

## ความท้าทายในการเปลี่ยนผ่านห้องสมุด จากองค์กรเน้นคลังหนังสือและข้อมูล ไปสู่องค์กรที่มีผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง

Jens Thorhauge

**บทคัดย่อ:** บทความนี้นำเสนอและอภิปรายกลไกบางประการที่ขับเคลื่อนการแปลงโฉมห้องสมุดประชาชนแบบดั้งเดิม พร้อมกับภาพอนาคตด้านสังคมศาสตร์และงานวิจัยล่าสุด รวมทั้งวรรณกรรมด้านพัฒนาการของศาสตร์ห้องสมุดประชาชน นอกจากนี้ บทความยังนำเสนอโครงการโมเดลแห่งเดนมาร์กสำหรับห้องสมุดประชาชน (Danish Model Program for Public Libraries) และความท้าทายบางประการในการประยุกต์ใช้แนวคิดห้องสมุดใหม่ (new library concept)

### ความท้าทายต่อห้องสมุดทั่วโลก

The New Media Consortium Horizon (NMC Horizon) เวกีวิจัยระดับนานาชาติที่มุ่งเน้นสื่อ นวัตกรรม (New Media) ด้านการศึกษาและวิจัย ตีพิมพ์รายงานประจำปีซึ่งรายงานทุกประเภทมีโครงสร้าง เดียวกัน ได้แก่ พัฒนาการหลัก 6 มิติ ความท้าทายสำคัญ 6 ประการ และเทคโนโลยี 6 ประเภท ในปี พ.ศ. 2557 เวกีวิจัยได้ตีพิมพ์รายงานว่าด้วยห้องสมุดวิชาการ ความท้าทายได้ถูกแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ แก้ไขได้ ยากต่อการแก้ไข และเลวร้ายเกินเยียวยา สำหรับความท้าทายที่แก้ไขได้ กำหนดให้มีการ ใ้ใคร่ครวญบทบาทและทักษะของบรรณารักษ์ใหม่ สำหรับความท้าทายที่เลวร้ายเกินเยียวยา กำหนดให้ มีการยอมรับความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ (radical change) ในที่นี้ ความท้าทายที่ เลวร้ายเกินเยียวยา หมายถึงอุปสรรคที่มีอาจนิยามหรือมีอาจจัดการแก้ไขได้

ท่าทีต่อการเปลี่ยนแปลงที่ NMC ประกาศเป็นสิ่งที่น่าประหลาดใจ ข้าพเจ้าอยู่ในช่วงเวลา 15 ปีก่อนประกาศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการห้องสมุดวิจัยอิเล็กทรอนิกส์แห่งเดนมาร์ก (Danish Electronic Research Library) ซึ่งประสบความสำเร็จมาตลอดนับแต่บัดนั้น ดังนั้น ทางออกจึงมีอยู่ อย่่างไรก็ตาม ข้าพเจ้าตระหนักว่าประกาศดังกล่าวสะท้อนสถานการณ์ซึ่งจำนวนความท้าทายต่อ ห้องสมุดนำไปสู่ความสับสนอย่างใหญ่หลวง รวมทั้งการขาดทางออกที่เป็นที่ตระหนักในวงกว้างหรือ ทางออกมาตรฐาน นอกจากนี้ ท่านอาจแย้งได้ว่าความท้าทายต่อห้องสมุดประชาชนนั้นซับซ้อนกว่านี้ มาก เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายและขอบเขตของห้องสมุดวิชาการและห้องสมุดวิจัยนั้นแคบกว่าของ ห้องสมุดประชาชน ซึ่งควรจะต้องการตอบสนองความต้องการของสาธารณชนในวงกว้างด้วย บริการที่หลากหลายยิ่งขึ้น

แน่นอนว่าสาระสำคัญของความท้าทายทั่วโลกต่อห้องสมุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งห้องสมุด ประชาชน คือการเปลี่ยนแปลงของเงื่อนไขการเข้าถึงสารสนเทศ อันเป็นผลสืบเนื่องจากอินเทอร์เน็ต

และสื่อดิจิทัล ปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้น ดังที่บิล เกตส์ (Bill Gates) ได้ทำนายไว้เมื่อ 25 ปีที่แล้ว คือสารสนเทศบนปลายนิ้วของเราได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชนที่เกี่ยวข้องกับห้องสมุดและสื่ออย่างสิ้นเชิง ประเด็นสำคัญจึงไม่ใช่เพียงผู้คนใช้เทคโนโลยีอย่างไร แต่เป็นชีวิตของผู้คนในเกือบทุกแวดวงถูกจัดวางโครงสร้างอย่างไร ผลกระทบคือความสงสัยต่อทิศทางในอนาคตและบทบาทของห้องสมุด เนื่องจากเป้าหมายดั้งเดิม คือการสร้างการเข้าถึงสารสนเทศในโลกดิจิทัล ห้องสมุดได้สูญเสียความศักดิ์สิทธิ์ในฐานะสถาบันที่เคยมีบทบาทสำคัญด้านเศรษฐกิจและวัฒนธรรมในสังคม ห้องสมุดได้กลายเป็นผู้ให้บริการสารสนเทศที่ต้องแข่งขันกับเทคโนโลยีพื้นฐานหรือแพลตฟอร์ม (platform) อื่นอีกหลายประเภท และสูญเสียฐานะผู้ผูกขาดไปโดยสิ้นเชิง ปรากฏการณ์นี้นำไปสู่กระบวนการไตร่ตรองและออกแบบห้องสมุดใหม่ในฐานะสถาบันที่ดำเนินการไปทั่วโลก คำถามที่เราอาจถาม คืออินเทอร์เน็ตทำให้สถาบันที่สนับสนุนการตื่นรู้และให้อำนาจกับประชาชนมีความจำเป็นน้อยลงกระนั้นหรือ? คำตอบคือแทบจะเป็นไปไม่ได้เลย แต่เรากำลังอยู่ในกระบวนการแสวงหาแนวทางใหม่ในการสร้างสถาบันอีกประเภทหนึ่งที่ตอบสนองความต้องการและรูปแบบชีวิตใหม่

บทความนี้นำเสนอโดยย่อเกี่ยวกับความเป็นมาและคำตอบสำหรับความท้าทาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวกับโครงการ โมเดลแห่งเคนมาร์กสำหรับห้องสมุดประชาชน

