



MATERIAŁY
EDUKACYJNE

INNOWACJE
SPOŁECZNE



Wiele twarzy innowacji: krótki przewodnik dla bibliotek

Autorka i opiekunka obszaru: Joanna Wcisło

PODSUMOWANIE:

To pierwszy z kilku materiałów edukacyjnych przeznaczonych dla osób zainteresowanych wdrażaniem i facylitowaniem procesu innowacji społecznych. Choć powstał z myślą o pracownikach bibliotek, to zachęcamy do jego przeczytania wszystkich poszukujących niestandardowych rozwiązań i nowych obszarów działań, nie tylko społecznych.

CELE:

Sięgnij po ten tekst, jeśli szukasz odpowiedzi na następujące pytania:

- * Czym są innowacje społeczne?
- * Czy do wdrażania innowacji potrzeba supermocy?
- * Po co biblioteki innowacyjne rozwiązania?

Jak sprawdzić, czy mam umiejętności i nastawienie sprzyjające generowaniu i wdrażaniu innowacji?

WPROWADZENIE:

Jest takie chińskie powiedzenie, o dość ironicznym zabarwieniu: "obyś żył w ciekawych czasach", które sugeruje, że "nieciekawe czasy" pokoju i spokoju, są bardziej sprzyjające życiu, niż te "interesujące", obfitujące w napięcia i konflikty. Brzmi znajomo? Tak, świat wokół nas przyspiesza i zmienia się nieustannie. Coraz trudniej nadążać za zmianami zarówno w naszym codziennym życiu,

jak i w pracy. Zmieniają się też biblioteki – zarówno ich funkcje, jak i oczekiwania wobec zespołów bibliotecznych. Jednym z nich jest generowanie innowacyjnych rozwiązań i projektowanie nowoczesnych usług dla mieszkańców.

Czym są innowacje społeczne?

Czy wiesz, że po wpisaniu do popularnej wyszukiwarki internetowej hasła „innowacja” pojawia się ponad 8 milionów wyników? To więcej niż w przypadku słowa „demokracja”! Słowo „innowacyjny” zrobiło w ostatnich latach niezwykłą karierę i pojawia się w opisach niemal wszystkich dóbr i usług: od kremów do twarzy i odkurzaczy aż po luksusowe auta czy nawet usług świadczonych przez publiczne instytucje.

No dobrze, ale czym właściwie jest innowacja? Wiele definicji, jak ta, pochodząca ze Słownika Języka Polskiego, opisują innowację bardzo prosto, jako „rzecz nowo wprowadzoną; nowość”¹ Innowacje mogą być również postrzegane jako „stosowanie lepszych rozwiązań, które odpowiadają na prognozowane lub istniejące potrzeby rynku”. Ale szczerze mówiąc, innowacje dotyczą nie tylko branży technologicznej, mają bowiem kluczowe znaczenie dla sukcesu każdej instytucji i organizacji, również biblioteki. Dlaczego? Ponieważ użytkownicy (a tym bardziej nieużytkownicy) biblioteki mają nieskończenie wiele możliwości wyboru spędzania czasu wolnego, przez co oferta biblioteki musi się wyróżniać na tle innych.

Innowacja może być także istotnym czynnikiem zmiany społecznej. Jak powiedział Gary Hamel, jeden z najbardziej wpływowych ekspertów zarządzania: *„Innowacja bierze swój początek w sercu - rodzi się z pragnienia poprawy życia ludzi wokół ciebie”. Oczywiście „nie wszystkie innowacje są innowacjami społecznymi. W porównaniu z innowacjami głównego nurtu technologicznego, „innowacje społeczne” są napędzane dodatkowym motywem, którym jest poczucie misji społecznej i wartość dodana, którą tworzą. Te ostatnie muszą być wartościami współdzielonymi, zarazem ekonomicznymi i społecznymi.”*²

Innowacja społeczna, czyli co?

BEPA (Biuro Doradców ds. Polityki Europejskiej) przedstawia trzy kluczowe podejścia do innowacji społecznych³:

¹ Źródło: <https://sjp.pwn.pl/sjp/innowacja;2561627.html>, dostęp 25.07.2018.

² Maryville, S (1992). "Entrepreneurship in the Business Curriculum". Journal of Education for Business. Vol. 68 No. 1, s. 27–31.

³ Źródło: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/products/index_en.cfm, dostęp 19.03.2018.

- 1. Innowacje, które odpowiadają na potrzeby społeczne, na które nie reaguje rynek lub istniejące instytucje.** Takie innowacje skierowane są do grup znajdujących się w trudnej sytuacji społecznej. Celem jest wypracowanie nowego podejścia w rozwiązywaniu problemów dotyczących ludzi młodych, imigrantów, osoby starsze i innych grup społecznie wykluczonych.
- 2. Perspektywa społecznych wyzwań** koncentruje się na innowacjach skierowanych do całego społeczeństwa, realizowanych poprzez integrację społeczną, ekonomiczną i środowiskową.
- 3. Koncentracja na zmianach systemowych:** to najambitniejszy spośród trzech modeli, obejmujący i uzupełniający poprzednie dwa podejścia. Rozwijany jest w procesie rozwoju organizacyjnego i zmiany w relacjach między instytucjami a zainteresowanymi stronami (...) napędzany ideą zmiany równowagi sił między użytkownikami a dostawcami.

OMÓWIENIE:

Co może być innowacją społeczną w bibliotece?

Jak widzisz, innowacje społeczne to znacznie więcej niż wymyślanie nowych rozwiązań. Chodzi o stworzenie wartości społecznej i wywarcie rzeczywistego wpływu na twoje środowisko. Poniżej znajdziesz kilka pomysłów na wprowadzenie innowacji społecznych w Twojej bibliotece.⁴

Typ innowacji społecznej	Opis	Przykład
Nowe usługi i produkty	Nowy program lub działanie odpowiadające potrzebom społecznym	<ul style="list-style-type: none"> * Regularne diagnozowanie potrzeb * Publiczna debata w bibliotece pomiędzy obywatelami a przedstawicielami władzy lokalnej, instytucjami, organizacjami pozarządowymi i biznesem.

⁴ Na podstawie: Tepsie research report, s. 15: https://iupe.files.wordpress.com/2015/11/tepsie-research_report_final_web.pdf

Nowe praktyki	Nowe usługi, nowe role i relacje zawodowe	<ul style="list-style-type: none"> * Biblioteka jako miejsce spotkań i edukacji, * Bibliotekarz jako facylitator spotkań, trener, konsultant ds. informacji lub menadżer wiedzy.
Nowy proces	Współtworzenie nowych usług z mieszkańcami	<ul style="list-style-type: none"> * Myślenie projektowe i design thinking w bibliotece – podejście, zgodnie z którym mieszkańcy mogą uczestniczyć w tworzeniu nowych usług i działań itp. * Budowanie partnerstw - zarówno z grupami, jak i indywidualnymi osobami. * Crowdfunding – model społecznego finansowania lub współfinansowania niektórych działań i projektów biblioteki, na przykład przez zbiórkę środków przez internet.
Nowe zasady i regulacje	Wpływ na ustanawianie nowych regulacji prawnych	<ul style="list-style-type: none"> * Działania rzecznicze bibliotek, których celem jest wpływanie na tworzenie korzystnych rozwiązań programowych (strategie i polityki) i finansowych umożliwiających bibliotekom odpowiadanie na potrzeby społeczności lokalnych.⁵

⁵ Adaptacja definicji Global Libraries Program.

Obszary innowacji społecznych w bibliotece

Kiedy warto sięgnąć po innowacyjne metody w bibliotece? Cóż, innowacje mogą okazać się niezbędne, gdy stary porządek przestaje działać, problemy są coraz głębsze, a stare metody nie sprawdzają się w nowych warunkach. Oto niektóre obszary społeczne, w których widzimy największe możliwości w zakresie wprowadzania innowacji przez biblioteki.

Obszar – wyzwanie społeczne	Rozwiązanie zastosowane przez bibliotekę
Rosnąca długość życia i regionalne strategie (nowe sposoby organizacji systemu emerytalnego, opieki, wzajemnego wsparcia, urbanistyki, polityki publicznej itp.)	<ul style="list-style-type: none">• Debaty publiczne w bibliotekach między zainteresowanymi stronami, ekspertami i obywatelami• Rzecznictwo w imieniu lokalnych społeczności,• Budowanie partnerstw
Zmiany klimatyczne	<ul style="list-style-type: none">• Warsztaty i spotkania edukacyjne z ekologami
Rosnąca społeczna różnorodność i migracje	<ul style="list-style-type: none">• Programy edukacyjne (promowanie tolerancji i wzajemnego zrozumienia), kursy językowe, wielokulturowe działania, program i zespoły biblioteczne
Integracja społeczna	<ul style="list-style-type: none">• Warsztaty na temat poszukiwania pracy, kursy IT,• Oferta książek dopasowana do potrzeb i możliwości różnych grup,• Przestrzeń kreatywna w bibliotece otwarta na wszystkie grupy, w tym na działania międzypokoleniowe
Trudne wejście w dorosłość	<ul style="list-style-type: none">• Oferta edukacyjna, dopasowana do potrzeb młodzieży księgozbior i różnorodne działania, których celem jest wsparcie nastolatków w budowaniu relacji, planowaniu ścieżki kariery, wyborze stylu życia.
Zdrowie i starzenie się społeczeństwa	<ul style="list-style-type: none">• Biblioteka jako trzecie miejsce - przestrzeń łącząca najlepsze cechy domu (rodzinne ciepło, miejsce odpoczynku) i przestrzeni publicznej (możliwość poznawania nowych osób, bycia z innymi ludźmi), w której rodzą się

	nowe pomysły, utrwalają się lub ewoluują ważne w danym środowisku wartości.
Innowacje w miejscu pracy	<ul style="list-style-type: none"> • Bloom i Faulkner definiują przestrzenie innowacji jako "fizyczne lub wirtualne przestrzenie, które umożliwiają i wspierają kreatywne rozwiązywanie problemów (technologicznych lub innych) osobom w nim uczestniczącym". Kiedy biblioteki decydują się na tworzenie innowacyjnych przestrzeni, są to głównie przestrzenie publiczne – bardzo przyjazne dla użytkownika (np. przestrzenie twórcze, sale współpracy, stacje druku 3D, studia innowacji, inkubatory itp.) Warto jednak pamiętać o wewnątrzorganizacyjnych aspektach tych przestrzeni, które powinny sprzyjać kreatywnemu rozwiązywaniu problemów przez bibliotekarzy i wspierać innowacyjność w organizacjach.

