

มิติที่อันตรายยิ่งอีกประการหนึ่งของห้องสมุดแบบตั้งรับ คือการขาดความใส่ใจในบุคลากรเกือบจะสิ้นเชิง ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เต็มใจจะเล่าข่าวร้ายกับผู้นำ ผู้นำแทบจะไม่ชมเชยบุคลากรสำหรับงานที่ดี เพราะว่า “นั่นเป็นสิ่งที่พวกเขาได้รับเงินเดือนเพื่อให้อำนาจ” บุคลากรเริ่มไม่สนใจความเป็นไปใด ๆ เพื่ออยู่รอดและ “ปิดตัวเอง” ในสิ่งแวดล้อมอันเจ็บปวดเหล่านี้ นอกจากนี้ ผู้นำยังมีส่วนทำให้สิ่งแวดล้อมประเภทนี้ดำรงอยู่ถาวรโดยการปิดหูปิดตาเกี่ยวกับตัวบุคคลและเน้นเพียงแต่ความสำเร็จที่รับรู้ระยะสั้นจาก “การใช้อำนาจ”

ห้องสมุดแบบตอบสนอง

การขับเคลื่อนองค์กรออกจากกรอบอ้างอิง (frame of reference) แบบตั้งรับสู่แบบตอบสนองอาศัยวิธีการที่ได้รับการสร้างสมดุลอย่างรอบคอบ ซึ่งหมายถึงทั้งความอดทนและภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงต้องเกิดขึ้นทั้งในกรอบอ้างอิงของสมาชิกและขององค์กรไปพร้อมกัน ภาวะผู้นำเชิงบวก (positive leadership) จะต้องถูกนำไปปฏิบัติในแนวทางที่สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันเพื่อให้เป้าหมาย ค่านิยมและคุณค่าของบุคคลเกิดความกระจ่าง โมเดลสมรรถนะขั้นสูง (HPP) เสนอว่าผู้นำจะต้องเริ่มต้นด้วยการรวมศูนย์องค์กรให้มีเป้าหมายที่ชัดเจน (clearly defined goals) การสร้างแผนปฏิบัติการ (action plans) เพื่อบรรลุงาน การแก้ปัญหา การสร้างทีมงาน และการใช้โมเดล ‘ผู้นำตามสถานการณ์’ (situational leadership) ที่พัฒนาโดยเฮอร์ซีย์ (Hersey) และ แบลนชาร์ด (Blanchard) (Management of Organizational Behavior, 1986)

การพลิกโฉมจากห้องสมุดแบบตั้งรับสู่แบบตอบสนองที่ประสบความสำเร็จจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แสดงในโมเดลฯ สมาชิกมุ่งความสนใจไปที่การสร้างผลงานปัจจุบันผ่านกิจกรรมที่ได้รับการวางแผนมาแล้วล่วงหน้าเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรระยะสั้นที่ชัดเจน (near-term, clearly defined organizational goals) ผู้นำเป็นผู้แนะแนวและผู้ให้คำปรึกษาซึ่งจูงใจสมาชิกในกลุ่มด้วยการมีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย (meaningful participation) ให้รางวัลผลงานที่ยอดเยี่ยมและสร้างสิ่งจูงใจบนพื้นฐานผลงาน (incentives based on merit)

