

# MODEL BIBLIOTEKI MIC (WIK)



## AUTORKA

Marta Lewandowska

## WSPÓŁPRACA - ZESPÓŁ PROJEKTOWY W SKŁADZIE:

Ieva Gumuliauskaite

Alma Maseviciene

Valdone Budreckaite

Roberta Surkute

Silje Groetan Torp

Amund Haugen Steinbakken

Baiba Holma

Silva Suhanenkova

Kristine Paberza

Lena Rogowska

Agnieszka Koszowska

Joanna Wciśło

Magdalena Krasowska-Igras

## PROJEKT GRAFICZNY I SKŁAD:

magdarysuje.pl

## ISBN:

978-83-933793-9-2

## WYDAWCA:

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, Warszawa 2018

Publikacja sfinansowana z funduszy Komisji Europejskiej w ramach programu Erasmus+

Publikacja została zrealizowana przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej. Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów i Komisja Europejska oraz Narodowa Agencja Programu Erasmus+ nie ponoszą odpowiedzialności za jej zawartość merytoryczną.

PUBLIKACJA BEZPŁATNA



Projekt współfinansowany w  
ramach programu Unii Europejskiej  
„Erasmus+”

# SPIS TREŚCI

CHARAKTERYSTYKA MODELU BIBLIOTEKI MIC	_5
ZEWNĘTRZNA I WEWNĘTRZNA DIAGNOZA	_17
MAŁE KROKI, OTWIERANIE ZASOBÓW BIBLIOTEKI	_23
MODELOWE PRAKTYKI	_31
ZARZĄDZANIE I EWALUACJA W BIBLIOTECE MIC	_47

# WPROWADZENIE

Dlaczego biblioteki mają się rozwijać jako miejsca edukacji dorosłych? Pojawia się wiele argumentów i odniesień związanych z historyczną i kulturotwórczą rolą biblioteki, potrzebami i wyzwaniem stojącymi za ideą uczenia się przez całe życie, szczególną rolą bibliotek w społecznościach lokalnych. Nawiązując do toczących się debat nad przyszłością bibliotek, skupiamy się na łączącym je wymiarze – społecznej odpowiedzialności. Odpowiedzialność spoczywająca na bibliotekach wynika z zasobów, którymi dysponują – tych materialnych i niematerialnych, oraz wyzwań, przed którymi stoją społeczności: od tych mikrolokalnych po społeczność globalną. Wiele zjawisk zachodzących we współczesnym świecie wskazuje, że obrane kierunki rozwoju oparte na poszanowaniu godności człowieka, wolności, społecznej solidarności i wspólnotowości zostają poddane rewizji. Wystawiana na próby stabilność Unii Europejskiej, rosnące w siłę ruchy nacjonalistyczne, zmieniające się nastawienie wobec migrantów i uchodźców to niektóre z przejawów tych zmian. Biblioteki – stanowiące jedną z największych globalnych sieci, dysponujące wyjątkowym zaufaniem społecznym, profesjonalną kadrą i zapleczem infrastrukturalnym mogą i powinny aktywnie włączyć się w procesy związane z budowaniem poczucia bezpieczeństwa, zaufania i w tworzenie warunków rozwoju dla społeczności lokalnych. Na tym właśnie w coraz większym stopniu polega edukacyjna rola bibliotek.

Bardzo zbliżonym, odwołującym się do podobnych wartości wyzwaniem związanym ze społeczną odpowiedzialnością bibliotek jest wzmacnianie tych grup społecznych, dla których udział w kulturze i całym spektrum życia społeczno-gospodarczego jest utrudniony. Będziemy się zatem odwoływać do edukacji dorosłych jako sposobu na włączanie społeczne tych osób i grup społecznych, które z różnych powodów zostały wykluczone ze społeczności.

Spośród wielu teorii i badań dotyczących różnic w edukacji dzieci i dorosłych jedno wydaje się bezsporne – w przeciwieństwie do edukacji dzieci edukacja dorosłych nie jest obowiązkowa (poza szczególnymi przypadkami). Dlatego kluczowym aspektem jest dla nas motywacja dorosłych do włączania się w procesy edukacyjne. Poznanie różnorodnych (często nieświadomych) potrzeb i aspiracji członków naszej społeczności oraz znalezienie dla nich adekwatnej odpowiedzi będzie zatem stanowić znaczącą część całego procesu edukacyjnego. Bardzo często adekwatne odpowiedzi nie będą się mieściły pod pojęciem tego, co zwyczajowo rozumiemy pod hasłem „edukacja”. Niemniej będą one prowadziły do rozwoju indywidualnego i do rozwoju społeczności, będą zwiększały szanse na satysfakcjonujące i szczęśliwe życie, na wzmacniające relacje i poczucie bezpieczeństwa płynące ze wspólnoty – będą to zatem działania edukacyjne.

W Modelu MIC koncentrujemy się na sytuacjach odkrywających i wzmacniających potrzeby edukacyjne oraz sytuacjach, które niezależnie od przebiegu, mają charakter edukacyjny – prowadzą do rozwoju społeczności w wymiarze indywidualnym i społecznym. Ich funkcją jest włączanie i integracja lokalnych społeczności.

A blurred night street scene with tram tracks and streetlights. The image is dark with a blue tint, showing a perspective view of a street with tram tracks in the foreground and a red traffic light in the distance.

# ROZDZIAŁ 1

## CHARAKTERYSTYKA MODELU BIBLIOTEKI MIC

# WARTOŚCI, NA KTÓRYCH OPIERA SIĘ MODEL I ICH SPOŁECZNE ODDZIAŁYWANIE

Gdybyśmy porównali rozwój biblioteki na podstawie Modelu MIC do budowania lub remontu domu, to namysł i praca nad wartościami byłyby tym, czym są dla budynku fundamenty. To od fundamentów zależy, jaki będzie budynek, jego rozmiar, kształt, specyfika. Stawianie wielkiej budowli na słabych fundamentach będzie zagrożeniem nie tylko dla budowniczych, ale wszystkich tych, którzy znajdą się w pobliżu lub w środku stawianego budynku. Słabość fundamentów może dać o sobie znać już po zakończeniu budowy – pękają ściany, osypuje się tynk, pojawia się wilgoć i pleśń. Przy źle przygotowanych fundamentach naprawa budynku jest niezmiernie kosztowna i pracochłonna. Czasami wręcz niemożliwa. A jeśli się jej podejmujemy, to w pierwszej kolejności powinniśmy się zająć wzmacnianiem źle przygotowanych fundamentów. Z drugiej strony stabilne, mocne fundamenty zapewniają trwałość, tworzą warunki do rozbudowy, umożliwiają budowli oparcie się nawet bardzo trudnym zjawiskom – powodziom, upałom, wichurom, trzęsieniom ziemi. Nawet jeśli część budynku ulegnie uszkodzeniu, możemy się spokojnie zająć jego odbudową. Budowlańcy często mówią, że zdrowy budynek to przede wszystkim dobre fundamenty. Podobnie jest z wartościami. To od nich będzie zależało, czy nasze wyobrażenie o instytucji, którą tworzymy – czym ma być i jaka ma być – znajdzie potwierdzenie w rzeczywistości. Przejrzystość i siła wartości pomogą we wprowadzaniu zmian, radzeniu sobie z wewnętrznymi i zewnętrznymi kryzysami.

Tworzenie instytucji na podstawie wartości oznacza, że je znamy, w podobny sposób rozumiemy, akceptujemy i uznajemy za ważne. My – czyli wszyscy tworzący daną instytucję. Osoby zarządzające, osoby pracujące stale lub tylko współpracujące, osoby z działów merytorycznych, organizacyjnych, technicznych. Wartości naszej instytucji powinny być widoczne dla naszego otoczenia i odbiorców naszych działań. Pytanie – gdzie mieliby ich szukać? Prosta i bardzo niewystarczająca odpowiedź – w misji naszej instytucji. Oczywiście misja to odpowiednie miejsce do zapisania wartości, na których opiera się nasza instytucja, jednak ich obecność powinna być widoczna w każdym działaniu, które podejmujemy, i w sposobie jego realizacji. Nie każde działanie będzie z podobną siłą odpowiadało każdej przyjętej wartości. To zrozumiałe. Budowana na wartościach instytucja nie może jednak działać przeciwko nim. Zadanie wydaje się proste. Nie jest. W natłoku codziennych wyzwań, w obliczu częstego konfliktu interesów, w chęci osiągnięcia szybkich efektów, pod wpływem zewnętrznej presji i oczekiwań, koncentracji na realizowanym zadaniu często tracimy z pola widzenia całe spektrum oddziaływania, konsekwencje podejmowanych decyzji i sposobu prowadzenia działań. Sytuacje naruszania przyjętych wartości są nieuniknione i tym, co może pomagać, jest uznanie, że tak właśnie może być. Odpowiedzialność leżąca po stronie zespołu budującego opartą na wartościach instytucję to uważne i świadome planowanie i prowadzenie działań. Sprawdzanie i analizowanie konsekwencji działań i gotowość do zmian, jeśli któreś z nich narusza przyjęte przez nas wartości.

Wiarygodność i siła oddziaływania instytucji budowanej na bazie wartości wiążą się także ze spójnością pomiędzy jej zewnętrznym i wewnętrznym sposobem funkcjonowania. Wyobraźmy sobie sytuację (i nie są to sytuacje abstrakcyjne) organizacji pozarządowej działającej na rzecz praw kobiet, w której łamane są prawa pracujących w niej kobiet lub instytucji, która działa na rzecz osób starszych i dyskryminuje pracujące w niej starsze osoby, firma, która promuje kreatywność, włączając jednocześnie osoby w niej pracujące w bardzo sztywne ramy. To tak jakbyśmy wysyłali sprzeczne komunikaty – „tak, równe prawa kobiet, osób starszych czy kreatywność są ważne” i jednocześnie – „nie, no nie są one aż tak ważne, żebyśmy stosowali się do nich w naszej poważnej organizacji, instytucji czy firmie”. Podwójne systemy wartości – inny wewnątrz i inny na zewnątrz instytucji – to także bardzo trudne warunki do pracy. Konieczność codziennego mierzenia się z niespójnością tego, co mam przekazywać odbiorcom działań, z tym, czego doświadczam w swojej instytucji. Konsekwencją jest spadek zaangażowania, wypalenie zawodowe, często rezygnacja z pracy.

Moglibyśmy też zadać pytanie – po co mamy się tak wnikliwie zajmować tematem wartości. Jesteśmy dorośli, świadomymi ludźmi, tworzymy zgrany zespół, działamy w dobrych intencjach, jesteśmy profesjonalistami... Na pierwszy rzut oka widać, że bliskie nam są podobne wartości.

Niezależnie od naszego poczucia czy domniemania wspólnoty wartości powinniśmy zajmować się nimi wnikliwie. Poniżej kilka argumentów.

W wielu kulturach, zarówno tych w rozumieniu antropologicznym, jak i w kulturach wewnątrzorganizacyjnych mówienie o wartościach należy do sfery prywatnej czy wręcz intymnej. W środowisku pracy temat wartości pojawia się wtedy powierzchownie lub wcale. To, że wartości nie pojawiają się jako temat rozmów, nie oznacza, że są nieobecne. Osobisty system wartości jest bardzo istotnym i często nieświadomym czynnikiem motywującym do działania i wpływającym na sposób działania. Tworzenie wspólnoty wartości w instytucji nie oznacza, że mieszczą się w nim wszystkie osobiste wartości każdej osoby pracującej, ale że tworzymy zbiór wspólny wartości naszej instytucji, w którym mieszczą się wybrane, choć niekoniecznie wszystkie wartości ważne dla pracujących w instytucji osób. Tworzenie instytucji, która miałaby wchłaniać i obejmować wszystkie wartości każdej pracującej osoby to tworzenie instytucji totalitarnej – niebezpieczna i zupełnie niezgodna z modelem MIC praktyka. Otwarte podjęcie tematu wartości w zespole instytucji to sposób na wzmacnianie relacji w zespole (wspólnota wartości, ale też szacunek dla odmienności) oraz zwiększenie motywacji i zaangażowania (to, co robię, jest zgodne z ważnymi dla mnie wartościami, ma sens).

Podjęcie tematu wartości w instytucji jest także istotne z punktu widzenia tworzenia się kultury wewnątrzorganizacyjnej. Kultura wewnątrzorganizacyjna, jak każda

innego typu kultura, ma to do siebie, że jej powstawanie w grupie jest nieuniknione i że mamy na nią ograniczony wpływ – jest zależna od wielu czynników. Jeżeli coś stanie się kulturą normą bardzo trudno to zmienić, a wprowadzanie takiej zmiany niesie za sobą wiele, często bardzo dotkliwych, konsekwencji. Możemy to zaobserwować na prostym przykładzie. Wyobraźmy sobie, że w zespole jakiejś instytucji od bardzo dawna, albo wcale, nie rozmawialiśmy o tym, co oznacza dla nas punktualność w pracy. Mijały lata, zmieniały się osoby pracujące. W zespole ukształtowała się norma związana z godzinami przychodzenia i wychodzenia z pracy. Mogła to być norma „przychodzimy i wychodzimy z pracy punktualnie czyli z maksymalnym marginesem 5 minut, niezależnie od tego ile mamy pracy i na jakim stanowisku pracujemy” lub „godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy są dość elastyczne – wszystko zależy od tego, ile mamy pracy” lub „osoby na niższych stanowiskach mają sztywne godziny pracy, im wyższe stanowisko, tym większa elastyczność godzin” lub też „osoby z dłuższym stażem pracy mają bardziej elastyczne godziny pracy, im krótszy staż, tym sztywniejsze godziny pracy”, a może „wydział A w naszej instytucji ma elastyczne godziny pracy, wydział B przychodzi i wychodzi o sztywno ustalonych godzinach”. Kiedy mówimy o kulturze wewnątrzorganizacyjnej, nie jest istotna ocena, która norma jest lepsza, a która gorsza. Zapewne każda w określonych okolicznościach może być efektywna. Istotne jest to, że jeśli norma ta nie została uzgodniona, nie wynika ze specyfiki pracy, a wykształciła się niejako samoistnie, to może rodzić poczucie niesprawiedliwości, nieefektywności i znacząco wpływać na atmosferę i zaangażowanie zespołu. W miejsce nieustalonej normy wykształciła się więc norma samoistna. Zmiana tej normy, nawet jeśli będzie miała na celu zwiększenie efektywności pracy i poprawę relacji w zespole, nie będzie procesem prostym. Być może kwestia godzin pracy sama w sobie nie jest wartością, za to już konkretne normy dotyczące godzin pracy mogą stanowić przejaw dominujących w zespole wartości. Dobrze, jeśli jesteśmy tego świadomi i jeśli wartości te są spójne z misją naszej instytucji.

W wielomiesięcznej, międzynarodowej podróży, jaką jest projekt DIDEŁ, poznaliśmy miejsca, instytucje i ludzi, którzy tak jak my poszukują odpowiedzi na pytania o drogi rozwoju współczesnych bibliotek. Szukaliśmy kluczy do zrozumienia tego, co może oznaczać wielokulturowość, innowacja społeczna i kreatywność w powiązaniu z rolą, jaką powinny odgrywać biblioteki w lokalnych społecznościach. Najbardziej podstawowe refleksje zaczynają się, jeszcze zanim zadamy sobie pytania o wielokulturowość, innowację społeczną czy kreatywność. Zawarte w projekcie założenia, odbyte podróże, rozmowy, badania ukierunkowały nasz tok myślenia o rozwoju bibliotek w stronę ich inkluzyjnej (włączającej) i wspólnototwórczej roli. Role te wymagają odpowiedzi na fundamentalne i tylko pozornie proste pytania:

**1. Co to znaczy, że biblioteka jest dla wszystkich?**

**2. Co to znaczy, że istotną rolą biblioteki jest budowanie lokalnych wspólnot?**

Jeżeli uznamy, że fundamentalną cechą biblioteki jest jej dostępność, egalitarność, oznacza to, że bierzemy odpowiedzialność za to, że każda osoba, niezależnie od wieku, pochodzenia, poziomu sprawności, przekonań czy innych cech społecznej tożsamości, może do biblioteki dotrzeć i czuć się w niej „na swoim miejscu”.

Jeżeli uznamy za ważną wspólnototwórczą rolę bibliotek, stajemy się współodpowiedzialni za relacje pomiędzy członkami danej społeczności. Dlatego będzie nas interesowało nie tylko wzmacnianie tego, co łączy ludzi, ale też znajdziemy odwagę i zasoby do zajmowania się tymi przestrzeniami społecznym, w których dochodzi do napięć, konfliktów, aktów agresji czy społecznej alienacji.

W miarę poznawania kolejnych, różnorodnych działań podejmowanych przez biblioteki, sukcesów i porażek związanych z prowadzeniem włączających i wspólnototwórczych procesów, powstawała lista wartości, które stanowią fundament dla Modelu MIC. Nie jest to lista zamknięta. Wśród założeń dla Modelu MIC (opisanych w podrozdziale...) znalazła się refleksyjność, z którą związana jest elastyczność, co oznacza, że każdy element modelu, na każdym etapie możemy (i powinniśmy) poddawać refleksji i modyfikować. Proponowane wartości stanowią pakiet **wystarczający, komplementarny i pozwalający na procesowe podejście**. Wystarczający – bo ich świadome włączenie do działań wielokulturowych, innowacyjnych społecznie czy związanych z kreatywnością umożliwi odpowiedzialne pełnienie włączającej i wspólnototwórczej roli przez bibliotekę. Komplementarny – bo zaproponowane wartości wzajemnie na siebie oddziałują, uzupełniają się, widziane łącznie nabierają dodatkowych znaczeń. Można powiedzieć, że są ze sobą w nieustannym dialogu. Pozwalający na procesowe podejście – bo można na nie patrzeć jako kolejne etapy indywidualnego i społecznego rozwoju i poprzez nie kształtować proces dokonywania zmian społecznych. W podejściu procesowym każda wartość może stanowić etap, którego osiągnięcie umożliwia przejście do kolejnego etapu, czyli kolejnej wartości.

## GODNOŚĆ

Godność należy do podstawowych praw człowieka. Oznacza prawo do podmiotowego traktowania, poszanowanie dla odrębności i indywidualności każdego człowieka. Jest silnie związana z tożsamością – osobistym systemem wartości i cech, płcią, stanem zdrowia, wiekiem, religią, pochodzeniem, narodowością etc. Pomiędzy godnością i jej brakiem są granice. Granice fizyczne – ograniczenia ciała, zdrowia i kondycji, warunki, w jakich się żyje. Granice psychiczne – to, co budzi poczucie strachu, bezradności, zagubienia i granice związane z tym, co uważa się za intymne. Prawo do godności oznacza także prawo do ochrony tych granic. Granice godności człowieka są zindywidualizowane. Mają na nie wpływ kultura, w której zostaliśmy wychowani, rodzina, szkoła, zbiór wyjątkowych życiowych doświadczeń i cechy osobowościowe. Nasze granice mogą się także zmieniać w czasie. Często sami nie jesteśmy ich świadomi – bywa, że „się przyzwyczajamy” do ich

nieustannego przekraczania i uznajemy to za normę. Przekraczanie granic to nasza codzienność. Przekraczamy granice innych i nasze granice też są przekraczane. Nie znamy granic innych ludzi, a tylko oni mogą nam o nich powiedzieć. Wyobrażenie o nich budujemy na podstawie naszych własnych granic, a tych często sami nie jesteśmy świadomi. Proces budowania godności to proces poznawania i uznawania własnych granic, a następnie poznawania i uznawania granic innych ludzi.

## SPRAWCZOŚĆ

Długotrwałe i dotkliwe naruszenie godności człowieka czy danej grupy społecznej może wywoływać potrzebę działań o charakterze destrukcyjnym lub autodestrukcyjnym. Uznanie czy przywrócenie godności osobie lub grupie społecznej jest niezbędnym krokiem do budowania w niej poczucia sprawczości. To przekonanie, że działania mają sens, że mogą wpłynąć na sytuację moją lub innych ludzi. Sprawczość jest przeciwieństwem bezradności, wiąże się też z braniem odpowiedzialności za siebie, a nie przrzucaniem jej w całości na inne osoby, instytucje czy systemy. Poczucie sprawczości jest istotnym mechanizmem motywującym do działania – działam, bo wiem, że to ma sens, że moim działaniem mogę coś zmienić.

## WRAŻLIWOŚĆ

Płynąca z poczucia sprawczości gotowość do działania może mieć rozmaite ukierunkowania. Motywacje do działań są związane z dążeniem zaspokajania potrzeb. W pierwszej kolejności tych podstawowych – fizjologicznych, związanych z poczuciem bezpieczeństwa, przynależności. Doświadczenie wolności do działania – związane z wchodzeniem w dorosłość lub zmianami ustrojowymi – wzmacnia postawy indywidualistyczne, ukierunkowane na zaspokajanie własnych potrzeb, dążenie do zapewnienia jak najlepszej pozycji społecznej czy ekonomicznej dla siebie i swoich bliskich. Zwrócenie się ku sobie, prymat indywidualizmu, to ważna i niezbędna faza rozwoju osobistego i społecznego. W dłuższej perspektywie może jednak doprowadzić do osłabienia więzi społecznych, rozwarstwień, atomizacji czy społecznej izolacji (przykładem mogą być zjawiska zachodzące w ostatnich latach w krajach, które po '89 roku budowały system kapitalistyczny). Wartością równoważącą indywidualistyczne mechanizmy rozwoju indywidualnego i społecznego jest m.in. wrażliwość, czyli prawdziwe zobaczenie i odczucie drugiego człowieka, także tego odległego. Uznanie jego dobra za wartość i niezgoda na jego krzywdę. Wrażliwość jest wartością ściśle związaną ze sferą emocjonalną, nie da się jej uruchomić na płaszczyźnie stricte intelektualnej. Wiąże się z dostępem do własnej sfery emocjonalnej i uważnością na uczucia innych ludzi. A te mogą powstawać dzięki własnym, poddawanym refleksji przeżyciom.

## OTWARTOŚĆ

W procesowym podejściu do wartości, prezentowanym w Modelu MIC, otwartość będzie kolejnym poziomem wrażliwości na drugiego człowieka. W otwartości drugi człowiek to ktoś, kto jest inny, niezrozumiały, budzi niepokój, lęki, złość. Ktoś, kogo wygląd, zachowanie, sposób życia nie mieszczą się w normach, które sam/sama uznaję. Symboliczny komunikat osoby otwartej brzmi: „Nie rozumiem twojego zachowania, budzi ono we mnie niepokój, mam jednak w sobie gotowość podjęcia działań, które pomogą mi je zrozumieć i zaakceptować”. Budowanie w sobie postawy otwartości to praca związana z wychodzeniem poza stereotypy i własne uprzedzenia w postrzeganiu ludzi. Postawie otwartości służy także przekonanie, że moja kultura, system wartości, normy i zasady, nie są „najlepsze” lub „jedynie słuszne”. One są moje – mam do nich prawo, niektóre z nich wybieram, inne wynikają z mojego pochodzenia i mam na nie ograniczony wpływ lub nie mam go wcale. To prawo stosuję także wobec innych osób.

## RÓŻNORODNOŚĆ

Budowanie postawy otwartości to tworzenie warunków niezbędnych do włączenia różnorodności do katalogu wartości obecnych w danej społeczności. Różnorodność rozumiana jako wartość to przekonanie, że budowanie społeczności, w której różne kultury, style życia, grupy społeczne mają prawo i przestrzeń do aktywnej obecności i życia w zgodzie z własnymi przekonaniami jest wzbogacaniem tej społeczności, a nie jej osłabianiem. Postawa osoby, dla której wartością jest różnorodność, to nie tylko akceptacja odmienności. To ciekawość i gotowość do włączania tej odmienności do swojego życia, korzystania z niej i poszukiwania dróg do łączenia tego, co „obce”, z tym, co „moje”.

## ODPOWIEDZIALNOŚĆ

W Modelu MIC przywołujemy odpowiedzialność jako wartość w sensie społecznym. Jej obecność będzie szczególnie istotna na poziomie społeczności lokalnych. Tak rozumianą odpowiedzialność obrazuje to, że obchodzi mnie, co dzieje się w moim sąsiedztwie, na mojej ulicy, podwórku, w moim mieście, wsi czy okolicy. Obchodzi mnie i wiem, że to także ode mnie zależy, jak będzie się zmieniała nasza społeczność i przestrzeń, w której żyjemy. Odpowiedzialność w społecznościach lokalnych jest podstawą budowania partycypacji – włączania lokalnej społeczności w procesy podejmowania decyzji, inicjowanie i prowadzenie wspólnych, oddolnych działań.



## DIALOG

W różnorodnych społecznościach, których członkowie mają poczucie odpowiedzialności i gotowość do angażowania się w życie społeczne, a jednocześnie granice ich godności wyznaczone są przez różne normy kulturowe, systemy wartości i style życia, konflikt jest sytuacją nieuniknioną. Odpowiedzią na różnice i konflikt, które mogą stanowić zagrożenie dla społecznych relacji, jest dialog, rozumiany jako wartość. Dla tak rozumianego dialogu niezbędne są wrażliwość i otwartość. Dialog uznany za wartość warunkuje postawę, w której jasno i otwarcie przedstawiam swoje racje, potrafię słuchać i podejmuję trud zrozumienia innych racji. Dialog to także droga do poszukiwania wspólnych płaszczyzn, wypracowywania rozwiązań, które nie burzą relacji, oraz wzmacniania więzi pomiędzy członkami danej społeczności. Przeciwnością dialogu jest monolog, a błędnym rozumieniem dialogu jest przekonanie, że efektywny dialog opiera się na sztuce wywierania wpływu.

## WSPÓŁPRACA

Dialog jest wartością, która ożywa w procesie komunikowania się i podejmowania decyzji. W prowadzeniu działań wartością, do której odwołujemy się w Modelu MIC, jest współpraca. Umieszczenie współpracy na poziomie wartości, a nie po prostu sposobu prowadzenia działań, oznacza, że przenosimy ciężar oceny efektywności danego działania z jego zewnętrznych rezultatów na drogę, która doprowadziła do ich uzyskania. Istotne staje się nie tylko to, czy zrealizowaliśmy zadanie, ale co wniosła realizacja danego zadania do naszych wzajemnych relacji.

## WSPÓLNOTA

W kontekście traktowania wszystkich wyżej opisanych wartości jako symbolicznych etapów procesu rozwijania lokalnej społeczności finałem procesu będzie stworzenie wspólnoty, rozumianej jako wartość w Modelu MIC, tworzonej przez społeczność lokalną, w której godność każdej osoby jest uszanowana, różnorodnej, wrażliwej, sprawczej i otwartej. Wreszcie – wspólnoty, której aktywność opiera się na poczuciu odpowiedzialności, dialogu i współpracy. Możemy powiedzieć, że wspólnota to społeczność lokalna charakteryzująca się wysokim poziomem kapitału społecznego, a mówiąc jeszcze precyzyjniej – wysokim poziomem pomostowego kapitału społecznego. Kapitał społeczny to poziom zaufania, więzi i zaangażowania członków danej społeczności. Pomostowy kapitał społeczny charakteryzuje wspólnoty, które nie są hermetyczne. Wspólnoty, które nie tworzą się w opozycji do innych wspólnot i których siła nie opiera się na rywalizacji lub antagonizmie wobec innych. Wspólnoty, które są otwarte i z dużą łatwością włączają „nowoprzybyłych”.

# WIELOKULTUROWOŚĆ, INNOWACJA SPOŁECZNA I KREATYWNOŚĆ – DEFINICJE I TEORIE W UJĘCIU MODELU BIBLIOTEKI MIC (WIK)

## WIELOKULTUROWOŚĆ

to kompleksowe i wielowątkowe pojęcie. W Modelu MIC będziemy się nim posługiwać w kontekście wielokulturowych społeczności.

