



ایجاد کتابخانه نیاز - مبنا

زبان نیازها به یک مفهوم غالب در گفتمان معاصر در موضوع کتابخانه‌های عمومی تبدیل شده است. در همایش «حوزه اختیارات کتابخانه‌های عمومی»^۱ در اکتبر سال ۲۰۰۹، «مارگارت هوج»^۲ وزیر فرهنگ وقت، تأکید کرد که کتابخانه‌ها باید قادر باشند چگونگی واکنش به نیازهای اجتماعی و برآوردن آنها را به نمایش بگذارند:

البته پاسخ این است که هدف اصلی و علت وجودی آن را به یاد داشته باشید؛ اما از همه مهمتر این که خدمتی را ارائه دهید که مردم می‌خواهند و از آن استفاده خواهند کرد؛ اکثر مردم، و در اکثر اوقات. بله، شاید در بسیاری موارد بین نیاز محلی و آنچه که عرضه می‌شود تعارضی وجود داشته باشد....

«قانون سال ۱۹۶۴ کتابخانه‌ها» ... ارائه «جامع و کارآمد» یک مرکز محلی متناسب با خواسته‌ها و مقتضیات - یا «نیازها»ی - مردم محلی را کنترل می‌کند. و بدین ترتیب، لازم است که مقامات محلی در پی شناسایی و درک نیازهای محلی برآیند.

این‌طور نیست که آنچه شورا فکر می‌کند، همان چیزی باشد که مردم می‌خواهند. کار حدس و گمان نیست؛ کار شواهد و مدارک است.

وی سپس این‌گونه ادامه می‌دهد:

مرکز کتابخانه‌ای تدبیرمند و ماندنی، مرکزی است که به نیاز عموم پاسخ دهد....

1. Public Library Authority' conference

2. Margaret Hodge

اگر خدمت خود را همگانی کنیم؛ اگر اطمینان حاصل کنیم که به خوبی و در سطح وسیع مورد استفاده قرار می‌گیرد، به آسانی هنگام مشکلات آسیب نخواهد دید....

ما باید چیزهای جدید و متفاوتی به جوانان ارائه کنیم...
 رهنمودهای «سایلیپ» در مورد «آنچه یک کتابخانه خوب را شکل می‌دهد» [(«سایلیپ» ۲۰۰۹ز)]... مرجع بسیار مفید برای تفکر ما خواهد بود... این اصل «سایلیپ» مبنی بر این که «خدمات کتابخانه‌ای محلی باید دائماً تجدید شوند و بهبود یابند تا به نیازهای در حال تغییر جوامع محلی پاسخ دهند»، در یک سطح، همچون نوعی «انقلاب ماندگار» تروتسکی‌گونه به نظر می‌رسد؛ اما به باور من بسیار دقیق و حساب‌شده است. و من صمیمانه فهرست ده‌نکته‌ای «سایلیپ» را به‌عنوان خرد جمعی کاملاً انجام‌پذیر، به همه شما توصیه می‌کنم (هوج ۲۰۰۹).

اولین نکته در این فهرست «سایلیپ» این است: «آیا کتابخانه شما ... دارای یک راهبرد کتابخانه‌ای هست که نیازهای جامعه محلی را برآورده سازد؟» («سایلیپ» ۲۰۰۹و، ۴). پارادایم غالب موجود از تأمین جامع، برای جوامع دچار محرومیت اجتماعی، کارآمد نیست. برای برآوردن نیازهای آنان، یک رویکرد هدفمند لازم است. در حالی که کتابخانه‌های عمومی همچنان مرکزی قانونی (به موجب «قانون کتابخانه‌های عمومی» ۱۹۶۴) به شمار می‌آیند، ارائه خدمات جامع آنها به کسانی که در مناطق محلی، کار و تحصیل می‌کنند ادامه می‌یابد. اما در درون این مدل جامع، اتخاذ رویکردی هدفمند و هدایت منابع در جهت برآوردن خواسته‌های آن دسته از مردمی که بیشترین نیاز را به کتابخانه‌ها دارند ولی کمترین استفاده را از آنها می‌برند، امکان‌پذیر است. بدین ترتیب، کتابخانه‌ها را می‌توان برای غیرکاربران و کاربرانی که عضویت‌شان منقضی شده، مناسب‌تر نمود و در همین حال، خدمات را نیز برای کاربران کنونی بهبود بخشید. «اندرو موشن»^۱ در مجادله زیر با «تیم

1. Andrew Motion

باکلی اوئن^۱ نیاز به ایجاد تعادل بین خدمات هدفمند و خدمات جامع را توضیح داد:

[تیم باکلی اوئن]: دولت به دلیل تلقی کتابخانه‌ها به عنوان ابزار سودمندی برای پیاده‌سازی خط‌مشی اجتماعی و نه مخزن و ارائه‌دهنده ادبیات، دانش و فرهنگ، دائماً مورد انتقاد قرار گرفته است. فکر می‌کنید در اینجا مغایرتی وجود دارد؟

[اندرو موشن]: گرامیداشت آن ارزش‌های متعارف- که من هم بی‌قید و شرط انجام می‌دهم- به شیوه‌ای که امکان دیگر انواع پیشرفت ممکن برای یک کتابخانه را از آن بگیرد، احمقانه است و در راستای زندگی آنگونه که واقعاً گذران می‌شود، نیست. پس بگذارید بین آنچه که به طور سنتی یک کتابخانه می‌تواند ارائه دهد و آنچه که دیگر جنبه‌های کار یک جامعه را تشکیل می‌دهد- چه پروژه‌های مرتبط با سواد باشد یا کاربایی یا هر چیز دیگر- پیوند برقرار کنیم؛ بخشی به این دلیل که همگرایی بین این امور می‌تواند بسیار پربازده باشد، و بخشی دیگر به این علت که راهی است برای جذب مردم به کتابخانه‌ها، مردمی که در غیر این صورت از کنار کتابخانه هم رد نمی‌شوند (باکلی اوئن و موشن ۲۰۰۹).

بنابراین بحث نه بر سر ایجاد خدمات هدفمند یا جامع، بلکه برقراری همزمان هر دو، با تمرکز پایدار و آگاهانه بر نیازهای جامعه، به منظور خلق شرایط برد-برد برای کل جامعه است. این چیزی است که ما کتابخانه‌ی نیازمبنا می‌نامیم.

کتابخانه‌ی نیازمبنا چیست؟

یک کتابخانه‌ی نیازمبنا با داشتن ده ویژگی زیر مشخص می‌شود:

۱. کتابخانه‌ی نیازمبنا بر این فرض مبتنی است که هر کس نیازهایی دارد و

1. Tim Buckley Owen

نیازهای همه با هم تفاوت دارد. بنابراین کتابخانه نیازمنا مفهومی جامع است که می‌شود آن را به هر کتابخانه‌ای در هر شرایطی و در هر زمانی اطلاق کرد.

۲. کتابخانه نیازمنا دارای راهبرد، ساختار، نظام‌ها، و فرهنگ مناسبی است که به آن امکان می‌دهد نیازهای جامعه را شناسایی، اولویت‌بندی و برآورده کند.

۳. کتابخانه نیازمنا کل جامعه محلی را دربرمی‌گیرد و آن را در برنامه‌ریزی، طراحی، ارائه و ارزیابی خدمات کتابخانه شرکت می‌دهد. ۴. یک کتابخانه نیازمنا مشتری ندارد، بلکه سهامدارانی دارد که به‌واسطه پرداخت مالیات، سهمی در کتابخانه دارند، و از طریق نمایندگان منتخب محلی‌شان، در کنترل و مدیریت کتابخانه اعمال نظر می‌کنند.

۵. کتابخانه نیازمنا، دموکراتیک و نیز پاسخگو است. سهامداران آن عبارت‌اند از کارکنان، مشارکت‌کنندگان، تدارک‌کنندگان، کاربران خدمات، کاربرانی که عضویت‌شان منقضی شده، و غیرکاربران.

۶. یک کتابخانه نیازمنا شیوه جدیدی برای تفکر و شیوه جدیدی برای کارکردن است؛ به دل‌ها و ذهن‌ها، گرایش‌ها و رفتارها، و نیز خط‌مشی‌ها و خدمات مربوط می‌شود. چهارچوب و زیرساختاری است که تغییر سازمانی را امکان‌پذیر و تسهیل می‌کند. رویکرد جامع خدماتی به برآورده‌سازی نیازها، دگرگونی همه‌جانبه، و تحول است.

۷. یک کتابخانه نیازمنا را می‌توان در این عبارت خلاصه کرد: «از هر کس به قدر توانایی‌اش (کارکنان)، به هر کس به قدر نیازش (جامعه)». به عبارت دیگر، کتابخانه نیازمنا (از طریق توسعه نیروی کار) بیشترین استفاده را از کارکنان خود می‌برد؛ و برای برآوردن بزرگ‌ترین نیازهای جامعه (از طریق توسعه جامعه) اقدامات مثبتی اتخاذ می‌کند.

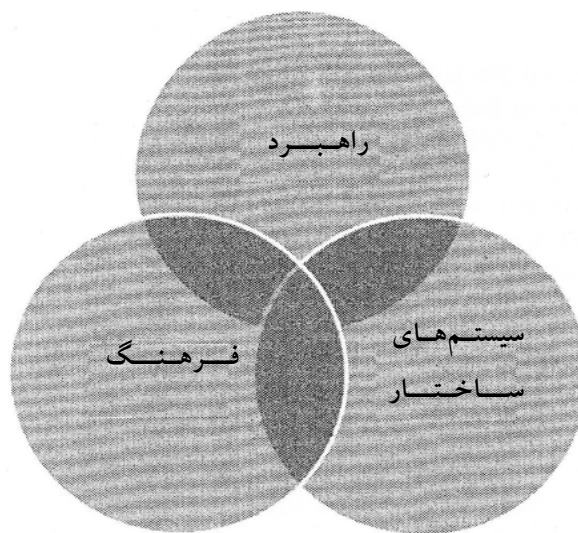
۸. یک کتابخانه‌ی نیازمبنا مفهومی جدید نیست؛ بخشی از سنت و پیوستار تاریخی است که در اواسط قرن نوزدهم آغاز شد. کتابخانه‌های عمومی بنیانگذاری شدند تا فقرا و محرومان را آموزش دهند. آنها برای ثروتمندان یا طبقه‌ی متوسط تأسیس نشدند. هدف از تأسیس آنها این نبود که بی‌طرف، جامع یا در اختیار همه باشند. آنها هدفمند، سوگرفته، و طرفدار فقرا بودند. آنها شکل اولیه‌ی اقدام مثبت (و نه تبعیض) بودند. ایجاد یک کتابخانه‌ی نیازمبنا، بازگشت به این سنت و بازگشت به ارزش‌های خود-یاری و خود-اصلاحی است برای کسانی که به ما بسیار نیاز دارند، اما از ما بسیار کم استفاده می‌کنند.

۹. کتابخانه‌ی نیازمبنا بازگشت به ارزش‌های دوران ویکتوریا نیست، چرا که در آن زمان کتابخانه‌های عمومی عمدتاً به منظور کنترل اجتماعی- کنترل اوقات فراغت و عادات مطالعه‌ی فقرا، دور نگه داشتن آنان از آجوفروشی‌ها، میخانه‌ها و محلات فاسد، ممانعت از مطالعه و بحث درباره‌ی «موضوعات آشوب‌برانگیز»- تأسیس می‌شدند؛ تغییر و اصلاح اجتماعی اهمیت ثانویه داشتند.

۱۰. کتابخانه‌ی نیازمبنا اصولاً درباره‌ی تغییر اجتماعی است- امکان بخشیدن، تسهیل کردن، و توانمندسازی افراد و جوامع، ارائه‌ی اطلاعات مورد نیاز و کمک به آنان در هموار کردن زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در بازی زندگی.

عناصر اصلی کتابخانه‌ی نیازمبنا عبارت‌اند از راهبرد، ساختار، نظام‌ها، و فرهنگ. راهبرد باید مبتنی بر اهداف مشترک مرجع محلی باشد، که به نوبه‌ی خود از «راهبرد پایدار جامعه»^۱ محلی تأثیر می‌پذیرند. گام بعدی ایجاد ساختارهای جدید برای خدمات و جذب کارمند به منظور تحقق این راهبرد است. سلسله‌مراتب‌های طولانی باید جای خود را به ساختارهای ماتریسی

هموارتر بدهند و توسعه جامعه، جایگزین رقابت شود. همه نظام‌ها، رویه‌ها و فرایندهای موجود باید بررسی شوند تا اطمینان حاصل گردد که با رویکرد نیازمنا در ارائه خدمات، سازگار هستند. نهایتاً و از همه مهمتر- این که فرهنگ سازمانی باید از نظر شیوه‌های کار، گرایش‌ها، رفتارها و ارزش‌ها تغییر کند.



