

**Budapesti Corvinus Egyetem  
Gazdálkodástudományi Kar  
Vezetéstudományi Intézet**

**A szervezeti kultúra mint összetartó, integráló erő  
egy virtuális szervezet mindennapjaiban**

**A Magyar Elektronikus Könyvtár**

**Készítette:**

**Virág Orsolya**

**Gazdálkodási Szak  
Vezetés-szervezés szakirány**

**Szakszeminárium-vezető:**

**Drótos György**

**2006**

# TARTALOM

## Bevezetés

### I. Elméleti háttér

#### 1. Virtuális és organikus szervezetek

1.1 A hierarchikus és organikus szervezetek összehasonlítása

1.2 Virtuális, hálózatos vagy organikus?

1.3 Strukturális jellemzők

*1.3.1 Munkamegosztás*

*1.3.2 Hatáskörmegosztás*

*1.3.3 Koordináció*

*1.3.4 Konfiguráció*

1.4 Vezetési funkciók

*1.4.1 Az organikus vezetés*

*1.4.2 Motiváció*

*1.4.3 Kommunikáció*

#### 2. Szervezeti kultúra

2.1 Jéghegy modell

2.2 Egyén - Szervezeti illeszkedés (P-O Fit)

#### 3. Szervezeti kultúra a virtuális szervezetekben

### II. Esettanulmány: A Magyar Elektronikus Könyvtár szervezetének, vezetésének és kultúrájának vizsgálata

#### 1. Történeti áttekintés

#### 2. Strukturális jellemzők

2.1 Munkamegosztás

2.2 Hatáskörmegosztás

2.3 Koordináció

2.4 Konfiguráció

*2.4.1 A MEK szervezeti felépítése*

*2.4.2 A MEK helye az OSZK-ban*

#### 3. Vezetés

3.1 Motiváció

3.2 Kommunikáció

#### 4. Szervezeti kultúra

4.1 Ami a jéghegyből látható

*Ceremóniák*

*Sztorik, történetek*

*Szakzsargon*

*Szimbólumok, munkahelyi körülmények*

4.2 És a felszín alatt... Egyén - Szervezeti illeszkedés

#### 5. Összegzés

#### 6. Hivatkozásjegyzék

#### 7. Mellékletek

1. számú melléklet: Interjúvázlat a munkatársakkal készített mélyinterjúkhoz

2. számú melléklet: Interjúvázlat az önkéntesekkel készített mélyinterjúkhoz

## Bevezetés

A hálózatok megjelenése nem a mai, modern világ újítása. A társadalom és a gazdaság már a múltban is az egyének és a különböző csoportok közötti kapcsolatok rendszereként működött. A gazdálkodó szervezetek hálózatokat hoztak és hoznak létre annak érdekében, hogy minél hatékonyabban tudják kezelni a gyorsuló változásokból eredő környezeti hatásokat. Ami valóban újabb keletű jelenség, az a technológia fejlődésének azon foka, melyet az utóbbi évek során ért el a világ. Az Internet, az Intranet, a csoportmunka alkalmazások, az email, a mobil kommunikáció, a vezeték nélküli kapcsolat és a további fejlesztések ma már lehetővé teszik a földrészeken átnyúló tudásmegosztást és együttműködést, a virtuális interakciót. Bármikor, bárkit elérhetünk a világ bármely pontján, sem az időbeli, sem a térbeli korlátok nem számítanak többé. (Crossman - Lee-Kelley, 2004)

Másfél évvel ezelőtt egy előadás keltette fel a figyelmemet a virtuális, organikus szervezetek iránt. Már akkor izgalmas kérdésnek tűnt, hogy hogyan oldják meg a vezetők az e struktúrák sajátosságaiból adódó kihívásokat, hogyan lehet embereket irányítani kontroll nélkül. Amikor ténylegesen elkezdtem foglalkozni a témával sok egyéb dilemma merült fel bennem. Létezhet-e a mai világban olyan szervezet, amely a bizalomra és a kölcsönösségre épül, amikor mindenhol csak azt halljuk, hogy az önzés az egyetlen racionális, „kifizetődő” viselkedési forma? Ahogy kicsit jobban körülnéztem tágabb és szűkebb környezetemben, ráébredtem, hogy ez nem is olyan ritka jelenség. Szerte a világban közösségek ezreinek működése alapul ezeken az elveken.

A legismertebb példa talán a Linux sikertörténete. A kezdeményezés egy finn informatikus egyetemi hallgatótól indult, aki elérhetővé tette az Interneten a saját maga által programozott operációs rendszert. Arra bátorította társait, hogy töltsék le a programot, és fejlesszék tovább igényeik szerint. A fejlesztői „gárda” hamarosan több ezer főre növekedett. A Windows egyeduralmát az operációs rendszerek piacán sem az IBM, sem a SUN nem tudta megrengetni. A több tízezer fejlesztőt központilag irányító hierarchikus szervezet egyetlen komoly vetélytársként a Linux tűnt fel, amelyet viszont az önszerveződés és a központ nélküliség jellemez. (Bakonyi, 2003)

A fanklubok, az internetes fájlcsereprogramok, és még sok külföldi próbálkozás mellett érdekelni kezdett, hogy milyen magyar példák léteznek a témával kapcsolatban. A kutatásaim során több magyar kezdeményezéssel találkoztam, ilyen volt például a - már mindenki által ismert - iWIW ismeretségi hálója, vagy a Metnet önkéntes meteorológiai szolgálata, amely 6500 regisztrált időjárás jelentőt fog össze (Nagy, 2006).

A vizsgálatom fókuszába végül - a már több mint tíz éve megalapított - Magyar Elektronikus Könyvtár (MEK) helyeztem. A MEK történetét és működési kereteit kifejtő esettanulmányt (Drótos - Gast - Móricz, 2004) elolvasva, érdekes kutatási témának ígérkezett az elektronikus könyvtár esete, és rajta keresztül a virtuális közösségek kultúrávizsgálata.

A dolgozatom első részét a témához kapcsolódó elméleti háttér képezi. Az elmélet kifejtését a hierarchikus, a hálózatos, az organikus és a virtuális szervezetek definiálásával és összehasonlításával kezdem. Ezt követően a strukturális jellemzők és a vezetési sajátosságok mentén elemzem a virtuális és organikus szervezeteket. A szervezeti kultúra vizsgálata során alapvetően két modellre támaszkodom. A jéghegy modell megkülönbözteti a szervezeti kultúra látható, így közvetlenül vizsgálható és láthatatlan, felszín alatt meghúzódó szintjeit (Bakacsi, 1996). A kifejtés során kiderül, hogy a virtuális szervezetek sajátosságaiból adódóan a felszín alatti részletekre sokkal nagyobb hangsúly helyeződik. A második modell az egyén és a

környezet illeszkedését tanulmányozó elméletek közé tartozik. A Person-Organization Fit elmélet az egyén és a szervezet kapcsolatával foglalkozik, a közöttük fennálló kompatibilitást vizsgálja (Kristof, 1996). Dolgozatomban az egyéni és szervezeti jellemzők illeszkedésére helyezem a hangsúlyt, kiemelve az egyének szervezeti kultúrához való viszonyát, amely magában foglalja a normák, értékek, célok, meggyőződések, attitűdök, hiedelmek és feltevések illeszkedését. Az első rész utolsó fejezetében összekapcsolom a szervezeti kultúra témakörét a virtuális szervezetekkel. A dolgozat második, gyakorlati részében, a MEK példáján keresztül világítok rá az első részben kifejtett elméletekre. A jéghegy „felszín alatti darabjának” leírását összevonom az egyén és a szervezet illeszkedésének elemzésével.

Az elektronikus könyvtár vizsgálatát egy rövid történeti áttekintés után a strukturális és vezetési jellemzők mentén folytatom. Kiemelten kezelem az Országos Széchényi Könyvtárral (OSZK) fennálló kapcsolatát. A MEK, mint eredendően virtuális, organikus szervezet 1999. óta a hierarchikus struktúrával jellemezhető OSZK keretein belül működik, ami különleges helyzetet eredményez.

A Magyar Elektronikus Könyvtár vizsgálatának alapjául az alapítókkal, a munkatársakkal és a szervezet tevékenységét segítő önkéntesekkel folytatott szóbeli és írásbeli interjúk szolgáltak. A cél a szervezeti kultúra megismerése volt, mind a látható, mind a nehezebben megfigyelhető szinteket beleértve. Továbbá az egyéni és a szervezeti célok és értékek közötti hasonlóságot is vizsgáltam. Azért ezt a kutatási módszert választottam, mert a személyes előfeltevések, értékek, hiedelmek, érzések megismerését csak így tartottam lehetségesnek.

Remélem, hogy a dolgozatom alátámasztja az olvasó számára, hogy valóban léteznek bizalomra, kölcsönösségre épülő közösségi szerveződések, melyekben az önzés, mint alapvető emberi tulajdonság háttérbe szorul. Nem állítom, hogy a hálózatoké, a virtuális és organikus szervezeteké a jövő. Egy azonban biztos, sem a magán, sem az üzleti szféra nem hagyhatja ezeket figyelmen kívül, mert az önszerveződés ezen formái mára a különböző társadalmak szerves részeivé váltak.

# I. Elméleti háttér

## 1. Virtuális és organikus szervezetek

### 1.1 A hierarchikus és organikus szervezetek összehasonlítása

A dolgozatomban főként a virtuális és organikus szervezetek jellemzőit taglalom a szervezeti kultúrával összefüggésben. A téma kifejtése előtt azonban lényegesnek tartom tisztázni a hierarchikus és organikus szervezetek közötti alapvető különbségeket, hiszen további vizsgálódásaim során a hierarchikus szervezetek egyfajta viszonyítási alapot képeznek majd. A Magyar Elektronikus Könyvtár szempontjából ez azért releváns, mert ahogyan arra a dolgozat II. részében ki fogok térni, a MEK a virtuális szervezetek „hibrid” formáját testesíti meg, amelyben keverednek az organikus és a hierarchikus elemek. Ezt a vonatkozó alfejezetekben részletesebben ki fogom fejteni.

A hierarchia, vagyis a szervezet tagjainak alá-fölérendeltsége tipikus szervezetelméleti axióma, a legtöbb irányzat szerint nélkülözhetetlen feltétele a szervezetek működésének. Jellemzően formális szervezeti mechanizmusok (szervezettervezés, munkakörök kialakítása, munkatársak felvétele, vezetők kinevezése) révén alakul ki. A hierarchia létének két meghatározó következménye van. Egyfelől a hierarchiában alsóbb szinteken álló alkalmazottak a szervezeten belüli létezésük - felvételük, elbocsátásuk, munkakörük, hatáskörük, juttatásaik - tekintetében függnek a felettük állóktól. A hierarchián belüli kapcsolatokat ezért szokták függelmi viszonyoknak is nevezni. Másfelől a kialakult szervezeti felépítés a formális kommunikáció alapvető útvonalt is kijelöli, ez gyakran csak a „szolgálati utakon” történhet (Dobák, 2001, 46. old.).

A hierarchia mentén a hatáskörök általában egyenetlenül oszlanak el. A szervezet működését alapvető módon és hosszabb távra meghatározó döntések előkészítése és meghozatala jellemzően a hierarchia csúcsához közel lévők jogosultsága. Az operatív, illetve kisebb jelentőséggel bíró döntések kapcsán már különböző a szervezetek gyakorlata.

Attól függően, hogy a hierarchia magasabb szintjein állók megtartják vagy alsóbb szintekre delegálják a hatásköreiket, beszélhetünk centralizált vagy decentralizált szervezetekről. A centralizált struktúrák alaptípusa a monolit, bürokratikus funkcionális szervezet. A decentralizált struktúrákat ezzel szemben a tárgyi és/vagy regionális elvű felbontást követő divizionális, team-, és mátrixszervezetek testesítik meg.

A decentralizációnak több oka lehet. A szervezeti növekedés miatt a vezetők elérhetik az úgynevezett irányítási korlátot. Ettől a ponttól kezdve nem képesek az összes döntés meghozatalára, az operatív döntéseket delegálniuk kell. További kiváltó ok lehet a szervezeti profil diverzifikálódása, illetve a környezethez való alkalmazkodás szükségességének felértékelődése. Az utóbbi esetben a szervezet működésének sikere jórészt azon múlik, hogy az egyes, gyakran heterogén környezeti szegmensekkel (eltérő ügyfél típusokkal, technológiai kihívásokkal, versenytársakkal, beszállítókkal stb.) rendelkező szervezeti egységek milyen gyorsan tudnak megfelelő választ adni a környezeti változásokra.