### ความเปลี่ยนแปลงของสังคม

มีการเปลี่ยนแปลงด้านประวัติศาสตร์หลายครั้งที่มีโครงสร้างเดียวกันถึงแม้จะเกิดต่างสถานที่ในโลกและต่างเวลา ตัวอย่างเช่น การปฏิวัติเกษตรกรรมไปสู่สังคมอุตสาหกรรมที่ได้กลายเป็นแนวทางการผลิตหลัก การเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นนำไปสู่การที่ผู้คนจำนวนมากมายมหาศาลย้ายรกรากจากชนบทสู่เมืองและเปลี่ยนวิถีชีวิตไปอย่างสิ้นเชิง ในทำนองเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงจากสังคมอุตสาหกรรมเป็นสังคมสารสนเทศหรือสังคมความรู้ (knowledge society) ที่อุบัติขึ้นและลามไปทั่วโลกในขณะนี้ ก็เป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างที่คล้ายคลึงกันอันสืบเนื่องจากการพัฒนาด้านดิจิทัล ถึงข้าพเจ้าจะสามารถอภิปรายได้แค่เพียงซีกโลกยุโรปตอนเหนือ (northern European world) แต่ดูเหมือนว่าการเปลี่ยนแปลงจะคล้ายคลึงกันในส่วนอื่นของโลก และเราอาจอยู่แค่ในช่วงต้นของสังคมดิจิทัล พฤติกรรมด้านวัฒนธรรม (cultural behavior) เปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับการใช้สื่อ (media use) การเติบโตของการใช้สื่อดิจิทัลผ่านโทรศัพท์พกพานั้นมหาศาล ดังนั้น การบริโภคสื่อดิจิทัลของบุคคลจากบ้าน จากที่ทำงาน หรือในขณะที่เดินทางจึงพุ่งขึ้นอย่างสูง สำหรับชายหนุ่มชาวสแกนดิเนเวีย การบริโภคเช่นนี้ยาวนานเกือบถึง 4 ชั่วโมงต่อวัน นอกจากนี้ ยังมีแนวโน้มที่จะเกิดกระบวนการโลกาภิวัตน์ด้านเนื้อหาสื่อดิจิทัล ถึงแม้ว่าการผลิตสารสนเทศในความหมายกว้างๆ

ก็เกินประมาณอยู่แล้วในทุกที่ เห็นได้ชัดว่าการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้กำลังนำไปสู่การล่มสลายของอัตลักษณ์ของชาติและท้องถิ่นแบบเดิม

การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างเหล่านี้ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่เรียกกันว่า โลกาภิวัตน์ได้ถูกศึกษาวิจัยอย่างเข้มข้นในสังคมศาสตร์ ซึ่งการขยายตัวอย่างรวดเร็วและมหึมาของการแลกเปลี่ยนสินค้า บริการ สารสนเทศและวัฒนธรรมถูกพิจารณาว่าเป็นกรอบการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสาร การปฏิบัติงาน การเรียนรู้ การวิจัย และการศึกษา รวมทั้งสภาพจิตใจ ค่านิยม และความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์

ความเข้าใจของข้าพเจ้าต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมและความสัมพันธ์ระหว่างผู้คน รวมทั้งพฤติกรรมด้านวัฒนธรรมของเราได้รับอิทธิพลอย่างมากจากนักวิจัยหลายท่าน ในที่นี้ ขอกล่าวถึงผลวิจัยของนักวิจัยเพียงไม่กี่ท่าน ดังนี้ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันนาม โทมัส ซีเฮ (Thomas Ziehe) เป็นท่านแรกที่บรรยายการปลดแอกด้านวัฒนธรรม (cultural liberation) ประการหนึ่งในหมู่ชนรุ่นใหม่ ซึ่งมีผลทำให้ค่านิยม ความสัมพันธ์ และพฤติกรรมแบบเดิมถูกทิ้งไว้เป็นเพียงอดีต นอกจากนี้ยังนำไปสู่การระใหม่ คือความท้าทายในการสร้างอัตลักษณ์ ค่านิยม และความสัมพันธ์แบบใหม่สำหรับตนเอง นักวิจัยท่านอื่นอีกหลายท่านได้ศึกษาเจาะลึกถึงสถานะหลังยุคใหม่นี้ อาทิเช่น นักสังคมวิทยานาม แอนโทนี กิดเดนส์ (Anthony Giddens) ได้เผยถึงกระบวนการที่ประเพณีถูกลดทอนความสำคัญลงในหลายด้าน ที่ความไร้อำนาจ (powerlessness) เติบโตขึ้น ที่กระบวนการประชาธิปไตยถูกทำให้กลายเป็นพาณิชย์ และที่ความไม่แน่นอนก่อตัวสูงขึ้นเป็นที่ประจักษ์ได้ นักวิจัยที่สุดโต่งที่สุดในหลายด้านท่านหนึ่งคือนักสังคมวิทยาชาวโปแลนด์-อังกฤษนาม ซิกมุนท์ เบาว์มัน (Zygmunt Bauman) ผู้ซึ่งให้กำเนิดคำศัพท์ ‘ความสมัยใหม่ที่เลื่อนไหล’ (fluid modernity) เพื่อบรรยายลักษณะชีวิตสมัยใหม่ ประเด็นของท่าน คือทุกอย่างอยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ไม่มีประเพณี สถาบัน หรือค่านิยมใดที่ไม่เปลี่ยนแปลง (solid traditions, institutions, or values) หลงเหลืออยู่อีกต่อไป และมนุษย์ยุคใหม่ประสบกับปรากฏการณ์ ปัญหา เทคโนโลยี ประดิษฐกรรม และคำศัพท์ใหม่อยู่เสมอ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการล่มสลายอยู่เสมอ งานอุโฆษอีกชิ้น คืองานของ มานูเอล คาสเทลล์ (Manuel Castells) ผู้ซึ่งบรรยายการเปลี่ยนแปลงสำคัญบางประการที่เกิดขึ้นในวิวัฒนาการจากสังคมอุตสาหกรรมสู่สังคมสารสนเทศ เขาวิเคราะห์กระบวนการที่การผลิตเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากเครือข่ายสารสนเทศที่รวดเร็วขึ้น และกระบวนการที่อำนาจรวมศูนย์ในกลุ่มบุคคลที่ควบคุมสารสนเทศ รวมทั้งกระบวนการที่ภัยคุกคามทวีความรุนแรงในกลุ่มบุคคลที่มีได้เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายจนนำไปสู่ความล้มเหลว

ข้าพเจ้าอ้างอิงงานวิจัยเหล่านี้เพื่อแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นอย่างมหาศาลของสารสนเทศ ความเข้าใจ การเรียนรู้ตลอดชีวิต อัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ และชุมชนที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รวมทั้งความท้าทายใหม่ต่อการเรียนรู้ที่กำลังเติบโตขึ้นอยู่ตรงหน้าพวกเรา

ประเด็นหลักประการหนึ่งในบทความนี้ คือการที่สถาบันต่างๆ ในสังคมของเราโดยรวมนั้น ยากต่อการเปลี่ยนแปลง และมักจะล่าช้า ความจำเป็นใหม่มากไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสม จนกว่าจะปรากฏภาพชัด ตัวอย่างหนึ่งที่จะหยิบยกมาอภิปราย คือความจำเป็นพื้นฐานในการบูรณาการ สื่อดิจิทัลนั้นชัดเจนและสำคัญอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้ของประชาชน การสร้างสภาวะสำหรับการเรียนรู้ ควรเป็นงานของภาครัฐ หรือควรจะต้องให้เป็นภารกิจของภาคเอกชนหรือองค์กรภาคประชาสังคมจริงๆ แล้ว ทุกวันนี้สมรรถนะด้านดิจิทัล (digital competencies) กำลังสำคัญเท่าเทียมกับทักษะการอ่าน และเรามีสถาบันการศึกษาเพื่อการนี้โดยเฉพาะ แต่การเรียนรู้ของประชาชนวัยผู้ใหญ่กำลังล่าช้า ข้าพเจ้าเชื่อว่าเราต้องการสถาบันรูปแบบใหม่เพื่อแก้ปัญหาค่าความท้าทายนั้น ห้องสมุดประชาชน อาจจะสามารถเปลี่ยนผ่านเป็นศูนย์กลางเพื่อการเรียนรู้อย่างแท้จริง และจัดการกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างชุมชน และความสัมพันธ์ของมนุษย์ด้วยวิถีทางใหม่

