

AI odpovědně:
**Manuál pro
knihovníky**

2023/24

Úvodem

Tento manuál představuje nástroje, které vznikly na projektu Veřejné knihovny jako místa budoucí zaměstnanosti (Knihovna.ai). Cílem nástrojů je podpořit veřejné knihovny jako sociálně odpovědné aktérky digitální transformace, tedy povzbudit knihovnické týmy při poznávání společenských dopadů technologických inovací a při rozvoji sociálně citlivých a kreativních služeb a iniciativ, kterými knihovna na technologický pokrok reaguje. Zástupnými technologiemi jsou v případě našeho projektu umělá inteligence a automatizace.

Nástroje byly designovány primárně pro knihovnické prostředí, mohou ale sloužit i partnerům knihoven a organizacím se zájmem o sociální a technologické inovace.

Úvodní kapitola představuje kontext vzniku nástrojů a designové výzvy, které tvořily východiska pro vývoj nástrojů.

Sada nástrojů obsahuje základní informace k nástrojům a jejich využití, odkazy na pracovní materiály a dokumentaci popisující proces designu a evaluace nástrojů.

Doufáme, že nástroje vás přivedou k novým myšlenkám, záměrům a inspiraci.

Držíme vám palce!
Tým Knihovna.ai

M U N I



Manuál vznikl v rámci projektu Veřejné knihovny jako místa veřejné zaměstnanosti (OP ZAM+_CZ.03.03.01/00/22_021/0001969), který byl podpořen Operačním programem Zaměstnanost Plus.

Prototypy a jejich tvorba

Nástroje vznikaly pomocí procesu prototypování, během kterého jsme rozpracované návrhy opakovaně testovali za účelem vylepšení jejich designu a přínosnosti designu pro praxi. Výsledné nástroje jsou tedy „odladěnými“ prototypy, které byly pomocí několika kol testování prověřeny očekávanými uživateli – knihovníky – i dalšími odborníky. Při zahájení práce na prototypu si proto náš tým pojmenoval, jak prototypům rozumíme a jaké efekty od našich prototypů očekáváme:

#1 Generátor dat

Interakce s prototypem umožňuje dále poznávat situaci (nejen) v knihovnách – generuje nové diskuze a poznání toho, jaké intervence dovedou knihovníky i cílové skupiny podpořit a vést ke změně postojů, motivace nebo úrovně poznání určitého tématu.

#2 Povzbuzení pro změnu

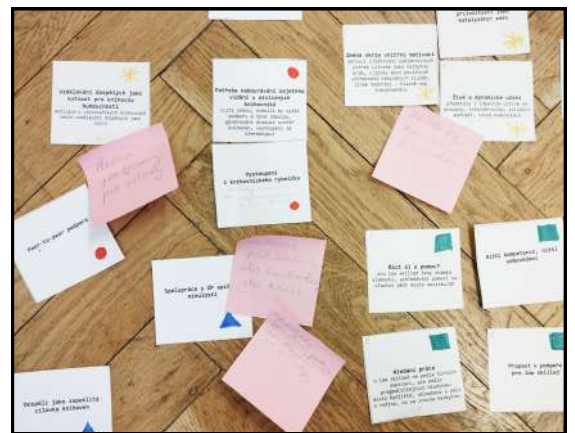
Interakce s prototypem by lidem měla přinést pocit povzbuzení a motivaci pro uskutečnění realizovatelné změny u sebe a svého týmu.

#3 Demonstrace dobré praxe

Prototyp „na menší ploše“ ukazuje možné směry rozvoje současné praxe veřejných knihoven. Design prototypů v sobě kombinuje kreativitu a oborové trendy tak, aby samotná interakce s prototypem přinášela hodnotnou inspiraci pro každodenní praxi a pracovní postupy v prostředí knihoven.

#4 Výzkum a kreativita v jednom

Prototyp vzniká kombinací kreativního myšlení a analýzy a syntézy výzkumných zjištění o cílových skupinách, predikcích, širších trendech a kýžených změn. Při (re)designu prototypu se nezdráháme tyto dva zdroje mezi sebou propojovat, a to na různých úrovních návrhu (např. tvorba postav a příběhu pro zážitkový program na základě dostupných predikcí a studií).



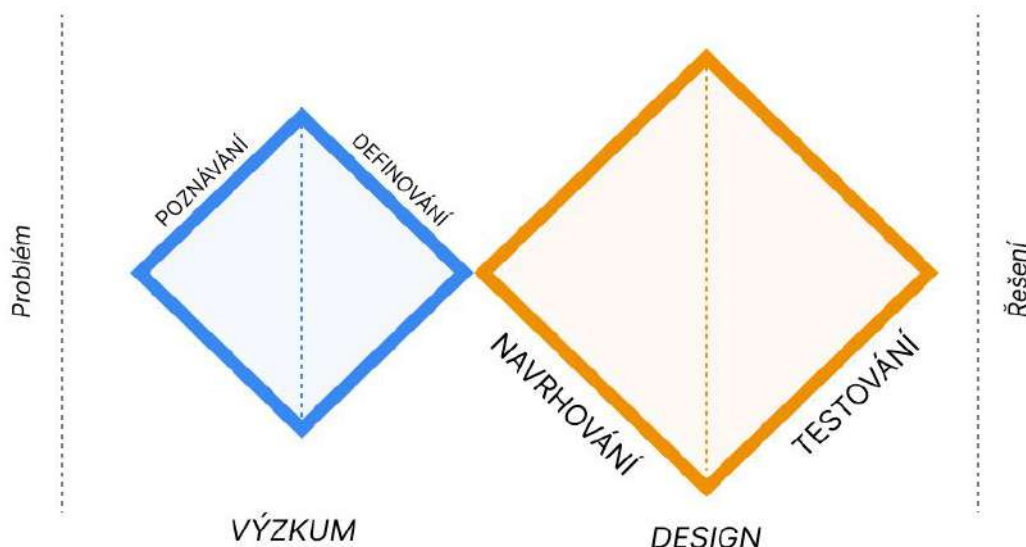
Designové výzvy

Prototypování navazuje na první polovinu projektu, která se věnovala výzkumnému mapování potenciálů a bariér veřejných knihoven v oblasti sociálně odpovědné práci s umělou inteligencí. Výzkumné mapování – setkávání se s knihovníky a obyvateli, rešeršování predikcí a dobré praxe – bylo primárním zdrojem námětů a impulsů pro design prototypů, jejichž cílem je podpořit knihovny při rozvoji sociálních a technologických inovací.

Více o výzkumu najdete v naší výzkumné zprávě: <https://knihovna.ai/zprava>



Na základě výzkumných zjištění jsme definovali čtyři designové výzvy, které slouží jako východiska pro tvorbu dílčích prototypů – správně cílený prototyp by se měl podílet na řešení vybrané designové výzvy. Každá designová výzva, formulována jako otázka, reaguje na množinu problémů a potřeb, které jsme identifikovali v knihovnickém prostředí nebo u skupin obyvatel, na které knihovny mohou cílit.



#1 Jak bychom mohli rozšířit představivost o umělé inteligenci v knihovnách?

Jako problém vnímáme omezenou představivost knihoven o tom, jak mohou knihovny s AI pracovat a jak AI může v blízké i více daleké budoucnosti proměnit knihovny i společnost. Postrádáme pestřejší náhledy, které AI kladou do širších kontextů, například zmíněných společenských dopadů této technologie. To bychom chtěli změnit, aby se knihovníci díky lepší a bohatší představivosti mohli sami připravovat na vliv umělé inteligence pomocí vlastních nástrojů a služeb.

#3 Jak bychom mohli knihovny povzbudit k sociálně odpovědné práci s AI?

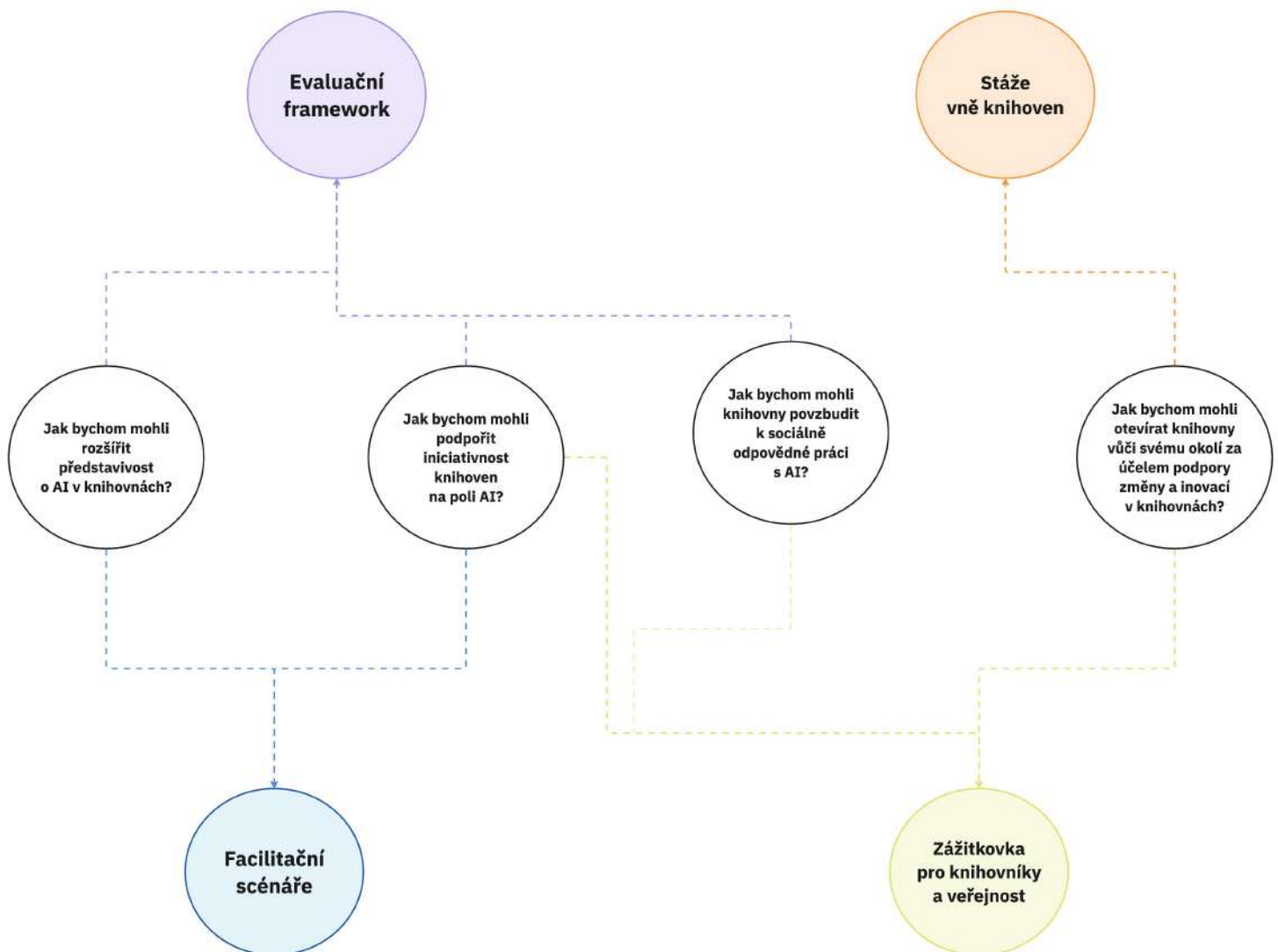
Knihovny se k umělé inteligenci doposud vztahují skrze mainstreamová témata místo toho, aby jako veřejné instituce volily vlastní cestu, jak se k AI postavit. Mezi hodnoty a úkoly veřejných institucí patří snaha o sociální odpovědnost, a proto chceme podpořit knihovny v designování aktivit a služeb, které AI se sociálně odpovědnými přístupy přímo propojují. Takovými aktivitami může být cílená podpora části veřejnosti, která pocítí negativní dopady této technologie, či utváření rovných podmínek při poznávání nových technologií a rozvoji kompetencí, které lidem pomáhají vyrovnávat se s technologickým pokrokem a změnami.

