

นครแห่งอนาคต ห้องสมุดแห่งอนาคต:
ประสบการณ์และบทเรียนที่ได้รับจากห้องสมุดเมืองเบอร์มิงแฮม

ไบรอัน แกมเบิลส์
อดีตผู้อำนวยการห้องสมุดเมืองเบอร์มิงแฮม

เป็นระยะเวลาสั้น ๆ เพียง 18 เดือนหลังจากการเปิดตัวในเดือนกันยายน พ.ศ. 2556 ห้องสมุดเมืองเบอร์มิงแฮมกลายเป็นตำนานแห่งความสำเร็จที่ไร้คู่แข่งในโลกแห่งห้องสมุดสาธารณะ ห้องสมุดฯ ดึงดูดผู้มาเยือนนับล้านที่เข้าเยี่ยมชมด้วยเป้าหมายใหม่ต่าง ๆ รวมทั้งได้รับรางวัลจำนวนมากไม่ถ้วน ได้แปลงโฉมโมเดลการออกแบบและนำเสนอบริการห้องสมุดสาธารณะ และเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของทั้งนคร ผมเองเป็นผู้กำกับโครงการซึ่งริเริ่มและรังสรรค์ห้องสมุดเมืองเบอร์มิงแฮม และนี่คือเรื่องราวของผมขอขอบคุณที่เชิญให้ผมมาแบ่งปันเรื่องราวกับพวกคุณ



สาระสำคัญด้านการออกแบบสำหรับเหล่าสถาปนิกประกอบด้วยหลักการแนวทาง (guiding principles) สามประการ ได้แก่ (ก) เพื่อให้เป็นมิตรและเข้าถึงได้สำหรับทุกส่วนของชุมชน (ข) เพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งของสมบัติสาธารณะและบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของใจกลางนคร และ (ค) เพื่อเชื้อเชิญผู้เยี่ยมชมเข้าสู่การเดินทางแห่งการเรียนรู้และการค้นหา

โปรแกรมการแปลงโฉมการให้บริการดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนารูปแบบของห้องสมุดได้อย่างไร้รอยต่อ ซึ่งผมจะได้กล่าวถึงต่อไปในการนำเสนอ

บรรณารักษ์คืออะไร หนังสือคืออะไร ห้องสมุดคืออะไร เนื้อหาของผมจะเกี่ยวกับการเรียนรู้และการแสวงหาทรัพยากรในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงและการวิวัฒนาการและบทบาทของเราถือเป็นความรับผิดชอบด้านวิชาชีพของเรา ห้องสมุดจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เนื่องด้วยวัสดุและแนวทางดำเนินการแบบดั้งเดิมเป็นทางตัน สิ่งที่สำคัญที่สุด คือห้องสมุด ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ขนาดไหน ถือเป็นส่วนหนึ่งของภูมิทัศน์เมือง (urban landscape) และส่วนหนึ่งของชุมชน นี่คือ

เหตุผลว่าทำไมห้องสมุดเมืองเบอร์มิงแฮมจึงให้ความสำคัญยิ่งกับแนวคิดส่วนสาธารณะ (public realm) ทั้งในด้านพื้นที่ภายในห้องสมุด ความสัมพันธ์ระหว่างห้องสมุดกับพื้นที่สาธารณะ (civic spaces) และการเชื่อมโยงพื้นที่ซึ่งเป็นส่วนด้านนอกของห้องสมุด ไม่ว่าจะเป็นระเบียง อัฒจันทร์ และแม้กระทั่งหลังคาสีน้ำตาล

ผมมักจะถูกถามบ่อย ๆ ว่า ห้องสมุดแห่งไหนสร้างแรงบันดาลใจให้กับคุณมากที่สุดสำหรับห้องสมุดเมืองเบอร์มิงแฮม เราได้ไปเยี่ยมชมห้องสมุดมากมาย ซึ่งทั้งหมดล้วนแต่ให้แนวคิดในการออกแบบพื้นที่ห้องสมุดหรือการออกแบบบริการห้องสมุดในอนาคต ทั้งในเมืองซีแอตเทิล เมืองแวนคูเวอร์ ในอเมริกาเหนือ ประเทศสิงคโปร์ เมืองอัมสเตอร์ดัม เมืองเฮลซิงกิ และห้องสมุดอีกหลายแห่งในประเทศฮอลแลนด์ เดนมาร์กและสวีเดน นอกจากนี้ เพื่อนร่วมอาชีพของเราในเมืองบาร์เซโลนา และเมืองออร์ฮูส¹ (Aarhus) ก็มีความคิดที่สร้างแรงบันดาลใจด้วย แต่ผมใคร่จะอภิปรายเกี่ยวกับห้องสมุดสองแห่งที่ท่านอาจไม่เคยเห็นมาก่อนแต่น่าจะสร้างแรงบันดาลใจให้พวกเราทุกคน

Alberto Manguel ได้กล่าววาทกับบทกวีในบทความขนาดยาวอันน่าอัศจรรย์ของเขาเรื่อง “ห้องสมุดยามราตรี” (The Library at Night) ว่า:

“ในเวลากลางวัน ห้องสมุดเป็นโลกแห่งระเบียบ (realm of order) ตามและระหว่างทางเดินที่มีอักษรกำกับ ผมเคลื่อนตัวไปด้วยเป้าหมายที่ชัดเจน ฝ่าสังเกตหนังสือต่าง ๆ ตามลำดับและประเภทของหนังสือเหล่านั้น โครงสร้างของสถานที่นั้นก็เด่นชัด เป็นเขาวงกตเส้นตรงที่มีไข่เพื่อการหลงอยู่ภายในแต่เพื่อการค้นหา เป็นลำดับตามเหตุผล เป็นภูมิศาสตร์ที่อ่อนนุ่ม และเป็นลำดับขั้นที่น่าจดจำ แต่เมื่อราตรีกาลมาเยือน บรรยากาศก็เปลี่ยนไป ระเบียบที่กำหนดโดยรายการห้องสมุดเป็นเพียงวิถีซึ่งไร้เกียรติในเงามืด หนังสือเล่มหนึ่งร้องหาอีกเล่มหนึ่งอย่างน่าอัศจรรย์ เกิดเป็นพันธมิตรข้ามวัฒนธรรมและกาลเวลา หากห้องสมุดในยามทิวาเป็นเสมือนเสียงก้องแห่งระเบียบของโลกที่เข้มงวดและมีเป้าหมายอันเป็นเหตุเป็นผล ห้องสมุดยามราตรีก็ดูจะเร่ร่อนไปในความวุ่นวายที่น่ารื่นรมย์ของโลก”

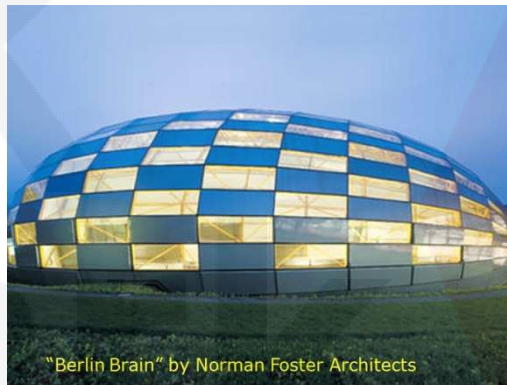
ผมอยากจะทำห้องสมุดยามราตรี ที่ซึ่งการค้นหาและความบังเอิญ ความประหลาดใจ และการค้นหาเป็นสิ่งสำคัญที่สุด

ห้องสมุดแห่งพงไพร (Library of the Forest) เป็นห้องสมุดที่ไม่ธรรมดาอีกแห่ง ณ ห้องสมุดแห่งนี้ทรัพยากรไม่ได้จัดหมวดหมู่ตามหัวข้อ (topic and subject) หรือตามระบบดิวอี้ (Dewey Decimal System) จนถึงตอนนี้ ห้องสมุดอยู่ในกระบวนการสร้างมาราว 25 ปีแล้ว และมีหนังสือไม่เกิน 1,100 เล่มในการนับครั้งล่าสุด หนังสือแต่ละเล่มบันทึกการเดินทางด้วยเท้า และหนังสือแต่ละเล่มประกอบด้วยวัตถุและสารต่าง ๆ ที่เก็บได้ระหว่างเส้นทาง ไม่ว่าจะเป็นสาหร่าย (seaweed) หนังงู (snakeskin) เกล็ดแร่กลีบ

