

MESTSKÁ KNIŽNICA V PRAHE: ZACHOVANIE RAISON D'ÊTRE KNIŽNICE V ÉRE UMELEJ INTELIGENCIE

V čase, keď sa kvalitný verejný priestor scvrkáva pod tlakom algoritmov, reklamy a zrýchlenej pozornosti, pôsobí knižnica ako paradox: otvorené, rozvážne komunitné miesto sústredenosti a hodnotovej stability. A pritom práve knižnice – ak sú vedené vizionársky a odvážne – môžu byť jedným z najinovatívnejších miest dnešnej spoločnosti.

Tomáš Řehák, riaditeľ Mestskej knižnice v Prahe, patrí k tým, ktorí nevnímajú knižnicu len ako inštitúciu, ale ako sieť vzťahov – ku komunite, knihovníkom, spoločnosti aj technológiám. A zároveň ako priestor stretu: medzi čitateľom a knihou, človekom a technológiou, verejnosťou a dôverou. V tomto rozhovore hovorí o tom, ako môžu technológie slúžiť ľuďom bez toho, aby ich ohrozovali. O knižnici, ktorá zostáva otvorená aj vtedy, keď sú jej dvere zatvorené. O mieste, kde sa samoobslužné stanice starajú o výpožičky, ale ľudia o zmysel služby.

Rozhovor nie je len o knižnici. Je to úvaha o budúcnosti verejného priestoru, o empatii ako kľúčovej kompetencii, o tom, že skutočný pokrok sa často odohráva potichu.

<http://doi.org/10.52036/1335793X.2025.1.6-18>

Do akej miery ešte dnes vo Vašej práci využívate poznatky alebo spôsob myslenia, ktoré ste získali štúdiom matematiky a štatistiky? A ako sa počas štúdia formoval Váš vzťah k počítačom a technológiám, ktoré následne zohrali významnú rolu vo Vašej profesijnej dráhe?

Ano, je pravda, že som vystudoval teóriu pravdepodobnosti a matematickou statistiku na Matematicko-fyzikálnej fakulte Univerzity Karlovy v Praze. Matematiku som sa potom venoval ešte približne tri až štyri roky. Po absolvovaní štúdia som nastúpil na Vysokú školu chemicko-technologickú, kde som pôsobil primárne ako analytik vo výpočtovom centre. Vedľa toho som sa zapojil i do výuky – prednášal som programovanie a informačné technológie a čiastočne som sa podieľal na výučbe matematiky na katedre matematiky v rámci menšieho pracovného úväzku.

To bola zároveň posledná etapa mojej intenzívnejšej práce s matematikou. V roku 1992 som nastúpil do Městské knihovny v Praze a od tej doby som sa s pokročilou matematikou prakticky rozloučil. Odborné poznatky získané během šesti let štúdia som od tej doby využíval len zcela výjimečně a drtivou většinu z nich si již nepamatuji – jedná se přece jen o specializovanou oblast a od ukončení studia uplynulo více než třicet let.

Co mi nicméně zůstalo, je určité statistické cítění – schopnost podívat se na data a rozpoznat, že „něco není v pořádku“, že „došlo k výrazné změně oproti předchozím hodnotám“, případně že „pozorovaný rozdíl není statisticky významný a spadá do rámce obvyklé chyby“. Zachovala se i dovednost rychle interpretovat grafy a vnímat „příběh“, který data vyprávějí. To je pravděpodobně to poslední, co ze své odborné kvalifikace nadále využívám.

Fyzikální kvalifikaci jsem nikdy neměl – fyziku jsem absolvoval naposledy u přijímacích zkoušek na Matematicko-fyzikální fakultu. Během studia jsme se jí již dále nevěnovali.

Co mi však studium bezpochyby přineslo – a platí to i pro řadu mých spolužáků – je analytický způsob myšlení. Schopnost uchopit složitý komplex problémů, rozdělit si ho na dílčí části a hledat v něm strukturu nebo algoritmus řešení. Je obtížné to přesně popsat, protože jde o druh myšlení, který se postupně stane součástí intuice – nejde o přesný soubor postupů, ale o způsob, jakým člověk přemýšlí. Tato schopnost ve mně zůstala velmi silně zakořeněná a mohu říci, že se těch šest let studia na MatFyzu ve mně výrazně otisklo.

Druhá oblast, která tehdy byla spíše okrajová, ale později se ukázala jako zásadní, byla práce s počítači. Už v prvním ročníku jsem se s nimi setkal – tehdy ještě ve velmi archaické podobě, dnes už těžko představitelné. Programovali jsme pomocí děrných štítků na velkém sálovém počítači – odevzdali jsme balíček štítků a za několik dní jsme si vyzvedli výstup. Přesto mě tato oblast zaujala natolik, že jsem si už v prvním ročníku řekl, že jde o převratnou technologii, která změní svět, a že u toho chci být. Začal jsem se počítačům intenzivně věnovat i ve volném čase – sbíral jsem veškerou dostupnou literaturu, ať už českou nebo slovenskou (mimořádně, paradoxně tehdy vycházelo víc odborných publikací ve slovenštině), a učil jsem se programovat v různých jazycích.

Tato kompetence mě pak provázela řadu let. Po odchodu z fakulty jsem, jak jsem již zmínil, nastoupil jako analytik do výpočetního centra VŠCHT. Do Městské knihovny jsem přišel na pozici odborníka na informační technologie a této oblasti jsem se intenzivně věnoval přibližně deset let. Nejprve samostatně, později jako vedoucí nově vzniklého IT oddělení. Následně jsem se stal náměstkem pro strategický rozvoj, pod nějž spadalo mimo jiné i IT. Z těchto zkušeností čerpám dodnes.

Vzhledem ke svému věku bych už možná měl spadat do kategorie lidí, od nichž se neočekává, že by se orientovali v moderních technologiích. Do jisté míry je to pravda, ale díky své IT minulosti si stále zachovávám určité povědomí. Sice už moderní technologie sám aktivně nevyvíjím, ale alespoň rámcově rozumím tomu, co se kolem nich děje.

Vášnivým čitatelem ste sa stali už počas štúdia na strednej škole, keď ste dokázali prečítať aj tri knihy denne. Ako ste v tom čase vnímali verejné knižnice a ich služby? Cítili ste sympatie ku knižniciam a knihovníckej profesii? Predstavovali ste si už vtedy, že by ste mohli pracovať v knižnici?

Již na základní škole, krátce poté, co jsem se naučil číst, jsem se stal vášnivým čtenářem. Tento zájem o literaturu se ještě prohloubil během studia na střední škole. Vzpomínám si například, že když jsem byl nemocný – pokud se jednalo o stav bez horeček a byl jsem schopen soustředění – dokázal jsem během jednoho dne přečíst i tři knihy.