#2 Jak bychom mohli podpořit iniciativnost knihoven na poli AI?

Mnoho veřejných knihoven na umělou inteligenci a její dopady reagují se zpožděním. Domníváme se, že tato „paralýza z AI“ je do podstatné míry způsobena širšími problémy knihovnického prostředí, jako je nízká podpora vedoucích pozic, slabé interní kapacity či silný konzervatismus. Významný podíl dle nás má i nízké sebevědomí a nízká iniciativnost oboru. Knihovny nejsou zvyklé vystupovat jako instituce technologického pokroku a inovací a v pozici „technologických inovátorek“ se prosazovat. Chceme proto podpořit aktivní přístup knihoven – otevírat potřebné diskuze v knihovnických týmech a spolupoznávat téma AI, včetně výzev, bariér a možností, jak se knihovny mohou k AI postavit.

#4 Jak bychom mohli otevírat knihovny vůči svému okolí za účelem podpory změny a inovací v knihovnách?

Pokud chceme podporovat knihovnu jako sebevědomou instituci, která se nebojí změn a je nápomocná pro své okolí, je potřebné věnovat úsilí dalšímu „otevírání“ knihovnické profese. Knihovny chceme podpořit k otevřenému kontaktu s veřejností (sledování potřeb, životních situací a budoucích vyhlídek u místních obyvatel), k otevřenému síťování s partnery a k otevřenému čerpání pracovních postupů a inspirace u dalších knihoven i v prostředí mimo knihovnický svět.



Designové výzvy pro nás byly vodítkem při designu prototypů, které na ně reagují. Tyto prototypy v podobě výsledných nástrojů nyní představíme.

Jak s manuálem pracovat?

Předtím, než se pustíte do dalšího čtení, chceme objasnit, jak je možné manuál číst:

- **Návod** – Manuál předkládá základní informace o tom, k čemu každý nástroj slouží, jak je možné s ním pracovat a co je k tomu potřeba. Všechny nástroje si můžete prakticky vyzkoušet či se jimi inspirovat k dalším praktickým krokům.
- **Inspirace** – Kromě praktických informací manuál představuje designové procesy vývoje a testování nástrojů, kterými se můžete inspirovat metodologicky. S výjimkou stáží se přes manuál „proklikáte“ přímo k nástrojům, které si můžete prohlédnout i čistě ze zvědavosti.
- **Navázání kontaktu** – Pokud se na práci s nástroji necítíte připraveni nebo si na ni netroufáte o samotě, neváhejte se nám ozvat s vaším dotazem či potřebou (kontakt na nás je na poslední straně manuálu). Rádi vám pomůžeme s přípravou či realizací vaší zážitkovky, s oslovením facilitátora/ky pro týmový workshop či s domluvou stáže u neknihovnické organizace.



Zachráníme knihovnu? Zážitkový program 6



Evaluační framework 15



Facilitační scénáře 19



Stáže do neknihovnických organizací 24

Zachráníme knihovnu?: Zážitekový program pro knihovníky a veřejnost

Zážitekový program je pro vás, pokud ...

- chcete lépe porozumět situaci dospělých, kterým mohou nové technologie vstoupit do (pracovního) života a vyvolávat nové nejistoty
- láká vás setkat se s místními obyvateli za účelem společného sdílení, spoluprotvorby a neformálního učení
- láká vás vyzkoušet si zážitkový a neformální formát učení a komunikace s veřejností
- hledáte nové impulsy pro váš tým a vaši knihovnu
- oceníte vhléd do představ místních obyvatel o vaší knihovně a o knihovnách budoucnosti

- Zážitekový program vás zavede do fiktivního městečka roku 2030, které si prošlo divokými lety technologických změn pod vlivem generativní AI nebo automatizace. Tyto změny se promítly do osudu místní knihovny i do života místních obyvatel – postav, kterými se stanete a budete za ně vystupovat při pokusu o obnovení knihovny.
- Zážitekového programu se účastní jak knihovníci, tak zástupci veřejnosti. Připraven je ve třech variantách pro tři různé skupiny obyvatel v produktivním věku, které jsou náchylnější vůči dopadům AI nebo automatizace na poli práce. Program dovoluje setkání s vybranou cílovou skupinou za účelem společné spoluprotvorby a budování vzájemného porozumění.
- Program je vhodný pro osoby bez zkušeností s hraním rolí a zážitkovou pedagogikou. Hraní rolí má za cíl povzbudit účastníky ke společné spoluprotorbě a budovat bezpečné zázemí k otevírání témat, jako je připravenost obyvatel na dopady technologických změn, zdroje podpory pro dospělé v produktivním věku nebo role knihoven budoucnosti.



Příprava a materiály



Zážitekový program je určen pro cca deset účastníků a průchod zážitkem trvá téměř **čtyři hodiny**. S přípravou na uskutečnění programu je proto třeba začít alespoň jeden měsíc předem.

Součástí přípravy je aktivní nábor **pěti knihovníků a pěti zástupců cílové skupiny**, seznámení se s materiály týkající se průběhu a facilitátorského vedení programu, zajištění vhodného zázemí pro účastníky a přichystání pracovních materiálů.

- V první řadě se rozhodněte, jakou cílovou skupinu na zážitkový program přizvete – zda se chcete soustředit na zkušenost nízkokvalifikovaných a sociálně znevýhodněných pod vlivem automatizace nebo na zkušenost digitálně zdatných pod vlivem generativní AI. Veřejnost oslovte s dostatečným předstihem, a to alespoň jeden měsíc před konáním zážitkového programu. Zkuste oslovit i obyvatele, kteří vaši knihovnu nenavštěvují. Více k výběru a oslovení cílových skupin naleznete v pracovních materiálech.
- Zážitekový program se lépe facilituje ve dvou. Součástí programu je i práce ve dvou skupinách, při které je vhodná facilitátorská podpora pro každou skupinu zvlášť. Dvojice facilitátorů se navíc může vzájemně podporovat při zajišťování rovného zapojování účastníků do diskuze a generování nápadů. Pokud tuto možnost nemáte, programem můžete provázet i bez druhého facilitátora pomocí instrukcí, které jsou součástí pracovních materiálů.
- Zážitekový program doporučujeme organizovat v zázemí vaší knihovny nebo v místě, kde se budou všichni účastníci cítit příjemně (například u partnerské organizace, která s cílovou skupinou dlouhodobě spolupracuje) a které nabízí klid pro skupinovou práci i společný rozhovor v kruhu.

Materiály ke zážitkovce si stáhněte na: <https://knihovna.ai/zazitkovka>

Ve složce najdete:

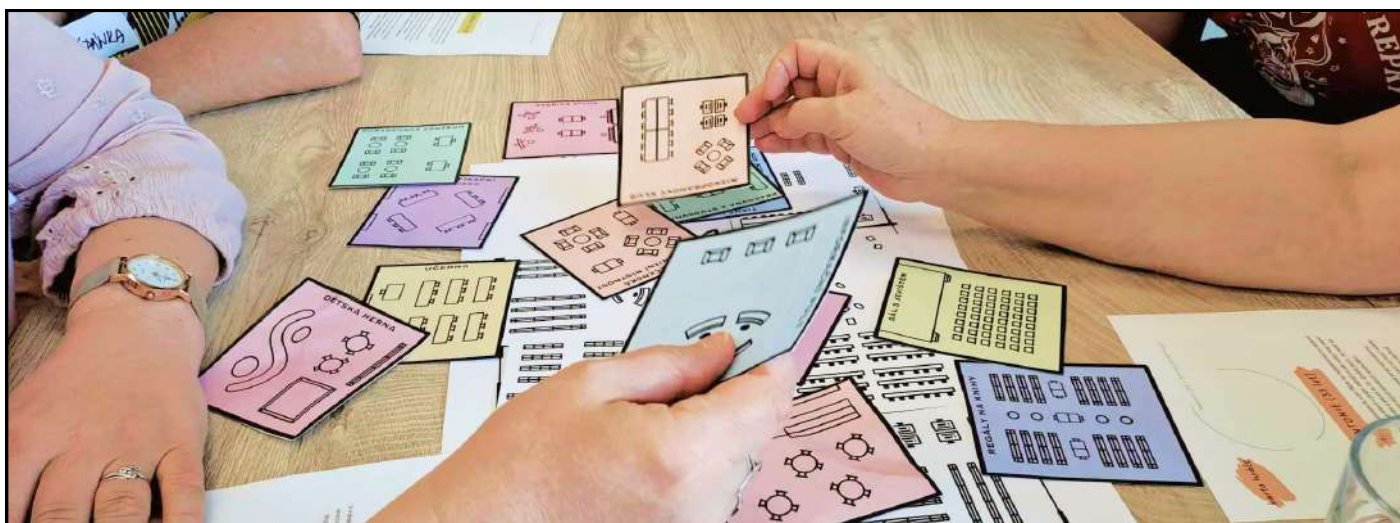
- další informace, které vám pomohou s výběrem cílové skupiny a s oslovením účastníků,
- tři verze zážitkového programu pro tři různé cílové skupiny (dospělí s nízkou kvalifikací, sociálně znevýhodnění, digitální profese pod vlivem generativní AI)
- metodické listy a pracovní materiály k tisku pro každou verzi zážitkového programu.

Materiály jsou dostupné i na projektovém webu na <https://knihovna.ai>.

Nevíte si s něčím rady? Rády vám pomůžeme!

Natálie Káčová
nkacova@mail.muni.cz

Anežka Malčíková
anezka.malcikova@gmail.com



Naladte se na příběh zážitkovky

Udělejte si lepší představu o tom, co účastníky při zážitkovce čeká. Vybíráme jednu ze tří verzí příběhu, do kterého účastníci společně vstoupí na začátku hry:

Náš příběh začíná v roce 2025.

Nacházíme se v příměstské oblasti, která srůstá se stále rozšiřujícím se velkoměstem. Tento rok přinesl místním spoustu změn poté, co byla zpřístupněna **nová generace generativní umělé inteligence Neo.AI**, mnohonásobně výkonnější než dosavadní modely, jako byl ChatGPT 4. Neo.AI přemostila další bariéry mezi technologií a lidmi. Přinesla lákadla v podobě okamžitého snížení nákladů na pracovní sílu i zvýšení efektivity lidských pracovníků. Někteří zaměstnavatelé se začali překotně zbavovat „nadbytečného“ personálu. Někteří zase hledali, jak místa svých kolegů vedle „ultra-chytré“ technologie obhájit. Rapidní změny a divoká rozhodnutí mnoha firem **zcela přehltily místní Úřad práce**, a tak si spousta dospělých s konkurencí v podobě AI systémů a aplikací musela poradit po vlastní ose.

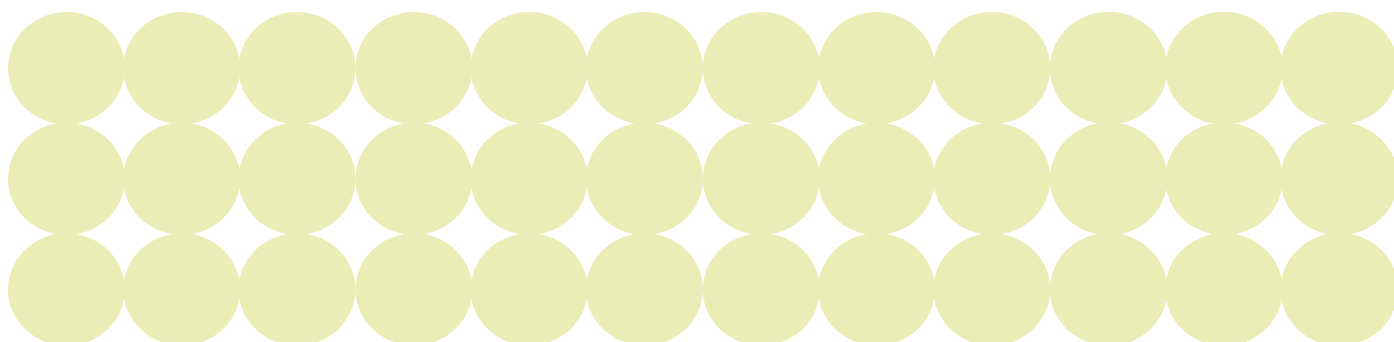
Nejistá situace obyvatel a ubohá podpora od systému nedala spát místnímu starostovi. Rozhodl se pro razantní krok – **posvítit si na veřejné instituce a to, jak obyvatelům pomáhají**. Nejhuře dopadla městská knihovna, která jakoby zaspala dobu a kromě půjčování knih nebyla schopna místním nic poskytnout. Starosta se proto rozhodl knihovnu zavřít a ušetřené peníze za její provoz využít jinde.