تصویر ۶-۱. عناصر اصلی کتابخانه نیازمنا

عناصر اصلی کتابخانه نیازمنا در تصویر ۶-۱ نشان داده شده‌اند. همپوشانی بین این عناصر بسیار مهم است، چرا که باید متقابلاً یکدیگر را تقویت کنند- مثلاً ساختار و فرهنگ باید بتوانند به ارائه راهبرد منجر شوند. کتابخانه نیازمنا در مرکز این نمودار شکل می‌گیرد، در جایی که هر سه عنصر در کنار هم قرار می‌گیرند. در اینجا دو نمونه از نوع تغییرات لازم برای ایجاد کتابخانه نیازمنا ارائه شده است.

اولین تغییر عبارت است از گذار از مشتری‌مداری^۱ به مشتری‌داری^۲. مشتری‌مداری طیفی از فنون برخورد با مشتریان را دربرمی‌گیرد- لبخند استقبال، استفاده از اتیکت روی لباس، یا پاسخ‌دادن به تلفن نهایتاً با سه زنگ - می‌تواند از این فنون باشد. مشتری‌داری درباره‌ی برداشتن گام بلندتر (بسیار بلندتر) و کسب مهارت‌هایی برای درک و سنجش نیازهای کاربران کتابخانه است؛ درباره‌ی اذعان به این نکته است که همه‌ی مشتریان از نظر تجربه‌ها و فرصت‌های زندگی یکسان نیستند؛ پس نباید با همه‌ی مشتریانمان به یک شیوه برخورد کنیم، بلکه باید طوری رفتار کنیم که نیازهای فردی‌شان را برطرف کند. بدین ترتیب برخی پارادایم‌های حرفه‌ای بسیار قدیمی و جافتاده‌ی کتابخانه درباره‌ی موضوعاتی مانند برابری، انصاف و بی‌طرفی به چالش کشیده می‌شوند.

نمونه‌ی دوم، گذار از کتابخانه‌های مستقر در جوامع به کتابخانه‌های جامعه‌مبنا است. اکثر کتابخانه‌ها در جامعه مستقر شده‌اند، اما همه آنها جامعه‌مبنا نیستند. بین کتابخانه و مردمی که در محله زندگی می‌کنند باید یک رابطه‌ی پویا و مثبت وجود داشته باشد. در کتابخانه‌های جامعه‌مبنا ارتباط سامان‌مند و روشنی بین کار کتابخانه و نیازهای جامعه محلی وجود دارد. همه در کتابخانه جامعه‌مبنا متمرکز بر نیاز هستند و برای مقابله با محرومیت اجتماعی و ناهرورداری در محل کار می‌کنند.

راهبرد

اولین مرحله در فرایند دگرگونی باید تدوین راهبرد منسجم و چشم‌انداز روشنی باشد که همه طرف‌های ذینفع بتوانند آنها را به کار گیرند. تدوین راهبرد باید فرایندی فراگیر باشد و کارکنان، اعضای شورا، مشارکت‌کنندگان، تدارک‌کنندگان، و همه بخش‌های جامعه محلی- از جمله مردم دچار محرومیت اجتماعی- را فعالانه دربرگیرد. این امر مستلزم رویکردهای خلاقانه و غیرسنتی به مشارکت جامعه است، تا اطمینان حاصل گردد که همه

1. customer orientation

2. customer care

در این فرایند شرکت داده شده‌اند. در این مرحله اولیه، باید به معیارهای موفقیت و شاخص‌های عملکرد نیز توجه داشت، که برای مشخص کردن میزان دستیابی راهبرد به اهداف مندرج در آن و نیز برای سنجش تأثیر مثبت آن بر جوامع محلی به کار خواهند رفت. این امر مستلزم تمرکز بر پیامدها- و نه برون‌دادها- است و چنین چیزی باید از طریق گفت‌وگو با مردم محلی حاصل شود.

یک راهبرد فراگیر و همه‌جانبه، فرایند تغییر فرهنگی را از درون سازمان آغاز خواهد نمود و از انحراف و سردرگمی کتابخانه جلوگیری خواهد کرد. راهبرد همچنین زبان و کارپایه‌ای مشترک برای همه افراد فراهم خواهد آورد تا بر اساس آن کار کنند، و بنابراین مهم است که به شیوه‌ای مناسب و با زبان صریح و بدون اصطلاحات خاص مدیریتی به نگارش درآید. نگرش و حال‌وهوای راهبرد باید با استفاده از رنگ، تصویر، و نقل‌قول، رنگ زندگی بگیرد و دسترس‌پذیر گردد. راهبرد باید منظم‌تر بررسی شود تا از اثرگذاری و متناسب بودن آن با نیازهای در حال تغییر، اطمینان حاصل شود. راهبرد باید نشان‌دهنده مسیر حرکت کتابخانه و چگونگی ارتباط آن با اولویت‌های مقابله با محرومیت اجتماعی و کار در جهت عدالت اجتماعی باشد.

ساختار

مرحله بعد در فرایند ایجاد کتابخانه نیازمنا، مدلسازی مجدد ساختارهای جذب کارمند و خدمات‌دهی، به‌منظور توانمندساختن آنها در اجرای راهبرد می‌باشد. احتمال دارد که تغییرات چشمگیر در ساختارهای موجود، ضرورت یابد. مثلاً اگر کتابخانه در مکان نامناسبی واقع شده، یا آنقدر کوچک است که توان اجرای راهبرد را ندارد، شاید لازم باشد این منابع را به بخش دیگری از کتابخانه سوق داد- بخشی که بتواند راهبرد را اعمال کند. به همین ترتیب، اگر ساختار جذب نیرو نتواند به اجرای راهبرد منتهی

شود، خود ساختار نیز باید تغییر یابد. ساختار جذب نیرو باید متناسب با هدف باشد و تعداد درست پست‌ها، عناوین درست شغل‌ها، توصیف شغل‌ها، خصوصیات، و توانایی‌های فردی برای پیشبرد راهبرد را دربرگیرد. برخی مشاغل باید از نو به‌طور کامل طراحی شوند تا مسیر خدمت جدید و مهارت‌های لازم برای ارائه این خدمت را منعکس نمایند.

تغییر ساختار همچنین به تغییر فرهنگ سازمانی کمک خواهد کرد. همه فرهنگ‌ها مبتنی بر زبان هستند و بنابراین، با تغییر زبانی که به کار می‌بریم، تغییر فرهنگ را نیز آغاز می‌کنیم. مثلاً بسیاری از ساختارهای سنتی کتابخانه بر حرفه‌ای‌گرایی قدیمی کار با کودکان، امانت، و مرجع مبتنی هستند. کارکنان هر یک از این حوزه‌ها متخصص شمرده می‌شدند و اگر دخالتی در دیگر حوزه‌های خدمتی داشتند، این دخالت بسیار اندک بود. اندیشیدن به کتابخانه به این شکل، دیگر نه مناسب است و نه سودمند. بسیار محتمل است که راهبرد جدید بر اساس موضوعاتی مانند «شمول»، «یادگیری»، و «بازآفرینی» بنا شود. اگر این طور باشد، آنگاه این واژه‌ها باید در ساختار جذب نیرو و در عناوین شغلی نیز پدیدار شوند.

اما یک مجموعه از تخصص‌گرایی‌ها را نباید جایگزین مجموعه‌ای دیگر کرد. بنابراین، اگرچه ممکن است «شمول»، مسئولیت اصلی یکی از کارکنان باشد، آنان باید مسئولیت‌های ثانویه «یادگیری» و «بازآفرینی» هم داشته باشند. بدین ترتیب مهارت زیاد مورد تشویق قرار می‌گیرد و نیروی کار انعطاف‌پذیرتر به وجود می‌آید؛ این امر مجموعه مهارت‌های قابل انتقالی را که هر کارمند دارد و باید موجب بهبود در رضایت شغلی، کاربردپذیری، و پیشرفت آنان گردد را نیز افزایش می‌دهد. اگر کتابخانه، افراد دچار محرومیت اجتماعی را هدف قرار داده، باید توسعه جامعه (به جای کمک‌رسانی به جامعه) در شرح وظایف همه کارکنان قرار گیرد. بدین ترتیب روشن خواهد شد که توسعه جامعه وظیفه همه کارکنان- و نه فقط کسانی که در بخش

«خدمات ویژه» یا «دسترسی برابر» فعالیت دارند- است. هدف این است که توسعه جامعه به بخشی طبیعی از فعالیت‌ها تبدیل شود. برای تحقق این امر، چند راه وجود دارد.

یک نقطه مناسب برای آغاز، عناوین شغلی، شرح وظایف، شرایط احراز، و توانایی‌های فردی است. اگر توسعه جامعه در طراحی یک پست در نظر گرفته نشود، دارنده آن پست ممکن است روزی بگوید که «توسعه جامعه وظیفه من نیست». توسعه جامعه باید در شرح وظایف همه، از «دستیار کتابخانه»^۱ تا «رؤسای کتابخانه‌ها»، بیاید. از عنوان شغل و شرح وظایف فرد باید دقیقاً مشخص باشد که چه کاری انجام می‌دهد- و چه انتظاری می‌توان از او داشت. شرح وظایف نباید شامل فهرستی طولانی از وظایف باشد- بلکه باید توصیفی متمرکز از مسئولیت‌ها و وظایف کلیدی پست موردنظر باشد. و این شرح وظایف باید به صورت اسنادی عمومی درآیند که کاربران و غیرکاربران بتوانند آنها را ببینند. بدین ترتیب کارکنان کتابخانه به جوامعی که بدان خدمت می‌کنند، و نیز به کارفرمایان خود، پاسخگو خواهند بود.

ساختارهای خدمت نیز باید مورد بازبینی قرار گیرند تا از برآوردن نیازها توسط آنها اطمینان حاصل شود. این ساختارها در طول زمان رشد کرده و تغییر یافته‌اند تا با شرایط محلی و فشارهای مالی مطابقت بیابند. از آنجا که تغییر بدین شیوه تدریجی انجام می‌شود - و این طور نیست که همیشه دلیل درستی برای آن وجود داشته باشد - ممکن است پیامدهای ناخواسته‌ای به همراه داشته باشد. ممکن است کتابخانه‌های یک منطقه جغرافیایی آن‌قدر زیاد باشند که حفظ آنها امکانپذیر نباشد. مثلاً بخش «هکنی»^۲ در لندن، ۱۴ کتابخانه تابعه داشت که برای یک منطقه بسیار فشرده مرکزی لندن، تعداد زیادی شمرده می‌شود. این کتابخانه‌ها پیش از سازماندهی مجدد دولت محلی در سال ۱۹۶۵ - که باعث ترکیب شوراهای محلی و شهری در قالب ۳۲ بخش لندن گردید- ساخته شدند. به جای توجیه منطقی در باب تعداد نقاط

1. Library Assistant

2. Hackney

ارائه خدمت در نقاط مدیریتی سازماندهی مجدد، همه این کتابخانه‌ها حفظ شدند، که به مازاد عرضه در برابر تقاضای موجود منتهی شد. فاصله اندک کتابخانه‌ها، که در محدوده بخش‌های جدید، به هم نزدیک بودند، مسئله را پیچیده‌تر کرد. برخی از آنها عملاً در دو سوی یک خیابان قرار داشتند، و گفته می‌شود کارکنان کتابخانه سیار، از داخل خودروهایی که همه در یک خیابان توقف می‌کردند، برای هم دست تکان می‌دادند.

کاهش اندازه شبکه کتابخانه‌ای، به دلیل پشتیبانی احساسی مردم از کتابخانه محل خود (حتی اگر از آن استفاده نکنند)، و مخالفت‌های سازمان‌یافته توسط رسانه‌ها و ساکنان شناخته‌شده و دارای ارتباطات قوی، همیشه یک کار چالش‌برانگیز است. مزایای تغییر ساختار کتابخانه‌ها باید برای همه افراد مربوطه روشن شود، و فرایند تغییر باید با مشارکت فعال جوامع محلی، و از جمله افراد دچار محرومیت اجتماعی انجام گیرد. وقتی این اتفاق در «هکنی» افتاد، تعطیلی هفت ساختمان کتابخانه‌ای که با اهداف سازگار نبودند امکانپذیر شد، و منابع آنها به سوی بهبود دیگر قسمت‌های شبکه کتابخانه‌ای سوق داده شد. امروزه «هکنی» دارای کتابخانه مرکزی مدرنی در خیابان میر^۱، کتابخانه عمومی-دانشگاهی‌ای وابسته در «شوردیچ»^۲، و طرح‌هایی برای ساخت کتابخانه‌های جدید در «دالستون»^۳ و «کلاپتون»^۴ است.