Ačkoli jsme doma měli rozsáhlou rodinnou knihovnu – kterou mimochodem nyní zčásti redukuji, neboť se již nevejde do stávajícího prostoru – poměrně brzy jsem pocítil potřebu doplňovat čtenářské zásoby i z jiných zdrojů. Některé knihy jsem si kupoval, ale pravidelně jsem navštěvoval pobočky Městské knihovny v Praze. Přestože jsem byl aktivním čtenářem, musím přiznat, že jsem nebyl příliš pořádný, co se týče dodržování výpůjčních lhůt – knihy jsem často vracel se zpožděním a pokuty jsem platil prakticky při každé návštěvě.

Tato skutečnost formovala můj ambivalentní vztah ke knihovně jako instituci. Na jedné straně pro mě představovala místo, odkud jsem si odnášel knihy, na které jsem se těšil, na straně druhé jsem ji měl spojenou s pocitem provinění – při vracení výpůjček jsem se do knihovny často vracel s určitou obavou a očekáváním sankcí.

Navštěvoval jsem několik poboček, včetně ústřední knihovny, ale v té době jsem neměl žádnou konkrétní knihovnici, která by mne v mé čtenářské dráze systematicky vedla. Takovéto individuální vedení jsem zažil až mnohem později – až v době, kdy jsem sám začal v knihovně pracovat. V dětství jsem knihovnu vnímal výhradně jako veřejnou instituci a nikdy mě nenapadlo, že by se mohla stát místem mého budoucího profesního působení.

V roku 2002 ste sa stali riaditeľom Mestskej knižnice v Prahe a na tomto poste pôsobíte dodnes, pričom ste svoje miesto obhájili aj v ďalších výberových konaniach. Ak by ste mali stručne zhrnúť svoje pôsobenie do troch mŕľnikov, ktoré by to boli a prečo ich považujete za významné?

Za první pilíř své profesní dráhy v Městské knihovně v Praze považuji období před nástupem do ředitelské funkce. Do knihovny jsem nastoupil v roce 1992 s úkolem stát se interním expertem na zavádění nového knihovního systému – jak s nadsázkou říkala jedna kolegyně, „soukromým docentem knihovních technologií“. Záměrem bylo zakoupit vhodný knihovní systém, který by odpovídal potřebám naší instituce, a následně jej uvést do provozu a spravovat.

Poměrně brzy se však ukázalo, že v tehdejší situaci na československém trhu takový produkt jednoduše neexistuje. V raných devadesátých letech byl náš region pro zahraniční dodavatele příliš malý a neatraktivní a lokalizace do češtiny či slovenštiny nepředstavovala prioritu. Domácí knihovní systémy, které tehdy vznikaly, byly určeny menším institucím a rozhodně nebyly uzpůsobeny rozsahu Městské knihovny v Praze.

V této situaci jsem oslovil tehdejší ředitelku, paní Annu Bimkovou, s návrhem, že si budeme muset systém vytvořit sami. Přestože šlo o rozhodnutí, od kterého ji mnozí zrazovali jakožto příliš odvážné a riskantní, paní ředitelka nám důvěřovala a dala souhlas. Tak vznikl systém Koniáš – informační systém, jehož vývoj započal přibližně v roce 1995 a jehož první verze byla uvedena do provozu ještě téhož roku. Kompletní a plně funkční verze byla spuštěna na jaře 1998 a slouží dodnes.

Koniáš považuji za jeden z důležitých milníků své kariéry a jsem hrdý, že jsem mohl být u jeho zrodu. Samozřejmě, vývoj byl týmovým úsilím mnoha lidí v průběhu let, ale osobně mám radost z toho, že jsem mohl být součástí tohoto procesu. Myslím si, že jde o úspěšný projekt, který zásadním způsobem přispěl ke stabilitě a efektivitě naší knihovní infrastruktury.

Dalším zásadním momentem v mé profesní dráze byl nástup do funkce ředitele. Necelých pět týdnů po mém jmenování došlo k ničivým povodním v Praze v roce 2002. S odstupem času mohu říci, že tato krize mi v manažerském ohledu významně pomohla, přestože jsem to tehdy tak nevnímal. Moje předchůdkyně, paní Anna Bimková, byla ředitelkou knihovny 24 let, byla široce respektovaná a velmi oblíbená. Po někom takovém nastoupit není snadné – automaticky se předpokládá, že změna přinese pokles kvality.

Sám jsem si tehdy nebyl jistý, zda jsem pro tuto pozici dostatečně připraven. Povodně však tuto situaci zásadně změnily – krize buď člověka profesně zlomí, nebo jej posílí. Po měsících intenzivní práce, kdy bylo třeba zvládat krizové řízení, koordinovat tým a činit rychlá rozhodnutí, se pozice ředitele přirozeně upevnila a akceptace ze strany kolegů byla plně potvrzena. Na zvládnutí této mimořádné události dodnes vzpomínám jako na významnou etapu – včetně nocí strávených „na černo“ v kanceláři, improvizovaných přespání na karimatce a jednoduchého jídla v provizorních podmínkách. Tento osobní prožitek mě s institucí hluboce spojil – včetně prostorů, kde se nyní nacházím. Kancelář, v níž dnes sedím, má většinu svého zařízení vedeného jako kulturní památku. Zpočátku jsem zde měl pocit, že jsem spíše v muzeu než na pracovišti, a uvažoval jsem o přesunu do menší kanceláře určené k běžné práci. Povodně však tyto prostory „prolomily“ – postupně jsem si je přivlastnil a dnes je vnímám jako své pracovní zázemí.



„Dalším zásadním momentem v mé profesní dráze byl nástup do funkce ředitele. Necelých pět týdnů po mém jmenování došlo k ničivým povodním v Praze v roce 2002.“

V dalších letech jsem se snažil prosazovat koncepci řízení, která není postavena na osobních ambicích, ale na vytváření prostoru pro realizaci schopných lidí. Zejména v počátcích bylo mnoho projektů iniciováno mnou osobně, ale postupem času jsem se snažil více naslouchat, podporovat a uvolňovat cestu těm, kteří měli vlastní nápady a energii je uskutečnit. Dnes mohu říci, že většina projektů, které knihovna realizuje, nevychází z mých návrhů, ale z iniciativy kolegů – a mým úkolem je především podporovat, inspirovat a v případě potřeby odstraňovat překážky. Vnímám to jako přirozený vývoj role vedoucího pracovníka.

Jeden projekt však přece jen zmíním – šlo o zavedení systému „pohybu fondu“, který jsem prosazoval poměrně důrazně, přestože tehdy v knihovně neměl velkou podporu. Byl jsem přesvědčen, že jde o strategickou změnu, která významně zvýší efektivitu služeb. Systém byl zaveden ve dvou fázích. Nejprve jsme umožnili vrácení výpůjček na kterékoliv z našich 45 poboček bez ohledu na místo vypůjčení. Následně jsme spustili tzv. „těkavý fond“, kdy jsme odstranili princip pevného přidělení knih jednotlivým pobočkám. Knihy tak zůstávají na pobočce, kde byly vráceny, a přirozeně rotují mezi čtenáři. Tato koncepce – inspirovaná zahraniční praxí, konkrétně z knihovního systému Jefferson County v USA – umožnila zvyšovat obměnu fondu na malých pobočkách bez nutnosti rozsáhlé logistiky a zároveň přináší úsporu veřejných prostředků díky snížení objemu přepravovaných knih.