Burns és Stalker (1961) a környezethez rugalmasan alkalmazkodni képes szervezeteket organikus szervezeteknek nevezi. Ezeket a mechanikus (bürokratikus) szervezetekhez képest kevesebb hierarchikus szinttel, nagyobb szélességi tagoltsággal, kevésbé specializált munkakörökkel jellemezhető struktúráként írja le.

A jelen dolgozatban az „organikus” jelző más értelmet nyer. A környezethez való rugalmasabb alkalmazkodás mellett sokkal inkább a szervezet organikus (skálafüggetlen) növekedésén és folyamatos belső átalakulásain van a hangsúly. Burns és Stalker organikus szervezete továbbra is hierarchikus, ahol a felvételi csatornák és a munkavégzés keretei jórészt rögzítettek. Az általam vizsgált organikus szervezetekben gyakorlatilag egyáltalán nincs alá-fölérendeltség. A csatlakozás minimális formális kritériumok mellett és legtöbbször a szervezet bármely pontján lehetséges. Ezenkívül a tagok nagy szabadsággal rendelkeznek a tekintetben, hogy milyen formában működnek együtt és kommunikálnak egymással. Ezeknek a szervezeteknek szintén van struktúrájuk, de ez nem hierarchikus, hanem a kommunikációs és kooperációs kapcsolatok aktuális hálózataként értelmezhető.

## **1.2 Virtuális, hálózatos vagy organikus?**

A hálózatok, ezen belül a virtuális és az organikus szervezetek strukturális jellemzőiről, vezetési kérdéseiről, szervezeti kultúrájáról a következő fejezetekben lesz szó. Ezen alfejezet célja az, hogy tisztázzam a hálózatok, a virtuális és az organikus szervezetek mibenlétét, és egymáshoz képesti viszonyát. Jóllehet ez az elhatárolás - fontossága és terjedelme miatt - akár egy önálló szakdolgozat témája is lehetne, ebben az alfejezetben kizárólag a jelen diplomamunka által megkövetelt mélységben fogom taglálni a kérdést.

A hálózatokkal foglalkozó publikációk száma az utóbbi évtizedekben megsokszorozódott. A jelenség nemcsak a biológia, a matematika és a fizika területein jellemző: több olyan eredmény is született, amely kiemeli a vállalatok közötti és a vállalatokon belül létrejövő hálózatok szerepét (Barabási, 2003). A gazdasági jellegű hálózatok gyors terjedésének és a velük kapcsolatos tudományos érdeklődés növekedésének számos kiváltó oka van. Ilyen például a piac és a társadalmi igények növekvő változékonysága, az egyre több iparágban megjelenő elképesztő információigény, vagy a gyorsuló technológiai fejlődés miatti nyomás. Ezek, és még sok egyéb hatás arra készíti a gazdaságban résztvevőket, hogy megosszák egymással eddig féltve őrzött tudásukat, készségeiket, képességeiket. Ennek megfelelően egyre nagyobb értéket tulajdonítanak a kapcsolati tőkének, a kialakult hálózatoknak.

A gazdálkodó szervezetek között az ellátási lánc mentén vertikális hálózatok jöhetnek létre, melyek - legalább az egyik fél számára - csökkentik a vevő-szállító kapcsolat bizonytalanságát. A horizontális együttműködések is legalább ilyen gyakoriak, gondoljunk például azokra a stratégiai szövetségekre, amelyek akár versenytársak között is kialakulhatnak egy-egy kutatási és fejlesztési projekt óriási tudás- és finanszírozási igénye miatt. A fent említett mindkét típusra ezernyi példát találunk a mai gazdasági életben, sokszor ezek sikeressége ösztönzi a felvásárlásokat és összeolvadásokat.

A vállalaton belüli hálózatot az egyes munkavállalók, az általuk alkotott csoportok és a közöttük fennálló formális és informális kapcsolatok alkotják. Kialakulásuk függ a környezettől, az iparág adottságaitól, az elsődleges hierarchiától, továbbá nagy szerepet játszanak az informális kötődések is, az egymástól való függés, az erőforrások elosztása, ide értve azt is, hogy ki milyen információkkal rendelkezik. E hálózatok struktúráját sokszor az ismeretekből, a tapasztalatokból eredő hatalom határozza meg. Míg az elsődleges hierarchia eleinte keretet ad a hálózatos szerveződés alakulásának, azaz adottságnak tekinthető, később a kialakult hálózat alakítójává is válhat a formális szervezeti struktúrának. A későbbiekben szó lesz arról is, hogy

a vállalaton belüli hálózat felelős például azért, hogy a vállalat milyen gyorsan képes alkalmazkodni az egyre dinamikusabban változó piaci igényekhez.

A rohamosan fejlődő információs és kommunikációs technológiák által lehetővé vált a különböző határok átlépése, a tevékenységek alternatív módon való elvégzése. Legyen az egy szervezet, egy ország, vagy akár egy kontinens, a határai többé már nem jelentenek korlátokat, mert a különféle információs csatornák áthidalják az akadályokat. Létrejönnek a szétszórtan elhelyezkedő vállalatok közötti hálózatok a tudásmegosztásra épülve. Megjelennek a virtuális együttműködések alapuló szervezetek, mint például az „e-egészség”, az „e-kormányzat”, az elektronikus könyvtárak, a virtuális irodák, banki szolgáltatások, oktatási formák, ahol az emberek többnyire elektronikus rendszerek és eszközök segítségével tartják a kapcsolatot egymással, működnek együtt. (Tianfield - Unland, 2002) A Magyar Elektronikus Könyvtár is ilyen, melynek esetében különleges helyzetet teremt, hogy egyszerre van jelen a hierarchikus és az organikus felépítés a szervezetben.

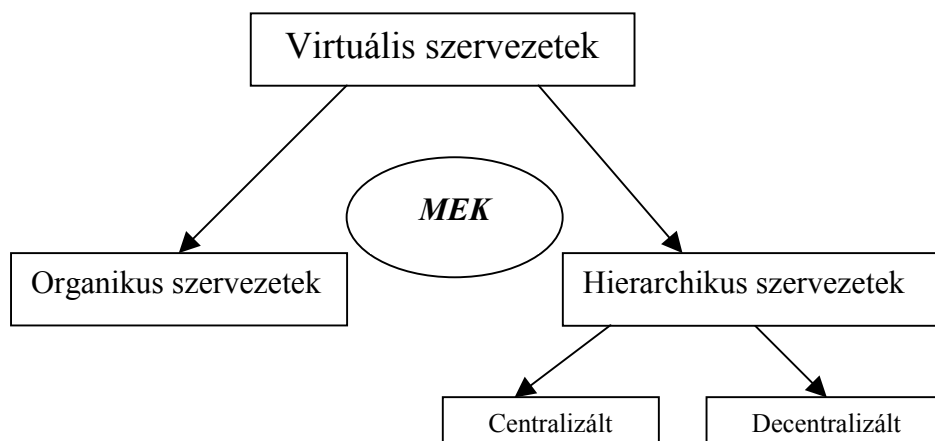
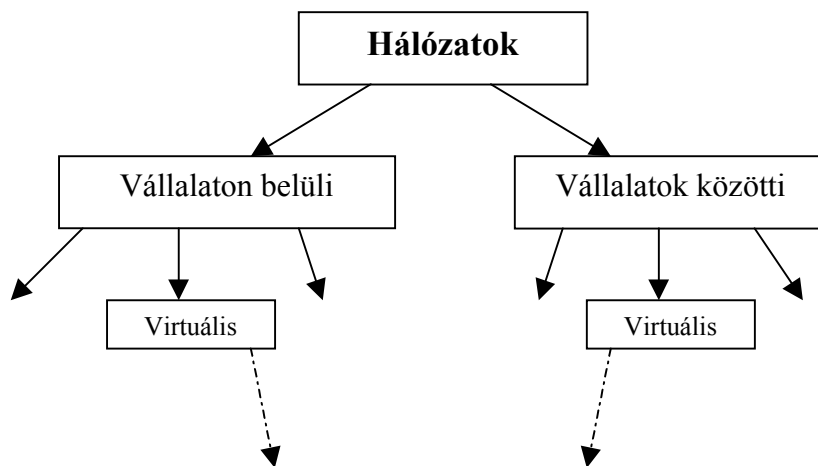
Mit is takar valójában az organikus szervezet kifejezés? Az előző alfejezetben a hierarchikus szervezetekkel való összehasonlításban már röviden érintettem a kérdést, itt most egy részletesebb kifejtés következik. A névben rejlő biológiai metafora arra utal, hogy ezek a szervezetek jóval nyitottabbak a környezetre, annak változásaira és maguk is gyorsan alakulnak. Ugyanúgy, mint az élő organizmusok változtatják struktúrájukat, szerepüket, folyama- taikat, így növelik válaszképességüket a környezeti változásokra.

Az organikus szervezetek tükrözik az emberek, a feladatok, a technológia és a környezet kapcsolatainak dinamizmusát (Anonymus, 2005b). Olyan fokú rugalmassággal rendelkeznek, amelyek nem léteznek a hagyományos szervezetekben.

A fogyasztókhöz közelebb álló szervezetek jönnek így létre, könnyebben ismerik fel az új igényeket, és elégítik ki ezeket. Az organikus modellben nincsenek terméklisták, egymásra talál a kereslet és a kínálat (Drótos - Nemeslaki, 2005). A Magyar Elektronikus Könyvtár esetében a munkatársak egy része folyamatosan figyeli a felmerülő kéréseket, amelyek zöm- mel a vendégkönyvben és a levelezőlistákon bukkannak fel, majd a „közösség” - ugyancsak a levelezőlistákon - közösen dönt arról, hogy hogyan lehetne a leghatékonyabban kielégíteni ezeket az igényeket.

A hálózatok a fent tárgyaltak közül a legtágabb kategória, mely a virtuális (tehát a jelen dolgozat értelmezésében: jórészt elektronikus kommunikáció révén fenntartott) szervezeteken kívül egyéb formákat is magában foglal. Organikus szervezetek nemcsak virtuális keretek között létezhetnek, vegyük például az erdélyi kézműveseket, akik kiterjedt bedolgozó hálózatot alkotnak mindenféle információtechnológiai támogatás nélkül. Mi ebből persze csak a Körösfő és Korond főutcáján látható óriási kínálatot érzékeljük, de a kézzel készített áruk (birkabőr, fonott áruk, fafaragások stb.) mögött az önszerveződés hatalmas erői húzódnak meg (Drótos - Nemeslaki, 2005). Az előbbi példából is következik, hogy organikus formát nemcsak a hagyományos értelemben vett gazdasági vállalkozások és közszolgálati szerve- zetek hálózata ölthet. Ma még a legtöbb létező organikus forma többé vagy kevésbé tisztázott jogi keretek között működő autonóm szerveződés, amelyek azonban a más szektorbeli társaikhoz hasonlóan értéket alkotnak, egyéni vagy közösségi célra szánt szolgáltatásokat vagy termékeket állítanak elő.

A szakdolgozatomban vizsgált szervezet sajátosságaival összhangban, a következőkben az organikus szervezetre, mint a virtuális szervezet egyik lehetséges formájára fogok tekinteni. A továbbiakban, ha nincs különös jelentősége, akkor a virtuális és az organikus szervezeteket szinonimaként fogom használni. A kérdésben foglalt álláspontom szemléltetésére alkottam meg a következő ábrát, melynek logikai sémáját követem a dolgozatomban további részében.



1. sz. ábra: Hálózatok és virtuális szervezetek.

### 1.3 Strukturális jellemzők

A különböző szervezeti formák jól leírhatóak strukturális jellemzőikkel, melyek a következők:

- Munkamegosztás,
- Hatáskörmegosztás,
- Koordinációs eszközök,
- Konfiguráció (Dobák, 1996).

A következőkben ezek mentén vizsgálom az organikus szervezeteket.

#### 1.3.1 Munkamegosztás

A munkamegosztáson az összetett feladatok felosztását, részfeladatokra bontását, és ezek egységekhez, munkakörökhöz, személyekhez való rendelését értjük (Dobák, 1996).

Az organikus szervezetekben a munkakörök, munkafolyamatok tágran definiáltak. Az alkalmazottak elfogadják eredményfelelőségüket, de az eredmény elérésének módját nem a működési, eljárási szabályok határozzák meg. A „hogyan” kérdésre saját maguk adják meg a



választ. A rugalmasan, részletek leírása nélkül megfogalmazott munkakörök támogatják a nyitott szemléletet az új problémák és megoldások irányában. A munka változékony jellemből, és a kölcsönös függőségből adódóan az egyes feladatok és felelősségi körök gyakran változhatnak helyzettől függően, de az erről való döntés mindig közös megegyezés eredménye (Hofler, 2005). A közreműködők egy közösség tagjai, törekvésük a kompetens hozzájárulás. A szakmai hozzáértés kiemelkedő fontosságú és általában a kis kvalifikációs eltérések a jellemzők. Ez a fajta működés rendszerint nagyon sok résztvevő aránylag kevés hozzájárulásán alapul, ami még jobban növeli az egymásrautaltságot. A szervezeten belül a cél általában a hozzájárulások és a részesedések egyensúlyának elérése (Drótos - Nemeslaki, 2005).