اگر ساختار کتابخانه‌ها آن‌قدر کوچک است که توان برآوردن نیازهای جامعه را ندارد، گاهی اوقات مشکل در پیش‌بینی ناکافی است. این مشکل ممکن است در برخی از بخش‌های روستایی بزرگ اتفاق بیفتد که جمعیت کمی دارند و این جمعیت با تراکم اندک در یک منطقه جغرافیایی وسیع پراکنده شده‌اند. «لینکلن‌شایر» در هنگام «بازبینی اساسی کتابخانه»^۵ در سال ۲۰۰۷ با این چالش روبرو شد. راه‌حل، خوشه‌بندی کتابخانه‌های ناحیه (بزرگ)، محله (متوسط) و جامعه (کوچک) در قالب «خدمات گروهی»^۶ بود

1. Mare Street
4. Clapton

2. Shoreditch
5. Fundamental Library Review

3. Dalston
6. Group Offers

که (با استفاده از «کتابخانه‌های سیار» تکمیل می‌شد و) دسترسی منطقی به خدمات کتابخانه در طول روز و تمام هفته را میسر می‌ساخت. «خدمات سیار» نیز باز-طراحی شد به گونه‌ای که توقف‌های کمتر اما طولانی‌تر در میان جوامع (به‌منظور کمک به کار مشارکتی و تأمین دسترسی به فناوری ارتباطات و اطلاعات) داشته باشد و تدارکات هدفمند متناسب با وضعیت کودکان و سالخورده‌گان را افزایش دهد.

سؤالات مهم در هنگام بازبینی ساختار خدمات کتابخانه از این قرارند: آیا با هدف تناسب دارد؟ تأمین مالی آن امکانپذیر است؟ پایدار است و می‌تواند اهداف شورا را برآورده کند؟ اگر هر خدمتی نتواند به اکثر این پرسش‌های معیار پاسخ مثبت دهد، بازطراحی دوباره آن به شکل دیگر باید جداً مدنظر قرار گیرد. اگر این نیاز به تغییر از طریق یک فرایند فراگیر و شفاف مشخص گردد، احتمال بسیار قوی‌تری وجود دارد که دگرگونی واقعی تحقق یابد. این امر به روند تغییر فرهنگی نیز کمک می‌کند و تأثیر توسعه راهبرد و بازسازی ساختار کارمندی را تقویت می‌نماید.

سیستم‌ها

سومین مرحله در ایجاد یک کتابخانه نیازمنا، سنجش همه خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و فرایندهای موجود به منظور حصول اطمینان از سازگاری آنها با راهبرد، خدمات، و ساختارهای کارمندی است. بسیاری از سیستم‌های سنتی کتابخانه‌ای موانعی را پدید آورده‌اند که مانع دسترسی غیرکابران به خدمات می‌شوند. مثلاً شرایط عضویت و پیوستن به کتابخانه اغلب بسیار بوروکراتیک و طاقت‌فرسا هستند. اعضای جدید ملزم به ارائه مدارک احراز هویت و نشانی هستند. کارت عضویت فقط به نشانی شناخته‌شده ارسال می‌شود. برای افرادی که (اغلب به دلایل قابل قبول) قادر نیستند (مثل خانه‌به‌دوشان) یا تمایل ندارند (مثل پناهندگان) اطلاعات شخصی خود را به مقامات ارائه دهند، این یک مشکل محسوب می‌شود. در زمان اجرای «اخذ مالیات سرانه»

عموماً گزارش می‌شد که رکوردهای کتابخانه به‌منظور تأمین شواهد در دادگاه علیه قصورکنندگان، بررسی خواهند شد. شواهد شفاهی حاکی از آن است که این امر باعث شد برخی افراد، به‌ویژه از جوامع طبقه کارگری، از عضویت در کتابخانه محل خود طفره ببرند.

سیستم‌های قدیمی را باید با شیوه‌های جدید کار، مانند کار مشارکتی و خود-مدار^۱ جایگزین نمود. این کارها می‌توانند تأثیر عمده‌ای بر تغییرات فرهنگی داشته باشند. کارکنان و کاربران ممکن است نگرش نسبتاً ثابتی به چپستی کتابخانه و نحوه فعالیتش داشته باشند، و ممکن است ندانند که شیوه‌هایی برای انجام کارها وجود دارند که با آنچه در ۱۵۰ سال گذشته انجام می‌شده تفاوت دارند. سیستم خود-مدار بر مبنای «تشخیص هویت بر اساس فرکانس رادیویی» (آراف‌آی‌دی)^۲ مثال خوبی است، چرا که اساس باورها - مبنی بر این که کتابخانه باید دارای پیشخوان امانت، تمدید یا بازگشت کتاب توسط کارکنان باشد- را به چالش می‌کشد. پیشخوان فضای بسیاری را در کتابخانه اشغال می‌کند و مانعی فیزیکی بین کارمندان و کاربران کتابخانه ایجاد می‌نماید. فرایند امانت دادن و پس گرفتن کتاب، تکراری و وقت‌گیر است. «آراف‌آی‌دی» به کاربران امکان می‌دهد این فرایندها را کنترل کنند و مسئول رزرو و جریمه‌های خود باشند. آن‌وقت کارکنان می‌توانند در سالن کتابخانه قدم بزنند و به افراد، به‌ویژه افراد نامطمئن یا کسانی که کاربر دائمی نیستند، کمک کنند. این حالت شرایط برد-برد را برای کارکنان و مراجعه‌کنندگان ایجاد می‌کند و مردم خرسندی خود از این شرایط را با مراجعه حضوری نشان می‌دهند- نرخ معمول موفقیت در کتابخانه‌های مجهز به «آراف‌آی‌دی» ۹۰-۸۰ درصد کاربرد سیستم خود-مدار است.

کار مشارکتی، یک شیوه قدرتمند دیگر برای تغییر فرهنگ و به چالش کشیدن سیستم‌ها و رویه‌ها است. کار مشارکتی، چالش‌برانگیز است؛ اما

1. self-issue

2. Radio Frequency Identification (RFID)

می‌تواند برای همه افراد مرتبط، بسیار سودمند و پربار باشد. مبنای یک مشارکت خوب باید اهداف، ارزش‌ها، قدرت و منابع مشترک باشد. ممکن است به دلایل واقع‌گرایانه (مثلاً دسترسی به منابع مالی خارجی) مشارکت‌های کوتاه‌مدت شکل بگیرند، اما مشارکت‌های پایدار و درازمدت باید بر چیزی فراتر از صرفاً یک مبنای مالی سالم متکی باشند. این روزها کاملاً عادی است که خدمات کتابخانه‌ای در مشارکت با طیف وسیعی از سازمان‌های بخش عمومی، خصوصی، جامعه‌مبنا، و داوطلب ارائه شوند. در واقع، یکی از آزمون‌های کتابخانه نیازمنا باید این باشد که آیا بر شکلی از کار مشارکتی متکی است یا خیر- چراکه کتابخانه خوداتکا دیگر امکانپذیر یا مطلوب نیست.

مثلاً کتابخانه‌های «لینکلن‌شایر» چند مشارکت سودمند با شوراهای بخش، ناحیه و شهر صورت داده‌اند. کار مشترک کتابخانه عمومی و «نقطه دسترسی جامعه (کپ)»^۱ در «میبیل‌تورپ» (شورای شهر میبل‌تورپ و ساتن^۲، بی‌تاریخ ث. ۲۰۰۹) شکل گرفت، که یک کتابخانه عمومی مدرن و دل‌باز را با یک نقطه دسترسی برای مراجعه‌کنندگان در «شورای بخش ایست‌لیندزی»^۳ درهم می‌آمیزد. این ترکیب مشترک، امکان داده تا ساعات کاری بیشتر شوند که به نفع کاربران هر دو مجموعه است. کارکنان در زمینه کار کتابخانه‌ای و «کپ» آموزش دیده‌اند، و مراجعه‌کنندگان به استفاده از هر دو خدمت ترغیب می‌شوند. به این ترتیب، کاربرد تعاملات و امانت کتاب به نحو چشمگیری افزایش یافته و مراکز «کپ» در کتابخانه‌های «کانینگزبی»^۴ و «ترشال»^۵ نیز برقرار شده‌اند.

کتابخانه‌های مشترک عمومی و آموزشی در کشورهایی مانند استرالیا رایج‌اند، اما در بریتانیا رواج کمتری دارند. با ترویج بیشتر «مدارس شبکه‌ای»^۶ و «مراکز کودکان»^۷ این وضعیت در حال تغییر است. مزایای تسهیلات

1. Community Access Point (CAP)

3. East Lindsey District Council

6. Extended Schools

2. Mablethorpe and Sutton Town Council

4. Coningsby

7. Children's Centers

5. Tattershall

مشترک کاملاً مشخص است، و کتابخانه‌ی عمومی مشترک در «کامیونیتی کالج برانستون»^۱ در نزدیکی «لینکلن» به‌عنوان نمونه مدنظر ما است. جامعه‌ی مدرسه-شامل معلمان و دانش‌آموزان-در طول روز از این کتابخانه استفاده می‌کنند، و شب‌ها و آخر هفته نیز برای استفاده‌ی همگانی باز است (کامیونیتی کالج برانستون بی‌تاریخ، ث. ۲۰۰۸). یک نمونه‌ی کمتر شناخته‌شده‌ی دیگر که البته به همان اندازه موفق بوده، با «مرکز آتش‌نشانی لینکلن‌شایر»^۲ شکل گرفته که دارای چند ایستگاه آتش‌نشانی دولتی است که زیاد مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. این ایستگاه‌ها در موقعیت جغرافیایی بسیار مناسب، دارای فضای جلسه و امکانات مناسب فناوری ارتباطات و اطلاعات هستند؛ و از این‌رو این اقدام گام نسبتاً کوچکی در جهت ادغام کتابخانه با چنان ساختمانی است. تمهیدات مشابهی در «وست‌برکشایر»^۳ و «پندلتون گیت‌وی» سالفورد (شورای شهر سالفورد ۲۰۰۹) صورت گرفته که در آنها کتابخانه از یک ساختمان مشترک، به ترتیب همراه با جراحان عمومی و مرکز سلامت، استفاده می‌کند. اما ابتکاری‌ترین مدل‌های ارائه‌ی خدمت مشترک، آنهایی هستند که جامعه و نیز داوطلب را دربرمی‌گیرند؛ زیرا اینها پل واقعی بین کتابخانه و جامعه‌ی محلی آن برقرار می‌کنند. وقتی «کراولند کرز» (کراولند کرز ۲۰۰۹) که گروهی اجتماعی در یک شهرک روستایی دورافتاده بود ساختمان خود را از دست داد، پیشنهاد شد از فضای «کتابخانه‌ی کراولند»، که تلاش می‌کرد ساعات کاری خود را بدون تغییر حفظ کند، استفاده نماید. این مشارکت به کتابخانه امکان داده در ساعت‌هایی که کارمندان بر سر کار نیستند باز باشد، و داوطلبان «کراولند کرز» کتابخانه را اداره کنند. بدین ترتیب هم «کراولند کرز» (که حالا یک پایگاه امن دارد) و هم جامعه‌ی محلی (که از بابت ساعات کار کتابخانه نگرانی ندارند) سود می‌برند. همچنین درک و آگاهی بزرگسالانی که در گروه مراجعان «کراولند کرز» قرار دارند نیز ارتقا یافته است.

برای بررسی، تغییر و احتمالاً حذف فرایندهای ناسودمند یا زاید، باید یک رویکرد نظام‌مند اتخاذ کرد. «امبرویژن»^۱، یک سازمان مشاوره و آموزش در کتابداری (امبرویژن ۲۰۰۶)، یعنی یک رویکرد «تفکر صریح» را توصیه می‌نماید که موانع دسترسی را به سه بخش تقسیم می‌کند: موانع کاغذی (فرایندهایی که می‌توان به سرعت تغییرشان داد)؛ موانع دیواره‌ای (فرایندهایی که به واسطه تبعات خط‌مشی، برای تغییر به مجوز نیاز دارند)؛ و موانع آجری (فرایندهایی که مستقل از قانون و دیگر تغییرات هستند). مشارکت دادن کارمندان در این کار به آنان امکان می‌دهد در کتابخانه محلی خود دست به تغییر بزنند، تغییراتی که فکر نمی‌کردند امکان‌پذیر باشد- مثل نظم دادن به تابلوهای اعلانات و فضاهای نشستن عمومی.