ห้องสมุดแบบดำเนินการเชิงรุก

กรอบอ้างอิงเชิงรุกต้องใช้ในการมองไปยังอนาคตและการไขว่คว้าการริเริ่ม นี่เป็นกรอบอ้างอิงที่ผู้นำเห็นอนาคตเป็นทางที่ต้องเลือกมากกว่าจะเป็นสถานการณ์ที่ต้องทน นี่เป็นมุมมองต่ออนาคตในฐานะสิ่งที่ต้องเลือก มิใช่สิ่งที่รอวันเกิดขึ้น ปัจจัยสำคัญยิ่งในการก้าวออกจากกรอบอ้างอิงแบบตอบสนอง คือการที่ห้องสมุดมีระบบค่านิยมที่พัฒนาขึ้นเป็นอย่างดี วิสัยทัศน์แห่งอนาคตจะต้องแบ่งปันอย่างกว้างขวางในหมู่สมาชิกบรรณารักษ์ สอดคล้องกับระบบค่านิยมของพวกเขา และเป็นพลังขับเคลื่อนที่ดึงดูดและมีพลัง ตัวอย่างเช่น ประธานาธิบดีจอห์น เอฟ. เคนเนดีได้นำเสนอวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเหยียดวงจันทร์ของมนุษย์

กับอเมริกาในปลายทศวรรษที่ 60 แล้วนิล อาร์มสตรองก็ทำสิ่งนั้นเองได้สำเร็จในเดือนกรกฎาคม 1969 (พ.ศ. 2512)

วิสัยทัศน์แห่งอนาคตต้องมีการสื่อสารทางเลือกซึ่งให้คุณค่ากับบุคลากรอย่างสูง (high value on people) หรือที่เรียกว่าความใส่ใจ บุคลากรจะไม่เต็มใจทุ่มเทความพยายามเกินกว่าการตอบสนองหากพวกเขาไม่รู้สึกรู้ว่าห้องสมุดที่ทำงานให้เป็นห้องสมุดของพวกเขาเองและเป็นห้องสมุดที่ให้คุณค่ากับพวกเขา ทั้งในด้านตัวบุคคลและด้านวิชาชีพ วิสัยทัศน์แห่งอนาคตจะต้องสะท้อนความมุ่งมั่นที่มีต่อคุณค่านุชนิยมซึ่งทำให้บุคลากรได้รับความรู้สึกมีความหมายในตนเองและความพึงพอใจอย่างแท้จริง เป้าหมายสูงที่ต้องบรรลุต้องมีรากฐานจากคุณค่าที่สร้างไว้สูง ดังนั้น ผลงานมหาศาลที่อาจเคยทุ่มลงไปในการสร้าง ดำรงไว้ และบังคับใช้กฎอย่างเป็นทางการ ต้องถูกปลดปล่อยให้การบรรลุภาวะอนาคตที่พึงประสงค์

การสร้างวัฒนธรรมแบบดำเนินการเชิงรุกในห้องสมุดของคุณอาศัย ‘ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง’ (transformational leadership) ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามในระดับคุณค่าบุคคล แตกต่างจากการทำเพียงกระตุ้นพวกเขาในระดับวัตถุ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leader) เชื่อมโยงกับผู้ตามในองค์รวมด้วยการแสวงหาหนทางเพื่อพัฒนาศักยภาพของพวกเขาและตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปของพวกเขานำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงต้องการพันธสัญญาที่แน่วแน่ต่อคุณธรรมและความสุจริตอันเป็นรากฐาน แสดงออก ‘ผ่านพฤติกรรมที่สะท้อนออกมา’ บทบาทของภาวะผู้นำในห้องสมุดแบบดำเนินการเชิงรุก คือการรักษาให้สมาชิกมีเป้าหมายและทักษะที่เหมาะสม ผลลัพธ์ของความพยายามตามภาวะผู้นำประเภทนี้แสดงในแผนภาพ

ห้องสมุดสมรรถนะสูง

มุมมองที่ก้าวหน้า (progressive perspective) มากขึ้นอันเกิดจากรอบอ้างอิงเชิงรุกยังคงไม่เพียงพอสำหรับการสร้างระดับสมรรถนะที่พบในองค์กรสมรรถนะสูง ปรากฏการณ์ความเป็นเลิศของห้องสมุดมีลักษณะเฉพาะคือพลังงานระดับสูงที่ปลดปล่อยจิตวิญญาณมนุษย์ (human spirit) และนำไปสู่พัฒนาการด้านผลผลิตที่เด่นชัด ผู้นำห้องสมุดสมรรถนะสูงได้พบวิธีการบริหารจัดการรูปแบบกระแสพลังงานและจิตวิญญาณมนุษย์ที่รูปแบบพลังงานเหล่านี้ปลดปล่อย รวมทั้งให้ความใส่ใจกับดัชนีชี้วัดด้านความทุ่มเทและก้าวข้ามความทุ่มเทไปสู่ผลการปฏิบัติงานซึ่งเห็นได้ชัดเจนกว่า