Samo występowanie na jednej przestrzeni osób należących do różnych kultur nie tworzy wielokulturowej społeczności – wielokulturowość nie powstaje samoistnie. Tworzenie takich społeczności wymaga długotrwałej, świadomej i złożonej pracy. Wiodącymi wartościami dla wielokulturowości będą otwartość i różnorodność. Ich silna obecność w postawach członków/członkiń danej społeczności umożliwi autentyczną obecność różnych kultur w codziennym życiu.

Kultura jest widoczna w ludziach – ich wyglądzie, obyczajowości, stylu życia i komunikowania się, języku, w wartościach i zasadach, które wyznają, czy sposobie budowania relacji. Kultura jest także widoczna w wytworach ludzkiej działalności – począwszy od jedzenia, przedmiotów codziennego użytku, budynków i ich wyposażenia, po przekazy ustne czy pisemne, przedmioty folkloru i sztuki. Dlatego żywa obecność różnych kultur w danej społeczności nie musi dotyczyć tych społeczności, w których żyją osoby z wielu kultur. Może ona także wynikać z kultury dawnych czy rdzennych mieszkańców, grup społecznych, które historycznie przebywały na naszym terenie i zostawiły po sobie mniej lub bardziej widoczne ślady.

Wielokulturowość zakłada, że celem dla społeczności, w których obecne są osoby należące do różnych kultur, jest integracja. Integracja jest tutaj przeciwstawiona asymilacji czy segregacji. Podejście asymilacyjne oznacza, że grupa większościowa, czyli należąca do kultury dominującej w danej społeczności, oczekuje od grup mniejszościowych uznania kultury dominującej za swoją lub przynajmniej zastosowania się do norm obowiązujących w tej kulturze. Segregacja to uznanie prawa grup mniejszościowych do życia w zgodzie z własną kulturą, o ile odbywa się to w izolacji od innych grup. Podejście integracyjne to tworzenie warunków do współwystępowania różnych kultur, poszukiwanie wspólnych płaszczyzn i łączenie elementów różnych kultur zarówno w codziennym życiu, jak i w sferze edukacji, nauki, pracy czy sztuki.

Ważnymi pojęciami dla wielokulturowości i integracji są „grupa większościowa” i „grupa mniejszościowa”. Grupa większościowa nie zawsze (choć najczęściej) jest grupą licznějšíą. Charakteryzuje ją przede wszystkim dostęp do zasobów – wiedzy, pieniędzy, narzędzi, wpływu, władzy. Odpowiednio grupa mniejszościowa będzie miała znacznie ograniczony dostęp do zasobów. Dlatego w procesie integracji otwartość i inicjatywa grupy większościowej będzie miała znaczenie kluczowe.

Przewodnią teorią dotyczącą budowania różnorodnych wspólnot, którą przyjęliśmy w Modelu MIC, jest koncepcja Milтона Bennetta.

Opiera się ona na założeniu, że ludzie nie są ze swojej natury życzliwi odmiennym grupom. To, co inne, obce, nieznanne, budzi w pierwszym odruchu niepokój, lęk, obawę. Powoduje uruchamianie się mechanizmów obronnych. Bennett uważał, że mit dobrego dzikusy stworzony przez Jana Jakuba Rousseau jest fałszywy. Wrodzonym, „naturalnym” stanem ludzi i tworzonych przez nie kultur jest lęk przed tym, co obce.

Według Benneta ludzie rodzą się etnocentryczni. Etnocentryzm to przekonanie, że „moja” grupa, ta, do której należę, jest w jakimś stopniu centrum wszystkiego – jest lepsza, „normalna”, „ludzka”. Etnocentryzm wpływa na postrzeganie innych grup, sprawiając, że to, co inne, staje się podejrzanym, zagrażającym. Etnocentrycznie patrzy na świat większość ludzi, którzy nie mieli okazji poddać swojej postawy refleksji.

Nie znaczy to jednak, że powinniśmy w etnocentrycznej postawie trwać.

Koncepcja Milтона Bennetta opisuje drogę jednostkowego rozwoju – od etnocentryzmu do etnorelatywizmu, od unikania różnic kulturowych do poszukiwania ich. Drogę tę można rozumieć jako wyjście jednostki z domu i podróż przez świat. Od oglądania się w lustrze do próby autentycznego zobaczenia świata.

Etnorelatywizm jest próbą patrzenia na świat nie tylko ze swojej perspektywy albo poszerzenia jej tak, żeby zawierała także inne. Nie jest powszechną postawą, zazwyczaj wymaga wiedzy, refleksyjności, sprzyjającego środowiska, kontaktów międzykulturowych. Choć bywają też ludzie spontanicznie etnorelatywistyczni.

W Modelu MIC wiodącymi wartościami dla wielokulturowości są **otwartość i różnorodność**.

Przenosimy w nim opisane przez Milтона Bennetta fazy rozwoju jednostki na społeczności. Rozwijanie wrażliwości i otwartości kulturowej czy w ogóle wrażliwości i otwartości na to, co odmienne, ma służyć nie tylko zapewnieniu bezpiecznej koegzystencji różnorodnych społeczności, ale także podnoszeniu poziomu jakości życia wszystkich członków wspólnoty. Jakość życia wspólnoty jest tutaj rozumiana jako maksymalizacja, dla wszystkich jej członków, szans na prowadzenie bezpiecznego, ciekawego, radosnego, wzbogacającego i konstruktywnego życia.

## INNOWACJA SPOŁECZNA

to termin, który z dużą łatwością wymyka się definicjom. Przyjrzyjmy się najpierw samemu pojęciu innowacyjności. Jedną z przyjętych w Unii Europejskiej definicji głosi, że innowacja to: „(...) zmiana, która przyspiesza lub ulepsza sposób, w jaki dostarczamy, rozwijamy, tworzymy i uzyskujemy dostęp do nowych produktów, procesów i usług (...)” (*Turning Europe into a true Innovation Union, European Commission - MEMO/10/473 06/10/2010*).

W Modelu MIC za innowacyjne uznajemy (przyjmując podejście UE) nowe produkty, usługi czy metody działania, ale też (rozszerzając to podejście) obecne produkty, usługi czy metody działania, które zostały zaadresowane do innych niż dotychczas grup lub służą innym niż dotychczasowe celom. Na przykład o ile zajęcia z kodowania adresowane do młodzieży nie będą zazwyczaj działaniem innowacyjnym, o tyle te same zajęcia adresowane do osób starszych mogą już mieć charakter innowacji. W poprzednim zdaniu użyto słów „zazwyczaj” i „mogą”, ponieważ innowacja jest też zjawiskiem o charakterze relatywnym. To, co będzie innowacyjne w przemysłowej strefie Doliny Krzemowej, nie musi stanowić innowacji w małej wsi pod Krakowem i na odwrót. Ważnym aspektem innowacji jest jej użyteczność. Nie wystarczy, że coś jest nowe lub znalazło nowe zastosowanie. Ta zmiana musi mieć pozytywny wpływ na tych, do których jest adresowana. I tu przechodzimy to społecznego aspektu innowacji. Innowacja społeczna w Modelu MIC będzie to taka innowacja, która pozytywnie wpływa na jakość życia danej społeczności w jej wymiarze inkluzywnym (włączającym) i integrującym. Wiodącymi wartościami dla tak rozumianej innowacji społecznej będą **wrażliwość i odpowiedzialność**.

## KREATYWNOŚĆ

jest pojęciem bliskim innowacyjności. O ile jednak w innowacyjności kładziemy nacisk na użyteczność to w kreatywności kluczowy będzie sam proces dochodzenia do rozwiązań. Kreatywność to proces, w wyniku którego coś powstaje – nowy przedmiot, idea. Efekty kreatywności mogą mieć praktyczne zastosowanie, mogą też być czymś abstrakcyjnym, czego znaczenia lub funkcjonalności (być może na tym etapie) nie jesteśmy w stanie dostrzec. Sam proces, który ma kluczowe znaczenie w kreatywności, związany jest ściśle z wyobraźnią, ekspresją, wychodzeniem ze schematów myślowych, przekraczaniem barier. Pomocne w kreatywności jest dawanie sobie prawa do popełniania błędów, testowania (np. metoda design thinking) oraz wymiana myśli, patrzenie na dane zagadnienie z różnych perspektyw. W Modelu MIC kluczowymi wartościami dla kreatywności będą **sprawczość i współpraca**.

# STRUKTURA MODELU BIBLIOTEKI MIC. JAK GO CZYTAĆ I JAK UŻYWAĆ.

## CZYM JEST MODEL MIC

W Modelu MIC biblioteka jest traktowana jako przestrzeń społecznie istotnych oddziaływań. Oznacza to, że planowanie rozwoju na podstawie Modelu MIC, ma służyć rozwijaniu wspólnot lokalnych w szczególności w aspektach związanych z **włączaniem społecznym** (inkluzyją) i **integracją** społeczności lokalnej.

Włączenie społeczne to umożliwienie jednostce lub grupie społecznej zgodnego z prawem odgrywania ról społecznych, korzystania z dóbr publicznych i infrastruktury społecznej, gromadzenia zasobów i zdobywania dochodów w godny sposób.

Integracja społeczna jest w Modelu MIC rozumiana jako budowanie społeczności lokalnych o charakterze wspólnoty opartej na wartościach.

Model jest narzędziem służącym rozwojowi bibliotek ukierunkowanemu na włączanie społeczne i integrację społeczności lokalnych. Wspiera **proces diagnozy, określania strategii rozwoju, celów i działań, wdrażania i ewaluacji**.

Planowanie rozwoju biblioteki na podstawie Modelu MIC odbywa się w trzech **obszarach działań**. Obszary działań biblioteki w Modelu MIC to wielokulturowość, innowacje społeczne i kreatywność. Biblioteka rozwijająca się na podstawie Modelu MIC ma w założeniu rozwijać się w każdym z tych obszarów, niemniej rozwój ten może następować z różną intensywnością w każdym z nich. Model służy także ustaleniu priorytetów i strategii rozwojowych w zakresie poszczególnych obszarów.

Fundamentem rozwoju biblioteki, na każdym etapie, w Modelu MIC są **wartości**. Model wskazuje dziewięć kluczowych wartości. Mogą one być odzwierciedlone w każdym z trzech obszarów. Jednocześnie dla każdego z obszarów wskazano dwie wartości wiodące – w mogą one najwięcej stopniu stanowić „siłę nośną” dla danego obszaru. Trzy wartości zostały wskazane jako wartości przekrojowe – ich znaczenie ma podobną wagę w każdym z obszarów.

Matryca wartości w Modelu MIC

WIELOKULTUROWOŚĆ	INNOWACJA SPOŁECZNA	KREATYWNOŚĆ
wartości wiodące	wartości wiodące	wartości wiodące
× otwartość	× wrażliwość	× sprawczość
× różnorodność	× odpowiedzialność	× współpraca
wartości przekrojowe: × godność × dialog × wspólnota		

Podstawą Modelu są wartości, jego zastosowanie ma służyć włączaniu i integracji społecznej. Rozwój biblioteki w Modelu MIC przebiega w trzech obszarach i odbywa się w procesie obejmującym etapy od diagnozy do ewaluacji.

## PŁASZCZYZNY MODELU MIC

Włączenie i integracja w lokalnych społecznościach dotyczą mniejszościowych i większościowych grup obecnych w danej społeczności.

Model MIC wyróżnia **cztery fazy funkcjonowania grup** w społeczności lokalnej: negacji, obrony, akceptacji i integracji. Celem działań biblioteki w tym modelu jest osiągnięcie i utrzymanie fazy integracji określonej grupy/grup w społeczności lokalnej.

### FAZA 1 – NEGACJA

Fazę tę charakteryzuje zaprzeczanie istnieniu innych grup lub różnic pomiędzy moją grupą a innymi grupami. Pojawienie się osoby z grupy mniejszościowej powoduje niedowierzanie, zdziwienie dotyczące np. odmienności fizycznej. Uzewnętrznia się tendencja do niedostrzegania różnicowania w grupie mniejszościowej: „oni wszyscy (ci Wietnamczycy) wyglądają identycznie”. Często w tej fazie znaczna część społeczności lokalnej może nie uświadamiać sobie obecności innych grup (nawet jeśli na co dzień widuje ich przedstawicieli): „to oni rzeczywiście u nas są?”.

### FAZA 2 – OBRONA

W tej fazie dana grupa mniejszościowa i różnice pomiędzy nią a grupą większościową są już zauważane i wywołują poczucie zagrożenia. Mają miejsce fizyczne i symboliczne oznaki separacji czy izolacji – odgradzanie się, podziały na „nasze” i „ich” przestrzenie. Dochodzi do aktów poniżania na tle różnic, w społeczności ujawniają się stereotypy i uprzedzenia związane z grupą mniejszościową i grupą większościową. Na ścianach, murach, w internecie, na ulicach lub w szkołach czy miejscach pracy dochodzi do aktów przemocy, stosowania mowy nienawiści. Członkowie poszczególnych grup mają poczucie wyższości własnej grupy i przekonanie o zacofaniu innych grup. Dominuje przekonanie, że „nasz sposób życia powinien być wzorem dla innych”. Może się pojawić tendencja do minimalizowania różnic: „tak naprawdę to przecież wszyscy jesteśmy tacy sami”, oraz przekonanie o uniwersalnych zasadach i wspólnej „naturze ludzkiej”. W praktyce te „uniwersalne zasady” i „natura ludzka” opisują przekonania i wartości własnej grupy.

## FAZA 3 – AKCEPTACJA

W fazie akceptacji różnice pomiędzy grupą większością a grupą mniejszością

w społeczności lokalnej są zauważane, uznawane i respektowane. Dotyczy to także sfer funkcjonowania ściśle powiązanych z systemami wartości, takich jak rodzina, relacje, związki. Członkowie wspólnoty lokalnej dają innym prawo do manifestowania swojej odmienności i oczekują takiego prawa dla siebie. Odmienność nie budzi zainteresowania, nie jest komentowana. Pojawia się przekonanie, że za odmiennymi zachowaniami może stać odmienny i dopuszczalny światopogląd.

## FAZA 4 – INTEGRACJA

W fazie integracji następują procesy włączania inności/odmienności do własnego repertuaru zachowań i konstrukcji świata. Pojawiają się pozytywne motywacje do zbliżania się do innej kultury/grupy. Członkowie wspólnoty lokalnej stosują w codziennym życiu różne kody kulturowe. Panuje przekonanie, że inne światopoglądy, sposoby życia, kultury są „równie dobre jak

moje”. W konkretnych sytuacjach dotyczących zróżnicowanych grup wybierane są rozwiązania maksymalizujące korzyści dla jej wszystkich uczestników. Faza ta wymaga dużego doświadczenia, obcowania z różnorodnością także poprzez treningi i warsztaty.

Osiągnięcie fazy „idealnej”, czyli integracji, wymaga przejścia przez wszystkie poprzedzające ją fazy. Sama integracja, raz osiągnięta, nie jest też dana raz na zawsze. Zmiana polityki państwa, wzmocnienie się tendencji radykalnych (np. nacjonalistycznych, homofobicznych) mogą prowadzić do powrotu danej społeczności do wcześniejszych faz. Przebieg faz może mieć różne stopnie intensywności. Czasami przejawy danej fazy w relacjach pomiędzy grupami społecznymi będą się ujawniały przez subtelne, mało widoczne gesty i zachowania. W innych przypadkach mogą to być spektakularne akty.

Podjęmowane działania i sposób ich prowadzenia powinny być adekwatne do zdiagnozowanej fazy. Działania mogą mieć charakter bezpośrednich, kompleksowych przedsięwzięć. Powinny im także towarzyszyć „małe kroki” – drobne działania związane z otwieraniem zasobów biblioteki dla danej grupy.

Matryca faz, obszarów i działań w Modelu MIC

FAZA/OBSZAR	WIELOKULTURO- WOŚĆ	INNOWACJA SPOŁECZNA	KREATYWNOŚĆ
FAZA 1 NEGACJA	bezpośrednie działania	bezpośrednie działania	bezpośrednie działania
	otwieranie zasobów	otwieranie zasobów	otwieranie zasobów
FAZA 2 OBRONA	bezpośrednie działania	bezpośrednie działania	bezpośrednie działania
	otwieranie zasobów	otwieranie zasobów	otwieranie zasobów
FAZA 3 AKCEPTACJA	bezpośrednie działania	bezpośrednie działania	bezpośrednie działania
	otwieranie zasobów	otwieranie zasobów	otwieranie zasobów
FAZA 4 INTEGRACJA	bezpośrednie działania	bezpośrednie działania	bezpośrednie działania
	otwieranie zasobów	otwieranie zasobów	otwieranie zasobów

Planowanie rozwoju w Modelu MIC w przypadku obszaru „wielokulturowość” ze względu na społeczną wrażliwość tego obszaru **musi** przebiegać na podstawie analizy faz funkcjonowania grup w społecznościach lokalnych. W obszarze „innowacje społeczne” w zależności od adresatów działań i problemu społecznego analiza bazująca na fazach **powinna być** ważnym aspektem w planowaniu, nie w każdym wypadku będzie ona jednak niezbędna. W obszarze „kreatywność” **zasadne będzie** prowadzenie analizy w szczególności, kiedy działania związane z kreatywnością stawiają sobie za cel także włączenie społeczne i integrację.

Stosowanie Modelu MIC jako narzędzia rozwojowego powinno się odbywać w sposób **świadomy i refleksyjny**. Oznacza to, że stosujący model samodzielnie

i na podstawie lokalnej specyfiki poszukują odpowiedzi na pytania: dlaczego? po co? i jak? Model wspiera w zadawaniu pytań i poszukiwaniu odpowiedzi oraz inspiruje do planowania działań. Nie daje gotowych rozwiązań i wzorów.

Zastosowanie Modelu MIC w rozwoju biblioteki oznacza dbałość o zachowanie **spójności pomiędzy zewnętrznym** oddziaływaniem biblioteki i jej **wewnętrznym** funkcjonowaniem. Oznacza to, że zarówno wartości, jak i obszary działań biblioteki powinny być odzwierciedlone w sposobie pracy, kulturze wewnątrzorganizacyjnej i podejściu do zarządzania biblioteką.

#### Proces rozwojowy biblioteki w Modelu MIC

ETAP	DO CZEGO SIĘ ODNOSI	KLUCZOWE PYTANIA
DIAGNOZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>× obszary (MIC)</li> <li>× wartości (wiodące i przekrojowe)</li> <li>× grupy społeczne (mniejszościowe i większościowe)</li> <li>× fazy relacji społecznych (negacja, obrona, akceptacja, integracja)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Jak jest?</li> <li>× Dlaczego tak jest?</li> <li>× Jakie są konsekwencje obecnego stanu rzeczy?</li> </ul>
PLANOWANIE	określenie strategii działań <ul style="list-style-type: none"> <li>× obszary (MIC)</li> <li>× wartości (wiodące i przekrojowe)</li> <li>× grupy społeczne (mniejszościowe i większościowe)</li> <li>× fazy relacji społecznych (negacja, obrona, akceptacja, integracja)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Jakie obszary i wartości będą kluczowe w rozwoju naszej biblioteki?</li> <li>× Jakie grupy społeczne będą adresatami naszych działań?</li> <li>× W jakich fazach relacji społecznych znajdują się te grupy?</li> </ul>
	określenie celów <ul style="list-style-type: none"> <li>× obszary (MIC)</li> <li>× wartości (wiodące i przekrojowe)</li> <li>× grupy społeczne (mniejszościowe i większościowe)</li> <li>× fazy relacji społecznych (negacja, obrona, akceptacja, integracja)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Co chcemy osiągnąć? – jakie obszary, wartości i grupy wzmocnić, włączyć, integrować?</li> </ul>
	określenie działań <ul style="list-style-type: none"> <li>× obszary (MIC)</li> <li>× wartości (wiodące i przekrojowe)</li> <li>× grupy społeczne (mniejszościowe i większościowe)</li> <li>× fazy relacji społecznych (negacja, obrona, akceptacja, integracja)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Jakie działania bezpośrednio umożliwią nam osiągnięcie celów?</li> <li>× Jakie „małe kroki” związane z otwieraniem zasobów biblioteki będą pomocne w osiąganiu celów?</li> </ul>
	określenie niezbędnych zasobów i analiza ryzyka <ul style="list-style-type: none"> <li>× obszary (MIC)</li> <li>× wartości (wiodące i przekrojowe)</li> <li>× grupy społeczne (mniejszościowe i większościowe)</li> <li>× fazy relacji społecznych (negacja, obrona, akceptacja, integracja)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Jakie zasoby (finansowe, rzeczowe, ludzkie, relacyjne) będą nam potrzebne w realizacji działań?</li> <li>× Co może nam przeszkodzić w realizacji działań?</li> <li>× W jaki sposób możemy zmniejszyć zagrożenia związane z realizacją zadań?</li> </ul>

WDRAŻANIE	zarządzanie procesem zmian	<ul style="list-style-type: none"> <li>× obszary (MIC)</li> <li>× wartości (wiodące i przekrojowe)</li> <li>× grupy społeczne (mniejszościowe i większościowe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Jak proces wpływa na naszą bibliotekę i jej otoczenie?</li> <li>× Jak przebiega realizacja działań?</li> </ul>
EWALUACJA	monitoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>× fazy relacji społecznych (negacja, obrona, akceptacja, integracja)</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>× obszary (MIC)</li> <li>× wartości (wiodące i przekrojowe)</li> <li>× grupy społeczne (mniejszościowe i większościowe)</li> <li>× fazy relacji społecznych (negacja, obrona, akceptacja, integracja)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× W jakim stopniu udało nam się zrealizować zamierzone cele?</li> <li>× Co nam się nie udało i dlaczego tak się stało?</li> <li>× Czego się dowiedzieliśmy o sobie i o naszej społeczności dzięki prowadzonym działaniom?</li> </ul>

Proces rozwojowy należy także rozumieć jako cykl, w którym wnioski z ewaluacji są jednocześnie danymi do diagnozy i otwierają kolejny cykl.

## JAK KORZYSTAĆ Z MODELU MIC?

Z Modelu MIC można korzystać w sposób pełny i częściowy.

Pełne wykorzystanie Modelu MIC to stworzenie Biblioteki MIC na podstawie zawartych w Modelu płaszczyzn:

wartości	godność, sprawczość, wrażliwość, otwartość, różnorodność, odpowiedzialność, dialog, współpraca, wspólnota
obszary rozwojowe	wielokulturowość, innowacja społeczna, kreatywność
proces wprowadzania zmian	diagnoza, planowanie, wdrażanie, ewaluacja
funkcje rozwojowe	włączenie i integracja społeczna

W procesie wprowadzania zmian powinny zostać uwzględnione fazy rozwoju relacji pomiędzy grupami w społecznościach:

1. negacja
2. obrona
3. akceptacja
4. integracja

Wartości i obszary rozwojowe zostały opisane w pierwszych dwóch podrozdziałach niniejszego rozdziału. Rozdział „Zewnętrzna i wewnętrzna diagnoza” zawiera wskazówki i praktyczne narzędzia do przygotowania

i prowadzenia procesu diagnozy. W rozdziale tym opisany jest także sposób przełożenia wniosków z diagnozy na określenie strategii i celów działania. W rozdziałach „Małe kroki, otwieranie zasobów biblioteki” oraz „Modelowe praktyki” opisano kroki, które mogą być inspiracją do działań prowadzonych przez Bibliotekę MIC. Zostały one podzielone ze względu na fazy relacji pomiędzy grupami, co pozwala na dostosowanie działania do zdiagnozowanej fazy. Ostatni rozdział – „Zarządzanie i ewaluacja” – zawiera istotne dla Modelu MIC aspekty zarządzania oraz wskazówki i przykładowe narzędzia ewaluacji.

Częściowe wykorzystanie Modelu MIC to poszukiwanie inspiracji w poszczególnych elementach Modelu. Możliwe, że dla niektórych odbiorców interesujący będzie tylko jeden z obszarów rozwojowych ujętych w Modelu (wielokulturowość, innowacja społeczna albo kreatywność). Dlatego wyróżniliśmy fragmenty poświęcone każdemu z nich kolorami:

- × wielokulturowość – kolor fioletowy
- × innowacja społeczna – kolor pomarańczowy
- × kreatywność – kolor zielony.

Dla osób poszukujących sposobów na praktyczne wprowadzanie określonych wartości do prowadzonych działań pomocne może być /hashtagowanie, linkowanie, wyróżnienie?/ w tekście wartości oraz identyfikacja wartości w każdej opisanej modelowej praktyce.

Jeżeli któraś z osób sięgających po niniejsze opracowanie mierzy się z trudnościami w relacjach pomiędzy określonymi grupami w danej społeczności, Model może być pomocny w lepszym zrozumieniu ich podłoża (diagnoza i fazy relacji pomiędzy grupami) oraz doboru adekwatnych działań (małe kroki i modelowa praktyki z podziałem na fazy relacji pomiędzy grupami).

Model może być także źródłem inspiracji dla osób pracujących lub chcących pracować z konkretnymi grupami społecznymi (np. młodzieżą, osobami starszymi, migrantami, więźniami, osobami bezdomnymi). W rozdziałach dotyczących działań („Małe kroki, otwieranie zasobów biblioteki” i „Modelowe praktyki”) zostały /hashtagowane, linkowane, wyróżnione?/ konkretne grupy społeczne.

Model dotyczy trudnych i złożonych kwestii, takich jak wielokulturowość, społeczne wykluczenie, integracja, wychodzenie ze schematów i stereotypów... Dlatego zalecamy czytanie Modelu przez jak największą liczbę osób z zespołu i otoczenia biblioteki, a następnie poszukiwanie jego rozumienia i zastosowania w dyskusjach oraz łączeniu różnych perspektyw.

Teoretycznym i praktycznym uzupełnieniem Modelu MIC są materiały edukacyjne oraz scenariusze opracowane w projekcie DIDEL.





## ROZDZIAŁ 2

# ZEWNĘTRZNA I WEWNĘTRZNA DIAGNOZA

# DIAGNOZA JAKO SPOSÓB NA OKREŚLENIE STRATEGII BUDOWANIA BIBLIOTEKI OPARTEJ NA MODELU MIC

Wielokulturowość, innowacja społeczna i kreatywność to w ujęciu Modelu MIC obszary, które mogą znacząco wpłynąć na jakość życia lokalnej społeczności. Poparte głęboko zakorzenionymi wartościami stwarzają nadzieję na budowanie społeczności równych szans, bogatych swoją różnorodnością. Jednocześnie podejmowanie społecznych wyzwań, takich jak wykluczenie czy różnice kulturowe, jest związane z dużą odpowiedzialnością. Podobnie jak w medycynie poważna operacja stwarza zarówno szanse, jak i niesie ze sobą ryzyko, tak w działaniach społecznych podejmując się trudnych wyzwań możemy dokonać znaczących pozytywnych zmian, ale tu także podejmujemy ryzyko, że nasze działania przyniosą pogorszenie sytuacji. I tak jak dla chirurga, tak dla zespołu biblioteki istotne będą poczucie odpowiedzialności, dobre przygotowanie i kompetencje, wsparcie i wreszcie – choć to ona powinna być na początku – właściwie postawiona diagnoza.

Diagnoza to poszukiwanie odpowiedzi na pytania.  
Kluczowe z nich brzmią:

- × Jak jest?
- × Dlaczego tak jest?
- × Jak możemy zmieniać to, co zmieniać chcemy?

Wyobraźmy sobie bibliotekę, która postanawia wzmocnić swoje działania adresowane do dzieci imigrantów. W zespole biblioteki narasta poczucie, że jest to coraz liczniejsza grupa w lokalnej społeczności i że wymaga ona szczególnego wsparcia. (Przykład ten jest inspirowany autentycznymi wydarzeniami).