¹ เมืองออร์ฮูส เป็นเมืองสำคัญด้านการค้า อุตสาหกรรมและเมืองท่า นับเป็นเมืองใหญ่อันดับที่ 2 ของประเทศเดนมาร์ก

หิน (mica flakes) ผลึกแร่ควอตซ์ (crystals of quartz) เศษสน กอมอส (pillows of moss) หินเหล็กไฟ
ที่ใช้แล้ว (worked flints) ละอองเกสรดอกไม้ (pollen) ผลต้นโอ๊ก (acorn cups) ใบไม้ (leaves)
ห้องสมุดดำรงอยู่ในฐานะหนังสือแผนที่หลายมิติ (muti-dimensional atlas) เป็นเส้นทางแห่งการค้นหา

การเยี่ยมชมครั้งสำคัญเกิดขึ้น ณ ห้องสมุดนอร์แมนฟอสเตอร์ (Norman Foster's Library) ที่
มหาวิทยาลัยไฟรเออร์ (Freier Universität หรือ Free University) ในกรุงเบอร์ลิน ตัวอาคารถูกเรียกด้วย
ชื่อเล่นที่สะท้อนความรักว่า 'มันสมองแห่งเบอร์ลิน' (Berlin Brain) เนื่องจากมีโครงสร้างที่น่าสนใจเป็นรูป
กะโหลกศีรษะและบทบาทหลักของห้องสมุดในชีวิตด้านวิชาการที่มหาวิทยาลัย ห้องสมุดมีการออกแบบที่
งดงาม นับเป็นหนึ่งในห้องสมุดที่สวยงามจากทั่วโลก นอกจากนี้ ห้องสมุดยังมีประสิทธิภาพด้านการใช้งาน
(functionally effective) โครงสร้างห้องสมุดทำให้ระลึกถึงรูปทรงสมองมนุษย์ในทันทีที่ได้เห็น จากการ
เดินทางมากมาย ผมได้เรียนรู้อย่างมากเกี่ยวกับสถาปัตยกรรมที่นำโดยการออกแบบ (design-led
architecture) และเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์ของห้องสมุด รวมถึงสิ่งที่ได้ผลและไม่ได้ผล แต่ไม่มีสถานที่แห่ง
ใดเลยที่ทำให้ผมหยุดคิดได้มากเท่าที่นี่



สิ่งแรกที่ผมนึกถึง คือกฎข้อที่ 5 ของรังกานาธานผู้ยิ่งใหญ่ (the Great Ranganathan's Fifth
Law) นั่นคือ ห้องสมุดเป็นองค์ประกอบที่เติบโต

สำหรับกฎนี้ ดร. รังกานาธาน (Dr. Ranganathan) หมายความว่าห้องสมุดควรจะเป็นสถาบันที่
เปลี่ยนแปลงไปไม่สิ้นสุด ไม่หยุดนิ่งในด้านแนวคิด หนังสือ วิธีการและกายภาพของห้องสมุดควรจะได้รับ
การปรับปรุงให้ดีขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป

สาระสำคัญของกฎดังกล่าว คือการเน้นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงภายในมากกว่าการ
เปลี่ยนแปลงตัวสิ่งแวดล้อม ดร.รังกานาธาน กล่าวว่าองค์กรห้องสมุดจะต้องสนับสนุนการเติบโตของ
บุคลากร ทรัพยากรและการใช้งานของผู้ใช้บริการ มิตินี้อาศัยการเตรียมพร้อมสำหรับการเติบโตด้าน
กายภาพของอาคาร พื้นที่อ่านหนังสือ การจัดวางชั้นหนังสือ และรายการห้องสมุด นี่เป็นการเติบโตที่ทุก
วันนี้ดูเหมือนไม่จำเป็น ทำไม่ได้และไม่พึงปรารถนาในมุมมองของพวกเราหลายคน

อย่างไรก็ตาม ดร.รังกานาธาน ก็ยังมุ่งหวังที่จะเริ่มการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในระบบห้องสมุด และเขาเขียนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นทรัพยากรเพื่อการศึกษาเผยแพร่สำหรับทุกคน (open access and education for all) งานเขียนดังกล่าวมีศักยภาพที่ให้อำนาจ (empower) สาธารณชนและกระตุ้นการอภิปรายของพลเมือง (civic discourse) (และอาจจะนำไปสู่ความไม่เห็นด้วยก็เป็นได้) ถึงแม้ว่าจะไม่มีหลักฐานว่า ดร.รังกานาธาน ทำสิ่งนี้ด้วยเหตุผลทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงที่เขาสร้างให้เกิดกับแนวคิดห้องสมุดส่งผลในการให้การศึกษาประชาชน ทำให้ทุกคนเข้าถึงสารสนเทศได้ และแม้กระทั่งช่วยเหลือสตรีและชนกลุ่มน้อยในกระบวนการแสวงหาข้อมูล

ดังนั้น ห้องสมุดมิได้เป็นเพียงเครื่องมือเพื่อการพัฒนาและการให้อำนาจ (instrument of improvement and empowerment) สำหรับบุคคลและสังคมหรือเป็นเครื่องมือบ่อนทำลาย (subversive instrument) เท่านั้น แต่ยังเป็นองค์ประกอบที่ต้องเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตัวเอง ดังเช่นเสมอ!

แต่ผมกำลังลำพองตัวเองไป ผมเชื่ออย่างสนิทใจว่าบทเรียนแรกสำหรับการออกแบบห้องสมุดและโครงการแปลงโฉม (transformative programming) ใดๆ ก็ตาม คือการรู้จักชุมชนของตนเอง ดังนั้น ผมควรจะใช้เวลาเพื่อบอกคุณเกี่ยวกับเมืองเบอร์มิงแฮม นครที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับสองของประเทศอังกฤษ เป็นที่พำนักของประชากรราวหนึ่งล้านคน เป็นนครใหญ่ในทวีปยุโรป เป็นเมืองหลวงในภูมิภาคซึ่งมีขนาดเท่ากับประเทศขนาดเล็กในทวีปยุโรปอย่างเดนมาร์กหรือนอร์เวย์ นครเบอร์มิงแฮมตั้งอยู่ตอนกลางของประเทศอังกฤษ ขาดการเชื่อมต่อกับหาดและปราศจากทรัพยากรธรรมชาติใดๆ ไม่ว่าจะเป็นแม่น้ำหรือสินแร่ใต้ดิน ถึงแม้ว่านครเบอร์มิงแฮมจะกลายเป็นศูนย์กลาง (hub) ทางเครือข่ายการขนส่ง (transport network) ของประเทศด้วยคลอง ทางรถไฟและถนนผ่านยุคสมัยต่าง ๆ แต่การเติบโตส่วนใหญ่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์และความชาญฉลาดของชาวนคร กล่าวได้ว่าประชาชนเป็นผู้สร้างเมือง

เบอร์มิงแฮมเป็นโฉมหน้าแห่งอนาคตของเมืองในยุโรปทั้งหมด ข้อมูลของประชากร (population profile) เป็นสิ่งจำเป็นที่กำหนดความเป็นไปของห้องสมุดของเรา เราเป็นมหานครที่มีอายุน้อยที่สุดในยุโรป มีเปอร์เซ็นต์เด็กและคนหนุ่มสาวอายุต่ำกว่า 25 ปีสูงที่สุด รวมทั้งเป็นเมืองที่มีความหลากหลายที่สุดเป็นอันดับสองรองจากเมืองอัมสเตอร์ดัม ซึ่งมีเปอร์เซ็นต์ประชากรชนกลุ่มน้อยสูงกว่า

คุณลักษณะเหล่านี้เป็นโอกาสสำคัญสำหรับเมืองสมัยใหม่และเป็นสิ่งท้าทายที่ยิ่งใหญ่ไปพร้อม ๆ กัน ความเยาว์วัยและความหลากหลายมาพร้อมกับความท้าทายด้านการว่างงาน (unemployment) ทักษะแรงงานต่ำ (low skill levels) การขาดการรู้หนังสือ (poor literacy standards) การใช้ชีวิตที่ขาดสุขภาพ (unhealthy lifestyles) และภาพลักษณ์ที่ไม่น่ารื่นรมย์ของเมือง (unflattering image of the city) ต่อโลกภายนอก