ทางเลือกกลยุทธ์ของห้องสมุดสมรรถนะสูงกำหนดในบริบทของปรัชญารากฐาน (underlying philosophy) และคติความเชื่อ (folklore) ที่ให้ความหมายกับวิสัยทัศน์ของห้องสมุด งานภาวะผู้นำเปลี่ยนเป็นการนำเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ห้องสมุดเคลื่อนตัวไปตามเส้นทางที่กำหนดโดยวิสัยทัศน์และแผนระยะยาว ในทำนองเดียวกัน ระบบการบริหารผลงาน (performance management system) ที่จำเป็นสำหรับห้องสมุดแบบดำเนินการเชิงรุกให้ความหมายเป็นพิเศษกับห้องสมุดที่มีสมรรถนะสูง เนื่องด้วยห้องสมุดประเภทนี้มีการออกแบบแผนวิวัฒนาการ (plan for evolution)

คุณลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งของกรอบอ้างอิงเชิงรุก คือการมุ่งเน้นการพัฒนาอภีระบบ (metasystems) ไปพร้อมกับระบบแบบเป็นทางการ (formal systems) อภีระบบคือกลุ่ม ทีมงานหรือพื้นที่แห่งความเป็นเลิศ (pockets of excellence) ภายในตัวองค์กรซึ่งสร้างสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมตลอดทั้งโครงสร้างที่เป็นทางการของห้องสมุด อภีระบบดำรงอยู่แล้วในห้องสมุดทุกแห่ง โครงสร้างที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้ทำให้เกิดพื้นที่ซึ่งผู้นำเริ่มสร้างระบบค่านิยมที่ปรารถนาและฉายแสงที่ความสำเร็จเล็ก ๆ น้อย ๆ โครงสร้างนี้อาจใช้เป็นมันสมองเพื่อสร้างความคิดใหม่ เพื่อการสื่อสาร (ทั้งสองทาง) กับองค์กรในรูปแบบไม่เป็นทางการ และเพื่อทดสอบแนวโน้มและอารมณ์ (trends and moods) ขององค์กร ผู้นำอย่างไม่เป็นทางการเหล่านี้มีอิทธิพลอันทรงคุณค่าที่มีอาจทอนความสำคัญหรือมองข้ามได้

ประเภทภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นในการบรรลุและดำรงไว้ซึ่งห้องสมุดสมรรถนะสูงไม่น้อยไปกว่าภาวะผู้นำชั้นเลิศที่ได้บรรยายไปแล้วข้างต้น นอกจากนี้ ผู้นำชั้นเลิศยังเห็นห้องสมุดของพวกเขาเป็นปัจจัยเกื้อหนุนในการมีส่วนร่วมที่สำคัญกับชุมชน ในห้องสมุดสมรรถนะสูง จุดมุ่งเน้นคือการบรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศขั้นสูงผ่านกระบวนการหาความเป็นไปได้ใหม่ ๆ การแสวงหาเส้นทางแห่งโอกาสสายใหม่ และการกระตุ้นจิตวิญญาณมนุษย์ ผู้นำจะต้องมีกรอบอ้างอิงที่เหนือกว่าเพียงแค่การระบุผลที่ต้องการ พวกเขาจะต้องเห็นและรู้สึกถึงวัฒนธรรมและจิตวิญญาณของห้องสมุดสมรรถนะสูงผ่านสมาชิกห้องสมุด ผู้นำที่ปฏิบัติงานในกระแสภาวะนี้ (state of flow) จะสามารถดำรงไว้ซึ่งความชื่นชมต่อมรดกตกทอดที่ทรงคุณค่า ประเพณีที่น่าภาคภูมิใจและตำนานดี ๆ ซึ่งเป็นรากเหง้าแห่งอดีตของห้องสมุดสมรรถนะสูง ทั้งไว้กับตนเองและถ่ายทอดให้กับผู้ตามได้