W naszym hipotetycznym przykładzie odpowiedzi na pytanie: „**Jak jest?**”, w tym kontekście mogłyby brzmieć:

- × w naszej gminie jest zameldowanych 1238 cudzoziemców, 60% z nich jest pochodzenia wietnamskiego, 15% ukraińskiego, 10% białoruskiego, 5% pakistańskiego, a 10% to inne kraje pochodzenia (dane z urzędu gminy);
- × w gminnej szkole podstawowej jest średnio dwoje uczniów z rodzin imigranckich, większość dzieci jest w wieku 6-12 lat (dane ze szkoły podstawowej);
- × migracje cudzoziemców do naszej gminy mają głównie podłoże ekonomiczne, imigranci zajmują się handlem, prowadzą firmy i pracują w nich (dane z urzędu gminy);
- × wobec dzieci cudzoziemskich dochodzi do relatywnie większej liczby aktów przemocy rówieśniczej na terenie szkoły (dane od pedagoga szkolnego);
- × w stosunku do rodziców dzieci pochodzenia wietnamskiego prowadzonych jest relatywnie więcej postępowań związanych z podejrzeniem przemocy w rodzinie niż w stosunku do rodzin innego pochodzenia (dane od pedagoga szkolnego);

Zebranie tego rodzaju danych umożliwiła analiza kilku dokumentów oraz rozmowa z pedagogiem szkolnym.

Wśród zebranych odpowiedzi niepokojące wydało się zjawisko przemocy, dotyczące relatywnie częściej niż inne grupy dzieci z rodzin pochodzenia wietnamskiego.

Kolejne pytanie: „**Dlaczego tak jest?**”, zostało zatem postawione, aby lepiej zrozumieć to zjawisko i jego źródła.

Możliwe odpowiedzi na pytanie: „Dlaczego dzieci pochodzenia wietnamskiego są bardziej narażone na zjawisko przemocy niż ich rówieśnicy innego pochodzenia?”:

- × rodzice dzieci pochodzenia wietnamskiego, w przeciwieństwie do dzieci nieimigranckich, bardzo słabo posługują się językiem dominującym w naszym kraju (szczególnie kobiety, które są zazwyczaj mniej aktywne zawodowo). Nie rozumieją przekazów medialnych, nie znają ustawodawstwa naszego kraju (dane od osoby pochodzenia wietnamskiego mieszkającej w naszym kraju od 20 lat);
- × dorośli Wietnamczycy (głównie kobiety) są osamotnieni, często doświadczają stanów depresyjnych, lęków, niepokoju (dane od osoby pochodzenia wietnamskiego mieszkającej w naszym kraju od 20 lat);
- × przemoc wobec dzieci jest w obyczajowości wietnamskiej zakorzeniona jako sposób wychowywania, jej stosowanie jest normą, a ustawodawstwo w tym kraju nie wypracowało rozwiązań chroniących dzieci przed przemocą (dane od ekspertki zajmującej się kulturą Wietnamu i książki na temat sytuacji dzieci w Wietnamie);
- × dzieci z rodzin, w których dochodzi do przemocy, są bardziej narażone na przemoc rówieśniczą lub jej stosowanie niż dzieci z rodzin, w których przemoc nie ma (dane od osoby pracującej w dziale pomocy społecznej, specjalizującej się w przeciwdziałaniu przemocy).

Przy tak zarysowanym problemie sytuacja, którą chcemy zmienić, dotyczy ograniczenia zjawiska przemocy dotyczącej dzieci pochodzenia wietnamskiego. Poszukując odpowiedzi na pytanie: „**Jak zmieniać to, co zmieniać chcemy?**”, identyfikujemy potrzeby, które w naszym przykładzie możemy sformułować następująco:

- × uświadomienie rodziców dzieci pochodzenia wietnamskiego na temat psychicznych i prawnych konsekwencji stosowania przemocy wobec dzieci;
- × wzmocnienie społecznych relacji rodziców, osłabienie ich lęków i samotności;
- × tworzenie warunków do budowania pozytywnych relacji rówieśniczych pomiędzy dziećmi różnego pochodzenia.

Na tym etapie diagnozy istotne jest także wskazanie zasobów, z których możemy korzystać przy wprowadzaniu zmian. W naszym przykładzie do tych zasobów mogą należeć np.:

- × zaangażowana kadra pedagogiczna szkoły, centrum pomocy społecznej i lokalnej policji – wypracowany system współpracy pomiędzy tymi instytucjami w zakresie przeciwdziałania przemocy w rodzinie;
- × kilka rodzin pochodzenia wietnamskiego, mieszkających w naszej gminie od 20 lat, angażujących się w działania biblioteki;
- × prężnie działający przy bibliotece klub rodzica;
- × kompetencje wielokulturowe osób z zespołu biblioteki.

Opisany powyżej przykład nie jest zapisem pełnego procesu badawczego, jakim może być profesjonalna diagnoza, przedstawia jednak mechanizm prowadzenia takiego procesu i wskazuje na stosunkowo proste metody pozyskiwania istotnych informacji. Czytanie dokumentów (raportów, analiz, statystyk, opracowań naukowych) to w diagnozie analiza danych, a prowadzenie rozmów to wywiady (indywidualne lub grupowe).

Przykład ten miał za zadanie wyjaśnienie istoty procesu oraz sensu prowadzenia diagnozy w planowaniu działań. Zrozumienie przyczyn niepokojącego zjawiska umożliwiło zaplanowanie działań, które przyczyniły się do rozwiązania problemu u jego źródła. Niezrozumienie przyczyn i stosowanie standardowych procedur w opisanym powyżej przykładzie mogłoby, na dłuższą metę, spowodować eskalację napięć i samego zjawiska przemocy.

Myśląc strategicznie o rozwijaniu biblioteki na bazie Modelu MIC będziemy poszukiwać odpowiedzi na kluczowe pytania na trzech poziomach funkcjonowania naszej biblioteki. Obrazuje to poniższy rysunek.



Istotny będzie poziom ponadlokalny (krajowy, globalny), poziom lokalny oraz poziom samej biblioteki. Zestawienie i analiza danych zebranych na tych trzech poziomach stworzą podstawy do podjęcia strategicznych decyzji związanych z rozwojem biblioteki.

Dane z poziomu ponadlokalnego:

- × Czy są dokumenty szczebla regionalnego, rządowego, ponadkrajowego dotyczące wielokulturowości, innowacji społecznych (w tym włączenia społecznego) i kreatywności. Jakie są główne kierunki, polityki dotyczące tych obszarów opisane w dostępnych dokumentach (programach, strategiach)?
- × Jakie zjawiska, trendy pojawiają się w kraju i na świecie w kontekście wielokulturowości, innowacji społecznych i kreatywności
- × Jakie są prognozy dotyczące różnych grup społecznych i wyzwań związanych z integracją i włączaniem społecznym?

Dane z poziomu lokalnego:

- × Jaka jest polityka naszego lokalnego samorządu w kontekście wielokulturowości, innowacji społecznych i kreatywności. Czy są jakieś dokumenty opisujące tę politykę i jakie są ich kluczowe elementy?
- × Jakie grupy społeczne są w naszej społeczności najbardziej narażone na wykluczenie?
- × Jakimi wartościami kierują się członkowie naszej lokalnej społeczności?
- × W jakiej fazie relacji społecznych znajdują się grupy społeczne najbardziej narażone na wykluczenie w naszej społeczności (negacja, obrona, akceptacja, integracja)?
- × Jakie są kluczowe problemy, potrzeby i aspiracje naszej lokalnej społeczności?
- × Jakie jest nastawienie lokalnej społeczności wobec rozwijania działań naszej biblioteki w obszarach związanych z wielokulturowością, innowacjami społecznymi i kreatywnością?
- × Jakimi zasobami lokalnymi dysponujemy w kontekście wielokulturowości, innowacji społecznych i kreatywności?

Dane z poziomu samej biblioteki:

- × Jakie wartości są wspólne dla osób z naszego zespołu? Co różni nas najmocniej, jeśli chodzi o wyznawane wartości?
- × Jakie są aspiracje i marzenia osób z zespołu naszej biblioteki związane z ich zawodową przyszłością?
- × Jakie są kompetencje osób z naszego zespołu i które z nich są przez nie najchętniej wykorzystywane?
- × Do pracy z jakimi grupami społecznymi jest naszym pracownikom najbliższe? Jakie wyzwania społeczne najchętniej by podejmowali?
- × Które obszary MIC są najbliższe osobom z naszego zespołu? W które z nich najchętniej by się zaangażowali?
- × Czego obawiają się osoby z zespołu w związku z rozwijaniem nowych obszarów działań (MIC)? Co pomogłoby im zredukować te obawy?
- × Jakie kompetencje powinniśmy wzmacniać, aby się rozwijać, bazując na Modelu MIC?
- × Jakimi zasobami dysponuje nasza biblioteka w kontekście obszarów MIC?

Odpowiedzi na powyższe (i inne) pytania pozwolą na podjęcie decyzji dotyczących strategii rozwoju w Modelu MIC.

Decyzje dotyczące strategii rozwijania bibliotek w Modelu MIC mogą dotyczyć następujących kwestii:

- × Które obszary (MIC) potraktujemy jako priorytetowe, a które z nich będą miały charakter bardziej uzupełniający niż dominujący. Co można zobrazować przykładowymi wariantami:

M<sub>i</sub>C czy M<sub>I</sub>C czy M<sub>I</sub>C czy M<sub>I</sub>C czy M<sub>I</sub>C czy M<sub>I</sub>C czy M<sub>I</sub>C czy...

Ten wymiar decyzji strategicznych jest szczególnie istotny ze względu na poziom wyzwań i odpowiedzialności związanych z poszczególnymi obszarami modelu. Uogólniając wszystkie te obszary, można powiedzieć, że wielokulturowość niesie ze sobą największe wyzwania, wymaga dużej odpowiedzialności i kompetencji w innowacjach społecznych. W zależności od konkretnego problemu czy grupy, z którą pracujemy, poziom tych wyzwań może się oczywiście różnić. Kreatywność, spośród tych trzech, wydaje się najmniej obciążona ryzykiem. Jednym z powodów jest w tym przypadku duże prawdopodobieństwo (potwierdzone badaniami w naszym projekcie), że społeczność lokalna z największą łatwością uzna i zaakceptuje kreatywność jako obszar rozwojowy biblioteki. Nieco mniej zrozumienia jako obszar rozwojowy biblioteki uznany przez jej użytkowników znalazła w tym badaniu innowacja społeczna, a najmniej wielokulturowość. Te dane także stanowią ciekawy materiał diagnostyczny.

Decyzje strategiczne dotyczące rozwoju bibliotek możemy też podejmować w następujących kwestiach:

- × W jakiej kolejności będziemy rozwijać poszczególne obszary? Czy będziemy je rozwijać równocześnie? A może rozpoczniemy od kreatywności i potraktujemy ją jako fazę przygotowawczą? Czy lepiej zacząć od innowacji społecznych, jako od obszaru, w którym już wiele robimy i możemy ten zasób wykorzystać?
- × Do jakich grup społecznych będziemy głównie adresować nasze działania?
- × Jakie będą kluczowe sposoby naszego działania?

Ustalenie strategii działania to początek procesu planowania – precyzyjnego formułowania i ustalania celów, działań, zasobów i niezbędnych środków.

## DIAGNOZA NA POZIOMIE PONADLOKALNYM

Pierwsza decyzja, jaką trzeba podjąć, dotyczy poziomu, który obejmować będzie ta część diagnozy. Czy istotny będzie poziom naszego województwa, czy może państwa, czy wręcz świata? Na to pytanie nie ma jednej odpowiedzi. Warto jednak pamiętać, że szersza perspektywa pozwoli na lepsze zrozumienie węższego, lokalnego

punktu widzenia. Da nam odniesienie, które pozwoli na spozycjonowanie wyników diagnozy lokalnej. Pokaże, czy w naszej miejscowości czy bibliotece jesteśmy zgodni z trendem ogólnym, czy nie, oraz w jakim kierunku zmierzamy. Ta wiedza jest istotna. Pozwoli bowiem dokonać bardziej świadomego wyboru kierunku działania, wskaże czynniki potencjalnie sprzyjające i potencjalnie przeciwdziałające zaplanowanemu działaniu. Pozwoli na przemyślenie argumentów przemawiających za wybranym kierunkiem działania i przeciw niemu.

Można przyjąć, że w przypadku wielokulturowości podlegamy globalnym trendom w większym stopniu niż w przypadku innowacji społecznych, a szczególnie kreatywności. Im większy wpływ globalnych trendów, tym bardziej przydatna będzie jak najszerza perspektywa. Zacznijmy więc od **poziomu globalnego**.

Pierwsze źródło, do którego warto sięgnąć, to **dane ogólnodostępne**. Znajdziemy je w wielu miejscach – przede wszystkim **w mediach**. Analizie należy więc poddać to, co się obecnie mówi i pisze w mediach na dany temat, jakie wątki są obecne, jakie zagrożenia podnoszone, jakie korzyści komunikowane. Łatwo to prześledzić na przykładzie wielokulturowości – komunikowanie zagrożenia terrorystycznego jest powszechne, zastanówmy się więc, co z tego wynika, jakie postawy się kształtują, jakie zachowania pojawiają, czy jest jakaś przeciwwaga, kto i co mówi, robi, żeby ją stworzyć. Bardzo ważnym źródłem wiedzy jest internet – można zobaczyć, jakie tematy pojawiają się w dyskusjach, jakie społeczności powstają, jakie przekonania wyrażają ich członkowie.

Dane ogólnodostępne to jednak nie tylko głos społeczeństwa, to także wypowiedzi **autorytetów**. Warto się z nimi zapoznać. Dziennikarze, socjologowie, badacze, wypowiadają się publicznie, piszą opracowania, artykuły, które pozwolą na uzyskanie szerszej perspektywy, ponieważ zwykle osadzają zaobserwowane postawy i zjawiska w perspektywie czasowej – jak było, co można przewidywać. Pomagają także zrozumieć istotę zjawisk zwracając uwagę na powiązania między nimi. Autorytety mogą być znakomitym drogowskazem do kolejnych, wartościowych źródeł informacji. Jedna książka prowadzi do przeczytania kolejnej – tego zresztą osobom związanym z biblioteką tłumaczyć nie trzeba.

Nieco inny rodzaj autorytetów można znaleźć wśród **badaczy trendów** – prowadzą oni zwykle działania na styku wiedzy i komercji, co nie oznacza, że są one pozbawione wartości, a spójność przewidywań badaczy trendów daje do myślenia. Mają narzędzia do wychwytywania zmian i umiejętności ich nazywania oraz interpretacji. Istnieje wiele stron internetowych, aplikacji, które zajmują się śledzeniem trendów (trend cracking tools, websites), są też znani na każdym rynku specjaliści – w Polsce jest to na przykład Natalia Hatałska.

Zarówno na **poziomie europejskim, jak i krajowym** warto być świadomym tego, jak wyglądają europejska i krajowa strategia rozwoju. Wyznaczają one ogólny kierunek działań, można się więc spodziewać, że pewnej tematyki będzie więcej, innej mniej, że jakies postawy będą promowane, jakieś grupy społeczne wzmocniane, stawiane w centrum. Pozwoli to na zaplanowanie działań biblioteki ze świadomością kontekstu, w jakim będą

występować. Strategie i programy europejskie i rządowe łatwo wyszukać w internecie.

Przejdźmy na **poziom krajowy**. Jako wartościowe źródła wiedzy mamy tu do dyspozycji – poza wszystkim, co zostało wymienione powyżej – raporty i opracowania naukowców i badaczy. Każda społeczność jest interesująca dla swoich naukowców – badania prowadzone są zarówno przez akademików, jak i firmy komercyjne czy organizacje pozarządowe. Każde z tych źródeł dostarcza ciekawych, wiarygodnych danych na temat stosunku mieszkańców do różnych społecznych kwestii, znaczenia określonych wartości, dominujących postaw, potrzeb, frustracji. Gdzie ich szukać? Firmy badawcze czasem prowadzą ogólnodostępne badania dotyczące różnego rodzaju zjawisk i trendów społecznych, które publikują na swojej stronie lub mogą chcieć je udostępnić instytucji, która wykorzysta je w celu edukacyjnym, niekomercyjnym (warto spróbować). Organizacje pozarządowe działające w określonym obszarze także są ekspertami od tematu, którym się zajmują, i zwykle chętnie się dzielą zgromadzoną wiedzą. Naukowcy to nieco bardziej zamknięty krąg, ale i do nich można dotrzeć, na przykład przez kontakt z uczelnią czy informacje o badaniach przenikające do mediów. W Polsce ciekawym badaniem jakości życia Polaków jest powtarzana cyklicznie od roku 2000 Diagnoza Społeczna. Dostępne są także inne opracowania dotyczące postaw, przekonań, zachowań i wartości Europejczyków, np. European Social Survey, badanie realizowane przez europejskich naukowców, czy European Values Study, cykliczne badanie prowadzone w kilkudziesięciu krajach Europy.

Badania mają tę zaletę, że po pierwsze, bywają powtarzalne, co pozwala na zaobserwowanie kierunku zachodzących zmian, częściowo też na przewidywanie ich rozwoju, a po drugie, często krzyżują uzyskane wyniki z danymi demograficznymi. Można więc spojrzeć na nie z punktu widzenia potencjalnych grup odbiorców działań edukacyjnych w bibliotece. Oczywiście ze świadomością, że statystyka nie mówi prawdy o małych grupach.

Zgromadzona w czasie diagnozy wiedza z poziomu globalnego i krajowego przyda nam się do nadania szerszego kontekstu planowanym działaniom, zrozumienia, czy zewnętrzne nastawienia będzie je wspierało, czy nie, przygotowania odpowiedzi na ewentualne wątpliwości. A także do jak najlepszego zaplanowania przekazywanych treści z myślą o tym, by w perspektywie mogły one prowadzić do lepszego, bardziej satysfakcjonującego życia, co jest naszym celem.

Po zebraniu danych z poziomu globalnego i krajowego jesteśmy już w stanie sformułować pewne hipotezy. Na podstawie posiadanej wiedzy możemy nazwać to, czego być może brakuje w naszej społeczności, odgadnąć, jakie tematy mogą być atrakcyjne, ponieważ są na czasie i dotyczą jakiegoś braku, zapotrzebowania na wiedzę/umiejętność. Jesteśmy w stanie sformułować zdania określające dominujące postawy i przekonania. Pora więc przejść na poziom lokalny.

## DIAGNOZA NA POZIOMIE LOKALNYM

Diagnoza lokalna dotyczy naszej miejscowości, najbliższego otoczenia zewnętrznego. W odróżnieniu od nieco abstrakcyjnej wiedzy statystycznej powinna być jak najbardziej konkretna, osadzona w naszych realiach. O ile celem diagnozy globalnej jest uzyskanie szerszego pola widzenia, poznanie kontekstu podejmowanych działań, to diagnoza lokalna powinna mieć bliski związek z tematyką, formą i adresatami planowanych działań. Warto więc na tym etapie, nie rezygnując z metod ilościowych, więcej miejsca przeznaczyć na jakościowe metody badawcze.

Analiza wiedzy ogólnodostępnej pochodzącej z lokalnych mediów, kontakt z autorytetem, jakim jest lokalna organizacja pozarządowa czy samorząd, to źródło, które będzie przydatne także na lokalnym poziomie diagnozowania. Większego znaczenia nabierają jednak metody badawcze skoncentrowane na zrozumieniu niż na poznaniu statystycznej siły poszczególnych zjawisk.

Dwa podstawowe narzędzia przydatne przy prowadzeniu diagnozy to ankieta i wywiad indywidualny lub grupowy.

Żeby sporządzić dobrą ankietę, potrzebna jest podstawowa wiedza o badanym zagadnieniu, która pozwoli nam na sformułowanie adekwatnych pytań. Tę wiedzę można zaczerpnąć z poprzedniej fazy diagnozy. W ankiecie możemy na przykład przedstawić kilka hipotez, stwierdzeń opisujących stosunek do badanych zagadnień (obszarów czy wartości) i poddać je ocenie respondentów. To bardzo dobry sposób na sprawdzenie w jakiej fazie są relacje społeczne dotyczące danego obszaru. Pozwoli nam to zobaczyć, jak potencjalni beneficjenci edukacji bibliotecznej podchodzą do opisywanych tematów, z czym się zgadzają, co negują, jakie znaczenie mają dla nich poszczególne wartości, jakiego rodzaju niezaspokojone potrzeby występują w lokalnej społeczności.

Ankiety warto prowadzić nie tylko wśród użytkowników biblioteki. Można wejść we współpracę z lokalnym samorządem, organizacją pozarządową, zakładem pracy, szkołą, ośrodkiem zdrowia, placówkami pomocy społecznej itp. i za pośrednictwem tych instytucji dotrzeć do większej grupy zróżnicowanych reprezentantów lokalnej społeczności. Ankieta może być realizowana w wersji papierowej lub prowadzona za pośrednictwem internetu – kanał dotarcia musi być odpowiedni dla badanej grupy. Niezbędne jest zapewnienie anonimowości respondentom – przy okazji diagnozy nie należy zbierać danych kontaktowych, osobowych – dopuszczalne są tylko dane demograficzne, które pozwolą nam na przypisanie uzyskanych odpowiedzi poszczególnym grupom (młodzież, seniorzy, osoby dorosłe, kobiety, mężczyźni itp.).

Wywiad indywidualny lub grupowy pomoże nam lepiej zrozumieć postawy (dlaczego ktoś myśli/postępuje w określony sposób), daje przestrzeń na wyrażenie opinii, których nie przewidzieliśmy, nie sformułowaliśmy z góry, pozwala poznać naturalny język, jakim posługują

się respondenci. W znaczący sposób pogłębia on naszą wiedzę na temat postaw, wartości, potrzeb przedstawicieli lokalnej społeczności. W ramach tej części diagnozy możemy np. porozmawiać z nauczycielem o stosunku rodziców uczniów do różnych spraw czy z aktywnym działaczem społecznym o postawach, z jakimi się spotyka. Możemy też sami zorganizować spotkanie na interesujący nas temat lub rozpocząć dyskusję na forum społecznościowym. Możemy znaleźć wysłanników, którzy w luźnych rozmowach zbiorą i przekażą nam głos swojego otoczenia – zaprzyjaźnionego przedstawiciela młodzieży, seniorów albo innej wybranej grupy demograficznej.

Bardzo ważna jest świadomość, że w efekcie całego procesu diagnozowania to my podejmujemy decyzję o tym, jakie działania zaproponujemy, ponieważ mamy świadomość celów, do których dążymy. Ankiety czy wywiady mają nam – tylko czy aż – dołożyć ważną cegiełkę do skonstruowania planowanej budowli.

## DIAGNOZA SAMEJ BIBLIOTEKI

– CO POWINNIŚMY WIEDZIEĆ O SOBIE I JAK TĘ WIEDZĘ POZYSKAĆ, ZANIM PRZYSTĄPIMY DO BUDOWANIA BIBLIOTEKI NA BAZIE MODELU MIC

Jak wspominaliśmy w pierwszej części tego rozdziału, diagnoza dotycząca poziomu samej biblioteki koncentruje się na analizie jej zasobów. Najważniejszym zasobem biblioteki są pracujący w niej ludzie. Wartości, które są dla nich ważne i nadają sens ich działaniom, ich marzenia i aspiracje, kompetencje – te, które już posiadają, i te, które gotowi są wzmacniać, ich obawy i granice. Ważnym aspektem diagnozy zasobów ludzkich biblioteki będą także relacje w zespole.

Prowadzenie działań związanych z wielokulturowością, innowacjami społecznymi czy kreatywnością to praca zespołowa. Każda osoba w zespole prowadzącym takie działania powinna mieć poczucie przynależności do wspólnoty, w której może znaleźć oparcie, otwarcie mówić o trudnościach i artykułować swoje potrzeby.

Metodami zbierania danych diagnostycznych na temat zespołu mogą być wspomniane w powyższych częściach badania ankietowe, wywiady indywidualne czy grupowe. Chcemy jednak w tym miejscu szczególnie wskazać metodę warsztatu jako sposób na lepsze rozumienie zespołu i jego poszczególnych członków. Diagnoza metodą warsztatową ma w tym przypadku także walor edukacyjny. W procesie pogłębiania wiedzy o sobie możemy jednocześnie budować więzi, wzmacniać umiejętności komunikacji i współpracy.

Podczas warsztatów osoby z zespołu biblioteki mogą poznawać i lepiej rozumieć wartości, którymi się kierują, odkrywać i wzmacniać świadomość swoich kompetencji, precyzować swoje aspiracje i plany zawodowe. Warsztaty diagnostyczne zespołu to także sposób na identyfikację relacji i ról odgrywanych w zespole (także tych nieformalnych).

Scenariusz warsztatów diagnostycznych zespołu znajduje się w materiałach edukacyjnych.

Zasoby biblioteki to także, oprócz zasobów ludzkich i materialnych, dotychczasowe relacje biblioteki. W procesie diagnostycznym warto zobaczyć bibliotekę na symbolicznej mapie powiązań i relacji, określić ich siłę i charakter. Zastanowić się nad tym, kto może być sojusznikiem, kto konkurentem, a jakie podmioty mogą stawiać opór wobec rozwijania poszczególnych obszarów.

Warsztaty umożliwiające analizę relacji biblioteki są także opisane w materiałach edukacyjnych.



ROZDZIAŁ 3

MAŁE KROKI,  
OTWIERANIE  
ZASOBÓW  
BIBLIOTEKI

# ZASTOSOWANIE KONCEPCJI MAŁYCH KROKÓW I OTWIERANIA ZASOBÓW W BUDOWANIU BIBLIOTEKI OPARTEJ NA MODELU MIC

Niniejszy oraz kolejny rozdział są poświęcone inspiracjom dotyczącym działań i rozwiązań pozwalających na rozwój biblioteki w Modelu MIC. W następnym rozdziale „Modelowe praktyki” prezentujemy kompleksowe, często długofalowe rozwiązania, wymagające złożonych przygotowań i wykorzystania rozmaitych zasobów biblioteki. Mogą to być kamienie milowe w rozwijaniu biblioteki w Modelu MIC. Ten rozdział przedstawia rozmaite działania i rozwiązania, których skala może być znacznie mniejsza, niektóre z nich mogą być realizowane niejako mimochodem, bez wykorzystywania dodatkowych zasobów.

Przedstawiamy małe kroki i sposoby otwierania zasobów biblioteki dla różnych grup z dwóch powodów.

Po pierwsze, rozwiązania te mogą stanowić sposób przygotowania zespołu biblioteki i jej użytkowników do bardziej rozbudowanych działań związanych z wielokulturowością, innowacją społeczną i kreatywnością. Może to być swoiste budowanie gruntu dla kolejnych działań. Dodatkowo wprowadzanie mniejszych rozwiązań może być sposobem na badanie i testowanie – jak reaguje nasz zespół i użytkownicy na wprowadzanie zmiany, co przyjmują z otwartością, a gdzie obserwujemy większy opór. Doświadczenia te mogą stanowić element diagnozy i lepszego zrozumienia wyzwań, jakie wiążą się z Modelem MIC.

Drugi powód opisywania małych kroków i otwierania zasobów biblioteki dotyczy spójności i komplementarności działań prowadzonych w bibliotece. Najprościej rzecz ujmując, chodzi o to, żebyśmy planując duże, spektakularne działania adresowane do konkretnej grupy czy grup, nie zapomnieli o przemyśleniu dodatkowych, mniejszych działań, które spowodują, że otwarcie się na daną grupę będzie autentyczne i spójne. Jeżeli np. chcemy zorganizować duży projekt dotyczący aktywizacji zawodowej rodziców małych dzieci, planujemy warsztaty, szkolenia, doradztwo czy inne formy wsparcia, dobrze, jeśli jednocześnie nasza biblioteka jest przygotowana do przyjmowania opiekunów z dziećmi – mamy miejsca na wózki, przewijaki, godziny otwarcia sprzyjają czasowej dyspozycyjności rodziców z dziećmi. Inny przykład – chcemy włączyć do grona użytkowników naszej biblioteki dużą społeczność wietnamską będącą częścią naszej społeczności; planujemy imprezę integracyjną, kursy językowe etc. Sprawdzimy zawczasu, co wiemy o kulturze osób pochodzenia wietnamskiego, nauczymy się kilku słów w ich języku, uzupełnimy księgozbiór o książki w języku wietnamskim i np. umieścimy przy wejściu do biblioteki tabliczkę z powitaniem po wietnamsku.