فرهنگ

آخرین و مهمترین مرحله در ایجاد یک کتابخانه نیازمنا، توسعه فرهنگ سازمانی است که می‌تواند به پشتیبانی و ارائه راهبرد، خدمات، و ساختارهای تأمین کارکنان، و سیستم‌ها کمک کند. تغییر فرهنگ بسته به این که فرهنگ کنونی چه مدت رواج داشته، ممکن است چندین سال طول بکشد؛ ممکن است به ۳ تا ۵ سال یا حتی ۱۰ تا ۱۵ سال زمان نیاز باشد. اما فرایند تغییر فرهنگی را می‌توان از طریق ترکیب اجرا-طراحی خدمات، مدیریت عملکرد و توسعه نیروی کار تسریع نمود.

این رویکرد درازمدت به تغییر فرهنگ، به یک عامل مهم دیگر، یعنی پایداری پیوند دارد. کار با اقلیت‌های قومی و دیگر گروه‌های محروم باید (با حمایت مالی از طریق کمک‌های کوتاه‌مدت و استفاده از کارکنان پروژه‌ها) از حاشیه‌ها به داخل کشانده شود و (با حمایت مالی درازمدت و ارائه توسط کارکنان دائمی) در رأس اموری که کتابخانه‌ها انجام می‌دهند قرار گیرد. خوب نیست که انتظاراتی را در جامعه ایجاد کرد و فرایندهایی را برای

1. Embervision

برآوردن این توقعات آغاز نمود، و سپس با تمام شدن پول و خروج کارمندان متعهد، دست از کار کشید. ما باید برای مدت طولانی در جوامع محروم کار کنیم و همان‌گونه که دولت هدف ۲۰ ساله‌ای برای ریشه‌کنی فقر کودکان در نظر گرفته، اهدافی را برای ۵، ۱۰ یا ۱۵ سال آینده مشخص کنیم.

مقاصد و اهداف مرتبط با محرومیت اجتماعی باید در «برنامه عمل کتابخانه» و هر یک از «برنامه‌های توسعه کتابخانه» وارد شوند. سپس این برنامه‌ها باید به اهداف گروهی و فردی کارکنان تبدیل شوند. اهداف باید مشخص شوند و عملکرد، به عنوان بخشی از فرایند تقدیر، مورد بررسی قرار گیرد.

کتابخانه‌ها باید تأثیرات و پیامدهای رویکرد نیازمبنای خود را بسنجند و شواهدی را که نشان از بهبود بخشی آنها به کیفیت زندگی جوامع هدف دارد، جمع‌آوری کنند. بهترین راه برای دستیابی به این معیارهای موفقیت و سنجه‌های عملکرد، مشاوره با کسانی که هدف خدمات هستند، و با کسانی که باید کاملاً در برنامه‌ریزی، طراحی، ارائه و کنترل خدمات کتابخانه‌ای دخالت داده شوند، است.

مثلاً می‌توان اهدافی را برای افزایش عضویت فعال، به‌ویژه در میان جوامع هدف (جوانان، مردان، اقلیت‌های قومی) تعیین نمود. نیز می‌توان اهدافی مرتبط با افزایش امانت (به‌منظور متوقف کردن روند نزولی ۱۰ سال گذشته) و مراجعات (مطابق با «استانداردهای خدمات کتابخانه‌های عمومی»^۱) تعیین نمود. «شاخص ملی برای کتابخانه‌های عمومی (ان‌آی۹)»^۲ فایده‌ای ندارد، چون فقط افراد بالای ۱۶ ساله‌ای را در نظر می‌گیرد که می‌گویند طی ۱۲ ماه گذشته از کتابخانه استفاده کرده‌اند؛ اما می‌توان از مجموعه‌ای از سنجه‌های فرعی برای پشتیبانی از این شاخص استفاده کرد.

مثلاً، تسهیل عضویت افراد در کتابخانه (با کم کردن یا حذف شرایط احراز هویت) به شما امکان می‌دهد از کاربران «شبکه مردم»^۳ بخواهید کارت

1. Public Library Service Standards
2. National Indicator for Public Libraries (NI9)

3. People's Network

کتابخانه بگیرند؛ سپس می‌توانید استفاده از کتابخانه را از نظر امانت کتاب و کاربرد «شبکه مردم» بررسی کنید، و از عدد مراجعه‌کنندگان نتیجه بگیرید که چه تعداد از مردم و با چه هدفی، از خدمات کتابخانه استفاده کرده‌اند. همچنین می‌توان تأثیر مثبت کتابخانه بر دیگر شاخص‌های ملی، از جمله «انسجام جامعه (ان‌آی ۱)»^۱ را اندازه‌گیری کرد.

«نیازها» مهم‌ترند یا «کتابخوانی»؟

دو مکتب فکری وجود دارند که در حال حاضر رسانه‌ها و مباحث حرفه‌ای در باره آینده کتابخانه‌های عمومی در بریتانیا را تحت‌الشعاع خود قرار داده‌اند. یک مکتب معتقد است که کتابخانه‌ها باید به اصول اولیه خود برگردند و بر خدمات اصلی (به‌ویژه امانت کتاب) و مناسب‌سازی ساختمان کتابخانه با هدف تمرکز کنند. این مکتب در پی نوین‌سازی کتابخانه سنتی است. بر اساس مکتب فکری دیگر (و بنا بر شواهد حاکمی از کاهش امانت کتاب و مراجعات)، باید بر کتاب و ساختمان تأکید کمتری کرد و بیشتر بر برآوردن نیازهای جامعه از طریق تعامل و توسعه جامعه متمرکز شد. این مکتب در پی دگرگونی کتابخانه‌ها به مراکز نیازمنا است.

این دو مکتب فکری در سه بررسی ملی از کتابخانه‌های عمومی، که در سال ۲۰۰۸ انجام شدند، انعکاس یافته‌اند: «گزینش منابع: آینده کتابخانه عمومی ما» توسط «یونیسان» (دیویس ۲۰۰۸)؛ «گروه پارلمانی چندحزبی در امور مدیریت کتابخانه‌ها، سواد و اطلاعات»، در ابتدا به ریاست «لین براون»^۲ نماینده پارلمان (گروه پارلمانی چندحزبی در امور مدیریت کتابخانه‌ها، سواد و اطلاعات ۲۰۰۹)؛ و «بررسی مدرن‌سازی کتابخانه‌ها» توسط «دی‌سی‌ام‌اس» (دی‌سی‌ام‌اس ۲۰۰۸ ب).

«گزینش منابع» همان‌گونه که از عنوانش پیدا است بر خدمات کتابخانه‌ای سنتی و اصلی متمرکز است: «دولت محلی و مرکزی باید

1. Community Cohesion (NII)

2. Lyn Brown

مطمئن شوند که کتابخانه‌ها بودجه‌ی کافی برای نگهداری و توسعه‌ی یک مجموعه منابع جذاب را دارند. آنها همچنین باید بتوانند مجموعه خدمات سنتی را، از نظر بخش‌های کودکان، مرجع، و مطالعات محلی فراهم نمایند» (دیویس ۲۰۰۸، ۴).

«گروه پارلمانی چندحزبی در امور مدیریت کتابخانه‌ها، سواد و اطلاعات» (۲۰۰۹) بیش‌تر بر رهبری اجتماعی و مدیریت کتابخانه‌های عمومی تأکید داشت. یکی از خطوط مهم تحقیق این گروه به شرح زیر است: آیا جوامع محلی باید نقش پررنگ‌تری در تصمیم‌گیری‌ها درباره‌ی کتابخانه‌ی عمومی داشته باشند؟

برای بسیاری از مفسران، مفهوم یک کتابخانه در قلب یک جامعه، چشم‌اندازی بسیار قدرتمند است. آیا این تمرکز محلی انعکاس مناسبی در حاکمیت محلی و ترتیبات مشاوره‌ای دارد؟ آیا سازوکارهای دیگری برای مشارکت دادن مردم محلی در برنامه‌ریزی و ارائه‌ی خدمات وجود دارد؟ (گروه پارلمانی چندحزبی در امور مدیریت کتابخانه‌ها، سواد و اطلاعات ۲۰۰۹، ۶).

«وزارت فرهنگ، رسانه و ورزش» نیز در «بررسی مدرن‌سازی کتابخانه‌ها» بر رهبریت جامعه در کتابخانه تأکید داشت، که در این هدف مهم خاطرنشان شده است: «بررسی و ارائه‌ی توصیه‌هایی در مورد مدل‌های نوآورانه‌ی ارائه‌ی خدمات که باعث پاسخگویی فزاینده‌ی کتابخانه‌ها به نیازهای جوامع خود و مشارکت دادن کاربران در طراحی آنها می‌شوند» (دی‌سی‌ام‌اس ۲۰۰۸، ب). در حالی که مباحثه‌ی حرفه‌ای و عمومی بین دو قطب «کتابخوانی» و «نیازها» تقسیم شده، به نظر می‌رسد که وزن نگرش سیاسی به شدت رو به سوی «نیازها» دارد. این جهت‌گیری از سوی انتشارات دولتی مانند «جوامع در قدرت: مردم واقعی، قدرت واقعی» پشتیبانی می‌شود که:

هدفش انتقال قدرت به جوامع محلی است. ما می‌خواهیم دموکراسی محلی پرجنب‌وجوشی در هر بخش از کشور ایجاد نماییم، و کنترل

واقعی بر تصمیم‌گیری‌ها و خدمات محلی را به مجموعه وسیع‌تری از شهروندان فعال واگذار کنیم... ما می‌خواهیم قدرت، نفوذ و مسئولیت را از مراکز کنونی قدرت بگیریم و به دستان جوامع و تک‌تک شهروندان بسپاریم. دلیل این امر آن است که معتقدیم آنان می‌توانند تصمیمات دشوار بگیرند و مشکلات پیچیده را خودشان حل کنند (جوامع و دولت محلی ۲۰۰۹، ۱).

جدول ۶-۱. کاهش تعداد امانت‌گیرندگان فعال، ۲۰۰۰/۱ و ۲۰۰۶/۷

سال	جمعیت	امانت‌گیرندگان فعال	درصد کاربران فعال
۲۰۰۰/۱	۵۹/۱ میلیون	۱۷/۲ میلیون	۲۹٪
۲۰۰۶/۷	۶۰/۹ میلیون	۱۳ میلیون	۲۱٪

کاربران، کاربرانی که عضویشان منقضی شده، و غیرکاربران

تعداد امانت‌گیرندگان فعال در بریتانیا در بین سال‌های ۲۰۰۰/۱ و ۲۰۰۶/۷ به میزان ۲۴/۳ درصد (دیویس ۲۰۰۸، ۲۲) و تعداد امانت‌گیرندگان فعال کتابخانه از یک‌سوم به یک‌پنجم کل جمعیت کاهش یافته است (نگاه کنید به جدول ۶-۱).

کتابخانه‌های عمومی فقط توسط ۲۱ درصد از جمعیت به صورت فعال مورد استفاده قرار می‌گیرند، و عدد تحریف‌شده ۶۰ درصد یک افسانه است. میانگین ۴۸/۵ درصد از بزرگسالان ممکن است بگویند در ۱۲ ماه گذشته از کتابخانه عمومی استفاده کرده‌اند (شورای موزه‌ها، کتابخانه‌ها و آرشیوها ۲۰۰۸ ج)، اما واقعیت این است که کمتر از نیمی از این تعداد دارای کارت کتابخانه‌اند و از آن به صورت منظم استفاده می‌کنند. حتی این میانگین ملی ۴۸/۵ درصد، آمارهای محلی بسیار هشداردهنده را مخفی می‌کند، از جمله بارنسلی^۱ (۳۷/۹ درصد)، نورث لینکلن شایر (۳۸/۲ درصد)، پلیموث^۲ (۳۸/۱ درصد) و استوک‌آن‌ترنت^۳ (۳۷/۶ درصد) (دی‌سی‌ام‌اس ۲۰۰۹ الف).

1. Barnsley

2. Plymouth

3. Stoke on Trent

افرادی که فعالانه از کتابخانه‌ها استفاده می‌کنند از نظر نژاد، طبقه، سن، و جنسیت تقریباً همگن هستند. آنان معمولاً سفیدپوست، از طبقه متوسط، میانسال، و مؤنث هستند. این نوع مراجعه‌کننده به عنوان مطالعه‌کننده «غالب» توصیف شده- یعنی فردی که کارمندان کتابخانه از نظر زبان، فرهنگ، گرایش‌ها، عقاید، ارزش‌ها و رفتار، او را با این ویژگی‌ها می‌شناسند.

امانت‌گیرندگان فعال کتابخانه به طور منظم و کامل از خدمات کتابخانه استفاده می‌کنند. همان‌گونه که در بالا ذکر شد، آنان ۲۱ درصد جوامع ما را تشکیل می‌دهند. آنان هسته همه فعالیت‌های ما هستند. آنان نقطه تمرکز اکثر یا همه تلاش‌های ما هستند. ما همیشه از کاربران می‌پرسیم چه بخشی از خدمت را دوست دارند- مثل «پیمایش کاربران کتابخانه‌های عمومی سیپفا»^۱ (پژوهش اجتماعی سیپفا^۲ ۲۰۰۹)- و مایل‌اند چه چیزهای دیگری اضافه شود. واکنش معمول آنان این است که از همان چیزی که هست بیشتر می‌خواهند، که وضعیت موجود را تشدید می‌کند. اینها کسانی‌اند که بیش از همه از کتابخانه‌های عمومی استفاده می‌کنند، اما شاید کمترین نیاز را به آنها داشته باشند.