มิติของผู้นำที่ปฏิบัติงานภายใต้กรอบอ้างอิงแบบสมรรถนะสูงประกอบด้วยความสำคัญของผลเสริมฤทธิ์ (synergistic effects) ของวัฒนธรรมห้องสมุด นอกจากการพัฒนาทีมงานที่เหนียวแน่นอย่างยิ่งและองค์ประกอบที่สอดคล้องกันแล้ว ผู้นำสมรรถนะสูงยังมองหาวิธีการสร้างความแข็งแกร่งด้วยการสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง พวกเขามีความเข้าใจในเรื่องการใช้พิธีการและพิธีกรรมเพื่อสร้างและดำรงไว้ซึ่งตำนานดี ๆ และประเพณีที่น่าภาคภูมิใจ สิ่งเหล่านี้เป็นมรดกตกทอดอันน่าภูมิใจที่สมาชิกห้องสมุดแต่ละคนจะรักษาและต่อยอด ความใส่ใจในวัฒนธรรมองค์กรนี้จะทำให้ผู้นำสามารถกระทำการที่สนับสนุนการบรรลุความเป็นเลิศและความประสงค์ของแต่ละบุคคลภายในกรอบเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของห้องสมุด

ผู้นำห้องสมุดสมรรถนะสูงไม่เพียงแต่มีความสามารถอันเป็นเอกลักษณ์ในการมองการณ์ไกลไปในอนาคตและหลอมรวมห้องสมุดกับวิสัยทัศน์อันยอดเยี่ยมเท่านั้น แต่พวกเขายังมีศักยภาพและความกล้าหาญที่จะโน้มน้าวให้บุคลากรทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เป็นจริง นั่นคือการสร้างนวัตกรรม! ผู้นำเหล่านี้นำองค์กรด้วยความสามารถและความเต็มใจของพวกเขาที่จะให้อำนาจกับผู้ตาม ผลักดันอำนาจไปสู่มือของบุคลากร เพื่อให้พวกเขามีพลังและเสรีภาพในการแสวงหาความท้าทาย การสร้างสรรค์และนวัตกรรม สิ่งที่สำคัญที่สุดคือผู้นำเหล่านี้นำองค์กรด้วยความเอาใจใส่ในตัวผู้ตามอย่างแท้จริง ซึ่งจะสร้างพันธมิตรร่วม (mutual

bond) แห่งความรู้สึกทุ่มเทแบบเข้มข้น (strong emotional commitment) และความจงรักภักดีต่อกัน (reciprocal loyalty) อันเป็นจุดกำเนิดของความเป็นเลิศ

กล่าวโดยสรุป โมเดลโปรแกรมการสร้างสมรรถนะระดับสูงเป็นกรอบที่มีความสอดคล้อง (coherent framework) สำหรับการทำความเข้าใจกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ ที่ห้องสมุดจะทำให้เกิดขึ้นได้ รวมทั้งกับกรอบอ้างอิงเชิงวัฒนธรรมที่สัมพันธ์กับแต่ละระดับ ที่ระดับตั้งรับ ห้องสมุดติดอยู่กับดักความจำเป็นซึ่งเกิดจากการที่ผู้นำคำนึงถึงเพียงความอยู่รอด การบังคับใช้กฎและนโยบายเก่า รวมทั้งการรักษาระบบเดิมเป็นหลัก ที่ระดับตอบสนอง ห้องสมุดจัดการกับสิ่งจำเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้นำคำนึงถึงการสร้างทีมงานที่ยืดหยุ่นเหนียวแน่นและการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นหลัก ที่ระดับดำเนินการเชิงรุก ห้องสมุดมุ่งเน้นการบรรลุผลลัพธ์ระยะยาวและผู้นำคำนึงถึงการพัฒนาระบบบุคลากรที่หลอมรวมและพัฒนาเพื่อการสร้างอนาคตที่ดีมีเป้าหมายเป็นหลัก ที่ระดับสมรรถนะสูง ห้องสมุดขับเคลื่อนด้วยความตื่นตัวและจิตวิญญาณ เนื่องจากผู้นำคำนึงถึงการให้อำนาจเพิ่มเติมกับบุคลากรเพื่อให้พวกเขาสามารถร่วมกันสร้างคุณูปการที่สำคัญยิ่งต่อชุมชนที่พวกเขาได้รับใช้