Mamy świadomość, że dobór prezentowanych przykładów nie będzie dla wszystkich odkrywczy. Część z nich jest od dawna stosowana i stanowi stały element funkcjonowania bibliotek. Dla innych z kolei mogą to być inspiracje o charakterze innowacji. Staraliśmy się przedstawić możliwie zróżnicowany wachlarz rozwiązań,

dotyczący różnych zakresów – od rozwoju kompetencji zespołu biblioteki, poprzez współpracę z innymi podmiotami, po kwestie architektoniczne. Lista możliwości takich działań nigdy nie będzie skończona. Granicą jest bowiem nasza wyobraźnia. Mamy jednak nadzieję, że stanie się źródłem inspiracji dla rozwiązań, które jak cement będą wiązać ze sobą duże działania podejmowane przez Bibliotekę MIC.

## WIELOKULTUROWOŚĆ

### WARSZTATY KULTUROWE DLA ZESPOŁU BIBLIOTEKI

Obawa, niepokój czy lęk związane z kulturową odmiennością bardzo często mają swoje źródło w braku zrozumienia. Relacje rodzinne, społeczna hierarchia, normy związane z budowaniem relacji i komunikacją, ubiór, sposób jedzenia są związane z kulturą. Kultura warunkuje także systemy wartości. Są kultury, w których wysoko w systemie wartości jest pracowitość, są takie, w których wyżej od niej, znajduje się talent. Jeśli odnoszę sukcesy w jakiejś dziedzinie i słyszę słowa pochwały: „Ależ ty jesteś utalentowana!”, podczas gdy w moim systemie wartości to nie talent, ale pracowitość mają wyższą rangę, to ta pochwała nie odnosi zamierzonego skutku. Warsztaty kulturowe to sposób na lepsze zrozumienie innych niż moja kultur, wnikięcie pod zewnętrzne przejawy zachowania, zrozumienie ich źródeł. Tematyka warsztatów powinna w pierwszej kolejności dotyczyć kultur, których przedstawiciele są obecnymi lub potencjalnymi użytkownikami biblioteki. Ich adresatami powinni być wszyscy członkowie zespołu biblioteki.

### NAUKA PODSTAWOWYCH SŁÓW MNIEJSZOŚCI JĘZYKOWYCH PRZEZ ZESPÓŁ BIBLIOTEKI

Częstą praktyką w bibliotekach jest prowadzenie kursów językowych dla cudzoziemców. To ważne działanie otwierające drogę do funkcjonowania grup mniejszościowych w społecznościach. Jednocześnie ważną praktyką jest włączanie języków grup mniejszościowych do działań bibliotecznych. Jest to działanie o charakterze nie tylko praktycznym – czasem nasi użytkownicy po prostu nie znają języka, którym posługujemy się w bibliotece – ale posiada też mocny wydźwięk symboliczny. Jest to rodzaj komunikatu: „Zapraszamy was do uczestniczenia w dominującej kulturze naszego kraju/ społeczności, nie oznacza to jednak, że wasza kultura nie jest dla nas ważna lub że jej nie dostrzegamy. Jesteśmy jej ciekawi i mamy gotowość podjąć trud, żeby ją lepiej poznać”. Jednym z elementów nauki podstawowych zwrotów może być wypracowanie przez zespół biblioteki katalogu słów i zwrotów najczęściej używanych w bibliotece i nauka tych zwrotów w językach obecnych w naszej społeczności mniejszości językowych.



## ZATRUDNIANIE OSÓB Z RÓŻNYCH KULTUR W BIBLIOTECE

Wspominana wielokrotnie spójność pomiędzy zewnętrznymi działaniami biblioteki i jej wewnętrznym funkcjonowaniem może być realizowana poprzez politykę zatrudnienia. W różnorodnej społeczności może, tak jak w lustrze, odbijać się różnorodny zespół biblioteki. Wiek, płeć, poziom sprawności czy pochodzenie mogą stanowić oblicza tej różnorodności. Osoba z mniejszościowej grupy etnicznej czy narodowościowej zatrudniona w bibliotece to znowu nie tylko praktyczne rozwiązanie – taka osoba może być naszym przewodnikiem po kulturze swojej grupy. To także symboliczny komunikat o znaczącej wadze. Nasza biblioteka, jako publiczna instytucja komunikuje wtedy: „W naszym systemie instytucji nie dzielimy społeczności na dawców – grupy większościowe, i biorców – grupy mniejszościowe. Każda osoba z naszej społeczności, niezależnie od swojego pochodzenia, może, w zależności od predyspozycji, sytuacji życiowej i kompetencji, być zarówno biorcą, jak i dawcą systemu instytucjonalnego.

## KLUBY JĘZYKOWE

Kluby czy kawiarenki językowe to dość częsta praktyka stosowana nie tylko przez biblioteki. Zazwyczaj organizowane są one w formie cyklicznych (np. cotygodniowych) spotkań o nieformalnym charakterze, w warunkach sprzyjających swobodnej konwersacji. Często są to po prostu kawiarnie lub przestrzenie o podobnym klimacie. Kluczową zasadą tych spotkań jest posługiwanie się określonym językiem. W spotkaniach tych uczestniczą zarówno osoby posługujące się na co dzień danym językiem, jak i te, dla których jest to język, którego się dopiero uczą. Ciekawym przykładem są spotkania, które odbywają się w języku niebędącym „pierwszym językiem” żadnego z uczestników, ale w języku, który umożliwia komunikację pomiędzy osobami posługującymi się różnymi językami. Na przykład spotkania Kongijczyków i Polaków, które odbywają się w języku francuskim. Spotkaniom tym towarzyszy często poczęstunek. Zazwyczaj każde spotkanie ma jakiś temat przewodni, może być prowadzone w całej grupie z moderatorem, może też odbywać się w formie kameralnych, „stolikowych” rozmów. Ważną cechą tych spotkań jest także ich otwarty charakter – każda zainteresowana osoba może się przyłączyć do spotkania. Dla zapewnienia komfortu i dobrej atmosfery warto wypracować kontrakt obowiązujący podczas spotkań – katalog zasad organizacyjnych i komunikacyjnych, z którymi zapoznaje się każda dołączająca osoba. Kluby językowe mogą stanowić drogę do poznania kultury grup mniejszościowych obecnych w lokalnych społecznościach i lepszego zrozumienia kultury grupy większościowej.

## UWZGLĘDNIANIE WIELOKULTUROWOŚCI W PLANOWANIU DZIAŁAŃ

Przynależność do danej grupy kulturowej często wiąże się ze sferą religijności, duchowości i przyjętych obyczajów. Dni świąteczne, pory posiłków, ograniczenia związane z rodzajami aktywności podejmowanymi z okazji religijnych i tradycyjnych świąt powodują,

że w wielokulturowej społeczności poszczególne grupy de facto posługują się różnymi kalendarzami. Biblioteka może wyjść tej różnorodności naprzeciw, uwzględniając ją w planowaniu działań i ustalaniu kalendarza imprez. Na przykład nie organizując dużej lokalnej imprezy w dniu, w którym znacząca część danej społeczności, zgodnie z przyjętym obyczajem czy zasadą religijną, nie wychodzi z domu lub nie podejmuje radosnej aktywności.

## WSPÓŁPRACA I KONTAKT Z MNIEJSZOŚCIOWYMI GRUPAMI KULTUROWYMI

Mniejszościowe grupy kulturowe często organizują się w sposób oddolny. Tworzą formalne lub nieformalne grupy, mają swoich liderów, system komunikacji i wzajemnego wsparcia. Stosunkowo łatwiejsze jest nawiązanie współpracy z grupą o charakterze formalnym (np. zarejestrowanym stowarzyszeniem, związkiem, klubem). Taka organizacja ma najczęściej oparte na krajowym ustawodawstwie zasady działania, formy reprezentowania na zewnątrz, informacje o jej działaniach są jawne i ogólnodostępne. Przy grupach nieformalnych konieczne może się okazać dobre rozpoznanie sposobu funkcjonowania danej grupy i identyfikacja jej liderów. Budowanie relacji z grupami może przebiegać w formie przesyłania informacji (zaproszeń, zapytań, propozycji do skonsultowania), bezpośredniego udziału w spotkaniach, rozmowach z poszczególnymi przedstawicielami danej grupy. Systematyczność w budowaniu tej relacji może stanowić ważny fundament do rozwijania innych form współpracy i włączania danej grupy w proces planowania i udziału w przedsięwzięciach biblioteki.

## KSIĄŻKI I CZASOPISMA W JĘZYKACH MNIEJSZOŚCI JĘZYKOWYCH

Biblioteka umożliwia dostęp do kultury. W podejściu wielokulturowym biblioteka umożliwia dostęp do wielu kultur. Gromadzenie i eksponowanie książek i czasopism w różnych językach nie jest w bibliotekach nowością. W podejściu wielokulturowym znaczenie będzie miało to, w jaki sposób są one gromadzone i jak są eksponowane. Publikacje umożliwiają rodzinom imigranckim dostęp do kultury kraju pochodzenia, śledzenie kultury kraju, z którego pochodzą, i uczestniczenie w niej. W kontekście budowania tożsamości ma to także znaczenie dla kolejnych pokoleń, również tych urodzonych poza krajem pochodzenia rodziców czy dziadków. Przy takim podejściu istotne będzie z jednej strony gromadzenie publikacji stanowiących „kanon kulturowy” danej kultury, z drugiej – docieranie do znaczących nowych publikacji. W bibliotece wielokulturowej książki i publikacje w różnych językach powinny być eksponowane w sposób stanowiący integralną część ekspozycji bibliotecznej, a nie jako wyróżniona, osobna część, np. dział „książki obcojęzyczne”. W dziale „literatura dziecięca” albo „historia” mogą się np. znajdować książki w różnych językach, którymi posługują się członkowie naszej społeczności.

## POWITANIA I OZNAKOWANIE BIBLIOTEKI W RÓŻNYCH JĘZYKACH

Prosta, a jednocześnie bardzo symboliczna i ważna rzecz w budowaniu wielokulturowych przestrzeni. Biblioteka ma swoje miejsca „pierwszego kontaktu” – przestrzeń wokół wejścia i samo wejście do biblioteki, *home page* strony internetowej, pierwszą stronę periodyków wydawanych przez bibliotekę itp. To takie miejsca, w których na pierwszy rzut oka widać, czy to miejsce „jest dla mnie, czy nie dla mnie”. Umieszczenie powitań, zaproszeń czy podstawowych informacji (np. godziny otwarcia, oznakowanie pomieszczeń) w językach mniejszości w naszej społeczności jest sposobem na wysłanie komunikatu: „tak, to miejsce dla ciebie, zapraszamy”.

## KOMUNIKACJA I PROMOCJA DZIAŁAŃ

Opisane powyżej komunikaty powitalne to rodzaj gestu, zaproszenia. W społecznościach, w których znaczącą grupę stanowią osoby nieposługujące się językiem grupy większościowej (np. stale pojawiający się nowi migranci, zlokalizowany w okolicy ośrodek dla uchodźców), warto rozważyć prowadzenie komunikacji z odbiorcami i promocję działań biblioteki w językach tych znaczących grup mniejszościowych. Mowa tutaj nie tylko o oznakowaniu przestrzeni biblioteki, ale także stronie internetowej biblioteki, komunikacji za pomocą portali społecznościowych, publikacji wydawanych przez bibliotekę w różnych językach.

## SYMBOLE KULTUROWE W BIBLIOTEKACH

Zaproponujemy tutaj podział na symbole religijne i te związane z obyczajowością, tradycjami czy folklorem obecnych w naszej społeczności kultur. Jeśli chodzi o symbole religijne, to z całą mocą podkreślamy, że nie powinny one stanowić elementu wystroju biblioteki. Biblioteka publiczna (w przeciwieństwie np. do bibliotek prowadzonych przy związkach wyznaniowych czy kościołach) powinna być neutralna pod względem religijnym. Natomiast przedmioty codziennego użytku czy elementy folkloru i tradycji obecnych w naszych społecznościach kultur mogą stanowić inspiracje do tworzenia różnorodnych pod względem kulturowym przestrzeni biblioteki. Pomocnym rozwiązaniem będzie w tym przypadku zatrudnienie osoby należącej do danej mniejszościowej grupy kulturowej, opisane w jednym z powyższych punktów.

## KRYTERIA PROJEKTOWE – „WYRÓWNYWANIE SZANS”

W niektórych krajach rozwiązania prawne umożliwiają publicznym bibliotekom przyznawanie grantów organizacjom pozarządowym lub grupom mieszkańców na działania, które mają służyć lokalnej społeczności. Częściej takie programy prowadzi lokalny samorząd, niemniej biblioteka może w tym zakresie wspierać i rekomendować swojemu samorządowi pewne rozwiązania.

W tym miejscu piszemy o wyrównywaniu szans, czyli tworzeniu warunków, które ułatwią lub umożliwią dostęp do jakiegoś dobra (imprezy, szkoleń etc.) osobom z grup, które mają ten dostęp ograniczony. Regulamin programu grantowego dotyczącego organizacji warsztatów kreatywności dla mieszkańców zakłada np., że co najmniej 30% osób uczestniczących ma należeć do mniejszościowych grup kulturowych obecnych w danej społeczności lub aplikujący o grant otrzymują dodatkowe punkty za zapewnienie udziału tych osób.

## INNOWACJA SPOŁECZNA

### WARSZTATY Z LOKALNĄ SPOŁECZNOŚCIĄ DOTYCZĄCE ROZWOJU MIEJSCOWOŚCI

W Modelu Biblioteki MIC ważnym wątkiem dotyczącym innowacji społecznej jest partycypacja. Rozumiemy ją jako włączanie lokalnej społeczności w procesy podejmowania decyzji i prowadzenia działań na rzecz rozwoju rozmaitych sfer życia istotnych w danej społeczności. Partycypacja w zakresie podejmowania decyzji może przebiegać na różnych poziomach. Najniższym będzie zwykle informowanie lokalnej społeczności o podejmowanych decyzjach. Kolejny poziom partycypacji to konsultowanie z lokalną społecznością przygotowanych projektów zmian. Na przykład pomysłu na zagospodarowanie jakiegoś terenu, programu imprez i działań biblioteki w kolejnym roku czy wyboru patrona albo patronki dla lokalnej instytucji. Jeszcze wyższym poziomem partycypacji, po konsultacjach, będzie współdecydowanie. Jest to proces, w którym nie ma początkowego projektu przedstawianego społeczności. Pomysły czy projekty powstają w trakcie wspólnych prac lokalnych instytucji i lokalnej społeczności. Możemy np. do urządzania przestrzeni wokół biblioteki zaprosić mieszkańców i zaproponować im stworzenie (na początku w formie symbolicznych wizualizacji z kartonów czy innych materiałów) przestrzeni, w której będą się dobrze czuli, będą chcieli spędzać czas. Na podstawie tych propozycji powstaje projekt zagospodarowania tego terenu. Kolejnym krokiem może być zaproszenie mieszkańców do prac nad stworzeniem tego miejsca – sadzenia kwiatów, malowania itp. W procesach partycypacyjnych istotne jest, aby wyraźnie zaznaczyć, jaki jest zakres wpływu mieszkańców na podejmowaną decyzję – co jest możliwe, a co nie, w jakich ramach się poruszamy, oraz żeby w sposób jasny wyrażać informację zwrotną, jeśli jakieś propozycje mieszkańców nie zostały uwzględnione, wyjaśnić powody podjęcia takiej decyzji.

### TWORZENIE ZASAD I PRZESTRZENI WSPÓLNIE Z MIESZKAŃCAMI

W Modelu Biblioteki MIC, podobnie jak w koncepcji „trzeciego miejsca”, szukamy sposobów na to, aby członkowie lokalnej społeczności traktowali bibliotekę jako „swoje miejsce”. Jednym z kluczowych mechanizmów budujących poczucie więzi i identyfikowania się z jakąś przestrzenią jest odczuwalny wpływ i realne

zaangażowanie w to, jak to miejsce wygląda i na jakich zasadach funkcjonuje. W sytuacji, kiedy mamy zamiar otwarcia nowej filii biblioteki możemy przed podjęciem decyzji o umeblowaniu, wyposażeniu i funkcjonalności poszczególnych pomieszczeń zaprosić przedstawicieli lokalnej społeczności (dbając o to, aby było to przedstawicielstwo reprezentujące różnorodność naszej społeczności) do wspólnego „urządzenia biblioteki” za pomocą kartonów, klocków czy innych przedmiotów pozwalających na symboliczną wizualizację przestrzeni, w której chcieliby przebywać. Ta wspólna praca, rodzaj zabawy może być punktem wyjścia do dyskusji o tym, czego mieszkańcy naszej miejscowości potrzebują, jak powinna być zorganizowana praca biblioteki, żeby rzeczywiście mogli i chcieli z niej korzystać.

### SIECIOWANIE LOKALNYCH WŁADZ, ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH, INSTYTUCJI, FIRM, MEDIÓW

Specyfika bibliotek, choć w wielu kwestiach zróżnicowana, predestynuje te miejsca do roli neutralnej, bezpiecznej przestrzeni, w której mogą zostać wyrażone i usłyszane różne głosy, potrzeby czy interesy. Miejsca, które łączy sfery prywatne ze sferami publicznymi – odnosi się do tego koncepcja biblioteki jako „trzeciego miejsca”. Tak jak dla lokalnych społeczności to „trzecie miejsce” może być szansą na spotkanie, dialog, budowanie relacji, tak dla osób reprezentujących różne instytucje, organizacje, firmy czy inne podmioty biblioteka może tworzyć warunki do budowania relacji, wspierania się, szukania rozwiązań i wspólnych działań pomiędzy nie tylko osobami fizycznymi, ale także podmiotami, które te osoby reprezentują. Jest wiele podejść i form w których takie procesy mogą zachodzić: koalicje, partnerstwa, sieci, fora, grupy. Trudno tu wskazać jedną. Wspólne cechy wszelkich form budowania trwałych efektywnych relacji to: jasny i wspólny cel, przejrzyste zasady, poczucie wpływu i odnoszenie korzyści ze wspólnego działania.

### RZECZNICTWO – BIBLIOTEKA BIERZE UDZIAŁ W SPRAWOWANIU WŁADZY

Rzecznictwo to, najprościej rzecz ujmując, występowanie w czyimś imieniu lub występowanie w imieniu zmiany, jakiej chcemy dokonać. W kontekście bibliotek celem rzecznictwa będzie wpływanie na tworzenie korzystnych rozwiązań programowych (strategie i polityka) i finansowych umożliwiających bibliotekom odpowiadanie na potrzeby społeczności lokalnych. Rzecznictwo jest kierowane przede wszystkim do władz samorządowych i centralnych, a realizowane za pomocą działań rzeczniczych (za: Global Libraries Initiative). Działania rzecznicze to m.in. prezentacje i wystąpienia, współpraca z mediami, tworzenie materiałów rzeczniczych, aktywność w internecie i mediach społecznościowych, organizacja wydarzeń (np. śniadań dla mediów), organizacja kampanii rzeczniczych. W Modelu MİC rzecznictwo ma szczególne znaczenie w zakresie występowania biblioteki w imieniu mniejszościowych grup społecznych, integracji lokalnej społeczności, rozwoju

wielokulturowej, innowacyjnej i kreatywnej społeczności lokalnej.

### WSPÓŁPRACA Z INSTYTUCJAMI

Częstym pytaniem zadawanym w środowiskach bibliotecznych jest: „Jak sprawić, żeby ludzie przychodzili do biblioteki?”, coraz więcej bibliotek zadaje też kolejną wersję tego pytania: „Jak sprawić, żeby biblioteka przyszła do ludzi?”. Ten kierunek myślenia o bibliotekach wiąże się z dwiema kwestiami. Nie każda osoba może, ze względu na swój stan zdrowia lub sytuację życiową, dotrzeć do biblioteki. I tak małe punkty biblioteczne powstają w szpitalach, domach opieki, więzieniach czy innych miejscach, w których przebywają osoby, dla których dotarcie do biblioteki jest trudne bądź niemożliwe. Druga kwestia to przyjmowany w wielu regionach kierunek rozwoju, w którym jak najwięcej usług powinno być dostępnych dla mieszkańców jak najbliżej ich miejsca zamieszkania – tak zwana policentryczność. Trudno sobie wyobrazić tak gęste sieci bibliotek i ich filii, żeby znajdowały się one na każdym osiedlu czy w innym skupisku ludzkim (choć może nasza wyobraźnia w tym miejscu jest zbyt ograniczona). Rozwiązaniem może być nawiązanie współpracy z lokalnymi instytucjami (np. domami kultury, szkołami, instytucjami samorządowymi) i umieszczanie w ich siedzibach mikroprzestrzeni bibliotecznych. Poważnym wyzwaniem w tym zakresie jest uzupełnianie zbiorów, dlatego ważne jest zbudowanie partnerskich relacji z instytucją, w której mieści się „mikrobiblioteka”.

### DOSTAWY DO DOMU

To rozwiązanie jest kolejną odsłoną poprzedniego punktu mówiącego o docieraniu z biblioteką do ludzi. W każdej społeczności są osoby, które – najczęściej ze względu na stan zdrowia – nie wychodzą z domu lub poruszają się tylko po najbliższej okolicy. Sposobem na dotarcie do tych osób jest zorganizowanie usługi kurierskiej (mogą to być odpowiednio przeszkoleni wolontariusze), dzięki której zamawiane (na telefon, internet lub bezpośrednio u kuriera) książki trafiają i są odbierane bezpośrednio od odbiorcy. Taka dość technicznie brzmiąca „usługa kurierska” może być szansą na dotarcie do osób, które znajdują się często na marginesie lokalnej społeczności, lepsze zrozumienie ich potrzeb, znalezienie sposobów na ich większą aktywność poprzez budowanie zaufania i poczucia uczestnictwa w życiu kulturalnym i społecznym. Oczywiście podstawowym towarem w tym przypadku będą książki, chociaż w Modelu MİC widzimy wiele innych towarów i usług, którymi może dysponować i dzielić się biblioteka.

### ŁODZIE I AUTOBUSY Z KSIĄŻKAMI

To kolejne rozwiązanie z cyklu „biblioteka przychodzi do człowieka”. Dotyczy w szczególności rejonów geograficznie oddalonych od najbliższych placówek bibliotecznych. Dość często stosowane w różnych krajach rozwiązanie dowożenia części księgozbiorów do wiosek, osiedli. Zazwyczaj środkiem transportu jest autobus,

choć znane są przypadki dostarczania książek drogą wodną – czasami to najlepsza droga dotarcia do odalonych miejsc. Można pomyśleć o rozszerzonym zakresie funkcji pojazdu, który dowozi książki. Nie muszą to być tylko książki, pojawianie się tego pojazdu może też się wiązać z dodatkowymi działaniami – animacjami, warsztatami, imprezami towarzyszącymi. Bywa, że dzień, w którym pojawia się pojazd z książkami, jest małym świętem dla miejscowej społeczności.

## KSIĄŻKI DLA KAŻDEGO

Barierą w dostępie do książki może być nie tylko brak znajomości lub słaba znajomość języka. Jest wiele powodów, dla których niektórym ludziom trudniej obcować z tradycyjnie rozumianą książką. Mogą to być różnego rodzaju dysfunkcje poznawcze, choroby, na przykład związane z wiekiem – otępienie, demencja, afazja lub problemy ze wzrokiem i umiejętnością koncentracji. Na rynkach wydawniczych pojawia się coraz więcej książek dedykowanych odbiorcom o szczególnych potrzebach lub zaprojektowanych w taki sposób, aby te osoby także mogły z nich korzystać. „Książki dla każdego” to nie tylko kwestia gromadzonego księgozbioru, ale też sposobów na jego wykorzystanie – prowadzenia zajęć, warsztatów, spotkań, które wspierają osoby z różnych grup o szczególnych potrzebach poprzez kontakt z książką. Szczególnym przykładem może być tutaj prowadzenie biblioterapii dla osób cierpiących na depresję lub osób przechodzących okres żałoby – książka i wspierany proces jej czytania oraz omawiania mogą być sposobem na powrót do życiowej równowagi.

## WYPOSAŻENIE DLA OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH

Podejmujemy się tej kwestii z pewną nieśmiałością, mając świadomość, jak wiele specjalistycznych rozwiązań i poświęconych im opracowań powstało do tej pory. Trudno jednak nie wspomnieć w tym miejscu o coraz większej gamie rozwiązań technologicznych umożliwiających korzystanie z rozmaitych usług biblioteki osobom z niepełnosprawnościami. Przy poszukiwaniu takich rozwiązań warto mieć świadomość spektrum niepełnosprawności – różnych jej rodzajów i poziomów i mieć rozeznanie w tym, jak te niepełnosprawności rozkładają się w naszej społeczności. Dość częstym zjawiskiem jest duża koncentracja we wprowadzaniu rozwiązań na niepełnosprawności fizycznej, w szczególności niepełnosprawności ruchowej, dotyczy to głównie rozwiązań architektonicznych. To oczywiście bardzo ważny aspekt. Jednocześnie nie powinniśmy zapominać o innych rodzajach niepełnosprawności fizycznej związanych ze wzrokiem, słuchem, czy też o różnych rodzajach niepełnosprawności psychicznej czy intelektualnej. Podstawowym i rozpowszechnionym sposobem udostępniania usług osobom z niepełnosprawnościami jest gromadzenie księgozbioru na nośnikach umożliwiających czytanie osobom niewidomym lub niedowidzącym. Kolejnym krokiem jest wypożyczanie takiego sprzętu do domu. Coraz częściej też stosowane są bardziej zaawansowane rozwiązania w rodzaju pętli dźwiękowej.

Więcej na ten temat:

<https://www.ifla.org/files/assets/hq/publications/professional-report/89.pdf>

## UNIWERSALNE PROJEKTOWANIE

Uniwersalne projektowanie to koncepcja – a nawet filozofia – tworzenia budynków, przedmiotów i przestrzeni w taki sposób, aby mogły być one w możliwie identyczny sposób użytkowane przez wszystkie osoby, niezależnie od ich wieku, poziomu sprawności i statusu ekonomicznego. Projektowanie uniwersalne opiera się na siedmiu zasadach:

- × równości w użytkowaniu
- × elastyczności w użyciu
- × prostoty i intuicyjności w użyciu
- × dostępnej informacji
- × tolerancji dla błędów
- × małego wysiłku fizycznego
- × rozmiaru i przestrzeni umożliwiających dostęp i użycie

Więcej na ten temat na:

<http://universaldesign.ie/What-is-Universal-Design/The-7-Principles/>

## GODZINY OTWARCIA

Dla wielu osób progiem dostępu do biblioteki są godziny jej otwarcia. Godziny pracy, rytm codziennych zajęć, przestrzeń zarezerwowana na „czas dla siebie” to ramy, w których czasem (szczególnie osobom dorosłym) trudno zmieścić czas na wizytę w bibliotece. Warto poświęcić czas i uwagę temu, jakie konsekwencje dla naszych mieszkańców mają godziny otwarcia biblioteki. Czy nie jest tak, że samymi godzinami otwarcia wykluczamy z możliwości korzystania z biblioteki znaczną część społeczności. Na przykład osoby pracujące, które po zakończeniu pracy i powrocie do domu mają czas „dla siebie” w godzinach 20-22, albo osoby pracujące na zmiany, które najwięcej czasu dla siebie mają w godzinach wczesnoporannych. Najlepiej zastanowić się nad tym wspólnie z mieszkańcami (patrz punkt: Tworzenie zasad i przestrzeni wspólnie z mieszkańcami).