### งานวิจัยด้านห้องสมุดประชาชน

ความท้าทายต่อห้องสมุดประชาชนเป็นที่ตระหนักรู้กันอย่างน้อยนับแต่การอุบัติขึ้นของอินเทอร์เน็ตเมื่อเกือบจะ 20 ปีที่แล้ว ตั้งแต่นั้นมา บทความและหนังสือจำนวนมากได้ศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงพื้นฐานที่สุด คือการความจำเป็นของห้องสมุดในการแปรสภาพเป็นดิจิทัล ไม่เพียงแต่ในความหมายที่ห้องสมุดถูกดำเนินการผ่านและสื่อสารบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเฉกเช่นเดียวกับสถาบันวิชาชีพอื่น แต่ยังในความหมายที่ห้องสมุดนำเสนอและเผยแพร่สื่อดิจิทัล ดังที่ทุกท่านทราบ นี่เป็นงานสำคัญใหญ่หลวงเต็มไปด้วยอุปสรรคด้านกฎหมายและเศรษฐกิจเนื่องด้วยข้อจำกัดด้านลิขสิทธิ์ นี่ไม่ใช่ประเด็นหลักของข้าพเจ้าในบทความนี้ ข้าพเจ้าต้องการกล่าวเพียงว่ายังมีโมเดลในอุดมคติสำหรับการจัดการกับการให้ยืมสื่อที่ได้รับการคุ้มครองลิขสิทธิ์ อย่างไรก็ตาม บางโมเดลกำลังถูกทดสอบในหลายประเทศ ความท้าทายเฉพาะในด้านนี้ คือการแข่งขันจากบริการเชิงพาณิชย์ เช่น Netflix และ Spotify<sup>1</sup> นั้นรุนแรงยิ่งและเป็นความท้าทายใหม่ต่อห้องสมุดประชาชน ถึงแม้ห้องสมุดจะอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่สามารถนำเสนอการเข้าถึงสื่อดิจิทัลที่สร้างขึ้นใหม่ แต่ก็ยังมีบทบาทในการประชาสัมพันธ์ทรัพยากรคุณภาพสูงที่ไม่เสียค่าใช้จ่ายที่พบได้บนอินเทอร์เน็ต ในทาง

<sup>1</sup> Netflix บริษัทเริ่มประกอบธุรกิจการให้เช่าวิดีโอแบบไม่มีหน้าร้านมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 โดยพัฒนารูปแบบการให้บริการทางระบบออนไลน์ใน ปี พ.ศ. 2550

Spotify เป็นบริษัทที่ให้บริการฟังเพลงทางออนไลน์ (ผู้แปล)

หนึ่ง Google และ โปรแกรมค้นหา (search engines) อื่นได้ทำให้การค้นหาสารสนเทศง่ายขึ้นมาก แต่ในทางตรงกันข้าม ปริมาณของสื่อที่มหาศาลจนกระทั่งมีความจำเป็นในการจัดระเบียบสารสนเทศห้องสมุดที่ปฏิบัติกันมาช้านาน (classical library information sorting)

วรรณกรรมด้านห้องสมุดจำนวนมากศึกษาเกี่ยวกับความท้าทายด้านดิจิทัล ตัวอย่างเช่น ห้องสมุดศตวรรษที่ 21 Peter Brophy (Peter Prophy The Library in the 21<sup>st</sup> Century) London (2007) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งเน้นจากห้องสมุดคลังหนังสือและข้อมูลแบบดั้งเดิมไปสู่ห้องสมุดดิจิทัล และได้วิเคราะห์ความจำเป็นของสมรรถนะใหม่ในหมู่บุคลากรห้องสมุด แต่หากคุณได้อ่านรายการวรรณกรรมห้องสมุดประชาชน จะพบว่าหลายเรื่องกล่าวถึงห้องสมุดว่าเป็นพื้นที่การเรียนรู้ (learning space) ตัวอย่างเช่น งานของ Frederick Stielow ชื่อเรื่อง Reinventing the Library for Online Education (สมาคมห้องสมุดแห่งอเมริกา [American Library Association: ALA] ค.ศ. 2015) ซึ่งเขาประกาศว่าสารสนเทศบนโลกนี้ไม่เหมาะกับชั้นหนังสือในห้องสมุดอีกต่อไป หรืองานของ Brian Edwards ชื่อเรื่อง Libraries and Learning Resource Centers (ลอนดอน ค.ศ. 2007)

ตัวอย่างน่าสนใจชิ้นหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ของห้องสมุดประชาชนได้รับการตีพิมพ์ในปีค.ศ. 2008 ณ ประเทศเนเธอร์แลนด์ งานชิ้นนี้ชื่อ The Public Library Ten Years On ซึ่งก็หมายถึงช่วงเวลานี้นั่นเอง งานวิจัยดำเนินการโดย the Dutch Institute for Social Sciences โดยงานมุ่งเน้นด้านหน้าที่ทางสังคมของห้องสมุดประชาชนและงานหลักดั้งเดิมของห้องสมุด งานวิจัยวิเคราะห์โครงสร้างทางประชากรและเศรษฐกิจสังคม รวมทั้งภูมิทัศน์ของสื่อที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว บทสรุปของบทความ คือห้องสมุดประชาชนต้องเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้นก็จะสูญสลายไปสำหรับทางออก บทความเสนอคลังหนังสือและข้อมูลแบบผสม (hybrid collections) ผสานกับกิจกรรมการเรียนรู้ที่เคยมีมาช้านานเพื่อส่งเสริมการอ่าน นอกจากนี้ บทความชี้ถึงความจำเป็นในการทิ้งการมุ่งเน้นที่คลังข้อมูลไว้เบื้องหลัง และการมองไปข้างหน้าถึงบริการที่เน้นผู้ใช่มากขึ้น (customized services) ความน่าสนใจอีกประการหนึ่งของงานวิจัยชิ้นนี้ คืองานได้รับการตอบรับอย่างจริงจัง ภาครัฐของประเทศเนเธอร์แลนด์มีส่วนร่วมร่วมกับห้องสมุดประชาชนมากขึ้นในด้านการแสวงหาการพัฒนาดิจิทัลที่เกี่ยวข้อง ยิ่งไปกว่านั้น ห้องสมุดจำนวนมากยังทำงานด้านกิจกรรมการเรียนรู้หลากหลายประเภทอย่างเข้มข้นขึ้น