Dobrze, ale co to właściwie oznacza dla ludzi pracujących w bibliotekach? Czy trzeba nabyć supermocy by zostać innowatorem? Mam dobrą wiadomość - wokół idei innowacji krąży nieskończenie wiele mitów, jak ten o niezwykłych umiejętnościach innowatorów. Czas najwyższy obalić podstawowe z nich:

10 głównych mitów na temat innowacji⁶

1. **Mit o objawieniu.** „Eureka!” - nagłe olśnienie, nie znajdzie za ciebie użytkowników, ani sponsorów twoich działań. To wszystko Twoje zadanie, do tego, niestety, nie zawsze zwieńczone sukcesem.
2. **Mit o tym, że świetnie znamy historię innowacji.** Cóż, innowacja ma bardzo długą, nieliniarną historię rozwoju, zatem przekonanie o rozumieniu powstawania innowacji można włożyć między bajki.
3. **Mit na temat niezawodnej metody.** Nie ma niezawodnego sposobu na udany proces innowacji. Możesz zrobić wszystko dobrze i ponieść porażkę. Drogą do dobrych pomysłów jest wygenerowanie wielu potencjalnych rozwiązań i odrzucenie tych złych.
4. **Uwielbiamy nowe rozwiązania.** Nie, to nieprawda! Jako ludzkość lubimy rozwiązania przewidywalne i sprawdzone – konformizm jest w nas zakorzeniony bardzo głęboko.

⁶ Na podstawie książki [“The Myths of Innovation”](#) Scotta Berkuna

- 5. Mit o samotnym wynalazcy.** Naszym życiem kieruje rutyna, dlatego wszyscy potrzebujemy superbohaterów. W miarę dorastania pragniemy mieć kontakt z ludźmi, którzy mogą nas zainspirować i wnieść w nasze życie trochę magii. Niektóre umysły są tak wyjątkowe, że zmieniają świat, ale nawet osoby godne miana geniusza mają rodzinę, przyjaciół, współpracowników i nauczycieli, którzy ich ukształtowali.
- 6. Dobre pomysły zdarzają się rzadko.** Nie, wcale nie rzadko, dobre pomysły są wszędzie! Jesteśmy stworzeni do kreatywności. Problem polega na tym, że dorosłe życie wymusza zachowania konformistyczne, w związku z czym tłumimy nasze twórcze instynkty w pogoni za statusem społecznym i kolejnym szczeblem edukacji formalnej.
- 7. Twój szef wie więcej od ciebie.** Twój szef jest tylko człowiekiem. Założenie, że starsi pracownicy są najlepsi w przeprowadzaniu zmian, jest błędem.
- 8. Najlepszy pomysł wygrywa.** Niestety dla nas wszystkich, najlepsze pomysły nie zawsze wygrywają. Wynosimy zwycięzców na piedestały i obwiniamy przegranych za ich błędy, nawet jeśli podejmowali te same działania, co zwycięzcy.
- 9. Problemy są mniej interesujące niż rozwiązania.** Innowatorzy i twórcy, którzy odnieśli spędzają więcej czasu nad analizą problem i generowaniem rozwiązań, niż pokazują to media, podtrzymujące wiarę w mit o nagłym olśnieniu.
- 10. Innowacja jest zawsze dobra.** Cóż, prawda jest taka, że każda idea, która odniosła sukces, ma ogrom trudno mierzalnych konsekwencji, których nie sposób przewidzieć.

Jak więc widzisz,

- * innowacja **nie jest** rezultatem działań samotnego geniusza lub szefa wynalazcy;
- * w innowacji nie chodzi jedynie o generowanie pomysłów,

Innowacja jest raczej...

- * procesem społecznym opartym na współpracy, w którym osoby związane z wieloma dziedzinami przyczyniają się do wdrażania nowych pomysłów. Bardzo ważną rolę w tym procesie odgrywają zespoły.
- * sterowana dodatkowym czynnikiem: misją społeczną i wspólną wartością,
- * procesem angażującym osoby, które podważają stan zastany. Dlatego osoba, która się skarży i jest wiecznie niezadowolona, może być źródłem kolejnej wielkiej innowacji.

5 powodów, dla których ty i twoja biblioteka powinniście być innowacyjni

Innowacje społeczne nie są magicznymi zaklęciami, za których sprawą wszystko samo się zmienia. Mimo to istnieje wiele ważnych powodów, dla których biblioteki powinny być innowacyjne.

1. Innowacja to potężne narzędzie przetrwania

Firma, która buduje kulturę innowacji, znajduje się na drodze wzrostu. Firma, która nie wprowadza innowacji, zamiera. Wprowadzając innowacje(...), , możesz poprawić wyniki a jednocześnie odkryć o wiele lepszy sposób działania – bardziej produktywny, responsywny, włączający, przynoszący jeszcze więcej radości. Ludzie chcą być częścią wzrostu, a nie niekończącym się cięciem kosztów”.⁷

2. Innowacja pomaga w angażowaniu społeczności

Innowacja może być ogromną szansą dla twojej biblioteki! Jeśli zostanie wprowadzona właściwie, może stanowić lepszą odpowiedź na potrzeby społeczne, zmobilizować lokalne podmioty, a nawet zachęcić decydentów i przedsiębiorstwa do zwiększenia dotacji na nowe działania biblioteczne. A wszystko to dzięki innowacyjnym sposobom współpracy i angażowania użytkowników. Opłaca się być innowacyjnym!

⁷ The Game Changer, A.G. Lafley, Ram Charan, 2008

3. Innowacja zwiększa efektywność

Wszystkie instytucje powinny korzystać z nowych technologii. Niezależnie od tego, czy jest to prosty program rejestrujący dane, który śledzi aktywność użytkowników bibliotek, czy zaawansowana sieć łącząca biblioteki na całym świecie. Technologia przyspiesza naszą pracę i zwiększa produktywność – dzięki nowym technologiom pracownicy są bardziej mobilni, a większy kontakt z użytkownikami za pośrednictwem mediów społecznościowych jest szybszy i łatwiejszy.

4. Przydatne narzędzie w momencie zmiany, rosnących potrzeb i oczekiwań

Świat, w którym żyjemy, podobnie jak społeczeństwa, zmienia się. Różnorodność etniczna, wiekowa, narodowościowa i genderowa w Europie stają się codziennością. Oczekiwania klientów są również wysokie. Współcześni konsumenci mają do wyboru coraz więcej opcji i szukają produktów, które poprawią ich życie. Chcą, aby miejsca i usługi rozwiązywały ich problemy i ułatwiały im życie. Wszystko to wpływa na nowy kształt i wizję bibliotek, które są trzecim miejscem - przestrzenią spotkań sprzyjającą integracji społecznej, w której ludzie lubią spędzać czas i uczyć się, jak i wzmacniać swoje zdrowie, znajdować pracę itp.

5. Pomoc w walce z rutyną i wspieranie kreatywności oraz współpracy

Innowacyjne podejście zmienia twój sposób postrzegania rzeczywistości – patrzysz nań już nie tylko z perspektywy kosztów i rozwiązywania problemów, ale także przez pryzmat sposobów na zrozumienie pojawiających się wyzwań i szans oraz na wykorzystanie sposobności na prawdziwą zmianę. Dzięki temu możesz na przykład wpaść na lepsze pomysły i skuteczniejsze rozwiązania, co w efekcie może ci przynieść wiele radości!

Wszystko to oznacza, że aby dobrze się rozwijać w dzisiejszym, szybko zmieniającym się konkurencyjnym środowisku, biblioteki nie mają innego wyjścia, niż być innowacyjne. Jak mówi Sanjay Dalal: "jeśli nie wprowadzisz innowacji, możesz przeżyć dzisiaj, ale jutro umrzesz".

Ćwiczenia:

- * Które z dotychczas prowadzonych działań i usług oferowanych w twojej bibliotece możesz nazwać innowacją? Które z nich są innowacjami społecznymi?