Zavedení tohoto modelu výrazně přispělo k tomu, že naše výpůjční služby zůstávají živé a relevantní i v měnících se podmínkách. Troufám si tvrdit, že právě díky těkavému fondu jsme nemuseli přistupovat k uzavírání menších poboček, jejichž stabilita by jinak byla obtížně udržitelná.

V čom zmenil nástup umelej inteligencie a automatizácie Váš prístup k fungovaniu knižnice, napríklad pri samoobslužných výpožičkách alebo práci s používateľmi?

V souvislosti s rozvojem velkých jazykových modelů a rychlým akceleračním vývojem umělé inteligence – zejména během posledních dvou let – se výrazně proměnil pohled na to, které oblasti pracovního trhu budou touto technologií nejvíce zasaženy. Zatímco dříve se předpokládalo, že automatizace nejdříve zasáhne jednoduché manuální a mechanické činnosti, dnes se ukazuje, že dříve než tyto profese budou ovlivněny rutinní intelektuální činnosti.

Dřívější přístup k otázce nahraditelnosti lidské práce vycházel z předpokladu, co je a co není možné algoritmovat. Velké jazykové modely však tento rámec zásadně proměnily – jejich fungování není založeno na klasickém algoritmickém postupu, ale mnohem více se blíží lidské intuitivní práci s jazykem a významem. Ačkoli jejich základ je samozřejmě matematicky definován, z hlediska výstupu se chovají nealgoritmicky, a právě to jim umožňuje pronikat do oblastí, které byly dříve považovány za automatizací nepostižené.

Tuto poznámku uvádím mimo jiné i proto, že proces automatizace v knihovnách začal již v devadesátých letech – a právě tehdy jsem do Městské knihovny v Praze nastoupil. Otázka, co a jakým způsobem lze automatizovat, byla vždy spojená s tím, jak dobře rozumíme procesům, které chceme měnit.

V roce 2019 se nám podařilo přesvědčit zřizovatele, resp. město, že je vhodné podpořit rozvoj komunitních aktivit, které by pomáhaly posilovat mezilidské vztahy ve velkém městě. V městském prostředí totiž není jednoduché udržovat přirozené sousedské vazby a naše knihovna byla vytipována jako instituce, která by v tomto směru mohla sehrát klíčovou roli. Zároveň však nebyla ochota navyšovat personální kapacity – a tak jsme hledali cesty, jak uvolnit pracovní síly v rámci stávajících úvazků.

Řešením bylo zavedení samoobslužného výpůjčního systému, založeného na technologii RFID. Tento přechod umožnil převést značnou část rutinní výpůjční agendy na čtenáře a uvolnit pracovní kapacity pro nové úkoly a rozvoj komunitních služeb. V rámci tohoto projektu jsme získali přibližně 60 milionů korun, které byly využity na pořízení technologií, označení knih RFID tagy a další související kroky.

Od roku 2019 jsme postupně nasazovali samoobslužné výpůjční stanice (tzv. self-checky), nejprve pro půjčování, následně i pro vrácení dokumentů. V ústřední knihovně byla instalována automatická vrací linka s funkcí evidence i fyzického třídění vrácených knih do správných přepravek.

Celý systém byl uveden do provozu na konci roku 2019, bezprostředně před vypuknutím pandemie COVID-19, která měla zásadní dopad na interní chod knihovny. Právě ty činnosti, kvůli nimž jsme systém zaváděli – tj. uvolnění prostoru pro komunitní aktivity – jsme následně po dobu přibližně roku a půl nemohli realizovat.

Samoobslužnost je v našem prostředí dodnes do jisté míry kontroverzní téma. Na počátku byla novinka vnímána spíše negativně – ne všichni čtenáři považovali přechod k samoobslužnému režimu za zlepšení komfortu. Stejně jako v případě samoobslužných pokladen v supermarketech se část uživatelů zdráhá nový systém používat, pokud mají možnost využít osobní kontakt s personálem. Tam, kde tato možnost není, si však lidé postupně zvykají.

V současnosti je samoobslužný systém stabilní součástí našich služeb a čtenáři jej běžně využívají. Knihovníci jsou na pobočkách i nadále přítomni, připraveni poskytnout pomoc v případě potřeby. Výjimku tvoří pouze tři specifické případy, ke kterým se lze případně dále vrátit.

Ako podľa Vás ovplyvní umelá inteligencia fungovanie knižníc v roku 2030? Ktoré konkrétne činnosti v knižnici podľa Vás patria do tých „rutinných“, ktoré môžu prevziať roboty či algoritmy? A, naopak, ktoré činnosti a kompetencie knihovníkov považujete za nezastupiteľné a mali by zostať doménou ľudí aj v ére automatizácie?

Pokud jde o výhled do roku 2030, odhadl bych aktuální pravděpodobnost výraznějších změn v knihovnické praxi zhruba jako vyrovnanou – 50 na 50. Momentálně se nacházíme ve fázi určité fascinace možnostmi umělé inteligence, na kterou ovšem postupně nasedá i jistá deziluze z jejich omezení – zjišťujeme, že AI zatím nezvládá řadu úkolů, které bychom očekávali, že zvládat bude.

Z dosavadního vývoje se zdá, že nejsilnější je umělá inteligence v oblastech, které probíhají čistě v digitálním prostoru, bez nutnosti přímé interakce s fyzickým světem. Jakmile do procesu vstupuje fyzická manipulace či prostředí, obtížnost výrazně stoupá.

Osobně bych si poměrně s jistotou vsadil na to, že v roce 2030 bude naprostá většina katalogizace probíhat plně automatizovaně za využití umělé inteligence. Tento proces nevyžaduje rozsáhlou fyzickou manipulaci, a je tedy vhodným kandidátem na plnou automatizaci. Naopak, pokud jde o robotické systémy určené k fyzickému pohybu knih – tedy např. ukládání knih do regálů –, jde o oblast, která je již delší dobu předmětem výzkumu a experimentálního nasazení. Taková řešení se samozřejmě nevyvíjejí specificky pro knihovny, neboť jejich tržní potenciál je omezený, ale spadají do širšího rámce vývoje robotických systémů pro sklady a logistická centra, do kterého se dlouhodobě investují nemalé prostředky.

Zatím však výsledky těchto snah nedosahují takového stupně spolehlivosti a efektivity, aby bylo možné s jistotou předpokládat masové nasazení v knihovnách do roku 2030. Nevylučuji, že k tomu dojde, ale stejně tak by mě nepřekvapilo, pokud i v roce 2030 bude většinu fyzické manipulace se sbírkami nadále vykonávat člověk – ukazuje se totiž, že jde o podstatně složitější problém, než se může na první pohled zdát.

Oblastí, v níž podle mého názoru roboti člověka nenahradí – a pokud ano, pak pouze na úrovni simulace – je empatická komunikace. Pro velkou část veřejnosti představuje rozdíl, zda komunikuje se strojem nebo s lidským pracovníkem. Právě tento mezilidský rozměr zůstává jednou z nenahraditelných funkcí knihovny jako veřejné instituce.