## WOLNY DOSTĘP DO BIBLIOTEKI

Nie jest to na razie zjawisko częste, ale pojawiają się na świecie biblioteki i inne instytucje kultury umożliwiające całodobowy wstęp do swoich placówek lub znacząco rozszerzone godziny dostępności (np. do północy). Zazwyczaj nie dotyczy to możliwości korzystania ze wszystkich przestrzeni i usług, ale na przykład stwarza możliwość odbicia nocnej próby, spotkania, przeczytania czasopism, napicia się kawy czy herbaty. Tego rodzaju przestrzenie są starannie przygotowane, tak

aby nie stwarzały zagrożenia dla osób korzystających, a korzystanie z nich odbywa się na jasnych zasadach. Dostęp możliwy jest za kartą lub są one ogólnodostępne. Przy tego typu przedsięwzięciach pojawiają się często obawy o wandalizm czy zaśmiecanie przestrzeni. Doświadczenia prowadzenia takich miejsc pokazują, że jeśli mieszkańcy są włączeni w ich tworzenie, traktują je jako swoją „przestrzeń wspólną”, to są one bardziej zadbane od przestrzeni dostępnych w wycieczkowym trybie.

## POKOJE SPOTKAŃ, OTWARTE PRZESTRZENIE W BIBLIOTECE

To rozwiązanie inspirowane ideą biblioteki jako trzeciego miejsca. Mówimy tutaj o dwóch rodzajach przestrzeni – wydzielonych, zamkniętych lub odizolowanych miejscach umożliwiających pracę w grupie, prowadzenie spotkań, dyskusji, oraz miejscach o otwartym charakterze, takich jak przestrzeń do czytania, jedzenia/picia, swobodnych, nieorganizowanych konwersacji. Obie te funkcje to ważny element budowania relacji, tworzenie warunków do oddolnych inicjatyw, organizowania procesów edukacyjnych dla ludzi w każdym wieku. Istotne będzie tworzenie jasnych, przyjaznych zasad korzystania z tych przestrzeni i ich wielofunkcyjne wyposażenie.

## KREATYWNOŚĆ

### TRENINGI KREATYWNOŚCI DLA ZESPOŁU

Kreatywność wymaga ćwiczeń. Nasz mózg funkcjonuje w taki sposób, że częściej podsuwa nam odpowiedzi czy rozwiązania, które już znamy, które my sami lub ktoś inny sprawdził, zastosował. W ten sposób mózg dba o nasze bezpieczeństwo i ogranicza nieskończoność różnorodnych bodźców do niego docierających. Trudno byłoby nam funkcjonować, gdybyśmy za każdym razem potrzebowali na własnej skórze się przekonać, że ogień jest gorący. Ta dobroczynna funkcja naszego mózgu paradoksalnie wypycha nas w schematy, stereotypy, utarte ścieżki myślenia. Żeby z nich wychodzić, potrzebujemy treningu. Najlepiej zacząć od siebie, czyli od zespołu biblioteki. Są różne metody i ćwiczenia pobudzające myślenie kreatywne. Na początku można sięgnąć po zewnętrzne wsparcie – osoby specjalizujące się w treningach kreatywności. Regularne uczestniczenie w treningach kreatywności może zaowocować w zespole zdolnością do samodzielnego przygotowywania i prowadzenia takich treningów w przyszłości – dla zespołu, a także dla użytkowników biblioteki.

### FESTIWAL PORAŻEK

Bardzo często barierą w procesach twórczych i poszukiwaniu kreatywnych rozwiązań jest obawa przed niepowodzeniem. Osłabianie tych barier może się odbywać

poprzez zmierzenie się z pojęciem „porażka”. Można odwrócić sposób myślenia o porażkach z podejścia „nie udało mi się, zmarnowany czas i energia, błąd, żal, wstyd” na podejście „to doświadczenie wiele nas nauczyło, dzięki temu wiemy i rozumiemy więcej, to, co dziś wydaje się porażką, w przyszłości może być wielkim sukcesem, dzięki porażkom możemy odkrywać zupełnie nowe rzeczy”. Oswajanie porażek to także sposób na uruchamianie spontaniczności, radości, które są paliwem dla procesów twórczych. Kto powiedział, że nawet jeśli stworzymy coś poważnego, to musimy to robić ze śmiertelną powagą? Nadawanie pozytywnych wartości tak zwanym porażkom może się odbywać w formach tradycyjnie zarezerwowanych dla fetowania sukcesów (co samo w sobie jest podejściem kreatywnym). Skoro na festiwalach zazwyczaj pokazujemy to, co w danej dziedzinie najlepsze, to zrobimy także festiwal porażek. Pochwalmy się tym, co i dlaczego nam się nie udaje, pokażmy, jakie z tego wyciągamy wnioski. Pośmiejmy się razem. Dość ekstremalny przykład takiego działania: <https://fuckupnights.com/fuckup-nights-san-francisco-back/>

### KREATYWNOŚĆ WPISANA W KULTURĘ FUNKCJONOWANIA BIBLIOTEKI

Kreatywność możemy wpisać w kulturę funkcjonowania biblioteki poprzez rozwiązania poszerzające perspektywę. Przykłady takich rozwiązań:

- × pracę nad każdym nowym projektem rozpoczynamy od metod kreatywnych, takich jak burza mózgów, metoda Walta Disneya czy wizualizacje;
- × od czasu do czasu zmieniamy swoje miejsca pracy (pokój, ustawienie biurka i mebli), żeby patrzeć na świat z różnych perspektyw;
- × na pewien czas zamieniamy się funkcjami i dzielimy się tym doświadczeniem, aby spojrzeć na swoje codzienne działania z innej perspektywy;
- × zatrudniamy w zespole osoby o nietypowych dla biblioteki doświadczeniach (na przykład kogoś, kto odbył sześciomiesięczną podróż dookoła świata).

### PARTNERSTWA Z LOKALNYMI KLUBAMI, KREATYWNymi FIRMAMI, INSTYTUCJAMI, SZKOŁAMI, UNIWERSYTETAMI

Poszerzanie zasobów biblioteki związanych z kreatywnością to także (to już norma w Modelu MIC) budowanie współpracy z podmiotami, które mogą się takimi zasobami dzielić, lub tak jak my są zainteresowane ich rozwijaniem. Jednym ze źródeł takich potencjalnych partnerów w kreatywności mogą być dla biblioteki podmioty zaliczane do tzw. sektora kreatywnego czyli podmiotów łączących działalność w sferze kultury z przedsiębiorczością. Podmioty te działają zazwyczaj w branżach związanych z reklamą, architekturą, designem, rzemiosłem, modą, filmem, gramami wideo czy muzyką. Bardzo często w kulturę funkcjonowania takich podmiotów jest wpisana ich społeczna

odpowiedzialność, są one zatem gotowe do uczestniczenia w niekomercyjnych działaniach na rzecz społeczności, często poszukują do tych działań partnerów – biblioteka może się stać jednym z nich.

## REZYDENCJE OSÓB O SZCZEGÓLNYCH KOMPETENCJACH

Rezydencje to rozwiązanie znane głównie ze świata sztuki. Malarze, literaci czy inni twórcy, objęci patronatem instytucji, która przejmuje niejako rolę mecenas, tworzą swoje dzieła, korzystając z udostępnionych im przestrzeni twórczych, możliwości noclegu, wyżywienia i innych form wsparcia. W zamian za to wsparcie zostawiają po sobie ślad w postaci jakiegoś dzieła, informują, że ich dzieło powstało dzięki wsparciu udzielonemu przez daną instytucję. Rozszerzając to pojęcie, możemy sobie wyobrazić rezydencje nie tylko twórców, ale też na przykład wynalazców, projektantów, którzy mogliby swoimi kompetencjami dzielić się z zespołem i użytkownikami bibliotek.

## PROJEKTY DLA RÓŻNYCH ZMYŚLÓW (OBRAZY DŹWIĘKOWE, ZAPACHOWE...)

Biblioteka to przestrzeń, w której najbardziej zaangażowanym zmysłem jest wzrok. Czytamy, oglądamy obrazki. W bibliotekach nadal dominuje słowo. A poza biblioteką? – mówi się, że żyjemy teraz w kulturze obrazkowej, dominuje sfera wizualna komunikatów. Świadomie korzystamy też często ze zmysłu słuchu – przetwarzamy usłyszane informacje, wyciągamy z nich wnioski, podejmujemy na ich podstawie działania. Nieco bardziej w stronę podświadomości przesunięte są pozostałe zmysły – węch, dotyk i smak. Chociaż ten ostatni coraz szybciej wspina się po drabinie świadomego wykorzystania za sprawą zwiększającej się popularności sztuki kulinarnej. Pobudzające dla kreatywności jest uruchamianie i zwiększanie świadomości wykorzystania zmysłów, których na co dzień używamy mniej. Sposobem na to może być organizowanie rozmaitych przedsięwzięć, które niejako wydobywają z ukrycia nasze zmysły. Zapachy naszego miasta – wystawa zapachów, które przywołują wspomnienia; Dźwięki naszego dzieciństwa – audioinstalacja; Konkurs na perfumy/przyprawę/materiał będący wizytówką naszej miejscowości – to tylko kilka przykładów działań angażujących różne zmysły. Pobudzenie mniej używanych zmysłów to niejako dodatkowe paliwo dla naszej wyobraźni, sposób na poszerzenie percepcji, dostrzeganie niuansów – stąd tylko krok do kreatywności.

## PRZESTRZEŃ WSPIERAJĄCA KREATYWNOŚĆ

Przestrzeń, w której działamy, ma znaczenie w kreatywności. Może ją pobudzać lub tłumić. Zasady tworzenia takich przestrzeni będą zbliżone do opisanego nieco wyżej uniwersalnego projektowania. Sprzyjać kreatywności będzie możliwość szybkiej zmiany funkcjonalności danej przestrzeni, możliwość jej rozmaitych aranżacji,

elastyczność. Pomogą także przedmioty o nieoczywistym zastosowaniu, które raz mogą być stołem, innym razem krzesłem, a po skomponowaniu z innymi przedmiotami mogą się stać twierdzą lub igloo. Niektóre z kreatywnych działań wymagają przestrzeni, którą można pobrudzić – łatwo zmywalnych ścian, podłóg i wyposażenia. Warto też w przygotowywaniu takich przestrzeni pomyśleć o różnych zmysłach i ich pobudzaniu kolorami i kształtami, zapachami, fakturami i dźwiękami.



ROZDZIAŁ 4

MODELOWE PRAKTYKI

# JAK POWSTAWAŁY OPISY MODELOWYCH PRAKTYK I JAK SIĘ NIMI INSPIROWAĆ

Opisy modelowych praktyk to efekt bez mała dwóch lat podróży, spotkań, dyskusji i lektur. Międzynarodowy zespół poszukiwał na terenie Europy, a także poza nią przykładów działań, które najlepiej oddają to, co w Modelu MIC rozumiemy pod pojęciami wielokulturowość, innowacja społeczna i kreatywność.

Modelowe praktyki różnią się od często opisywanych w rozmaitych publikacjach „najlepszych” czy „dobrych” praktyk. Różnica polega na pogłębionej analizie tego, co zwyczajowo nazywamy dobrą praktyką, poprzez poszukiwanie odpowiedzi na pytania: co było trudne w tym działaniu? co byśmy w nim zmienili gdybyśmy mogli to działanie zrealizować raz jeszcze? gdzie popełniliśmy błędy i w jaki sposób można te błędy naprawić? co mogłoby wzmocnić nasze działania? Rozmawialiśmy z realizatorami i uczestnikami przedsięwzięć, zadając im te i podobne pytania, pytaliśmy ekspertki i ekspertów o to, jak wzmocnić i usprawnić opisywane przez nas działania. W ten sposób powstały opisy praktyk, które są inspirowane konkretnymi wydarzeniami, nie stanowią jednak ich dokładnego opisu, ale raczej twórcze rozwinięcie. Dlatego nie używamy nazw własnych miejscowości czy podmiotów opisywanych w modelowych praktykach. Za nazwy miejscowości posłużyły nam litery greckiego alfabetu.

Każda prezentowana modelowa praktyka jest komentarzem wpisującym daną praktykę w fazy rozwoju relacji społecznych stanowiących istotny element Modelu MIC – fazę negacji, obrony, akceptacji i integracji. Wskazujemy, dla której fazy (których faz) opisywana praktyka może stanowić adekwatny sposób oddziaływania. Ten aspekt może stanowić kluczową wartość opisywanych modelowych praktyk – poprzez praktyczne, oparte na doświadczeniach przykłady wskazujemy, jak świadomie dostosowywać sposób i charakter działania do aktualnego stanu relacji społecznych. Znaczenie trafnego doboru sposobu działania do aktualnej fazy relacji społecznych wynika z tego, że nawet najlepiej przygotowane i przeprowadzone działania, jeśli nie będą adekwatne do fazy relacji społecznych, mogą się okazać mało skuteczne lub nieskuteczne. Czasem skutki takich działań mogą być wręcz odwrotne od oczekiwanych.

Modelowe praktyki mogą stanowić bezpośrednią inspirację dla planowanych w bibliotekach działań. Być może część odbiorców rozpozna podobny do opisywanego kontekst społeczny czy konkretną grupę we własnej społeczności. Możliwe i zasadne jest także poszukiwanie pośrednich inspiracji płynących z modelowych praktyk. Opisywane w Modelu MIC mechanizmy społeczne związane z fazami relacji społecznych mają charakter uniwersalny, dlatego relacje pomiędzy grupami większościowymi i mniejszościowymi w społecznościach można przekładać na różne grupy społeczne – to samo działanie, które wzmocniło integrację mniejszości romskiej w danej społeczności, może podobnie oddziaływać (oczywiście przy uwzględnieniu specyficznych potrzeb i uwarunkowań danej grupy) na integrację osób starszych czy osób z niepełnosprawnościami.

Pośrednie inspiracje modelowymi praktykami, czyli adresowanie podobnych działań do innych od opisywanych grup, będzie możliwe, jeśli na etapie diagnozy uznamy, że relacja danych grup w naszej społeczności jest na tym samym etapie rozwoju co relacja w opisywanej modelowej praktyce. Każda opisana modelowa praktyka jest opatrzona komentarzem, który precyzuje przebieg faz i adekwatność podjętych działań oraz wskazuje kluczowe aspekty związane powodzeniem działania – czynniki sukcesu. Zachęcamy także czytelników do poddania każdej opisanej modelowej praktyki krótkiej refleksji nad wartościami, do których dana praktyka się odwołuje.

## MODELOWE PRAKTYKI DLA WIELOKULTUROWOŚCI

### PROWOKACJA

Wszystko zaczęło się od antropologicznej obserwacji: kiedy ludzie z naszego regionu widzą kogoś, kto wygląda trochę inaczej – strasznie się gapią.

Ta obserwacja uderzyła zespół biblioteki podczas warsztatów wielokulturowych, kiedy rozmawiali o lokalności i charakterystycznych lokalnych zwyczajach. Przyglądanie się, gapienie, komentowanie to bardzo charakterystyczne zachowania w lokalnej społeczności. Co za tym stoi? – w taki oto sposób narodziła się idea działania.

Biblioteka działa się w małej, homogenicznej społeczności. Mieszkańcy to głównie potomkowie osób przesiedlonych z innych regionów po II wojnie światowej. Niewielka grupa mieszkańców należy do Stowarzyszenia Mniejszości Niemieckiej. Większość mieszkańców jest wyznania rzymskokatolickiego, niewielka grupa mieszkańców to wyznawcy prawosławia i protestantyzmu. Biblioteka mieści się w bardzo malowniczej okolicy, coraz częściej odwiedzanej przez turystów – także z zagranicy. Lokalna społeczność nie doświadcza konfliktów na tle etnicznym lub społecznym, chociaż coraz więcej młodych ludzi jest zainteresowanych ruchem narodowym. Od czasu do czasu malują na ścianach budynków słowa pełne nienawiści.

Działanie było adresowane do całej społeczności. Biblioteka poprzez to działanie przygotowywała się do rozwijania programu pracy nad wielokulturowością i budowaniem lokalnej tożsamości. Chodziło o przygotowanie mieszkańców na spotkanie z „obcym”.

W działanie zostali zaangażowani:

- × zespół biblioteki
- × grupa młodych wolontariuszek i wolontariuszy zrzeszonych wokół biblioteki
- × trenerka wielokulturowa



- × dyrektorka szkoły
- × wójt gminy

Pracownicy biblioteki wspólnie z wolontariuszami stworzyli postać kobiety – muzułmanki z Libanu w czarnym niqabie. Wymyślili dla niej imię Harrisa, ale po sprawdzeniu w internecie okazało się, że to nie jest imię, tylko nazwa przyprawy, więc wybrali z listy muzułmańskich imion żeńskich imię Amira. Amira chciała kupić ziemię w okolicy, najchętniej z dostępem do jeziora. Nie знаła języka i komunikowała się z otoczeniem poprzez towarzyszącą jej tłumaczkę. Tak rozpoczęła się praca nad „prowokacją”.

## OPIS POSZCZEGÓLNYCH ETAPÓW DZIAŁANIA

### 1. Przygotowanie postaci

Pomysłów było wiele – mężczyzna muzułmanin, hinduska kobieta, punk, skinhead. Ostatecznie zespół zdecydował, że będzie to kobieta muzułmanka. Zespół musiał być bardzo uważny, żeby w procesie tworzenia postaci nie powielać stereotypów. Na przykład jednym z pomysłów było stworzenie muzułmańskiej pary, z kobietą podążającą z tyłu za mężczyzną. Pomysł ten został odrzucony, ponieważ takie przedstawienie muzułmańskiej pary mogłoby wzmacniać stereotyp mówiący o tym, że muzułmańskie kobiety są źle traktowane przez swoich mężów. Ostatecznie kostium, role i tło zostały przygotowane. Ponieważ nikt z grupy przygotowującej działanie nie znał języka libańskiego, zdecydowano, że tłumaczka będzie porozumiewała się z Amirą po francusku (osoby odgrywające postaci Amiry i tłumaczki znały francuski).

### 2. Przygotowanie zaplecza

Dyrektorka szkoły oraz wójt gminy zostali poinformowani o działaniu i poproszeni o pomoc. Było trochę wątpliwości, ale dzięki dobrym relacjom z biblioteką oboje zgodzili się pomóc.

### 3. Wprowadzenie postaci

Amira, w czarnym niqabie, spacerowała po wiosce w towarzystwie swojej tłumaczki, rozmawiały ze sobą i oglądały budynki. Większość mieszkańców reagowała podobnie – byli w szoku poznawczym – gapili się z szeroko otwartymi oczami (niektórzy także z otwartymi ustami), wskazywali na kobiety palcami. Część mieszkańców przyznała później, że kiedy zobaczyli Amirę po raz pierwszy, byli przerażeni.

### 4. Prowokacja, interakcje z mieszkańcami

Amira odwiedziła sklep spożywczy. Tłumaczka zapytała w sklepie o możliwość zakupu ziemi w okolicy. Kobieta pracująca w sklepie spojrzała podejrzliwie na Amirę, nie łapiąc z nią kontaktu wzrokowego. Chciała jednak być pomocna i skierowała kobiety do urzędu gminy.

Osoby pracujące w urzędzie były zdziwione, widząc Amirę, ale starały się nie dać tego po sobie poznać. Nie pojawiły się dodatkowe pytania w rodzaju: skąd pani

pochodzi? Amira została rzetelnie obsłużona i otrzymała kilka ofert sprzedaży ziemi. Kiedy wyszła z urzędu, urzędniczki i urzędnicy podbiegli do okien, żeby na nią popatrzeć.

Amira odwiedziła także szkołę. Została przedstawiona klasie wybranej przez dyrektorkę włączoną wcześniej do działania, rozmawiała z uczniami i nauczycielem. Amira, za pośrednictwem tłumaczki, opowiedziała uczniom o tym, że przeprowadziła się z Libanu tutaj i że rozgląda się za szkołą dla swoich dzieci. Pytała, czy muszą się dużo uczyć i czy osoby wyznania innego niż katolickie są dobrze traktowane w szkole. Dzieci zadawały dużo pytań, były przyjazne i niezmiernie zaciekawione.

### 5. Wyjaśnienia i rozmowy

Spacer Amiry, jej spotkania i rozmowy były fotografowane i filmowane z ukrycia. Po każdej interakcji następowało ujawnienie „prowokacji”. Pojawiał się koordynator działania i cały zespół dokumentujący, wracała także Amira z tłumaczką. Koordynator tłumaczył osobom uczestniczącym w prowokacji co się wydarzyło i jaki był cel tego działania. Można było także zrobić sobie pamiątkowe zdjęcie z Amirą. Zespół rozmawiał ze świadkami i uczestnikami, pytano o ich reakcje, uczucia, myśli oraz nastawienie wobec innych kultur i narodowości. Wiele odpowiedzi brzmiało „jestem tolerancyjny, nie przeszkadza mi odmienny wygląd, to dla mnie normalne”. Odpowiedzi te stały w sprzeczności z mową ciała i spontanicznymi reakcjami. Można je traktować jako wyraz racjonalizacji w trudnej i stresującej sytuacji oraz próbę „zachowania twarzy”. Te i inne wnioski z prowokacji były wykorzystywane w kolejnych działaniach.

### 6. Kontynuacja

„Prowokacja” była początkiem wielokulturowego programu prowadzonego przez bibliotekę. W ramach tego programu organizowane były projekcje filmów i dyskusje o tematyce wielokulturowej i antydyskryminacyjnej w szkole oraz warsztaty antydyskryminacyjne w bibliotece.

Największą zmianę „Prowokacja” wywołała wśród samych realizatorów – młodych wolontariuszek i wolontariuszy i osób pracujących w bibliotece. W czasie przygotowań dużo rozmawiali o tym, jak to jest być innym. Zdobywali wiedzę o muzułmanach. Ktoś wspominał, że po raz pierwszy rozmawia o nich w kontekście innym niż terroryzm.

## KOMENTARZ

Faza, w której była lokalna społeczność wobec osoby spoza ich kręgu kulturowego, to negacja. Świadczą o tym charakterystyczne reakcje – szok poznawczy, wpatrywanie się, wskazywanie palcami, unikanie kontaktu wzrokowego, komentowanie na boku, próby zachowywania się, „jakby nic się nie działo”. Wprowadzenie do opisanej społeczności osoby o odległych konotacjach kulturowych (a nie na przykład przedstawicieli znanej społeczności romskiej) było stosunkowo bezpiecznym – bo abstrakcyjnym – rozpoczęciem dyskusji o nastawieniu lokalnej społeczności do odmiennych grup.

## CZYNNIKI SUKCESU

- × biblioteka i osoby w niej pracujące – dobra pozycja i relacje w społeczności lokalnej;
- × zbudowane wcześniej relacje i poczucie bezpieczeństwa w grupie wolontariuszy i osób z biblioteki;
- × wsparcie trenerki wielokulturowości, która pomagała rozumieć, co się dzieje, wspierała prowadzenie działań, pozwalała na głębsze zrozumienie różnych kultur i wprowadzała wiedzę o mechanizmach dyskryminacji (takich jak powielanie stereotypów). Uczyła także, jak reagować w sytuacji zachowań agresywnych;
- × udzielenie wsparcia przez lokalne autorytety – dyrektorkę i wójta – legitymizacja działań;
- × „Prowokacja” to rodzaj działania, które jest silnym doświadczeniem. Dlatego ważne jest zapewnienie bezpieczeństwa dla jej wszystkich uczestników – przygotowanie, możliwość omówienia poszczególnych etapów, dbanie o otwartą komunikację w zespole.

## CHWILA REFLEKSJI

Jakie wartości są twoim zdaniem najsilniej obecne w opisaney powyżej modelowej praktyce? Pomyśl o tym i zaznacz nie więcej niż trzy. Możesz też dopisać inne wartości, jeśli uważasz, że one także wyraźnie się w tej historii ujawniły.

otwartość	różnorodność	wrażliwość
odpowiedzialność	sprawczość	
współpraca	godność	dialog
wspólnota	inne:	

## KARTKI ŚWIĄTECZNE

*Alfa* to małe górskie miasteczko. Miasteczko wielu kultur – mieszkają tu Polacy, Łemkowie, Ukraińcy, a przed II wojną światową mieszkali tu także Żydzi. Miasteczko wielu religii – znajdziecie tu wyznawców katolicyzmu, prawosławia, grekokatolicyzmu, protestantów. Prawie jedna trzecia mieszkańców korzysta z lokalnej biblioteki, która od wielu lat prowadzi działania podkreślające wielokulturowy charakter regionu. Biblioteka posiada też bogaty zbiór wielokulturowej literatury.

Historia relacji polsko-łemkowskich jest skomplikowana i w wielu miejscach bolesna dla przedstawicieli obu grup. Obecnie, w wyniku przesiedleń, większość Łemków zamieszkuje zachodnie regiony kraju, niemniej niewielka część z nich pozostała w miejscu swojego

pochodzenia, pośród innych mieszkańców opisywanego miasteczka.

Pewnego roku biblioteka (podobnie jak w kilku poprzednich latach), chcąc świętować w duchu wielokulturowego regionu, wysłała do mieszkańców świąteczną kartkę bożonarodzeniową z życzeniami w dwóch językach – polskim i łemkowskim. Nieoczekiwanie, podczas sesji rady miasta jeden z radnych zaprotestował przeciw dwujęzycznej kartce z życzeniami i zażądał ukarania dyrektorki biblioteki z powodu naruszenia ustawy o języku polskim. Rada miasta, podczas kolejnej sesji, stanęła w obronie dyrektorki i wielokulturowości, a atakujący radny stracił swoją pozycję przewodniczącego rady.

Wystąpienie radnego przeciwko kartkom świątecznym wywołało dyskusje na lokalnych forach internetowych, co wzmocniło napięcia w lokalnej społeczności. Początkowo dyskusje dotyczyły samych kartek świątecznych, jednak później zaczęły się tematy związane z rzezią Polaków na Wołyniu czy przesiedleńczą akcją „Wisła”. Do aktów słownej agresji (głównie w internecie) włączyło się coraz więcej osób. Wyznawcy różnych religii, osoby o różnym pochodzeniu coraz bardziej wrogo odnosili się do siebie.

Tak znacząca eskalacja napięcia wywołana została przez złamanie niepisanej reguły tej społeczności – mniejszości w naszej społeczności mogą śpiewać i tańczyć swoje tańce, ale na tym koniec – jeśli zechcą czegoś więcej, to zaczną się kłopoty.

Po paru miesiącach emocje nieco opadły i biblioteka postanowiła kontynuować działania w duchu wielokulturowości. Tym razem postanowiono powołać lokalne partnerstwo składające się z lokalnych bibliotek i wszystkich organizacji łemkowskich działających w regionie. Jego oficjalnym celem było katalogowanie i udostępnianie unikalnych regionalnych kolekcji. Nieoficjalnie chodziło przede wszystkim o możliwości spotkania, rozmowy, robienie wspólnie rzeczy istotnych dla społeczności, w której mieszkają.

To międzykulturowe spotkanie w trudnych okolicznościach było możliwe dzięki temu, że Łemkowie odbierają bibliotekę jako miejsce, które współpracuje z różnymi grupami i tworzy dla nich przestrzeń do spotkania na neutralnym gruncie. Powołane partnerstwo skupiło się na teraźniejszości i przyszłości. To był świadomy wybór. Trudne momenty wspólnej historii zostały zaakceptowane i zapadła decyzja, aby iść naprzód, kierując się przesłaniem, że w tej historii nie ma jednej obiektywnej prawdy, ale wiele różnorodnych perspektyw. Gromadzenie i katalogowanie regionalnych kolekcji będących w zasobach łemkowskich organizacji stworzyło przejrzystą, neutralną i pełną korzyści sytuację dla całej społeczności. Udostępnianie książek należących do tej kolekcji stanowiło punkt wyjścia do kolejnych wielokulturowych działań. Wyrażenie i usłyszenie wzajemnych żalów i niechęci otworzyło drogę do uznania, że nie możemy zmienić tego, co się wydarzyło. To, co możemy zrobić, to uznanie, że bolesna historia jest i że możemy stanąć poza nią, działając razem i tworząc nową jakość wzajemnych relacji w oderwaniu od historycznych krzywd i patrząc razem w przyszłość.