และผมเชื่อว่าเป็นคำตอบสำหรับคำถามที่ว่า ห้องสมุดควรดำเนินไปในทิศทางใด ผมขอสนับสนุนการสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับสิ่งที่เมืองและประชากรของเมืองต้องการเพื่อเป็นหนทางผลักดันการ

เปลี่ยนแปลง ประชาชนต้องการเครื่องนำทางและแรงบันดาลใจในการเรียนรู้มากกว่าข้อมูลเชิงวัตถุวิสัย (objective information) เมืองต้องการให้ประชากรรู้หนังสือมากขึ้น มีทักษะที่ดีขึ้น ดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข ภาวะมากขึ้น และไฟต่อความเชื่อมั่นทางสังคม/ความสามัคคี (social cohesion) มากขึ้น เราเรียกสิ่งนี้ว่าทุนทางสังคม (social capital) ไม่มีใครจะทำหน้าที่นี้ได้เหมาะสมกว่าห้องสมุดในการตระหนักถึงความสำคัญของทุนทางสังคม

การตระหนักถึงความสำคัญของห้องสมุดเมืองเบอร์มิงแฮมในวัฏจักรการแปลงเมืองเริ่มต้นจากการกำหนดตำแหน่งที่ตั้ง (site identification) ถึงแม้ว่าที่ตั้งของเราจะไม่ได้เป็นที่ตั้งในอุดมคติในหลายด้านด้วยกัน ทั้งในแง่อุปสรรคด้านการเข้าถึงและขนาด ห้องสมุดเมืองเบอร์มิงแฮมก็มีข้อได้เปรียบสำคัญบางประการในด้านความเป็นศูนย์กลางของประสบการณ์ห้องสมุดในกระบวนการฟื้นฟูสังคม (social regeneration) ของเมือง ห้องสมุดฯ หันหน้าสู่แยกหลักของเมือง อยู่ประชิดกับถนนคนเดินหลักที่พาดผ่านตัวเมือง และอยู่ติดกับอาคารเชิงวัฒนธรรมอื่น ๆ ได้แก่ โรงมหรสพ พิพิธภัณฑ์ และหอแสดงคอนเสิร์ตและนิทรรศการ ปัจจัยเหล่านี้เอาชนะข้อโต้แย้งใดๆ เกี่ยวกับการเลือกที่ตั้ง จริงๆ แล้ว ที่ตั้งนี้เคยใช้เป็นที่จอดรถมากกว่า 70 ปี ซึ่งไม่ใช่การใช้งานในอุดมคติสำหรับที่ดินใจกลางเมือง

ผมขอกล่าวถึงการออกแบบพื้นที่ห้องสมุด สารแรก คือคุณจะได้ทำอะไรทุกอย่างได้ถูกต้อง มีการประเมินประนีประนอมที่ต้องทำเสมอ แต่เราควรจะต้องเข้าไปให้สูงและรับเอาหลักการที่ชัดเจนในการใช้ระบบป้ายสัญลักษณ์เพื่อบอกเส้นทาง (wayfinding) แจ้างบริการที่อยู่ประชิดกัน (adjacent services) และระบุที่ตั้งที่ดีที่สุดสำหรับแต่ละมิติการบริการ (optimal location for each aspect of service) บทเรียนแรก คือทุกสิ่งปรารถนาที่จะอยู่ชั้นหนึ่ง ซึ่งเป็นไปไม่ได้ ดังนั้น การไหลของประชาชนตลอดตัวอาคารและความจำเป็นในการหาวิธีการเพื่อกระจายผู้ใช้บริการให้ทั่วทั้งอาคารจึงเป็นสิ่งสำคัญ เราได้ศึกษาไม่เพียงแต่ห้องสมุด แต่ยังรวมถึงโรงแรม สนามบิน พิพิธภัณฑ์ เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับไหลเวียนของผู้ใช้บริการ

ในปี พ.ศ. 2551 นักวิจัยชาวเดนมาร์กได้ศึกษาสิ่งที่เขาเรียกว่าความแตกต่างระหว่าง ‘การค้นพบสารสนเทศ’ (information recovery) และ ‘การค้นหาสารสนเทศ’ (information discovery) กล่าวอย่างสามัญ การค้นพบสารสนเทศเกี่ยวข้องกับสารสนเทศที่ผู้ค้นหาความรู้มาก่อนเกี่ยวกับการดำรงอยู่ของสารสนเทศนั้น ในขณะที่การค้นหาสารสนเทศเกี่ยวข้องกับข้อมูลที่ผู้ค้นหาไม่เคยตระหนักถึงมาก่อน

นักวิจัยท่านนั้นตั้งคำถามว่า การออกแบบพื้นที่ห้องสมุดจะสนับสนุนการค้นหาสารสนเทศให้ดีที่สุดได้อย่างไร ห้องสมุดได้พัฒนาเครื่องมือหลากหลายเพื่อสนับสนุนการค้นหาสารสนเทศ เช่น รายการห้องสมุด ระบบจำแนกประเภท ชั้นวางหนังสือ ในงานวิจัยชิ้นนี้ สิ่งสำคัญคือมิติใดในกายภาพของห้องสมุดจะสนับสนุนการค้นหาว่าสารสนเทศไปพร้อมกันได้และจะสร้างโอกาสสำหรับความบังเอิญที่ผู้ใช้บริการจะพบวัสดุและสารสนเทศที่ตนเองไม่ได้วางแผนการค้นหาว่ามาก่อนล่วงหน้า

ดังนั้น รูปลักษณ์หน้าตาของห้องสมุด (library interface) อาจถูกออกแบบเพื่อเชื่อมโยงให้ผู้ใช้บริการที่มีพื้นที่ความสนใจต่าง ๆ มีปฏิสัมพันธ์กับทรัพยากรมนุษย์ กายภาพและสารสนเทศดิจิทัลที่หลากหลายภายในห้องสมุด สิ่งนี้มีอิทธิพลต่อกระบวนการคิดของเราอย่างใหญ่หลวง

ข้อความอ้างอิงสองข้อความบนจอ (ที่ท่านเห็น ณ ตอนนี้) เป็นถ้อยคำของ มาร์ค ทเวน (Mark Twain) นักเขียนชาวอเมริกัน ข้อความดังกล่าวนำทางชีวิตของผม และนำทางความปรารถนาและแนวทางการจัดการความเสี่ยงของพวกเราในการออกแบบและดำเนินการห้องสมุดเมืองเบอร์มิงแฮม นอกจากนี้ยังมีถ้อยคำของ มาลาลา ยูซัฟไซ (Malala Yousafzai) ผู้ได้รับรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพในโอกาสการเปิดตัวห้องสมุดเมืองเบอร์มิงแฮม เธอกกล่าวว่า “เมืองที่ปราศจากห้องสมุดก็เหมือนหนึ่งสุสาน และขอให้เราไม่ลืมว่าหนังสือเพียงเล่มเดียว ปากกาเพียงด้ามเดียว เด็กเพียงคนเดียว และครูเพียงคนเดียว ก็เปลี่ยนแปลงโลกได้ ปากกาและหนังสือเป็นอาวุธที่สร้างความปราชัยต่อการก่อการร้ายได้”

ดังที่โสเครตีส (Socrates) กล่าวไว้ เราต้องรามือจากการสู้อภัยอดีตและมุ่งไปที่อนาคต

แดเนียล เบิร์นแฮม (Daniel Burnham) สถาปนิกและนักวางผังชาวอเมริกัน ผู้ประพันธ์ 1909 Plan of Chicago สนับสนุนให้พวกเราทุกคน “ไม่ควรวางแผนเล็ก แผนเล็กไร้ซึ่งเวทมนตร์ที่จะกระตุ้นมนุษย์และตัวแผนเองก็อาจจะไม่ถูกทำให้บรรลุ ควรวางแผนให้ใหญ่ ตั้งเป้าให้สูงทั้งด้านความหวังและการปฏิบัติงาน”