- * Sprawdź swoje innowacyjne IQ:

<https://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2011/12/06/test-your-innovation-iq/#21868340395b>

MATERIAŁY DODATKOWE: ŹRÓDŁA ONLINE, ODNIESIENIA, POLECANA LITERATURA:

Książki i broszury

- * Przewodnik po innowacjach społecznych (według Komisji UE)
http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf
- * Teoria i badania dotyczące innowacji społecznych. Przewodnik dla badaczy TEPSIE:
https://iupe.files.wordpress.com/2015/11/tepsie-research_report_final_web.pdf
- * The Game Changer, A.G. Lafley i Ram Charan, 2008.
- * The Art of Innovation, T. Kelley, 2001.
- * The Myths of Innovation, Scott Branson, 2007.
- * Public Libraries in the 21st Century: Defining Services and Debating the Future, Anne Goulding, 2008.
- * Rethink the Staff Workplace, Elliot Felix (w:) Library Journal, 28 maja, 2015,
<http://lj.libraryjournal.com/2015/05/buildings/lbd/rethink-the-staff-workplace-library-by-design-spring-2015/>
- * Creating Shared Value, Michael E. Porter, Mark R. Kramer, Harvard Business Review, styczeń – luty 2011: <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Blogi i strony internetowe

- * <http://scottberkun.com>
 - * <http://innovationexcellence.com>
 - * Narzędzia dla innowatorów:
<http://www.innovation-portal.info/wp-content/uploads/Innovation-audit-Latest-version-May-2013.pdf>
-

CZYNNIKI RYZYKA, POTENCJALNE BARIERY

7 kluczowych barier dla innowacji w sektorze publicznym:

1. Opór na zmianę
2. Hierarchiczna i nieelastyczna struktura
3. Trudne mechanizmy finansowe
4. Brak motywacji i umiejętności
5. Tendencja do rywalizacji i problemy ze współpracą
6. Lęk przed podejmowaniem ryzyka i eksperymentowaniem
7. Skoncentrowanie na oddziaływaniu na otoczenie i ocenie, a nie na całym procesie



Współpraca, nowe pomysły i innowacje. Rola lidera i zespołu w procesie innowacji

Autorka i opiekunka obszaru: Joanna Wcisło

PODSUMOWANIE:

Innowacje społeczne nie należą do działań prowadzonych indywidualnie (patrz materiał nr 1: Wiele twarzy innowacji.). Są rozbudowanym systemem, składającym się z wielu podmiotów wspólnie realizujących innowacyjne działania. System ten obejmuje zarówno interakcje, jak i sposoby wykorzystania i dystrybucji wiedzy czy umiejętności, a także instytucjonalny i polityczny kontekst, który kształtuje cały proces.

CELE:

W materiale tym znajdziesz odpowiedzi na następujące pytania:

- * Dlaczego innowacja społeczna nie jest samotną walką?
- * Czy można się nauczyć innowacyjnego myślenia?
- * Co powinno cechować dobrego lidera w procesie innowacji?
- * Jak zbudować innowacyjny zespół?
- * Dlaczego warto współpracować?

WPROWADZENIE:

Charakterystyka innowacyjnych osób i instytucji: kluczowe postawy i umiejętności

Wiele osób uważa, że innowacyjne myślenie jest darem, z którym się rodzimy. To deterministyczne podejście zakłada, że albo zostaliśmy nim obdarzeni i jesteśmy innowacyjni albo nie i o tworzeniu innowacyjnych rozwiązań możemy tylko pomarzyć. Tymczasem sprawa jest nieco bardziej złożona. Inwestycyjna teoria kreatywności¹ pokazuje, że innowacja obejmuje wiele bardzo różnych elementów na poziomie indywidualnym, takich jak; style myślenia, osobowość, motywacja, zdolności poznawcze i behawioralne, wiedza oraz emocje. Równie duży wpływ na kształtowanie naszego myślenia mają czynniki społeczne i środowiskowe, takie jak; wykształcenie, środowisko, rynek pracy, klimat gospodarczy, polityka, a nawet miejsca pracy z ich zasadami i klimatem pracy, które kształtują skłonność do wchodzenia w interakcje między pracownikami i określają sposób, w jaki ludzie reagują na ryzyko. Poniżej znajdziesz kluczowe czynniki sukcesu dla rozwoju innowacji w twojej instytucji. Za pomocą tej listy możesz zmapować czynniki wzmacniające i osłabiające proces wdrażania innowacji w twojej bibliotece:

Tabela 1. Kluczowe czynniki środowiskowe i społeczne dla rozwoju innowacji w twojej bibliotece²

Kategoria	Wymiary
KLIMAT I CHARAKTERYSTYKA PRACY	<ul style="list-style-type: none">* Kreatywność i innowacja jako wartość na poziomie organizacji* Praca pełna wyzwań* Nastawienie na pracę zespołową* Płaska struktura organizacyjna* Elastyczna struktura* Swoboda eksperymentowania* różnorodny zespół, ścieranie się opinii i stanowisk* poczucie wpływu

¹ Sternberg R.J., Lubart T.I., An Investment Theory of Creativity and Its Development, Human Development 1991;34:1–3.

	<ul style="list-style-type: none"> * Jasno określona wspólna wizja, misja i cele * Jasne role * Rozbudowane sieci społeczne * Edukacja – podnoszenie kwalifikacji * Otwartość na podejmowanie ryzyka i błędy zespołu * stała ocena i ewaluacja działań innowacyjnych
WSPARCIE ZARZĄDZAJĄCYCH	<ul style="list-style-type: none"> * Kierowanie projektem bez nadmiernej kontroli * konstruktywna informacja zwrotna * Motywacja i wspieranie intuicyjnego procesu myślowego * Otwarta komunikacja * Empatia
RELACJE	<ul style="list-style-type: none"> * Dobra atmosfera dla dzielenia się pomysłami * Zaufanie * Otwartość * Szacunek i tolerancja * Humor i życzliwość * Brak ocen * Wspierający i stymulujący do działania współpracownicy
ZASOBY	<ul style="list-style-type: none"> * Wystarczająco dużo czasu * Zapewnione i przewidywalne finansowanie działań instytucji * Stymulująca przestrzeń

Opracowano na podstawie: The componential theory of creativity and The category element attribute model³

³https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/characteristics_behaviours_of_innovative_people.pdf, p.7, access 19.08.2017.

OMÓWIENIE:

Jak wcześniej wspomniano, czynniki środowiskowe i społeczne są bardzo ważne w kształtowaniu innowacyjnego sposobu myślenia, ale niezbędne są też szczególne umiejętności i określone postawy, które warto wzmocnić, są to;

- * Inteligencja emocjonalna: (w tym empatia, ciekawość, asertywność i współpraca). Ludzie obdarzeni inteligencją emocjonalną są ciekawi innych osób i nowych koncepcji. Nie uważają, że ich pomysły są zawsze najlepsze a do tego są doskonałymi słuchaczami. Szanują też opinie innych i potrafią zaufać.
- * Otwartość na doświadczenie i ciekawość cechuje osoby, które czują się komfortowo, próbując czegoś nowego, czasami tylko dla zdobycia nowego doświadczenia. Osoby te są otwarte na wiedzę i próbują zrozumieć mechanizmy stojące za nieustannymi przemianami dzisiejszego świata.

Natomiast do najważniejszych umiejętności w zakresie innowacji społecznych, których omówienie znajdziesz w powiązanych materiałach edukacyjnych i scenariuszach warsztatów należą:

1. Umiejętności komunikacyjne (facylitowanie spotkań i prowadzenie debat, promocja)
2. Planowanie i prowadzenie działań rzeczniczych
3. Planowanie strategiczne
4. Budowanie partnerstwa

Aktorzy innowacji: rola lidera

Innowacje społeczne to proces partycypacyjny i demokratyczny. Ale nawet w demokracji potrzebny jest lider. No właśnie - lider, a nie szef. Dlaczego właśnie lider? Podczas gdy lider może być szefem, nie każdy szef jest liderem. Oto różnice dotyczące skutecznego zarządzania zespołem:

Tabela 2. Różnice między szefem a liderem

Lider	Szef
Inspiruje pracowników	Kieruje pracą zespołu
Lider cieszy się szacunkiem otoczenia. Potrafi przyznać się do błędów, poprawić je wyciągnąć wnioski, ale też przeprosić tych, którzy zostali poszkodowani.	Szef ma autorytet i zawsze twierdzi, że wie najlepiej.
Troszczy się o twoje samopoczucie	Troszczy się o twoją produktywność
Mówi: „my”	Mówi: „ja”
Wzbudza entuzjazm	Wzbudza strach
Docenia zasługi	Odbiera zasługi
Mówi: zróbmy to razem	Mówi: zrób to!
Zadaje pytania	Wydaje polecenia
Wie, jak coś się robi	Pokazuje, jak coś się robi

Bycie liderem to znacznie większa odpowiedzialność niż bycie szefem. Lider czuje się odpowiedzialny za cały proces i ludzi. Dostrzega ich, a nie tylko wyniki. Oto krótkie omówienie zasad efektywnego przywództwa:

Zasada	Opisy	Narzędzia
---------------	--------------	------------------

<p>Tworzenie proinnowacyjnego środowiska</p>	<p>Innowacyjny lider kwestionuje status quo i zachęca do wyjścia poza schematy myślowe. Zawsze inspiruje innych do kreatywnego myślenia i tworzy środowisko pracy, w którym można sprawdzać i oceniać nowe pomysły.</p>	<p>Jak zbudować kulturę innowacji: https://jessleitch.co/musings/building-a-culture-of-social-innovation/</p>
<p>Budowanie zespołu innowacyjnego</p>	<p>Ludzie, a nie produkty, są głównym zasobem innowacyjnej instytucji. Nic nie jest tak istotne w procesie innowacji jak innowacyjny zespół. Jak go stworzyć? Cóż, chodzi o różnorodność warto dobrać grupę ludzi wywodzących się z różnych światów i z różnych środowisk – nie tylko bibliotekarzy, ale także przedstawicieli organizacji pozarządowych, instytucji, mieszkańców, decydentów i przedsiębiorców. Większa różnorodność członków zespołu (zróżnicowanie ze względu na płeć, pochodzenie etniczne, pochodzenie ogólnie, poziom umiejętności, wiek) zapewnia szerszy zakres doświadczenia, umiejętności i sposobu myślenia. To wszystko z kolei przekłada się na wyższy poziom kreatywności.</p>	<p>Jak stworzyć zespół innowacyjny: Dziesięć twarzy innowacji http://www.tenfacesofinnovation.com/tenfaces/</p> <p>Jak zachęcić zespół do innowacyjnego myślenia: http://www.mbassett.com/10-ways-to-build-an-innovative-mindset-in-your-team/</p>