Nyní se nacházíme v roce 2030.

Inteligentní systémy se staly všední součástí životů mnoha obyvatel a nad používáním AI asistentů se už nikdo příliš nepozastavuje. Většina obyvatel se sžívá se změnami na poli práce – někteří z nich si pohoršili, někteří zase polepšili. Městečko se stává čím dál populárnější čtvrtí velkoměsta, stěhují se sem mladí lidé, lokalita zažívá obrod. **Příliv nové energie** vycítila i skupinka místních bývalých spolužáků, kteří se po letech postupně vrátili do rodného regionu. Jednoho dne se doslechli, že o budovu zavřené knihovny má zájem podnikatel a že ji plánuje zbourat. **I když nikdo z nich není knihovníkem, rozhodli se, že se pokusí knihovnu zachránit.**

Od starosty dostali návrh:

Pokud vymyslí, jak knihovna může být nápomocnější pro místní obyvatele, kteří prochází technologickými změnami, město knihovnu vybaví novými prostory a znovuotevře ji.



Design zážitkovky

Dimenze zážitkovky

Co jsou určující prvky designu zážitkovky a jak jsme se pro ně rozhodli?

#1 Učení pomocí zážitku

Směr zážitkové pedagogiky jsme zvolili jako alternativní způsob, jak předávat informace o budoucích dopadech AI a automatizace, a to knihovníkům i části veřejnosti, která může být těmito dopady ovlivněna zejména na poli práce. S ohledem na informační zahlcení, se kterými se potýkají instituce i jednotlivci, je učení pomocí zážitku zajímavou cestou, jak přitáhnout pozornost k důležitému tématu společenských dopadů nových technologií a jak usilovat o aktivizaci účastníků (zažít neformální a bezpečný formát učení, aktivně tvořit vizi fiktivní knihovny, poznávat situaci cílové skupiny i po skončení zážitkovky, atp.).

#2 Setkání s cílovou skupinou a rozvoj empatie k cizí zkušenosti

Během výzkumu s cílovými skupinami projektu jsme vyslechli velké množství příběhů, které nám poskytovaly inspiraci a motivaci při hledání cest, jak skupiny v jejich specifických situacích podpořit. Přemýšleli jsme, **jak příběhy předat knihovníkům** i se silou, která vychází z osobního setkání a přináší upřímný zájem o druhé. Zážitekový program jsme proto navrhli jako platformu pro vzájemné setkání knihovníků a místních obyvatel. Příběhy posbírané během výzkumu nám zároveň posloužily jako inspirace při tvorbě jednotlivých postav zážitkového programu. Účastníkům z řad knihovníků tak vstup do herní postavy poskytuje příležitost vnímat knihovnu a přemýšlet o ní perspektivou člověka s odlišnou životní zkušeností.

#3 Podpora vyjádření názoru a poznávání témat budoucnosti a nových technologií

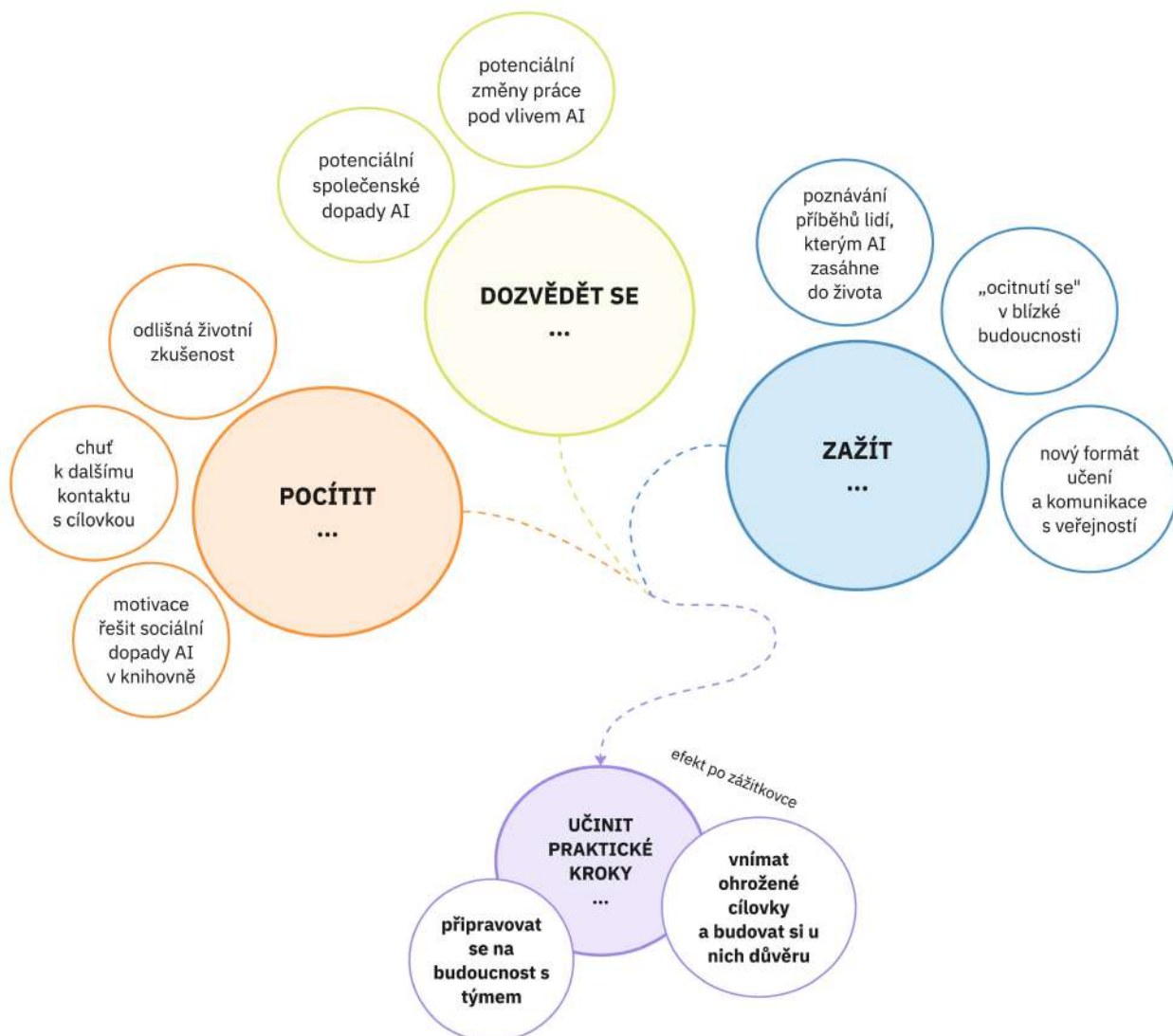
U účastníků-neknihovníků má vstup do herní postavy přinášet pocit bezpečné komunikace (možnost vyjádření své zkušenosti skrze přirovnání k postavě, atp.) a povzbuzení pro vyjádření vlastních zkušeností a postojů. To je důležité zejména u nízkokvalifikovaných a sociálně znevýhodněných, tedy u skupin obyvatel, pro které může být nezvyklé účastnit se zážitkového programu nebo i výzkumného rozhovoru, kdy se cizí člověk zajímá o jejich životní zkušenost. Vstup do zážitku jsme dále vnímali jako příležitost, jak s těmito cílovými skupinami otevřít méně přístupná témata, jako jsou rizikové dopady nových technologií na poli práce, ale i strategie pro jejich zvládnutí, jako je upskilling nebo reskilling. V neposlední řadě má zážitkový program za cíl dovolit cílovým skupinám zkušenost se „za zážitkem skrytým“ procesem učení – účastníci by měli odcházet s dobrým pocitem a uvědoměním, že zvládli vyjádřit svůj postoj a kreativní nápady nebo i pracovat s nástrojem generativní umělé inteligence. Vzhledem k typicky nižšímu sebevědomí a bariérám vůči dalšímu učení u těchto skupin je pro nás důležité, aby zážitek účastníkům ukázal, že zvládají naskočit do procesu učení, který jim poskytuje bezpečné a inkluzivní podmínky.

Tvorba zážitkovky

Při tvorbě zážitkového programu jsme postupovali podle **transformational frameworku** (<https://transformationalframework.com/>) a podle metod game designu a zážitkové pedagogiky. Hlavními body konstrukce zážitku byla definice transformací hráčů, kterých chceme zážitkem dosáhnout, a následný design herní, předherní a poherní části.

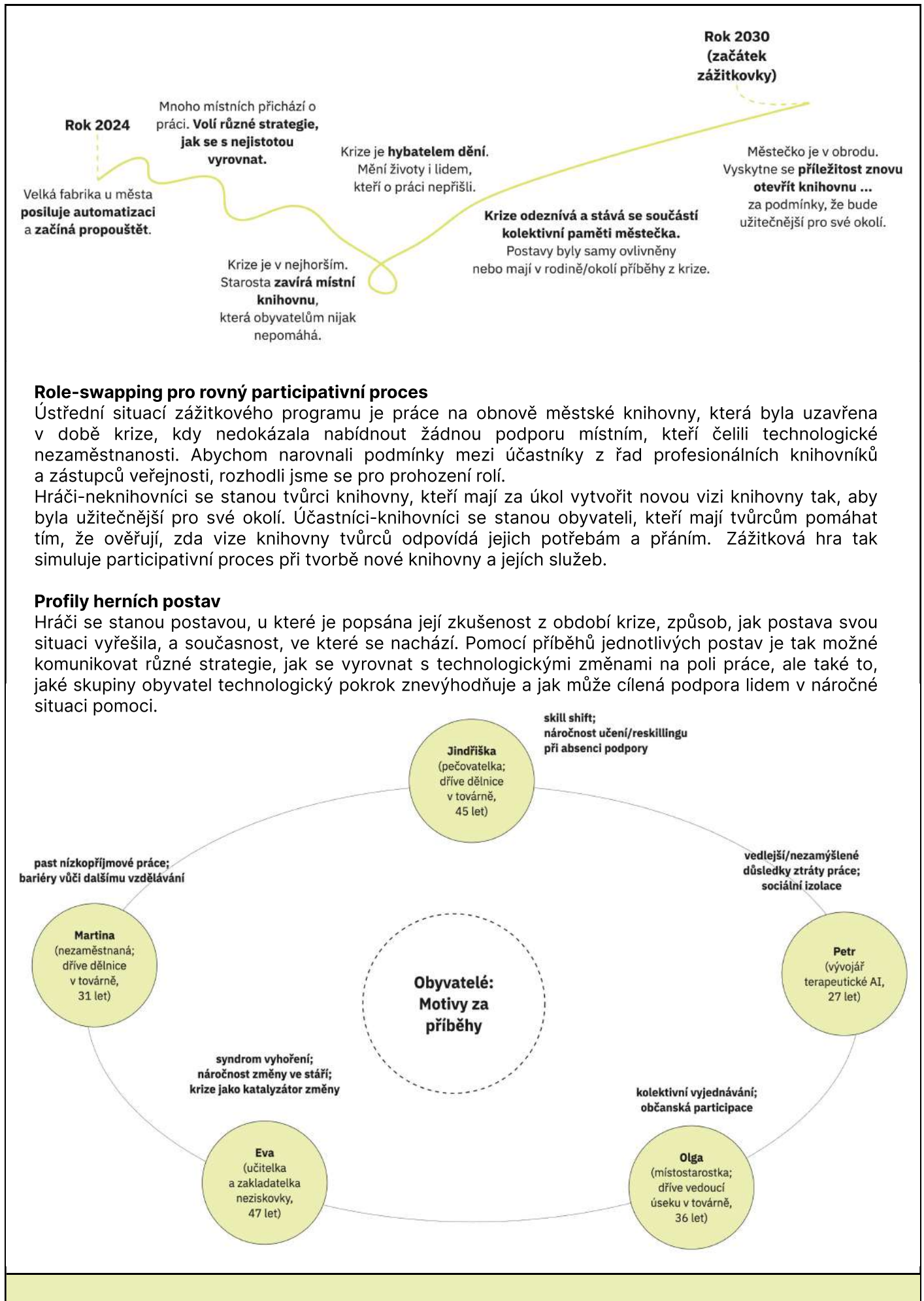
Definice transformací hráčů

Jako jeden z prvních kroků jsme si definovali tzv. **player transformations** – změny, které by měl zážitek u účastníků vyvolat. Transformational framework pro tento účel představuje různé typy transformací, na které je možné se soustředit. Pro náš účel jsme se rozhodli zaměřit na posun hráčů v úrovni poznání, pocitů a prožitků, včetně motivace k podniknutí praktických kroků po absolvování programu. Takto vypadají definované cíle pro knihovníky účastnící se programu:



Příběh zážitkového programu

Zážitekovým programem jsme chtěli hráče situovat mezi příběhy jednotlivců, kteří kvůli sílícímu technologickému pokroku prožívají změny v práci i v soukromém životě, volí různé strategie, jak se se změnami vyrovnat, a zároveň jejich situace ovlivňuje jejich socioekonomické i vzdělanostně-dovednostní zázemí. Dále pro nás bylo důležité utvořit pomocí zážitku pozitivní situaci, která je pro všechny bezpečná a nabádá hráče k aktivní spolupráci. Éru divokého technologického pokroku, co přináší nové příležitosti, ale také ohrožení části obyvatel, jsme proto umístili do minulosti fiktivního městečka, které nyní záživá obrod a příliv nové, pozitivní energie



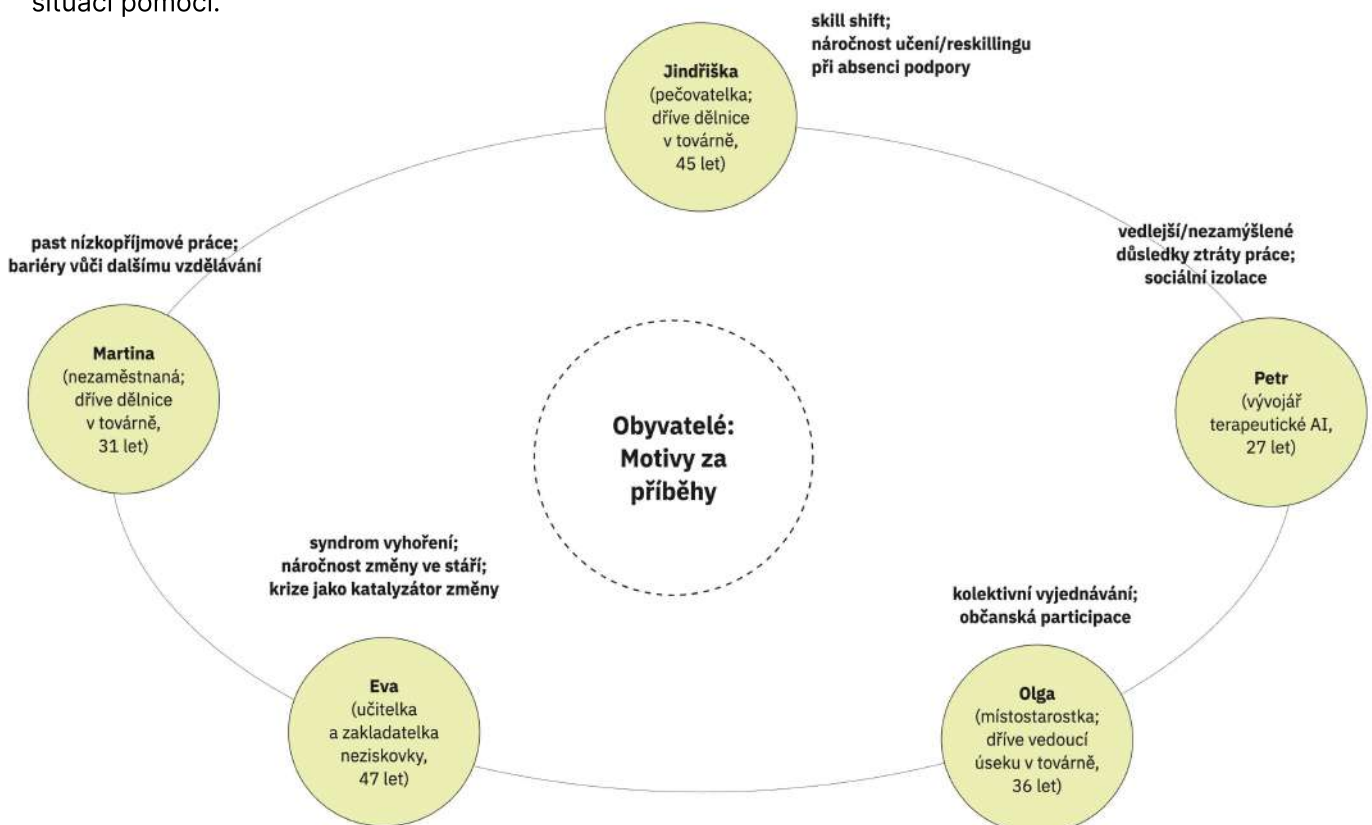
Role-swapping pro rovný participativní proces

Ústřední situací zážitkového programu je práce na obnově městské knihovny, která byla uzavřena v době krize, kdy nedokázala nabídnout žádnou podporu místním, kteří čelili technologické nezaměstnanosti. Abychom narovnali podmínky mezi účastníky z řad profesionálních knihovníků a zástupců veřejnosti, rozhodli jsme se pro prohození rolí.

Hráči-neknihovníci se stanou tvůrci knihovny, kteří mají za úkol vytvořit novou vizi knihovny tak, aby byla užitečnější pro své okolí. Účastníci- knihovníci se stanou obyvateli, kteří mají tvůrcům pomáhat tím, že ověřují, zda vize knihovny tvůrců odpovídá jejich potřebám a přáním. Zážiteková hra tak simuluje participativní proces při tvorbě nové knihovny a jejích služeb.

Profily herních postav

Hráči se stanou postavou, u které je popsána její zkušenost z období krize, způsob, jak postava svou situaci vyřešila, a současnost, ve které se nachází. Pomocí příběhů jednotlivých postav je tak možné komunikovat různé strategie, jak se vyrovnat s technologickými změnami na poli práce, ale také to, jaké skupiny obyvatel technologický pokrok znevýhodňuje a jak může cílená podpora lidem v náročné situaci pomoci.



Výstupy z testování

Celkově jsme realizovali sedm pilotních běhů zážitkovky ve spolupráci s devíti knihovnami (dvakrát jsme spolupracovali se dvojicemi knihoven), z toho třikrát pro cílovou skupinu nízkokvalifikovaných, dvakrát pro sociálně znevýhodněné a dvakrát pro digitálně zdatné. Pilotní běhy jsme vedli sami bez přítomnosti profesionálního facilitátora, abychom na základě vlastní zkušenosti s facilitací mohli dále zlepšovat design programu pro snížení bariér u zájemců o realizaci programu (nejen) v knihovnách. Všichni účastníci byli seznámeni se skutečností, že spolu zážitkový program testujeme v rámci pilotáže. Hráči nám zpětnou vazbu poskytovali přímo na místě v rámci reflexe zážitku a s časovým odstupem prostřednictvím dotazníku. Pomocí zpětné vazby a sledování dění na místě jsme zjistili, co program účastníkům dovoluje a přináší. V následujícím přehledu budeme u momentů popisujících proces hraní účastníky označovat podle jejich herního postavení – veřejnost jako „tvůrce“, účastníky z knihovny jako „obyvatele“.

Veřejnost jako partner knihovny

Tvůrci mají během zážitkovky za úkol sestavit koncepci nové, užitečnější knihovny, kterou následně konzultují s obyvateli. Vzniklé vize byly pro knihovníky zajímavou ukázkou toho, jak veřejnost o knihovnách uvažuje a jaké činnosti a role si s nimi spojuje. Viděli jsme, že zatímco sociálně znevýhodnění a nízkokvalifikovaní tvůrci designovali **prostor s důrazem na bezpečí a inkluzi**, digitálně zdatní se zaměřili na **ideaci inovací pro knihovny** v souladu s technologickým pokrokem a moderními trendy. Zkušenost spolupráce u knihovníků vyvolávala zamyšlení, jak se dále **s místním obyvatelstvem propojovat** a poznávat nápady i očekávání širší veřejnosti týkající se knihovny. V několika případech jsme na závěr programu byli svědky vzájemné domluvy knihovníků a veřejnosti na možnosti **dalšího propojení nebo spolupráce**.

Navýšení zájmu o knihovnu

Pocit partnerství, který zážitková hra mezi knihovníky a veřejností navodila, vedl k neformálnímu **sdílení o zákulisí knihoven** – co se v knihovnách děje, čím knihovny žijí a o co se snaží. Veřejnost mohla reagovat nazpátek vlastními podněty, potřebami a očekáváními a zároveň si získat **nový obraz o knihovně**, kterou si většina účastníků spojovala se zážitky z dětských let. Viděli jsme, že díky rovnému kontaktu a spojenectví knihovna dovedla zaujmout i digitálně zdatné, kteří obvykle knihovnu „neregistrují“, a navázat s nimi dialog o tom, co by tuto skupinu s vysokými nároky na kvalitu služeb a zázemí v knihovně zaujalo.

Knihovna viděná jinými očima

Knihovníkům zážitkový program otevřel možnost **opustit profesní perspektivu** a pohlédnout na knihovnu očima obyvatele s konkrétním příběhem a potřebami. Pro mnoho knihovníků to byl překvapivý prožitek, který je nutil přemýšlet o tom, jak jejich knihovna zvládá **sledovat potřeby a problémy místních obyvatel** a co by knihovna mohla nabídnout jednotlivým herním postavám. Některé týmy si na základě zážitku společně vyjasňovaly svou motivaci a připravenost na práci s cílovými skupinami, které herní postavy zastupovaly. Výstupem takové diskuze bylo například to, že se společně chtějí cílové skupině dále věnovat, anebo se nyní na spolupráci s nimi necítí připraveni, ale budou se o situaci cílové skupiny dále zajímat.

Kolize a třecí plochy

Pro některé knihovníky bylo výzvou vžít se do herní postavy, která má spolupracovat na tvorbě místní knihovny, a přitom její příběh nenabádá k propojení s „tradičními, čtenářskými“ rolemi knihoven. Orientace příběhů herních postav na ne-čtenářská témata byla záměrná, aby bylo možné se jim na omezené ploše zážitku intenzivně věnovat. Nesnadné ztotožnění se s postavou některé knihovníky vedlo k vyjádření své frustrace, což vedlo ke společným diskuzím o podstatě veřejných knihoven a její úlohy pro veřejnost.

Moc dělat změny

Princip spolupráce, na kterém je zážitek vystavěn, může u některých tvůrců vyvolat obavy z neznámé situace nebo pocit nepatřičnosti z role tvůrce. Zatímco digitálně zdatní vstupují do tvorby vize knihovny bez zábran, účastníky ze skupiny nízkokvalifikovaných nebo sociálně znevýhodněných je třeba podpořit a povzbudit v roli tvůrců, kteří disponují mocí a prostředky k transformaci instituce veřejné knihovny. Teprve po povzbuzení se tito účastníci začínají soustředit (místo zábran) na vlastní nápady, na diskuzi s ostatními a na hraní své postavy. Po zážitku pak právě tito tvůrci přiznávají, že pro ně bylo příjemným překvapením, že aktivitu zvládli, užili si ji a že přinesli k projednání vlastní vizi knihovny. Možnost disponovat mocí a možnost něčeho aktivně utvářet hodnotili jako silný moment, který by si přáli častěji prožívat i ve vlastním životě. Tento efekt „drobného empowermentu“ vnímáme jako zcela zásadní a kýžený, a to zejména při práci s cílovými skupinami, které čelí určitému typu znevýhodnění.