สารนั้นชัดแจ้งยิ่ง ห้องสมุดเป็นสถานที่ทรงพลัง จงอย่าจำกัดความทะเยอทะยานของคุณ พวกเราทุกคนควรหวังจะรังสรรค์ห้องสมุดที่ดีที่สุดในโลก

ประการแรกที่สำคัญที่สุด เรากำลังสร้างพื้นที่สาธารณะขึ้นมาใหม่ ให้ประชาชนได้ใช้ wi-fi โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย พื้นที่ที่สะดวกสบาย และโอกาสในการซื้อกาแฟดีๆ แล้วพวกเขาจะมา! แน่แน่นอนว่าจะต้องมีมากกว่านั้น แต่นั่นเป็นจุดเริ่มต้น ผมใคร่ขอใช้สโลว์นี่เป็นจุดเริ่มต้นง่ายๆ สู่การอภิปรายเกี่ยวกับห้องสมุดสาธารณะในฐานะแหล่งรายได้เชิงพาณิชย์ มีแหล่งรายได้เชิงพาณิชย์ที่มั่นคง เช่น การค้าปลีกและบริการจัดเตรียมอาหาร แต่หากบริการเหล่านี้ไม่ได้ดำเนินการในระดับใหญ่มาก ถ้าไรสุทธิมันก็จะค่อนข้างต่ำ รายได้จากบริการห้องประชุมพร้อมคุณค่าเสริมจากทางเลือกการบริการจัดเตรียมอาหารที่หลากหลายจะสูงขึ้นเนื่องจากสินทรัพย์ถูกใช้เพื่อสร้างรายได้อย่างเข้มข้นขึ้นเป็นเวลานานขึ้น ธุรกิจที่มีกำไรงานที่สุดคืองานกิจกรรมที่เกิดขึ้นครั้งเดียวจบ (one-off events) งานกาลาดินเนอร์ งานแต่งงาน งานกิจกรรมองค์กร แต่มีคำเตือนหนึ่งประการ คือคุณต้องลงทุนในการบริหารวิชาชีพ เนื่องจากผู้ที่จ่ายแพงกว่าย่อมคาดหวังงานกิจกรรมที่มีคุณภาพที่ไร้ข้อผิดพลาด หากการลงทุนลักษณะนี้เกิดขึ้น คุณภาพและความริเริ่มของสิ่งที่นำเสนอในห้องสมุดสาธารณะจะนำมาซึ่งรางวัลเชิงพาณิชย์ แม้กระนั้นก็ตาม อย่าประเมินระดับรายได้หรือประโยชน์สูงเกินไปจนอาศัยเป็นรากฐานด้านการเงินของห้องสมุด เพราะตราบเท่าที่ธุรกิจหลักของห้องสมุด

คือการเข้าห้องสมุดเพื่อเป้าหมายด้านการศึกษา ยังคงไม่เสียค่าใช้จ่าย ทรานส์นั้นห้องสมุดจะไม่มีวันสร้าง
กำไรได้ และห้องสมุดก็ไม่ควรจะสร้างกำไร ด้วยห้องสมุดดำเนินการเพื่อประโยชน์สาธารณะ

แล้วเราได้อะไรจากภาพลักษณ์เหล่านี้เกี่ยวกับห้องสมุดในฐานะสถานที่ ข้อความอ้างอิงที่เป็นที่
รู้จักดีมีมากมาย:

จาร์กเหนือประตูห้องสมุดแห่งนครธีบีส (Thebes) ปรากฏข้อความว่า “ห้องสมุด: ลิ่นซึกโอสถ
สำหรับจิตวิญญาณ” และ ชิเซโร (Cicero) นักปราชญ์ชาวโรมันผู้ยิ่งใหญ่รังสรรค์ข้อความที่โด่งดังว่า “หาก
ท่านครอบครองสวนและห้องสมุด ท่านก็ได้ครอบครองทุกสิ่งที่ท่านต้องการ”

ข้อความเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสถานที่เพื่อความปลอดภัย เพื่อการเยียวยา เพื่อการฟื้นฟู เพื่อการ
พักผ่อน แต่ผมชอบภาพลักษณ์ที่ทันสมัยและท้าทายกว่านั้นของห้องสมุดมากกว่า

ในกระบวนภาพลักษณ์เหล่านั้น The Denver Post เขียนในปี พ.ศ. 2546 ว่า “ห้องสมุดมิได้เป็น
สถานที่ปลอดภัย และเหตุผลคือมีความคิดที่จะถูกค้นพบ”

วิลลี รัสเซลล์ (Willy Russell) นักเขียนบทละครและนักประพันธ์เพลงที่ยิ่งใหญ่ชาวอังกฤษเคย
เขียนไว้ว่า “ผมสวดอ้อนวอนให้บุตรหลานของผมไม่เหยียบย่างไปในสถานที่อย่างห้องสมุด ห้องสมุดเป็น
สถานที่อันตรายที่สุดจริง ๆ และเธอหรือเขาที่ถูกหลงไปในสถานที่อันแออัดด้วยความเพิลิตเพิลิน แรง
กระตุ้น ข้อเท็จจริง ความหลงใหลและความสนุกสนานอย่างห้องสมุดถือเป็นผู้โชคร้าย”

ห้องสมุดแห่งศตวรรษที่ 21 ยังคงเป็น... ห้องสมุด แต่ก็เป็นอย่างมากกว่านั้น เรามิได้พยายามหาชื่อใหม่
แต่เราพยายามให้นิยามใหม่กับแนวคิด ‘ห้องสมุด’ ขอให้ผมได้ถ่ายทอดแนวคิดบางประการสู่พวกคุณ
เทคโนโลยีปัจจุบันทำให้เราสามารถเข้าถึงสารสนเทศปริมาณมหาศาลได้อย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน
สารสนเทศนั้นมีทั้งที่คุณภาพยอดเยี่ยมไปจนถึงน่าคลางแคลงใจอย่างยิ่ง แต่การสร้างเสรีภาพแห่ง
สารสนเทศ (democratization of information) ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและไม่ว่าจะจัดเรียงเรียงด้วย
ระบบดิวอี้ (Dewey) หรือแบบเสมือนด้วยเครื่องมือสืบค้นข้อมูลแบบสมัยใหม่ (modern search engines)
ก็บรรจุกด้วยเมล็ดพันธุ์แห่งการทำลายตนเอง: ภาวะสารสนเทศท่วมท้น (information overload) ในทาง
ทฤษฎี เราได้รับข้อมูลน่าสนใจหรือมีคุณค่าด้วยความบังเอิญและใช้การค้นหาแนวระนาบ (lateral
searching) มากขึ้น แต่ในทางปฏิบัติ มุมมองผู้ใช้บริการก็ถูกจำกัดอย่างสาหัส

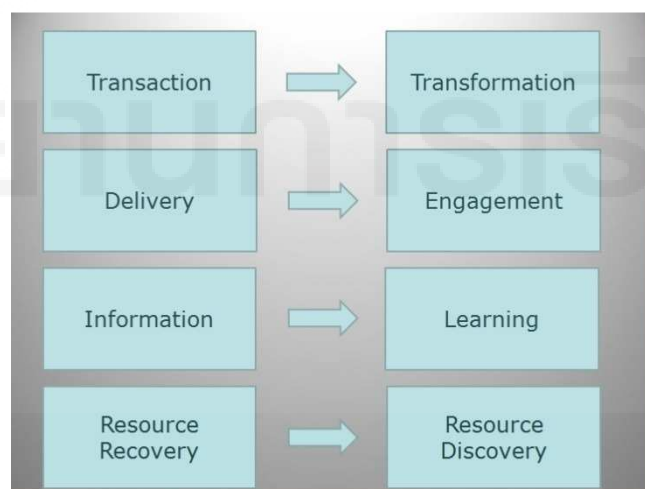
ภาวะสารสนเทศท่วมท้นหมายถึงความยากลำบากที่บุคคลหนึ่งอาจประสบในการทำ ความเข้าใจกับ
ประเด็นใด ๆ และการตัดสินใจ อันเนื่องมาจากการปรากฏของสารสนเทศมากเกินไป คำศัพท์นี้ถูกทำให้
เป็นที่รู้จักในวงกว้างโดยอัลวิน ทอฟฟเลอร์ (Alvin Toffler) ในหนังสือชื่อ Future Shock ของเขา
นักจิตวิทยาได้ตระหนักเป็นเวลานานแล้วว่ามนุษย์มีศักยภาพจำกัดในการจัดเก็บ ย่อยและประมวลข้อมูล