หนึ่งในสำนักพิมพ์หนังสือและบทความที่ผลิตผลงานมากที่สุดด้านพัฒนาการของห้องสมุดประชาชน คือสมาคมห้องสมุดแห่งอเมริกา ตีพิมพ์ผลงานในชื่อเรื่องต่าง ๆ เช่น Planning our future libraries: Blueprints for 2025 (ตีพิมพ์ปีค.ศ. 2014) และ Reflecting on the future of academic and public libraries (ตีพิมพ์ปีค.ศ. 2013) ในผลงานชิ้นหลัง มีการให้ข้อเสนอแนะว่าห้องสมุดประชาชนควรดำเนินการพร้อมกับร่างภาพอนาคตสำหรับการวางแผนอนาคตห้องสมุด แนวคิดเบื้องหลัง

ข้อเสนอแนะนี้ คือการที่ไม่มีทางออกมาตรฐานเพียงคำตอบเดียวสำหรับห้องสมุดประชาชนอีกต่อไป เนื่องจากกิจกรรมทางวัฒนธรรม สังคมและการเรียนรู้มีแนวโน้มที่จะเติบโตขึ้น และการใช้คลังหนังสือและข้อมูลกำลังลดลง (ซึ่งอย่างน้อยเป็นแนวโน้มที่ชัดเจนที่สุดในภูมิภาคยุโรปตอนเหนือและสหรัฐอเมริกา) ดังนั้น ห้องสมุดควรพิจารณาความจำเป็นของท้องถิ่นและหุ้นส่วนในชุมชนท้องถิ่นอย่างรอบคอบ เพื่อพัฒนาบริการใหม่ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการตื่นรู้โดยรวมของห้องสมุด และหากท่านได้อ่านบางบทความที่เสนอแนะบทบาทและงานใหม่สำหรับห้องสมุดประชาชน ท่านจะพบว่ามีความคิดบางประการที่ค่อนข้างตรงกันแต่ยังไรซึ่งนั่นตามมติ นี้เป็นสาเหตุที่การดำเนินการพร้อมภาพอนาคตแบบต่างๆ อาจจะเป็นทางออกที่ดี ในบรรดาข้อเสนอแนะด้านบทบาท ท่านมักจะพบบทบาทในฐานะศูนย์กลางการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ หรือสถานที่พบปะ ซึ่งบ่อยครั้งเชื่อมโยงกับแนวคิดบ้านหลังที่ 3 (the third place) หมายถึง พื้นที่สาธารณะแบบเปิดระหว่างที่ทำงานกับที่พำนักส่วนตัว ซึ่งถือเป็นห้องนั่งเล่นของชุมชนอย่างหนึ่ง บทบาทอีกประการหนึ่ง คือเป็นผู้ให้บริการกิจกรรมทางวัฒนธรรมหรือแม้กระทั่งผู้ให้บริการการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่สร้างสรรค์ ภาพอนาคต 4 แบบได้รับการอภิปรายเป็นตัวอย่าง ดังนี้ ภาพอนาคตแบบสถานะปัจจุบัน (Status Quo Scenario) โดยหลักแล้วยึดโยงกับขอบเขตของห้องสมุดแบบดั้งเดิม ภาพอนาคตแบบห้องนั่งเล่นชุมชน (The Community Living Room Scenario) ซึ่งมีขอบเขตครอบคลุมพื้นที่สำหรับการพักผ่อนแบบสบายๆ ร้านกาแฟ กิจกรรมมากมายและคลังหนังสือและข้อมูลที่ลดลง ภาพอนาคตแบบห้องสมุดปฏิบัติการ (The Happening Place Library) ซึ่งคล้ายคลึงกับอนาคตภาพแบบห้องนั่งเล่นชุมชน แต่เพิ่มการสนับสนุนปฏิสัมพันธ์และความร่วมมือทางสังคมด้วยการใช้สื่อ และภาพอนาคตแบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (The Electronic Library Scenario) ซึ่งเน้นการกลายเป็นพื้นที่ดิจิทัลที่ปราศจากคลังหนังสือและข้อมูลกายภาพ (physical collection) ภาพอนาคตเหล่านี้ควรพิจารณาเป็นประเด็นเร่งบันดาลใจในการสร้างภาพอนาคตที่มีเอกลักษณ์เฉพาะประเภทอื่น และแน่นอนว่าภาพอนาคตเหล่านี้ผสมผสานได้หลากหลายรูปแบบ

หากท่านศึกษาวรรณกรรมปริมาตรมหาศาลเกี่ยวกับอนาคตของห้องสมุดประชาชนให้ลึกซึ้งต่อไป ท่านอาจจะพบอย่างรวดเร็วว่าข้อเสนอแนะสำหรับแนวคิดใหม่มีความหลากหลายอย่างยิ่ง และอาจสรุปว่าเราขาดซึ่งทางออกด้านแนวคิดห้องสมุดประชาชนในศตวรรษที่ 21 อย่างไรก็ตาม สมมติฐานของข้าพเจ้า คือหากเราพิจารณาอย่างลึกซึ้ง โมเดลและแผนข้อเสนอ (propositions) ซึ่งมีความหลากหลายอย่างยั้งนั้นเป็นประเด็นหลักและเป็นลึกลับ แนวคิดใหม่คือการที่ไม่มีทางออกสากล ห้องสมุดแต่ละแห่งจะต้องพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของตนเอง โดยมีพื้นฐานจากสภาวะ ความจำเป็น หุ้นส่วนและสมรรถนะในท้องถิ่น แนวทางหลักในวรรณกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา คือการที่ห้องสมุดแบบดั้งเดิมอยู่ภายใต้แรงกดดันอย่างใหญ่หลวงเนื่องจากห้องสมุดได้สูญเสียสถานะที่เป็น

เอกลักษณ์ของคนในฐานะแพลตฟอร์มผูกขาดในการเข้าถึงสารสนเทศ อินเทอร์เน็ตและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบพฤติกรรมของประชาชนทำให้ห้องสมุดกลายเป็นเพียงหนึ่งในหลายแพลตฟอร์มการยืมหนังสือที่ลดลงอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง กอปรกับการเปลี่ยนแปลงจากการใช้คลังหนังสือและข้อมูลอ้างอิงกลายเป็นทรัพยากรดิจิทัลบนปลายนิ้วได้ลดทอนบทบาทของคลังหนังสือและข้อมูล ในขณะเดียวกัน บริการรูปแบบใหม่ประเภทต่างๆ เช่น กิจกรรมการเรียนรู้ ข้อเสนอทางวัฒนธรรม สำหรับครอบครัวและเด็ก แควงการอ่าน ชมรมผู้สูงอายุ พื้นที่สำหรับนักประดิษฐ์ (maker-spaces)<sup>2</sup> และห้องปฏิบัติการที่ให้บริการตัดต่อข้อมูลดิจิทัล (fab labs) เป็นต้น กำลังทำให้เกิดโมเดลธุรกิจใหม่พร้อมกับบทบาทของคลังหนังสือและข้อมูลที่ฉีกแนวไปจากเดิม รวมทั้งการเน้นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้ใช้และแม้กระทั่งมีผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง บทสรุป คือความท้าทายพื้นฐานค่อนข้างจะคล้ายคลึงกัน แต่คำตอบที่ถูกต้องจะแตกต่างกันไปในแต่ละสถานที่ บนพื้นฐานความจำเป็นและเงื่อนไขของท้องถิ่น