Zcela jistě tedy nebudeme mít v roce 2030 knihovny bez knihovníků. Reálně však je, že některé knihovny budou v určitých časech otevřené bez přítomnosti personálu – tuto praxi již ostatně pilotně zavádíme. Ani v případě, že by se zavedl režim 24/7, by to ovšem nemělo znamenat, že by většina provozní doby připadla na bezobslužný provoz. Přítomnost knihovníka, a tedy i mezilidská interakce, by měla zůstat důležitou součástí knihovnické služby – v rozsahu, který nebude výrazně menší než dnes.

Ak by teda takáto situácia nastala, môžeme to chápať tak, že zamestnanci by neboli prepustení, ale skôr by boli presunutí na iné pracovné úlohy či pozície?

V současné době je zavádění nových technologií v naší knihovně jednoznačně motivováno snahou rozšiřovat spektrum služeb v oblastech, o nichž se domníváme, že je společnost aktuálně potřebuje, nikoliv snahou omezovat lidské zdroje. Tento přístup odpovídá zadání, které jsme obdrželi od našeho zřizovatele.

Vaša knižnica patrí k priekopníkom samoobslužných prevádzok. V roku 2022 ste otvorili prvý samoobslužný kiosk na Čiernom Moste – úplne bez prítomnosti personálu, s cieľom ponúknuť služby sedem dní v týždni od rána do večera. Tento rok pribudli ďalšie dva kiosky v obchodných centrách. Plánujete do budúcnosti rozširovať sieť takýchto kioskov alebo využívať prvky otvorených knižníc aj na bežných pobočkách (napríklad sprístupnenie knižnice v určitých hodinách bez personálu)?

Pokusím se být stručný, přesto je nutné alespoň stručně zmínit kontext, ve kterém tyto změny probíhají. V současnosti se snažíme rozšiřovat nabídku knihovních služeb, mimo jiné prostřednictvím zavádění tzv. samoobslužných hodin. Nejde tedy o omezování přítomnosti knihovníků v pobočkách, ale o otevírání dalších časových nebo prostorových možností, kdy je knihovna přístupná veřejnosti i mimo běžnou provozní dobu s personálem.

V tuto chvíli máme otevřené dva plně samoobslužné kiosky – druhý z nich jsme zprovoznili nedávno, zatímco první funguje již dva roky. V průběhu letošního jara plánujeme, že první pobočky přejdou na částečný samoobslužný režim. To znamená, že dojde k rozšíření otevírací doby o určité hodiny, kdy bude knihovna přístupná čtenářům, aniž by v ní byl fyzicky přítomen knihovník.

V těchto hodinách bude uživatelům k dispozici standardní samoobslužná infrastruktura – zejména RFID výpůjční stanice (tzv. self-checky), které umožní půjčování i vracení dokumentů. Zároveň si uvědomujeme, že i v samoobslužném režimu mohou mít návštěvníci řadu dotazů. Proto jsme se rozhodli vyvinout a nasadit lokálního konverzačního asistenta – chatbota nazvaného Aia, který bude přítomen přímo na místě a bude uživatelům pomáhat formou interaktivního rozhraní.

Prakticky bude tento režim fungovat tak, že čtenář přijde mimo běžnou otevírací dobu, identifikuje se prostřednictvím své čtenářské průkazky a tím si otevře vstupní dveře. V prostorách knihovny se následně může volně pohybovat, číst, studovat, půjčovat si nebo vracet knihy, případně trávit čas dle vlastního uvážení, samozřejmě v souladu s knihovním řádem. Celý prostor je monitorován bezpečnostními kamerami, přičemž systém propojuje záznam o vstupu (na základě čtenářské průkazky) s aktuálním pohybem osoby v knihovně.

Cílem tohoto modelu je rozšířit dostupnost knihovních prostorů a služeb pro uživatele, kterým z různých důvodů nevyhovuje standardní provozní doba. Nejde o náhradu běžného provozu – ve většině případů bude i nadále přítomen knihovník v obvyklých časech –, ale o doplňkovou službu, která efektivněji využívá veřejně financované prostory i knihovní fondy.

V rámci samoobslužných kiosků začala Městská knižnice v Praze testovat virtuální knihovnicku asistentku Aiu – chatbota založeného na velkém jazykovém modelu, který vie odpovídat na běžné otázky čtenářů. Plánujete schopnosti chatbota dále rozvíjet (keďže například odporúčanie kníh jej „zatiaľ príliš nejde“) a nasadiť podobné virtuálne asistentky aj na ďalších miestach?

Je důležité upřesnit, že Aia není chatbotem v běžném slova smyslu, tedy nástrojem, se kterým by uživatelé vedli psanou konverzaci. Aia je hlasový asistent – uživatel s ní komunikuje ústně prostřednictvím obrazovky s mikrofonom, pokládá jí otázky nahlas a ona mu hlasově odpovídá.

Jádrem systému Aia je velký jazykový model, který je specificky přizpůsoben realitám Městské knihovny v Praze. Model má přístup k řadě interních údajů a zároveň je částečně doplněn o předem definované algoritmy, které rozhodují o způsobu reakce v určitých situacích. Výsledkem je schopnost poskytovat odpovědi na širokou škálu praktických dotazů – například ohledně výpůjčních pravidel, otevírací doby jednotlivých poboček nebo základních orientačních informací.

Současně pracujeme na tom, aby Aia byla schopna doporučovat literaturu. V tomto směru zatím vnímáme určité rezervy – její schopnost pracovat s knihovním katalogem sice existuje, ale je zatím poměrně omezená. Přesto jde o oblast, kterou považujeme za strategicky důležitou a máme v úmyslu ji dále intenzivně rozvíjet.

Na závěr lze jednoznačně konstatovat, že další rozvoj tohoto systému je v našem prostředí nezbytností – jedná se o typ technologie, kterou považujeme do budoucna za samozřejmou součást knihovních služeb.

Okrem AI a zavádzania samoobslužných technológií ste známy aj tým, že ste sa rozhodli ísť vlastnou cestou v oblasti elektronických kníh – namiesto komerčných platforiem ste sa stali ich vydavateľom v režime open access. Môžete priblížiť túto stratégiu a jej výsledky? Aké ďalšie technologické alebo obsahové inovácie aktuálne skúmate – napríklad využitie umelej inteligencie pri tvorbe audiokníh? Podľa čoho sa rozhodujete, ktoré novinky majú zmysel a ktoré nie?

Je pravděpodobné, že slovenští čtenáři tuto skutečnost neznají – Městská knihovna v Praze je v současnosti největším vydavatelem e-knih v České republice. Jedná se zároveň o jeden z projektů, kde jsem se osobně významně podílel na jeho koncepci

i realizaci. V době, kdy v České republice nastal boom elektronických knih a knihovny začaly uzavírat smlouvy s komerčními poskytovateli, jsme se po důkladné úvaze rozhodli jít jinou cestou.