<p>Zarządzanie innowacjami</p>	<p>Innowacyjny lider wykorzystuje kilka różnych stylów przywództwa, w zależności od tego, czego wymaga sytuacja i czego potrzebuje zespół. Innowacyjny lider szkoli i wspiera zespół, a nie szefuje pracownikom.</p>	<p>Styl innowacyjnego lidera: https://www.projectmanager.com/training/what-is-your-leadership-style</p>
<p>Budowanie dialogu</p>	<p>Najważniejszymi pozycjami na liście innowacyjnego lidera jest słuchanie, generowanie entuzjazmu i angażowanie ludzi. Liderzy, w przeciwieństwie do szefów, są zawsze otwarci na dyskusję i wszelkie informacje zwrotne od zespołu. Innowacyjny lider zawsze uwzględnia perspektywy innych, nie tylko członka zespołu projektowego, ale także użytkowników, interesariuszy i innych zainteresowanych projektem. Dlaczego? Ponieważ doskonale zdaje sobie sprawę z tego, że ich opinia może dostarczyć cennych wskazówek i pomóc w zmapowaniu obszarów wymagających poprawy.</p>	<p>Jak wykorzystać informację zwrotną do promocji kreatywności i innowacyjności: https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/characteristics_behaviours_of_innovative_people.pdf, p.34</p> <p>Jak motywować: http://www.innovationmanagement.se/2014/04/04/ten-ways-to-motivate-employees-to-be-more-innovative/</p>

Opracowano na podstawie: Leader roles for innovation: strategic thinking and planning, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815031602>, Managing Human Resources for Innovation and Creativity, Ashok K. Gupta & Arvind Singhal, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08956308.1993.11670902>, Innovation Leadership. How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/InnovationLeadership.pdf>

Niezwykła siła współpracy z otoczeniem

Główną ideą innowacji społecznych jest spojrzenie na świat z innej niż swoja własna perspektywy i uchwycenie problemu nie z indywidualnego lecz ze społecznego punktu widzenia. W rzeczywistości bibliotecznej, można by przełożyć tę perspektywę na następujące pytanie: czego potrzebują mieszkańcy, by wyjść z roli odbiorcy oferty biblioteki i stać się aktywnymi uczestnikami wydarzeń i współtwórcami pomysłów na kolejne działania? Zapewne zadawałeś sobie to pytanie nie raz. Jeśli chcesz znaleźć odpowiedź na to i na inne pytania, nie tylko z dziedziny innowacji społecznych, będziesz musiał poszerzyć swoją perspektywę i współpracować nie tylko z całym swoim zespołem, ale też z osobami i instytucjami związanymi z twoim miejscem pracy.

Współpraca – to słowo klucz otwierające bramy do świata innowacji. Dlaczego warto być otwartym na współpracę? Chociażby dlatego, że dzięki niej oszczędza się czas i pieniądze. To proste - gdy działamy razem, praca może zostać wykonana szybciej i sprawniej. Ponadto współpraca z kimś, kto ma inne doświadczenie i specjalizację niż ty, wiąże się z przepływem wiedzy i dzieleniem się dobrymi praktykami. Dzięki partnerstwu i współpracy możesz się zająć większymi projektami, takimi, których nie byłbyś w stanie zrealizować sam.

Dlatego rozejrzyj się uważnie. Być może masz wokół siebie partnerów, którzy pasowaliby do twojego projektu? I koniecznie nie zapominaj o osobach decyzyjnych - jako osoby zajmujące się lokalną polityką i strategiami powinni być zaangażowani w zmiany społeczne od samego początku i aktywnie wspierać działania partnerstwa.

Ćwiczenia:

Jak dobrym jesteś liderem?:

* https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_50.htm

MATERIAŁY DODATKOWE: ŹRÓDŁA ONLINE, ODNIESIENIA, POLECANA LITERATURA:

- * Role liderów w innowacji: myślenie i planowanie, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815031602>
 - * Jak korzystać z innowacji, żeby być liderem działającym efektywnie, współpracować i napędzać zmiany <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/InnovationLeadership.pdf>
 - * Charakterystyka i zachowania innowacyjnych osób w organizacjach. Przegląd literatury; https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/characteristics_behaviours_of_innovative_people.pdf
 - * Zarządzanie zasobami ludzkimi dla innowacji i kreatywności, Ashok K. Gupta & Arvind Singhal, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08956308.1993.11670902>
 - * Umiejętność pracy zespołowej: <https://www.kent.ac.uk/careers/sk/teamwork.htm>
 - * Wzmacnianie ludzi, napędzanie zmian: innowacja społeczna w Unii Europejskiej: <https://ec.europa.eu/migrantintegration/index.cfm?action=media.download&uuid=2A18225B-A4EF-443D-9D074439D071447D>.
-

CZYNNIKI RYZYKA, POTENCJALNE BARIERY

Bariery ekonomiczne i finansowe

- * Przepisy finansowe i prawne mogą wpływać hamująco na podejmowanie ryzyka.

Bariery instytucjonalne i społeczne:

- * Lęk przed zmianami – powstrzymuje ludzi od podejmowania jakichkolwiek działań,
- * Brak innowacyjnych osób w zespole,
- * Za dużo pracy, za mało czasu i ludzi do podejmowania eksperymentów,
- * Homogeniczna, hierarchiczna lub sztywna struktura organizacyjna
- * Dyrektywny styl zarządzania.



DOBRE SPOTKANIE – JAK TO ZROBIĆ W BIBLIOTECE

Autor: Roberta Surkute

Opiekun obszaru: Joanna Wcisło

PODSUMOWANIE:

Niezależnie od stylu czy formy, dobre spotkanie to takie, które zapewnia jego uczestnikom możliwość przyswojenia wiedzy, to wydarzenie, podczas którego uczestnicy czują, że mają wpływ na jego przebieg, spełniające funkcję integracyjną i informacyjną, mające charakter włączający (inkluzywny). Uczestnicy spotkania powinni być otwarci na współpracę, zachęcać do uczestnictwa innych i wspierać proces decyzyjny. W całym procesie niezbędna jest także osoba facylitatora – tę rolę powinna odgrywać osoba uważna, neutralna, będąca dobrym słuchaczem.

Każde spotkanie rozpoczyna się od planowania. Na tym etapie ważnych jest kilka elementów: określenie jasnego celu, dobór uczestników, przygotowanie programu i przestrzeni, w której spotkanie się odbędzie. Na etapie realizacji najważniejsze są z kolei: umiejętności i wiedza facylitatora, przedstawienie programu, ustalenie zasad i ról oraz prowadzenie dyskusji. Nie mniej istotne jest zakończenie spotkania. Obejmuje ono: podsumowanie, podejmowanie decyzji i planowanie dalszych działań.

CELE:

Z tego materiału dowiesz się:

- * Jak zorganizować, poprowadzić i zakończyć udane spotkanie;
 - * Czym charakteryzuje się dobry facylitator
 - * Jak przygotować program dobrego spotkania i określić role uczestników
 - * Na co uważać - kiedy spotkanie jest nieudane?
-

WPROWADZENIE:

Spotkania są potężnym narzędziem pomagającym osiągnąć strategiczne cele i budować efektywne partnerstwa. Zasadniczo chodzi o spotkanie dwóch lub więcej osób, które postanawiają na drodze współpracy osiągnąć coś, co jest niemożliwe do osiągnięcia w pojedynkę.

W bibliotekach odbywają się zazwyczaj trzy rodzaje spotkań, bazujące na:

- 1) udzielaniu informacji;
- 2) podejmowaniu decyzji;
- 3) omawianiu problemu.

Jak zatem sprawić, by wszystkie były efektywne?

Dobre spotkanie to takie, które zapewnia możliwość przyswojenia wiedzy. Jego uczestnicy powinni mieć świadomość jego wagi, mieć wpływ na przebieg, czuć się w nie włączeni. Dobre spotkanie umożliwia uczestnikom otrzymanie wszelkich istotnych informacji dotyczących tego, jak można osiągnąć wspólny cel. Istotne jest określenie ról uczestników i ustalenie, kto będzie **facylitatorem** – koordynatorem wydarzenia. Facylitator zachęca do uczestnictwa, tworzy sprzyjające środowisko i wspiera w podejmowaniu decyzji. Innymi słowy, to taka osoba, która dba o pomyślny przebieg spotkania.

OMÓWIENIE:

Zazwyczaj w rolę facylitatora wchodzi, w sposób naturalny, organizator spotkania. Należy jednak pamiętać, że osoba odpowiedzialna za udany przebieg spotkań powinna mieć w tej dziedzinie wiedzę i umiejętności. Prawdopodobnie wielokrotnie uczestniczyłeś w spotkaniach, być może nawet sam jakieś organizowałeś – wiesz więc, że czasami ludzie w ferworze dyskusji zapominają o celu, tracą zainteresowanie tematem lub nie są skoncentrowani. W poniższym materiale znajdziesz kilka wskazówek, jak uniknąć tego typu sytuacji.

Jak zorganizować udane spotkanie i od czego zacząć

Jeśli zaczynasz planować spotkanie, **rozpocznij od określenia jego celu**. Zastanów się czy zamierzasz omówić coś z jego uczestnikami, przekazać informacje, a może podjąć decyzje? Celem spotkania może być udzielenie odpowiedzi na pytania bądź wsparcia, pozyskanie od grupy informacji, rozwiązywanie problemów lub zaprezentowanie pomysłu. Po ustaleniu celu spotkania przemyśl kto powinien wziąć udział w spotkaniu i kto może z niego skorzystać, a także wnieść swój wkład? Jeśli chcesz w pełni skorzystać z umiejętności poszczególnych uczestników to warto byś ograniczył liczbę biorących udział w spotkaniu (optymalnie do ośmiu osób). Wreszcie w organizację spotkania koniecznie włącz jego uczestników, upewnij się także, że każdy rozumie, w jaki sposób zostaną podjęte decyzje.