Nenápadné učení o AI

Tvůrci mají během práce na vizi knihovny příležitost vyzkoušet si práci s AI nástrojem Chat-GPT, který je jim představen jako „knihovnický asistent“ (se slovem „generativní AI“ je asistent spojen až po konci hry). Asistent tvůrce zásobuje vizemi moderní knihovny pomocí generování obrázků a textových odpovědí tak, aby diskuze nad těmito výstupy tvůrcům pomohla konkretizovat své představy o ideální knihovně roku 2030. Zajímavým zjištěním pro nás bylo, jak „vpašování“ AI asistenta do hry zamezilo vzniku bariér při interakci s AI u účastníků, kteří se v běžném životě mohou novým technologiím vyhýbat, a naopak v nich vyvolalo upřímné zaujetí nad tím, co aplikace umí a jak je možné ji ovládat.

Zážitek jako zázemí pro diskuzi

Během hry si k sobě účastníci budují důvěru a obklopí se sdíleným příběhem a tématy hry. Na herní část je proto možné velmi přirozeně navázat společnou diskuzí o tématech, které se bez „připravené půdy“ otevírají obtížně. Zážitek tak skupinu přivede do poměrně unikátní konstelace otevřeného sdílení, kdy lidé mohou mluvit o sobě skrze odkazy na příběhy herních postav. Takto je možné vést společný rozhovor o zkušenostech s dřívějšími technologickými změnami, o pocitu (ne)připravenosti na budoucnost či vztahu lidí k místním institucím.

Náročnost facilitace

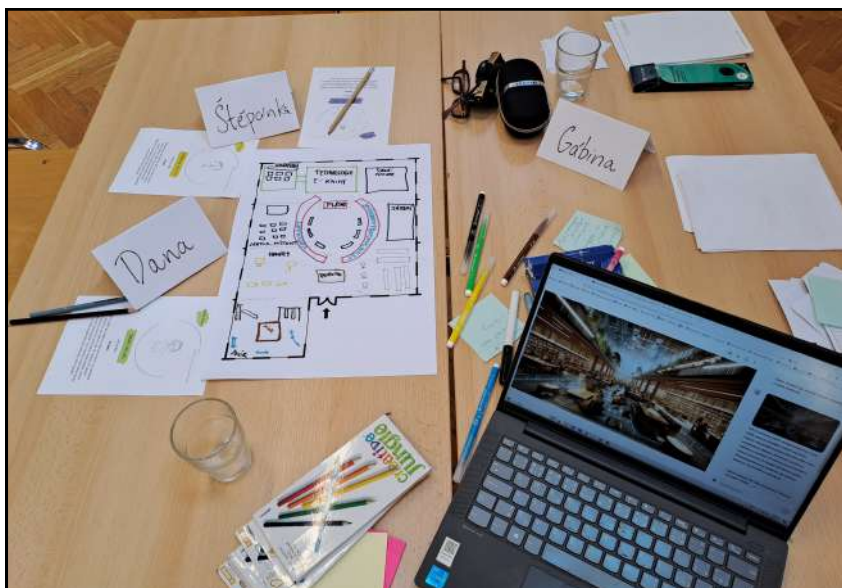
Facilitátor má během programu za úkol udržovat bezpečnou atmosféru, vyjasňovat průběh hry, kontrolovat, zda lidé vystupují za své herní postavy atp. Nejde o snadné úkoly, zvláště pro osoby bez tréninku ve facilitaci. Během pilotáže jsme program upravovali tak, aby jeho struktura předcházela vzniku problémových komunikačních situací, a naopak podporovala rovné zapojení. Herní část jsme záměrně designovali tak, aby účastníky držela ve spolupráci, a ne soupeření. Přesto radíme nepodcenit přípravu, projít si program nanečisto krok po kroku, ideálně ve více lidech.

Náročnost náboru veřejnosti

Spolupracující knihovny nám v rámci přípravy programu pomáhaly oslovit cílovou skupinu z řad místních obyvatel. Pro mnoho knihoven šlo o náročný úkol oslovení části veřejnosti, se kterou běžně nekomunikují, který byl časově náročný a bylo do něj třeba přizvat více lidí z týmu. Zároveň si knihovny vyzkoušely komunikaci s netradiční cílovou skupinou a dokázaly si, že zástupce cílové skupiny se jim podařilo zaujmout a do knihovny přizvat.

Zážitek pro vzájemné porozumění

Po absolvování hry s námi knihovníci sdíleli další nápady, k čemu využít náš zážitekový formát simulující participativní proces. Shodli jsme se, že ke hře by bylo možné přizvat zřizovatele knihovny a další partnerské organizace – tak, aby společný zážitek vedl k lepšímu vzájemnému porozumění a/nebo k rozprosdění dialogu o knihovnách v kontextu digitální transformace.



Evaluační framework

Framework je pro vás, pokud ...

- chcete vyhodnotit, jak je knihovna připravena na celospolečenské výzvy současnosti a blízké budoucnosti,
 - máte zájem o doporučení, jak pokračovat při rozvoji vaší knihovny,
 - chcete nabízet prostory a služby veřejnosti, které odpovídají potřebám obyvatel a aktuálnímu společensko-technologickému vývoji,
 - chcete sebe a svůj tým podpořit v rozšiřování znalostí a dovedností v oblasti umělé inteligence v kontextu knihoven.
- Evaluační framework má za cíl pomoci knihovnám vyhodnotit, jak jsou připraveny na dopady umělé inteligence na interní procesy a služby, na veřejnost, trh práce a potřeby obyvatel.
 - Vedle ohodnocení knihovny je cílem frameworku rozšířit perspektivy knihovníků poukázáním na příležitosti a možnosti rozvoje knihoven, které jsou spojeny se společenskými a technologickými změnami současnosti i blízké budoucnosti.
 - Na základě odpovědí nabídne framework sadu konkrétních doporučení a příkladů, jak se na tyto změny adaptovat a rozvíjet nabídku služeb. Framework tedy slouží mimo jiné jako rozcestník k dalším užitečným zdrojům, nástrojům a příkladům dobré praxe.



Příprava a materiály



- **Evaluační framework je volně dostupný ve webové verzi:** <https://knihovna.ai/evaluace>. Je určen primárně pro vedoucí knihoven, ale doporučujeme jej každému, kdo se zajímá o role umělé inteligence pro knihovny.
- V prvním kroku se rozhodněte, jestli framework budete vyplňovat **samostatně nebo společně s týmem**. Pokud pracujete ve větší knihovně, je pravděpodobné, že u části otázek se budete muset poradit s odpovědným člověkem z týmu. Pokud je váš tým naladěný na otevřené a neformální sdílení, doporučujeme naplánovat skupinové setkání nad frameworkem, včetně vyjasnění očekávání (proč framework vyplňujeme a co se stane po našem setkání?). Stejně tak je v pořádku vyplňovat framework o samotě a k otázkám, se kterými si nebudete vědět rady, se postupně vrátit s vašimi kolegy.
- Evaluační framework obsahuje 29 otázek z oblastí fungování knihovny, jejich zaměstnanců, uživatelů i místní veřejnosti. Otázky je možné přeskakovat i se k nim vracet. Framework můžete procházet opakovaně. Výsledky si můžete odeslat na pozdější použití. Na základě odpovědí vám framework nabídne sadu konkrétních doporučení a příkladů, které vám mohou pomoci při rozhodování se o dalších praktických krocích.
- **Práce s frameworkem je anonymní** – vaše data netrackujeme a neukládáme.



Design frameworku

Jak jsme na frameworku pracovali a co jsou jeho určující prvky?

Přístupný a jednoduše použitelný nástroj

Při tvorbě prvních konceptuálních designů našich nástrojů bylo naším přáním vytvořit nástroj, který může být vstupem do problematiky umělé inteligence a knihoven pro široké spektrum knihovníků. Hledali jsme formát, který působí „bezpečně“, není náročný na použití a nevyžaduje investici časových a dalších kapacit. Formát frameworku jsme zvolili jako jednoduše použitelný nástroj a metodickou pomůcku, kterou je možné využít při navrhování, zlepšování a evaluaci služeb.

Provedení škálou témat

Během výzkumu, který designu nástrojů předcházela, jsme zjišťovali, jaká témata spjatá s AI jsou pro knihovníky atraktivní a budí zájem je dále prozkoumávat. Framework jsme konstruovali tak, aby tato atraktivní témata knihovníky do práce s frameworkem nalákala, a zároveň je dovedla k dalším tématům, co ve frameworku figurují, jako je trend AI v propojení se sociální odpovědností knihoven.

Postupný rozvoj frameworku

Základem obsahu frameworku je syntéza znalostí z rešerší a vlastního kvalitativního výzkumu. Na základě zmapování klíčových témat týkajících se rolí AI pro knihovny byly sestaveny položky pro otázky frameworku, které jsme postupně upravovali a specifikovali. Pokračovali jsme tvorbou webového rozhraní a nastavením logiky vyhodnocení, které obsahuje kvantitativní vyjádření silných a slabých stránek na základě odpovědí. V další fázi vývoje jsme ke každé otázce sestavili doporučení, příklady, nástroje a další zdroje, které mají pomoci knihovně konkrétní situaci řešit.

Po testování a konzultacích s vybranými odborníky byly provedeny už jen menší úpravy a rozšíření výsledných doporučení. Po testování a konzultacích s vybranými odborníky byly provedeny už jen menší úpravy a rozšíření výsledných doporučení.

Výstupy z testování

Testování proběhlo ve dvou kolech formou **online experimentu**, kdy jsme oslovili celkově dvacet knihoven, které projevily zájem se do testování frameworku zapojit. Těm byla zpřístupněna verze prototypu k testování a poté byli požádáni o vyplnění odpovědí na otevřené otázky formou dotazníku. Framework jsme dále konzultovali se dvěma knihovnickými experty se zkušeností s metodickou podporou knihoven. Na základě připomínek jsme upravili formulaci některých otázek a prohloubili doporučení na výstupu frameworku. Díky testování můžeme říct, co framework uživatelům přináší:

Rozproudění týmové debaty

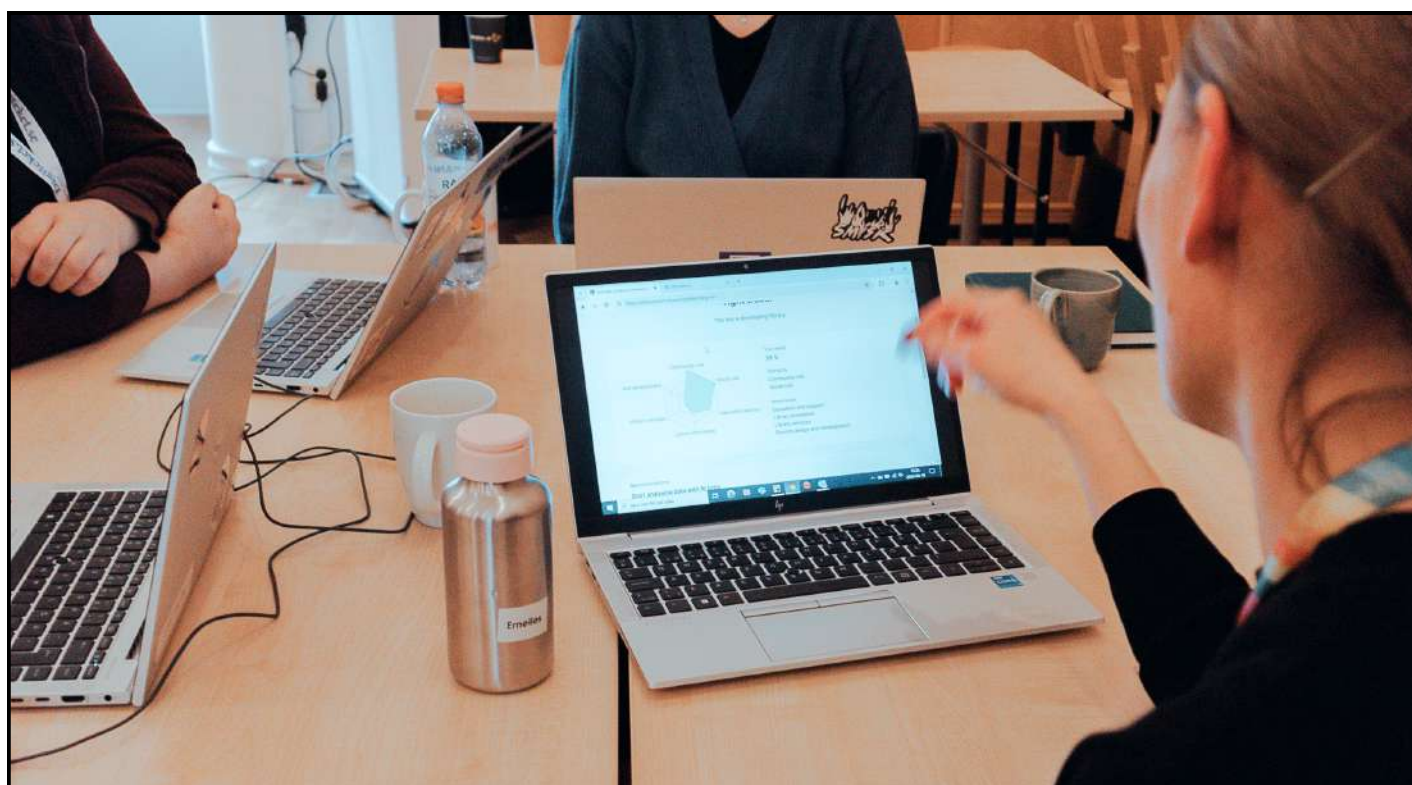
Práci s evaluačním frameworkem jsme si vyzkoušeli naživo s knihovníky ze švédských měst Linköping a Malmö během naší zahraniční cesty. Workshopy ve švédských knihovnách nás vedly k přehodnocení toho, jak vnímáme kýženou práci s frameworkem. Framework jsme si vždy představovali jako určený pro jednotlivce, pro účely workshopu jsme jej ve Švédsku ale použili pro práci ve skupině a překvapilo nás, jak vyplňování frameworku u jednotlivých skupinek vyvolávalo zajímavé diskuze o zkušenostech, postojích a motivacích týmu. Knihovnám bychom proto doporučili vyzkoušet si skupinovou práci s frameworkem a zaměřit se i na to, jak můžeme tým na společné diskutování připravit a budovat bezpečnou atmosféru pro neformální a otevřené sdílení.

Vnímání AI v širším kontextu

Framework provází uživatele po různých perspektivách, jak je možné na téma AI v knihovnách nahlížet. Tématiku AI neizoluje, ale naopak propojuje s klíčovými trendy a tématy na poli knihoven, jako je podpora místních komunit, sledování potřeb uživatelů, řešení digitálního vyloučení v dané lokalitě, evaluace služeb atp. Pro některé uživatele byl široký záběr témat matoucí, zároveň jim přinesl novou představivost o umělé inteligenci v knihovnách. Objevování témat skrze odpovídání na otázky se osvědčilo jako velmi efektivní a nenáročná metoda učení – již samotné otázky byly pro uživatele prostředkem k rozšiřování přehledu v oblasti AI a pomáhaly jim objevovat témata, se kterými se dosud nesečkali.

Užitečný výstup frameworku

Výstupem frameworku je mimo jiné tzv. paprskový diagram, který výsledky pro danou knihovnu zobrazí ve vzájemném srovnání různých dimenzí rozvoje knihovny (jako je například „podpora komunity“, „nastavení interních procesů“, „sociální role“ atp.). Knihovna tak získává informaci o svých silných i slabých stránkách, kterou může využít jako vodítko k tomu, na jaké aspekty zaměřit svou pozornost.



Facilitační scénáře o AI v knihovně

Scénáře jsou pro vás, pokud...

- si přejete bavit se s týmem o rolích a výzvách AI pro vaši knihovnu, ale nevíte jak na to nebo kde začít,
 - chcete se seznámit s různými facilitačními postupy pro komunikaci v týmu,
 - zajímá vás, jak dělat skupinové porady jinak,
 - nedaří se vám propojovat tým kvůli odlišnému naladění, přehledu o tématech, atp.
- Facilitační scénáře vás provedou modelovými postupy pro týmové diskuze, porady nebo workshopy. Ukážou vám, jak pracovat s týmem tak, aby se k novým knihovnickým tématům, jako je umělá inteligence, mohl vyjádřit každý z vás, nezávisle na znalostech či náladě panující v týmu.
 - Scénáře popisují facilitační postupy a doporučení, o které se můžete opřít při poznávání motivace, obav a nejistot vašeho týmu stejně jako při generování nápadů, jejich prioritizace a uskutečňování.
 - Facilitační scénáře jsou názorně zpracovány pro konkrétní téma AI v knihovnách. Inspiraci a facilitační know-how z nich ale můžete čerpat pro další témata, se kterými se v knihovně potýkáte nebo cítíte zájem jej s týmem dále spoluobjevovat.

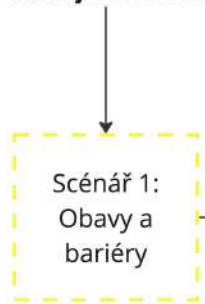


Příprava a materiály



Sada obsahuje tři facilitační scénáře, ze kterých si můžete vybrat jeden nebo více scénářů podle situace ve vašem týmu.

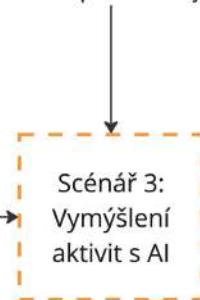
Týmu chybí **motivace**
k otevření diskuze o AI
a/nebo cítí **nejistotu** ohledně AI.



Týmu chybí **porozumění** AI
a/nebo **představa** o tom,
k čemu AI slouží.



Týmu chybí **společný prostor**
k **vymýšlení aktivit** s AI
podle kapacit a zájmu.



Pokud si nejste jisti volbou scénáře, doporučujeme začít prvním scénářem. Scénáře na sebe navazují, je tedy možné postupně využít všechny tři materiály.

Každý scénář si doporučujeme v předstihu pečlivě prostudovat, zajistit si vše potřebné (flipchart, papíry, vhodný prostor, doprovodné materiály atp.), případně si scénář upravit podle vašich potřeb a cíle.

Se scénáři a s jejich doprovodnými materiály můžete pracovat v tištěné nebo i v elektronické verzi.



Design facilitačních scénářů

Proč facilitační scénáře?

Myšlenka facilitačních scénářů má původ v rozhovorech s knihovníky o jejich zkušenostech s rozvojem knihovnických služeb a reagováním na aktuální dění. Opakovaně jsme slýchávali, že vedoucí knihoven by se novým tématům, jako je umělá inteligence, rádi věnovali, ale neví, kde začít, jak téma otevřít s týmem a na přípravu společných workshopů jim zbývá omezený prostor. Takové bariéry v knihovnách vedou k „paralýze“ z nově přicházejícím témat, která jsou komplexní nebo vyvolávají ambivalentní postoje. Dalším impulsem pro nás bylo zjištění, že facilitační dovednosti doposud nejsou dostatečně podporovány při dalším vzdělávání knihovníků a vedoucích knihoven.

Jak předávat facilitačtorské know-how?

Při designu facilitačních scénářů jsme vycházeli ze zkušeností s pořádáním fokusních skupin s knihovnickými týmy. Častou reakcí týmů bylo nadšení z možnosti společného setkání a z osvěžující diskuze o nových tématech a perspektivách. Začali jsme přemýšlet, jak by bylo možné tuto zkušenost knihovnickým týmům zprostředkovat i bez účasti facilitátora, který do knihovny přichází zvenčí. K vývoji prototypu jsme přizvali profesionálního facilitátora, se kterým jsme identifikovali typické potřeby vedení knihoven v oblasti tématu AI v knihovnách. Na základě těchto potřeb jsme rozpracovali modelové situace, které tvoří kostru scénářů a zároveň na sebe vzájemně navazují. Pro každý scénář jsme připravili doprovodné materiály, které mohou akcelarovat diskusi nebo pomoci lidem vyjádřit svůj postoj či nápady (příklady využití AI, sbírka příkladů dobré praxe z knihoven a dalších organizací, atp.).

Zeptejte se: „Kdo ještě sdílí tuto obavu?“
K jednotlivým obavám si zapisujte počet lidí
nebo si dělejte čárky pro lepší představu
o tom, co váš tým trápí nejvíce ...

Vždy bychom měli mít na paměti
kritérium našich kapacit – zda máme
dost času/energie
se do tohoto záměru pustit.

Vyzvěte lidi k procházce po příkladech dobré
praxe. Vytištěné kartičky vyvěste tak,
aby se mezi nimi účastníci mohli procházet
jako v galerii ...

Výstupy z testování

Při evaluaci facilitačních scénářů jsme spolupracovali se zástupci vedoucích knihovnických týmů, kteří tvoří očekávanou cílovou skupinu uživatelů facilitačních scénářů. Těmito zástupci byli zejména ředitelky a ředitelé knihoven a vedoucí úseků knihovny. Za účelem sběru zpětné vazby jsme se setkávali individuálně – scénáře jsme procházeli společně a diskutovali různé aspekty jejich designu.

Pomůcka pro posun komunikace s týmem

V reakci na koncept scénářů knihovníci často otevírali téma náročnosti přípravy pracovních setkání, která se snaží o aktivizaci a rovné zapojení týmu. Vedoucí nad přípravami tráví i několik dní a potýkají se s řadou problémů, které vychází z omezených praktických zkušeností s designem programu pro tým a z omezených časových kapacit. Jedním z hlavních pozitivních aspektů facilitačních scénářů podle vedoucích je, že usnadňují a urychlují cestu k tvorbě efektivní struktury pro komunikaci s týmem. Oslovení knihovníci by si rádi zkusili se scénáři pracovat jako s názornou šablonou, co umožňuje relativně rychle a snadno seskládat produktivní formát pro diskuzi o různorodých tématech.

Facilitace prakticky

Knihovníky dále oslovila provázanost obecných doporučení s ukázkami konkrétních postupů, co tvoří základ scénářů. Oproti obecným příručkám knihovníci cítili vyšší motivaci vyzkoušet si aktivně facilitovat a opřít se přitom o nabízené scénáře. Tento rozměr motivace vnímáme jako zásadní, jelikož nabádá jednotlivce ke vstupu do zkušenostního učení (porozumění principů facilitace pomocí vlastní aktivity) a do tvorby nových situací s týmem.

Odhalení problémových situací

Dalším pozitivním rozměrem scénářů je podle knihovníků upozornění na problémové situace, které bývají v praxi časté, ale mnohdy nebývají reflektovány. To se týká například správnosti komunikačních postupů s týmem se zastoupením odlišně motivovaných osob či důležitost transparentní komunikace o tom, jak bude na základě výstupu schůzky rozhodnuto o dalších krocích a kdo rozhodnutí dělá.

Otázka motivace a připravenosti

Po evaluaci scénářů hodnotíme jako jejich negativum to, že primárně osloví již motivované knihovníky přesvědčené o významu facilitace pro týmovou debatu. Věříme, že scénáře dovedou povzbudit i méně motivované knihovníky díky tomu, že předloží konkrétní návod, jak s týmem postupovat a vyzkoušet si tak nový formát porady. Na druhou stranu scénáře nedovedou překonat určité bariéry. V konzervativnějších týmech není zvykem pořádat pracovní setkání nad rámec pravidelných porad a facilitační scénář tak předpokládá vstup do zcela nové, neozkoušené situace. Facilitační scénáře dále neposkytují širší podporu, která by se vyrovnala práci živého facilitátora nebo průvodce změnou, co s knihovnou systematicky spolupracuje na proměně její organizační kultury. V neposlední řadě reflektujeme, že pro méně motivované jednotlivce může být facilitační scénář již z důvodu volby jazyka méně přístupným a atraktivním materiálem ke studiu.