Naším cílem bylo stát se samostatným vydavatelem e-knih a poskytovat je v režimu otevřeného přístupu (open access). Tato strategie se ukázala jako úspěšná a dodnes v ní pokračujeme. V průměru vydáváme jednu novou e-knihu každý pracovní den. Všechny publikace jsou volně dostupné – nejen bez jakéhokoli poplatku, ale i bez nutnosti registrace. Uživatelé z celého světa si mohou z naší e-knihovny stáhnout knihu ve formátu, který jim vyhovuje, a ponechat si ji natrvalo – nejde tedy o časově omezenou výpůjčku.

Tato služba, kterou knihovna poskytuje již řadu let, se ukazuje jako mimořádně úspěšná. Podle souhrnných statistik za uplynulý rok již počet stažení e-knih překročil počet výpůjček tištěných knih. Stejně tak počet online návštěv přesáhl počet fyzických návštěv v prostorách knihovny.

V současnosti se zabýváme i možností využití umělé inteligence při automatizované tvorbě audioknih. Výroba profesionálně namluvených audioknih je velmi nákladná, a proto uvažujeme o tom, že bychom nabídli alternativu ve formě strojově generovaného hlasového výstupu. Zejména u naučné literatury (ale i části beletrie) by mohl dobře zpracovaný syntetický hlas nabídnout přijatelnou kvalitu za zlomek nákladů. Tento projekt je zatím ve fázi experimentálního vývoje, ale považujeme jej za perspektivní směr dalšího rozšiřování služeb.

Knižnice vs. dezinformace – může AI pomoci nebo uškodit? V súvislosti s nástupom AI ste poznamenali, že knižnica môže v ére falošných správ hrať úlohu overovateľa informácií – dokáže ručiť za autenticitu zdrojov (hoci nie nutne za ich pravdivosť). Ako podľa Vás umelá inteligencia ovplyvní oblasť médií a informácií? Akú stratégiu by mali knižnice zvoliť, aby využili AI v prospech mediálnej a informačnej gramotnosti používateľov?

Ještě než se dostanu k umělé inteligenci, dovoluji si stručnou historickou poznámku. Kolem roku 2015 jsme se v Městské knihovně v Praze pokusili iniciovat vznik aliance knihoven, jejímž cílem mělo být vytváření tzv. rešeršních balíčků. Chtěli jsme reagovat na výrazná celospolečenská témata, která vyvolávají společenské kontroverze – jako příklad lze uvést třeba problematiku výskytu medvědů na Slovensku. Záměrem bylo, aby knihovny vytvořily informačně podložený, nestranný materiál s rozsáhlými odkazy na relevantní zdroje, který by poskytoval uživatelům kvalitní základ pro vlastní informované názory. Cílem nebylo zaujímat stanovisko, ale nabídnout ověřená data a kontext.

Tento projekt se bohužel nepodařilo realizovat v širším měřítku. Vznikl pouze jeden pilotní rešeršní balíček vytvořený naší knihovnou. Přestože iniciativa vzbudila široký zájem a pozitivní ohlas, praktická realizace narážela na nedostatek kapacit a obavy z odpovědnosti. Mnohé knihovny deklarovaly, že podobný úkol přesahuje jejich možnosti. Projekt se tak nerozvinul a dodnes mě to mrzí, protože věřím, že by šlo o velmi užitečnou a potřebnou službu.

Z toho projektu však vzešel alespoň důraz na systematické vzdělávání uživatelů v oblasti informační a mediální gramotnosti. Této oblasti se věnujeme intenzivně a s dlouhodobým závazkem. Kolega Ondřej Hudeček spolu s dalšími kolegyněmi a kolegy vytvořil vzdělávací program De Facto, jehož metodika byla nabídnuta i dalším knihovnám a který získal několik mezinárodních ocenění. Tento formát nadále rozvíjíme, protože považujeme mediální gramotnost za jeden z klíčových nástrojů, jak posilovat odolnost společnosti vůči dezinformacím.

Zatímco školy – jak předpokládáme i na Slovensku – již do určité míry integrují výuku mediální a informační gramotnosti do vzdělávacího procesu, pro dospělou populaci podobné systematické vzdělávání často chybí. Přitom právě dospělí občané, kteří se nacházejí v rozhodovací sféře – např. jako voliči – mají zásadní vliv na fungování společnosti. I z tohoto důvodu považujeme za důležité, aby se knihovny věnovaly této cílové skupině a poskytovaly jí nástroje pro orientaci v informačně zahlceném světě.

Pokud jde o otázku, zda může umělá inteligence v oblasti dezinformací více pomoci, nebo uškodit, odpověď zní: bezpochyby obojí. Nedokážu s jistotou říct, který z těchto dvou efektů bude v dlouhodobém měřítku převažovat – predikce je v tomto směru velmi nejistá. Nepochybně však platí, že umělá inteligence umožní masové generování dezinformačních formátů – ať už se jedná o texty, obrázky, video či audio. Rychlost a rozsah jejich šíření tím bezesporu naroste.

Na druhé straně ale existuje i jistý paradoxní pozitivní efekt – veřejnost si možná díky tomu začne více uvědomovat, že skutečnost, že něco vidí či slyší, ještě neznamená, že to je pravdivé nebo autentické. Může tak vzrůstat kritické myšlení a celková informační ostražitost.

V každém případě ale tento vývoj zvyšuje tlak na knihovny, aby zaujaly aktivní roli při ověřování a zprostředkování důvěryhodných informací. Americký antropolog a sociolog Andrew Lass, který dlouhodobě působil v českém prostředí, mluví v této souvislosti o nové roli knihoven jako „garančního místa autenticity“. Neznamená to, že knihovna může garantovat pravdivost obsahu – ale může potvrdit, že konkrétní článek skutečně vyšel v daném médiu, že se nejedná o podvrženou nebo smyšlenou stránku. Jinými slovy, knihovny by měly být institucemi, které dokážou garantovat, že daný informační objekt je reálný a identifikovatelný.

Tato role – jakéhosi informačního „chainblocku“ – bude podle mého názoru pro knihovny čím dál zásadnější.

Plánujete v tomto kontexte zavést nějakou novou „dezinformační“ službu?

Musím přiznat, že nemám detailní přehled o aktuální situaci na Slovensku, ale v České republice v současnosti působí poměrně velké množství organizací, které se věnují ověřování faktů (fact-checkingu) – a to jak z řad veřejnoprávních institucí, tak i různých nezávislých spolků a iniciativ. Lze tedy říci, že tato oblast je z hlediska nabídky služeb poměrně dobře pokryta.

Jinou otázkou však zůstává míra důvěry, kterou jednotlivé instituce u veřejnosti požívají. To je zásadní faktor, protože samotná dostupnost ověřených informací ještě nezaručuje, že jim bude věnována pozornost nebo že budou brány jako důvěryhodné autority. V tomto ohledu má před sebou celá společnost – včetně knihoven – ještě řadu výzev.