## KOMENTARZ

W tej historii różne grupy etniczne mieszkające w jednym miasteczku były ze sobą w relacji, którą najlepiej charakteryzuje faza negacji. Akceptowana była różnorodność na poziomie symbolicznym – folkloru czy tradycji. Sytuacja, w której różnorodność kulturowa tej społeczności została ukazana na poziomie dosłownym – w tym przypadku języka (życzenia na kartkach), uruchomiła się lawina sprzeciwu i wrogości wobec kultury jednej grupy mniejszościowej. Tym samym relacje społeczne przeszły do fazy obrony. Partnerstwo biblioteki z organizacjami zrzeszającymi mniejszości kulturowe stworzyło warunki do przechodzenia relacji społecznych z fazy obrony do fazy akceptacji.

## CZYNNIKI SUKCESU

- × zaplecze, silna pozycja, bogate doświadczenia biblioteki, mocne osadzenie w społeczności lokalnej, dobre relacje z samorządem;
- × długotrwały proces – działanie wywołujące zmianę fazy (kartki), działanie w reakcji na zmianę fazy (partnerstwo, gromadzenie zbiorów regionalnych i tworzenie przestrzeni do międzykulturowego dialogu);
- × świadoma polityka komunikowania działań (akcent na gromadzenie i katalogowanie, co jest bezpieczne), jednocześnie samo katalogowanie nie było powierczonym działaniem – wysoka jakość zbiorów;
- × etapy: na początku praca z tymi, którzy są gotowi do dialogu (organizacje), kolejny krok – wyjście do mieszkańców.

## CHWILA REFLEKSJI

Jakie wartości są twoim zdaniem najsilniej obecne w opisanej powyżej modelowej praktyce? Pomyśl o tym i zaznacz nie więcej niż trzy. Możesz też dopisać inne wartości, jeśli uważasz, że one także wyraźnie się w tej historii ujawniły.

otwartość	różnorodność	wrażliwość
odpowiedzialność	sprawczość	
współpraca	godność	dialog
wspólnota	inne:	

## PRZESTRZEŃ WIELU JĘZYKÓW

Pewnego roku do dużego miasta *Beta* przybyło 5000 uchodźców, w ciągu kolejnych dwóch lat ich liczba wzrosła do 13 000. Wielu z nich – szczególnie uchodźcy ze Środkowego Wschodu – uciekło ze swoich krajów przed niezwykle trudną i niebezpieczną rzeczywistością wojny, przybyli do Europy w poszukiwaniu pracy i lepszego życia. Większość uchodźców stanowili mężczyźni – młodzi i w średnim wieku, wśród nich wielu miało wykształcenie wyższe. Dla kobiet opuszczenie kraju było trudniejsze ze względu na opiekę nad dziećmi.

Uchodźcy chcieli się uczyć języka, poszukiwali także informacji o tym, jak znaleźć zakwaterowanie, pracę, jak się kształcić i starać o azyl.

Dla miasta i jego instytucji, w tym także biblioteki, stało się jasne, że należy działać. Wraz z pojawianiem się kolejnych grup uchodźców coraz więcej wolontariuszy, organizacji i instytucji podejmowało swoje inicjatywy. Wiele osób chciało działać na rzecz przyjmowania uchodźców, działo się to jednak w organizacyjnym chaosie – nikt nie koordynował tych działań, brakowało też wspólnej przestrzeni, w której mogłyby się odbywać rozmaite inicjatywy związane z uchodźcami.

Wiele osób trafiało do centralnej biblioteki w mieście na kursy językowe, pytali o przestrzeń i możliwości prowadzenia innych działań. Obok biblioteki znajdował się budynek należący do miasta, w którym nic się nie działo. Dyrektorka biblioteki zaproponowała w urzędzie, żeby przeznaczyć ten budynek na przestrzeń służącą integracji uchodźców w lokalnej społeczności.

Jednocześnie nastroje w mieście i całym kraju się zmieniły. Początkowa wstrzeźliwość dość szybko ustąpiła gościnności i zaangażowaniu – w mieście przybywało wolontariuszek i wolontariuszy gotowych do pracy z uchodźcami. Podziało to motywująco dla tworzenia w mieście miejsca integracji. Entuzjazm i zaangażowanie szybko przykrył cień, w innym mieście zdarzył się incydent – uchodźcy uczestniczyli w ataku na grupkę mieszkańców. Incydent został opisany na pierwszych stronach międzynarodowej prasy, wrogość wobec uchodźców zaczęła rosnąć.

Zmieniające się nastroje społeczne uświadomiły inicjatorom stworzenia przestrzeni integracyjnej, że nie będzie to łatwe zadanie. Pięć osób z zespołu biblioteki – chętnych do podejmowania działań wielokulturowych, o otwartych umysłach, doświadczonych we współpracy i pracy z grupami mniejszościowymi – utworzyło zaczątek zespołu Przestrzeni Wielu Języków. Dołączyli do nich wolontariusze i wolontariuszki o największym doświadczeniu w działaniach społecznych i edukacyjnych – studenci, nauczyciele, część z nich to imigranci lub potomkowie z imigranckich rodzin.

Cała ta grupa (bibliotekarze i wolontariusze, około 12 osób) przeszła cykl działań edukacyjnych: warsztaty z komunikacji interpersonalnej i współpracy, warsztaty antydyskryminacyjne, warsztaty międzykulturowe, zajęcia z podstaw języków i kultur krajów, z których pochodzą uchodźcy w mieście. Nie wszyscy ukończyli te warsztaty – ujawniły się konflikty wartości i silne

uprzedzenia. Ostatecznie zespół składał się z 10 osób. Od początku prowadzono dla niego spotkania superwizyjne – będące okazją do wzajemnego wsparcia, dzielenia się trudnościami i sukcesami.

Rozpoczął się etap tworzenia przestrzeni – cały zespół, wspierając się sugestiami przedstawicieli uchodźców, zaangażował się w tworzenie funkcjonalnego i przyjaznego miejsca. Działania prowadzone w Przestrzeni Wielu Języków odpowiadały na podstawowe potrzeby uchodźców – nauki języka, pozyskiwania porad związanych z pracą, mieszkaniem czy prawem. Niezwykle istotne były także działania umożliwiające spotkanie i interakcje pomiędzy przedstawicielami różnych kultur obecnych w lokalnej społeczności. Każdego dnia organizowane było przynajmniej jedno wydarzenie służące integracji. Przygotowywali je wolontariusze lub lokalne organizacje współpracujące z Przestrzenią Wielu Języków. Cały czas były także prowadzone seminaria i warsztaty związane z wielokulturowością i kompetencjami międzykulturowymi dla osób, które chciałyby wspierać i prowadzić tego typu działania. Kolejni wolontariusze dołączali do zespołu.

Przestrzeń i jej program zmieniają się cały czas w zależności od zmieniających się potrzeb i aspiracji ludzi, którzy do niej przychodzą.

## KOMENTARZE

Opisana praktyka ukazuje przejście społeczności z fazy negacji do fazy obrony – początkowy entuzjazm i optymizm, postawa mówiąca, że „oni są tacy jak my”, „bądźmy dla nich życzliwi i gościnni, bo jesteśmy przecież bardzo otwarci i tolerancyjni”, bardzo szybko – po jednym, zdawkowo opisanym incydencie – ustąpiła miejsca obawom, lękom i wrogości. Konsekwentnie i świadomie podejmowane działania, nakierowane głównie na możliwość spotkania, lepszego poznania i zrozumienia przedstawicieli różnych grup, zbliżyły społeczność do fazy akceptacji wobec uchodźców.

## CZYNNIKI SUKCESU

- × stworzenie silnego zespołu, zbudowanego według kompetencji i przygotowanego do wspólnej pracy;
- × stały mechanizm wsparcia i rozwijania kompetencji zespołu;
- × włączenie do prac koncepcyjnych przedstawicieli uchodźców i imigrantów;
- × stworzenie przyjaznej i funkcjonalnej przestrzeni;
- × odpowiadanie na zmieniające się potrzeby;
- × współpraca z lokalnymi organizacjami, zbieranie informacji na temat różnych działań związanych z integracją lokalnej społeczności i wsparciem uchodźców;
- × silna pozycja dyrektorki biblioteki w lokalnej społeczności.

## CHWILA REFLEKSJI

Jakie wartości są twoim zdaniem najsilniej obecne w opisanym powyżej modelowej praktyce? Pomyśl o tym i zaznacz nie więcej niż trzy. Możesz też dopisać inne wartości, jeśli uważasz, że one także wyraźnie się w tej historii ujawniły.

otwartość	różnorodność	wrażliwość
odpowiedzialność	sprawczość	
współpraca	godność	dialog
wspólnota	inne:	

## POZNAJMY SIĘ!

Wojny i opresja zmuszają w ostatnich latach coraz więcej ludzi do opuszczania swoich krajów i poszukiwania azylu. Także do niewielkiego miasta *Gamma* trafiła ostatnio duża grupa uchodźców pochodzących głównie z Syrii i Erytrei. Procedury otrzymania azylu trwają długo, przybywali nowi uchodźcy i sytuacja w mieście stawała się coraz bardziej napięta. W innych miastach i krajach zaczęło się ostatnio pojawiać coraz więcej głosów ksenofobicznych, w szczególności związanych z uprzedzeniami wobec muzułmanów. Wychodząc temu naprzeciw, lokalna biblioteka zorganizowała akcję „Poznajmy się”. Pomyśl na to przedsięwzięcie opierał się na idei stworzenia warunków do autentycznego spotkania uchodźców i mieszkańców miasteczka. Uchodźcy przychodzili do biblioteki na kursy językowe, biblioteka utrzymywała też bliskie kontakty z organizacjami pomocowymi, dlatego zaproszenie do akcji uchodźców nie wydawało się problemem. Wyzwaniem było zgromadzenie grupy mieszkańców chcących przeznaczyć część swojego czasu na poznanie przybyszów z innych krajów i kultur. Z tego powodu na początku pracownicy biblioteki zaangażowani w akcję zastanawiali się nad tym, jakiego typu korzyści mogłyby odnieść osoby z poznawania uchodźców. Przychodziły im do głowy różne pomysły: możliwość poznawania i ćwiczenia obcych języków, poznanie innych kultur, szansa na ciekawe spędzenie czasu w towarzystwie, zdobycie dodatkowych doświadczeń zaangażowania społecznego, co można wpisać do *curriculum vitae*, wejście do kręgu wolontariuszy współpracujących z biblioteką, co daje możliwość uczestniczenia w ciekawych warsztatach i wydarzeniach. Poszukiwania skupiły się zatem na osobach, które mogą tego rodzaju doświadczenie traktować jako autentyczną korzyść. W pierwszej kolejności zwrócono się do uczelni działających w mieście. Pracownicy biblioteki spotykali się ze studentami wydziałów lingwistycznych, kulturoznawstwa, nauk politycznych, socjologii, kierunków pedagogicznych, opowiadając im o idei akcji i zapraszając do udziału. Potem przyszła kolej na kluby i organizacje zrzeszające osoby starsze, które chcą się angażować w społeczne i kulturalne życie miasta. Do nich także skierowano zaproszenie. Zdecydowano, że pierwsza

akcja będzie rodzajem pilotażu. Zarówno uchodźcy, jak i osoby z miasta zgłaszające się do udziału przechodziły wstępną konsultację prowadzoną przez pracownika biblioteki i zaproszonego do współpracy psychologa. Konsultacja ta miała na celu ustalenie motywacji osób do uczestniczenia w akcji, ich kondycji psychicznej, zainteresowań. W ten sposób zebrano pierwszą grupę – sześcioro uchodźców i sześć osób z miasta. Pozostałe osoby zostały wpisane na listy kolejnych grup, osoby, które w czasie konsultacji wzbudziły niepokój prowadzących w kwestii motywacji i stanu psychicznego, zaproszono do udziału w innych wydarzeniach lub kolejnej edycji akcji.

Sama akcja trwała trzy dni. Osoby uczestniczące były o tym wcześniej uprzedzone. Dla części studentów był to sposób na uzupełnienie praktyk i staży, dla innych wolontariat. Podczas rekrutacji wzięto pod uwagę języki, którymi posługują się osoby zainteresowane udziałem w akcji. W grupie pilotażowej każda osoba posługiwała się w stopniu komunikatywnym językiem angielskim. Kolejne grupy mogły się posługiwać językiem francuskim (wielu uchodźców go znało i zgłosiło się kilkoro studentów romanistyki oraz emerytowana nauczycielka francuskiego). Organizatorzy brali także pod uwagę możliwość zebrania grupy, w której będą uchodźcy po ukończonych kursach językowych; w ostateczności możliwy był udział tłumaczy.

## DZIEŃ PIERWSZY

Wspólne warsztaty dla całej grupy prowadzone przez trenerkę międzykulturową i przygotowanego pracownika biblioteki. Podczas warsztatów osoby uczestniczące w różnych ćwiczeniach miały okazję lepiej się poznać. Było dużo rysowania, opowiadania – osoby uczestniczące opowiadały sobie ulubione bajki, rysowały miejsca, które najbardziej lubią. Ważnym aspektem pracy warsztatowej było tworzenie warunków do otwartej i bezpiecznej komunikacji pomiędzy uczestnikami, ustalono wspólnie zasady pracy grupy. Ostatnia część dnia była poświęcona przygotowaniu do dnia kolejnego. Osoby prowadzące, na podstawie przebiegu pracy warsztatowej, podjęły decyzje o doborze osób uczestniczących w parę uchodźca–osoba z miasta (brano też pod uwagę dobór losowy, jednak w grupie zarysowały się podobieństwa i pozytywne relacje pomiędzy niektórymi uczestnikami, dlatego dobór był sterowany). Każda para miała spędzić kolejny dzień wspólnie. Uzgodniono ramy i kwestie organizacyjne związane z drugim dniem.

## DZIEŃ DRUGI

Po warsztatach z ubiegłego dnia każda para była umówiona na spotkanie o ustalonej godzinie i dysponowała niewielkim budżetem, który mógł być przeznaczony na posiłki, przejazdy, wejścia do muzeów i innych miejsc, które były w planie wspólnego dnia. O tym, jak dokładnie będzie wyglądał ich dzień, decydowały same pary. Podczas wcześniejszych warsztatów ustalili tylko, że celem ich wspólnie spędzonego dnia będzie:

- × pokazanie osobie, która nie zna dobrze miasta, tego, co może jej się wydać najciekawsze (wcześniejsze warsztaty były pomocne w ustaleniu, co kogo interesuje);

- × wsparcie w tym, co dla tej osoby do tej pory było trudne (np. pozyskanie jakiejś informacji, kupienie biletów w automacie etc.);
- × dowiedzenie się od siebie nawzajem jak najwięcej na temat kultury krajów, z których pochodzimy;
- × dobrze, przyjemnie i ciekawie spędzony czas.

Idąc tym tropem, jedna z par spędziła dzień na zwiedzaniu galerii i muzeów w mieście, odwiedziła też miejski dom kultury, szukając w nim dla siebie ciekawych zajęć. Inna para większość dnia spędziła na łowieniu ryb w miejskim jeziorze, jeszcze inna pojechała kolejką podmiejską do małej wioski i kupiła od rolników świeże sery i jajka.

## DZIEŃ TRZECI

Ponowne spotkanie w całej grupie – osoby uczestniczące opowiadały sobie o tym, jak spędziły poprzedni dzień, czego się dowiedziały o sobie nawzajem. Wspólnie zastanawiano się nad tym, co pomogłoby innym uchodźcom i osobom z miasta ograniczać lęki i uprzedzenia. Spotkanie zakończyło się wspólnym zdjęciem i posiłkiem, który przygotowali uczestnicy i który był inspirowany potrawami z ich krajów.

Po trzydniowej akcji wszyscy zaangażowani w jej przygotowanie i przeprowadzenie spotkali się, żeby porozmawiać o tym, jak przebiegła, co się udało, co było trudne, co ich zaskoczyło. Na podstawie własnych obserwacji i głosów osób uczestniczących w akcji powstały pomysły kolejnych działań, zmodyfikowano też nieznacznie scenariusz pierwszego i trzeciego dnia. Osoby z zespołu wspólnie ustaliły, że zorganizują kolejne dwie grupy, a potem zdecydują, co dalej.

Część osób uczestniczących w pierwszej akcji „Poznajmy się” zaangażowała się w organizowanie kolejnych akcji i inne działania związane ze spotkaniem osób z różnych kultur.

## KOMENTARZ

W opisaney praktyce lokalna społeczność zbliżała się do przejścia z fazy negacji wobec uchodźców, głównie muzułmanów, do fazy obrony. Wskazywały na to podobne procesy zachodzące w innych miastach i krajach – coraz więcej ksenofobicznych komentarzy w prasie i mediach społecznościowych. Akcja „Poznajmy się” stanowiła jeden ze sposobów na przygotowanie tej społeczności do przejścia przez nieuchronną fazę obrony w sposób mniej krzywdzący dla wszystkich grup.

## CZYNNIKI SUKCESU

- × precyzyjna rekrutacja, odwołanie się do korzyści osób uczestniczących i zapewnienie ich uzyskania;
- × nieduża grupa, refleksyjność w prowadzeniu procesu, założenie, że nie wszystko musi się udać, że będziemy wyciągać wnioski i zmieniać;
- × proces o charakterze kuli śniegowej – na początku duża inwestycja w małą grupę, część z jej uczestników kontynuowała działania i włączała następne osoby;
- × zapewnienie dużego wpływu osób uczestniczących na przebieg akcji (szczególnie w drugim dniu);
- × stworzenie przejrzystych ram – zasady komunikacji i uczestniczenia w całej akcji – co wpłynęło na poczucie bezpieczeństwa osób uczestniczących.

## CHWILA REFLEKSJI

Jakie wartości są twoim zdaniem najsilniej obecne w opisaney powyżej modelowej praktyce? Pomyśl o tym i zaznacz nie więcej niż trzy. Możesz też dopisać inne wartości, jeśli uważasz, że one także wyraźnie się w tej historii ujawniły.

otwartość	różnorodność	wrażliwość
odpowiedzialność	sprawczość	
współpraca	godność	dialog
wspólnota	inne:	

## ROMOWIE W LOKALNEJ SPOŁECZNOŚCI

Delta to dzielnica dużego miasta. Kiedyś było tu wiele zakładów przemysłowych, mieszkańcami byli głównie pracownicy fabryk i ich rodziny. Po zmianach ustrojowych zakłady przestały działać, a ludzie stracili pracę. Większość rodzin wyjechała do sąsiednich krajów w poszukiwaniu pracy i lepszego życia. Tym, którzy zostali, brakowało pracy, pieniędzy, dostępu do edukacji i możliwości ciekawego spędzania czasu. Nie czuli się wspólnotą ani tego, że są u siebie. Ta złożona i trudna sytuacja społecznego wykluczenia skłoniła dzielnicową filię miejskiej biblioteki do podjęcia działań.

Pierwszym krokiem było stworzenie Dziennego Centrum dla dzieci z rodzin w trudnej sytuacji – była to bezpośrednia odpowiedź na to, czego społeczność dzielnicy w tym miejscu i w tym czasie potrzebowała. Do utworzenia działającego przy bibliotece Centrum zaproszono wolontariuszy z uczelni pedagogicznej, którzy przeszli cykl przygotowań prowadzony dla nich

przez profesjonalnych pracowników socjalnych. We współpracy z wolontariuszami pomogła zbudowana dobra relacja z uczelnią pedagogiczną, która wspierała zaangażowanie studentów w prowadzone działania. Początkowo Centrum koncentrowało się na działaniach wspierających naukę (pomoc w odrabianiu prac domowych), organizowano dodatkowe zajęcia rozwijające kompetencje społeczne. W działaniach tych biblioteka utrzymywała stały kontakt ze szkołami. Stopniowo zaczęto włączać też do działań rodziców i młodzież z rodzin objętych wsparciem centrum. Wiele rodzin przychodzących do Centrum, co charakterystyczne dla całej społeczności dzielnicy, pochodziło z różnych krajów tej części Europy. Pojawiła się myśl: skoro możemy wspierać różne mniejszościowe grupy zamieszkujące naszą dzielnicę, to czemu nie zająć się rodzinami romskimi? Społeczność romska żyje w dzielnicy w dużej izolacji, w powszechnej opinii Romowie są kojarzeni z handlem narkotykami i przestępczością. Uprzedzenia i stereotypowe opinie na temat części dzielnicy, którą zamieszkują Romowie, są tak silne, że organizowane były specjalne wycieczki traktujące jako rozrywkę możliwość zobaczenia „siedliska złodziei, morderców i innych przestępców”. Nikt nie chce mieszkać w pobliżu Romów, a Romowie niechętnie nawiązują kontakty poza swoją społecznością.

## POCZĄTKI

Zaczął się od rozmów z przedstawicielami Centrum Społeczności Romskiej i ekspertami z uczelni – bibliotekarze poszukiwali lepszego zrozumienia specyfiki społeczności romskiej i pomysłów na działania. Jednak nawet najlepiej przygotowane plany weryfikowała rzeczywistość. Kiedy do Centrum po raz pierwszy weszły romskie dzieci, dotychczasowi uczestnicy zajęć schowali się pod stołami. Od początku w przedsięwzięciu brała udział psycholożka – przygotowywała dzieci z Centrum do przybycia nowej grupy, potem pracowała z obiema grupami – najpierw osobno z każdą z nich – stopniowo budując otwartość i poczucie bezpieczeństwa, tworząc warunki do przełamywania uprzedzeń, po pewnym czasie organizując wspólne zajęcia. Bibliotekarze prowadzący zajęcia mogli też korzystać z jej wsparcia, konsultując trudne sytuacje i dzieląc się swoimi przeżyciami. Bardzo szybko okazało się, że nie każdy dorosły jest gotów do pracy z różnorodną kulturowo grupą. Pewna utalentowana i znana reżyserka, do tej pory z powodzeniem prowadząca zajęcia teatralne z dziećmi i młodzieżą, nie odnalazła się w kontaktach z małymi Romami. Potrzebna była szybka decyzja o zmianie osoby prowadzącej.

## PRZEBIEG

Założeniem całego przedsięwzięcia było budowanie akceptacji dla kulturowej różnorodności poprzez różnego typu działania artystyczne. W pierwszym roku działań bibliotekarze pracowali z dziećmi i młodzieżą głównie metodą biblioterapii. Wspólne czytanie i dyskusje odpowiednio dobranych lektur (np. bajek z różnych części świata) pozwalały na lepsze poznanie się i budowanie atmosfery akceptacji dla różnorodności. W kolejnym roku dominowało wspólne oglądanie filmów i dyskusje na ich temat, jeszcze później rozpoczęło się wspólne malowanie – także połączone z dyskusjami.

Od samego początku było wiadomo, że trzeba będzie dynamicznie reagować na nieprzewidziane okoliczności – elastyczność i spontaniczność stały się sposobem działania. Nie stawiano sobie górnolotnych celów, chodziło raczej o to, żeby być tu i teraz, osiągać wspólnie małe sukcesy, mierzyć się z trudnościami. Kluczowe były relacje, dialog, szukanie dróg porozumienia. Nie zawsze było łatwo. Rodzice dzieci romskich bardzo się bali, obawiali się puszczenia swoich dzieci gdziekolwiek bez opieki nauczycieli, ich wrażliwość była większa niż rodziców dzieci nieromskich. Konieczny był długotrwały proces budowania zaufania – pomoc psychologiczna tutaj także okazała się niezastąpiona.

## CIĄG DALSZY

W miarę upływu czasu relacje pomiędzy dziećmi i młodzieżą – Romami i nie-Romami przychodzącymi do Centrum (które rosły razem z nim) stawały się coraz silniejsze, pojawiały się przyjaźnie i pierwsze młodzieżowe miłości. Uczestniczenie dzieci i młodzieży z rodzin romskich zaczęło oddziaływać na dorosłych – ich rodziców. Zacieśniła się także współpraca biblioteki z Centrum Społeczności Romskiej. Kiedy zbliżał się czas zakończenia projektu, dzięki któremu możliwe było finansowanie udziału romskiej społeczności w działaniach Centrum, urząd miasta – na wniosek biblioteki, Centrum Społeczności Romskiej, władz dzielnicy i innych organizacji – podjął decyzję o stałym finansowaniu działań integrujących romskie rodziny z pozostałymi mieszkańcami dzielnicy.

## KOMENTARZ

Silna izolacja społeczności romskiej to przejaw fazy obrony w relacjach pomiędzy Romami i nie-Romami mieszkającymi w dzielnicy, fazy długotrwanie zakorzenionej, często obecnej w relacjach Romów z przedstawicielami innych kultur. Romowie (mimo że to społeczność bardzo różnorodna, dzieląca się na grupy funkcjonujące według różnych zasad) jest jedną z najbardziej obciążonych uprzedzeniami i stereotypami grup społecznych. Dlatego praca związana z akceptacją i integracją Romów w społecznościach to długotrwały i złożony proces.

## CZYNNIKI SUKCESU

- × dobre przygotowanie do działań – konsultacje z przedstawicielami społeczności romskiej, ekspertami w dziedzinie kultury romskiej; lepsze zrozumienie tej kultury – obyczajów i zasad w niej panujących;
- × stopniowe rozwijanie działań – początkowo adresowanych do dzieci nieromskich, włączanie młodzieży, dorosłych – rodziców; dotarcie z ofertą edukacyjną bezpośrednio do dorosłych Romów mogłoby być bardzo trudne, w tym przypadku dzieci stanowiły także „pomost” pomiędzy biblioteką i Centrum a swoimi rodzicami, którzy stopniowo zwiększali swoje zaufanie i włączali się do działań;

- × trwałość i osadzenie – proces przygotowań był długotrwały i właściwie cały czas wprowadzono modyfikacje, dla tej społeczności instytucja tego typu powinna być miejscem wpisanym na stałe w jej krajobraz; bardzo zagrażające relacjom społecznym byłoby tworzenie takich przedsięwzięć na krótki czas, w którym problemów nie uda się rozwiązać, a ludzie zostaną i będzie im jeszcze trudniej;
- × bycie „tu i teraz”, niezakładanie górnolotnych celów, reagowanie na zmieniającą się sytuację na bieżąco.

## CHWILA REFLEKSJI

Jakie wartości są twoim zdaniem najsilniej obecne w opisanym powyżej modelowej praktyce? Pomyśl o tym i zaznacz nie więcej niż trzy. Możesz też dopisać inne wartości, jeśli uważasz, że one także wyraźnie się w tej historii ujawniły.

otwartość      różnorodność      wrażliwość  
 odpowiedzialność      sprawczość  
 współpraca      godność      dialog  
 wspólnota      inne:

## MODELOWE PRAKTYKI DLA INNOWACJI SPOŁECZNEJ

### BANK RZECZY

Pomysł pojawił się podczas realizacji dużego projektu związanego z aktywizowaniem i integrowaniem lokalnej społeczności. Projekt ten był prowadzony przez instytucje pomocowe. Średniej wielkości miasto, leżące u podnóża gór to wymarzone miejsce do wspinaczki, jazdy na biegówkach i rowerach górskich (w zależności od pory roku) czy górskich wędrówek. Dla wielu mieszkańców to stały element ich życia. Podczas realizacji projektu okazało się jednak, że nie wszystkie rodziny posiadają niezbędny do uprawiania tych sportów sprzęt. Część rodzin nie uczestniczyła we wspólnych wyprawach, bo po prostu nie było ich stać na narty, buty do wspinaczki czy rowery. W rodzinach o niskich dochodach tego typu wydatki nie należą do priorytetowych. Wtedy pojawiła się myśl – stwórzmy miejsce, w którym nasi mieszkańcy, dzieci i dorośli, będą mogli nieodpłatnie wypożyczyć sprzęt do uprawiania sportów i rekreacji. Biblioteka to miejsce kojarzone z nieodpłatnym wypożyczaniem książek. Dlaczego nie miałyby się stać także miejscem, w którym można wypożyczyć sprzęt na pierwszą górską wyprawę? W ten sposób, przy współpracy z lokalnymi służbami społecznymi, biblioteka rozpoczęła przygotowania do stworzenia zupełnie nowej usługi.