Facilitační dovednosti pro knihovny

S hodnocením facilitačních scénářů souvisí širší otázka významu facilitačních dovedností pro knihovny a aktuálních možností se ve facilitaci rozvíjet. Pokud oslovení knihovníci absolvovali vzdělání v oblasti facilitace, příčinou byla vlastní iniciativa a osobní zájem o téma. S podporou a propagací facilitačních dovedností pro vedoucí knihovnické pozice se oslovení knihovníci nesešli. Přejí si však dále se ve facilitaci posouvat, a to pomocí praktických nácviků, metod zážitkové pedagogiky a aktivizace pro zkušenostní učení. Doufáme, že facilitační scénáře přispějí k debatě o významu facilitace a komunikačních dovedností pro rozvoj organizačních kultur knihoven a jejich služeb.



Stáže do neknihovnických organizací

Stáže do neknihovnických organizací jsou pro vás, pokud...

- vás zajímá, jak se knihovna může inspirovat od lidí a organizací odlišného profesního zázemí,
 - vás láká navštívit odlišné pracovní prostředí, vyzkoušet si odlišné pracovní postupy nebo sledovat, jak odlišné organizace spolupracují s veřejností,
 - si přejete seznámit se s neknihovnickými organizacemi a skrze společné trávení času prozkoumat možnosti vzájemné spolupráce,
 - spolupráce s vaším dlouhodobým partnerem ustrnula a hledáte nové podněty na její další rozproudění a posun.
- Exkurze a stáže jsou v knihovnické komunitě oblíbenou cestou pro sběr nové inspirace a námětů pro svou knihovnu. Možnost poznat prostředí, ve kterém probíhají zajímavé projekty, a poslechnout si příběhy lidí, kteří na nich mají zásluhu, je pro mnoho z nás účinnějším způsobem učení v porovnání s četbou literatury a metodik.
 - Většina exkurzí a stáží určených pro knihovnickou komunitu však neopouští knihovnické prostředí. Jelikož věříme, že spousta inspirace pro knihovnickou práci leží mimo knihovny, otestovali jsme, jak je možné zaměstnance knihoven propojit právě s neknihovnickými organizacemi.
 - V rámci pilotního běhu jsme realizovali krátkodobé stáže založené na stínování práce u neknihovnických organizací. Celkově jsme propojili pět lidí z různých knihoven se čtyřmi lidmi zastupujícími organizace ze sociální nebo technologické sféry za účelem realizace tří stáží.



Příprava a materiály

Láká vás stínování práce v neknihovnické organizaci?
Doporučujeme vám řídit se následujícími kroky:

- 1. Vaše očekávání** – Ujasněte si, co od stáže očekáváte a co chcete, aby přinesla vám i knihovně: V jaké oblasti vaší práce se chcete inspirovat? Jaké pracovní prostředí chcete navštívit, pod pokličku jakých služeb se podívat, s kým se setkat? Přejete si, aby návštěva organizace vedla k možné vzájemné spolupráci? Láká vás aktivnější plnění úkolů a zkoušení pracovních postupů, nebo spíše pozorování dění kolem vás?

Tip: Doporučujeme sebrat odvalu a – pokud je to možné a nabízí se k tomu vhodné podmínky – zapojit se do stáže aktivně. Odměnou vám bude cenná příležitost pro zkušenostní učení a další (sebe)poznávání.

- 2. Výběr a oslovení organizace** – Věnujte dostatek času výběru hostitelské organizace. Zjistěte si, jaké aktivity a projekty u organizace aktuálně probíhají a s jakými cílovými skupinami a dalšími stakeholdery organizace spolupracuje. Pokud si nejste jisti, doptejte se, zda má organizace zkušenosti se stínováním práce, případně zda disponuje vhodným pracovním zázemím pro stínování práce.

Tip: Byť je lákavé vydat se do dálek, zvažte i možnost stáže u nedalekých organizací, včetně vašich partnerů. Společně strávený čas mimo knihovnu pro vás může být skvělou příležitostí pro prohloubení vzájemného poznání a důvěry – kvalit, na které můžete navázat udržitelnou spoluprací ve prospěch vaší lokality.

- 3. Vzájemná domluva stáže** – Nasdílejte organizaci vaše očekávání, potřeby a možnosti a doptejte se na možnosti a představy organizace (aktivity vhodné pro stínování práce, časové kapacity, očekávání od stáže a od reciprocity za poskytnutí stáže). Dohodněte se společně na náplni stáže, termínu a délce stáže, na charakteru vašeho zapojení a na zajištění reciprocity za poskytnutí stínování práce.

Tip: Nejlépe se vám bude stáž domlouvat na společné koordinační schůzce. Hledejte s organizací nejvhodnější termíny, které organizaci umožní zapojit vás, člověka zvenčí, do srozumitelného a jasně ohraničeného úkolu či procesu (například spolupráce na přípravě a realizaci semináře).

Průběh a podmínky stáže si můžete vzájemně stanovit **uzavřením dohody o zajištění stáže** (tzv. *learning agreement*). V dohodě je možné blíže definovat termín konání a délku stáže, aktivity stáže (včetně přípravné i evaluační fáze), hrazení souvisejících nákladů a práva a povinnosti stážisty i hostitelské organizace.

- 4. Během stáže** – Pořizujte si deníkové záznamy, fotografie a nákresy. Respektujte přitom soukromí hostitelské organizace a lidí kolem vás.

- 5. Po stáži** – Nejpozději několik pracovních dnů po stáži si vyhradte dostatek času na klidnou reflexi toho, co si ze stáže odnášíte, co si přejete přenést do své praxe, co k tomu potřebujete a co ještě nevíte. Pokud je to možné, spojte se s krátkým časovým odstupem s člověkem, který vás při stáži provázel – doptejte se na případné návazné otázky, zreflektujte průběh stáže. Zprostředkujte vaše postřehy a poznatky vašemu týmu. Pokud si přejete ze stáže přenést určitý pracovní postup či přístup do vaší organizace, domluvte se na dalších krocích, jak toho dosáhnout a koho zapojit.

Tip: Zkuste na stáž vyrazit ve dvou. Budete mít spojence pro zprostředkování nové zkušenosti s vaším týmem a pro přenos myšlenek a praxe, které vás při stáži oslovily, do vaší knihovny.

Design pilotního běhu stáží

Proč stáže vně knihoven?

K rozhodnutí otestovat pilotní běh stáží nás přivedly myšlenky o tom, jak podpořit otevření knihovnické profese vůči svému okolí, včetně neknihovnických profesí, které mohou být pro knihovny zajímavé svými pracovními postupy a zkušenostmi. Příkladem pro nás byli komunitní pracovníci, kteří pro svou práci potřebují ovládnout dovednost navazování kontaktu a důvěry s místními komunitami, což je přitom oblast, ve které si velké množství knihoven nevěří a neví si s ní rady.

Rozhodli jsme se navázat na knihovnickou tradici exkurzí a stáží a navrhli několik základních konceptů, jak s exkurzemi a stážemi experimentovat a rozvíjet je o nové dimenze. Koncepty jsme opakovaně konzultovali s odborníky se zkušeností s tvorbou a koordinací výměnných pobytů pro knihovny. Pomocí společné prioritizace jsme dospěli k základním východiskům pro design pilotního běhu stáží, který bychom mohli realizovat za účelem evaluace jeho efektů:

Stínování práce

Náplní stáže je stínování práce (job shadowing), které stážistovi umožňuje poznat interní život organizace a lépe porozumět organizační kultuře a všední praxi organizace. Stínování práce probíhá aktivně (zapojení se do aktivit) nebo pasivně (pozorování) podle preferencí stážisty i poskytovatele stáže.

Individuální přístup

Stáž je domlouvána individuálně na základě specifických potřeb, kapacit a představ stážistů a poskytovatelů stáže. Propojujeme mezi sebou kompatibilní dvojice, organizace dohledáváme a oslovujeme individuálně podle potřeb a motivace každého knihovníka.

Společná dohoda

Definujeme základní pravidla stáže týkající se délky a cíle stáže. Co se týče průběhu stáže a míry zapojení stážisty, facilitujeme domluvu mezi stážistou a hostující organizací v dostatečném předstihu. Před každou stáží probíhá koordinační schůzka, kde se dvojice seznámí a dohodne se na průběhu stáže.

Reciprocita

Zajišťujeme, že hodnota, kterou stáž přináší knihovníkovi, je hostující organizaci náležitě opětována. S každou organizací je předem ujasněna forma reciprocity za poskytnutí stáže.

Low effort

Reflektujeme náročnost job shadowingu pro poskytovatele stáže. Organizacím pomáháme vybírat vhodné příležitosti pro stínování práce, kdy je možné zapojit stážistu do srozumitelného a jasně ohraničeného interního projektu či úkolu.

Průběh pilotního běhu stáží

Příprava pilotáže

Při oslovování účastníků pilotáže z knihoven jsme spolupracovali s vedoucími knihoven, kteří prostřednictvím online ankety projevili zájem o testování prototypu. Tito vedoucí nám pomohli zmapovat zájem a preference týkající se stáží ve svém týmu. Na základě těchto preferencí jsme oslovovali odpovídající organizace, případně zájemcům nabídli propojení s již předmluvenou organizací či facilitovali domluvu s konkrétní organizací, se kterou si stážista přál se propojit.

Primárně jsme oslovovali organizace sociálního a technologického sektoru. Vedla nás k tomu vize našeho projektu podporující knihovny jako instituce, kde se technologická zdatnost a invence setkává se sociálním cítěním a smyslem pro odpovědnost.

V rámci přípravy pilotáže jsme dále zajišťovali koordinační schůzky jednotlivých skupin a nabízeli administrativní podporu s pracovní právním ošetřením stáže.

Celkově se nám podařilo propojit čtyři stážistické skupiny:

Poskytovatel(é) stáže	Stážisté	Účel stáže	Délka stáže
<i>Organizace síťující místní AI komunitu & vzdělávací organizace v oblasti AI</i>	<i>Knihovnice-dramaturgyně & knihovník v přímých službách (ze dvou městských knihoven)</i>	<i>Výpomoc s pořádáním AI meetupu; pozorování AI workshopu pro děti a reflexe workshopu s lektorem</i>	<i>2 dny</i>
<i>Vzdělávací organizace v oblasti AI a nových technologií</i>	<i>Učící knihovnice (z městské knihovny)</i>	<i>Výpomoc s pořádáním AI meetupu; pozorování školení AI programu pro děti a reflexe programu s lektorem</i>	<i>1 den</i>
<i>Místní nezisková organizace pracující se seniory a sociálně slabšími</i>	<i>Knihovnice pořádající programy pro seniory (z městské knihovny)</i>	<i>Návštěva pracovišť dané organizace v místní lokalitě: setkání se zaměstnanci i klienty, zapojování se do probíhajících aktivit pro klienty</i>	<i>1 den</i>

Výstupy pilotního běhu stáží

Jak zpětně hodnotíme pilotáž stáží a co si z pilotáže odnesli její účastníci? Svou zkušenost s námi stážisté i poskytovatelé stáže sdíleli prostřednictvím reflektivních listů a sdílených rozhovorů po absolvování stáže.

Vycestování z knihovny

V rámci pilotáže jsme spolupracovali s vedoucími knihoven, kteří ve svém týmu mapovali zájem o absolvování stáže a zaměstnanci umožnili vycestovat z knihovny. Právě podpora a vstřícnost vedoucích byla klíčovým faktorem pro to, aby se zaměstnanec mohl uvolnit z provozu knihovny a vycestovat. Neméně zásadním faktorem byla motivace stážistů k ochotě poznávat cizí pracovní prostředí a pohybovat se v něm.

Do pilotního běhu stáží se nám nepodařilo zapojit knihovníky z menších kolektivů a knihovníky pracující v knihovně o samotě. Byť jsme s několika zájemci o stáž z menších knihoven byli v kontaktu, jejich omezené časové kapacity jim nedovolily na stáž vycestovat. Vnímáme, že menší knihovny by si systémově zasloužily vyšší podporu mobility zaměstnanců, která u nich dodnes není samozřejmostí.