A munkamegosztásra visszavezetve ez tulajdonképpen annyit jelent, hogy egy adott részfeladatot bárki elvégezhet, aki megfelelő szakmai hozzáértéssel bír. Mindenki azt próbálja nyújtani, amiben a legjobb, éppen ezért néha elkerülhetetlen, hogy egy-egy feladaton párhuzamosan, egyszerre többen is dolgozzanak feleslegesen. Nagyon fontos a többirányú, folyamatos kommunikáció, hogy elkerülhető legyen a redundancia.

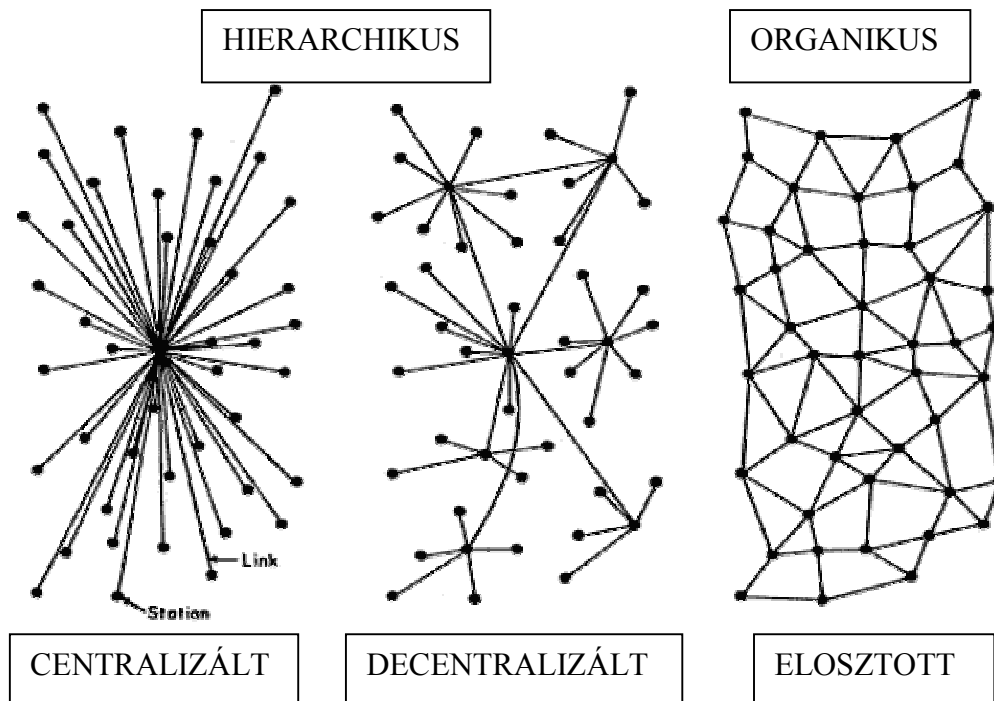
A „hagyományos” szervezeteknél jellemző funkcionális, tárgyi, regionális munkamegosztás megkülönböztetése az organikus szervezetek esetében is alkalmazható. Mindhárom forma elképzelhető. A Magyar Elektronikus Könyvtárnál egyfajta termékelvű megosztás figyelhető meg az egyes dokumentumok jellege alapján, értve ez alatt a könyvek, folyóiratok, képek külön csoportokban, különböző munkatársak által való kezelését. A virtuális szervezetek sokszor határokon átnyúló tevékenységet folytatnak, ezért a regionális munkamegosztás is gyakori. Mivel ez a fajta kategorizálás nem különbözteti meg élesen az organikus formát a többi szervezettől, ezért részletesebb kifejtésétől eltekintek.

### **1.3.2 Hatáskörmegosztás**

A hatáskörmegosztás kialakítása a különböző hatáskörök gyakorlására való jogosultság egységekhez, személyekhez való hozzárendelését jelenti. Különösen fontos a döntési és utasítási jogkörök felosztása. Fontos, hogy ez összhangban legyen a munkamegosztással, hiszen a feladatok ellátásához szükség van a megfelelő illetékesség biztosítására. (Dobák, 1996) Kizárólag akkor van jogunk valakit felelősségre vonni, ha előtte rendelkezésére álltak azok a hatáskörök, melyek feljogosították az adott döntés meghozatalára, tevékenység elvégzésére.

Az organikus szervezetekben a hangsúly a hatékonyságon, a problémamegoldáson, az alkalmazkodóképességen, a rugalmasságon, a folyamatos tanulási és változási képességen, valamint a kreativitáson és az innovációkészségen van. Ehhez feltétlenül szükség van a szervezeti tagok részvételére a problémamegoldásban, a döntéshozatalban, továbbá felhatalmazásukra, hogy szabadon dönthessenek, kísérletezhessenek adott területeken. A döntések meghozatalára a jelentős decentralizáltság a jellemző, a döntési jogkör azokhoz van delegálva, akik először találkoznak az adott problémával, lehetőséggel, jelentősen lerövidítve ezzel a szükséges reakcióidőt.

A következő ábra a hierarchikus - ezen belül a centralizált és a decentralizált - valamint az organikus modellt veti össze egymással. A centralizált és a decentralizált modellben az utasítás ugyanúgy a felsőbb szervezeti egységektől irányul az alárendelt egységek felé. A lefelé való feladat kijelölés, és a felfelé való jelentés a jellemző. Mindkettő hierarchikus forma, tulajdonképpen csak abban térnek el egymástól, hogy egy vagy több vonalon érkeznek-e az utasítások, az információk. (Dobák, 1996) E két formától jelentősen eltér az organikus szervezet elosztottsága, nincsen egy vagy több központja, hierarchia helyett mellérendelt kapcsolatok hálózataként jön létre. A későbbiekben több szó esik majd a „csomópontok” megjelenéséről a hálózatokban, amik, vagy inkább akik, akár egyfajta középpontokként is értelmezhetők, de szerepük sokkal inkább összekötő, támogató jellegű, mintsem utasító, irányító.



**2. sz. ábra: Hierarchikus és organikus szervezetek**

Forrás: Barabási (2003): Behálózva. A hálózatok új tudománya. Magyar Könyvklub, Budapest. 194. old.

### 1.3.3 Koordináció

A koordináció a részek összefogását, összehangolását jelenti a szervezeti célok elérése érdekében. Három fő típusba soroljuk az erre szolgáló eszközöket: strukturális, technokratikus és személyorientált eszközök. A strukturális elemek közé olyan hierarchikus és horizontális eszközök tartoznak, mint például a bizottságok, teamek, projektek. A technokratikus, mint absztrakt orientációs eszközhöz tartoznak a különböző szabályzatok, eljárások, tervek, keretek. A személyorientált koordináció a hatékony konfliktuskezelésen, a szervezeti kultúrán, belső értékrenden alapul. (Dobák, 1996)

Az organikus szervezetekről általában elmondható, hogy csekély mértékű a formális szabályozás, viszonylag kevés, és tágra értelmezett előírás, szabályzat, eljárás mód fogalmazódik meg. A technokratikus eszközök a háttérbe szorulnak.

A személyorientált eszközök lényegesen nagyobb szerepet kapnak. A szervezeti kultúra, a belső értékrend, az alapítók és a későbbi „csomópontok” személyisége, küldetéstudata meghatározó összetartó erő. Az összhang olyan sajátosságokból adódik, mint a folyamatosan szoros együttműködés, vagy a célokba, a közösség tagjaiba vetett töretlen hit és bizalom.

Fontos látni, hogy az organikus szervezetek sem tökéletesen hierarchia- és szabálymentesek. A teljes decentralizáció káoszhoz közeli állapotot hozna létre, ezért szükség van lazán definiált struktúrára, működési elvekre, melyekre döntéshozatalkor támaszkodni lehet. Mindazonáltal a követett elvek többsége informális, a szabályok pedig jobbra íratlanok, az interakciókból, csapatmunkákból, konzultációkból erednek. Nagyobb a súlya az egyéni és csoportos kontrollnak, mint a menedzseri vagy hierarchikus kontrollnak. A minőség ellenőrzése mindenkinek munkaköri feladata (Hofler, 2005). A strukturális koordinációs eszközök leginkább a teameken keresztül jelennek meg. Gyakran a különböző emberek fejében lévő információk sokasága, és a különböző meglátások adják meg a választ egy-egy bonyolultabb problémára, kihívásra, így az organikus szervezetekben gyakori a munka csoportokban

történő elvégzése. A csoportokban a legkülönbözőbb emberek vesznek részt, mind a szak- tudást, mind a szervezeti elhelyezkedést illetően. Mindenki azt nyújtja, amiben a legjobb, az „alapkompetenciákra” való összpontosítás a normál viselkedés.

### **1.3.4 Konfiguráció**

A konfiguráció a szervezet mélységi és szélességi tagoltságával, az egyes egységek méretével jellemezhető. Származtatott strukturális jellemzőnek tekinthető, mivel a munka- és hatáskör- megosztás, a koordinációs eszközök már nagyrészt meghatározzák a szervezet struktúrájának a vázát, azaz a konfigurációt. (Dobák, 1996)

Az organikus szervezetekre a mellérendelt kapcsolatok a jellemzőek. Struktúrájukat - akár az élő organizmusok - képesek folyamatosan változtatni, a környezethez közeli, azzal állandó kölcsönhatásban álló szervezetekről lévén szó.

A hierarchikus és organikus szervezetek közötti határok nem minden esetben határozhatók meg egyértelműen. Lehetőség van arra, hogy egyes egységek, amiknek gyorsan változó kör- nyezetben kell működniük, például a kutatás és fejlesztés organikus elven működjenek, ha a vállalat többi része viszonylag stabil környezeti hatásokkal szembesül. Akár egy-egy funkcionális egységen belül is lehet vegyes modellt alkalmazni, ha el lehet különíteni egymástól a rutin, standardizált és a folyamatosan változó, bonyolultabb jellegű feladatokat (Hofler, 2005). Az ideális struktúra igazodik a környezeti feltételekhez, a technológiához, a szervezeti méretekhez, célokhoz, stratégiához, a munkavállalók jellemzőihez és a feladatok jellegéhez (Kieser, 1995).

Az organikus felépítés lapos szervezetet eredményez, ahol a struktúra váza leginkább egy hálóra emlékeztet, melynek nincsen egyértelmű középpontja, a tagok egyenrangúak és a mellérendelt kapcsolatok a jellemzőek. A szervezeti növekedés útját az önszerveződés erői jelölik ki, a folyamat határok és pótlólagos költségek nélkül zajlik. A létrejövő, moduláris felépítés nehezen feltérképezhető, de részekből is újjá tud születni, könnyebben vészeli át a válsághelyzeteket.

Hierarchia helyett ún. „szupercsomópontok” alakulnak ki, karrier utak viszont alig (Drótos - Nemeslaki, 2005). A „szupercsomópontok” kialakulása természetes kiválasztódás eredménye, ez nagyobb elfogadottságot, elismertséget eredményez. Ezek a központi emberek különleges szerepet töltenek be a vállalatok életében, mert összekötővé, az organikus szervezetek vezetőivé válnak (Anonymus, 2005a). Kisebbség a hatalmi távolságok, a csomópontok való- ban középpontok, közel vannak a többi kollégához, az érintettekhez és a többi piaci szerep- lőhöz is. Egy vezetőnek nyitottnak kell lennie ahhoz, hogy elfogadja ezt az új „szerepkört”, itt már a pozíció helyett a közösség elismerése motivál (Drótos - Nemeslaki, 2005).

## **1.4 Vezetési funkciók**

Ebben az alfejezetben szó lesz az organikus szervezetek „vezetőinek” különleges rendel- tetéséről. Fontosnak tartom kiemelni a vezetési funkciók közül a közvetlen irányítás két elemét, ezért külön pontban tárgyalom a motiváció és a kommunikáció szerepét.

### **1.4.1 Az organikus vezetés**

Az organikus szervezetekhez kapcsolódó fogalom az organikus irányítás, vezetés. A mecha- nikus szervezetek esetében az irányítás előre tervezhető, az utasításokról előre döntenek. Organikus szervezetek esetében az irányítás kísérletezéssel, „próbálgatás” útján bontakozik ki, a tapasztalatok azonnali felhasználásával, a hibákból való folyamatos tanulással. Ez inkább egy felfedezőúthoz hasonlít, mintsem egy előre meghatározott cselekvési folyamathoz, így maga a vezetés is organikusává válik. A vezetés a hagyományos modell egyik kulcstényezője,

míg az organikus modellben sokkal inkább vállalkozói feladatról beszélhetünk, a közösség létrehozásáról. A működés során az önirányítás a jellemző, inkább az alapítás „vezetőigényes”, kell valaki, aki határozottan képviseli a kezdeményezést, a közösség küldetését (Drótos - Nemeslaki, 2005).