Kolejnym istotnym elementem jest **program**. Przygotuj go przed spotkaniem, dobrze przemyśl, jak dużo czasu potrzebujesz na poszczególne części, podziel się planem spotkania z każdym uczestnikiem – tak aby wszyscy mogli się dobrze przygotować.

Zazwyczaj agenda spotkania składa się z listy punktów do omówienia, ich aktualnego statusu i działań, które należy podjąć, a także listy uczestników. Jedną z najważniejszych rzeczy podczas przygotowywania porządku obrad jest ograniczenie liczby punktów. Pamiętaj, że dla każdego powinno się ustalić ramy czasowe – przedyskutuj je zawczasu.

Nie mniej istotna jest przestrzeń. Przygotowując ją, upewnij się, że jest komfortowa i wyposażona w niezbędny sprzęt. Zastanów się, czy nie będziesz potrzebował dodatkowego wyposażenia, np. ekranu, rzutnika czy tablicy flipchartowej. Jeśli zakończyłeś ten etap planowania, czas pomyśleć o tym, jak **przeprowadzić udane spotkanie**.

Facylitator jest osobą, na której ciąży spora odpowiedzialność. Powinna to być osoba dobrze zorganizowana i zwracająca uwagę na szczegóły. Dobry facylitator powinien przyjąć pozycję neutralną, być dobrym słuchaczem, znać ideę i cel spotkania, umiejętnie zadawać pytania, szanować wszystkich uczestników oraz ich opinie, wiedzieć, kiedy spotkanie przerwać i jaki nadawać mu kierunek. Do jego zadań należy też dbanie o atmosferę spotkania.. Odgrywanie tej roli wymaga dużego skupienia uwagi i uważności na reakcje grupy. Jak widzisz doświadczenie w pracy bibliotekarza może tu być bardzo przydatne!

Każde spotkanie powinno się rozpocząć od wprowadzenia: tzn. uzgodnienia porządku obrad oraz przedstawienia celów spotkania i sposobu ich realizacji. Czas, proces podejmowania decyzji, kwestie językowe, takie jak stosowane żargon lub skróty, muszą zostać ustalone na samym początku – należy się upewnić, że wszyscy uczestnicy spotkania się rozumieją. W początek każdego spotkania wpisana jest nieśmiałość, dlatego możesz spróbować (jeśli masz wystarczająco dużo czasu) zastosować ćwiczenie na przełamanie lodów (zajrzyj do dodatkowych materiałów poniżej). Ważne jest, aby wszyscy byli świadomi porządku obrad i procesu podejmowania decyzji, a także aby zachęcać wszystkich do uczestnictwa i kontrolować, czy ktoś chce coś powiedzieć. Najlepiej trzymać się porządku obrad punkt po punkcie. Nieustannie upewnij się, że wszyscy rozumieją, że mają wpływ na decyzje – twoim zadaniem jako facylitatora jest pomoc w osiągnięciu celu. Pomocne w procesie decyzyjnym mogą być: objaśnianie wniosków, zadawanie pytań, stymulowanie przebiegu dyskusji, zarządzanie napięciami, wprowadzanie dyskusji w mniejszych grupach, myślenie projektowe, burza mózgów itp.

Zakończenie spotkania jest równie ważne jak jego rozpoczęcie. Pamiętaj, że udane spotkanie nie powinno trwać dłużej niż godzinę. Podsumuj to, co zostało omówione podczas spotkania (kto jest odpowiedzialny za działania, kiedy jest proponowane następne spotkanie, jakie decyzje zostały podjęte, jakie są dalsze plany etc.), Upewnij się, że wszyscy zrozumieli, co zostało zakomunikowane, a wszystkie zadania zostały rozdzielone.

Facylitator odgrywa podczas spotkania główną rolę, ale do wzięcia pozostają też inne funkcje. Szczególnie w sytuacji większych spotkań (powyżej 15 osób) potrzebna jest dodatkowa pomoc – **kontroler czasu** może zadbać o trzymanie się ram czasowych, a tym samym produktywność, **osoba odpowiedzialna za notatki graficzne** będzie w stanie uchwycić najważniejsze momenty spotkania, **kontrybutor** zadba o niezakłócony przebieg, a **ekspert** pomoże rozwiązać wątpliwości na niektóre tematy.

Przedyskutuj wszystkie wymienione powyżej role, tak aby wszyscy mogli się do nich dobrze przygotować. Podział ról to nie tylko pewność, że spotkanie będzie efektywne, ale też zachęta dla innych uczestników do wzięcia większego udziału.

1. Sprawdź swoją wiedzę, odpowiadając na poniższe pytania:
 - a) Jakie są kluczowe elementy udanego spotkania?
 - b) Kim jest facylitator? Jakie powinien/powinna mieć umiejętności?
 - c) Co jest kluczowym narzędziem pomocnym podczas spotkania?

2. Wyobraź sobie nadchodzące lub wymyślone spotkanie i wskaż w swoim zespole osoby mogące odegrać podczas niego określone role, tak aby wydarzenie przebiegło pomyślnie.
3. Przygotuj program spotkania – najbliższego lub wymyślonego. Określ punkty spotkania, jego cel, wybierz przewodniczącego. Użyj poniższego szablonu jako przykładu:

Karta Planowania spotkania (w:) Dobre spotkanie. Jak to zrobić, s. 44
http://www.biblioteki.org/poradniki/DOBRE_SPOTKANIE_jak_to_zrobic_podrecznik_dla_bibliotekarek_i_bibliotekarzy.html

MATERIAŁY DODATKOWE: ŹRÓDŁA ONLINE, ODNIESIENIA, POLECANA LITERATURA:

- * Dobre spotkanie. Jak to zrobić., FRIS 2013:
[http://www.biblioteki.org/poradniki/DOBRE SPOTKANIE jak to zrobic podrecznik dla bibliotekarek i bibliotekarzy.html](http://www.biblioteki.org/poradniki/DOBRE_SPOTKANIE_jak_to_zrobic_podrecznik_dla_bibliotekarek_i_bibliotekarzy.html);
 - * Paull Axtell. How to make meetings more effective. In: Leader to Leader, 2015, t. 2015 Issue 76, s. 67-68;
 - * Harvard Business Review Staff. A Checklist for Planning Your Next Big Meeting, 2015:
<https://hbr.org/2015/03/a-checklist-for-planning-your-next-big-meeting>;
 - * University and College Union. Organising Meetings:
https://www.ucu.org.uk/media/1704/Organising-meetings/pdf/org_meeting_1.pdf;
 - * Seeds for change. Strengthening co-operation, empowering resistance:
<https://www.seedsforchange.org.uk/facilitationmeeting>;
 - * Roger Schwarz. How to design an Agenda for an effective meeting, 2015:
<https://hbr.org/2015/03/how-to-design-an-agenda-for-an-effective-meeting>;
 - * Ice breakers for Team and Staff Meetings: <https://icebreakerideas.com/icebreakers-for-team-staff-meetings/> ;
 - * Preparing, Conducting, and Contributing to Productive Meetings
<https://study.com/academy/lesson/preparing-conducting-and-contributing-to-productive-meetings.html>
-

CZYNNIKI RYZYKA, POTENCJALNE BARIERY

Nawet jeśli wiesz, jak zorganizować, przeprowadzić i zakończyć udane spotkanie, wciąż jest ryzyko, że coś pójdzie nie po twojej myśli. Przygotuj się na taką ewentualność, staraj się mieć wszystko pod kontrolą. Podstawowym czynnikiem ryzyka jest brak informacji. Dlatego tak istotna jest informacja, czy wszyscy są świadomi celu spotkania.

Może się również zdarzyć, że uczestnicy nie rozumieją wypowiedzi innych osób, dlatego zadawaj pytania wyjaśniające, upewniając się, że wszyscy mają ten sam pogląd lub zgadzają się co do różnic. Jeśli opinie są rozbieżne, ważne jest, aby je prawidłowo komunikować, radzić sobie z potencjalnym konfliktem. Jeśli dochodzi do ostrej dyskusji, spróbuj mieć kontrolę nad sytuacją, dopuszczaj do głosu po kolei poszczególnych uczestników spotkania.

Drugi główny czynnik ryzyka to brak komunikacji. Ważne jest to, aby podczas spotkania te same pytania nie padały wielokrotnie. Kontrolowanie tego aspektu należy przede wszystkim do facylitatora. Każdy powinien ponadto móc wyrazić swoją opinię – decyzje powinny być podejmowane na zasadach konsensualnych.



ORGANIZACJA UDANYCH SPOTKAŃ -

Autorka: Roberta Šurkutė

Opiekunka obszaru "Innowacje społeczne": Joanna Wciśło

ODBIORCY:

Bibliotekarze

STRESZCZENIE:

Wsluchiwanie się w czyjeś opinie, praca zespołowa i ustalanie priorytetów to kwestie kluczowe w skutecznej realizacji celów; ich efektem jest budowanie więzi grupowej. Warsztat ma na celu generowanie pomysłów związanych z innowacjami społecznymi.

CELE:

Udane spotkanie to podstawowe narzędzie w osiągnięciu celów strategicznych i budowaniu partnerstwa. Jego celem jest kreowanie wspólnej wizji, a jednym z elementów – umiejętne zarządzanie dyskusją.

Podczas warsztatu uczestnicy powinni ustalać priorytety, nauczyć się myśleć i działać jak organizacja, rozumieć wartości i opinie pozostałych uczestników oraz krytycznie się w nie wsluchiwać.