Šíření povědomí o knihovnách

Poskytovatelé stáže, kteří měli o knihovnách pouze základní přehled, hodnotili osobní setkání s knihovníky jako zajímavou zkušenost, která jim poskytla lepší (a mnohdy překvapivý) vhled do fungování knihoven, jejich služeb, ale i výzev, se kterými se knihovny potýkají. Společně strávený čas neknihovníky „zasvětil“ do prostředí knihoven a knihovnické debaty, a tak jsme mohli vidět, že těmto lidem po uskutečnění stáže na knihovnách více záleží. Během evaluačních rozhovorů jsme tak byli svědky otevřeného přemýšlení o tom, jak knihovny podpořit na základě zkušeností, co poskytovatelé stáže nabyly v jiných sektorech.

Zájem o technologický sektor

Zástupci knihoven projevíli největší zájem o propojení s organizacemi z technologického sektoru. Zájem o kontakt s technologickými inovátory a edukátory oslovilo knihovníky podstatně výrazněji než nabídka propojení s organizacemi sociálního sektoru. Knihovníci tuto preferenci zdůvodňovali tím, že na rozdíl od sociálního sektoru nedisponují zkušenostmi s propojováním se s organizacemi na poli technologií a je pro ně náročné takové organizace zaujmout či vůbec oslovit. Tato skutečnost dle nás reflektuje zájem mnoha knihovníků být relevantními aktéry na poli nových technologií, který je limitován nízkými kapacitami, ale i nízkým sebevědomím a pocitem izolovanosti knihoven na aktérském poli technologických inovátorů.

Motivace poskytovatelů stáže

Mezi poskytovateli stáží byly zastoupeny organizace, které knihovny znají a považují je za své důležité partnery, i organizace, které s knihovnami nepřichází do kontaktu a mají o nich základní přehled. Vztah ke knihovně jako institucím do značné míry předurčoval motivaci organizací k propojení se s knihovníkem. Stáže pro ně byly cílenou snahou k prohloubení spolupráce s knihovnami, anebo příležitostí k otevřenému poznávání knihovnického prostředí či podpoře knihovny jako veřejné instituce prostřednictvím sdílení know-how a zkušeností.

„Přínos stáže vidím v navazování kontaktů. Rádi spolupracujeme s knihovnami a školami. Je nejlepší pobavit se, kdo pořádá jaké aktivity, a hledat průlníky pro zapojení se do společné aktivity. Také mám ráda, když mi někdo dá pohled na to, co dělám. Abych svou práci viděla druhýma očima, když už jsem v zajetých kolejích.“

(AI edukátorka, poskytovatelka stáže)

Vydat se do neznáma, nebo zůstat doma?

Knihovníci se pro stáž rozhodli na základě různých motivací. Pro některé z nich byla stáž příležitostí vyrazit do neznáma – za cizí organizací a/nebo do odlišného regionu – a obohatit se o poznání nového know-how či podmínek pro práci. Jedna z knihoven naopak projevila zájem absolvovat stáž u místní organizace, která je jejím dlouhodobým partnerem. Motivací bylo strávit spolu čas nad rámec zaběhlé spolupráce a poznat dosud nenavštívená pracoviště organizace.

Stáž jako katalyzátor spolupráce

Překvapivé efekty přinesla stáž, při které knihovna navštívila místní organizaci, se kterou dlouhodobě spolupracuje na dílčích aktivitách. Stáž umožnila knihovně poznat organizaci jako celek a přinesla řadu překvapení, jako bylo objevení pro knihovnu dosud neznámých pracovišť organizace nebo lepší porozumění problémů, se kterými se organizace potýká a které se propisují i do spolupráce s knihovnou. Společně strávený čas a možnost propojování se se zaměstnanci a klienty jednotlivých pracovišť poskytly knihovně novou inspiraci pro rozvoj svých služeb, ale také podněty pro rozvoj a aktualizaci spolupráce s organizací.

„S (organizací) spolupracujeme dlouhodobě, ale nikdy jsem se nepodívala do zákulisí některých pracovišť. Překvapilo mě, že dělají muzikoterapii a arteterapii, kterým se také věnujeme, v tom vidíme veliké propojení. Navštívila jsem odlehlejší pracoviště, co jsem neznala, a nadchla mě jeho domácí a příjemná atmosféra. Hned jsme si tam domluvila čtení pro klienty, abych se tam mohla vrátit a lépe to tam poznat.“
(účastnice stáže z městské knihovny)

Míra zapojení stážisty/ky

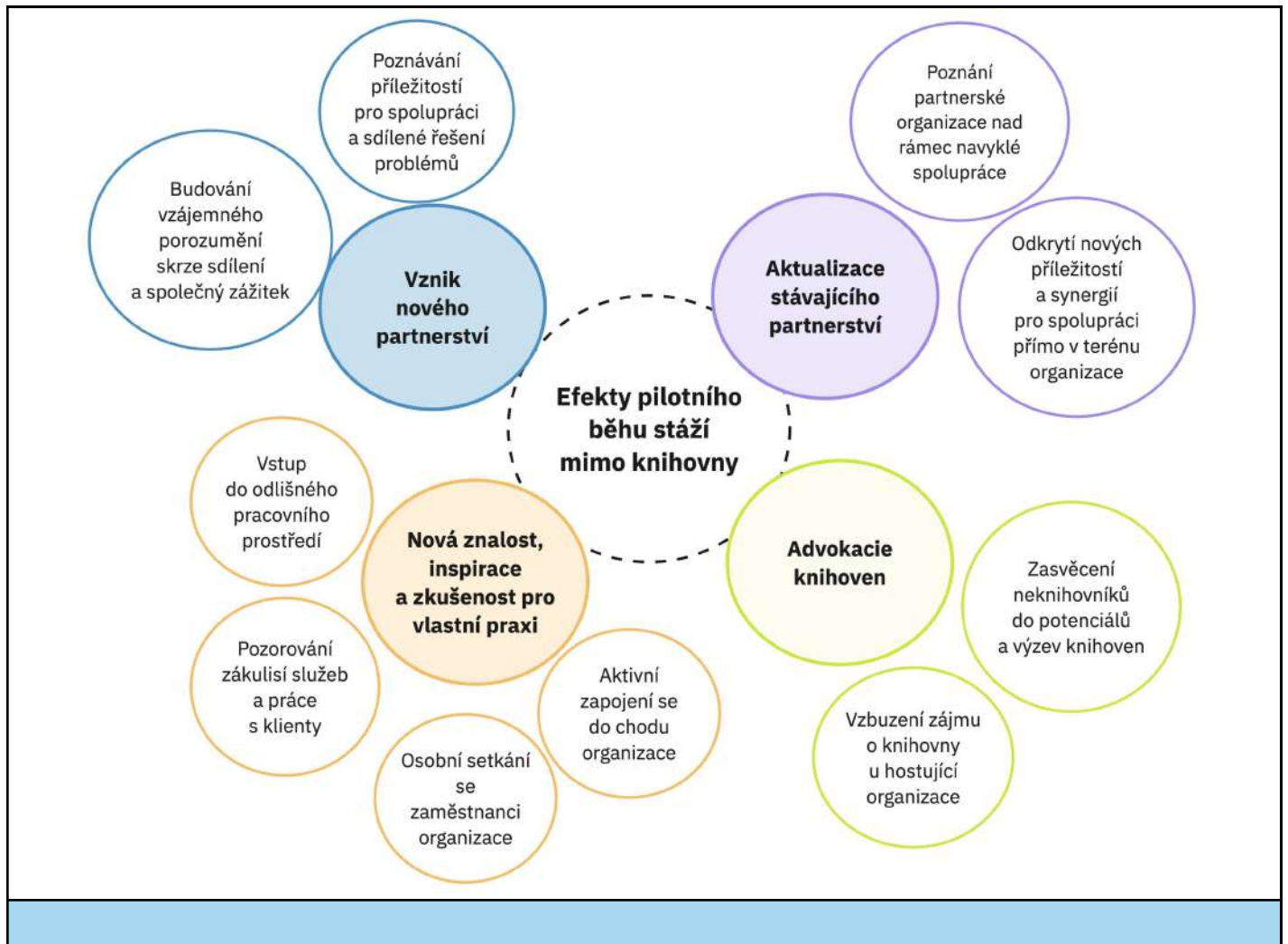
Zpětně hodnotíme jako problematické volné uchopení job shadowingu, které z naší strany jakožto koordinátorů stáže striktněji nedefinovalo míru zapojení stážisty a náplň stáže. Z tohoto důvodu někteří stážisté po většinu stáže zůstávali v pasivní roli např. účastníka vzdělávacího programu, který byl organizací lektorován. Jako pozitivní ovšem hodnotíme, že každý ze stážistů získal interní vhledy navíc, například pomocí individuální reflexe programu s lektorem po skončení programu. Při plánování stáží bychom proto doporučili striktní definici aktivit probíhajících v rámci stáže a způsobů, jak bude docíleno toho, aby stážista získal více autentický a přímější vhled do pracovních postupů organizace.

Hodnota propojení

Jedna z naplánovaných stáží nakonec nemohla být realizována z důvodu změny harmonogramu u hostující organizace. Organizace s knihovnou ale přesto zůstala ve spojení a na základě koordinační schůzky, která proběhla ještě před zrušením stáže a umožnila oběma stranám se lépe poznat, nabídla alternativní cestu propojení skrze konzultaci. Dvojice na základě vstupní konzultace plánuje dále spolupracovat, což je pro nás důkazem, že samotné navázání kontaktu mezi organizacemi již může generovat výrazné přínosy – za podmínek, že obě strany cítí upřímný soulad ve svých zájmech a ochotu komunikovat flexibilně.

Různé podoby reciprocity

Reciprocita („protislužba“ za poskytnutí stáže) se rovněž odvíjela podle typu organizace. Technologické hráče ze soukromého sektoru je možné oslovit s nabídkou zapojení se do zkvalitňování místních veřejných služeb či s nabídkou publicity. Organizace, které spolupracují s obdobnými cílovými skupinami jako knihovna, může zaujmout např. nabídka zázemí v knihovně pro akce pořádané danou organizací či možnost poskytnutí obdobné stáže v knihovně pro někoho z týmu.



Představy o další stáži

Po zkušenosti s pilotáží jsme s účastníky mapovali jejich přání a očekávání týkající se hypotetické situace, kdy jsou stáže mimo knihovnické prostředí nabízeny v rámci obvyklých nabídek výměnných pobytů pro knihovny. Účastníci by ocenili:

Stínování práce

možnost výběru stáže podle situace/zaměření/potřeb knihovníka, např. *pro učící knihovníky, pro knihovníky-dramaturgy*, příp. chci se zlepšit v leadershipu, potřebuji zapojit komunitu atp.

Individuální přístup

Stáž je domlouvána individuálně na základě specifických potřeb, kapacit a představ stážistů a poskytovatelů stáže. Propojujeme mezi sebou kompatibilní dvojice, organizace dohledáváme a oslovujeme individuálně podle potřeb a motivace každého knihovníka.

Společná dohoda

Definujeme základní pravidla stáže týkající se délky a cíle stáže. Co se týče průběhu stáže a míry zapojení stážisty, facilitujeme domluvu mezi stážistou a hostující organizací v dostatečném předstihu. Před každou stáží probíhá koordinační schůzka, kde se dvojice seznámí a dohodne se na průběhu stáže.

Reciprocita

Zajišťujeme, že hodnota, kterou stáž přináší knihovníkovi, je hostující organizací náležitě opětována. S každou organizací je předem ujasněna forma reciprocity za poskytnutí stáže.

Low effort

Reflektujeme náročnost job shadowingu pro poskytovatele stáže. Organizacím pomáháme vybírat vhodné příležitosti pro stínování práce, kdy je možné zapojit stážistu do srozumitelného a jasně ohraničeného interního projektu či úkolu.

Kontaktní informace

Materiály a další informace k nalezení zde:

www.knihovna.ai

Kontaktní osoba:

Mgr. Natálie Káčová
nkacova@mail.muni.cz

MUNI



Spolufinancováno
Evropskou unií

Operační program
Zaměstnanost plus