Az alapítók, és az előző alfejezetben említett - a működés során meghatározódó - csomópontok szerepe mentori, támogató jellegű, mind a kollégákkal, a közösséggel, az új ötletekkel és irányokkal kapcsolatban (Anonymus, 2005a). Biztosítaniuk kell az új lehetőségek kihasználását, a küldetés megfogalmazását és kommunikálását, a közösségben és azon kívül is. Korábban már említettem, hogy az organikus szervezetek működése általában nagyon sok résztvevő aránylag kevés hozzájárulásán alapul, mindenki azt próbálja nyújtani, amiben a legjobb. Bár ez segíti a gyorsabb reagálást, a rugalmasabb működést, de veszélye lehet, hogy szétforgácsolódnak a szervezet rendelkezésére álló források, így csökken az eredményesség. A vezetők különösen fontos feladata az organikus szervezetben a források körültekintő szétosztása, folytonos alakítása (Mikulás, 2000).

### **1.4.2 Motiváció**

A vezetők törekvései közé tartozik, hogy erősítsék az alkalmazottak motiváltságát a nagyobb teljesítmény elérése érdekében. A motiváció az egyén céljaihoz, törekvéseihez, szükségleteihez, értékrendjéhez köthető. A szervezetek szempontjából akkor beszélhetünk motivációról, ha a munkavállaló hajlandó a szervezeti célok teljesülése érdekében egyéni erőfeszítéseket tenni. Ennek az az egyik feltétele, hogy a szervezeti és az egyéni célok összhangban legyenek egymással. (Bakacsi, 1996) Maslow szükségletpiramisa a fiziológiai szükségletektől halad egészen az önmegvalósításig (Dobák, 1996, 146. old.). Ahogyan azt majd az elektronikus könyvtár esetében is tapasztalni fogjuk, az organikus szervezetekben jellemzően a közösséghez tartozás, az elismerés és az önmegvalósítás motivál, tehát a piramis felső szintjei.

Herzberg megkülönböztet higiéniai és motivációs tényezőket, az előbbiek az általános elégedettség fenntartását szolgálják, míg utóbbiaknak motiváló hatásuk van. A higiéniai tényezők közé sorolja a státuszt, a közösséget, a felügyeletet, a munkakörülményeket, a biztonságot és a fizetést. A motivációs tényezők közé tartoznak a kihívó munka, a felelősség, a fejlődési lehetőségek, a teljesítményelvárás, az előmenetel és az elismertség. (Dobák, 1996, 148. old.) A modell néhány kivétellel érvényes a virtuális, organikus szervezetekre is. A közösséget egyértelműen a motivációs tényezők közé sorolhatjuk ezen szervezetek esetében. Míg a státusz és az előmenetel kérdése - karrierutak hiányában - akár el is hanyagolható.

A lapos struktúra, a hálózat „elosztott” jellege a munkavállalói részvételt, és ezzel a nagyobb elköteleződést támogatja. A munkavállalói participáció, felhatalmazás alkalmas az emberek önmegvalósítási igényeinek kielégítésére, melyhez hozzátartozik a felelősség, a kihívás, a megbecsülés, a személyes fejlődés és a társasági interakciók iránti vágy is. Míg a hierarchikus szervezetek alkalmazottai szerződéses alapon kapcsolódnak az adott vállalathoz, addig az organikus szervezetek a hálózatokon, a feltételezett érdekközösségeken alapulnak. A rugalmas hálózatok alapját a kölcsönösség, a bizalom és a szakmai odaadás alkotják, melyek szinte automatikusan biztosítják a hosszú távú belső motivációt és elkötelezettséget. A lelkesedés vezérel, a jövedelemtermelés másodlagos.

A tágran megfogalmazott munkakörökből, a munka, a feladatok és a felelősség változékony jellegéből fakad, hogy az organikus szervezetekben nem kell attól tartani, hogy a tagok belefáradnak az egyhangú munkába. A munkavállalók célja a kompetens hozzájárulás, mindenki olyan tevékenységeket végez egyénileg és a csoportmunkák során is, melynek során szakmai hozzáértése fontossá válik. A dolgozók önállóan cselekvő egységekké válnak. Ezek a sajátosságok biztosítják az állandó fejlődés lehetőségét, a kihívást jelentő munkát.

### **1.4.3 Kommunikáció**

A kommunikáció témakörét több okból is érdemes külön tárgyalni. Egyrészt elválaszthatatlan a többi vezetési funkciótól, hiszen az információk áramlása, egymással való megosztása a motiválásnak, a tervezésnek, és az ellenőrzésnek is szerves része. (Dobák, 1996) Másrészt, felmerül a kérdés, hogy egy virtuális szervezet esetében két vagy több ember milyen módon cserélhet információt, milyen kommunikációs utak léteznek.

Az organikus szervezetek esetében az alapfeltevés nem az, hogy minden lényeges tudás a vezetőség fejében és kezében van, hanem az, hogy minden egyes munkavállaló egyedi, különleges képességekkel, információkkal rendelkezik, és rálátása van olyan tényekre, tényezőkre is, amelyeket mások nem láthatnak, vagy egyszerűen nem vesznek figyelembe. Az alapelv az, hogy az információ mindenkié. A tudás megosztása mindenkitől elvárt magatartás, hiszen pontosan ebből származik minden hálózat haszna. A bizalom, mint alapérték, és a közösséghez tartozás érzése még jobban motivál az információcserére. Egy organikus szervezetben kulcsfontosságú kérdés, hogy kinek van elég tapasztalata, tudása, szakértelme, illetve képessége, hogy egy adott problémát megoldjon, vagy lehetőséget kiaknázzon. Ebből kifolyólag kulcsfontosságú a többirányú és informális kommunikáció, melyet nem korlátoznak a hagyományos szervezeti határok, így az információk és ötletek könnyen, gyorsan terjedhetnek. Egyúttal azért is fontos a folyamatos információcsere, mert így elkerülhetővé válik a párhuzamos feladatmegoldás, melynek problémájáról már korábban beszámoltam.

Az organikus szervezetek esetében a szakmai és az egyéb jellegű információáramlást biztosító kommunikációs csatornák többnyire megegyeznek. A horizontális kommunikáció a jellemző. A virtuális jellegből adódóan az információcsere többnyire elektronikus úton, általában levelezés formájában zajlik. Ez adott esetben lassíthatja, de akár gyorsíthatja is a folyamatokat. A MEK esetében a legtöbben az ebből eredő személytelenséget jelölték meg hátrányként. Előnye viszont, hogy szinte minden párbeszéd megőrizhető, visszakereshető írásos formában.

A kommunikációs utak bonyolultak, ennek ellenére mindenki mindenkit elérhet az organikus modellben, ha máshogy nem, akkor a középpontokon keresztül. Tehát a vezetők központi funkciója a kommunikáció szempontjából hasonlít a „hagyományos” formákhoz, sőt súlyuk még tovább nő. Mint csomópontok, fontos közvetítő, összekötő szerepet töltenek be, hiszen több közösségi tag csak rajtuk keresztül érheti el egymást. Az ő felelősségük, hogy a különböző lehetőségekről, veszélyekről, a meghozott döntésekről tájékoztassák az érintetteket, és hogy mindenkiben tudatosítsák a fő célokat, a megfogalmazott küldetést.

Zuboff (1988) már húsz évvel ezelőtt is arról írt könyvében, hogy a technológia fejlődése, a számítógépek elterjedése, majd ezek hálózatba kapcsolása, hogyan változtatta meg egy-egy szervezet kultúráját. Az elektronikus kommunikáció lehetővé tette a munkavállalók számára, hogy olyan munkatársaikkal vegyék fel a kapcsolatot, akikkel eddig a földrajzi távolságok miatt ez elképzelhetetlen lett volna. A különböző hálózati fórumok segítségével pedig a hierarchiából adódó különbségek is áthidalhatóvá váltak. Az alkalmazottaknak már nemcsak a szűkebb környezetükre, hanem a szervezetre, mint egészre is lett rálátásuk. Az információk gyorsabban terjedtek. A dolgozók egyre többet tudtak meg arról, hogy mik a szervezet hosszabb távú céljai, és hogy mi az ő szerepük ennek elérésében. Mindezek hatására nőtt az elkötelezettségük a szervezetük irányában. A másik lényeges változás az emberek elismertségében következett be. Az új kommunikációs csatornákon hatékonyabbá vált a tudásmegosztás. Míg eddig általában a pozíció számított, innentől kezdve egyre fontosabbá vált, hogy ki milyen információkkal, tudással rendelkezik. Olyan emberek kezdtek kiemelkedni a „tömegből”, akiknek eddig erre nem volt esélyük.

## 2. Szervezeti kultúra

Az egyéni magatartás legfontosabb befolyásoló tényezői az egyének által képviselt kimondott vagy kimondatlan értékek. A különböző szervezetek működése során törekedni kell a szervezeti és az egyéni célok, értékek összhangba hozására. Abban az esetben, ha sikerül összekapcsolni ezeket egymással, nem kell további erőfeszítéseket tenni annak érdekében, hogy a munkavállalók a vállalat érdekeit képviseljék munkájuk során, hiszen ez magától értetődővé válik. A követendő normák is csak akkor tudnak teljesen beépülni a munkavállalók gondolkodásába, ha ezek harmóniában vannak az általuk képviselt egyéni hiedelmekkel, értékekkel. (Bakacsi, 1996)

Azok a jellemzők, melyek egyedivé tesznek egy-egy szervezetet „viselkedésük” szempontjából, hosszú éveken keresztül alakulnak ki az alapítók, a mindenkori munkavállalók, a külső környezet, ezen belül a társadalmi elvárások, a további érintettek vagy éppen a véletlenek hatására. Szervezeti viselkedés alatt többek között érthetjük például a problémamegoldás, a konfliktuskezelés általános módját, a működés során meghatározott és követett normákat és értékeket. Egy bizonyos idő elteltével a hipotézisek, normák, értékek, célok, meggyőződések, attitűdök, hiedelmek olyan rögzült rendszert alkotnak az adott szervezeten belül, amelyet már senki nem kérdőjelez meg. Az emberek tudatosan már nem is gondolnak ezekre, mint mindennapi cselekvéseiket befolyásoló tényezőkre. Ez nem más, mint a kialakult szervezeti kultúra, amely egyedivé tesz minden vállalatot, és amit tagjai érvényesnek fogadnak el minden döntési helyzetben. Szóljon ez a döntés, akár arról, hogy milyen öltözékben menjenek aznap dolgozni, hogy egy adott konfliktust hogyan kezeljenek, vagy hogy milyen taktikákkal, módszerekkel valósítsanak meg egy adott üzleti lépést. (Bakacsi, 1996)

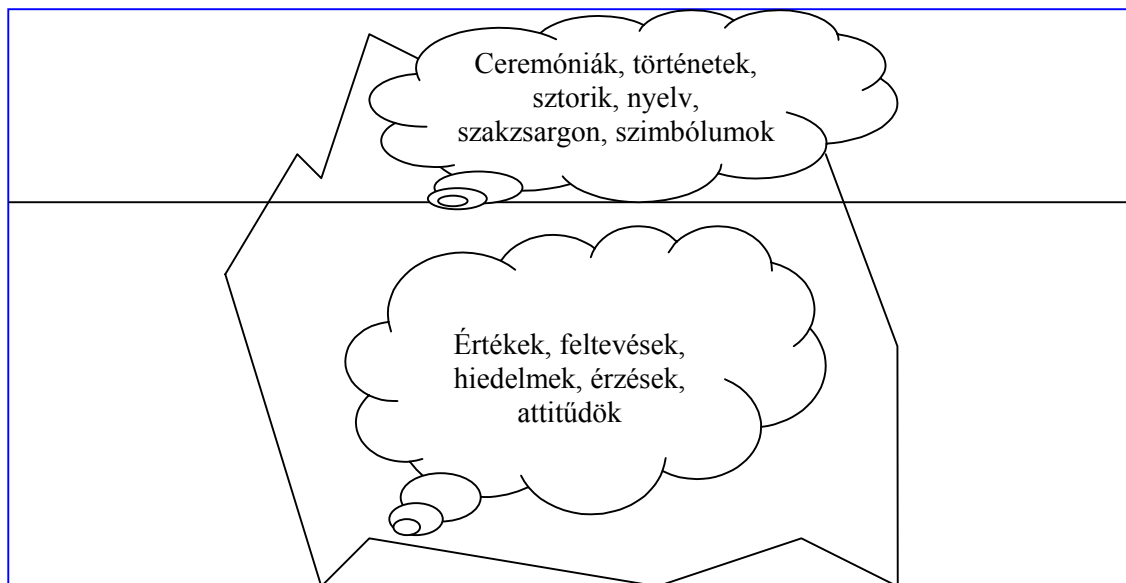
A szervezeti kultúrához szorosan kapcsolódó fogalom a szervezeti szocializáció, melynek során az új belépők és a jelenlegi tagok kölcsönösen megosztják egymással a másik féllel szembeni elvárásait. Ezalatt az új belépők megismerik azokat a kívánatos magatartás- és viselkedésmintákat, amelyek segítséget nyújtanak számukra az eligazodásban, a különböző döntési helyzetekben. (Bakacsi, 1996)

### 2.1 Jéghegy modell

Felmerül a kérdés, hogy mik a kultúra azon megfogható elemei, amikbe az újonnan érkezettek kapaszkodhatnak, és mik azok a rejtett, láthatatlan sajátosságok, amelyeket csak a régi tagokkal való interakciók során, a szervezetben eltöltött hosszabb idő alatt ismerhetnek meg.