ปัจจุบันในระบบความจำ เมื่อมนุษย์ก้าวข้ามขอบเขตดังกล่าว ‘ภาวะท่วมท้น’ จะเกิดขึ้นตามมา ภายในสภาวะนี้ มนุษย์จะเริ่มสับสนและมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจได้แย่ง

ดังนั้น ห้องสมุดแห่งอนาคตจึงมีบทบาทประการหนึ่ง นั่นคือ ปลดปล่อยผู้คนจากข้อจำกัดของสารสนเทศเสรี และทำให้ผู้คนสามารถแปลงข้อมูลให้กลายเป็นความรู้ผ่านกระบวนการเรียนรู้และค้นหา ทั้งของตนเอง ของผู้อื่นและของโลก

ประพจน์ที่เราเสนอคือว่าห้องสมุดแห่งอนาคตจะสร้างพื้นที่ทางสังคม (social space) ซึ่งความรู้ (มิใช่สารสนเทศ) ถูกทำให้เสรี ห้องสมุดอาจเป็นโครงสร้างเปิดทาง (enabling) สำหรับปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การได้มาซึ่งความรู้ การร่วมสร้าง ความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงการพัฒนาตนเองและชุมชน ความหลากหลายของผู้คน มุมมองและสารสนเทศควรได้รับการสนับสนุน เพื่อที่ว่าความรู้ใหม่ เครือข่ายผู้คนและความรู้รูปแบบใหม่ ความเข้าใจใหม่และนวัตกรรมมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากกว่า

เราคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในการที่ประชาชนจะใช้ห้องสมุดเมืองเบอร์มิงแฮม และจริงๆ แล้ว เพียง 15% ของผู้ใช้บริการห้องสมุดเมืองเบอร์มิงแฮมมาเพื่อ ‘รายการ’ ที่เกี่ยวกับหนังสือ อย่างไรก็ตาม เราเห็นได้ว่าเกือบ 85% ของทรัพยากรองค์กรของห้องสมุดถูกมุ่งไปเพื่อ ‘รายการ’ เหล่านี้ ปรากฏการณ์นี้ทำให้เราสร้างแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่เรียบง่ายแต่มีวิสัยทัศน์ จากรายการสู่การแปลงโฉม (from transactions to transformations) จากสารสนเทศสู่การเรียนรู้ (from information to learning) จากการให้บริการสู่การมีส่วนร่วม (from service delivery to engagement) และจากการค้นพบทรัพยากรสู่การค้นหาระบบ (from resource recovery to resource discovery) เป้าหมายของห้องสมุดฯ คือเพื่อการพัฒนาชีวิตของผู้ใช้บริการ เพื่อเปลี่ยนชะตากรรมของพวกเขา และเพื่อสร้างแรงบันดาลใจสำหรับอนาคตกับพวกเขา สิ่งเหล่านี้คือการที่ห้องสมุดเชื่อเชิญให้ผู้ใช้บริการผลจากเส้นทางสายสารสนเทศสู่เส้นทางสายการเรียนรู้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์เป็นการบรรลุความรู้ของตน



ตอนนี้ผมจะเปลี่ยนไปกล่าวถึงกระบวนการวางแผนสำหรับห้องสมุดเมืองเบอร์มิงแฮม หัวใจสำคัญของกระบวนการคือแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชน (community engagement) ถ้าหลายฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (multiple stakeholders) ในการพัฒนาห้องสมุดฯ ไม่ถูกทำให้มีส่วนร่วมในแนวคิดสุดโต่ง (radical ideas) อันเป็นรากฐานของทั้งการออกแบบเชิงกายภาพและการออกแบบบริการ ห้องสมุดเมืองเบอร์มิงแฮมจะไม่ประสบความสำเร็จ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้เป็นเครื่องมือที่จำเป็นในขั้นการวางแผนสำหรับพวกเราในการติดตามว่าพวกเราทำได้ดีเพียงไรในการดึงจิตวิญญาณของชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วม ห้องสมุดฯ มิได้จะเป็นห้องสมุดของพวกเรา แต่จะเป็นห้องสมุดของประชาชน หรือที่สถาปนิกของเราเรียกว่า ‘ทำเนียบของประชาชน’ (People’s Palace)

ความใส่ใจในรายละเอียดเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ไม่สร้างความคาดหวังในระหว่างขั้นการออกแบบอาคารหลัก เรารับเอาคำว่า ‘การมีส่วนร่วม’ แทนคำว่า ‘การปรึกษาหารือ’ และไม่เคยแสวงหาความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบในขณะที่กระบวนการพัฒนาไป สิ่งที่สำคัญยิ่งมากกว่านั้น คือการประสานกับพลเมืองเกี่ยวกับความคาดหวังของพวกเขาต่อห้องสมุดสาธารณะแห่งศตวรรษที่ 21 และดำเนินการภายใต้วัตถุประสงค์ด้านการมีส่วนร่วมที่เราได้ตั้งไว้ รวมทั้งการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับห้องสมุดแห่งใหม่ การสร้างการมีส่วนร่วมของสาธารณชนในกระบวนการคิดเกี่ยวกับการใช้งานห้องสมุดแห่งใหม่ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการออกแบบบริการใหม่ และการทำให้แน่ใจว่าอาคารและรูปแบบการบริการที่วิวัฒน์ขึ้นสอดคล้องกับสิ่งที่มีความสำคัญต่อผู้ใช้บริการ/ผู้ที่อาจเป็นผู้มาใช้บริการในอนาคต (customers/potential customers)

เรามีความสนใจอย่างมากในการใช้งานเชิงปฏิบัติการ (operational functions) ของอาคารขนาดใหญ่และลำดับความสำคัญที่ห้องสมุดฯ ควรคำนึงถึง ได้แก่ บริการจัดเตรียมอาหาร สิ่งจัดหาเพื่อให้บริการคนหนุ่มสาว พื้นที่สำหรับจัดนิทรรศการ การออกแบบที่นั่ง ซึ่งทั้งหมดได้รับประโยชน์จากข้อมูลป้อนเข้าที่เข้มข้นจากสาธารณชน (strong public input) และกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมเป็นประโยชน์ในการชำระไว้ซึ่งจุดสนใจด้านการออกแบบซึ่งเน้นสิ่งที่สำคัญต่อสาธารณชนอย่างแท้จริง สิ่งที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง คือเราให้ความใส่ใจอย่างยิ่งต่อหลากหลายประเด็น ตั้งแต่การระดมทุน ความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของอาคาร การเข้าถึงบริการได้ของผู้ทุพพลภาพ ไปจนถึงความสนใจโดยรวมในการระบุประโยชน์ของห้องสมุดสาธารณะต่อเมือง สิ่งเหล่านี้รวมศูนย์ความสนใจของพวกเราและทำให้พวกเราใคร่ครวญอย่างรอบคอบเสมอ

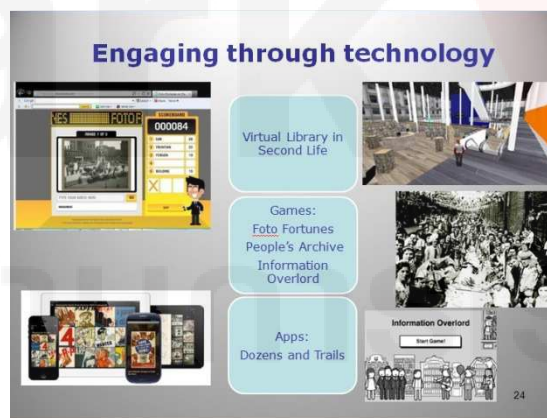
ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ของห้องสมุดฯ เกิดจากความคิดของทูตชุมชน (Community Ambassadors) ซึ่งทั้ง 26 คน เป็นตัวแทนของประชากรที่หลากหลายของเมืองในด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ ทั้งยังประกอบด้วยชายไร้บ้านคนหนึ่งและผู้ทุพพลภาพขั้นรุนแรงคนหนึ่ง บ้างก็เป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ ทั้งหมดมีส่วนร่วมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำเรื่องราวสิ่งที่เรากำลังพยายามทำให้เกิดขึ้นด้วย