UMIEJĘTNOŚCI, KOMPETENCJE, POSTAWY:

Bibliotekarze powinni mieć podstawowe umiejętności z zakresu prowadzenia udanych spotkań, być do nich przygotowani oraz potrafić zachęcać do aktywności; powinni też umieć wsłuchiwać się w głos uczestników spotkania, wykazywać się elastycznością wobec innych opinii, być na nie otwarci i uwrażliwieni.

STYLE PREZENTACJI:

Dyskusja bazująca na wizualnej grze logicznej polegającej na nadawaniu pomysłom statusu priorytetowych (grupa powyżej 10 osób).

POTRZEBNE MATERIAŁY:

- * Komfortowa przestrzeń,
- * Flipchart,
- * Długopisy,
- * Papier i ołówki.

DODATKOWE ŹRÓDŁA I MATERIAŁY

Zachęcamy do przeczytania materiału edukacyjnego nt. *Organizacji udanych spotkań*.

CZYNNIKI RYZYKA I POTENCJALNE BARIERY

Uczestnicy spotkania zazwyczaj na początku czują się onieśmieleni. W tym celu organizowana jest więc „rozgrzewka”, która pozwoli im się zaangażować i uruchomić myślenie wizualne.

SCENARIUSZ 90 MINUTOWEGO WARSZTATU

CZAS	Nazwa ćwiczenia	Potrzebne materiały
10 min	Powitanie uczestników Przedstawienie prowadzącego, udzielenie podstawowych informacji na temat warsztatu.	
20 min.	Przełamywacz lodów Poproś uczestników o narysowanie instrukcji prostych czynności (np. jak zaparzyć kawę). Po kilku minutach poproś ich o podzielenie się swoimi rysunkami z innymi – przedyskutujcie różnice i podobieństwa. *	Papier, ołówki

45 min.	Aktywność: Karuzela <ol style="list-style-type: none">1. Przygotuj kilka flipchartów (ich liczba jest uzależniona od wielkości grupy) opisujących kwestie społecznych innowacji, o których chcesz dyskutować z uczestnikami (jedna kwestia na flipchart).2. Rozstaw flipcharty w pokoju i zadaj mocne pytanie dotyczące każdej kwestii – pytania powinny być bezosobowe i skoncentrowane na faktach oraz opiniach.3. Szybko omów tematy i przejrzyj pytania dotyczące wszystkich flipchartów.4. Poproś uczestników o podzielenie się na grupy liczące do 5 osób (na każdą grupę powinien przypadać jeden flipchart).5. Poproś każdego uczestnika o dodanie swoich pomysłów, faktów i opinii do flipchartów.6. Każda grupa powinna mieć 3 minuty na dodanie swoich informacji, następnie idź do kolejnej zgodnie z ruchem wskazówek zegara.	Flipchart, długopisy
---------	--	----------------------

15 min.	<p>Pozwól grupom zapoznać się z treściami na wszystkich flipchartach</p> <p>Podsumowanie zajęć (refleksje + zamknięcie)</p>	
---------	--	--



DZIAŁANIA RZECZNICZE BIBLIOTEK

Autor: Hannah Thominet

Opiekun obszaru: Joanna Wcisło

PODSUMOWANIE:

Podejmowanie decyzji na poziomie lokalnym, krajowym i ponadnarodowym ma wpływ zarówno na biblioteki, jak i ich użytkowników. Bibliotekarze muszą więc wiedzieć, jak bronić swoich interesów, promować usługi i pokazać, że biblioteki mogą zaoferować rozwiązanie problemów społecznych, przed którymi stoją rządy.

W poniższym materiale znajdziesz odpowiedzi na pytania, czym jest rzecznictwo, dlaczego jest istotne, jak je komunikować, z kim prowadzić dyskusję i jak to robić.

CELE:

Ten materiał edukacyjny jest pomocny w odpowiedzi na poniższe pytania:

1. Czym jest rzecznictwo?
2. Dlaczego biblioteka, w której pracuję, powinna się w nie zaangażować?
3. Od czego zacząć?
4. Z kim warto rozmawiać?
5. Jak przygotować dobry przekaz rzeczniczy?

WPROWADZENIE:

Instruktaż dla bibliotekarzy dot. rzecznictwa [Advocacy Training Guide for librarians](#), opracowany przez Fundację Billa i Melindy Gatesów definiuje rzecznictwo następująco:

[rzecznictwo to] *Działania jednostek lub organizacji podejmowane w celu wywarcia wpływu na decyzje zapadające na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym, istotne w uzyskaniu pożądanego finansowania lub zmiany polityki wspierającej biblioteki publiczne.*

Jeśli chodzi o finansowanie i zmiany polityczne, niemal wszystkie sektory społeczeństwa i przemysłu – od bankierów, poprzez firmy farmaceutyczne, po organizacje zajmujące się zmianą klimatu – muszą podejmować odpowiednie kroki, aby wpłynąć na decyzje zapadające wszystkich szczeblach władzy. Kluczem do wpływania na politykę i otoczenie finansowe jest właśnie rzecznictwo.

W kontekście rzecznictwa dość często pojawia się skojarzenie z lobbingsiem (który, szczególnie w USA, ma kontekst negatywny i jest kojarzony z przekupstwem oraz oszustwami). W pewnych kontekstach te dwa słowa mogą być używane zamiennie – lobbying jako rzecznictwo interesów może mieć bezpośredni wpływ na ustawodawstwo. Rzecznictwo to jednak pojęcie znacznie szersze, wiążące się przede wszystkim z dyskutowaniem interesów danej grupy.

W wielu branżach funkcjonują całe zespoły, których praca polega na lobbingu i rzecznictwie na poziomie krajowym (np. w Waszyngtonie) lub ponadnarodowym/międzynarodowym (np. w Brukseli, gdzie znajdują się instytucje UE). Ogólnie rzecz biorąc, z im bogatszą branżą (np. sektor bankowości czy wydobywczy) i poważniejszym problemem mamy do czynienia (w przypadku firm tytoniowych czy producentów broni), tym większa jest obecność lobbystów. Nic więc dziwnego, że „lobbying” w bibliotekach jest stosunkowo niewielki.

Bibliotekarze nie zawsze wiedzą, jak bronić swoich interesów i wielu nie utożsamia się z wizerunkiem lobbysty. Rzecznictwo nie jest jednak czymś bardzo skomplikowanym i można je praktykować na wiele sposobów – od obecności w mediach społecznościowych po uczestnictwo w konferencjach. Warto też przyjrzeć się różnym technikom, które pomogą w rozwinięciu umiejętności w tym zakresie.

W *Advocacy Training Guide* czytamy również:

Efektem przemyślanego i skutecznego rzecznictwa jest wsparcie bibliotek publicznych na całym świecie – jego kulminacyjnym punktem jest natomiast poprawa jakości życia lokalnych społeczności. Rzecznictwo pomaga także uwypuklić rolę bibliotek, umocnić pozycję ich liderów w podejmowaniu ważnych decyzji dotyczących finansowania i polityki. Zapewnia ono także zasoby, dzięki którym biblioteki mogą nieprzerwanie oferować istotne usługi. Jego częścią są również działania umożliwiające użytkownikom biblioteki i całej społeczności poznanie oraz docenienie usług bibliotecznych.

Biblioteki mają obowiązek świadczenia usług swoim społecznościom. Niemal wszystkie biblioteki europejskie zależą jednak od decyzji politycznych – to one mają wpływ na ich zasoby i rozwój. Dlatego też, aby nadal wypełniać istotną misję publiczną, biblioteki muszą być rzecznikami swoich własnych interesów.

OMÓWIENIE:

Przekaz rzeczniczy

Pierwszym krokiem w rzecznictwie jest ustalenie tego, co komunikujemy, a kolejnym – jak chcemy to zakomunikować.

Na komunikat powinny mieć wpływ dwa kluczowe czynniki:

1. Cele i zamiary biblioteki;
2. Cele i zamiary decydenta (osoby/instytucji), na które próbujesz wpłynąć

Najsilniejszy komunikat znajduje w przestrzeni, w której te dwa obszary na siebie nachodzą.

Pierwsze pytanie – o cele biblioteki – powinno być dość proste do sformułowania, może być też przedstawione jako część strategii twojej biblioteki. Kluczowym celem jest oczywiście zawsze oferowanie dostępu do książek, wiedzy i informacji, ale wiele bibliotek koncentruje się również na rozwijaniu umiejętności czytania i pisania, cyfrowych i świadczeniu usług dla grup, których dotyczy ryzyko wykluczenia; jak bezrobotni, osoby starsze oraz imigranci. Warto osadzić cele w kontekście lokalnym – jedną z najbardziej wyjątkowych cech bibliotek jest bowiem ich zdolność do przystosowania się do lokalnej społeczności i służenia jej.

Ogromna większość (publicznych) bibliotek europejskich ma problemy finansowe. Najczęściej padającym pytaniem skierowanym do lokalnych polityków jest więc pytanie o możliwość zwiększenia finansowania. Nie powinien to być jednak pierwszy komunikat, jaki przekazujesz decydującym. Rzecznictwo jest grą długoterminową, a jej celem powinno być także budowanie relacji. O wiele łatwiej prosić o fundusze kogoś, kto wie, kim jesteś, kto spotkał się z tobą twarzą w twarz, a być może nawet odwiedził bibliotekę, w której pracujesz. Biblioteka nie powinna być przedstawiana jako część problemu, z którym mierzy się samorząd, ale raczej propozycja rozwiązania problemów stojących przed samorządem, a więc występować w roli opłacalnej długoterminowej inwestycji.

Pytanie drugie – o cele decydenta, na którego próbujesz wywrzeć wpływ – może być trudniejsze. Zależy ono od poziomu, na którym odbywa się dyskusja. Różne priorytety funkcjonują bowiem na poziomie lokalnym, krajowym, regionalnym i europejskim. Cele są także zależne od ekipy rządzącej i momentu w cyklu politycznym. Informacje o lokalnych strategiach i politykach można po prostu wyszukać w Internecie, a w ustalaniu priorytetów rządowych niebagatelną rolę może także odegrać współpraca z partnerami lokalnymi lub stowarzyszeniem zrzeszającym biblioteki krajowe.