„Úkolem knihovny není určovat, co si má čtenář myslet, ale vytvářet podmínky, aby si názor mohl utvořit sám – na základě informací, které jsou relevantní, ověřené a dostupné.“

Vidíte například overovanie faktov (fact-checking) ako jednu z možných úloh knižníc v budúcnosti?

Domnívám se, že klasický model fact-checkingu, založený na binárních odpovědích typu „pravda/nepravda“, není cestou, kterou bych chtěl v rámci strategie naší knihovny v současnosti upřednostňovat. Ačkoli si uvědomuji, že se tím dostáváme na pole hlubší filozofické debaty, myslím si, že knihovny jsou odjakživa spojeny s otevřenými odpověďmi – knihovny vnímám tradičně jako instituce, které neslouží k předkládání hotových odpovědí, ale k poskytování kontextu, souvislostí a širšího rámce poznání. Úkolem knihovny není určovat, co si má čtenář myslet, ale vytvářet podmínky, aby si názor mohl utvořit sám – na základě informací, které jsou relevantní, ověřené a dostupné.

Uzavřená odpověď na otázku „Je to pravda?“ bez možnosti dalšího tázání či pochybnosti v sobě nese riziko ztráty interpretačního prostoru pro uživatele. Právě ten prostor pro přemýšlení, pro vlastní hledání a utváření názoru považuji za klíčový a v souladu s posláním knihoven.

Neznamená to, že by knihovny měly být neutrální vůči dezinformacím – naopak. Měly by vzdělávat, poskytovat relevantní zdroje a přispívat k posilování informační gramotnosti. Přímé zařazení institucionálního fact-checkingu do hlavních strategických linií knihovny však v tuto chvíli nepovažuji za nezbytné. Samozřejmě nelze vyloučit, že se v budoucnosti situace změní a určitá forma rozhodné reakce bude nutná – ale za současných okolností bych volil spíše cestu otevřeného informačního rámce než autoritativního posuzování jednotlivých výroků.

Ako by podľa Vás mala vyzerat knižnica v roku 2030? Knižníctvo podľa Vás patrí k profesiám, ktoré prechádzajú veľmi dynamickými zmenami. Akú máte víziu knižničných služieb v najbližšom desaťročí? Ako pri všetkých zmenách zachovať to podstatné, čo podľa Vás zostáva nemenné, totiž knižnice ako pilier vzdelanej a kultúrnej spoločnosti?

Domnívam sa, že nastal najvyšší čas, aby knihovny prestali definovať samy seba primárne prostredníctvom svojho fondu. Tento mentálny posun, pretože jej již učinila časť akademických knihojen – zejména v oblastiach, kde tištěné zdroje ztratily svou relevanci a dominantní roli převzaly digitální databáze –, stále většinově chybí ve veřejných knihovnách. Ty se často nadále vnímají jako instituce spravující knižní fond, kolem něhož jsou budovány doplňkové služby.

Toto paradigma je však třeba obrátit. Výchozím bodem má být veřejnost – lidé, kteří knihovnu financují ze svých daní. Knihovna by měla přemýšlet především o tom, jaké informační, kulturní a vzdělávací potřeby tato veřejnost má a jakým způsobem je lze naplňovat. Knižní fond přitom představuje jeden z nástrojů – důležitý, ale nikoli výchozí. Může být prostředkem k naplnění cílů, stejně jako jsou jimi lidé, technologie, prostor nebo vybavení.

Celosvětově pozorujeme pokles počtu fyzických výpůjček – ačkoli stále představují jednu z nejvyužívanějších služeb veřejných knihojen, nelze přehlédnout, že otázka dlouhodobé relevance knihovny nemůže být postavena pouze na tomto typu služby. Knihovny musí budovat nové služby, a to s vědomím své základní společenské mise.

V českém prostředí je tato mise výstižně formulována v Konceptu rozvoje knihojen České republiky na léta 2021–2027. Dokument definuje knihovny jako tři pilíře společnosti:

- 1. Pilíř vzdělané společnosti – knihovny podporují formální i neformální vzdělávání, a to jak poskytováním informačních a studijních zdrojů, tak přímou vzdělávací činností.*
- 2. Pilíř kulturní společnosti – knihovny uchovávají, zprostředkovávají a aktivně rozvíjejí kulturní hodnoty, podporují kreativitu a kulturní participaci obyvatel.*



3. *Pilíř demokratické občanské společnosti – knihovny posilují komunitní soudržnost, garantují rovný přístup k informacím a vytvářejí prostor pro pluralitu názorů. Nabízejí prostředí pro kultivovaný dialog, v němž si občané mohou vytvářet poučené postoje, které následně uplatňují ve veřejném životě, například prostřednictvím demokratických voleb.*

Myslím si, že právě tyto tři roviny definují raison d'être veřejných knihoven a měly by být vodítkem pro jejich aktuální i budoucí směřování. Knižní fond přitom zůstává důležitým, ale nikoli určujícím prvkem – je jedním z mnoha prostředků, které knihovna může využívat, podobně jako její prostorové, technologické či personální kapacity.

V pražské mestskej knižnici prevládají principy demokracie, slobody slova, transparentnosti vedenia, plurality názorov a možnosti pre každého participovať na riadení. Intranet slúži ako necenzurovaný komunikačný kanál, zápisnice z vedenia sú verejne dostupné s možnosťou komentovania a všetci zamestnanci majú prístup k účasti v odborných komisiách, kde môžu slobodne vyjadrovať svoje názory. Ako sa Vám osvedčil tento model riadenia? Odporúčate jeho implementáciu aj v iných verejných knižniciach? Existuje v knižnici etický kódex pre zamestnancov alebo etická komisia, ktorá rieši nevhodné správanie?

Na úvod bych se chtěl krátce vyjádřit k pojmu demokracie – konkrétně v souvislosti s řízením knihoven. Tento pojem má svůj politologický význam, a proto jsem při jeho používání v organizačním kontextu poměrně opatrný. Řízení knihovny, jakožto příspěvkové organizace, totiž není demokratické v pravém slova smyslu. Podle zákona má příspěvková organizace jednoho ředitele, který nese veškerou odpovědnost i rozhodovací pravomoci. Neexistuje zde žádný orgán, který by mohl rozhodnutí ředitele přehlasovat – což z hlediska řízení odpovídá spíše autokratickému modelu.

Tento model však umožňuje manažerovi využívat široký prostor pro delegování pravomocí. Ředitel sice odpovědnost nese i nadále, ale může rozhodovat o tom, které kompetence přenesle na své spolupracovníky. Delegace je v tomto smyslu nejen možná, ale i žádoucí. Sám působím jako vyučující leadershipu na dvou vysokých školách a opakovaně zdůrazňuji, že kvalitní delegace je přínosná pro všechny zúčastněné – za předpokladu, že je promyšlená a adresuje úkoly lidem, kteří jsou na danou roli přiměřeně připraveni.

Klíčem je vyvažování výzvy a kompetence – ideální situace nastává, když se pracovník cítí mírně nejistě, ale zároveň věří, že daný úkol zvládne. Úlohou vedoucího pak je vytvářet vhodné podmínky, poskytnout podporu, a pouze v případě výrazného selhání do situace vstoupit. Jinak má vedoucí především motivovat a povzbuzovat – s přesvědčením, že většina lidí je schopna nabídnout ze sebe to nejlepší, pokud vnímají vnitřní smysl své práce.