ห้องสมุดฯ ไปบอกเล่ากับชุมชนของพวกเขา เรื่องราวที่เล่าผ่านคำพูดของพวกเขา ไม่ใช่ของผม ซึ่งเป็นเรื่องราวที่ทรงอำนาจกว่ามาก เรื่องราวของเอียน (Ian) หนุ่มไร่บ้าน มีสารประโยชน์ จากที่ต้องร่อนเร่อาศัยตามท้องถนน เขาได้งานในทีมงานก่อสร้างห้องสมุดฯ ได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ได้เพื่อนใหม่ และตอนนี้เขาได้งานใหม่อีกงาน มีบ้าน และเป็นกวีที่มีผลงานตีพิมพ์ นี่คืออานุภาพของห้องสมุด

เรามีพันธสัญญาที่ชัดเจนในการฟื้นฟูด้านเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเมืองในขั้นการก่อสร้างห้องสมุดฯ ซึ่งเกิดขึ้นห้าปีก่อนห้องสมุดเปิดตัว นอกเหนือจากการลงทุนจำนวนมหาศาลในภาคการก่อสร้างของเมืองซึ่งโครงการเป็นตัวแทน เราได้ทำสัญญาจ้างงานซึ่งสร้างโอกาสการมีงานทำสำหรับชาวชุมชนที่ว่างงานมาเป็นเวลานาน โครงการฝึกงานสำหรับคนหนุ่มสาว และงานสำหรับคนไร่บ้านและอดีตผู้ต้องขัง

นอกจากนี้ เรายังสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนจำนวนมากในการก่อสร้าง เราได้เชิญชาวเมืองนับพันคนเข้าเยี่ยมชมไซต์งานก่อสร้าง และให้เด็กนักเรียนมากมายมีส่วนร่วมกับการก่อสร้าง ทั้งหมดนี้ช่วยให้โครงการได้รับแรงสนับสนุนจากประชาชน

การใช้เทคโนโลยีและสื่อสังคม (social media) มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความจำเป็นเร่งด่วนของเราในการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการสื่อสารกับคนหนุ่มสาว ซึ่งเป็นอนาคตของเมือง แต่กลับเป็นกลุ่มประชากรที่งานวิจัยเชิงสำรวจแสดงให้เห็นว่าตระหนักถึงและมีส่วนร่วมเกี่ยวกับแนวคิดห้องสมุดแห่งใหม่สำหรับเมืองน้อยที่สุด สไลด์นี้แสดงความเป็นมาเพียงส่วนเล็กๆ ของเทคโนโลยี แต่ก็สะท้อนถึงความรวดเร็วของวิวัฒนาการเทคโนโลยี เราสร้างห้องสมุดเสมือน (Library in Second Life) รวมทั้งใช้ Facebook และเทคนิคด้านเกม (gaming technologies) อื่น ๆ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมายของเรา



เป้าหมายของเราคือเพื่อสร้างความภาคภูมิใจในห้องสมุดเมืองเบอร์มิงแฮมในทุกภาคส่วนของชุมชน และเราก็ประสบความสำเร็จ ในสไลด์นี้ ผู้นำทางธุรกิจของเมืองเฉลิมฉลองการเปิดตัวห้องสมุดฯ งานเลี้ยงก่อนการเปิดตัวในโถงหนังสือกลมของห้องสมุดฯ (Library's Book Rotunda) และ...

นี่คือภาพวันเปิดห้องสมุดฯ ซึ่งเป็นวันแรกที่พวกเราแน่ใจว่าพวกเราได้สร้างตำนานแห่งความสำเร็จแถวของผู้ที่รอใช้บริการยาวขึ้นเรื่อยๆ และสำหรับสัปดาห์แรก ไม่เคยมีประชาชนน้อยกว่า 500 คนที่รอ

แถวคอยเข้าห้องสมุดฯ พวกเขายินดีจะรอ เพราะพวกเขาทราบว่าฝูงชนคลาคล่ำหมายถึงความสำเร็จของห้องสมุดของเรา ซึ่งถือเป็นเหตุแห่งความภาคภูมิใจในเมืองของพวกเขา



ห้องสมุดฯ ได้กลายเป็นสถานที่ท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่มีผู้เข้าเยี่ยมชมมากที่สุดแห่งหนึ่งของสหราชอาณาจักรและเป็นสถานที่ท่องเที่ยวชั้นนำนอกนครลอนดอน ผมภูมิใจอย่างยิ่งกับการจัดอันดับความนิยมของทุกมิติของห้องสมุดที่คะแนนสูงกว่า 90% จากผลงานวิจัยเชิงสำรวจในเดือนตุลาคม ปี พ.ศ. 2557



ผมกำลังจะเปลี่ยนไปกล่าวถึงบทบาทของบุคลากรห้องสมุดฯ และความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทเหล่านี้กับการบริการที่ได้รับการแปลงโฉมที่ผมกล่าวถึงก่อนหน้านี้ โดยการบริการมุ่งเน้นไปที่การมีส่วนร่วมและการบรรลุผลลัพธ์สำหรับประชาชนมากกว่าการส่งมอบบริการด้านการทำรายการห้องสมุด (transactional service delivery) ปรากฏการณ์นี้มีนัยลึกซึ้งหลายประการ ประการแรก คือเราจะต้องดำเนินการสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้วยวิธีการทางธุรกิจมากขึ้น โดยเราคาดหวังว่าบรรณารักษ์และนักจดหมายเหตุจะสันตัดในการทำการตลาด การทำงานกับคนหนุ่มสาว การจัดการประชุม การบริหารงานกิจกรรม สิ่งอำนวยความสะดวก เป็นต้น ประการที่สอง คือเราจะต้องแน่ใจว่าเราใช้ทักษะเฉพาะทางตามความจำเป็น เราพบว่าบรรณารักษ์วิชาชีพใช้เวลามากเกินไปในงานตอบคำถามที่เกิดซ้ำ ๆ ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความชำนาญ ดังนั้น เราได้จัดรูปแบบการให้บริการใหม่ทั้งหมดเพื่อให้ทรัพยากรที่เหมาะสมอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม ประการที่สาม คือเราคาดหวังให้การเยี่ยมชมของผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น

อย่างน้อยสองเท่า และก็ประสบผล นี่หมายความว่าเราจะให้บริการกับผู้ใช้บริการจำนวนเพิ่มขึ้นสองเท่า ด้วยบุคลากรจำนวนเท่าเดิม ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ไปสู่การให้บริการตนเอง (self-service) และการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเป็นเรื่องจำเป็น สไลด์นี้แสดงถึงผลลัพธ์ของการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับบุคลากร ซึ่งพวกเขาได้รับเชิญให้บรรยายถึงบทบาทของบรรณารักษ์ห้องสมุดฯ ในอนาคต

สไลด์นี้เป็นรายละเอียดเพิ่มเติมจากงานวิจัยเชิงสำรวจที่ผมกล่าวถึง โดยมีการระบุหลายเหตุผลที่ประชาชนเข้าเยี่ยมชมห้องสมุดฯ ผลวิจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับผม คือเพียง 15% มาเพื่อยืมหนังสือ ผมไม่ได้มองเห็นการที่เด็ก ๆ จะไม่ยืมหนังสือจากห้องสมุดอีกต่อไป แต่ข้อมูลนี้ทำให้ผมเชื่อมั่นอย่างยิ่งว่าถึงแม้การมาห้องสมุดเพื่อยืมหนังสือในผู้ใหญ่จะยุติลง แต่ห้องสมุดประชาชนจะยังคงมีสิ่งดึงดูดอีกมากมายที่ทำให้ผู้คนมาใช้บริการ



ความเชื่อดังกล่าวทำให้เรากำหนดสิ่งแวดล้อมและรูปแบบการดำเนินการ (operating model) ซึ่งเปี่ยมด้วยงานกิจกรรม มุ่งเน้นที่การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์และช่วยให้ผู้ใช้บริการสามารถร่วมสร้าง (co-create) กิจกรรมและงานกิจกรรม (events) ในพื้นที่ซึ่งห้องสมุดฯ ดำเนินการ “แบบไม่เคร่งครัดจนเกินไป หรือแบบอ่อนคลาย” (light-touch manner)