Zanim przystąpiono do realizacji tego przedsięwzięcia, odbyło się spotkanie zespołu biblioteki i lokalnych instytucji pomocowych, które miały wspólnie organizować wypożyczalnię. Długo dyskutowano o tym, jak rozdzielić zadania pomiędzy instytucjami i kto miałby być liderem tego przedsięwzięcia. Pracownicy deklarowali gotowość do włączenia się w działalność wypożyczalni. Uzgodniono, że wypożyczalnia będzie funkcjonowała w systemie rotacyjnym – praca w niej będzie rodzajem odskoczni od codziennych zajęć w instytucjach. Wypracowano też wspólnie regulamin wypożyczalni i zasady komunikacji pomiędzy partnerami.

Pierwszym etapem była diagnoza i analiza dostępnych zasobów. Biblioteka poszukiwała miejsca, które mogłyby służyć do przechowywania i funkcjonować jako wypożyczalnia, pracownicy socjalni rozmawiali z nauczycielami, uczniami, członkami klubów sportowych, poszukując odpowiedzi na pytania: jakiego typu wyposażenie i o jakich parametrach powinno się znaleźć w wypożyczalni. W ten sposób powstało miejsce i lista pierwszych zakupów.

Kolejnym krokiem było oznakowanie całego zakupionego sprzętu. Część sprzętu pochodziła także z darowizn – okolicznych klubów sportowych, rodzin, które nie miały u siebie sprzęt w dobrym stanie, z którego nie korzystały. Ważne było, żeby był to sprzęt dobrej jakości i niezniszczony. Jednocześnie trwały prace adaptacyjno-remontowe w pomieszczeniu przeznaczonym na wypożyczalnię.

Po tych przygotowaniach można było przystąpić do informowania o nowej usłudze biblioteki. Kluczowym aspektem działania wypożyczalni było to, że – podobnie jak z biblioteki – mogą z niej korzystać wszyscy. Że nie jest to oferta dla rodzin ubogich, znajdujących się w trudnej sytuacji. W końcu każdy może wyrosnąć ze swoich butów narciarskich, każdemu też może się zepsuć rower tuż przed wyprawą. Klasy szkolne były zapraszane do wypożyczalni przed planowanymi wycieczkami, o nowej usłudze pisała lokalna prasa, można było się o niej dowiedzieć na stronach biblioteki i w mediach społecznościowych.

Sprzęt był wypożyczany za pomocą tego samego systemu co książki w bibliotece. Żeby z niego korzystać, wystarczyło mieć kartę biblioteczną. Było to bardzo istotne, wzmocniło przekonanie, że to jest usługa dla wszystkich, że nie wiąże się z poczuciem wstydu, bo przecież nikt się nie wstydzi, że wypożycza książki.

Wkrótce usługa stała się popularna, zwracano uwagę na jej ekologiczny aspekt – wpisywało się to w rozwijający trend, żeby nie gromadzić rzeczy, ale jak najwięcej naprawiać i pożyczać. W wypożyczalni powstał też mały warsztat naprawczy, pracownicy biblioteki, innych instytucji, a także mieszkańcy prowadzili zajęcia na temat konserwacji i napraw sprzętu.

Dzięki wypożyczalni w bibliotece pojawiło się wielu nowych użytkowników – skoro już wyrobili kartę, żeby wypożyczyć biegówki, to następnym razem wypożyczyli rower i książkę. Warsztaty organizowane w wypożyczalni były okazją do zacieśniania więzi sąsiedzkich. Z czasem asortyment poszerzał się o sprzęt ogrodniczy, kempingowy czy kuchenny. W obliczu pojawiających się nowych potrzeb, poszerzania asortymentu i coraz

większej grupy społeczności zorganizowanej wokół wypożyczalni biblioteka i partnerskie instytucje we współpracy z urzędem miasta zdecydowały, że przekażą prowadzenie wypożyczalni lokalnej organizacji pozarządowej, udzielając jej na ten cel wsparcia finansowego z budżetu miasta i udostępniając pomieszczenia i zgromadzony sprzęt. Biblioteka cały czas prowadziła współpracę z organizacją, a jej pracownicy mogli pełnić dyżury w warsztacie i wypożyczalni – niektórzy z nich bardzo to polubili.

## KOMENTARZ

W tej praktyce podział na grupy społeczne wiąże się ze statusem ekonomicznym rodzin. Dominującą fazą relacji pomiędzy nimi była – w punkcie wyjścia – akceptacja. Dzieci z rodzin o różnym statusie chodziły do tych samych klas, rodziny utrzymywały poprawne sąsiedzkie relacje. Wspólny wyjazd na wycieczkę ujawnił nierówności związane z dostępem do sprzętu sportowego. Utworzenie wypożyczalni takiego sprzętu to wyrównanie szans na wspólne uczestnictwo w ciekawych wydarzeniach i integrację. Niezmiernie ważny w tym przykładzie jest niestygmatyzujący model funkcjonowania wypożyczalni – sprzęt sportowy, podobnie jak książki w bibliotece, jest dla wszystkich. Gdyby tego typu rozwiązanie zakładało, że możliwość wypożyczenia sprzętu mają tylko rodziny i dzieci o niskich dochodach, byłby to czynnik podkreślający wykluczenie, a nie integrujący.

## CZYNNIKI SUKCESU

- × współpraca służb społecznych i biblioteki – wspólne ustalanie zasad i podziału zadań;
- × podążanie za trendami i potrzebami społeczności – poszerzanie asortymentu, naprawy, warsztaty „zrób to sam”;
- × nawiązywanie do trendów i zjawisk społecznych – ekonomia dzielenia się, ekologia, naprawy sprzętu zamiast kupowania nowego;
- × tworzenie wokół wypożyczalni i warsztatu społeczności, która w miarę upływu czasu zaczęła się samoorganizować – wprowadzać własne propozycje zajęć i wydarzeń;
- × przekazanie prowadzenia wypożyczalni lokalnej organizacji w momencie, kiedy przedsięwzięcie to zaczęło przerastać możliwości organizacyjne biblioteki.

## CHWILA REFLEKSJI

Jakie wartości są twoim zdaniem najsilniej obecne w opisaną powyżej modelowej praktyce? Pomyśl o tym i zaznacz nie więcej niż trzy. Możesz też dopisać inne wartości, jeśli uważasz, że one także wyraźnie się w tej historii ujawniły.

otwartość      różnorodność      wrażliwość  
odpowiedzialność      sprawczość      współpraca  
godność      dialog      wspólnota      inne:



Ta historia wydarzyła się w *Epsilon* – jednej z centralnych dzielnic dużego miasta. Kiedyś mieszkali tu głównie przedstawiciele klasy robotniczej, jednak w ciągu ostatnich 20 lat dzielnica ta doświadczyła procesu, który coraz częściej pojawia się w rozwijających się miastach – gentryfikacji. W dzielnicy zamieszkiwało coraz więcej przedstawicieli klasy średniej, mieszkanie tutaj stawało się modne. *Epsilon* to także dzielnica, w której znajduje się wiele mieszkań komunalnych, żyją tu osoby z niepełnosprawnościami, migranci, osoby ubogie. Na jednej, mocno zabudowanej i wybetonowanej przestrzeni, z coraz mniejszą ilością zieleni, żyło wiele bardzo różniących się od siebie grup. Prawie nikt nie czuł się w dzielnicy zakorzeniony – wszyscy skądś tu w nieodległym czasie przyjechali. W gęsto zabudowanej przestrzeni brakowało miejsc do spotkań. Brakowało też gotowości do wspólnych spotkań osób wywodzących się z różnych grup społecznych – żyły one w izolacji od siebie.

Procesy społeczne, środowiskowe i gospodarcze – różnorodna społeczność, zmiany klimatu, wahania ekonomiczne – skłoniły lokalną organizację działającą na rzecz ochrony środowiska do przystąpienia do ruchu Transition Towns – Miasta Przemian. Ideą tego międzynarodowego ruchu (do którego należy ponad 500 miast na całym świecie) jest prowadzenie rozmaitych oddolnych inicjatyw przyczyniających się do tworzenia silnych i szczęśliwych społeczności opartych na założeniach zrównoważonego rozwoju. (Więcej na ten temat na stronie: <https://transitionnetwork.org/>). Organizacja, która rozpoczęła tę inicjatywę w *Epsilon*, zaprosiła do współpracy lokalną bibliotekę; wsparcia finansowego udzielił samorząd dzielnicy oraz prywatna fundacja finansująca lokalne projekty społeczne.

Biblioteka nasion stanowiła jeden z elementów wspierających lokalną społeczność w budowaniu otwartej, różnorodnej wspólnoty. W rozmaite działania skierowane do grup mniejszościowych, a także grupy większościowej (w przypadku dzielnicy byli nią przedstawiciele klasy średniej) angażowały się inne lokalne organizacje, instytucje i firmy prywatne, tworząc nieformalną grupę partnerów działających na rzecz zrównoważonego rozwoju dzielnicy. Bank nasion, w który szczególnie zaangażowała się biblioteka, nawiązywał do idei „miejskiego ogrodnictwa”. Duże miasta, często zalane betonem, zabudowane wieżowcami, rozjeżdżane tysiącami aut to coraz mniej przyjazne miejsca do życia. Mieszkańcy miast zamykają się w swoich mieszkaniach, wyjeżdżają z podziemnych parkingów, wjeżdżają na inne parkin-gi, otwierają drzwi i bramy automatycznymi pilotami, wjeżdżają windą prosto pod drzwi własnego mieszkania albo pracy. Zamawiają jedzenie i robią zakupy przez internet. Niektórym dzieciom w miastach wydaje się, że marchewki rosną na drzewach albo od razu w puszkach. Miejskie ogrodnictwo ma przywracać przestrzeniom miejskim naturalne tereny, tworzyć warunki do siania, sadzenia, uprawy i zbiorów. Miejskie ogrodnictwo to także okazja do spotkań – podobnie jak niegdyś na wsiach całe społeczności wspólnie podejmują trud użyzniania, sadzenia i uprawy, aby później razem cieszyć się pięknym widokiem roślin i udanymi zbiorami.

Nasiona, sprzęt do nasadzeń, użyzniania i uprawy można było nieodpłatnie dostać lub wypożyczyć w bibliotece. Biblioteka udostępniała także przestrzeń do organizowanych kursów dotyczących uprawy roślin, angażowała się w wydarzenia związane z miejskim ogrodnictwem – wspólne nasadzenia i zbiory, projektowanie miejskich przestrzeni zielonych, robienie przetworów z wyhodowanych roślin, kursy zielarskie. Zapasy nasion w bibliotece były stale uzupełniane. Uczestnicy ogrodniczych przedsięwzięć uczyli się także zbierania nasion z roślin wcześniej posadzonych – zebrane nasiona przynosili do biblioteki, i tak zamykał się cykl życia.

Rośliny pojawiały się w coraz to nowych, czasem nieoczekiwanych miejscach – przy parkingach, pomiędzy pasami ulic, na skwerach i placach. W parkach powstawały ogrody warzywne i kwiatowe. Coraz więcej mieszkańców dzielnicy miało poczucie, że wpływa na wygląd dzielnicy, czyni ją piękniejszą i bardziej przyjazną. Codziennie widzieli efekty swojej pracy, troszczyli się o to, co udało im się wyhodować. Zmiany w dzielnicy były zauważalne także dla przybyszów – mówiło się, że pięknieje dzięki swoim mieszkańcom. Wspólne działania ogrodnicze zbliżały do siebie ludzi. Także tych, którzy do tej pory nawet nie wiedzieli o swoim istnieniu, a nawet jeśli wiedzieli, to woleli nie myśleć o tym, że ktoś taki mieszka obok nich.

### KOMENTARZ

Opisana historia dotyczyła silnie rozwarstwionej społeczności lokalnej – tworzyli ją dobrze sytuowani mieszkańcy z klasy średniej i lokatorzy mieszkań komunalnych – różne grupy migrantów, osób ubogich czy z niepełnosprawnościami. W jednej miejskiej przestrzeni grupy celebrowały życiowy sukces, spełnienie, i ci, którzy mierzą się z każdym dniem przynoszącym trudy i wyzwania związane z najprostszymi ludzkimi potrzebami. Początki pracy z takimi społecznościami to zazwyczaj faza negacji – poszczególne grupy żyją tak, jakby w ich otoczeniu nie było „tych innych” lub jakby ci inni byli „tacy jak my”. W pracy z fazą negacji ważne jest ujawnienie, pokazanie różnych grup żyjących w danej społeczności. Istotne, aby to ujawnianie odbywało się w przyjaznych i bezpiecznych okolicznościach. Wspólne prace ogrodnicze są taką właśnie okolicznością. Nawet dla niezaangażowanych w inicjatywę mieszkańców pojawiające się w mieście ogrody społeczne były sygnałem i symbolem obecności różnych grup, które te ogrody tworzyły.

### CZYNNIKI SUKCESU

- × wpisanie się w międzynarodowe ruchy i trendy społeczne (*transition towns, urban gardening*);
- × biblioteka nie była liderem, ale jednym z partnerów (duże przedsięwzięcie, wymagające potężnego zaangażowania);

- × użyteczny, widoczny i pozytywnie postrzegany społecznie ślad zaangażowania różnych grup;
- × zieleń w mieście.

### CHWILA REFLEKSJI

Jakie wartości są twoim zdaniem najsilniej obecne w opisaney powyżej modelowej praktyce? Pomyśl o tym i zaznacz nie więcej niż trzy. Możesz też dopisać inne wartości, jeśli uważasz, że one także wyraźnie się w tej historii ujawniły.

otwartość	różnorodność	wrażliwość
odpowiedzialność	sprawczość	
współpraca	godność	dialog
wspólnota	inne:	

### BIBLIOTEKA JAKO MIEJSCE DEBATY PUBLICZNEJ

Trzy biblioteki regionalne z regionów *Zeta*, *Eta* i *Theta* zainicjowały przedsięwzięcie, które miało przygotować lokalne biblioteki do odgrywania roli organizatorów debat publicznych. Bezpośrednim impulsem był nowy zapis w krajowym prawie dotyczący ustawowych zadań bibliotek publicznych, który mówił o tym, że biblioteki mają (oprócz innych ustawowych zadań): „stać się niezależnym miejscem spotkań i przestrzenią do publicznej debaty”. O ile z miejscem do spotkań sprawa wydawała się dosyć prosta – biblioteki już od dłuższego czasu odwołują się do idei trzeciego miejsca i tworzą przestrzenie sprzyjające spotkaniom – o tyle kwestia prowadzenia debat publicznych była zagadnieniem bardziej złożonym i oddalonym od tego, czym do tej pory zajmowały się biblioteki. Mówiąc o debacie publicznej, mamy tu na myśli sytuacje, w których tworzymy warunki do konstruktywnego dialogu dla stron w sytuacji konfliktu lub zróżnicowanych poglądów na dany temat. W dialogu takim uczestniczą osoby bezpośrednio zaangażowane – prezentujące określone, często odmienne stanowiska w danej sprawie, osoby, które mogą w wyniku decyzji związanej z danym tematem odnieść korzyści lub straty, zewnątrzni eksperci i ekspertki. Już sam punkt wyjścia – sytuacja konfliktu, różnych stanowisk – wskazuje, że kwestia przygotowania i prowadzenia wydarzeń o charakterze debaty publicznej nie jest zadaniem łatwym. Dodatkowo trudna wydaje się kwestia roli biblioteki jako bezstronnego organizatora i moderatora takich wydarzeń – biblioteka organizacyjnie podlega lokalnemu samorządowi i w takim sensie może jej być trudno uzyskać status niezależności. „Trudno” nie oznacza, że jest to niemożliwe. Wychodząc tym wyzwaniem naprzeciw, regionalne biblioteki przygotowały program, który miał wzmocnić lokalne biblioteki w prowadzeniu działań związanych z debatą publiczną.

### ETAP PIERWSZY – PRZYGOTOWANIE I OKREŚLENIE STRATEGII DZIAŁAŃ

W trzech regionach, które objęte były programem, działa łącznie 30 lokalnych bibliotek. Niektóre z nich to bardzo małe placówki, w których pracuje po kilka osób. Różnorodność bibliotek, niewielkie dotychczasowe doświadczenia w ich wzajemnej współpracy i ograniczone dane dotyczące dotychczasowych działań związanych z prowadzeniem debat skłoniły organizatorów do zorganizowania wspólnego seminarium dla wszystkich lokalnych bibliotek. Jego celem było dostarczenie wiedzy o nowych funkcjach bibliotek, zbadanie reakcji na kwestie związane z prowadzeniem przez biblioteki debat publicznych, określenie mocnych i słabych stron oraz zdiagnozowanie potrzeb bibliotek w tym zakresie. Seminarium trwało dwa dni. Po pierwszym dniu, który miał głównie charakter diagnostyczny, organizatorzy zaproponowali mechanizm wdrażania programu i zaprosili przedstawicieli lokalnych bibliotek o wskazanie, w jakim zakresie widzą swój udział w tym procesie. Ogólna koncepcja programu opierała się na metodzie kuli śnieżnej. Pierwszymi uczestnikami programu miało być kilka bibliotek, które deklarowały gotowość włączenia się do działań, posiadały zasoby umożliwiające im wejście w taki proces, ważnym kryterium była także różnorodność bibliotek. Każdą bibliotekę reprezentowały trzy osoby z zespołu. Podczas seminarium w podziale na grupy regionalne ustalono, które biblioteki wejdą do pierwszej fazy programu. Założenie było takie, że biblioteki, które będą uczestniczyły w pierwszej fazie wsparcia, staną się lokalnymi przewodnikami/mentorami dla kolejnych bibliotek. Takie podejście wymagało udzielenia wszechstronnego i silnego wsparcia bibliotekom, które zdecydowały się na podjęcie tej roli.

### ETAP DRUGI – PROCES WSPARCIA

Proces wsparcia miał głównie charakter edukacyjny. Przez niemal cały rok trzyosobowe zespoły z każdej biblioteki uczestniczyły w warsztatach dotyczących:

- × diagnozowania, jakie tematy są istotne w danej społeczności lokalnej;
- × rozumienia mechanizmów grupowych i procesów psychospołecznych związanych z prowadzeniem dialogu;
- × umiejętności prowadzenia różnych form debat;
- × projektowania i organizowania debat – doboru form do tematów, ustalania i zapraszania uczestników, współpracy z innymi podmiotami przy organizacji, zarządzania przestrzenią debaty, finansowania i promocji;
- × ewaluacji realizowanych debat.

Osoby bezpośrednio uczestniczące w programie mogły na początkowym etapie lub w trakcie przebiegu całego procesu dookreślać swoją rolę w organizowaniu debat. Role te mogły być związane np. głównie ze stroną organizacyjną i promocyjną czy też diagnozą i merytorycznym przygotowaniem debat lub prowadzeniem promocji i ewaluacji procesu. Istotne było jednak, aby niezależnie od podziału zadań była to cały czas praca zespołowa.

Oprócz warsztatów uczestnicy (osoby z zespołów z bibliotek) mieli możliwość korzystania ze wsparcia mentora – specjalistki/specjalisty w zakresie prowadzenia debat publicznych. Po każdym warsztacie biblioteka testowała element wiedzy i umiejętności wprowadzany podczas warsztatów, przeprowadzając działanie w swojej bibliotece (np. określoną metodę diagnozowania tematów do debat). Na kolejnych warsztatach uczestnicy dzielili się doświadczeniami z przeprowadzonego działania.

W ramach wsparcia dofinansowane były także remonty i niezbędne zakupy związane z przygotowaniem przestrzeni do prowadzenia debat.

### ETAP TRZECI – TESTOWANIE

Po rocznym procesie wsparcia i edukacji biblioteki, przy wsparciu swoich mentorów, przygotowały i przeprowadziły debatę publiczną w swojej społeczności lokalnej. Ważnym aspektem tego etapu była możliwość uczestniczenia zespołów bibliotek w debatach organizowanych przez pozostałe biblioteki. Każde doświadczenie prowadzenia debaty było podsumowane informacjami zwrotnymi od mentorów i innych bibliotek. Prowadzono także zewnętrzną ewaluację całego procesu testowania. Tematami debat prowadzonych przez biblioteki były m.in.: „Jak ograniczyć radykalizację w społeczności”, „Biblioteka w dawnym kościele – czy to dobry pomysł”, „Produkcja żywności a dobro zwierząt”. Kiedy już wszystkie biblioteki przeprowadziły swoje debaty (było ich sześć), odbyło się wspólne spotkanie poświęcone analizie wniosków z tych doświadczeń, także płynących z przeprowadzonej ewaluacji. Na podstawie tych wniosków przygotowano rekomendacje dotyczące prowadzenia kolejnych debat (powstał kodeks dobrych praktyk) oraz wytyczne dotyczące włączania kolejnych bibliotek do prowadzenia debat publicznych.

### ETAP CZWARTY – UPOWSZECHNIANIE

Zadaniem każdej z sześciu bibliotek, która brała udział w pierwszej fazie programu, było doprowadzenie do debat w czterech innych bibliotekach w ich regionie. W zależności od zasobów tych bibliotek mogło to przebiegać w różnych formach – od sytuacji, w której biblioteka „mentorska” przygotowuje i prowadzi debatę we wspieranej bibliotece, dając możliwość towarzyszenia i obserwowania tego procesu przez zespół tej biblioteki, po sytuację, kiedy wspierana biblioteka samodzielnie przygotowuje i prowadzi proces po odbyciu kilku spotkań o charakterze edukacyjnym. Pracownicy bibliotek nieuczestniczących w pierwszej fazie mogli brać udział w debatach organizowanych przez biblioteki „mentorskie” w fazie testowania, dzięki czemu zagadnienia związane z prowadzeniem debat nie były im obce. Na etapie upowszechniania była także możliwość korzystania ze specjalistycznych warsztatów i wsparcia mentorów zewnętrznych, w zależności od konkretnych potrzeb.

Etap upowszechniania – który trwał dwa lata – także zakończony był przeprowadzeniem debat przez wspierane 24 biblioteki.

### ETAP CZWARTY – UTRWALANIE ZMIANY

Wszystkie 30 bibliotek z trzech regionów, po własnych doświadczeniach prowadzenia debat, zgromadziło się na seminarium podsumowującym cały proces. Zainicjowano grupy samopomocy, sposoby komunikacji i mechanizmy wymiany zasobów pomiędzy bibliotekami w zakresie prowadzenia debat publicznych. Uruchomiony też został portal z możliwością prowadzenia streamingów, organizowania webinarów, gromadzenia zasobów wiedzy i wymiany informacji dla wszystkich bibliotek. Na portalu prowadzony był także wspólny kalendarz organizowanych debat. Jedną z regionalnych bibliotek podjęła się na okres trzech lat roli koordynatora. Wypracowany przez biblioteki z trzech regionów kraju program wprowadzania nowego zadania dla bibliotek stał się modelowym przykładem dla pozostałych regionów kraju.

### KOMENTARZ

Debata, jako określona w czasie i formie metoda pracy, wymaga od osób w niej uczestniczących wzajemnego szacunku. Dlatego przedstawiciele stron zapraszanych do udziału w debacie nie powinni reprezentować grup społecznych, które są w danej społeczności w fazie obrony we wzajemnych relacjach. Najbardziej konstruktywna dla wyników debaty faza relacji pomiędzy różnymi grupami to akceptacja – strony, nawet w sytuacji konfliktu, mają wtedy większą zdolność do prowadzenia konstruktywnego dialogu. Można sobie wyobrazić, że debata będzie stanowić także sposób na rozwiązywanie napięć i konfliktów pomiędzy grupami będącymi w relacjach w fazie obrony, niemniej wymaga to dużych kompetencji związanych z prowadzeniem takiej debaty i obarczone jest ryzykiem, że – niezależnie od przebiegu debaty – napięcia zdominują przebieg takiego spotkania i zamiast rozwiązać, wzmocnią konflikty.

### CZYNNIKI SUKCESU

- × systemowo wprowadzona nowa funkcja bibliotek – prowadzenie debaty publicznej w bibliotekach zostało zapisane w krajowym prawie regulującym funkcjonowanie bibliotek, dało to silne oparcie dla uruchomienia dużego i kosztownego programu, umożliwiając też perspektywę długofalowego wsparcia i rozwijanie tej funkcji;
- × partycypacyjne wypracowanie formuły wsparcia – spotkanie z wszystkimi bibliotekami w regionach;
- × podzielenie procesu wsparcia na etapy, uwzględnienie testowania, ewaluacji i wyciągania wniosków;
- × zróżnicowanie zakresu wsparcia i odpowiedzialności, uzależnione od gotowości i zasobów danej biblioteki.

## CHWILA REFLEKSJI

Jakie wartości są twoim zdaniem najsilniej obecne w opisaney powyżej modelowej praktyce? Pomyśl o tym i zaznacz nie więcej niż trzy. Możesz też dopisać inne wartości, jeśli uważasz, że one także wyraźnie się w tej historii ujawniły.

otwartość	różnorodność	wrażliwość
odpowiedzialność	sprawczość	
współpraca	godność	dialog
wspólnota	inne:	

## MODELOWE PRAKTYKI DLA KREATYWNOŚCI

### GRA MIEJSKA

*Iota* jest niedużym, położonym nad rzeką miastem, z historią sięgającą XIV wieku. Obecnie mieszka w nim około 30 tys. mieszkańców, działają w nim kluby sportowe (piłka nożna i koszykówka), teatr, lokalna uczelnia. Mieszkańcy Ioty postrzegają ją jako jedno z wielu, leniwych i nudnych, niewyróżniających się niczym miast.

Pracownicy biblioteki postanowili zaciekać mieszkańców lokalną historią, budować poczucie lokalnej przynależności i tożsamości. Chcieli przyciągnąć uwagę mieszkańców do mniej znanych miejsc w mieście, pomóc im odkryć nieoczywiste zakątki i piękne widoki.

Powstał pomysł, aby stworzyć grę miejską. Gra toczyła się przez dwa miesiące. Mogły w niej uczestniczyć osoby indywidualne albo grupy. Miały do wykonania różne zadania. Zadania polegały na poszukiwaniu, odkrywaniu i kreowaniu. Każda osoba dołączająca do gry dostawała w bibliotece mapę i instrukcje, dołączała też do stworzonej na Facebooku grupy. Dodatkowo gracze dostawali specjalne znaczkę, dzięki czemu mogli się nawzajem rozpoznawać w mieście. Na mapach ukryto obiekty, zagadki, zakodowane wiadomości. Gra angażowała uczestników do opowiadania swoich osobistych historii związanych z konkretnymi miejscami w mieście. Można było opowiedzieć o pierwszym pocałunku na trzepaku przy bloku albo o przekazywanej z ust do ust na podwórku plotce o duchach nawiedzających opuszczone magazyny. Na Facebooku publikowane były wybrane opowieści, zdjęcia i indywidualne historie.

W grze wzięło udział ponad 100 uczestników. Zazwyczaj były to wielopokoleniowe grupy przyjacielsko-rodzinne. Udział w grze był okazją do poznania dawnych oblicz miasta – nie tylko tych zapisanych na kartach książek, ale też miasta z opowieści dziadków i rodziców.

Materiał zebrany podczas gry posłużył do przygotowania interaktywnej wystawy, o której informowały lokalne media. W tej grze nagrodą była możliwość współtworzenia wystawy.

## KOMENTARZ

Miejsce, w którym mieszkamy, jest częścią naszej tożsamości. Młodzież lubi oznaczać mury w swojej okolicy napisami „tu byłem” albo swoim przeżyciem. Gra wykorzystywała potrzebę pozostawienia śladu. Pokazywała też sposoby na odkrycie śladów, które pozostawiły w mieście dawniejsze pokolenia. Międzypokoleniowy charakter gry, jej dynamika, odwołanie do osobistych historii i lokalności tworzyły warunki do przechodzenia z fazy akceptacji (która zazwyczaj występuje pomiędzy różnymi pokoleniami) do fazy międzypokoleniowej integracji.