### แบบจำลองโครงการสำหรับห้องสมุดประชาชน

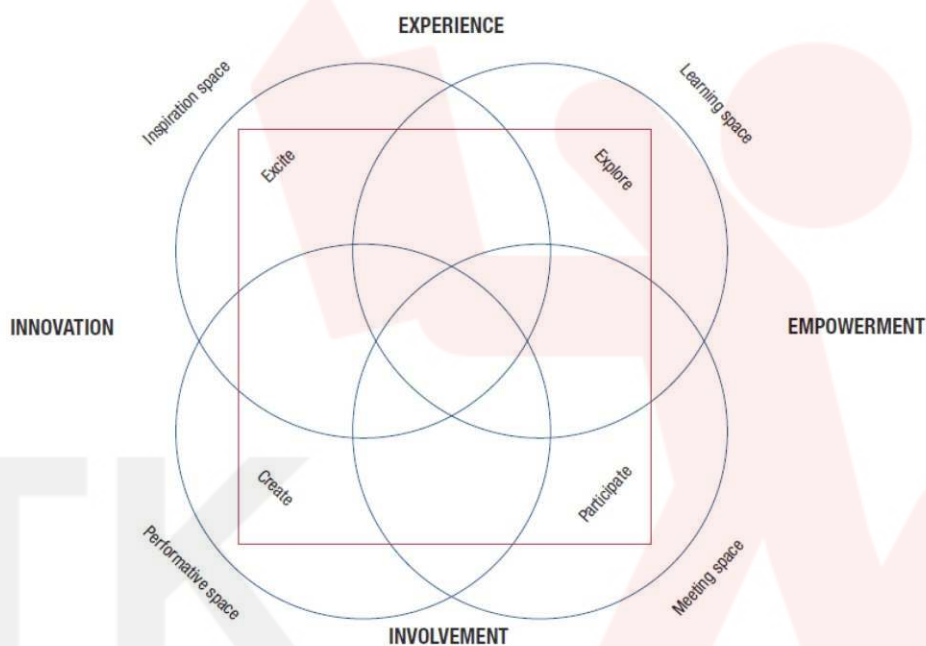
รายงานของประเทศเดนมาร์กชื่อเรื่อง “ห้องสมุดในสังคมฐานความรู้” (Public Libraries in the Knowledge Society ตีพิมพ์ปีค.ศ. 2010) พัฒนาจากวรรณกรรมจากนานาชาติและประสบการณ์ระดับชาติในการพัฒนาแนวคิดใหม่ โดยรายงานแนะนำให้มีการสร้างห้องสมุดเปิดเพิ่มมากขึ้นเพื่อการเสนอบริการใหม่ การสร้างห้องสมุดประชาชนดิจิทัลภายในประเทศ และการพัฒนากิจกรรมในอนาคตว่าด้วยเรื่องการเป็นหุ้นส่วน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการเสริมพลัง นวัตกรรม ประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วมสำหรับประชาชน โมเดลพื้นที่ 4 ประเภท (four space model) <sup>1</sup> ได้ถูกนำเสนอเป็นเครื่องมือใหม่ชนิดหนึ่ง หลังจากนั้น โมเดลก็ถูกประยุกต์ใช้ในห้องสมุดต่าง ๆ ทั้งนี้ ผลตอบรับทางบวกนำไปสู่แนวคิดที่จะพัฒนาแบบจำลองโครงการสำหรับห้องสมุดประชาชนที่ดำเนินการในปีพ.ศ. 2556 โดยมี ‘โมเดลพื้นที่ 4 ประเภท’ เป็นจุดเปลี่ยน (turning point) (ข้อมูลอ้างอิงเพิ่มเติม: <http://modelprogrammer.kulturstyrelsen.dk/>)

ในกระบวนการพัฒนา ทั้งการค้นคว้าข้อมูลอ้างอิง (desk research) และการศึกษาดูงาน (study tours) พิสูจน์ชัดว่าโมเดลพื้นที่ 4 ประเภทเป็นเครื่องมือเชิงโครงสร้างที่ดีที่สุดสำหรับบรรยายบทบาทของแนวคิดใหม่ว่าด้วยเรื่องห้องสมุดประชาชน โมเดลถูกพัฒนาโดยนักวิจัย 3 ท่านจากราชวิทยาลัย

<sup>2</sup> Makerspaces หรือ บางทีเรียกว่า hackerspaces เป็นที่ที่ผู้คนมาพบปะกันเพื่อใช้พื้นที่ร่วมกันในการสร้างสรรค์งาน ตัวอย่างเช่น การใช้เทคโนโลยีในการสร้างงานเขียน งานประดิษฐ์ ฯลฯ ซึ่งส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ทดลอง สร้างสรรค์ และได้แบ่งปันข้อมูลกับผู้อื่นด้วย แนวคิดนี้ดั้งเดิมเริ่มมาจากกลุ่มคนที่รวมตัวกันทำงานด้านวิศวกรรม คอมพิวเตอร์ และออกแบบกราฟิก

ห้องสมุด (The Royal School of Library) ผ่านกระบวนการอภิปรายระหว่างองค์กรสารสนเทศศาสตร์ (Information Science) และคณะกรรมการว่าด้วยห้องสมุดประชาชนในสังคมฐานความรู้ (Committee on the Public Libraries in Knowledge Society) โดยมีการตีพิมพ์รายงานที่รวมถึงโมเดลในปี ค.ศ. 2010 ด้วย<sup>3</sup>

The four spaces of the public library



แบบจำลองโครงการได้ให้บรรณารักษ์และเสนอแนะหลักการด้านการออกแบบสำหรับพื้นที่ทั้ง 4 ประเภทไว้แล้ว กล่าวคือ

วัตถุประสงค์ในภาพรวมของห้องสมุดตามที่ระบุในโมเดล คือเพื่อสนับสนุนเป้าหมาย 4 ประการดังนี้ ประสบการณ์ (experience) การมีส่วนร่วม (involvement) การเสริมพลัง (empowerment) และนวัตกรรม (innovation) ในขณะที่เป้าหมาย 2 ประการแรกเกี่ยวข้องกับการรับรู้ (perception) ประสบการณ์และการมีส่วนร่วมของบุคคลในการค้นหาความหมายและอัตลักษณ์ (quest for meaning and identity) ในสังคมที่ซับซ้อน เป้าหมาย 2 ประการหลังสนับสนุนเป้าหมายทางสังคมมากกว่า การเสริมพลังเกี่ยวข้องกับการพัฒนาประชาชนที่เข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้ (strong and independent citizens) ผู้ซึ่งสามารถแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้ ส่วนนวัตกรรมเป็นเรื่องเกี่ยวกับการหาคำตอบ

<sup>3</sup> นักวิจัยคือ Casper Hvenegaard Rasmussen, Henrick Jochumsen และ Dorte Skot-Hansen ปัจจุบันราชวิทยาลัยห้องสมุดได้ควบรวม (merged) กับมหาวิทยาลัยโคเปนเฮเกน (Copenhagen University) คณะกรรมการฯ ยื่นรายงานให้กับรัฐมนตรีกระทรวงวัฒนธรรมของประเทศเดนมาร์กในปี ค.ศ. 2010 และผู้แต่งบทความฉบับนี้เป็นประธานคณะกรรมการฯ