มิติการวางโปรแกรมงานกิจกรรม (event programming) ที่คุณต้องพิจารณา คือระดับที่คุณสร้างความร่วมมือกับองค์กรอื่น คุณจะให้การ “ร่วมผลิต” (co-production) งานกิจกรรมกับองค์กรชุมชนเกิดขึ้นมากแค่ไหน คุณจะกล้าหาญและเสี่ยงเพียงใด และใครเป็นผู้ควบคุม ภาพนี้เป็นตัวอย่างงานกิจกรรมที่ควบคุมไม่ได้ ซึ่งเกิดกับบาทหลวงเจสซี แจ็คสัน (Jesse Jackson) นักการเมืองชาวอเมริกัน อัน

เนื่องจากความเสี่ยงที่เราลองกับแผนปฏิบัติการของเรา ซึ่งการผลิตทั้งหมดทำโดยกลุ่มคนหนุ่มสาวกลุ่มหนึ่ง มิใช่โดยห้องสมุด เรามอบอำนาจการตัดสินใจ (authority) กับพวกเขา

การจัดโปรแกรมเช่นนี้ทำให้เราดำเนินการด้วยประเภทงานกิจกรรมและกิจกรรมอย่างกว้าง ๆ ซึ่งช่วยด้านประสิทธิภาพ (efficiency) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ระยะยาว (long-range strategic planning) งานกิจกรรมอาจส่งมอบโดยห้องสมุดเอง หรือด้วยความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เช่น กลุ่มงานศิลปะและกลุ่มชุมชน โรงเรียน มหาวิทยาลัย หรือเพียงได้รับการอนุมัติจากห้องสมุดฯ [ซึ่งหมายความว่าเราอนุมัติให้งานกิจกรรมเกิดขึ้นได้โดยไม่มีบทบาทในการส่งมอบ (no delivery role)] และที่สุดโต่งที่สุดคือกิจกรรมซึ่งห้องสมุดฯ ไม่เคยรู้จักมาก่อน อย่างงานกิจกรรมลักษณะแฟลชม็อบ (flashmob) โดยกลุ่มชุมชน หรือการรวมกลุ่มเป็นเวลาสั้นๆ โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ

การดำเนินการของเราที่กล่าวมานี้ น่าจะสนับสนุนให้ผู้จัดการห้องสมุดถามคำถามสำคัญเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของพื้นที่ห้องสมุด รวมทั้งการบริการจัดการ วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมห้องสมุด และถามตัวเองว่าพวกเขาพร้อมรับความเสี่ยงขนาดไหนในการสร้างสิ่งแวดล้อมที่นำโดยชุมชน (community-led environment) ความเสี่ยงทั้งในด้านเสียง การรบกวน ความไม่เป็นระเบียบ และความเสี่ยงในการสร้างความไม่พึงพอใจต่อผู้ใช้บริการรายอื่น ท้ายที่สุดแล้ว ห้องสมุดเป็นของใคร? ไม่มีคำตอบถูกผิด แต่ผมก็อยากกระตุ้นให้คุณถามคำถามเหล่านี้

สิ่งที่ผมจะเล่าต่อไปนี้เป็นเพียงไม่กี่ตัวอย่างเรื่องความเสี่ยง อย่างเช่น การส่งมอบความรับผิดชอบในการจัดงานนิทรรศการทั้งหมด ทั้งการออกแบบ วัตถุประสงค์แสดง และการนำเสนอ ไปสู่คนหนุ่มสาว อนุญาตให้วงดนตรีร็อกแสดงดนตรีในห้องสมุดฯ หรือที่สวนข้างระเบียงห้องสมุดฯ และการสนับสนุนการตั้งรูปปั้นที่ล้อแหลมนอกห้องสมุดฯ

ความหลากหลายในการวางโปรแกรมเป็นสิ่งจำเป็น ส่วนผสมด้านเพศ เชื้อชาติ สังคมและความสามารถของเมืองจะต้องได้รับการคำนึงถึงอย่างแท้จริง เพื่อให้บรรลุผลไม่เพียงแต่ในด้านการเข้าถึงกลุ่มผู้ใช้เป้าหมายสูงสุด แต่รวมถึงด้านการสร้างความเชื่อมั่นกับประชากรของเมืองด้วย

และยังมีตัวอย่างอื่นๆ ที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในชุมชน ดังเช่นงานกาลาดินเนอร์สำหรับผู้นำธุรกิจ กิจกรรมสำหรับเด็กซึ่งจัดที่ระเบียงห้องสมุดฯ งานนิทรรศการภาพถ่ายที่คนหนุ่มสาวเป็นผู้ดูแลวัตถุประสงค์แสดง ซึ่งทั้งหมดมีความสำคัญในการสร้างความเป็นเจ้าของห้องสมุดฯ ในจิตวิญญาณของประชากรของเมือง

ความอึดจรรยาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวางโปรแกรมงานกิจกรรมสำหรับห้องสมุดฯ เราสนับสนุนคำถามว่า “ทำไมจะไม่...ละ” แทนที่จะเป็นคำถามว่า “ทำไม” เสมอ และคำตอบประการแรกคือเราทำได้ ประการที่สองคือกิจกรรมเหล่านี้ทั้งหมดส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของชุมชน (sense of community ownership) แม้กระทั่งในเมืองหลายวัฒนธรรมขนาดใหญ่ (large multicultural city)

ดังนั้น จึงเป็นการถูกต้องที่ห้องสมุดฯ ควรช่วยให้ประชาชนได้เฉลิมฉลองงานกิจกรรมวิถีชีวิตสำคัญ ๆ เช่น การจบการศึกษา งานแต่งงาน รวมทั้งสร้างชื่อเสียงจากการที่สิ่งต่างๆ ผู้คน และความคิดที่น่าสนใจมาบรรจบกันอย่างเหมาะสม

เราได้รับบทเรียนที่มีประโยชน์มากมายจากการวางโปรแกรมงานกิจกรรมระยะแรกของห้องสมุดฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสิ่งต่างๆ ผิดพลาด สิ่งสำคัญประการแรกคือการมีบุคลากรที่เหมาะสมในจำนวนที่เหมาะสมสำหรับการบริหารจัดการแต่ละงานกิจกรรม ประการต่อมาคือต้องมีความเข้าใจในตัวอาคาร เนื่องจากงานกิจกรรมอาจถูกทำลายโดยระบบแสงที่ด้อยคุณภาพ ระบบเสียงที่ไม่เพียงพอ หรือความผิดพลาดเกี่ยวกับป้ายและการต้อนรับ นอกจากนี้ ยังต้องรู้จักกลุ่มเป้าหมายของคุณและทำการตลาดให้ถูกต้อง รวมทั้งจัดการกับกลยุทธ์ด้านราคา (pricing strategies) และการจำหน่ายบัตรเข้าชมตั้งแต่เนิ่นๆ ซึ่งคนส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับคุณค่าที่ได้รับจากเงินที่จ่ายไปมากกว่าราคาจริง

เราไม่เคยมีประสบการณ์ด้านการวางโปรแกรมงานนิทรรศการ แต่เราสามารถแบ่งปันบทเรียนมากมายในเรื่องนี้ สิ่งสำคัญคือการแต่งตั้งผู้จัดการงานนิทรรศการ (Exhibitions Manager) เพื่อประสานงานด้านต่างๆ มากมายในการจัดงานนิทรรศการ และเพื่อประเมินอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับปริมาณเวลาและทรัพยากรที่จำเป็นในการนิยาม ดูแลวัตถุจัดแสดง เตรียมการและรังสรรค์งานนิทรรศการซึ่งจะนำไปสู่ทั้งเสียงสรรเสริญอย่างยิ่งยวดและความสนใจจากประชาชน