A jéghegy modell a szervezeti kultúrát egy jéghegyhez hasonlítja, melynek víz feletti része könnyen látható, vizsgálható, míg a víz alatti részek szabad szemmel nem láthatók, észrevétlenül húzódnak meg a mélyben. Ha figyelmen kívül hagyjuk a kultúra rejtett sajátosságait, éppúgy félrevezetjük magunkat, mintha a jéghegy feltáratlan darabjáról nem vennénk tudomást. Ha a felszínen maradunk, folyamatosan csak a „tünetekkel” találjuk szemben magunkat, de soha nem érthetjük meg, hogy mi húzódik meg ezek mögött, mik a valódi kiváltó okok, hajtóerők. A valódi szervezeti kultúrát az értékekben, feltevésekben, hiedelmekben, érzésekben és attitűdökben érthetjük tetten (Bakacsi, 1996).

A ceremóniák vagy szertartások visszatérő tevékenységeket, rendszeresen megtartott eseményeket takarnak. Ezek közé tartozhatnak például az évfordulók alkalmából rendezett ünnepek, a havi rendszerességgel megszervezett csapatépítő estek, de akár a mindennapos közös ebédek is. Az ilyen és hasonló események hűen tükrözik, hogy mi a lényeges a munkavállalók számára, mekkora az összetartás, a vezetők mennyire tartják fontosnak a közösség építését. Gyakran nyilvánulnak meg ezeken keresztül a képviselt értékek, a társadalomban felvállalt szerepek (például: jótékonyági rendezvények), a szervezet érintettekhez való viszonya (rendszeresített közös események).



**3. sz. ábra: A szervezeti kultúra szintjei**

Forrás: DAFT, R.L.: *Organizational Theory and Design*. (4<sup>th</sup> ed.). West Publishing Co., New York, 1992. 318. old.  
In Bakacsi (2000): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 230. old.

A történetek, sztorik bizonyos értékek, hiedelmek kihangsúlyozására szolgálnak, ideértve egyes személyek - általában alapítók - kultuszának a növelését, példaképpé formálását. Nem ritkán szélsőséges, nem valós elemekkel gazdagítják a történeteket, ezzel még inkább kiemelve a hallgatóság számára, tudatosítva az új belépőkben, hogy mi a jó és mi a rossz, mik az elvárt magatartásformák, mi a helyes döntés egy adott helyzetben.

Az egyedi nyelvezet, az adott szakmakultúrára jellemző szakzsargon kiemeli a környezetéből a szervezetet, segíti a tagokat az azonosulásban.

A külső megjelenés, beleértve a szimbólumokat, a munkahelyi körülményeket, az öltözködési módot, a szervezeti viszonyok további leképeződéseit (vállalati autók, telefonok stb.) sokat elárulnak az adott szervezet kultúrájáról. Fontos, hogy ezek egymással összhangban legyenek. Jelentősen csökkentheti például egy vállalat hitelességét, ha logója más értékeket tükröz (például: nyitottság), mint az irodák elrendezése, a munkavállalók, vagy az egyes osztályok egymástól való elszigeteltsége (elzártág).

A kultúra látható jelei érintőlegesen képet adnak arról, hogy milyen értékek, feltevések, hiedelmek, érzések, attitűdök jellemzik a szervezetet, és a tagok mindennapjait. Segítenek ezek feltérképezésében, az új tagoknak ezek elsajátításában, hogy később tudatosan, majd tudat alatt ezeket követve vegyenek részt a vállalat életében.

## **2.2 Egyén - Szervezeti illeszkedés (P-O Fit)**

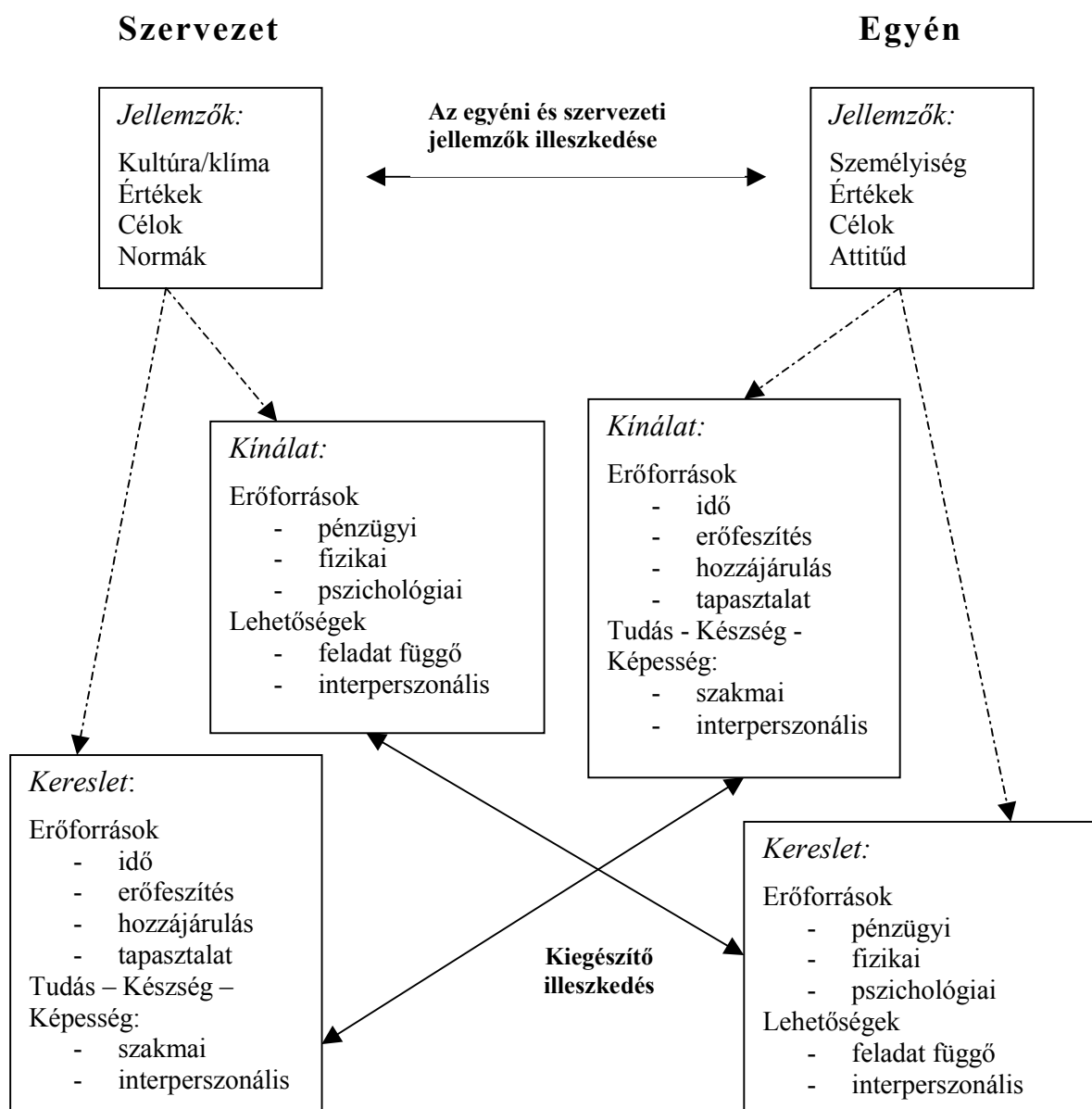
A „Person-Organization Fit” az egyén és a környezet illeszkedését tanulmányozó elméletek közé tartozik. Az egyén és a szervezet kapcsolatával foglalkozik, a közöttük fennálló kompatibilitást vizsgálja. A vállalatok egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek arra, hogy az újonnan belépő munkavállalók lehetőség szerint mobilak legyenek a szervezeten belül. Bár elsősorban az adott munkakörbe veszik fel az egyént, nem kizárt, hogy munkájára belátható időn belül más területen, szervezeti egységben lesz szükség. Ezért nagyon fontos, hogy ne csak az adott munkához, hanem az egész szervezethez való illeszkedését figyelembe vegyék, többek között biztosítva ezáltal a munkaerő rugalmasságát és elkötelezettségét. (Kristof, 1996)

A kompatibilitás többféle értelmezést nyer az elmélet kapcsán. Az első megközelítés különbséget tesz az „egyéni és szervezeti jellemzők illeszkedése” (supplementary fit) és a

„kiegészítő illeszkedés” (complementary fit) között. Az előbbiről akkor beszélhetünk, ha az egyén olyan jellemzőkkel bír, amelyek hasonlóak a vizsgált környezetben lévő egyének, az adott szervezet tulajdonságaihoz. Az utóbbi abban az esetben áll fent, amikor az újonnan belépő olyan vonásokkal rendelkezik, amivel kiegészíti a már ott dolgozók képességeit, készségeit, tudását, a már meglévő erőforrásokat. Úgy visz be valami újat a szervezetbe, hogy azzal valamilyen hiányt pótol. (Kristof, 1996)

A másik felfogás a „szükséglet-kínálat” és a „kereslet-képesség” dimenziókat különbözteti meg. Amennyiben a szervezet ki tudja elégíteni az egyén igényeit, vágyait, megfelel preferenciáinak, akkor a szükséglet és a kínálat egymásra talál. Ezzel szemben a „kereslet-képesség” perspektíva a szervezet oldaláról vizsgálja az illeszkedést. Ezt akkor tartja megvalósultnak, ha az egyén képességei megfelelnek a vállalat által támasztott igényeknek. (Kristof, 1996)

A következő ábra egyesíti a bemutatott megközelítéseket, összhangba hozza a kétféle illeszkedést a „szükséglet-kínálat”, „kereslet-képesség” dimenziókkal.



4. sz. ábra: Az egyén-szervezeti illeszkedés (P-O Fit) különböző megközelítései

Forrás: Kristof, Amy L. (1996): Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 4. old.



Háromféleképpen jöhet létre illeszkedés:

A; legalább az egyik résztvevő ki tudja elégíteni a másik igényeit (Kiegészítő illeszkedés)

B; a szervezet és az egyén lényeges jellemzőikben hasonlóak (Az egyéni és szervezeti jellemzők illeszkedése)

C; mindkét feltétel teljesül (Kristof, 1996)

A következő bekezdésekben röviden felvázolom az Egyén - Környezet (*Person - Environment Fit*) viszonyát vizsgáló egyéb teóriákat, és kiemelem azokat a tényezőket, melyek megkülönböztetik ezeket az általam használt elmélettől. Az első az egyént és a hivatást tanulmányozza (*Person - Vocation Fit*). Azt vizsgálja, hogy az egyén önképe milyen hatással van arra, hogy milyen foglalkozást választ magának. Mind az egyén, mind az egyes foglalkozástípusok bizonyos „személyiségjegyekkel” rendelkeznek, és ezek hasonlósága nagyban befolyásolja a pályaválasztást. A hivatásról való döntés viszont még nem jelenti azt, hogy szervezeti keretet is választunk magunknak, hiszen rengeteg vállalat kínál lehetőséget egy-egy foglalkozás üzésére. A szervezet kiválasztása majd egy későbbi döntés eredménye lesz. (Kristof, 1996)

Egy másik vizsgálódási alapot nyújt az egyén és a csoport illeszkedésének kérdése (*Person - Group Fit*). Ez az elmélet ugyanazokon a pontokon elemzi a kapcsolódást, mint az egyén-szervezeti illeszkedés. Egyrészt szemügyre veszi, hogy az egyén és a csoport szükségletei, és amit cserébe kínálnak, mennyire fedik le egymást. Másrészt, hogy lényeges jellemzőikben milyen mértékű hasonlóságot mutatnak. Ha az egyén megfelelően illeszkedik egy csoportba, legyen az egy pár fős munkacsoport, egy funkcionális terület, vagy akár egy divízió, attól még nem biztos, hogy ugyanez fennáll a csoportot körülölelő szervezettel szemben is. Ez fordítva is igaz, egy szervezethez való illeszkedés nem garantálja, hogy egy benne létrejövő csoportban is ugyanolyan „jól” tud működni az adott egyén. (Kristof, 1996)

Végül, de nem utolsósorban, több kutató tanulmányozta az egyén és egy adott állás illeszkedését (*Person - Job Fit*). Az egyén tényleges képességeit hasonlítják össze a munka által megkívántakkal, és az egyéni igényeket az állás nyújtotta lehetőségekkel. Ez a szemlélet az elvégzendő feladatokra koncentrál, és nem a szervezetre, melyben az állás létezik. (Edwards, 1991)

Dolgozatomban az egyéni és szervezeti jellemzők illeszkedésére helyezem a hangsúlyt, kiemelve az egyének szervezeti kultúrához való viszonyát, mely magában foglalja a normák, értékek, célok, meggyőzések, attitűdök, hiedelmek, feltevések illeszkedését. A szervezet esetében tulajdonképpen a jéghegy modell „víz alatti” darabjáról van itt szó, ami az újonnan érkező számára nehezebben megismerhető, feltérképezhető.