ใหม่สำหรับปัญหาเชิงปฏิบัติ หรือการพัฒนาแนวคิด วิธีการหรือการแสดงออกอย่างมีศิลปะ (artistic expressions) ที่เป็นสิ่งใหม่อย่างแท้จริง<sup>4</sup>

‘พื้นที่ 4 ประเภทไม่ควรถูกมองว่าเป็น ‘ห้อง’ แบบเอกเทศ (concrete ‘rooms’) ในความหมายเชิงกายภาพ แต่เป็นความเป็นไปได้ (possibilities) ที่จะบรรลุเป้าประสงค์ได้ทั้งในอาคารห้องสมุด (physical library) และไซเบอร์สเปซ (cyberspace)’ (รายงาน “ห้องสมุดในสังคมฐานความรู้” (2010), หน้า 590)

พื้นที่การเรียนรู้เป็นพื้นที่ที่คุณสามารถศึกษาค้นคว้าและค้นพบโลก การเรียนรู้เกิดขึ้นผ่านการเล่น หรืออาจจะเป็นกิจกรรมเชิงศิลปะ หลักสูตร การอ่านและการใช้สื่อ รวมถึงกิจกรรมชนิดอื่น ณ ที่นี้ คุณอาจพบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) การบรรยายและการนำเสนอผลงาน การเข้าถึงทรัพยากรองค์ความรู้ บริการถามบรรณารักษ์ (ask-a-librarian services) และ ‘การจองเวลาพบบรรณารักษ์’ (‘book a librarian) เป็นต้น

พื้นที่แรงบันดาลใจเป็นพื้นที่ที่คุณจะได้พบกับประสบการณ์อันน่าตื่นตะลึง ซึ่งเกิดขึ้นด้วยการสร้างการแสดงออกอันงดงามหลายประเภท แต่แน่นอนว่าการเรียนรู้เองนั้นก็สร้างแรงบันดาลใจได้ ณ พื้นที่สร้างแรงบันดาลใจ คุณจะเข้าถึงวรรณกรรม ภาพยนตร์ ดนตรี ศิลปะ การแสดง เกมส์ การละเล่น ละครเวที และการพบปะกับศิลปิน เป็นต้น

พื้นที่พบปะเป็นพื้นที่สาธารณะแบบเปิด ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการโต้วาทีในชุมชนท้องถิ่นของประชาชน ที่นี้ไม่ใช่เพียง ‘บ้านหลังที่ 3’ แต่ยังเป็นพื้นที่สำหรับการพบปะกันได้อย่างอิสระแบบไม่เป็นทางการ (informal spontaneous meeting) และงานอีเวนท์ที่จัดขึ้นเฉพาะ ห้องสมุดที่ดีควรจะนำเสนอพื้นที่พบปะหลากหลาย ตั้งแต่พื้นที่พบปะกันใกล้ชิดเรียกได้ว่าเป็นพื้นที่ส่วนตัว จนกระทั่งห้องโถงสี่เหลี่ยมสำหรับการโต้วาทีสาธารณะในหลายรูปแบบ

พื้นที่แสดงออกมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการแสดง การมีส่วนร่วม การเข้าร่วมและความคิดสร้างสรรค์ของผู้ใช้ พื้นที่ประเภทนี้เชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับแนวคิดการส่งเสริมวัฒนธรรมในห้องสมุด ณ ที่นี้ คุณจะค้นพบแนวทางการแสดงออกในหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการเขียน การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านภาพยนตร์ ร้านถ่ายภาพ กิจกรรมร่วมกับศิลปินประจำ (house artists) หรือแม้กระทั่งการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับทักษะอื่น หรืองานศิลปะหัตถกรรม เป็นต้น

<sup>4</sup> Henrik Jochumsen, Casper Hvenegaard Rasmussen, and Dorte Skot-Hansen. The four spaces-a new model for the public library. In *New Library World*, Vol. 113 no. 11/12, 2012, pp. 586-597.

หลักการออกแบบสำหรับพื้นที่ทั้ง 4 ประเภทเน้น 3 ด้านหลัก นั่นคือ พื้นที่กายภาพ (physical space) การออกแบบภายใน (interior design) เฟอร์นิเจอร์และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น (furniture and other facilities) รวมทั้งกิจกรรมและรูปแบบพฤติกรรม (activities and behavioral patterns)

หลักการออกแบบในแบบจำลองโครงการกำลังถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วิธีการคิดสามารถอธิบายได้ด้วยตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่สร้างแรงบันดาลใจ เป็นต้น ณ ที่นี้ ความท้าทายคือการนำผู้ใช้ไปสู่ประสบการณ์ใหม่ สู่การค้นพบที่ไม่คาดฝัน สู่แรงบันดาลใจใหม่ ตัวอย่าง 3 ประเภทของหลักการออกแบบถูกกำหนดระหว่างการค้าข้อมูลอ้างอิงหรือการศึกษาคุณงาน ตัวอย่างแรก ในห้องสมุด Hjørring ทางตอนเหนือของเดนมาร์ก จะมีแถบสีแดงทำจากเครื่องดนตรีชนิดเป่าติดทั่วทั้งห้องสมุด หากคุณเดินตามแถบไป จะพบกับภูมิสถาปัตย์และพื้นที่ในห้องสมุด รวมทั้งสิ่งอื่นบางอย่างที่ห้องสมุดนำเสนอ เส้นทางจะนำคุณจากห้องสมุดบรรจุหนังสือแบบดั้งเดิมที่มีชั้นสูงพร้อมกับเก้าอี้นวมยาว ผ่าน ‘ห้องอ่านหนังสือใน Royal Library’ ห้องปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศ ห้องเล่นสำหรับเด็ก การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับกิจกรรมแสดงออกและอื่นๆ อีกมากมาย

ตัวอย่างที่สอง พบได้ ณ ห้องสมุดท้องถิ่นใหม่ทางภาคตะวันตกเฉียงเหนือของเมืองโคเปนเฮเก้น ที่ซึ่งป้ายบนพื้นและผนังในพื้นที่ต่างๆ ถูกผสมผสานด้วยหลักการออกแบบที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ทั้งในด้านสี แสง รูปแบบเฟอร์นิเจอร์ บรรยากาศและกิจกรรม องค์ประกอบด้านการออกแบบเหล่านี้ส่งเสริมความหลากหลายของสิ่งที่น่าสนใจและสิ่งที่เป็นไปได้ภายในห้องสมุด

ตัวอย่างที่สาม พบได้ ณ ห้องสมุดแห่ง Ørestad ในเมืองโคเปนเฮเก้น ซึ่งเป็นอาคารใหม่ล่าสุดที่สร้างบนพื้นที่เปล่าในย่านนั้นเพื่อการเผยแพร่ข้อมูลผ่านระบบดิจิทัล คุณจะได้พบคลิปภาพยนตร์ ได้ฟังการบรรยายนำเสนอและได้ดูภาพที่น่าสนใจในสื่อของห้องสมุดนี้ ทุกชั้นมีการติดตั้งจออินเทอร์แอกทีฟที่แสดงเนื้อหาของชั้นนั้นๆ ทุกที่มีไอแพดแสดงคำแนะนำสำหรับการค้นคว้าเพิ่มเติมในหัวข้อที่คุณสนใจ ณ ที่นี้ หลักการออกแบบเชื่อมโยงกับปรัชญาที่ว่ากิจกรรมทั้งหมดในห้องสมุดควรจะถูกสะท้อนและนำเสนอบนเว็บ

