

**D**orobek naukowy Mai Wojciechowskiej koncentruje się na zagadnieniu organizacji i zarządzania bibliotekami. W pracy *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek* (Gdańsk 2014) autorka przedmiotem swoich rozważań uczyniła tytułowe niematerialne zasoby bibliotek, w których skutecznym zarządzaniu badacze (m.in. Jay B. Barney, Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, Gary Hamel, Coimbatore K. Prahalad) upatrują powodzenia organizacji. Przyjęła przy tym perspektywę tzw. teorii zasobowej, skupiającej się na poszukiwaniu związku pomiędzy zasobami będącymi w posiadaniu organizacji, a osiąganymi wynikami<sup>1</sup>. W nauce o bibliotece jest to ujęcie nowe, chociaż zagadnienie niematerialnych zasobów bibliotek jest już dość licznie reprezentowane w literaturze bibliologicznej i to zarówno w postaci artykułów w czasopismach oraz publikacji w pracach zbiorowych, jak i monografii. Zazwyczaj jednak analizy koncentrują się na jednym rodzaju niematerialnych aktywów biblioteki<sup>2</sup>. Omawiana publi-

---

**O niematerialnych aktywach bibliotek (Maja Wojciechowska: *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego 2014, 338 s., ISBN 978-83-7865-240-3)**

DOI: <http://dx.doi.org/10.12775/TSB.2015.028>

---

kacja to próba kompleksowej analizy zarządzania niematerialnymi aktywami w bibliotekach różnych typów.

Jak czytamy we *Wstępie* do omawianej publikacji, celem pracy było dokonanie „wnikliwej analizy” z zakresu „zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi polskich bibliotek [...], korelacji zachodzących pomiędzy różnymi składnikami niematerialnymi” oraz wpływu, „jaki mają one na jakość świadczonych usług i atrakcyjność bibliotek”<sup>3</sup>. Ponadto na-

---

<sup>1</sup> Por. M. Sajdak, *Podejście zasobowe jako podstawa wyborów strategicznych*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu” 2010, nr 134, s. 46–61.

<sup>2</sup> Zob. np. A. Jazdon, *Zarządzanie marką w bibliotece*, [w:] *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, Poznań 2004, pod red. M. Nowaka, P. Pioterka,

---

J. Przybysz, s. 71–78; E. B. Zybert, *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*, Warszawa 2004; B. Żołądowska-Król, *Wizerunek biblioteki publicznej*, Katowice 2006.

<sup>3</sup> M. Wojciechowska, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, Gdańsk 2014, s. 8.

kreślenie ewolucji w sposobie postrzegania biblioteki jako organizacji. Natomiast główną tezę postawioną w dysertacji było „uznanie znaczenia czynników niematerialnych w zarządzaniu biblioteką”<sup>4</sup>.

Rozważania poświęcone przywołanym kwestiom zostały ujęte w trzy wewnątrznie rozbudowane rozdziały, przy czym część teoretyczno-opisowa nie została wyraźnie oddzielona od warstwy empirycznej, co uzasadniono we *Wstępie*. Pierwszy rozdział omawia zasoby niematerialne w społeczeństwie informacyjnym. Autorka prezentując ich definicje, cechy oraz typologię odnosiła je niejednokrotnie do środowiska bibliotecznego, co nie uczyniło tej części pracy nużącym omówieniem wspomnianego aspektu zarządzania organizacją w ogóle. Rozważania zostały przedstawione na tle przemian w zakresie struktury i zarządzania organizacjami, w tym również bibliotekami.

Kolejną część poświęcono analizie wybranych zasobów niematerialnych, którymi dysponują biblioteki – szkoda, że bez uzasadnienia kryteriów ich doboru. W grupie tej znalazły się: kapitał ludzki, przywództwo, strategia, kultura organizacyjna, komunikacja i relacje, reputacja, marka, elastyczność i innowacyjność, sieci i konsorcja, obsługa nowych technologii i procesów oraz

własności intelektualne. Podrozdziały prezentujące poszczególne aktywa niematerialne zawierają analizy przeprowadzane na podstawie literatury przedmiotu (czasami w postaci zestawień) oraz wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę w 2014 r. wśród kadry kierowniczej bibliotek różnych typów, celem przedstawienia aktywów niematerialnych w wymiarze praktycznym.

Ostatnia część koncentruje się na zarządzaniu niematerialnymi zasobami bibliotek. Omówiono w niej wybrane modele zarządzania zasobami organizacyjnymi, metody ich pomiaru oraz wskaźniki, które należy brać pod uwagę podczas analizy tytułowych zasobów, a także kwestię ochrony zasobów niematerialnych. W tym rozdziale zaprezentowano także hierarchię zasobów niematerialnych w praktyce kadry kierowniczej polskich bibliotek i zestawiono w postaci tabeli materiały uzyskany w wyniku badań empirycznych, a przedstawiony w poprzedniej części. Ten ostatni fragment prowokuje do kilku uwag krytycznych.