کاربران منفعل کتابخانه گاه‌گاه و به صورت محدود از خدمات کتابخانه استفاده می‌کنند. آنان ۲۷ درصد^۳ از جوامع ما را تشکیل می‌دهند. آنان کاربرانانی هستند که عضویتشان منقضی شده و «دسترسی به آنان آسان است». این افراد ممکن است کارت کتابخانه داشته باشند اما از آن زیاد استفاده نکنند؛ یا ممکن است در گذشته از کتابخانه استفاده می‌کرده‌اند، اما وقتی دیگر نیازهایشان را برآورده نکرده یا وقتی توانسته‌اند نیازهایشان را در جای دیگری- مثلاً با خرید کتاب یا دسترسی به اینترنت از خانه- برآورند، استفاده از آن را متوقف نموده‌اند. این گروه با حداقل تلاش از جانب ما (مثلاً با

1. CIPFA Public Library User Survey

2. CIPFA Social Research

۳. با کسر ۲۱ درصد کاربران فعال از ۴۸/۵ درصد افرادی که در سال گذشته حداقل یک بار از کتابخانه استفاده کرده‌اند، به این عدد رسیده‌ایم.

عرضه هدفمند و اثربخش) قابل دسترسی‌اند. آنان کسانی هستند که به نوعی از کتابخانه عمومی استفاده می‌کنند و نیازهایی دارند. ضمناً دسته دیگری از کاربران عضویت منقضی هم وجود دارد- افرادی که زمانی به کتابخانه مراجعه کرده‌اند، اما رفتار کارکنان با آنان چنان نامناسب بوده که دیگر هرگز برنگشته‌اند!

غیرکاربران هرگز (شاید چندین نسل) از کتابخانه استفاده نکرده‌اند و هرگز استفاده نخواهند کرد، مگر این که به سراغ آنان برویم، با آنان تعامل کنیم، نیازهایشان را بشناسیم، و آنان را در برنامه‌ریزی، طراحی، ارائه و کنترل خدمات‌مان مشارکت دهیم. این دسته افراد ۵۲ درصد^۱ از جوامع ما را تشکیل می‌دهند و افراد «دسترس‌ناپذیر» و «به‌دشواری دسترس‌پذیر» را شامل می‌شوند. این افراد کسانی‌اند که بیشترین نیاز را به کتابخانه دارند، اما کمتر از همه از آن استفاده می‌کنند. آنان همچنین غیرکاربرانی هستند که، از دهه‌های ۱۹۸۰/۱۹۹۰ به این سو، معتقد بوده‌اند که هرچه لازم داشته باشند می‌خرند، و بنابراین نیازی به خدمات امانت رایگان ندارند.

باید درباره کاربران فعال، کاربران عضویت منقضی و غیرکاربران خود بیشتر بدانیم. شمارش ساده مراجعه‌کنندگان چندان کارساز نخواهد بود. باید بفهمیم این مراجعه‌کنندگان چه کسانی هستند، محل زندگی، قومیت، طبقه، شغل، جنسیت، و سن آنان را بدانیم، بفهمیم چرا از کتابخانه استفاده می‌کنند، چرا از آن استفاده می‌کنند، و مانند اینها. بسیاری از مسئولان کتابخانه همه این داده‌ها را ضبط نمی‌کنند. کارکنان تمایلی به پرسیدن سؤالات خیلی «شخصی» از کاربران کتابخانه ندارند و این کار را مداخله‌جویانه تلقی می‌کنند؛ هرچند که اکثر مردم نیز دوست ندارند اطلاعات بسیار محرمانه خود (از جمله درآمد خود) را به فروشگاه‌ها، شرکت‌های بیمه، و ... ارائه کنند.

ما باید این رویکرد بازارپژوهانه بخش خصوصی را اتخاذ نماییم و با آن

۱. ۱۰۰ درصد منهای ۴۸/۵ درصد.

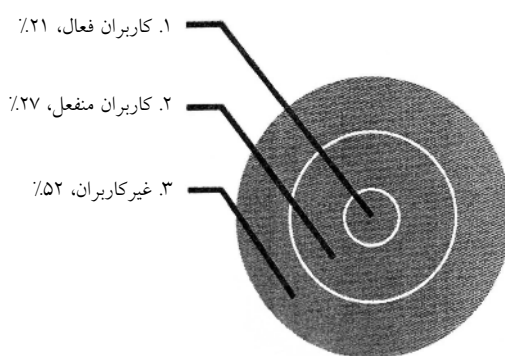
هماهنگ شویم، تا دقیقاً بدانیم چه کسی از خدمات ما استفاده می‌کند (و چه کسی نمی‌کند). سپس می‌توانیم منابع خود را با دقت بیشتری هدف‌گذاری کنیم تا نیازهای کسانی را که از خدماتمان استفاده می‌کنند (اقلیت) را برآورده سازیم و تلاش کنیم به افرادی که از این خدمات استفاده نمی‌کنند (اکثریت) دسترسی یابیم.

کتابخانه‌های عمومی ۱۵۰ سال پیش تأسیس شدند تا نیازهای «فقرای قابل دسترسی برای کمک» را برآورده سازند. آنها، به درجات متفاوت و در زمان‌های مختلفی از تاریخ، برخی از آن نیازها را برطرف کرده‌اند. اما آنچه در انجامش هرگز موفق نشده‌اند، برآوردن نیازهای «فقرای غیرقابل دسترسی برای کمک»- به زبان نوین، بی‌خانمان‌ها، بیکاران، خانه‌به‌دوشان، پناهجویان، پناهندگان، کارگران مهاجر، اقلیت‌های قومی، و ... بوده است. کتابخانه‌های عمومی، وقتی مجبور می‌شوند نیازهای آن دسته افرادی را در نظر بگیرند که جزو ۲۱ درصد هسته کاربران کتابخانه نیستند، توجه خود را به افراد «به‌آسانی دسترس‌پذیر» معطوف می‌کنند- یعنی آن ۲۷ درصد از کاربران منفعل و عضویت‌منقصی که می‌توان به آسانی تشویق‌شان کرد به کتابخانه برگردند. مثلاً برخی از این افراد با فعالیت «شبکه مردم» مجدداً جذب شده‌اند؛ اما این روند نیاز به احیا دارد، و تعداد مراجعه‌کنندگان مجدداً در حال کاهش است.

اما بسیاری از تلاش‌ها در این نقطه متوقف می‌شوند. اکثر کتابخانه‌ها با ۵۲ درصد غیرکاربرانی که «به‌دشواری دسترس‌پذیر» محسوب می‌شوند تعامل نمی‌کنند. همان‌گونه که پیش‌تر گفته شد، برخی از غیرکاربران توسط «شبکه مردم» مجدداً به سوی کتابخانه‌ها کشیده شده‌اند، اما هنوز از مجموعه خدماتی که کتابخانه‌ها ارائه می‌دهند به صورت کامل استفاده نمی‌کنند. «شبکه مردم» برای هدف قرار دادن و برطرف نمودن نیازهای آنان سازماندهی نمی‌شود. تمایل فزاینده و آزارنده‌ای نیز در جهت گرفتن هزینه برای دسترسی «شبکه مردم» وجود دارد، تا- به جای برطرف نمودن نیازها- دستیابی به اهداف

درآمدی حاصل شود. این امر باعث می‌شود «شبکه مردم» دو بخش برای داراها و ندارها تقسیم شود- که دقیقاً عکس آن چیزی است که مقصود دولت و «صندوق فرصت‌های نو» به شمار می‌رفت. در برخی بخش‌ها، شرایط بدتر است و «شبکه مردم» به واسطه سازوکارهای فیلترینگ ناآزموده سانسور می‌شود، و سخت‌افزار مورد استفاده آن نیز اینک کهنه شده و هیچ تلاشی برای بازسازی آن صورت نگرفته است.

تصویر «۶-۲» نسبت کاربران فعال، منفعل و غیرکاربران را به صورت دایره هم‌مرکز نشان می‌دهد. در این پارادایم جلوگیر، بیشترین تلاش، صرفِ کاربران فعال (۱) می‌شود. فضاهای اضافی برای جذب کاربران منفعل (۲) در نظر گرفته می‌شود. اما تلاش برای تعامل با غیرکاربران (۳)، بسیار اندک است یا اصلاً تلاشی صورت نمی‌گیرد. جهت حرکت از مرکز به سمت بیرون است، اما نفوذ قابل توجهی در دایره بیرونی صورت نگرفته است. افزایش کاربرد کل کتابخانه به عددی فراتر از ۴۸ درصد (کاربران فعال به‌اضافه کاربران منفعل) به واسطه یک راهبرد مبتنی بر این رویکرد، کم است.

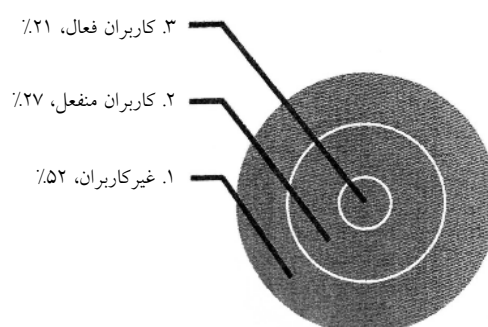


تصویر ۶-۲. پارادایم جلوگیر

همان‌گونه که در «آزاد برای همه» (مادیمن و همکاران ۲۰۰۰الف؛ ۲۰۰۰ب و ۲۰۰۰ج) روشن شد، کتابخانه‌ها باید از وقف همه تلاش‌هایشان

برای کاربران موجود خودداری کنند و تمرکز بر نیازهای کاربرانی که عضویتشان منقضی شده و غیرکاربران را آغاز نمایند. این امکان هست که بدون دورشدن از گروه کاربران هسته که عملکرد جاری به آنان بستگی دارد، همزمان خدمات جدیدی را برای مردم دچار محرومیت اجتماعی ایجاد نمود. برای انجام چنین کاری، لازم است که کاربران کنونی را در فرایند تغییر شرکت داد. آنان باید بفهمند که با وجود منابع محدود، لازم است که بودجه‌ها و خدمات هدف قرار گیرند و مسیرشان تغییر یابد تا بتوان طیف وسیعی از نیازهای جوامع را برطرف نمود.

کاربران هسته عموماً قادرند ارزش مفاهیمی همچون برابری و عدالت اجتماعی را درک کنند. علاوه بر این انگیزه‌های نوع‌دوستانه، یک عنصر «نفع شخصی» نیز وجود دارد - افراد برخوردار می‌دانند که اگر با محرومیت اجتماعی مقابله نشود، باید بهایی (هم از نظر مالی و هم با بزهکاری و ...) پرداخت نمایند. یک کتابخانه فراگیر فقط به نفع افرادی که قبلاً محروم بوده‌اند نیست؛ بلکه به افراد برخوردار نیز سود می‌رساند. کتابخانه‌ای که سازگاری هرچه بیشتری برای تأمین نیازهای جوامع مربوط به خود پیدا کرده، احتمال دارد که بتواند خدمات، منابع، تأسیسات، کارکنان، و ساعات کاری بهتری برای همه کاربرانش - قدیمی و جدید - فراهم نماید.



تصویر ۶-۳. پارادایم فراگیر

تصویر «۶-۳» یک الگوی فراگیر را نشان می‌دهد که جریان تلاش‌ها را معکوس می‌کند. جهت حرکت از حاشیه دایره بیرونی به سمت داخل است. غیرکاربران (۱) اینک در کانون توجه قرار دارند، و فضای آزاد به کاربران منفعل (۲) اختصاص می‌یابد، و کمترین تلاش صرفِ کاربران فعال (۳) می‌شود. راهبرد مبتنی بر این رویکرد می‌تواند کارکرد کلی کتابخانه را تا فراتر از ۴۸ درصد افزایش دهد و احتمالاً تا ۸۰ درصد یا بیشتر (مقداری که در اسکاندیناوی و کوبا به دست آمده) بالا ببرد.

مقابله با محرومیت اجتماعی و ترویج شمول اجتماعی، گام‌هایی از یک پیوستار هستند که به انسجام جامعه و عدالت اجتماعی منتهی خواهند شد. کتابخانه‌های عمومی می‌توانند مداخله نمایند و به هر یک از این مراحل ارزش بیفزایند. یکی از عرصه‌هایی که کتابخانه‌های عمومی در آن تخصص دارند مشارکت جامعه است. اگر قرار است خط‌مشی‌های دولتی برای ترویج مشارکت جامعه به نحو هوشمندانه‌ای افراد تازه‌وارد و نیز جوامع تثبیت‌شده را دربرگیرند، چالش‌هایی وجود دارند که باید به آن‌ها پرداخته شود.