Jak rozwinąć przekaz rzeczniczy?

Jest na to wiele sposobów. Można bazować na dostępnych źródłach lub rozmowie z decydującym.

Dane i liczby

Decydenci lubują się w liczbach. Poparcia dla swoich decyzji – szczególnie w sferze gospodarczej – szukają w danych. Ważne więc, aby dysponować takimi w kontekście biblioteki.

Szczególnie istotne są dane liczbowe dotyczące odwiedzających bibliotekę, użytkowników, osób ubiegających się o pracę lub przychodzących do biblioteki, aby nauczyć się czytać i pisać. W przypadku mniejszych bibliotek dane te mogą być trudne do zgromadzenia. Można się jednak posłużyć ogólnodostępnymi ankietami:

- * <http://www.publiclibraries2020.eu/content/see-numbers>
- * <https://digital.lib.washington.edu/researchworks/bitstream/handle/1773/22718/Final%20Report%20-%20Cross-European%20Library%20Impact.pdf?sequence=1>
- * <http://www.publiclibraries2020.eu/content/country-factsheets>

ZADANIE: Zgromadź dane, które posiada biblioteka, i spróbuj je zaprezentować w przyciągający uwagę sposób.

Ludzie i historie

Storytelling może być tak samo skuteczny jak liczby. Właściwie każda biblioteka ma w zanadru historię o tym, jak zmieniło się pod jej wpływem czyjeś życie. Użytkownik – główny bohater opowieści – może zostać wybrany tak, aby był reprezentantem poważnego społecznego problemu (np. imigrant lub osoba bezrobotna). W konstruowaniu opowieści pamiętaj o podkreśleniu, że to usługi świadczone przez bibliotekę wpłynęły na czyjeś życie. Dzięki temu logicznie uzasadniasz inwestowanie w bibliotekę.

Oto przykładowe historie:

- * <http://librarieschangelives.eu/>.

Message House

Przed spotkaniem z decydem warto przemyśleć formę przekazania komunikatu. Upewnij się, że wszyscy członkowie zespołu są po twojej stronie i razem dostarczacie spójny, skuteczny komunikat. Jednym z najlepszych sposobów na realizację tego zadania jest message house.

Podstawowy szablon prowadzi użytkownika do ustalenia nadrzędnego komunikatu, popartego trzema argumentami sformułowanymi na podstawie danych i przykładów. W sieci jest dostępnych wiele szablonów domków online, w tym ten: <https://www.slideshare.net/RichardHatheway/developing-a-message-house>.

ZADANIE: Wypełnij message house, uwzględniając cele biblioteczne – ogólne lub dotyczące konkretnego projektu, który realizujesz.

Dostarczanie komunikatu

Komu dostarczamy komunikat?

Budowanie relacji jest równie ważne, jeśli nie ważniejsze niż konstruowanie komunikatu. Podobnie jak to jest w przypadku osobistych relacji, ludzie częściej robią coś dla kogoś, kogo już znają. Jedno spotkanie z decydem? – świetnie, ale jeszcze lepiej zobaczyć się kilka razy w ciągu roku, zaprosić do odwiedzin w bibliotece i spróbować nawiązać kontakt w inny sposób (na przykład na konferencjach, za pośrednictwem innych partnerów i w mediach społecznościowych).

Osób oraz instytucji podejmujących decyzje mogące mieć wpływ na losy biblioteki jest wiele. Zaliczają się do nich:

- * Samorząd lokalny,
- * Burmistrz miasta lub doradca,
- * Lokalny poseł do parlamentu,
- * Organy regionalne,
- * Ministerstwo Kultury lub Edukacji (w zakresie rozwoju umiejętności – również Ministerstwo Pracy, a w niektórych przypadkach, np. w sprawach dotyczących praw autorskich – również Ministerstwo Sprawiedliwości),
- * Członkowie Parlamentu Europejskiego (posłowie do PE).

Jako że powyższe instytucje są publiczne, nie powinno być problemu ze znalezieniem do nich kontaktu. Osoby odpowiedzialne powinny też znaleźć czas na spotkanie bądź rozmowę.

Istotne jest tu wycucie czasu – weź pod uwagę czas wyborów i zmieniające się priorytety ekip rządzących, tworzenie nowych ustaw i zmiany w nich etc. Ważna jest świadomość politycznych realiów.

Korzystne może być także utrzymywanie relacji z innymi partnerami, których cele związane z rzecznictwem pokrywają się z twoimi, dzięki czemu możesz dzielić się informacjami i uczyć się od siebie nawzajem. Tymi partnerami mogą być:

- * Sąsiednie biblioteki
- * Instytucje świadczące usługi lokalne (np. centra edukacji dorosłych, szkoły)
- * Krajowe stowarzyszenie bibliotek
- * Ponadnarodowe stowarzyszenia i organizacje biblioteczne (EBLIDA, IFLA, Public Libraries 2020)

ZADANIE: Jeśli jeszcze tego nie zrobiłeś, skompiluj listę decydentów i wyszukaj ich dane kontaktowe, a następnie przygotuj bazę danych – możesz je nawet uszeregować według kolejności rozmów.

Jak dotrzeć z przekazem?

Pierwsze kroki

Po ustaleniu, którzy decydenci są ważni i odszukaniu do nich kontaktów najprościej wysłać e-maila z informacją o sobie i prośbą o spotkanie – w biurze decydenta lub w bibliotece. Wytrwałość się opłaca, szczególnie jeśli próbujemy nawiązać kontakt z urzędnikami wysokiego szczebla.

Spotkanie

Spotkanie z decydem przypomina wiele innych spotkań zawodowych – jedyną różnicą mogą być ograniczenia czasowe ze względu na napięty harmonogram. Oto kilka podstawowych wskazówek dotyczących spotkania:

Nie spóźnij się

- * Staraj się sprawiać wrażenie osoby, na której można polegać;
- * Odpowiadaj szczerze;
- * Pamiętaj o czasie – nie przedłużaj spotkania;
- * Odwołaj się do osobistego doświadczenia;
- * Bądź konsekwentny;
- * Sformułuj komunikat w jasny sposób;
- * Buduj więź

Oto lista wskazówek lobbingowych opracowanych przez firmę konsultingową Burson Marsteller:

- * <http://lobbyingsurvey.burson-marsteller.com/lobbying-tips/>.

Kontynuacja

Spotkanie twarzą w twarz to wspaniały początek, ale relacja powinna być budowana systematycznie. Jak to zrobić?

- * Zorganizuj kolejne spotkanie w celu omówienia nowego projektu bibliotecznego lub inicjatywy politycznej;
- * Zorganizuj następne spotkania, na które zaprosisz interesującego partnera;
- * Zaproś decydenta do odwiedzenia biblioteki;
- * Udostępnij interesujące informacje, do których odwołałeś się podczas spotkania (na przykład pojawienie się nowych użytkowników, interesujące artykuły itp.);
- * Nawiąż kontakt z decydem poprzez media społecznościowe. To szczególnie skuteczne w przypadku polityków wyższych szczebli, którzy mają swoje konta na Twitterze, Instagramie i Facebooku – regularna obecność w ich mediach społecznościowych, dzielenie się interesującymi treściami etc. to droga do większej widoczności biblioteki w sieci

ZADANIE: Skontaktuj się z wybranym decydentem i umów się na spotkanie lub odwiedź w bibliotece.

MATERIAŁY DODATKOWE: ŹRÓDŁA ONLINE, ODNIESIENIA, POLECANA LITERATURA:

- * Docenić bibliotekę. Jak skutecznie prowadzić rzecznictwo
http://www.biblioteki.org/artykuly/docenic_biblioteke_jak_skutecznie_prowadzic_rzecznictw_o.html
 - * <https://www.ala.org/ala/advocacybucket/libraryadvocateshandbook.pdf>
 - * https://onedrive.live.com/?authkey=!AE7zcm5eCCcPauk&cid=69D9A1EBADF_CA884&id=69D9A1EBADFCA884!321&parId=69D9A1EBADFCA884!118&o=OneUp
 - * <http://www.publiclibraryadvocacy.org/curriculum-sessions/>
 - * <http://meplibrarygroup.eu/>
-

CZYNNIKI RYZYKA, POTENCJALNE BARIERY

Brak zasobów i czasu

Bibliotekarze często są bardzo zajęci, zdarza się nawet, że poświęcają swój wolny czas na prace związane z biblioteką. Większe placówki mają zazwyczaj wydziały komunikacji, ale mniejszym bibliotekom brakuje pracowników, którzy mogliby się skupić na rzecznictwie.

Warto pamiętać, że nawet niewielkie działania podejmowane w ramach rzecznictwa są ważne i mogą przynosić pożądane efekty. Chodzi tu np. o obecność w mediach społecznościowych, dzięki czemu zwiększa się widoczność bibliotek, świadomość ich istnienia. Działania rzecznicze mogą mieć także wpływ na inne obszary pracy biblioteki – ustalenie tego, jakie dana placówka realizuje cele pozytywnie wpływa na jej społeczny odbiór, a także na kwestie związane z budowaniem zespołu.

Umiejętności

Nie wszyscy bibliotekarze mogą czuć się kompetentni w zakresie rzecznictwa.

Pamiętajmy jednak, że dobry rzecznik to rzecznik szczery i z entuzjazmem podchodzący do tematu – a to przecież cechy i postawy większości bibliotekarzy. Innych umiejętności można się nauczyć i rozwijać je w miarę potrzeb.

Powyżej znajdziesz wiele linków do podręczników i ćwiczeń dla rozwijania tych umiejętności i konstruowania planu rzecznictwa.