แนวคิดหลักในโมเดลนี้ คือการที่ภาวะขั้นสูงสามประการของประสิทธิภาพมีการพึ่งพาอาศัยกัน กล่าวคือ ห้องสมุดแบบดำเนินการเชิงรุกต้องมีการตอบสนองไปด้วย ในทำนองเดียวกัน ห้องสมุดสมรรถนะสูงต้องดำเนินการเชิงรุกและมีการตอบสนองไปด้วย มีการพึ่งพากรอบอ้างอิงที่เชื่อมโยงกับแต่ละภาวะในลักษณะเดียวกัน ผู้นำจะต้องไม่ยึดติดกับการบรรลุภาวะอนาคตจนกระทั่งละเลยการเอาใจใส่ต่อความจำเป็นปัจจุบัน รวมทั้งไม่ควรจะปลดปล่อยศักยภาพของบุคลากรโดยปราศจากความแน่ใจว่าพวกเขาหลอมรวมกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของห้องสมุดอย่างสมบูรณ์

บทสรุป

ความรู้เรื่องในสิ่งแวดล้อมห้องสมุดที่ผันแปรตลอดเวลาและการสร้างห้องสมุดแห่งศตวรรษที่ 21 ต้องอาศัยแนวทางและแนวคิดใหม่อย่างสิ้นเชิง การสร้างทีมงานแห่งนวัตกรรมที่เข้มแข็งเป็นสิ่งจำเป็นในอย่างก้าวสู่อนาคต บุคคลเหล่านี้จะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ความหลงใหล ความมุ่งมั่นและความยืดหยุ่น การบริหารจัดการบุคลากรคุณภาพแห่งนวัตกรรมนี้ต้องใช้ผู้นำที่ยิ่งใหญ่และห้องสมุดสมรรถนะสูงมุ่งเน้นที่ความเป็นเลิศ การตระหนักถึงและการบรรลุปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญต่อความสำเร็จ นอกจากนั้น การนำเพื่อการสร้างนวัตกรรมยังก่อปรด้วยตระหนักถึงความหมายของนวัตกรรม ถึงแม้ว่าจะยังไม่มีกำหนดรูปแบบที่มั่นคงจะเป็นก็ตาม เมื่อองค์ประกอบหลักเหล่านี้เกิดขึ้น การนำบุคลากรคุณภาพแห่งนวัตกรรมเพื่อสร้างห้องสมุดแห่งศตวรรษที่ 21 พร้อมไปกับการอย่างก้าวอย่างชำนาญก็จะนำกล้วนน้อยลง!

บรรณานุกรม

- 1) Hill, Linda, Greg Brandeau, Emily Ruelove, and Kent Lineback. **The Inescapable Paradox of Managing Creativity**. *Harvard Business Review* 12 Dec. 2012. Print.
- 2) **The High Performance Programming (HPP) model** was created by Linda Nelson and Frank Burns (Organization Transformation, 1983)
- 3) Hersey and Blanchard (**Management of Organizational Behavior** , 1986)

TK
park
อุทยานการเรียนรู้