พัฒนาการสำคัญคือการอุบัติของกลุ่มริเริ่ม (self-starting) และกลุ่มกำกับตนเอง (self-governing) ที่เข้าครอบงำพื้นที่ส่วนต่างๆ ในห้องสมุดฯ ณ วันเวลาต่างๆ ห้องสมุดฯ ได้กลายเป็นที่ประชุมสำหรับชุมชนภายในเมือง และพัฒนาการนี้ตอกย้ำอีกครั้งถึงความจำเป็นที่ประชาชนจะต้องรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของทรัพย์สินชุมชน มิใช่ความรู้สึกถึงความจำเป็นในการขอคำอนุญาตเพื่อดำเนินการใดๆ ภายในอาคาร ทั้งนี้แน่นอนว่าการดำเนินการดังกล่าวต้องอยู่ในขอบเขตของกฎหมาย

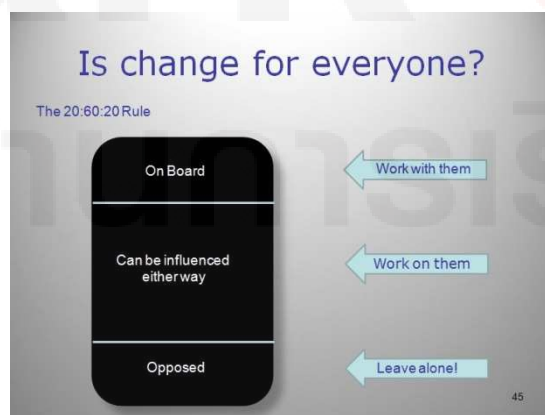
ห้องสมุดฯ ได้รับการวางฐานะเป็นจุดหมายทางเลือกสำหรับประชาชนในเทศกาลต่างๆ ของเมืองตอนนี้ ทั้งเทศกาลดนตรี วรรณกรรมและการแสดงล้วนจัดงาน ณ ห้องสมุดฯ นับเป็นการเพิ่มความหลากหลายของแรงดึงดูดซึ่งนำพากลุ่มเป้าหมายต่างๆ สู่อาคารห้องสมุดฯ

สไลด์นี้แสดงมิติสำคัญในเส้นทางการแปลงโฉมจากการส่งมอบบริการสู่การมีส่วนร่วม ทรัพยากรจดหมายเหตุถูกใช้โดยบุคลากรห้องสมุดในการส่งเสริมความเข้าใจภายในชุมชนเกี่ยวกับมรดกตกทอดทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวมและอัตลักษณ์ของพวกเขา ผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ งานกิจกรรม กิจกรรมและโปรแกรมการฝึกอบรม นี่เป็นแนวทางเชิงรุกที่ได้รับการออกแบบเพื่อให้กลุ่มชุมชนท้องถิ่นสามารถพึ่งตนเองได้ (self-supporting)



มิติสำคัญของบริการที่ได้รับการแปลงโฉม คือการมีส่วนร่วมของอาสาสมัครในการให้บริการ เราดำเนินไปอย่างช้า ๆ ด้วยสาเหตุสำคัญคือการต่อต้านอย่างหนักหน่วงของสหภาพแรงงาน (Trade Union) ต่อคนงานอาสาสมัคร เรื่องราวความสำเร็จเริ่มแรก คืออาสาสมัครทำงานในสวน ผู้ซึ่งช่วยดูแลรักษากระเบื้องด้วย นอกจากนี้ ประชาชนกว่า 250 คนยังได้ลงทะเบียนแสดงความจำนงที่จะทำงานกับห้องสมุดฯ ในฐานะอาสาสมัคร ซึ่งนับเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จในอนาคต

บริการธุรกิจและการเรียนรู้ (Business and Learning service) ของเราเป็นกรณีศึกษาตัวอย่างที่ดีเกี่ยวกับเส้นทางการแปลงโฉม จากการเริ่มต้นด้วยการให้บริการสารสนเทศแบบดั้งเดิม บริการนี้เผชิญความเสี่ยงจากการที่ธุรกิจถ่ายโอนเนื้อหาสารสนเทศไปสู่อินเทอร์เน็ต ด้วยการปรับจุดเน้นงานบริการของเราไปยังผู้ประกอบการที่อยู่ในช่วงก่อนการก่อตั้งธุรกิจ ประชาชนที่ต้องการดำเนินธุรกิจแต่ขาดความรู้และ/หรือทักษะที่จำเป็น และประชาชนที่แสวงหางานหรือความก้าวหน้าในอาชีพหรือเชิงเศรษฐกิจ บริการจึงประสบความสำเร็จในการวางตำแหน่งตนเองใหม่ในฐานะส่วนหนึ่งของเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge economy) ของเมือง มิใช่เพียงการให้บริการด้านสารสนเทศอีกต่อไป ทั้งการประชุมให้คำแนะนำ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการสัมมนา งานกิจกรรมสร้างเครือข่ายพันธมิตรถูกนำเสนอและบริหารจัดการโดยบุคลากรห้องสมุดซึ่งได้รับการฝึกใหม่เพื่อให้เป็นที่ปรึกษาด้านธุรกิจและการเรียนรู้



ผมได้บรรยายถึงการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่มากมายที่เกิดขึ้นกับทัศนคติแบบดั้งเดิมเกี่ยวกับห้องสมุด และหอบจดหมายเหตุประชาชน จำเป็นจะต้องถามคำถามต่อไปนี้เมื่อรับเอาบทบาทผู้นำในรูปแบบใดก็ตาม บุคลากรสนับสนุนเป้าหมายการแปลงโฉมกิจการหรือไม่ พวกเขาเข้าใจธรรมชาติของรูปแบบหรือโมเดลการ

ดำเนินการในอนาคตหรือไม่ และพวกเขาจะปรับตัวให้เข้ากับโมเดลอย่างไร และจะทำสิ่งใดเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมสูงสุดกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง ข้อจำกัดด้านเวลาทำให้ผมไม่สามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้ทั้งหมด แต่เพียงพอที่จะกล่าวได้ว่าเรามีความเชื่อมั่นได้ว่าในองค์กรใดก็ตามที่ประสบกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขนานใหญ่ บุคลากรจะแตกเป็นสามกลุ่ม มักจะเป็นอัตราส่วนต่อไปนี้แต่ไม่เสมอไป คือ 20% จะเข้าใจและสนับสนุนความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 60% จะไม่เห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแต่ก็ไม่คัดค้าน และ 20% จะต่อต้าน ความผิดพลาดครั้งใหญ่ของเรา และเราไม่ใช่คนแรกที่ผิดพลาดในเรื่องนี้ คือการใช้เวลามากเกินไปในช่วงต้นของกระบวนการเพื่อจะโน้มน้าวผู้ต่อต้าน นั่นถือว่าผิด เราควรปล่อยพวกเขาไว้ และหันไปทุ่มเทพลังงานของคุณกับการทำงานกับคนกลุ่มใหญ่ที่ยังคลางแคลง และทำให้พวกเขาหันมาอยู่ในกลุ่มผู้สนับสนุน เราไม่อาจโน้มน้าวผู้ต่อต้านได้และในที่สุดแล้วคนกลุ่มนี้ก็ต้องออกจากองค์กรไป



ความสำเร็จเกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบ ภาพในสื่อของราชวงศ์อังกฤษ...
และอีกหลายภาพ จากนักแสดง นักดนตรีและนักแสดงขงหัว



ภาพความรื่นเริงของเด็ก อนาคตของเมือง ในระหว่างการสำรวจห้องสมุดของพวกเขา

วันนี้ ห้องสมุดเมืองเบอร์มิงแฮมเป็นสถานที่ซึ่งลดบทบาทลงอย่างมาก มีกิจกรรมและความตื่นเต้นน้อยลง ดวงตะวันแห่งความรุ่งเรืองของห้องสมุดสาธารณะได้เคลื่อนตัวลง เป็นช่วงเวลาที่ยากลำบาก มีทรัพยากรเหลือน้อยมากที่จะทำให้ห้องสมุดมีชีวิตชีวา อย่างไรก็ตาม สิ่งหนึ่งกลับแน่นอน เมื่อดวงตะวันคล้อยต่ำลง วันพรุ่งนี้ มันจะลอยสูงขึ้น ผมมั่นใจว่าวันคืนที่ยิ่งใหญ่ของห้องสมุดเมืองเบอร์มิงแฮมจะกลับมาอีกครั้ง

ขอบคุณที่เชิญให้ผมมาบรรยายในการประชุมของท่าน และขอบคุณที่ฟังอย่างตั้งใจ