مشارکت و انسجام جامعه

مشارکت و انسجام جامعه هر دو از اولویت‌های خط‌مشی عمومی کنونی هستند. اما در درک ما از نحوه ترویج بازنمایی جامعه به شیوه‌ای که تنوع و تغییرات جمعیتی را مدنظر داشته باشد، شکاف‌هایی وجود داشته است. «بنیاد جوزف راونتري» پژوهش‌هایی را در موضوع «مشارکت جامعه و انسجام جامعه» (بلیک و همکاران ۲۰۰۸) انجام داد که موارد زیر را مورد کندوکاو قرار می‌دادند:

- نظرات چه کسانی شنیده می‌شد و چه کسانی نه؛
- موانع شنیده‌شدن صدای افراد چه بودند و چطور می‌شد بر این موانع غلبه کرد؛
- چگونه می‌شد این موانع را به شیوه‌ای بررسی کرد که به جای

افزایش رقابت در درون و بین جوامع، به ترویج انسجام جامعه پرداخت (بلیک و همکاران ۲۰۰۸، ط).

این پژوهش مشتمل بود بر گروه‌های مورد توجه، مشاهدات مستقیم، و بیش از ۱۰۰ مصاحبه با فعالان جامعه، مقامات مسئول محلی، اعضای شورا و حرفه‌مندان سازمان‌های داوطلب در سه منطقه محلی: کاونتری^۱، نیوهم^۲ و الدهام^۳. این پژوهش راه‌هایی را مشخص کرد که می‌توان از طریق آنها به نحو مؤثری با جوامع جدید - در کنار جوامع تثبیت‌شده‌تر- تعامل نمود، و در نتیجه انسجام و همبستگی متقابل را افزایش داد. یافته‌های مهم این پژوهش عبارت‌اند از:

- باید نظرات تازه‌واردها، و نیز نظرات جوامع قدیمی‌تر را شنید و منابع را به نحو منصفانه‌ای که ملموس باشد تخصیص داد. جوامع جدید مشتاق هستند که مشارکت نمایند و نظرات‌شان شنیده شود.
- این پژوهش چالش‌هایی را شناسایی کرد درباره‌ی این که در هنگام معرفی جوامع جدید، چه کسی برای چه کسی صحبت می‌کند. شبکه‌های غیررسمی می‌توانند شیوه‌های ارزشمندی برای مقامات محلی، به‌منظور ارتباط با جوامع جدید فراهم نمایند؛ اما رهبران سنتی لزوماً نماینده‌ی زنان و جوانان نیستند.
- جوامع جدید به خودی خود متنوع هستند. اما علیرغم این گوناگونی، تازه‌واردها چند مانع مشترک را تجربه می‌کنند، از جمله فقدان اطلاعات، دشواری در کاربرد زبان انگلیسی، کمبود زمان، یا موانع موجود بر سر راه بازشناسی، که همگی مشارکت این افراد یا اظهارنظر آنان را دشوارتر می‌سازند.
- دگرگونی و شکنندگی فزاینده ساختارهای حاکمیت، این موانع را تشدید می‌کنند. این پیچیدگی مشکلات بسیاری را برای جوامع تثبیت‌شده، که به مسیریابی امور خود عادت کرده‌اند، به وجود می‌آورد. بنابراین برای تازه‌واردها، تغییر دورنمای تدارک خدمات و

حاکمیت حتی سردرگم‌کننده‌تر است، و تبعاً مشارکت اجتماعی را دشوارتر می‌سازد.

- مناسب‌ترین شیوه برای تعامل با جوامع جدید، که ممکن است در سراسر منطقه محلی پخش شده باشند، لزوماً در سطح محلی نیست. به‌علاوه، برخی از دغدغه‌های آنان (مانند مهارت‌های زبانی و اشتغال) را نمی‌توان در سطح محلی مدیریت نمود. ساختارهای تعامل اجتماعی در دیگر سطوح نیز ضرورت دارند.
- دغدغه‌های مربوط به نژادپرستی و تعصب به عنوان موانعی شناخته شدند که بر مشارکت در ساختارهای حاکمیت اثر می‌گذارند. اما پژوهش به‌طور مثبت، طیفی از نمونه اقدامات نویدبخش را مشخص کرده که به این چالش‌ها می‌پردازند، و جوامع جدید را در چارچوب بخشی از راهبردهای وسیع‌تر برای ترویج انسجام، دربرمی‌گیرند. پشتیبانی از توسعه جامعه، عامل مهمی به شمار می‌آید (بنیاد جوزف راونتری ۲۰۰۸، ب، ۱).

دولت به ترویج مشارکت جامعه متعهد است. اما خدمات توسط طیف بسیار متنوعی از فراهم‌آوردندگان ارائه می‌شوند، که تبعاً فرصت‌های متنوعی برای مشارکت جامعه و کاربر فراهم می‌نمایند. مثلاً توجه فزاینده‌ای به نحوه به‌هم‌پیوستن این ساختارهای متفاوت حاکمیت محلی از طریق «مشارکت‌های راهبردی محلی»^۱ نگرانی فزاینده‌ای وجود دارد. اما الزامات تعامل اثربخش با جوامع و کاربران کتابخانه، در حالی که جوامع خودشان متنوع هستند و اولویت‌ها و نیازهای متفاوتی دارند، کم‌تر مورد توجه قرار گرفته‌اند. جهانی‌سازی، با مهاجرت روزافزون همراه بوده، هرچند که اندازه‌گیری این تغییرات به دلیل شکاف در داده‌های موجود، دشوار است. بدین ترتیب چالش‌های جدی بر سر راه دستورکارهای مربوط به مشارکت جامعه و انسجام جامعه به وجود می‌آید (بنیاد جوزف راونتری ۲۰۰۸، الف).

کتابخانه‌های عمومی بخشی از تار و پود جوامع محلی هستند و از نظر گردآوری اطلاعات درباره‌ی نگرانی‌ها و چالش‌های جامعه به افکار عمومی توجه کامل دارند. این امر موجب می‌شود که کتابخانه‌ها در موضع بی‌نظیری برای کمک به توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی و اجتماعی در سطح محله قرار گیرند. کتابخانه‌ها می‌توانند در هماهنگ‌سازی تلاش‌های ارائه‌دهندگان خدمات نقش پیشرو داشته باشند، تا شیوه‌ی منسجم و یکپارچه‌ای به وجود آورند که برای جوامع محلی، قابل درک و تعامل است. کتابخانه‌ها می‌توانند بخشی از ماده‌ی چسبنده‌ای باشند که مداخله‌های برنامه‌ریزی‌شده و ارائه‌شده از طریق «مشارکت‌های راهبردی محلی» را به هم پیوند می‌دهد. کتابخانه‌ها می‌توانند جوامع محلی را مکان‌یابی نمایند، به گردآوری داده‌های مربوط به آنها بپردازند، و نیازها و اولویت‌های مختلف گروه‌های جامعه را شناسایی کنند.

جوامع جدید می‌خواهند صدایشان شنیده شود، و می‌خواهند که مشارکت کنند. برای بسیاری از تازه‌واردها، «شنیده شدن صدا» به معنای به رسمیت شناخته‌شدن، داشتن یک فضای امن برای گردهم‌آمدن، تدارک پشتیبانی دوجانبه و کسب دانش، اطمینان و مهارت‌های لازم برای تعامل گسترده‌تر است. «شنیده شدن صدا» همچنین به معنای آن است که با احترام به آنان گوش فراداده شود، و بدانند که منابع همراه با عدالت مشهودی تخصیص داده می‌شوند. جوامع تثبیت‌شده معمولاً در این استنباط از مشارکت جامعه، مشترک‌اند و در شنیده‌شدن نظرات‌شان نیز با مشکل روبرو هستند؛ اما شرایط برای جوامع جدیدتر، بسیار دشوارتر است.

جوامع جدید با موانع عملی مواجه‌اند، مانند فقدان اطلاعات (که به‌واسطه‌ی سیالیت و چندپارگی ساختارهای حاکمیت تشدید می‌شود)، موانع فردی مانند دشواری در کاربرد زبان انگلیسی یا نداشتن وقت برای مشارکت به دلیل ساعات کار طولانی/انفرادی، و موانع به‌رسمیت‌شناسی (مثل جوامع جدیدتری که اغلب فاقد سازمانی

هستند که به صورت رسمی شکل گرفته باشد و بنابراین با آنها مشورت نمی‌شود و واجد شرایط دریافت بودجه‌های عمومی نیستند). گروه‌هایی که بسیار در معرض شنیده‌نشدن جدی نظرات‌شان قرار داشتند عبارت بودند از پناه‌جویان و پناهندگان، و کارگرانی که جدیداً از کشورهای تحت معاهده الحاقی مثل لهستان مهاجرت کرده‌اند. در میان این گروه‌ها، زنان و جوانان به عنوان افرادی شناسایی شده‌اند که شانس شنیده‌شدن صدای آنان حتی از مردان سالمندتر نیز کمتر است. در همین حال، برخی گروه‌های اقلیت تثبیت‌شده، و برخی گروه‌های تثبیت‌شده طبقه کارگری سفید، در رساندن صدای خود، موفقیتی کمتر از دیگران داشته‌اند.

این یافته‌ها بر اهمیت پیوند دادن راهبردهایی که مروج مشارکت جامعه هستند با راهبردهای مروج انسجام جامعه تأکید می‌کنند. در غیر این صورت، آنچه حاصل خواهد شد رقابت فزاینده بر سر منابع کمیاب، بین گروه‌های تثبیت‌شده و تازه‌واردها خواهد بود (بنیاد جوزف راوتنری ۲۰۰۸الف).

کتابخانه‌های عمومی می‌توانند مقدماتی را برای تازه‌واردها مهیا کنند تا صدایشان شنیده شود و وسیله‌ای باشند برای تسهیل در مشارکت آنان. کتابخانه‌ها می‌توانند با تهیه کتاب‌های مناسب و سازماندهی مراسم فرهنگی، تازه‌واردان جدید را به رسمیت بشناسند. کتابخانه‌ها مکان‌های امنی فراهم می‌کنند که تازه‌واردها می‌توانند در آنها با یکدیگر و نیز با دیگر اعضای جامعه محلی گرد هم آیند. کتابخانه‌ها می‌توانند از تازه‌واردها پشتیبانی کنند و دانش، اعتماد و مهارت‌هایی را در اختیار آنان قرار دهند تا به مشارکت وسیع‌تری بپردازند. کتابخانه‌ها می‌توانند اطلاعات رایگان در توصیف نحوه عمل «سیستم» فراهم کنند، و می‌توانند درگاه‌هایی را برای یادگیری بزرگسالان- مشتمل بر دوره‌های زبان- اختصاص دهند. کتابخانه‌ها می‌توانند شکل‌گیری گروه‌های جامعه را تسهیل نمایند، که تازه‌واردها را قادر می‌سازد به سازماندهی خود بپردازند و درخواست منابع کنند.

برخی مقامات کتابخانه‌ای پروژه‌های نوآورانه‌ای را آغاز کرده‌اند که به خاطر موفقیت‌شان در حمایت از پناه‌جویان و پناهندگان (مرتون) و کارگران مهاجر (لینکلن‌شایر) جایزه ملی دریافت کرده‌اند. در این پروژه‌ها اطمینان حاصل شد که همه بخش‌های جوامع تازه‌وارد (از جمله زنان و جوانان) از حق اظهارنظر برخوردارند و صدایشان شنیده می‌شود. همچنین تلاش‌هایی به عمل آمده تا با گروه‌های تثبیت‌شده (مشمول بر طبقه کارگر سفید) برای حصول انسجام جامعه، و برای پرهیز از رقابت بر سر جلب توجه، به رسمیت شناخته شدن، و جذب منابع تعامل کنند.