Kristof (1996) megközelítései alapján több kutató ajánlott különböző mérési módszereket az illeszkedés felmérésére. Cyr és Westerman (2004) háromféle mérési területet különböztet meg Kristof (1996) alapján az egyén-szervezet illeszkedésen belül: az értékek, a személyiség, és a munkakörnyezet vizsgálatát. Mind a három megközelítésben azt értékelték, hogy hogyan hatnak ezek a tényezők az általános elégedettségre, és elkötelezettségre, a szervezethez való hűségre.

A továbbiakban az első vizsgálati pontot követem, azaz az egyéni és vállalati értékek tanulmányozását helyezem előtérbe. Az egyént érték- és célrendszere, alapvető meggyőzések, attitűdje vezetési döntései során, míg a szervezetek esetében ezek alapozzák meg a kialakuló kultúra lényegi jellemzőit. A Magyar Elektronikus Könyvtár esetében az illeszkedést ezen tényezők mentén fogom vizsgálni.

Módszertanilag a közvetlen mérési formát választottam, tehát az alapítókkal, a munkatársakkal és az önkéntesekkel készített mélyinterjúk alapján próbálom megítélni az egyének és a szervezeti értékek közötti egyezőség mértékét. Az indirekt mérési módszerek a szervezeti jellemzőket és az egyén tulajdonságait külön-külön mérőszámokkal illetik, majd ezután összehasonlítják és értékelik ezeket, lehetővé téve az illeszkedés objektív vizsgálatát. A közvetlen vagy direkt mérés szubjektív ítéleten alapul, az egyének észlelését tükrözi. Ez alapján az illeszkedés akkor mondható jónak, ha az adott személy ezt annak érzékeli, függetlenül attól, hogy ez valóban fennáll-e. (Kristof, 1996))

A szakdolgozatom témájának tekintetében az a lényeges kérdés, hogy az egyének motiváltságát és elkötelezettségét hogyan befolyásolja az egyéni és szervezeti értékek, célok egyezősége vagy különbözősége. Ebből a szempontból pedig valóban az a fontosabb, hogy az egyén hogyan érzékeli ezek illeszkedését, és ehhez képest, hogyan alakul belső motiváltsága és elkötelezettsége.

A mélyinterjúk során a következő volt az igazolás előtt álló hipotézisem: az egyéni és szervezeti értékek és célok illeszkedése pozitív hatással van a belső motiváció és az elkötelezettség alakulására. A dolgozat gyakorlati részében a jéghegy „felszín alatti darabjának” leírását összevonom az egyén és a szervezet fent tárgyalt pontok mentén való illeszkedésének elemzésével.

### **3. Szervezeti kultúra a virtuális szervezetekben**

Mielőtt bemutatom a kutatásom eredményeit, ebben az alfejezetben összekapcsolom a szervezeti kultúra témakörét a virtuális szervezetekkel.

A virtuális és az organikus szervezetek kultúrájának fő sarokköve, és egyben legsérülékenyebb pontja is, a bizalom. A virtuális jellegből fakadóan nincs lehetőség gyakori személyes interakciókra, folyamatos visszacsatolásra, mások ellenőrzésére, de az egymástól való függés ugyanúgy jelen van, mivel relatíve sok ember kisebb nagyobb hozzájárulásától függ a tevékenység sikeressége. A szervezetbe, a közösségbe, a küldetésbe, a célokba, a csomópontokba, a munkatársakba vetett bizalom elengedhetetlen feltétele a hatékony működésnek. Figyelembe véve a magyar kultúra sajátosságait, ahol éppen a bizalmatlanság dominál, csaknem lehetetlennek tűnik egy bizalomra épülő szervezeti kultúra kialakítása. A Magyar Elektronikus Könyvtár példája ékesen bizonyítja, hogy a bizalom szinte magától létrejön, ha a közösség tagjainak érték- és célrendszere jól illeszkedik egymáshoz. A bizalom a fogyasztói, felhasználói oldal felől is sokat számít. Az E-Bay (internetes piactér) esetében a fogyasztók bizalompontokkal „jutalmazhatják” a szolgáltatást, ha elégedettek voltak vele, és ezzel egyben a többi felhasználó bizalmát is erősíthetik. A Kazaa (internetes fájlcsere) ügyben a lemezkiadók elismerték, hogy korrupt fájlokat terjesztettek az ingyenes fájlcsere rendszerében a bizalom megtörése érdekében. Ebben látták ugyanis az egyetlen támadási lehetőséget az ellen a terjedő jelenség ellen, ami veszélyezteti a zenei iparág profitérdekeire épülő szegmensét (Drótos - Nemeslaki, 2005).

Az organikus szervezetek másik sajátossága az önszerveződés, a közösségi jelleg. Ez olyan kultúrát eredményez, amelyben a munkatársak az egész szervezetre, illetve közösségre kiterjedő figyelemmel rendelkeznek a szűk csoportérdekek helyett. Az elkötelezettség a szervezeten kívüli szakmai csoportoknak is szól.

További vezérlőerő a kölcsönösség. A cél a hozzájárulások és részesedések egyensúlyának az elérése, de mivel kevés vagy akár nincs is jövedelemtermelés, ez általában nem pénzben fejeződik ki. A közös célok, az önmegvalósítás lehetősége, a közösség általi elismerés ösztönzi a tagokat az együttműködésre.

A nyitottság a jellemző nemcsak az új tagok, de az új ötletek felé is. A munkavállalói kezdeményezés ezekben a szervezetekben természetes, gyakori jelenség. Alapvető értéknek tekintenek a sokféleségre, az erőforrások változatosságára. A siker motorja a képzelőerő, a merész lépések a felfedezettlen területekre, és a messzire látó lelkesedés.

Collins (2005) több - ahogy ő nevezi - kiváló vállalatot tanulmányozott kutatócsoportjával, és amit ő a fegyelem kultúrájának nevezett, az több szempontból is összecseng azzal, amit az organikus szervezetek, ezen belül a Magyar Elektronikus Könyvtár tanulmányozása során tapasztaltam, olvastam. Ahogy egy cég nőni kezd, egyre bonyolultabbá válik a szervezete, és éppen a saját sikere áll a továbbfejlődés útjában. A szervezetlenség, amely eredetileg támogatta a vállalkozó szellemet, most a káosz állapota felé sodorja a vállalatot. Ilyenkor lép be a képbe a bürokrácia, melynek fő szerepe a „rendteremtés”, a zilált sorok rendezése. Collins (2005) úgy véli, hogy a fegyelméletlenség magától is eltűnik, amint a megfelelő emberek kerülnek az adott cég soraiba. Azt hogy ki felel meg és ki nem, nem feltétlenül az egyén konkrét tudása, gyakorlati tapasztalata vagy szakmai jártassága szabja meg, sokkal inkább a belső jellemvonásai. Tulajdonképpen nem másról van szó, mint az egyéni és szervezeti jellemzők, azaz az értékek, célok, normák, a személyiség és az attitűd illeszkedéséről. A vállalatok nagy többsége arra használja a hierarchikus eszközöket, szabályokat, hogy kezelni tudja azokat a munkatársakat, akik nem jól illeszkednek a szervezethez. Minél jobban közelítenek egymáshoz az egyéni és szervezeti célok, normák és értékek, annál kevesebb szükség van kontrollra és a különböző ösztönzési módszerekre. Az illeszkedésből fakadó belső indíttatás elegendő motiváció arra, hogy a szervezeti tagok a lehető legtöbbet hozzák ki magukból. Ezeket a munkatársakat irányítani, tanítani, vezetni lehet, hogy kell, de kontrollálni nem. A fegyelem kultúrája tehát a szabadságot és a felelősséget testesíti meg egyazon rendszer keretein belül. A hatékony működéséhez olyan munkatársakra van szükség, akik képesek azonosulni a rendszer elemeivel, de ezen belül képesek szabadon, felelősségteljesen dönteni és cselekedni. (Collins, 2005) Az organikus szervezetek esetében rendkívül lényeges, hogy mindenki tudatában legyen a szervezet, a közösség küldetésének, céljainak, hogy az egyének egyazon irányba haladhassanak együtt és külön-külön, amellett, hogy döntéseiket a lehetőségekhez mérten szabadon, felelősen hozhatják meg.

Az organikus szervezetekbe egy bizonyos fokú rendet a középpontok kialakulása visz. Mint már említettem ez nem hierarchikus felépítést hoz létre, a rendezetlenségből a rendezettség felé vezető utat az önszerveződés erői jelölik ki. A csomópontok természetes kiválasztódás eredményei, és a továbbiakban összekötő, támogató szerepet kapnak.

A virtuális, organikus működés esetében nincs arra lehetőség, hogy a toborzás és kiválasztás során szűrjük az egyéneket a vállalathoz való illeszkedésük alapján, mert az emberi erőforrás menedzsment ezen folyamatai általában hiányoznak ezeknél a szervezeteknél. A vizsgálódások során mégis arra a következtetésre jutottam, hogy nagyon gyakran fennáll ez a megfelelés a tagok és a szervezet jellemzői között. Úgy tűnik, hogy a közösségek automatikusan olyan embereket vonzanak magukhoz, akiknél a lényeges jellemzőkben való megegyezés feltételei eleve adottak. Amennyiben az egyik vagy mindkét fél rosszul ítélte meg a másikat, akkor ez rövid időn belül kiderül, mert az elvárások, a normák, a célok gyorsan a felszínre kerülnek. A nyílt és őszinte kommunikáció az organikus szervezetek kultúrájának alapértékeiből, a bizalomból és a kölcsönösségből fakad. És ahogy Collins (2005. 133. o.) fogalmazott: „... a szenvedélyt nem lehet gyártani, és nem lehet a munkatársakat arra ösztönözni, hogy

szenvedélyesek legyenek”. Aki nem illik bele egy ilyen szervezet kultúrájába, hamar szembesül ezzel, és általában magától lép ki onnan.

Már az eddig elhangzottakból is kitűnik, hogy a virtuális szervezetek esetében erőteljesebben törnek a felszínre a jéghegy modell alapján rejtve maradt részletek. Az értékek, feltevések, hiedelmek, érzések, attitűdök kihangsúlyozása ellensúlyozza a személyes interakció, és a kultúra látható részeinek relatív hiányát. Szükség van a „hagyományos” vállalatok esetében felszín alatt meghúzódó kulturális tényezők kifejezésre juttatására, mert a „virtuális kötelékben” nem áll rendelkezésre az a közeg, amelyben ezeket az új tagok fokozatosan megismerhetnék. Az értékek, a célok kiemelése lehetővé teszi a belső motiváció és elköteleződés kialakulását. A MEK esetében is tapasztaltam, hogy bár léteznek ceremóniák, történetek, sztorik, és szerepük egyáltalán nem elhanyagolható, de a virtuális szervezet sajátosságaiból adódóan ezek sokkal ritkábban fordulnak elő. Az értékek és a célok terén viszont annál nagyobb volt a tudatosság és az összhang, legyen szó munkatársakról vagy önkéntesekről.