V naší knihovně se tento přístup osvědčuje. Kultura důvěry a sdílení odpovědnosti je u nás zakořeněna i díky tomu, že jsme obklopeni schopnými a inspirativními lidmi. Dáváme prostor nejen pro vyjádření názoru, ale i pro aktivní zapojení. Na našem intranetu existuje rubrika „Oddělení kritické komunikace“, kde mohou zaměstnanci bez cenzury vyjadřovat své názory – včetně kritiky vedení. I když občas připomínají tyto příspěvky styl komunikace známý ze sociálních sítí, považují jejich existenci za důležitou. Otevřená kritika, vedená s respektem, je pro instituci zdravá. Vedoucí pracovníci, stejně jako ostatní zaměstnanci, jsou lidské bytosti – a kritika by měla reflektovat nejen obsah, ale i základní úroveň mezilidského respektu.

Otevřenosti a zapojení napomáhá také týmová práce. V knihovně funguje řada týmů, které jsou obvykle tvořeny napříč organizační strukturou a zaměřují se na konkrétní projekty. Například koncept samoobslužných knihovních kiosků vznikl právě v jednom z těchto týmů. Vedení organizace se následně podílí na rozhodovacím procesu a zajišťuje implementaci.

Významným prvkem řízení je i naše strategie – která však není pojímána jako klasický strategický plán v podobě pětiletky. Naopak, definujeme ji jako strategii ve smyslu kompasu – jako nástroj, který má zaměstnancům pomáhat rozhodovat se v každodenní praxi. Při jejím zavádění jsme uspořádali sérii workshopů, jimiž prošla většina pracovníků knihovny a během nichž reflektovali, jak dané strategické cíle přenést do činnosti svých oddělení.

Využíváme také některé principy řízení podle cílů (Management by Objectives, MBO). Každý zaměstnanec má jednou ročně rozhovor se svým přímým nadřízeným, kde se hodnotí uplynulé období a nastavují se cíle na další rok. Zaměstnanec přitom přichází s vlastními návrhy, které jsou podnětem k dalšímu rozvoji – ať už jde o pracovní činnosti, profesní vzdělávání nebo

kariérní ambice. Tento formát se u nás osvědčil a považujeme jej za užitečný nástroj nejen pro motivaci, ale i pro zvyšování organizační transparentnosti.

Zásadní roli v celém systému hraje organizační kultura. Ta nevzniká z nařízení a nedá se zavést ze dne na den – zvláště ne ve velké instituci, jakou jsme my, s více než 500 zaměstnanci. Pokud je však systematicky budována a poctivě udržována, přináší velmi dobré výsledky.

Ako riaditeľ knižnice musíte byť kreatívny a prispôsobivý meniacim sa potrebám verejnosti. Verejní knihovníci by mali pôsobiť ako mediátori medzi knižnicou a lokálnou komunitou. V súčasnej silno polarizovanej spoločnosti to predstavuje príležitosť aj riziko. Do akej miery by mali verejné knižnice vyhovieť „hlasu ulice“ a spoločenským náladám? Myslíte si, že je možné zabezpečiť, aby každá časť polarizovanej spoločnosti našla v knižniciach svoje miesto? Existujú osobné hranice, za ktoré by ste v tejto súvislosti nešli?

Tohle téma by vystačilo spíše na celý studijní program než jen na jednu disertační práci. Začnu ale od konce: jsem přesvědčen, že knihovna má být institucí, kde každý potenciální uživatel najde své místo – bez ohledu na své názory, přesvědčení či světonázor. Mělo by jít o natolik samozřejmou zásadu, že není třeba ji obhajovat. Stejně jako nikdo nezpochybňuje, že nemocnice poskytuje péči každému pacientovi bez ohledu na jeho názory, měla by i knihovna poskytovat své služby všem bez rozdílu. Etické zakotvení knihovnické práce by se v tomto ohledu mělo blížit etice zdravotnické.

Je nám jedno, s jakými postoji čtenář přichází – určité služby mu náleží už jen proto, že jsme veřejná instituce určená pro všechny. I člověk s extremistickými názory má mít přístup ke knihovně, ke vzdělání, ke kultuře a k informacím. Snad právě skrze tuto zkušenost může své postoje revidovat. Anebo také ne – ale to není úkolem knihovny rozhodovat. Naším úkolem je garantovat otevřenost, rovnost přístupu a důstojnost každého, kdo vstoupí.

Pri tom všetkom sa ale prirodzene vynára otázka, kde je hranica – napríklad, či by knižnica mala cielene nakupovať tituly ako Mein Kampf alebo podobne kontroverzné publikácie?

Mein Kampf v knihovně nekupujeme, protože o něj – naštěstí – není výrazná poptávka a ani ji nechceme podporovat. Přesto ho v našem fondu máme; vyšel jako knižní titul a máme jej coby povinný výtisk. Samozřejmě, otázka, nakolik knihovna svými akvizičními rozhodnutími – tedy co pořizuje a v jakém množství – reflektuje či ovlivňuje určité názorové proudy, je naprosto legitimní. A zde se už dostáváme do méně černobílého prostoru.

Pokud říkám, že knihovna má být otevřená každému bez ohledu na jeho názory, neznamena to, že by všechny názory měly mít v knihovně stejnou váhu. Knihovna totiž není hodnotově neutrální. Už samotná myšlenka veřejné knihovny je pevně spojena s celou řadou hodnot, které samozřejmě mohou být v některých kruzích zpochybňovány – například hodnota demokracie. Veřejná knihovna je svou povahou demokratickou institucí. I když ji mohou využívat lidé, kteří demokracii zpochybňují nebo považují za přežitou, neznamena to, že by měla tyto postoje aktivně zrcadlit či vyvažovat například tím, že ke každé knize s demokratickým obsahem pořídí titul s opačným ideovým zaměřením. Takový přístup považuji za nesmyslný.

Tím se ale posouváme k další rovině – otázce, jaké hodnoty má knihovna otevřeně deklarovat. To jsou například diskuse o tom, jaké vlajky visí nad vstupem do knihovny a co tím instituce říká. A právě tady bych naopak volil spíše zdrženlivost. I člověk, který zastává názory v rozporu s hodnotami, na nichž veřejná knihovna stojí, by neměl mít pocit, že je v knihovně nevitáným hostem. Jsem přesvědčen, že hodnotová ukotvenost knihovny by měla být patrná především z její každodenní činnosti – z toho, jak se chová, jaké služby nabízí a jakým způsobem je poskytuje –, nikoli z okázalých symbolických gest.

Jistě existují hodnoty, k nimž by se knihovna měla veřejně hlásit, protože tvoří základ její existence – například právě k demokracii, vzdělanosti nebo rovnosti přístupu. Ale jsou i hodnoty, které mohou být v dané době společensky kontroverzní (např. uhlíková neutralita), a tam už je na místě pečlivě zvažovat formu a míru veřejné deklarace. Každé veřejné vyjádření – byť dobře míněné – může totiž někoho povzbudit, ale zároveň jiného odradit.