پژوهش بر اهمیت استمرار و پایداری در ساختارهای حاکمیت نیز تأکید کرد. در دو منطقه از سه منطقه تحت مطالعه، تغییرات جدیدی در ساختارهای محله‌محور وجود داشتند. مشارکت‌کنندگان گفتند که چقدر دشوار بوده بدانند چگونه و کجا صدایشان را به گوش بقیه برسانند؛ این سیالیت در ساختارها، دشواری‌ها را تشدید می‌کند. عمده تأکید بر مشارکت جامعه، به محلات معطوف شده است. اما پژوهش نشان داده که محل‌های تبادل نظر عمومی^۱ در محلات لزوماً مناسب‌ترین سطح برای برخی موضوعات به شمار نمی‌آیند. در مطالعه موردی «نیوهام»، مراسم المپیک در شرق لندن نمونه‌ای از این مطلب به شمار می‌آمد؛ زیرساختار حمل و نقل نیز یک نمونه دیگر بود. سطح محلات به‌ویژه برای جوامعی مشکل‌ساز است که از نظر جغرافیایی در شهرها و شهرک‌ها پراکنده‌اند (همان‌گونه که بسیاری از تازه‌واردها چنین وضعیتی دارند)، و با توجه به این که بسیاری از نگرانی‌های آنان- مثل شغل، وضعیت پناه‌جویی/پناهندگی و مهارت‌های زبانی- در خارج از محلات برطرف می‌شوند (بنیاد جوزف راونتری ۲۰۰۸الف). کتابخانه‌های عمومی مایل‌اند ساختارهای حاکمیت نسبتاً پایداری داشته باشند- سازمان‌های دیگر ممکن است بیایند و بروند، نام خود را عوض کنند

یا نواحی زیر پوشش خود را تغییر دهند، اما کتابخانه‌های عمومی در یک مکان می‌مانند و خدمات جامعه‌مبنایی را ارائه می‌دهند که بیش از ۱۵۰ سال است ادامه یافته‌اند. همین امر موجب می‌شود که در نظر جوامع محلی مورد اعتماد و احترام، و ارزشمند باشند؛ چون این‌گونه نیست که امروز باشند و فردا، نه. نیز ممکن است کتابخانه‌ها فاقد «دستورکار سیاسی»، و در نحوه نزدیکی و خدمت‌رسانی به جوامع محلی، منصف شمرده شوند (البته گرچه همان‌گونه که در جای دیگری از کتاب گفته‌ایم، می‌توان این اظهارات را زیر سؤال برد). کتابخانه‌ها معمولاً در سطح محله بهترین بازدهی را دارند، اما می‌توانند نیازهای جوامع گسترده‌تر را نیز برطرف کنند، چه این جوامع بر اساس منافع مشترک تعریف شوند و چه بر اساس گستره جغرافیایی. مثلاً در مناطق روستایی، کتابخانه‌های سیار می‌توانند به سراغ جوامع پراکنده بروند؛ همچنین کتابخانه‌ها می‌توانند اقدامات و خدماتی را بر مبنای قلمروهای منطقه‌ای و زیرمنطقه‌ای سازماندهی کنند.

پژوهش، طیفی از شیوه‌هایی را مشخص کرد که شنیده‌شدن صدای اعضای جدیدتر جامعه را امکانپذیر می‌کرد، و در عین حال راهبردهایی را برای انسجام و همبستگی جامعه ترویج می‌نمود. کتابخانه‌های عمومی به‌طور ویژه مورد اشاره قرار نگرفتند، اما این شیوه‌ها توسط کتابخانه‌های بسیاری ایجاد شده‌اند:

- بسته‌های استقبال، حاوی اطلاعاتی درباره مکان و نحوه دسترسی به خدمات و نحوه ابراز نگرانی‌های کاربران؛
- گسترش پوشش به‌منظور تعامل با تازه‌واردها، مشتمل بر دسترسی به شبکه‌ها و رهبران غیررسمی؛
- پشتیبانی از توسعه جامعه، از نهادهای قانونی و همچنین نهادهای داوطلب دائمی، مشتمل بر پشتیبانی به‌منظور قادر ساختن گروه‌های جدید به اتخاذ تشکیلات رسمی و در نتیجه اخذ رسمیت بیشتر؛
- راه‌های به چالش کشیدن کلیشه‌های منفی، که اثربخش‌ترین کاربرد را

زمانی دارد که بخشی از راهبردهای گسترده‌تر برای ترویج درک بهتر بین جوامع باشد؛

- مراسم مشترک، شامل جشن‌های جامعه، رویدادهای ورزشی، سفرهای تفریحی و مراسم خوشامدگویی، به‌عنوان بخشی از راهبردهای وسیع‌تر در جهت ترویج انسجام جامعه (بنیاد جوزف راونتری ۲۰۰۸ الف).

در «لینکلن‌شایر»، مناطق مربوط به جوامع تازه‌واردان در مکان‌هایی مانند «اسپالدینگ» و «بوستون» مستقر شده‌اند، که دارای جوامع بزرگی از کارگران مهاجر هستند. بسته‌های استقبال که به تازه‌واردها ارائه می‌شوند، حاوی اطلاعات مهمی درباره خدمات محلی، و نحوه دسترسی به پشتیبانی، راهنمایی و مشاوره هستند. «تیم دسترسی»^۱ فعالیت‌های مساعدتی را سازماندهی می‌کند و اولین نقطه تماس برای تازه‌واردها را در اختیارشان قرار می‌دهد. «تیم مشارکت جامعه»^۲ ارائه‌کننده پشتیبانی از توسعه جامعه و فرصت‌های ظرفیت‌سازی است. این تیم همچنین پیوندهایی را با طیفی از شبکه‌های غیررسمی و سازمان‌های تازه‌کار برقرار نموده است. آنان به جای این که منتظر شوند تا جوامع جدید به سراغ‌شان بیایند، فعالانه با این شبکه‌ها ارتباط برقرار می‌کنند. این اقدام به شکل‌گیری «محل تبادل نظر عمومی جوامع جدید»^۳، تحت حمایت اعضای ارشد شورا، و به عنوان یک مسیر ارتباطی دوطرفه، منجر شده. «کتابخانه بورن»^۴ از تازه‌واردها دعوت می‌کند در مراسم اجتماعی شرکت کنند، که در آن‌ها می‌توانند مردم محلی را ببینند و به درک مشترکی از پیش‌زمینه‌های فرهنگی یکدیگر دست یابند. اکثر کتابخانه‌های محلات و جوامع، جشن‌های جوامع را سازماندهی می‌کنند و با استفاده از غذا، موسیقی و ورزش، تنوع را ارج می‌نهند. گروه‌های تثبیت‌شده و جدید هر دو با چالش‌هایی از این نظر که «چه

1. Access Team

3. New Communities Forum

2. Community Engagement Team

4. Bourne Library

کسی برای چه کسی سخن می‌گوید» روبرو هستند. در کار با شبکه‌ها و رهبران غیررسمی ممکن است به «افراد بانفوذ و کارراه‌انداز» برسیم، و این افراد مهم می‌توانند نقش‌هایی کلیدی ایفا کنند و شاید این کار را عملاً نیز انجام دهند. اما این پژوهش به شواهدی دست یافت که نشان می‌داد اطمینان از این که صدای دیگر افراد، از جمله زنان و جوان‌ترها نیز شنیده می‌شود، بسیار اهمیت دارد....

اعضای شورای محلی نقش ارتباطی مهمی دارند. احزاب سیاسی می‌توانند در جهت ترغیب جوامع جدید (و نیز جوامع تثبیت‌شده‌تر) به بازنمایی و عرضه خود، کار بسیاری انجام دهند. از اعضای شورای محلی می‌توان پشتیبانی کرد تا بتوانند این نقش را به انجام برسانند، تا مشارکت جامعه در سیاق راهبردهای گسترده‌تر به‌منظور ترویج انسجام و همبستگی جامعه تسهیل گردد....

ساختارهای حاکمیت در به‌چالش‌کشیدن نژادپرستی و ترویج انسجام جامعه نقشی کلیدی ایفا می‌کنند. جوامع اقلیت، بر مبنای تجاری که از تبعیض و آزار دارند، نگرانی‌هایی را در باب نژادپرستی ابراز داشته‌اند. تردیدهای موجود درباره دسترسی نامنصفانه به منابع نیز می‌تواند تنفر از تازه‌واردها را تشدید کنند، و این امر نشانگر اهمیت انصاف مشهود، از طریق شیوه‌های پاسخگو در حاکمیت است...

در خط‌مشی‌های مشارکت جامعه، هنوز به تنوع فزاینده و تغییرات جمعیتی در بریتانیای نوین، به اندازه کافی توجه نشده است. چندبخشی‌شدن و سیالیت ساختارهای حاکمیت، چالش‌های بیشتری را موجب می‌شود. در این پژوهش چند مانع شناسایی شده‌اند که اگر قرار باشد نظرات جوامع جدید همراه با جوامع تثبیت‌شده‌تر شنیده شوند، باید رفع شوند.

در این پژوهش همچنین چند عملکرد نویدبخش، شیوه‌های دسترسی به تازه‌واردها به‌منظور تعامل با آنان و در عین حال ترویج دستورکارهایی برای انسجام جامعه و همبستگی جامعه شناسایی

شدند. البته نمی‌توان این شیوه‌ها را بدون حک و اصلاح، در همه مناطق به یکسان به کار برد. اما در عین حال برای دولت و نیز برای مقامات محلی، مشارکت‌های راهبردی محلی و بخش‌های داوطلب و جامعه، الزاماتی به همراه دارد (بنیاد جوزف راونتری ۲۰۰۸الف).

کتابخانه‌های عمومی می‌توانند اقدامات زیر را در پیش بگیرند:

- تکیه بر «سند رسمی دولت محلی» به نام «جوامع قوی و شکوفا»^۱ و «برنامه عمل برای توانمندسازی جامعه» با حصول اطمینان از این که اثرات تغییر جمعیتی- در نتیجه مهاجرت، جابجایی جمعیتی و تنوع فزاینده محلی- در طراحی خط‌مشی، رهنمودها و اقدامات مرتبط با شهروندی، توانمندسازی جامعه، مشارکت جامعه و انسجام جامعه مورد توجه قرار می‌گیرند.
- گنجاندن نمایندگان جوامع جدید، پناهندگان، و دیگر جوامع متغیری که در حال حاضر از سوی گروه‌ها و سازمان‌های اصلی نمایندگی نمی‌شوند، در راهبردها و ساختارها [ی کتابخانه] به‌منظور توانمندسازی و مشارکت جامعه.
- اولویت‌بندی داده‌های مؤثق و استاندارد شده درباره جابجایی جمعیتی حادث شده در یک جامعه، به‌منظور تسهیل در طراحی کارآمد خدمات [کتابخانه]، مشارکت شهروندان و کاربران، و تخصیص عادلانه منابع....
- حصول اطمینان از این که تنوع و پویایی حاصل از تغییر و جابجایی جمعیتی، در راهبردهای مربوط به مشارکت جامعه و شهروندان مورد توجه قرار می‌گیرند.
- ارائه رهنمودهای روشن و جامع درباره خدمات و معیارهایی برای تخصیص شفاف و منصفانه منابع، همراه با بسته‌های استقبال برای تازه‌واردان، با این توضیح که دغدغه‌های کاربران در کجا و چگونه قابل برطرف شدن است، و درج اطلاعاتی در باره نحوه مشارکت.

- تدوین راهبردهای ارتباطی فعال، مشتمل بر به‌چالش کشیدن کلیشه‌سازی منفی در داخل و در بین جوامع.
 - ارائه پشتیبانی از توسعه جامعه به گروه‌ها و سازمان‌های جامعه‌مبنای جدید و شبکه‌های غیررسمی، چه به صورت مستقیم از طریق [کارکنان کتابخانه] و چه به صورت غیرمستقیم از طریق [مشارکت با] سازمان‌های دائمی داوطلب، و حصول اطمینان از این که موضوعات مرتبط با برابری از اولویت برخوردار شده‌اند.
 - پشتیبانی از سازماندهی مراسم مشترک، از جمله جشن‌های جامعه، رویدادهای ورزشی، سفرهای تفریحی و مراسم استقبال، به‌عنوان بخشی از راهبردهای وسیع‌تر برای ترویج انسجام و همبستگی جامعه.
 - اذعان به محدودیت‌های موجود در ساختارهای مشارکت در سطح محلات و پشتیبانی از توسعه تکمیلی ساختارهای کارآمد [منطقه‌ای و زیر-منطقه‌ای] ...
 - کار فعالانه با جوامع جدید (از جمله کار از طریق شبکه‌های غیررسمی) و در عین حال توجه به موضوعات مرتبط با برابری، و حصول اطمینان از این که همه نظرات (از جمله نظرات گروه‌های به حاشیه رانده‌شده مانند مردان و زنان جوان) به نحو مؤثری شنیده می‌شوند.
 - عمل به‌مثابه میزبان برای پشتیبانی از تازه‌واردها، مشتمل بر حمایت از آنان برای توسعه یافتن و شناسایی آنان از سوی گروه‌ها و سازمان‌های مربوط به جامعه خودشان.
 - احترام به و پشتیبانی از جوامع جدید و تسهیل در بهره‌مندی آنان از حقوق‌شان در جهت خودسازماندهی، در عوض سخن گفتن به جای آنان (بنیاد جوزف راوتنری ۲۰۰۸ الف).
- اگرچه کتابخانه‌ها در مطالعات موردی که در این پژوهش استفاده شده‌اند مشخص نشده‌اند، بسیاری از مراکز کتابخانه‌ای هستند که در رابطه با تازه‌واردها کارهایی می‌کنند که در گزارش با عنوان «اقدامات نویدبخش» از آن نام برده شده است. در جاهایی مانند «لینکلن‌شایر»، کتابخانه توسعه یافته تا

شنیده‌شدن هرچه بهتر صداها را امکانپذیر کند. و نمونه‌هایی از پاسخ‌ها و اقدامات هستند که هدف از آنها، کاهش رقابت در درون و بین جوامع، و ترویج انسجام جامعه، اعتماد دوجانبه، و همبستگی اجتماعی، در سایه حمایت از راهبردهای پایدار به منظور ترویج توسعه جامعه است.