Tak jak zamysł stosowania metody triangulacji jest uzasadniony, bo pozwala na weryfikację uzyskanych wyników badań, to pewne zastrzeżenia budzi „rozproszenie” warstwy empirycznej. Przedstawiona we *Wstępie* – zresztą w sposób bardzo skrótowy – metodologia badań, przeprowadzonych w pierwszym kwartale 2014 r.,

---

<sup>4</sup> Tamże, s. 9.

których celem było „określenie, które z zasobów niematerialnych bibliotek są najwyższej cenione i uznawane za najistotniejsze przez kadrę kierowniczą”<sup>5</sup>, odznacza się brakiem danych dotyczących szczegółów metodologicznych, tj. doboru metod badawczych oraz przebiegu badań, a w szczególności kryteriów doboru próby. Z informacji zawartych we *Wstępie* wynika, że badaniami objęto 2875 osób, w tym 185 na stanowisku kierowniczym oraz 190 na stanowisku dyrektora głównego lub kierownika głównego biblioteki, lecz nie wiadomo ile i jakie biblioteki oni reprezentują. Częściowe wyjaśnienie pojawia się dopiero w trzecim rozdziale, gdzie autorka wymienia typy bibliotek, w których pracuje przebadana kadra kierownicza, jednak bez przyporządkowania liczbowego do poszczególnych typów placówek<sup>6</sup>. Te niedostatki warstwy empirycznej spowodowały, że formułowane uogólnienia należałoby podać w wątpliwość. Przykładowo, autorka w tabeli 16 zaprezentowała pełnienie funkcji kierowniczych w bibliotekach według płci<sup>7</sup>. Z przypisu wynika, że zestawienie zostało opracowane w wyborze na podstawie dostępnych danych. Nie wiadomo jednak, które dane wzięto pod uwagę, jaką

liczbę poszczególnych typów bibliotek reprezentuje kadra zarządzająca i jaki odsetek ogółu one stanowią. Trudno zatem uznać takie wyniki za miarodajne i dające asumpt do jakichkolwiek uogólnień. Tymczasem takich generalizacji niestety w pracy jest więcej. Zastanawiające jest także podjęcie decyzji o przeprowadzeniu badań w bibliotekach różnych typów. Wydaje się, że ograniczenie analizy do bibliotek akademickich, które z uwagi na doświadczenia zawodowe autorki są jej najbliższe, byłoby uzasadnione, a i przeprowadzenie rzetelnych badań empirycznych byłoby łatwiejsze. Nie jestem też przekonana, czy zabieg zaprezentowania wyników badań w różnych częściach drugiego rozdziału, a następnie całościowe ich przedstawienie w postaci tabeli w trzecim rozdziale, można uznać za logiczny i czytelny.

Bez względu na te niedoskonałości jest to publikacja wartościowa, wykorzystująca bogatą literaturę przedmiotu zarówno obcą, jak i polską. Należy podkreślić, że rozprawa jest pierwszym kompleksowym omówieniem niematerialnych aktywów zarządzania biblioteką, a jej zaletą jest także interdyscyplinarny charakter. Szczególnym jej atutem jest zaprezentowanie niematerialnych aktywów bibliotek z perspektywy – znanej w naukach o zarządzaniu – tzw. teorii zasobowej. Książka wpisuje się w liczne pola badawcze nauki o bibliotece, które za Je-

<sup>5</sup> Tamże, s. 284.

<sup>6</sup> Tamże.

<sup>7</sup> Tamże, s. 108.

ryzm Ratajewskim<sup>8</sup> można ująć w takie grupy problemowe, jak organizowanie i zarządzanie zbiorami bibliotecznymi, prognoza rozwoju procesów bibliotecznych, główne czynniki wpływające na rozwój różnych typów bibliotek, rola techniki i technologii w procesach bibliotecznych czy w końcu biblioteka jako miejsce spotkań i źródło zaspokajania potrzeb ludzkich. Jednak oprócz rozważań odnoszących się do pragmatyki bibliotecznej, rozprawa wnosi cenne ustalenia do teorii bibliotekoznawstwa, zwłaszcza w zakresie precyzowania i porządkowania terminologii dotyczącej zarządzania zasobami niematerialnymi bibliotek. Autorka udowodniła postawioną w pracy tezę, jaką było uznanie istoty i celowości wyko-

rzystania niematerialnych aktywów w zarządzaniu biblioteką. Ten segment zasobów pozostających w posiadaniu bibliotek, kompetentnie zarządzany, może być czynnikiem budującym przewagę konkurencyjną bibliotek. W sytuacji nie zawsze wystarczających inwestycji w zasoby materialne bibliotek, koncentracja na ich niematerialnych aktywach, a zwłaszcza podkreślanie unikatowych wartości i umiejętności, którymi dysponują biblioteki, może być czynnikiem podnoszącym jakość oferowanych usług, a co za tym idzie może utrzymywać pozytywny wizerunek bibliotek oraz przyczyniać się do ich sukcesu.

**Małgorzata**

**Fedorowicz-Kruszewska**

Instytut Informacji Naukowej  
i Bibliologii Uniwersytetu Mikołaja  
Kopernika w Toruniu

---

<sup>8</sup> J. Ratajewski, *Wprowadzenie do bibliotekoznawstwa, czyli Wiedza o bibliotece w różnych dawkach*, Warszawa 2002, s. 27–28.