Shrnuto: knihovna má být otevřená pro každého. Není hodnotově neutrální, ale zároveň není jejím cílem své hodnoty okázale proklamovat. Měla by je naplňovat především skrze svoji každodenní praxi.

Myslíte si, že by sme sa mali vyjadrovať k situácii v USA, najmä pokiaľ ide o cenzúru v knižniciach a dostupnosť kontroverzných kníh, ako je napríklad *Mein Kampf*?

Poprvé jsem byl ve Spojených státech asi před dvaceti lety a vzpomínám si, že když jsem navštívil jednu z knihovnických asociací – nebylo to služebně – ptali se mě, jestli jsem četl Harryho Pottera a Pána prstenů. Řekl jsem, že ano, a okamžitě mi věnovali placku s nápisem „Čtu zakázané knihy“. Tehdy mě to pobavilo, ale zároveň to velmi dobře ilustruje, že myšlenka cenzury v knihovnách není nová.

Už tehdy ve Spojených státech existovali zřizovatelé, kteří chtěli knihovnám diktovat, co smějí a nesmějí nabízet. A knihovníci se tomu bránili – právě tak vznikaly iniciativy typu „čtu zakázané knihy“, které dnes znovu nabírají na síle. Zřejmě proto, že sílí i samotný tlak na knihovny, aby se držely nějaké „oficiální“ linie. A to je podle mě nebezpečné – a také hluboce nesprávné.

Už jsem zmínil, že v našem fondu máme i Mein Kampf. Je to bezpochyby nejikoničtější příklad toho, jaké zlo může napáchat psané slovo. Přesto – nebo právě proto – si myslím, že má své místo v knihovním fondu. Je to dokument dějin a jeho existence má význam, byť nepropagujeme jeho čtení. V naší knihovně ho máme uložený ve skladu, není volně dostupný, ale kdokoli si ho může prezenčně vypůjčit. Nejde o žádnou zlovůli – nemůžeme mít všechno ve volném výběru –, ale v tomto konkrétním případě je samozřejmě rozhodnutí o jeho umístění vědomé.

A to nás vede k otázce kurátorství. Není to cenzura, ale přiznejme si, že knihovníci vždy do určité míry rozhodují o tom, jaký obsah bude snáze dostupný a jaký ne. A to je v pořádku. Je však jedna hranice, která by nikdy neměla být překročena: nesmíme čtenářům bránit v přístupu k legálně vydané publikaci s odůvodněním, že je „škodlivá“. Pokud kniha prošla zákonným procesem a je součástí našeho kulturního prostoru, knihovna má etickou povinnost zajistit k ní přístup – byť třeba ne exponovaný.

Tohle považuji za jeden ze základních imperativů knihovnické profese.



Ako predseda Združenia knižníc ČR (SDRUK) máte prehľad o situácii aj v ďalších verejných knižniciach. Aké kľúčové odporúčania by ste dali knihovníkom, ktorí chcú vo svojich inštitúciách zavádzať nové služby, automatizáciu alebo umelú inteligenciu, aby bol tento proces úspešný a prijatý používateľmi aj zamestnancami?

Situaci knihoven na Slovensku trochu znám, ale nejsem úplně insider. Přesto si myslím, že většina toho, co platí o českých knihovnách, bude do velké míry platit i o těch slovenských. Obě země totiž zdědily unikátní systém mimořádně husté sítě malých veřejných knihoven – což je dědictví knihovního zákona z roku 1919. Ten přikazoval, že každá politická obec musí zřídit veřejnou knihovnu. Říká se, že to nebyla ani tak iniciativa Tomáše Masaryka, jako spíš jeho americké manželky Charlotty.

I když ten zákon už dávno neplatí, spousta těch knihoven tu zůstala – někde fungují dál, jinde už zanikly. Ale to základní rozvrstvení sítě se v mnoha ohledech zachovalo. Vznikla tím specifická situace: obrovské množství knihoven, každá s vlastním zřizovatelem, často s odlišným politickým zadáním, v prostředí, kde stát vyčleňuje na knihovny symbolické prostředky a zákonný rámec je velmi vágní. Skoro jako kdyby někdo chtěl aktivně bránit systémové spolupráci.

A přesto ty knihovny spolupracují. V české kultuře není žádný jiný obor, kde by existovala tak rozsáhlá a přirozená spolupráce napříč institucemi. To mě fascinuje od chvíle, kdy jsem do knihovnictví přišel – a pořád mě to nepřestává udivovat.

Z toho vyplývá i moje první rada: nesnažte se dělat všechno sami. Hledejte spojence, partnery, vytvářejte aliance, sdílejte síly a nápady. I když neexistuje formální rámec, i když vás nikdo nenutí – spolupráce je možná, když chcete. A nikdo vám ji nezakáže. Až bude nejhůř, klidně se symbolicky postavte na náměstí a zavolejte: „Je tu někde další knihovna, která se chce pustit do něčeho společně se mnou?“

Moje druhá rada se týká inovací a zavádění změn. Každá změna vyvolává největší odpor právě mezi lidmi. Evolučně jsme potomci těch, kteří byli obezřetní a váhaví – ti, co se s nadšením vrhali na všechno nové a neznámé, často nestihli mít potomky. A tahle lidská opatrnost k novotám v nás pořád zůstává.

Proto platí, že inovaci si musíme odpracovat především ve vztahu k lidem. Ať už jde o změny uvnitř knihovny (zaměstnanci), nebo navenek (uživatelé). Často vidím manažery, kteří mají perfektní projektový plán, Ganttův diagram, záložní varianty, kontrolní dny – a přesto projekt selže, protože zapomněli na lidi. Zapomněli, že klíčem ke změně je přesvědčit ostatní, že má smysl. A to není otázka tabulek, ale vztahů.

V průběhu let jsem byl u různých změn, někdy jako iniciátor, jindy jako spoluúčastník. A znovu a znovu jsem si ověřil, že naplánování změny je možná třetina práce. Zbytek je komunikace, naslouchání a budování důvěry.

Každému, kdo se chce pustit do větší změny, doporučuji knihu Srdce změny od Johna Kottera. Kotter je dnes považovaný za jednoho z největších expertů na řízení změn. Tahle knížka je poměrně útlá, čtivá a vychází ze skutečných případů – co se podařilo a co ne. Jeho osmibodový plán změny nezačíná vizí ani strategií. První krok je vyvolat sdílený pocit naléhavosti – tedy že je potřeba něco řešit. Dokud tohle neexistuje, nemá smysl bavit se o řešeních.

Řízení změn dnes už není jen inženýrská disciplína, ale stále víc se opírá o psychologii a sociologii. Ať už máte strategii jakkoli promyšlenou, pokud ji s vámi lidé nechtějí sdílet, nikdy ji opravdu nerealizujete.

Zhováral sa Mgr. Tomáš Fiala.