แนวโน้มทั่วไปซึ่งชี้ไปที่แนวคิดห้องสมุดใหม่ที่พบในประเทศเดนมาร์กเป็นสิ่งที่เราเรียกว่า ‘ห้องสมุดเปิด’ (open libraries) แนวคิดคือพื้นที่ห้องสมุดควรที่จะเปิดให้ผู้ใช้ได้บริการตนเอง นอกเวลาทำการปกติ ทำให้ประชาชนเข้าถึงบริการได้ตั้งแต่เช้าตรู่จนถึงดึกดื่น การเข้าถึงบริการต้องใช้บาร์โค้ด (bar code) ที่ประชาชนทุกคนมีและรหัสบุคคล (PIN code) จากห้องสมุด ห้องสมุดประชาชนส่วนใหญ่ในประเทศเดนมาร์กมีบริการนี้ ทำให้ผู้อ่านสามารถอยู่กับตัวเองในห้องสมุดได้โดยปราศจากอุปสรรคใด นี่เป็นตัวอย่างของการสร้างสถาบันใหม่ที่มีลักษณะเป็นประชาสังคมมากขึ้น (more civic society like institution) เนื่องจากห้องสมุดเป็นของประชาชน มิใช่ของบรรณารักษ์

## ความท้าทายในการดำเนินการตามแนวคิดใหม่

สิ่งที่สำคัญสำหรับข้าพเจ้าคือห้องสมุดแบบดั้งเดิมจะต้องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับรากทางประวัติศาสตร์ของห้องสมุดในสังคมอุตสาหกรรมและมรดกที่ตกทอดมาจากห้องสมุดประชาชนแบบไม่เสียค่าใช้จ่ายในยุคแรกของอเมริกา แนวคิดห้องสมุดถูกพัฒนาและทำให้เข้มแข็งจนเกือบสมบูรณ์แบบในศตวรรษที่แล้ว แต่แนวคิดถูกทอนความสำคัญโดยกระบวนทัศน์สื่อแขนงใหม่ (new-media paradigm) และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านวัฒนธรรมของประชาชนตามที่อภิปรายไว้ก่อนหน้านี้ ดังที่ Frederick Stielow กล่าวไว้ว่าสารสนเทศบนโลกนี้ไม่เหมาะกับชั้นวางหนังสือในห้องสมุดอีกต่อไป

เป้าหมายของโครงการโมเดลแห่งเดนมาร์คสำหรับห้องสมุดประชาชนคือการมีส่วนร่วมในการสร้างแนวคิดใหม่ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างห้องสมุดกับผู้นั้นเปิดและเป็นแบบสองทางมากขึ้น แนวคิดใหม่ที่พื้นที่มีความยืดหยุ่นและพลวัต รวมทั้งถาวรหรือสถาบันที่มีลักษณะเป็นลำดับขั้นและเป็นเจ้าขุนมูลนายแบบดั้งเดิมในศตวรรษที่ 20 แล้วสร้างสถาบันที่เป็นประชาสังคมมากกว่าเดิมขึ้นมาแทน บริการห้องสมุดแบบใหม่ต้องสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนที่อาศัยในสังคมสมัยใหม่ที่ลื่นไหล (fluid modernity) ดังที่ซิกมุนท์ เบาว์มัน (Zygmunt Bauman) ได้กล่าวไว้แต่ธรรมชาติของสถาบันทั้ง 2 ประเภทนั้นแตกต่างอย่างยิ่ง ห้องสมุดแบบดั้งเดิมอยู่ภายใต้กรอบมาตรฐานนานาชาติไม่ทางใดก็ทางหนึ่งและคุณสามารถหาทางออกที่เหมาะสมสำหรับห้องสมุดประเภทนี้ได้ในวรรณกรรมในทางตรงกันข้าม ธรรมชาติของห้องสมุดประชาชนแบบใหม่นั้นควรจะหยั่งรากในชุมชนท้องถิ่นและมีการร่วมสร้างและเชื่อมโยงกับแรงผลักดันอื่นในชุมชนท้องถิ่น รวมทั้งมีพลวัตในการตอบสนองต่อความต้องการใหม่ของชุมชนที่รับบริการ

การดำเนินการพัฒนาสถาบันประเภทใหม่ดังกล่าวจะต้องเป็นกระบวนการทดลองและแน่นอนว่าจะถูกกระทบจากการขาดประสบการณ์พื้นฐานที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ในบริบทของการปฏิบัติงานข้าพเจ้าพบว่ามีความตั้งใจอย่างแท้จริงที่จะสรรค์สร้างบริการห้องสมุดใหม่ และบริการที่จะกระตุ้นความสนใจของกลุ่มที่มีผู้ใช้ห้องสมุดแบบดั้งเดิมที่เน้นความเป็นคลังหนังสือ แต่การดำเนินงานมักเผชิญกับปัญหาและแรงกดดัน สถานการณ์ที่ดีที่สุดที่จะสร้างกิจกรรมและกระบวนการใหม่ คือการที่ห้องสมุดย้อนกลับไปเริ่มตั้งต้นใหม่จากขั้นแรก หรือการย้ายไปอาคารใหม่หรือเปลี่ยนสิ่งปลูกสร้างเดิมเป็นของใหม่ เนื่องจากภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว บุคลากรน่าจะอยู่ในความรู้สึกที่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำคนใหม่อาจจะกำหนดวาระใหม่ และก็ไม่ใช่ว่าเรื่องยากที่จะแสวงหาตัวอย่างวาระใหม่ที่ไม่เคยมีการปฏิบัติมาก่อนในการลงมือทำสิ่งใหม่ และไม่ซ้ำสิ่งที่เคยปฏิบัติมาแล้ว

กระบวนการเปลี่ยนผ่านนั้นเต็มไปด้วยอุปสรรค ทั้งในด้านการลงมือกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่สำหรับห้องสมุด การแบ่งปันแนวคิดเบื้องหลังการเปลี่ยนผ่านเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบุคลากร

ทั้งหมด การวางกลยุทธ์สำหรับบรรณวิสัยทัศน์พร้อมกับการสร้างสมรรถนะใหม่ที่จำเป็นสำหรับการสรรคสร้างบริการใหม่ และการสื่อสารและทดสอบแนวคิด อุปสรรคสามัญที่สุดคือความจริงที่ว่ากระบวนการนั้นเริ่มต้นในองค์กรที่ไม่ได้สร้างขึ้นให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อการเปลี่ยนผ่าน คำแก้ตัวที่มักได้ยินเมื่อไม่สามารถบรรลุเป้าหมายโครงการหรือไม่สามารถดำเนินการบริการใหม่ คือการมีเวลาไม่พอ ในแง่ปฏิบัติ โครงการถูกมองว่าเป็นงานพิเศษและสิ่งสำคัญประการแรกคือทำงานประจำวันให้เสร็จเสียก่อน บทเรียนที่ได้รับคือคุณอาจเปลี่ยนองค์กรไปพร้อมกับกระบวนการไปสู่แนวคิดใหม่ แต่ประเด็นปัญหาที่องค์กรส่วนใหญ่เน้นคือคลังหนังสือและข้อมูล และประกอบด้วยหลายฝ่ายและหลายระดับชั้น หรือมีเช่นนั้นคุณอาจจำเป็นต้องก้าวกระโดดไปสู่องค์กรอีกรูปแบบหนึ่ง ที่ให้ความสำคัญกับงานเดิมน้อยลงและมุ่งสร้างกิจกรรมใหม่มากขึ้น ในทางทฤษฎีแนวคิดดังกล่าวเป็นเรื่องง่าย แต่ในทางปฏิบัติกลับเป็นเรื่องยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากคุณมีบุคลากรที่ยึดติดกับห้องสมุดแบบเก่า ซึ่งชี้ให้เห็นความท้าทายอีกประการหนึ่ง นั่นคือทัศนคติของบุคลากร ในโครงสร้างหลายระดับชั้นแบบเก่า คำถามเชิงกลยุทธ์วางอยู่บนโต๊ะผู้อำนวยการ แต่จะเห็นได้ชัดว่ากลยุทธ์ที่ดูวางแบบบนสู่ล่าง (top-down) จะเผชิญกับความล้มเหลวหากขัดแย้งกับบุคลากรเดิม ประสบการณ์พื้นฐานนี้ชี้ให้เห็นว่าในการสร้างองค์กรใหม่อย่างยั่งยืน กระบวนการควรจะเป็นแบบล่างสู่บน (bottom-up) และถึงกระนั้นก็ตาม นี่ก็หาใช้สิ่งที่ยาก เนื่องจากบุคลากรจำนวนมากอาจต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และถึงแม้บุคลากรอาจดูเหมือนยอมรับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง แต่ก็อาจปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่รู้ตัว มีเหตุผลและความรู้สึกที่หลากหลายต่อจุดยืนนี้ ตั้งแต่ปกป้องคุณภาพบริการที่พวกเขาเชื่อ ไปจนถึงความกลัวการเปลี่ยนแปลงที่พวกเขาไม่มีคุณสมบัติพอ ความกลัวการสูญเสียงานและไม่เป็นที่ต้องการอีกต่อไป

ทัศนคติของบุคลากรในห้องสมุดแบบเก่าต่อการเปลี่ยนแปลงมักจะเป็นลบ เนื่องจากชีวิตประจำวันของพวกเขาเต็มไปด้วยปัญหาเชิงปฏิบัติและงานมากมายที่ปฏิบัติจนเคยชิน รวมทั้งแนวคิดใหม่ก็เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน นอกจากนี้ ประเพณีปฏิบัติในวิชาชีพอาจเป็นอุปสรรคอีกประการหนึ่ง คุณอาจแย้งว่าการเปลี่ยนแปลงจากห้องสมุดที่เน้นคลังหนังสือและข้อมูลเป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm shift) และในห้องสมุดแบบดั้งเดิม บุคลากรเป็นผู้มีสมรรถนะสูงในศาสตร์เดิม เช่น การจำแนกหมวดหมู่ (classification) การจัดทำรายการ (cataloguing) หรืองานด้านการอ้างอิง (reference work) ซึ่งบุคลากรมักมีแนวโน้มจะยึดติดกับสมรรถภาพหลัก (core competencies) ของตน

ในทางปฏิบัติ ยังมีความท้าทายด้านผู้ใช้เดิม งานวิจัยเกี่ยวกับผู้ใช้ห้องสมุดชาวเคนมาร์กล่าสุดชิ้นหนึ่งแสดงให้เห็นว่า ร้อยละ 77 ของผู้ใช้ให้ความสำคัญกับหนังสือตีพิมพ์ (printed books) เป็นลำดับแรก แต่จริงๆ แล้ว ผู้ใช้ห้องสมุดเกินครึ่งในห้องสมุดของเคนมาร์กส่วนใหญ่ใช้ห้องสมุดโดยมิได้ยืมหนังสือ พวกเขาใช้บริการห้องสมุดด้วยเหตุผลหลากหลาย บ้างก็เกี่ยวกับคลังหนังสือและ

ข้อมูล บ้างก็เกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานหรือการประชุม บ้างก็เกี่ยวกับการเข้าร่วมชั้นเรียนหรือการนำเสนอผลงาน นอกจากนี้ กลุ่มที่เคยเป็นผู้ใช้ประจำมีแนวโน้มที่จะหายไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นักเรียนและคนหนุ่มสาว ดังนั้น บุคลากรห้องสมุดอาจตกอยู่ในสถานการณ์ที่หน้าที่ประจำวันของตนมีแค่บริการแบบดั้งเดิมเช่นการบอกทางสู่คลังหนังสือและข้อมูล ยิ่งไปกว่านั้น งานวิจัยชิ้นหนึ่งพบว่าผู้ใช้ห้องสมุดกลุ่มเดิมอายุมากขึ้น เด็กและคนหนุ่มสาวมีแนวโน้มจะเลิกใช้ห้องสมุด หากห้องสมุดไม่มีบริการดิจิทัลที่ทันสมัยหรือกิจกรรมอื่นที่ออกแบบมาสำหรับพวกเขา

อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์นี้ก็มักกับดักแฝงอยู่ในหลายองค์กร มีแนวโน้มที่กลยุทธ์จะถูกวางอย่างค่อนข้างเป็นรูปธรรมและละเอียด ครอบคลุมระยะเวลา 3-4 ปี แต่เมื่อไม่กี่ปีมานี้ การันต์ชัดเจนว่ากลยุทธ์ประเภทนี้มักเสี่ยงต่อการล่าช้าหลังจากเวลาผ่านไปเพียง 1 ปี และกลยุทธ์ที่ล้มเหลวนั้นเลวร้ายกว่าการไม่มีกลยุทธ์เลยเสียอีก ดังนั้น บทเรียนคือกลยุทธ์ที่พึงปรารถนาในปัจจุบันอาจกำหนดทิศทางนิยามหลักชัยและแสดงความตระหนักในประเด็นที่เกี่ยวข้อง โดยกลยุทธ์นั้นควรถูกพัฒนาพร้อมกับแผนปฏิบัติงาน (action plans) ที่ครอบคลุมระยะเวลาประมาณ 1 ปี

สำหรับแผนปฏิบัติงาน ห้องสมุดในประเทศเดนมาร์กบรรลุผลดีมาจากการแบ่งโครงการและการจัดกิจกรรมต่างๆ ในรูปแบบโครงการย่อย แม้กระทั่งการดำเนินการสำหรับงานประจำวัน

อย่างไรก็ตาม ไม่มีโมเดลใดที่สมบูรณ์แบบ กุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จคือการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของท้องถิ่นและการพยายามอย่างต่อเนื่องไม่ลดละ