از خدمات دسترسی [بیشتر] تا توسعه اجتماعی

برای اینکه راهبردها مؤثر واقع شوند، کتابخانه‌ها باید از ارائه خدمات کمکی انفعالی که معمولاً توسط کتابداران برنامه‌ریزی، طراحی، ارائه و ارزیابی می‌شوند فراتر روند. باید تدوین و پیاده‌سازی راهبردهای توسعه جامعه را، که برای راهبردهای حاکمیت محلی (مشمول بر «مشارکت‌های راهبردی محلی») اهمیت محوری دارند، جایگزین آگاهی‌رسانی نمود. این گذار از آگاهی‌رسانی به توسعه جامعه، به صورت مشروح‌تر در فصل ۷ بررسی شده است. و این راهبردهای توسعه جامعه باید توسط کارکنان عرصه توسعه جامعه عملی شوند، که به مجموعه مهارت‌هایی متفاوت با کتابداران سنتی نیاز خواهند داشت. نیاز به «فرد» مناسب برای انجام کار» نیز در فصل ۷ بررسی شده است.

این کارکنان توسعه جامعه قادر خواهند بود شبکه‌های غیررسمی را شناسایی کنند و با آنها و همچنین با گروه‌های و سازمان‌های تثبیت‌شده‌تر در بخش‌های جامعه‌مبنا و داوطلب کار کنند، و در عین حال موضوعات مرتبط با برابری، پاسخگویی، نمایندگی دموکراتیک و عدالت اجتماعی را در نظر دارند. کار مشارکتی، کلید موفقیت در توسعه جامعه است، و کتابخانه‌ها باید با طیف گسترده‌ای از مشارکت‌کنندگان کار کنند؛ از جمله:

- «مشارکت‌های راهبردی محلی»، با مسئولیت‌هایی به منظور کنار هم آوردن بخش‌ها و جهت‌گیری‌های مختلف به منظور اتخاذ شیوه‌های راهبردی در ارائه خدمات برای رفع نیازهای محلی.

- مشارکت‌های موضوعی محلی مانند «مشارکت برای کاهش بزهکاری» که افرادی از گروه‌های جامعه‌مبنا و داوطلب را شامل می‌شود.
 - «سخن‌گاه‌های محلات»، نهادهایی که به‌عنوان بخشی از تمرکززدایی خدمات، توسط مقامات محلی و مشارکت‌کنندگان با ایشان تأسیس می‌شوند.
 - هیئت‌های «روش جدید برای جوامع (ان‌دی‌سی)»^۱ که برنامه‌های بازسازی را در بسیاری از مناطق دربرگیرنده سطوح بالای تنوع و ترکیب جمعیتی مدیریت می‌کنند.
 - خدمات مراقبتی پایه، بیمارستان‌های بنیاد [سلامت ملی]، کلینیک‌های «جی‌پی»^۲، خدمات مراقبت بزرگسالان و «شبکه‌های مشارکت محلی (لینکس)»^۳.
 - «شوراستارت»^۴، که هدفش آگاهی‌رسانی به بی‌بضاعت‌ترین کودکان و والدین‌شان، و تعامل با آنان است.
 - نهادهای گرداننده مدارس، که مکان‌های منتخبی را برای نمایندگان والدین فراهم می‌کنند.
 - انجمن‌های اسکان، که کنترل عمده آنچه را که از ادارات اسکان محلی باقیمانده، در دست گرفته‌اند و به بی‌بضاعت‌ترین اقشار و تازه‌واردها خدمت می‌کند.
- کتابخانه‌ها همچنین می‌توانند با اقدام به‌عنوان صدای کل جامعه و نماینده محل، نقشی پیشرو در دستورکار «شکل‌دادن به محل» ایفا نمایند. آنها می‌توانند از خدمات خود به شکل خلاقانه استفاده کنند تا از راه‌های زیر، رفاه عمومی یک جامعه و شهروندانش را ارتقاء دهند:
- کمک به ایجاد و شکل‌دهی به هویت محلی؛
 - نمایندگی جامعه؛

1. New Deal for Communities (NDC) boards
3. Local Involvement Networks (LINKs)

2. GP clinics
4. Sure Start

- کمک به انسجام جامعه؛
 - درک نیازها و ترجیحات محلی و اطمینان از اینکه خدمات مناسب در اختیار مردم محلی قرار می‌گیرند؛
 - همکاری با دیگر نهادها به منظور پاسخ به چالش‌های پیچیده؛
 - پیش‌بینی، درک و کمک به مدیریت و تسهیل در تغییر در محل استقرار آنها و پذیرش مسئولیت در امر تحقق رفاه در آن «محل».
- کتابخانه‌ها همچنین باید هم «خواسته» و هم «گزینه» را تأمین نمایند؛ به عبارت دیگر، فرصت‌هایی برای کاربران کتابخانه و شهروندان فراهم می‌گردد تا نسبت به خدمات کتابخانه‌ای مورد استفاده خود، قدرت و کنترل بیشتری داشته باشند، نقش فعالی در طراحی و ارائه خدمات ایفا کنند، و خواسته‌ها و نظرات خود را بیان نمایند. «خواسته و گزینه»^۱ می‌توانند در سطح فرد یا جامعه عمل کنند. مثلاً گروه‌های جامعه‌مبنا از طریق یک محل تبادل نظر محلی، امکان می‌یابند ترکیب خدمات کتابخانه‌ای در محله خود را اولویت‌بندی کنند. در سطح فردی، کاربران می‌توانند در تعامل مستقیم با کتابخانه محلی خود، آن را به منظور انطباق با شرایط خود، اصلاح کنند. هر دو مسیر- یعنی فرد و اجتماع- کلید استقرار خدمات کتابخانه‌ای واکنش‌گر، و جلب رضایت بیش‌تر شهروندان ساکن در محله است.
- به موجب مفاد «قانون سال ۲۰۰۷ مشارکت دولت محلی و عموم مردم در سلامت» (بریتانیا ۲۰۰۷)، مراکز کتابخانه‌ای «وظیفه دارند ساکنان و دیگر افراد را دخالت دهند» و به آنان سهم بیشتری در تعیین و ارائه خدمات واگذار کنند. نظرات کاربری، در تحقیقات مبتنی بر محل و «ارزیابی‌های جامع منطقه‌ای»^۲ گنجانده خواهند شد؛ «مجموعه شاخص‌های ملی»^۳- که «توافقات منطقه‌ای محلی»^۴ از آنها استخراج شده‌اند- حاوی سنجه‌های

1. voice and choice
3. National Indicator Set

2. Comprehensive Area Assessments
4. Local Area Agreements

مختلف رضایت کاربران و شهروندان است. کتابخانه‌ها باید فراتر از «شاخص ملی ۹» (استفاده از کتابخانه‌های عمومی) را بنگرند و به‌طور مستند نشان دهند که چگونه به دیگر شاخص‌های ملی، از جمله شاخص‌هایی که «انسجام جامعه»، «داوطلبی و فعالیت‌های مثبت برای جوانان» را اندازه‌گیری می‌کنند، کمک می‌نمایند. این شاخص‌ها عبارت‌اند از:

- درصد افرادی که احساس می‌کنند می‌توانند بر تصمیم‌گیری‌ها در منطقه خود اثر بگذارند؛
- درصد افرادی که معتقدند در منطقه خودشان با مردمان دیگری که دارای پیش‌زمینه‌های متفاوتی هستند به خوبی زندگی می‌کنند؛
- درصد افرادی که احساس می‌کنند به محله خود تعلق دارند؛
- این استنباط که مردم منطقه، با یکدیگر با عزت و احترام رفتار می‌کنند (نگاه کنید به: جوامع و دولت محلی ۲۰۰۷).

کتابخانه‌ها باید با «شبکه‌های مشارکت محلی (لینکس)» با هدف تأثیر بر خدمات بهداشت و مراقبت اجتماعی (ان‌اچ‌اس^۱ ۲۰۰۹)، و نیز با جوانان تعامل کنند. «راهربرد ده‌ساله جوانان»^۲ (وزارت مدارس، کودکان مدرسه‌ای و خانواده‌ها/ خزانه‌داری سلطنتی بریتانیا^۳ ۲۰۰۷) شوراها را ملزم می‌کند تا فعالانه با جوانان در موضوع نیازها و مسائل‌شان تعامل داشته باشند. کتابخانه‌ها باید به افراد بی‌بضاعت، به حاشیه رانده‌شده یا دچار محرومیت اجتماعی، و نیز اهالی و گروه‌های «دارای تریبون»- کمک کنند تا آنان ترتیبات «خواسته و گزینه» را طراحی و مدیریت کنند. دادن حق اظهارنظر و انتخاب به هر کس، به‌ویژه در مناطقی که تنوع فوق‌العاده دارند و دستخوش تغییرات سریع جمعیتی می‌باشند، بسیار چالش برانگیز است.

کتابخانه‌ها مجبور خواهند بود اطلاعات خود درباره نیازها و اولویت‌های محلی را بهبود ببخشند. پژوهش و مشاوره با طیف گسترده‌ای از افراد علاقه‌مند جامعه- مشتمل بر ساکنان جدید و جوامع نومه‌اجر- ضرورت

1. NHS

2. Ten Year Youth Strategy

3. HM Treasury

دارد تا کتابخانه‌ها بتوانند بازار و هدف خود را «قسمت‌بندی» و هدف‌گذاری کنند و خدماتی را طراحی نمایند که به علائق مختلف در سطح بخش یا محله، پاسخ می‌دهند و سطوح مختلف رضایت را نیز اندازه‌گیری می‌کنند. به‌ویژه باید نابرخورداری‌هایی را که افراد به خاطر جنسیت، نژاد، معلولیت، سن، گرایش جنسی، مذهب، عقیده یا طبقه اجتماعی تجربه می‌نمایند بررسی کنند و جوامع منسجم‌تر، توانمندتر، و فعال‌تری بسازند. کتابخانه‌ها به شاخص‌های عملکردی نیاز خواهند داشت که این تأثیرات را اندازه‌گیری کنند. این موضوع به طور مفصل‌تری در فصل ۷ بررسی شده است.

این مدل تغییر متکی است بر شهروندان و کاربران کتابخانه، که به شیوه‌ای سازماندهی می‌شوند و مورد تعامل قرار می‌گیرند که می‌توانند در مشارکت کاربران، حاکمیت جامعه، و ترتیبات مشارکتی - که محور خدمات کتابخانه‌ای نیازمبنا هستند - شرکت کنند. هرگاه که گروه‌های خاص به خوبی سازماندهی نشوند یا قابل مشاهده نباشند، وظیفه دست‌اندرکاران توسعه جامعه است که به دنبال آنان باشند، با آنان تعامل کنند، و ظرفیت سازمانی لازم را فراهم نمایند. بدین ترتیب به مهاجران و به جوامع جدید کمک می‌شود تا به عنوان شهروند، مقیم، و/یا کاربر به رسمیت شناخته شوند و مطمئن شوند که نیازها و نظرات‌شان مورد توجه قرار می‌گیرد.

کتابخانه‌های عمومی همیشه با لزوم تصمیم‌گیری درباره توزیع منابع، با توجه به ادعاها و اولویت‌های متعارض، مواجه بوده‌اند. در آینده، این تصمیم‌گیری باید شفاف‌تر شود و باید نشان داده شود که منصفانه است و - نسبت به آنچه که «کمیسیون تلفیق و انسجام» به عنوان «عدالت اجتماعی ملموس» توصیف نموده (کمیسیون تلفیق و انسجام ۲۰۰۷) - قابل توجیه است. در حالی که شفافیت می‌تواند به دفع تنش‌های بین خواسته‌های متعارض کمک کند، عملاً چالش‌های قابل توجهی در تحقق این امر وجود دارند. پس از حصول این خواسته، کتابخانه‌های عمومی می‌توانند نقش مهمی در ساختن پل‌های ارتباطی در درون و بین جوامع جدید و جوامع تثبیت‌شده ایفا کنند.