INNOWACJE SPOŁECZNE

DAILY INNOVATORS AND DAILY EDUCATORS IN THE LIBRARIES (DIDEL)
pakiet edukacyjny dla bibliotek

USŁUGI BIBLIOTECZNE DLA GRUP WYKLUCZONYCH I ZNAJDUJĄCYCH SIĘ W TRUDNEJ SYTUACJI SPOŁECZNEJ

Autorka: Silje Groetan Torp

Kuratorka obszaru „Społeczne innowacje”: Joanna Wcisło

PODSUMOWANIE:

Niniejszy materiał edukacyjny może stanowić dla bibliotekarzy wprowadzenie do tematu pracy z osobami wykluczonymi społecznie. Zapewnia on podstawowe informacje nt. osób znajdujących się w trudnej sytuacji i mogących potrzebować dodatkowego wsparcia ze strony biblioteki, a także wyjaśnia, jak odpowiednio rozplanowany i podzielony na etapy proces rozwojowy pomoże w uruchomieniu nowej usługi bibliotecznej dla tychże grup.

CELE:

W materiale znajdziesz odpowiedzi na poniższe pytania:

1. Jak zidentyfikować osoby potrzebujące dodatkowego wsparcia z biblioteki?
2. Jak rozwijać usługi dla grup społecznie wykluczonych?

WPROWADZENIE:

W każdym społeczeństwie są grupy znajdujące się na jego marginesie. Niektóre z nich – osoby uzależnione od narkotyków i alkoholu, bezdomne, imigranci lub więźniowie – są bardziej widoczne, łatwiej identyfikowalne. Trudniej dostrzec z kolei grupy marginalizowane z powodu problemów z czytaniem, upośledzeń umysłowych, samotnego rodzicielstwa, niskiego dochodu, słabego wykształcenia, samotności i podeszłego wieku, przynależności do mniejszości narodowej lub seksualnej etc.

OMÓWIENIE:

Definicje:

Grupy osób znajdujących się w trudnej sytuacji i marginalizowanych społecznie to grupy zagrożone większym ryzykiem wykluczenia społecznego. Obie różni wiele, ale w każdym przypadku instytucją, która może okazać wsparcie, jest biblioteka.

Europejski Instytut ds. Równości Mężczyzn i Kobiet określa grupy defaworyzowane jako: „grupy osób, które doświadczają większego ryzyka ubóstwa, wykluczenia społecznego, dyskryminacji i przemocy niż ogół społeczeństwa; zaliczają się do nich m.in.: mniejszości etniczne, imigranci, osoby niepełnosprawne, samotne osoby starsze i dzieci” (EIGE, 2018).

W słowniku wydawnictwa Merriam-Webster znajdujemy z kolei następującą definicję : „chodzi o to, że [grupy nieuprzywilejowane – red.] są uboższe, słabiej wykształcone etc. niż ogół społeczeństwa: konsekwencją takiego stanu rzeczy jest mniej przywilejów i możliwości, niż ma większość” (Merriam-Webster, 2018).

Materiał nt. relacji większości i mniejszości dotyczy kwestii stereotypów, dyskryminacji i uprzedzeń. To także ważna wiedza w pracy z grupami marginalizowanymi; przed zaplanowaniem usług dla wspomnianych wyżej grup zalecamy zapoznanie się z materiałami na temat wielokulturowości.

Jak zidentyfikować osoby potrzebujące dodatkowego wsparcia ze strony biblioteki?

Istnieją różne sposoby identyfikacji grup znajdujących się w trudnej sytuacji. Niezbędna dla bibliotekarza będzie tu oczywiście wiedza nt. lokalnej społeczności. Jednym ze sposobów na rozpoznanie sytuacji jest czytanie raportów, strategii i planów dotyczących „społecznych wyzwań” zarówno dla gminy, regionu, jak i całego kraju. Ważnym źródłem informacji są także lokalne gazety. Warto również sprawdzić, jakie organizacje wolontariackie i pozarządowe działają na danym obszarze. Czy istnieją organizacje dla osób niepełnosprawnych? Gdzie szukać informacji na ich temat? W większości krajów organizacje pozarządowe są zobowiązane do zarejestrowania się w centralnym lub lokalnym rejestrze. A może znasz kogoś, kto pracuje z osobami walczącymi z nałogiem lub doświadczającymi bezdomności? Możesz także skontaktować się z lokalnymi władzami – najprawdopodobniej pomogą ci uzyskać dostęp do informacji o tym, kto działa w twojej społeczności.

Sygnałem, że w społeczności są osoby doświadczające bezdomności jest istnienie organizacji działających z tego typu grupami. Biblioteka może więc sprawdzić, czy i jak może obsługiwać tę grupę.

Zawsze też warto rozmawiać, pytać, szukać informacji wśród mieszkańców. Nawet jeśli pracujesz przez całe życie w małym miasteczku, gdzie wszyscy się znają, możesz nie być świadomy, że niektórzy z twoich sąsiadów doświadczają problemów, są w ciężkiej sytuacji. Zasygnalizowanie, że instytucja jest otwarta na takie problemy, jak trudności w czytaniu, niepełnosprawność umysłowa czy samotność, może pomóc w podjęciu decyzji o zgłoszeniu się osoby doświadczającej trudności właśnie do biblioteki.

Dobry wgląd w problemy społeczne będące konsekwencją niskich dochodów, złych warunków mieszkaniowych i niskiego wykształcenia, mają nauczyciele. Lokalne służby socjalne również

dysponują wiedzą na temat tego, jak wiele osób boryka się z problemami finansowymi, bezrobociem, złymi warunkami mieszkaniowymi etc.

Jeśli w lokalnej społeczności jest wiele osób z niskim wykształceniem dobrym pomysłem może być zorganizowanie zajęć edukacyjnych dla dorosłych i dzieci w bibliotece. Zainteresowanie ludzi taką ofertą, pokazanie, że biblioteka jest dla nich otwarta może być jednak wyzwaniem. Tak często przecież biblioteki kojarzą się z miejscami dla osób odczytanych, wykształconych i obytych, że trudno wyobrazić ją sobie jako miejsce dla każdego.

Rozwijanie usług dla grup społecznie marginalizowanych

Kolejnym krokiem – po rozpoznaniu lokalnej sytuacji – jest zweryfikowanie zasobów. Być może wśród pracowników jest osoba posiadająca kierunkowe wykształcenie uprawniające do pracy z osobami wykluczonymi społecznie? A może ktoś z pracowników interesuje się tym tematem?

Stwórz listę potencjalnych partnerów, z którymi możesz współpracować w celu rozwoju określonych usług.

Oczywiście - bez dodatkowych funduszy możesz działać sporo, warto się jednak zorientować w możliwościach dofinansowania twoich działań. Fundusze z zewnętrznego źródła zazwyczaj pomagają uzyskać dofinansowania od np. miasta.

Po przeanalizowaniu wewnętrznych zasobów, możliwości nawiązania partnerstwa i uzyskania finansowania czas na wybór konkretnej grupy, z którą chcesz pracować. Rozejrzyj się – być może inna biblioteka organizowała już podobne działania – możesz się nimi zainspirować.

Przed wdrożeniem nowej usługi lub oferty skontaktuj się z osobami, do których ją kierujesz. Kluczem do sukcesu jest rozwijanie usług razem **z** ludźmi, **nie dla** ludzi. Poszukaj dodatkowych informacji w materiałach na temat innowacji społecznych.

Zastanów się, czy twoja biblioteka nie oferuje już usług, które można rozwijać w konkretnym kierunku, tak aby przystosować je do pracy z nowymi grupami i jako takie promować, lub wykorzystać znane już kanały promocji.

Rozwój usług jest procesem ciągłym, który musi być dostosowany do potrzeb społeczności. Nie chodzi o skierowanie usług do jednej czy dwóch wybranych grup – biblioteka jest miejscem dla każdego. Jeśli widzisz więc grupy marginalizowane, pomyśl o rozwinięciu usług specjalnie dla nich.

Wiele ułatwia nawiązanie współpracy. Razem łatwiej jest przecież stworzyć lepszą i bardziej kompleksową ofertę.

MATERIAŁY DODATKOWE: ŹRÓDŁA ONLINE, ODNIESIENIA, POLECANA LITERATURA:

Wytyczne IFLA dla grup o specjalnych potrzebach:

[IFLA Guidelines for Library Services to People Experiencing Homelessness](#)

[IFLA Guidelines for Library Services to Persons with Dyslexia – Revised and extended](#)

[Guidelines for Library Services to Prisoners](#)

[Guidelines for Library Services to Persons with Dementia](#)

[Guidelines for Easy-to-Read Materials](#)

[Guidelines for Library Services to Deaf People 2nd Edition](#)

[Guidelines for Libraries Serving Hospital Patients and the Elderly and Disabled in Long-Term Care Facilities](#)

[Guidelines for Library Services to Persons with Dyslexia](#)

CZYNNIKI RYZYKA, POTENCJALNE BARIERY

Grupy znajdujące się w trudnej sytuacji i marginalizowane są zróżnicowane, jako, że każda osoba doświadcza problemów różnego rodzaju, o różnym podłożu. Osoby uzależnione od narkotyków i alkoholu mogą stwarzać zagrożenie, a praca z osobami przebywającymi w więzieniach może być dla bibliotekarza wyjątkowo trudnym doświadczeniem. Zadaniem każdego bibliotekarza jest tworzenie bezpiecznej przestrzeni dla każdego, a przecież osoby przychodzące do biblioteki mogą odczuwać spory dyskomfort, a nawet strach w towarzystwie osób bezdomnych. Konsekwencją może być opór w lokalnej społeczności wobec idei, jakoby biblioteka miała być miejscem dla wszystkich.