## **II. Esettanulmány: A Magyar Elektronikus Könyvtár szervezetének, vezetésének és kultúrájának vizsgálata**

A Magyar Elektronikus Könyvtár vizsgálatának alapjául a munkatársakkal és a szervezet tevékenységét segítő önkéntesekkel folytatott szóbeli és írásbeli interjúk szolgáltak. A cél a szervezeti kultúra megismerése volt, mind a látható, mind a nehezebben megfigyelhető szinteket beleértve. Továbbá azt is vizsgáltam, hogy az egyes munkavállalók érték- és célrendszere mennyire illeszkedett a MEK ugyanilyen rendszereihez a szervezetbe kerülés idején, és mennyiben változott azóta. Szám szerint nyolc személlyel készítettem egy-másfél órás mélyinterjúkat a megkérdezettek körülményeitől függően. Az interjú helyszíne az interjúalanyok szokásos munkahelyi környezete volt. A beszélgetésről hangfelvételt készítettem. Azért ezt a kutatási módszert választottam, mert a személyes előfeltevések, értékek, hiedelmek, érzések megismerését csak így tartottam lehetségesnek. Törekedtem arra, hogy a feltett kérdések minél nyitottabbak legyenek, hogy a válaszadók maguk is irányíthassák a beszélgetést. A mellékletben található két kérdéssor, amely nagyjából fedi a mélyinterjúk irányvonalát. A kérdések sorrendje, tartalma, és maga a párbeszéd is másként alakult attól függően, hogy az alanyok mit tartottak fontosnak, mit kívántak kiemelni. Három személlyel csak írásban volt lehetőségem kommunikálni, számukra a - félreértéseket elkerülendő - pontosabban megfogalmazott kérdéssort állítottam össze.

Vizsgálatom megalapozásához és az elemzés elkészítéséhez támaszkodtam a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszékének oktatói (Móricz Péter, Gast Károly, Drótos György) által készített MEK esettanulmányra is.

A MEK szervezeti kultúrájának vizsgálata előtt részletesen elemzem a szervezet felépítését és vezetési gyakorlatát, az elméleti részben szereplő bontás, s az ott tárgyalt, az organikus szervezetekre általában érvényes jellemzők alapján.

### **1. Történeti áttekintés**

A MEK létrehozásának gondolata három, különböző területről érkező, de valamilyen formában a könyvtárak világához kötődő ember agyából pattant ki. Moldován István korábban szakirodalom-figyeléssel, számítógépes irodalomkutatással foglalkozott a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Központi Könyvtárában, több mint tíz évig. Kokas Károly a szegedi Egyetemi Könyvtár főigazgató-helyettese volt. Drótos László tevékenysége a Miskolci Egyetem könyvtárába vezette őt. Nyolc évig geológusként dolgozott, 1982-től foglalkozott számítógépekkel. 1993-ban, a MEK megalapításakor Kokas a bölcsész, Drótos a műszaki, Moldován pedig a közgazdaságtani vonalat képviselte. 1994 tavaszán elkészült egy ajánlás, mely a Magyar Elektronikus Könyvtár megalapítására és működésének szabályozására vonatkozott. Ennek apropóját a Nemzeti Információs Infrastruktúra Fejlesztési (NIIF) program részeként kiírt pályázat adta, amely egy magyar nyelvű internetes tartalomszolgáltatásról szólt. Végül a pályázat eredménye nem anyagi, hanem technikai támogatás lett, a MEK lehetőséget kapott, hogy 1994-től a NIIF központi szerverén tároljon adatokat, dokumentumokat.

A szolgáltatás kiépítése egy év múlva kezdődött el, majd 1996-ban elkezdték fejleszteni a webes felületet (<http://www.mek.iif.hu>). Az ezt követő 6 év alatt több ezer darabra nőtt az adatbázisban elérhető dokumentumok száma, köszönhetően a rengeteg önkéntesnek és a támogató intézményeknek. Mindezen idő alatt a látogatók száma is havi 60-70 ezerre nőtt. A MEK-en akkor és azóta is kizárólag magyar nyelvű vagy magyar illetve közép-európai

vonatkozású, tudományos, oktatási vagy kulturális célokra használható dokumentumok, az EPA (Elektronikus Periodika Archívum és Adatbázis) keretében pedig elektronikus újságok és folyóiratok kapnak helyet. A MEK gyűjteményébe minden olyan dokumentum belekerülhet, amit egy könyvtár általában gyűjteni szokott, természetesen csak olyan példányok, melyeknek terjesztése és szolgáltatása nem tiltott, szerzői jog által nem védett. Ezzel összhangban a MEK esetében a minőség a szövegminőségre, a korrektúrázásra vonatkozik, tehát inkább formai, mint tartalmi jellegű.

1999-re a MEK számos tekintetben - adatállomány mérete, önkéntesek, felhasználók száma - elérte azt a határt, amikor az alapítók már elengedhetetlennek tartották az eddigi tevékenység intézményi keretek közé ültetését. A „MEK közösség” támogatásával létre is jött a negyven tagot számláló Magyar Elektronikus Könyvtárért Közhasznú Egyesület. Az eredeti tervek szerint az egyesület további magyar elektronikus könyvtárak kiépítését ösztönözte volna, és biztosította volna a kereteket különböző pályázati pénzek elnyerésére. Az egyesület szerepe azóta megváltozott. Amikor 1999 szeptemberében Monok István - aki még Szegedről jól ismerte Kokas Károlyt - az Országos Széchényi Könyvtár főigazgatója lett, bevonta a nemzeti könyvtár működésébe az elektronikus könyvtárat. Így jött létre az először két fővel rendelkező önálló MEK osztály az OSZK épületén és keretein belül.

Az elmúlt évek alatt a MEK tovább gyarapította szöveg-archívumát, 2001 óta saját szerverrel rendelkezik, és a <http://mek.oszk.hu> címen érhető el. Tevékenységét több területre is kiterjesztette. A MEK keretein belül vagy támogatásával működik többek között az Elektronikus Periodika Archívum és Adatbázis (EPA), a LIBINFO néven ismertté vált tájékoztató szolgálat, az Elektronikus Könyvtár Vakoknak (VMEK), a határon túli MEK tükörszerverek, a Hungarológiai Alapkönyvtár Digitalizálási Program (HADP), a Képzőművészet Magyarországon online kiállítás (Hung-art), a tématerkép, az eleMEK elektronikus könyvtári rendszer, egy oktatási verzió. A legújabb kezdeményezés a MIA, azaz a Magyar Internet Archívum létrehozása.

Az Egyesület évente kétszer, a kötelező közgyűlés alkalmával ül össze. Több szempontból még ma is fontos szerepe van. Egyrészt olyan pályázati csatornákat nyit meg, amelyeket az OSZK keretein belül nem lehet megpályázni. Másrészt rendkívül erős húzóereje van, mivel több olyan kísérleti ötlet fogalmazódik meg, ami aztán idővel integrálódik az OSZK, a MEK osztály szolgáltatásaiba (például: LIBINFO, MIA). És végül, de nem utolsó sorban, az egyik munkatárs szavaival élve: „egyfajta külső nézőpontot biztosít annak a játszmának a szempontjából, amit egy nemzeti könyvtárba, a nemzeti kulturális kincsek szolgáltatásába való beilleszkedés jelent”.

## **2. Strukturális jellemzők**

### **2.1 Munkamegosztás**

A működés első éveiben a MEK főleg az önkéntesek munkájára támaszkodott. Eleinte, szkennerek hiányában, csak azt lehetett feltenni, amit valaki begépel, és ez az önkéntesek munkája nélkül elképzelhetetlen lett volna. Mára arányaiban változott a dolog. A klasszikus szépirodalom - az elektronikus könyvtár legnépszerűbb része - nagyrészt az önkéntes szkennelőktől érkezik, de ma már sokféle egyéb forrás is létezik. A szakirodalmat és a kortárs szépirodalmat többnyire közvetlenül a szerzőktől vagy kiadóktól kapják, a nagy kézikönyveket professzionális digitalizáló cégektől veszik meg. A mai napig van mozgalmi jellege a működésnek, de kezd kialakulni egyfajta profizmus, ami bizonyos esetekben nem engedi meg a laikus önkéntességet. Régen erre épült a munka, de ma már ez szakmailag nagyon nagy kihívás, ami

kizárólag önkéntesek segítségével nem oldható meg. A szövegminőségre való figyelem megköveteli egy hozzáértő kör kialakítását. Ennek ellenére a munkatársak egyetértenek abban, hogy az önkéntességet soha nem szabad kizárni. A jövőben elő kell készíteni az önkéntesek munkáját, hogy a MEK keretein belül könnyen át lehessen emelni egy magasabb szintre. Ez csak egy jól működő kapcsolatrendszeren keresztül működhet.

A minőség mindig a szervezet alapelvei közé tartozott. Az organikus szervezetek esetében gyakran előfordulnak mennyiségi és minőségi hibák, hiszen nincs kontroll, nem léteznek szabványok, jól bejáratott folyamatok. Ezeket a tökéletlenséget viszont a közösség elfogadja, mert a többség tisztában van vele, hogy ez az „ára” a szabadabb, rugalmasabb működésnek, vagy éppen az ingyenességnek. A MEK-nél egy tipikus organikus szervezethez képest észrevehetően nagyobb hangsúlyt fektetnek a hibák megelőzésére, kiküszöbölésére. A MEK gyűjteménye nem óriási, viszont ezek mögött minőségi, javított, ellenőrzött szövegek vannak. A beérkezett anyagokat lehetőség szerint fizetség ellenében, külsősökkel korrektúráztatják. Itt kerül előtérbe az OSZK hierarchiájából származó szervezetség, a meghatározott munkakörök, munkafolyamatok, amelyek egyébként egyáltalán nem lennének jellemzőek az organikus struktúrára.

Ez a munkamegosztás szempontjából is egy jellegzetesen „kevert” helyzetet teremt. Az önkéntesek munkaköri leírások, a munkafolyamatok meghatározása és ellenszolgáltatások nélkül végzik a feladatokat. Segítséget a MEK honlapján található hasznos információk nyújtanak a dokumentumokat beküldőknek, vagy elektronikus levelezés formájában kérhetnek tanácsot a MEK Osztály dolgozóitól. Ők a munkának „csak” egy részét vállalják, a korrektúra és a végső formázás másra marad.

A külsős kollégák pontosan meghatározott feladatokat végeznek, melyek a korrektúrázáshoz, a formátumkonverzióhoz és a programozáshoz kapcsolódnak. Feladataikat a MEK Osztály belső munkatársaitól kapják, akik egyben ellenőrzik is munkájuk végeredményét. A munka elvégzésének módját senki nem kontrollálja, tehát azt, hogy hogyan jutnak el egy meghatározott eredményig, szabadon választhatják meg.

*„A MEK Osztály egy kísérleti laboratórium, ahol a jövő könyvtára és a könyvtár jövője készül” (Munkatárs)*

Az MEK Osztály munkatársainak munkaköri leírása az OSZK által meghatározott. A munka általában lefedi a munkakörben megállapítottakat. A feladatok szerteágazóak, a kapcsolattartáson, a katalógizáláson, az anyagok javításán, a képi feldolgozáson, a digitalizáláson, a számítástechnikai háttér tervezésén túl a különböző pályázatok keretében megvalósítandó egyéb fejlesztések is közéjük tartoznak. A munkatársak újszerű problémákkal néznek szembe, munkájuk egész más, mint a hagyományos könyvtári munka. A technika fejlődésével változnak az igények, újabb lehetőségek nyílnak meg, így számtalan alkalom kínálkozik a tanulásra, a személyes fejlődésre. Mindenkinek vannak napi kötelezettségei, de emellett jut idő kihívást jelentő, változatos tevékenységek végzésére is. A munkaidő rugalmas, főleg a fél munkaidőben dolgozókat tekintve. Otthonról is lehet dolgozni az Internet segítségével, és ezt többen ki is használják. Jellemző a túlterheltség, a különböző pályázatok, együttműködések rengeteg időt és energiát felemésztenek. Mindenki elmaradásokkal küzd, és az erőforrások is nagyon szűkösek. Az OSZK - mint országos közintézmény - részeként közvetlenül megérzik az államháztartási hiányt is. Nincs kellő erőforrás a beérkező digitalizált anyagok feldolgozására, ezért aztán nem is buzdítják az önkénteseket további dokumentumok beküldésére, hiszen egyre több torlódna fel feldolgozásra várva.

A munkamegosztás tekintetében tehát az önkéntesek hozzájárulásai testesítik meg a tisztán organikus formát. A belső kollégák munkája részben hierarchikus elvek alapján szerveződik, a külső munkatársak pedig ebből a szempontból valahol a kettő között helyezkednek el.

## 2.2 Hatáskörmegosztás

Több projekt, együttműködés folyik a MEK közreműködésével. Az Osztályon belül így mindig számos tevékenység zajlik párhuzamosan. A delegálás kérdése éppen ezért kritikus, hiszen ha a feladatok és a különböző jogkörök megfelelően vannak elosztva, hatékonyabban történhet a feladatmegoldás, rengeteg időt lehet megtakarítani.