## CZYNNIKI SUKCESU

- × zróżnicowana forma gry (szukanie informacji w bibliotece, chodzenie po mieście, opowiadanie własnych historii);
- × duża doza wolności w udziale w grze – grupy mogły wykonywać zadania w pasującym im momencie, nie trzeba było wykonywać wszystkich zadań;
- × międzypokoleniowość.

## CHWILA REFLEKSJI

Jakie wartości są twoim zdaniem najsilniej obecne w opisaney powyżej modelowej praktyce? Pomyśl o tym i zaznacz nie więcej niż trzy. Możesz też dopisać inne wartości, jeśli uważasz, że one także wyraźnie się w tej historii ujawniły.

otwartość	różnorodność	wrażliwość
odpowiedzialność	sprawczość	
współpraca	godność	dialog
wspólnota	inne:	

## MIEJSCE DLA CIEBIE W MIEŚCIE 3D

Wyniki różnych badań dotyczących absolwentów szkół w mieście Kappa ujawniły, że zaledwie 25% absolwentów wie, jakie kierunek studiów chce wybrać. Oznacza to, że większość uczniów wybiera kierunek studiów lub innej formy dalszego kształcenia, zdając się na przypadek, modę lub inne czynniki (na przykład idą tam, gdzie

ich koledzy). Jednocześnie w regionie obserwowano rosnące zapotrzebowanie na specjalistów w zakresie ICT (*information and communication technologies*), a prognozy wskazywały, że to zapotrzebowanie będzie stale rosnać. Zwraçały także uwagę informacje o tym, że kierunki związane z nowoczesnymi technologiami wybierają przede wszystkim chłopcy.

Te informacje zainspirowały miejską bibliotekę do zainicjowania programu, który miał nie tylko pomóc uczniom szkół w wyborze kierunku studiów, ale także zachęcić ich do studiowania kierunków związanych z nowoczesnymi technologiami. Szczególny nacisk położono na zachęcanie dziewczyn – w tej społeczności dominował jeszcze model kulturowy, w którym dziewczynki są bardziej „predysponowane” do kierunków humanistycznych lub pomagania innym, a technologie i kierunki ścisłe to przestrzeń dla mężczyzn.

Do przygotowania i realizacji programu zaproszono partnerów – inną miejską bibliotekę, firmy zajmujące się nowoczesnymi technologiami oraz fundację Szkoła Robotyki. Zespoły obu bibliotek przeszły podstawowe kursy z zakresu ICT.

Uczestnikami programu byli uczniowie w wieku 14–19 lat, zainteresowani projektowaniem 3D, architekturą, wzornictwem, mechaniką i elektroniką. Wspólnie z partnerami stworzono na terenie dwóch bibliotek Laboratoria Przyszłości – przestrzenie wyposażone w komputery, drukarki 3D i inne urządzenia elektroniczne. W przestrzeniach tych cztery dziesięcioosobowe grupy młodzieży uczestniczyły w zajęciach o tematyce ICT – „Zarządzanie informacją”, „Projektowanie 3D”, „Elektronika”, „Zarządzanie innowacją” i in. Uczestnicy programu korzystali z praktyk i staży zawodowych w przedsiębiorstwach i na lokalnym uniwersytecie. Współtworzyli aplikację „Znajdź zawód” dla innych osób poszukujących swojej ścieżki zawodowej.

Stworzone w bibliotekach Laboratoria Przyszłości, które były otwartymi przestrzeniami, przyciągały innych użytkowników. Interesowali się nimi seniorzy, dorośli i dzieci. Idąc tym tropem, biblioteki zaczęły organizować zajęcia z nowoczesnych technologii dla różnych grup, w tym także dla grup wielopokoleniowych. Absolwenci programu edukacyjnego pomagali w prowadzeniu tych zajęć.

## KOMENTARZ

Młodzież to grupa społeczna, która ze względu na etap rozwojowy często znajduje się w fazie obrony wobec innych grup społecznych. Jednocześnie młodzi ludzie w tym okresie często doświadczają zagubienia i braku zrozumienia. Stworzenie przyjaznych warunków, zaproponowanie atrakcyjnej i nowoczesnej oferty było drogą do budowania akceptacji dla siebie samych i dla innych grup społecznych.

## CZynniki sukcesu

- × międzysektorowa współpraca (biznes, uczelnia, biblioteki, organizacja pozarządowa);
- × atrakcyjna forma przekazu, korzystanie z mediów społecznościowych.

## CHWILA REFLEKSJI

Jakie wartości są twoim zdaniem najsilniej obecne w opisaney powyżej modelowej praktyce? Pomyśl o tym i zaznacz nie więcej niż trzy. Możesz też dopisać inne wartości, jeśli uważasz, że one także wyraźnie się w tej historii ujawniły.

otwartość      różnorodność      wrażliwość  
odpowiedzialność      sprawczość  
współpraca      godność      dialog  
wspólnota      inne:

## POPKULT

Biblioteka w *Lambdzie* chciała mieć lepszy kontakt z młodymi dorosłymi. Bibliotekarka, sama określająca się mianem geeka, wymyśliła sposób na stworzenie oferty odpowiadającej na potrzeby młodych.

Tak powstał Popkult – miejsce w bibliotece skupione na kulturze POP-ularnej i rzeczach KULT-owych. Ważne miejsce w Popkulcie zajmują fantasy, gry komputerowe i komiksy. Popkult w szczególności adresowane jest do ludzi pomiędzy 15. a 25. rokiem życia, a także geeków i nerdów w każdym wieku. Oferta wydarzeń jest współtworzona przez młodych ludzi. To oni sugerują, jakimi tematami się zajmować, jakich gości zapraszać, kiedy powinny się odbywać wydarzenia i jaki powinny mieć przebieg. Organizowane są takie wydarzenia jak „Maraton Avengersów”, „Fantastic beasts hoopla” czy „Noc Harry'ego Pottera”. Popkult współpracuje z lokalnym domem kultury i kinem, dzięki czemu organizowane wydarzenia mogą mieć większy zasięg.

Do Popkultu zgłaszają się też nieformalne grupy młodzieży, np. społeczność graczy ButtonSmashers. Organizują oni regularne wspólne granie w gry, ucą grać początkujących i zaawansowanych, w trakcie ferii organizują także zajęcia dla młodszych dzieci.

## KOMENTARZ

Młodzież to grupa społeczna, która ze względu na etap rozwojowy często znajduje się w fazie obrony wobec innych grup społecznych. Jednocześnie młodzi ludzie w tym okresie często

doświadczają zagubienia, braku zrozumienia. Stworzenie przyjaznych warunków, zaproponowanie atrakcyjnej i nowoczesnej oferty było drogą do budowania akceptacji dla siebie samych i dla innych grup społecznych.

## CZYNNIKI SUKCESU

- × pomysł jest od początku współtworzony przez młodych;
- × specjalnie stworzone miejsce w bibliotece – przyciąga też designem;
- × łapanie trendów i tego, czym żyją młodzi;
- × stworzenie miejsca dla różnych subkultur;
- × brak wymogu ambitnego repertuaru.

## CHWILA REFLEKSJI

Jakie wartości są twoim zdaniem najsilniej obecne w opisanej powyżej modelowej praktyce? Pomyśl o tym i zaznacz nie więcej niż trzy. Możesz też dopisać inne wartości, jeśli uważasz, że one także wyraźnie się w tej historii ujawniły.

otwartość	różnorodność	wrażliwość
odpowiedzialność	sprawczość	
współpraca	godność	dialog
wspólnota	inne:	

A close-up photograph of a person's hands holding a black pen over a document. The person is wearing a brown long-sleeved shirt. The document features a bar chart with blue and orange bars. The background is blurred, showing a blue shirt and a wooden desk.

## ROZDZIAŁ 5

# ZARZĄDZANIE I EWALUACJA W BIBLIOTECE MIC

## BIBLIOTEKA MIC JAKO KULTURA ROZWOJU NIE CEL DO OSIĄGNIĘCIA

Podjęcie działań związanych z rozwojem wielokulturowych, włączających i zintegrowanych społeczności lokalnych, jednego możemy być pewni – nasza praca nie zakończy się w dającej się wyobrazić przyszłości. Doświadczenia ostatnich lat wskazują, że niezależnie od wysokości środków, zaangażowania, zastosowania modelowych koncepcji nie znaleźliśmy do tej pory recepty na zintegrowaną, włączającą i różnorodną wspólnotę. Zdarzają się cudowne momenty, dobre okresy, stabilne czasy. Jednak nawet w tych „modelowych wspólnotach” (choć takie przecież nie istnieją) pojawiają się kryzysy. Czasem misternie budowana konstrukcja integracji okazuje się domkiem z kart albo tykającą bombą. Przekonanie, że nasza praca nigdy się nie skończy, zawsze ważna będzie uważność, refleksyjność i gotowość do zmian, jest jednym z elementów podstawowego wyposażenia tych, którzy chcą dokonywać zmian społecznych. Można powiedzieć, że w ten sposób biblioteka może zintegrować w sobie proces uczenia się przez całe życie. Podejście to odpowiada przyjętemu w Modelu założeniu o spójności tego, czym jest biblioteka dla swoich użytkowników, z tym, jaka jest wewnętrznie.

Rolą osób zarządzających bibliotekami rozumianymi jako instytucje uczące się będzie zatem:

- × Zachęcanie zespołu biblioteki do zadawania pytań, poszukiwań, inspirowanie do działania. Tworzenie warunków do eksperymentowania, rozwijania kompetencji, odkrywania talentów;
- × Kształtowanie umiejętności wyciągania wniosków ze zdobytej wiedzy, twórcze wykorzystanie informacji, konstruktywno-krytyczne podejście do proponowanych rozwiązań;
- × Wspieranie kolektywnego podejścia do rozwiązywania problemów, docenianie pracy zespołowej, przekazywanie zespołom zadań i odpowiedzialności;
- × Zapewnienie warunków do tego, aby zdobywana przez instytucję wiedza pozostawała w jej zasobach i była wykorzystywana. Tworzenie mechanizmów zachowywania wiedzy w instytucji nie jest zadaniem łatwym. Jeśli przyjmiemy, że wiedza instytucji stanowi sumę wiedzy osób w niej pracujących, to rotacja w zespole może być powodem utraty znaczących części tego zasobu. Dlatego ważne są rozwiązania pozwalające na zapisywanie i utrwalanie zdobywanej przez zespół wiedzy oraz przekazywanie tej wiedzy pomiędzy osobami z zespołu;
- × Docenianie uczenia się i rozwoju, wspieranie procesów wzajemnego uczenia się (mentoring, tutoring);
- × Tworzenie warunków do przepływu kompetencji pomiędzy różnymi instytucjami.

Czytając powyższą listę, można odnieść wrażenie, że rola osoby zarządzającej biblioteką uczącą się to rola edukatora, przy czym adresatem jego działania są nie tyle pojedyncze osoby, ile cała

biblioteka rozumiana jako rozwijający się organizm. I nie jest to wrażenie mylne.

W procesie uczenia się, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i instytucjonalnym, ważne są momenty zatrzymania. To rodzaj powiedzenia sobie: Stop! Gdzie jesteśmy? Dokąd doszliśmy? W jakiej jesteśmy kondycji na tym etapie podróży? Czy droga, którą podążamy, prowadzi nas do celu? Czy po drodze odkryliśmy coś nowego? Ten moment zatrzymania i autorefleksji nad procesem, w którym uczestniczymy, to w rozwoju biblioteki etap ewaluacji.

## ROLA EWALUACJI W BIBLIOTECE MIC

Ewaluacja to proces, który pozwala na zebranie informacji zwrotnej dotyczącej przebiegu zrealizowanego działania oraz sprawdzenie, czy zamierzony cel został osiągnięty. Podstawowym celem ewaluacji jest usprawnienie, rozwój i lepsze zrozumienie przedmiotu ewaluacji.

Biblioteka, prowadząc ewaluację swoich działań, może więc:

- × Dowiedzieć się jak są one odbierane przez uczestników – ocenić tematykę, formę, atmosferę, sposób prowadzenia, poddać ocenie częstotliwość i godziny spotkań;
- × Sprawdzić na ile prowadzone działania są zgodne z potrzebami uczestników;
- × Zweryfikować wartość edukacyjną działań – czy rzeczywiście ich uczestnicy czegoś się uczą, zyskują nową wiedzę/kompetencje, zapoznają się z nowymi punktami widzenia, sprawdzić, na ile merytoryczny poziom oferty jest dopasowany do możliwości i potrzeb odbiorców;
- × Ustalić, czy prowadzone działania przekładają się na oczekiwane zmiany społeczne;
- × Poddać ocenie komunikację – czy na podstawie informacji o prowadzonych działaniach ich uczestnicy spodziewali się właśnie tego, co zawierała oferta, czy nie nastąpiło gdzieś nieporozumienie, błąd komunikacyjny;
- × Zyskać wiedzę pozwalającą na jak najlepsze dopasowanie osób prowadzących do poszczególnych grup odbiorców;
- × Sprawdzić, jak prowadzone działania wpływają na zespół biblioteki;
- × Zebrać refleksje osób planujących i prowadzących działanie, które pozwolą na wprowadzenie modyfikacji w przyszłe projekty.

Ten katalog można rozbudowywać, ważne, żeby w świetle podnoszonych zagadnień zobaczyć, **jak istotnym narzędziem uczenia się na doświadczeniu jest dla biblioteki ewaluacja.** Działanie niepoddane refleksji jest po prostu działaniem. Jeśli dołożymy do niego zebranie informacji zwrotnych i ich analizę – staje się procesem uczenia się.



Aby uzyskane odpowiedzi były wartościowe, warto zadbać o to, żeby ewaluacja przynajmniej częściowo miała charakter anonimowy. Osoby związane z biblioteką, korzystające z jej oferty mogą się wobec pracowników biblioteki powstrzymać przed wygłaszaniem krytycznych uwag. A takie są w tym procesie bardzo wartościowe. Aby utorować drogę uwagom o różnorodnym charakterze, warto więc zaprosić do przeprowadzenia otwartej dyskusji czy wywiadów z uczestnikami zajęć osobę spoza biblioteki lub przynajmniej niezwiązaną z przedmiotem ewaluacji – ewaluacji na pewno nie powinna prowadzić osoba ewaluowana (prowadzący zajęcia, autor programu).

Skąd wziąć taką osobę? Można poszukać w internecie albo skontaktować się na przykład z organizacją pozarządową, która realizuje projekty w ramach szerzej zakrojonych rządowych programów lub pozyskuje fundusze z grantów. Obie te formy działania zwykle wiążą się z koniecznością przeprowadzenia ewaluacji zakończonego projektu. Organizacje pozarządowe mogą więc być dobrym przewodnikiem i źródłem informacji na temat ewaluatorów.

Badanie ewaluacyjne może mieć charakter ilościowy lub jakościowy. Ilościowa ewaluacja jest przydatna szczególnie w przypadku objęcia projektem dużej grupy uczestników – co najmniej kilkudziesięciu czy kilkuset. W takiej sytuacji wyliczanie wskaźników, średnich czy innych statystyk zaczyna mieć matematyczny sens i dawać odbicie rzeczywistego obrazu. W przypadku projektów realizowanych na mniejszą skalę, prowadzonych dla niedużych grup lepiej sprawdzą się metody jakościowe. Mają one tę jeszcze przewagę nad ilościowymi, że pozwalają na zagłębienie się w analizowaną tematykę. Metody jakościowe ze swojej natury są ściśle związane z indywidualnym punktem widzenia uczestnika. Ma to mocne i słabe strony. Mocną stroną jest możliwość głębszego zrozumienia przekazywanych przez respondenta treści – ma on szansę wytłumaczyć na przykład, dlaczego ma taką opinię, w jakim indywidualnym kontekście postrzega ewaluowane działanie, czego potrzebuje i jaki ma stosunek emocjonalny do omawianych tematów. W efekcie uzyskujemy głębsze zrozumienie ewaluacji, ale – i to słaba strona – nie możemy wyników generalizować na większą populację. Nie wiemy, jakie statystyczne znaczenie ma wyrażona opinia, ile osób by się z nią zgodziło, itp. Mimo ograniczeń metoda jakościowa wydaje się znacznie odpowiedniejsza dla projektów edukacyjnych prowadzonych zwykle na stosunkowo niewielką skalę. Pozwala bowiem na głębsze zrozumienie rozmówców, daje szansę poznania ich perspektywy.

Istnieje przekonanie, że ewaluację należy zacząć planować przed realizacją działania. To przekonanie jest ze wszech miar słuszne, ponieważ zakładając cele, które chcemy osiągnąć, równocześnie określamy temat pytań ewaluacyjnych. Jeśli na przykład zależy nam na tym, żeby po udziale w prowadzonym warsztacie wzrosły określone kompetencje czy wiedza jego uczestników, musimy od razu zaplanować pomiar poziomu wyjściowego tej wiedzy czy kompetencji, żeby poprzez pomiar końcowym (po zakończeniu warsztatu) zarejestrować różnicę. **Do zaplanowania ewaluacji wystarczy więc znajomość celów i sposobu realizacji (planowanego przebiegu) ewaluowanego działania.**

Zróbmy teraz ogólny plan ewaluacji, który w zasadzie powinien być adaptowalny do każdego rodzaju działania edukacyjnego biblioteki.

- × Określenie tematu ewaluacji – nazwijmy to, co będzie podlegało ewaluacji (warsztat antydyskryminacyjny prowadzony przez bibliotekę w okresie od... do... składający się z czterech dwugodzinnych spotkań);
- × Postawienie pytań kluczowych – co chcemy osiągnąć (zmianę postaw, wzrost określonych kompetencji), jaki sposób działania zastosujemy (zajęcia mają być zrozumiałe i o atrakcyjnej, wciągającej formie);
- × Wybór elementów, które będą podlegały badaniu (każdy pojedynczy warsztat, cały cykl zajęć, indywidualnie realizowane przez uczestników zajęć projekty społeczne, wartość merytoryczna i komunikatywność języka materiałów, które zostały przygotowane itp.);
- × Wskazanie źródeł potrzebnych informacji – np. dobór próby przy badaniu ankietowym, osoby do przeprowadzenia wywiadów (ilu uczestników, kto poza uczestnikami), dokumenty do przeanalizowania itp.;
- × Wybranie metod pracy – badanie ankietowe, wywiady, obserwacja, studium przypadku, analiza dokumentów;
- × Opracowanie narzędzi – formularze ankiet, główne zagadnienia poruszane w wywiadach;
- × Przygotowanie harmonogramu z zaznaczeniem, kiedy prowadzimy jakie badania.

Warto pamiętać, że ewaluacja prowadzona nie tylko na początku i na końcu, ale także w czasie trwania projektu pozwala na bieżącą korektę prowadzonych działań, reagowanie na bieżąco na rekomendacje ewaluatora. Warto o niej pomyśleć przy projektach realizowanych w dłuższej perspektywie czasowej.

Ewaluacja kończy się raportem, który zawiera zebrane oceny i opinie, ich analizę oraz zakończony jest rekomendacjami, które można wdrożyć przy kolejnym planowanym działaniu (lub w prowadzonym projekcie w przypadku działania długofalowego i ewaluacji prowadzonej na bieżąco). Część tych rekomendacji jest specyficzna, odnosi się tylko do konkretnego, zakończonego już działania, ale część może mieć charakter bardziej uniwersalny i wzbogacać ogólną wiedzę bibliotecznych edukatorów dotyczącą prowadzenia działań edukacyjnych w bibliotece. Te rekomendacje ogólne mogą się odnosić np. do konkretnej formy prowadzenia zajęć (wykład, warsztat, szkolenie itp....) lub do oczekiwanych kompetencji psychologicznych osoby pracującej z daną grupą uczestników (kobiety, mężczyźni, cudzoziemcy, seniorzy, uczniowie itd.). Po zakończeniu ewaluacji, lekturze raportu czy rozmowie z ewaluatorem warto więc zrobić wewnętrzne spotkanie skoncentrowane na tym, w jaki sposób można wykorzystać zebrane wyniki i wskazówki. **Ważne jest bowiem, żeby ewaluacja miała wymiar praktyczny.**

## METODY I NARZĘDZIA W EWALUACJI

Jak już wcześniej zaznaczono, ewaluacja dzieli się na ilościową i jakościową. Podstawową metodą ewaluacji ilościowej jest ankieta, a jakościowej – wywiad.

### ANKIETA

Żeby sporządzić dobrą ankietę, potrzebna jest podstawowa wiedza o badanym zagadnieniu, która pozwoli na sformułowanie adekwatnych pytań. W przypadku badania ewaluacyjnego pytania muszą się odnosić do zamierzonych celów i dawać możliwość jednoznacznego stwierdzenia, czy zostały one osiągnięte. Ankieta nie może być zbyt długa – bez względu na jej formę (papierowa, internetowa) wypełnienie ankiety nie powinno zająć więcej niż kilka minut. Użyte określenia muszą być jednoznaczne, nie pozostawiać wątpliwości, ponieważ w większości przypadków respondent wypełnia ankietę sam, bez możliwości zadania pytań dodatkowych. Sformułowane pytanie musi być jasne i nie powinno zawierać przeczeń – pytania w rodzaju: „Czy nie uważasz, że...” są niejednoznaczne i sprawiają problem odpowiadającemu. Do oceny ewaluowanego działania często przydaje się skala – zwykle stosuje się skalę pięciopunktową (od 1 do 5), w której punkt 1 jest odpowiedzią najniższą, punkt 3 neutralną, a punkt 5 najwyższą. Ankieta najlepiej sprawdza się wtedy, kiedy możemy zadać pytania zamknięte. Pytania otwarte są trudniejsze do analizy, ale czasem mimo to warto wzbogacić ankietę o 1-2 takie pytania, żeby zebrać pomysły respondentów, pozwolić im wyrazić opinię w sposób bardziej dowolny niż poprzez pytania zamknięte. Jeśli jednak naszym celem jest pogłębione zrozumienie ocen lub dotarcie nowych pomysłów, ankieta nie jest dobrym narzędziem – lepiej sprawdzi się metoda jakościowa. W internecie można znaleźć wiele poradników dotyczących zasad konstruowania ankiet oraz przykładów najczęściej popełnianych błędów. Ważną zaletą ankiety jest jej anonimowość.

### WYWIAD

W kontekście ewaluacji prowadzonych działań najczęściej pojawiają się wywiady indywidualne oraz wywiady grupowe, które jednak układają się w różne konstelacje. Następujące z nich można uznać za podstawowe:

- × Wywiad indywidualny z uczestnikiem działania – zwykle porusza się w nim takie tematy, jak motywacje przystąpienia do projektu, oczekiwania z nim związane, postrzegane efekty uczestnictwa, mocne i słabe strony działania, propozycje zmian/modyfikacji i końcowa refleksja, czy i dlaczego początkowe oczekiwania zostały zaspokojone;
- × Wywiad indywidualny z osobą prowadzącą zajęcia – szczególnie jeśli jest to zewnętrzny specjalista prowadzący podobne działania dla różnych podmiotów, jego punkt widzenia może dużo wnieść. Może on bowiem zobaczyć nasze działanie na znacznie

szerszym tle, co może prowadzić do wartościowych wniosków. Trener z wewnątrz także może jednak dostarczyć ciekawych informacji na temat swoich oczekiwań zderzonych z praktyką, łatwych i trudnych elementów projektu, wniosków na przyszłość itp.;

- × Wywiad indywidualny z organizatorem działania – poruszane tematy to najczęściej cele, jakie przyswiecały działaniu, motywacje dokonywanych wyborów (do kogo jest skierowany projekt, jak jest realizowany, kwestie organizacyjne: z czego wynikała liczba spotkań, ich częstotliwość, czas trwania etc.) i wnioski dotyczące kolejnych projektów;
- × Seria wywiadów indywidualnych składająca się na studium przypadku. To bardzo ciekawy i wartościowy sposób ewaluacji przydatny wówczas, gdy w efekcie uczestnictwa w projekcie realizowane są bardziej złożone działania angażujące kilka stron i często też widoczne z kilku różnych punktów widzenia. Studium przypadku ma formę opisu konkretnych działań zakończonych wnioskami i rekomendacjami;
- × Wywiad grupowy – spotkanie i moderowana rozmowa z uczestnikami działania albo z grupą osób planujących i prowadzących je. Tematy poruszane w czasie dyskusji grupowej są podobne do tych, które pojawiają się w wywiadach indywidualnych. Różnica polega na tym, że o ile w rozmowie indywidualnej mamy możliwość głębszego zrozumienia opinii i poznania doświadczenia jednej osoby, o tyle w przypadku dyskusji grupowej zbierzemy większe spektrum opinii, niekoniecznie ze sobą zgodnych. Możemy je poddać pod wspólną dyskusję, robić burzę mózgow, uczestnicy dyskusji mogą się wzajemnie inspirować i naprowadzać na nowe tropy. Nie będziemy jednak śledzić pojedynczych głosów tak dokładnie, jak możemy to zrobić w czasie wywiadu indywidualnego. Należy tylko pamiętać, że wywiadów indywidualnych trzeba zaplanować i przeprowadzić więcej niż dyskusji grupowych

Poza wywiadem często stosowaną metodą jakościową jest obserwacja – obserwacji można poddać na przykład jedno spotkanie.

Czasem do ewaluacji warto jeszcze dodać analizę dostępnych materiałów – mogą to być np. prace uczestników powstałe w efekcie uczestnictwa w projekcie, reakcje stron trzecich na projekt (otoczenie społeczne, lokalne organizacje, samorząd, media itd.).

W przypadku projektów, których celem jest zmiana postawy, warto zaplanować ewaluację odroczoną – co najmniej o dwa-trzy tygodnie. W tym czasie uczestnik projektu ma czas na weryfikację nowej postawy. Po upływie tego okresu można np. powtórzyć ankietę końcową czy przeprowadzić ponowny wywiad.

Projekt "**Daily innovators and daily educators in the libraries**" jest realizowany w ramach programu Erasmus+, Partnerstwa strategiczne w edukacji dorosłych przez konsorcjum partnerskie, w którego skład wchodzi: Narodowa Biblioteka Litwy im. Martynasa Mazvydasa (Litwa), Centrum Informacyjnych Systemów Kultury (Łotwa), Biblioteka Regionalna w Oppland (Norwegia), Fundacja "Reading & Writing" (Holandia) i - jako lider - Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego.

Model biblioteki MIC został przygotowany dzięki współpracy organizacji partnerskich oraz wieloletnich doświadczeń w pracy na rzecz bibliotek publicznych. Uzupełnieniem i rozwinięciem koncepcji- modelu biblioteki jako miejsca edukacji osób dorosłych są pozostałe części pakietu edukacyjnego dla bibliotekarzy:

- × **Raport "Learning experiments in the libraries"** - opisujący praktyki bibliotek w organizacji procesów uczenia się oraz warunki konieczne do ich zaistnienia;
- × **Materiały edukacyjne:** cykl lekcji i praktycznych ćwiczeń, obejmujących proces wdrażania idei wielokulturowości, innowacji społecznych i kreatywności w codzienną działalność bibliotek i pracę bibliotekarzy;
- × **Scenariusze** do pracy z dorosłymi użytkownikami bibliotek: kreatywne metody pobudzania, zachęcania i inspirowania aktywności edukacyjnej

---

Wszystkie powyższe części dostępne są w kilku wersjach językowych na blogach projektu:

- × po polsku: <https://bibliotekawik.blogspot.com>
- × po łotewsku: <https://mirbiblioteka.blogspot.com>
- × po litewsku: <https://micbibliotekalit.blogspot.com>
- × po norwesku: <https://micbibliotekno.blogspot.com>
- × po angielsku: <https://themiclibrary.blogspot.com>