Moldován István, mint osztályvezető, átfogó képpel rendelkezik az elektronikus könyvtárat érintő ügyekről, az éppen folyó tevékenységekről. A saját területükkel kapcsolatban - beleértve az állandó külső munkatársakat is - azonban csak az érintett kollégák rendelkeznek részletesebb információkkal. Idő hiányában nagyon nehéz alkalmat találni az elképzelések megbeszélésére, tisztázására, és ez néha félreértéseket szül. Egyes munkatársak szerint lényeges lenne, hogy a fontosabb kérdések szóban megvitatásra kerüljenek az érintettek és István között, hogy ne éljen különböző kép a fejekben az elérendő eredményről. Mindenki megválaszthatja a problémamegoldás számára leghatékonyabb módját, kevés a szabályozott folyamat, eljárás. Eredményfelelősség viszont van, ezért is fontos, hogy az elérendő cél alatt mindenki pontosan ugyanazt értse. Moldován István mellett még Káldos János az a belső munkatárs, akinek hatásköre valamivel szélesebb a többiekénél. Mint digitalizálási projekt-koordinátor, a Digitalizálás csoportot irányítja, az ő munkájukért felelős.

A belső munkatársak körében a döntések decentralizáltsága jellemző. A döntési jogkör azokhoz van delegálva, akik az adott témában felelősek. Nem kételkednek egymás szakmai hozzáértésében, senki nem érzi szükségesnek, hogy túllépje hatáskörét. Ez a fajta bizalom nagyban megkönnyíti a közös munkát, az együttműködést.

Az önkéntesek esetében a döntés szabadsága a jellemző. Bár munkájukat hasznos tanácsokkal segítik, de az általuk végzett feladatok terén korlátlan hatáskörrel rendelkeznek. Meghatározhatják mikor, hogyan, milyen módon szeretnének bekapcsolódni a munkába. Felelősségi körüket saját magukra „szabják”, ez a magukkal szembeni elvárások szerint alakul. Eldönthetik milyen színvonalú, minőségű teljesítményt adnak ki a kezükből, amiből aztán a MEK építkezni tud.

Az Országos Széchényi Könyvtár hatáskörmegosztását nézve a MEK Osztályon dolgozó több munkatárs is úgy gondolja, hogy a digitalizálás tekintetében a MEK kezében kellene, hogy összefussanak a szálak. Jelenleg a Digitális Bizottság próbálja egy mederbe terelni a digitalizálás problémáját, több-kevesebb sikerrel. A gyűjtemény elektronikus szolgáltatásait egy másik részleg kezeli, és az informatikai fejlesztésre szánt erőforrások kezelése is többfelé szakad. Az OSZK bizonyos részlegeinél rossz gyakorlatot, rossz módszertant követnek, emiatt más részlegeknél, többek között a MEK-nél is, a korrigálás rengeteg időt és energiát vesz igénybe. Amellett, hogy szükség van egy átfogó, egységes központi stratégia kialakítására, érdemes lenne a MEK hatáskörébe helyezni egy - a többség számára elfogadható - gyakorlat bevezetését.

## 2.3 Koordináció

Az OSZK nagyrészt technokratikus koordinációs eszközök segítségével hangolja össze az egyes részleg tevékenységét. Különböző szabályokkal, tervekkel, programokkal fogják össze a részeket a szervezeti célok elérése érdekében. A MEK Osztály más elvek alapján működik, a személyorientált koordinációs eszközök a jellemzők. A folyamatos növekedés egyik hátránya, hogy az egyes munkacsoportok - MEK, EPA, Digitalizálási csoport - egyre kevesebbet tudnak egymásról. Mindhárom csoportnak nagyon sok a munkája, állandó túlterheltség a jellemző és kevés a belső kommunikáció. Mindemellett jók a személyes kapcsolatok, és az emberek belső motivációikból, hasonló érték- és célrendszerükből adódóan különösebb egybehangolás nélkül is egy irányba haladnak. A tagok azonosultak a közösségi, szervezeti célokkal, közösen és egyénileg is ezeket képviselik. Mindezek mellett az alapítók hitelessége, személyisége, küldetéstudata is lényeges összetartó erőt jelent.



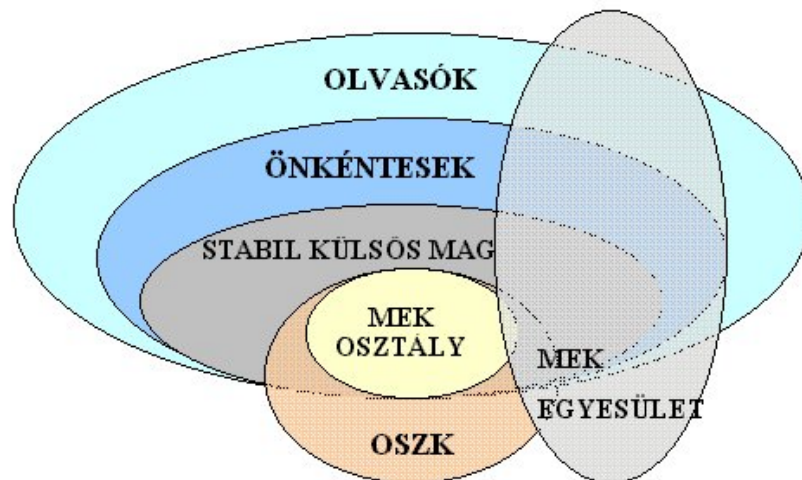
A munkatársak szigorú elvárásokat támasztanak saját munkájukkal, teljesítményükkel szemben. Elkötelezettségük szükségtelenné teszi a szoros vezetői ellenőrzést, az egyéni kontroll a meghatározó. Az önkéntesekre ez fokozottan igaz, hiszen az ő munkájukat csak információ megosztáson, tanácsadáson keresztül koordinálják.

A strukturális koordinációs eszközök a csoportmunkán keresztül jelennek meg. Nagyon fontos, hogy az emberek egy csapatként tudjanak gondolkodni, dolgozni. A szoros együttműködésre folyamatosan szükség van. A csoportmunkák során a konfliktusok általában a túlterheltségből fakadnak, és néha az elérendő eredmény sem egyértelmű mindenki számára. „De vagyunk annyira intelligensek, és türelmesek, hogy ezeket tudjuk orvosolni” - mondja az egyik munkatárs. A nézeteltéréseket nem söprik szőnyeg alá, általában megbeszélik a problémákat. A szoros együttműködés követelménye sem engedi meg, hogy elsikkadjanak a konfliktusokat kiváltó okok felett.

## 2.4 Konfiguráció

### 2.4.1 A MEK szervezeti felépítése

Ha a Magyar Elektronikus Könyvtárról beszélünk, akkor nem egyszerűen az Országos Széchényi Könyvtár keretein belül működő MEK Osztályra gondolunk, hanem a szervezetet körülvevő közösségre, mely nélkül a megfogalmazott küldetés megvalósíthatatlanná válna. A közösséghez hozzátartoznak az állandó belső és a külső munkatársak, a Magyar Elektronikus Könyvtárért Közhasznú Egyesület tagjai, az önkéntesek, és végül, de nem utolsó sorban az olvasók.



5. sz. ábra: A MEK szervezete

Forrás: Drótos György - Gast Károly - Móricz Péter (2004): MEK: Magyar Elektronikus Könyvtár. Esettanulmány (Oktatási segédlet). Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék, Vezetésfejlesztési Alapítvány. 5. old.

A MEK Osztályon jelenleg tizenegy fő dolgozik. Moldován István hivatalosan az Osztály vezetője, ami - nem hivatalosan - három csoportból áll. A MEK csoportban három munkatársat alkalmaznak, beleértve Drótos Lászlót, aki távmunkásként, Miskolcra látja el feladatait. Többnyire főkönyvtárosként, fejlesztőként és tanácsadóként segíti a szervezet működését. Elter András gyarapítással, kiadványszerkesztéssel foglalkozik. Góczán Andrea a feldolgozásért és a szervezésért felelős. Az EPA csapatát Renkecz Anita és Csáki Zoltán alkotják, ők az e-folyóiratok gyarapításán, fejlesztésén és szerkesztésén dolgoznak. Bár a Digitalizálási

csoport a MEK szerves része, munkatársai nagyrészt nem ennek az osztálynak dolgoznak, hanem az OSZK digitalizálási projektjeit fogják át. Káldos János csoportvezetőként teljes és részmunkaidőben foglalkoztatott kollégákkal dolgozik együtt. Fábián György képfeldolgozással, Török Máté képfeldolgozással és elektronikus publikációval, Vágner Edina elektronikus publikációval és szerkesztéssel foglalkozik.

A stabil külsős mag 12 korrektúrával foglalkozó kollégát jelent, ezenkívül van még 2 rendszergazda programozó, és 3 viszonylag rendszeresen foglalkoztatott munkatárs, akik formátumkonverziót végeznek.

A Magyar Elektronikus Könyvtárért Közhasznú Egyesületről és annak tevékenységéről már az elektronikus könyvtár történetének bemutatásánál beszámoltam. Az Egyesület ma nagyjából 70 taggal működik, melyből a legtöbben magánszemélyként, míg körülbelül 20 fő intézményi tagként vesz részt a munkában.

A MEK a létrehozása utáni első öt-hat éven keresztül szabadidejükben ingyen dolgozó önkéntesek munkájára épült. A gyűjteményhez való hozzájárulásuk ma is jelentős. Tíz év alatt az önkéntes digitalizálók száma folyamatosan növekedett. Jelenleg körülbelül százötvenkétszáz ember elérhetősége áll a MEK Osztály rendelkezésére, de valószínűleg számuk ennél is nagyobb. Van olyan is, aki tíz éve folyamatosan segíti tevékenységével a szervezetet, de sokan lemorzsolódtak.

A MEK oldalait látogatók száma gyakran eléri a napi harmincezer főt, ami sokszorosa egy hagyományos könyvtár hasonló adatának. A munkatársak nagyon fontosnak tartják az olvasói visszajelzéseket. Az egyik kolléga szavaival élve: „az a könyvtár, amelyik elveszíti az olvasói kapcsolatát, legyen az nemzeti vagy elektronikus könyvtár, nem teljesíti a hivatását”. Az olvasók a világ nyolcvan-kilencven országából „érkeznek”, és vendégkönyvi bejegyzéseikkel terelgetik az elektronikus könyvtár tevékenységének irányvonalát. Míg pozitív visszajelzésekkel erősítik meg egy-egy lépés helyességét, addig újabb kihívás elé állítják a munkatársakat panaszaikkal, további ötleteikkel. Nagyon sokféle vélemény van, ezeket értékelni kell, majd beépíteni a működésbe, és folyamatosan nyitni kell az új igények felé is.

#### **2.4.2 A MEK helye az OSZK-ban**

A MEK főigazgatói döntés alapján került az Országos Széchényi Könyvtár keretei közé. A főigazgató saját feladatának tekintette, hogy megpróbálja „hitelessé tenni” a MEK tevékenységét a szervezeten belül. A MEK és az OSZK tevékenységének összevizsgálása nem sikerült harmonikusan, az osztály sokáig elszigetelten működött. Öt év kellett hozzá, hogy valamiféle együttműködés alakuljon ki, de többen mindmáig megkérdőjelezik a MEK szerepét.

Az OSZK átstrukturálódásával tavaly nyáron fordulópont következett be. Csak néhány felsővezető ment el, de a munkatársak elmondásai alapján tisztán lehetett érezni a változást. A befelé fordulást egy nyitottabb, dinamikusabb szemlélet váltotta fel. A nyitás a MEK irányában is tisztán érződött. Szép lassan elérték az OSZK-t azok a feladatok és problémák, amivel a MEK már évekkel ezelőtt szembekerült. Ma már, ha valamelyik osztály olyan problémával szembesül, amivel a tradíció alapján nem tudnak mit kezdeni, akkor a MEK Osztályhoz fordulnak segítségért. Egyre több hasznos, értelmes kapcsolat alakul ki a munkatársak szintjén is.

*„Egyfajta katalizáló, erjesztő szerepünk van.” (Munkatárs)*

A legtöbb konfliktus a MEK felhasználó centrikusságából adódik, mert az OSZK-ban még mindig az „örizzük féltett kincseinket” szemlélet uralkodik. Ez a MEK küldetésével ellentétes. Ha mindig a jövő számára tartogatjuk a könyveket, és egyéb kulturális kincseket, akkor felmerül a kérdés, hogy mi is az a jövő. Hiszen egy idő után a jövő jelenné válik, és ezek az

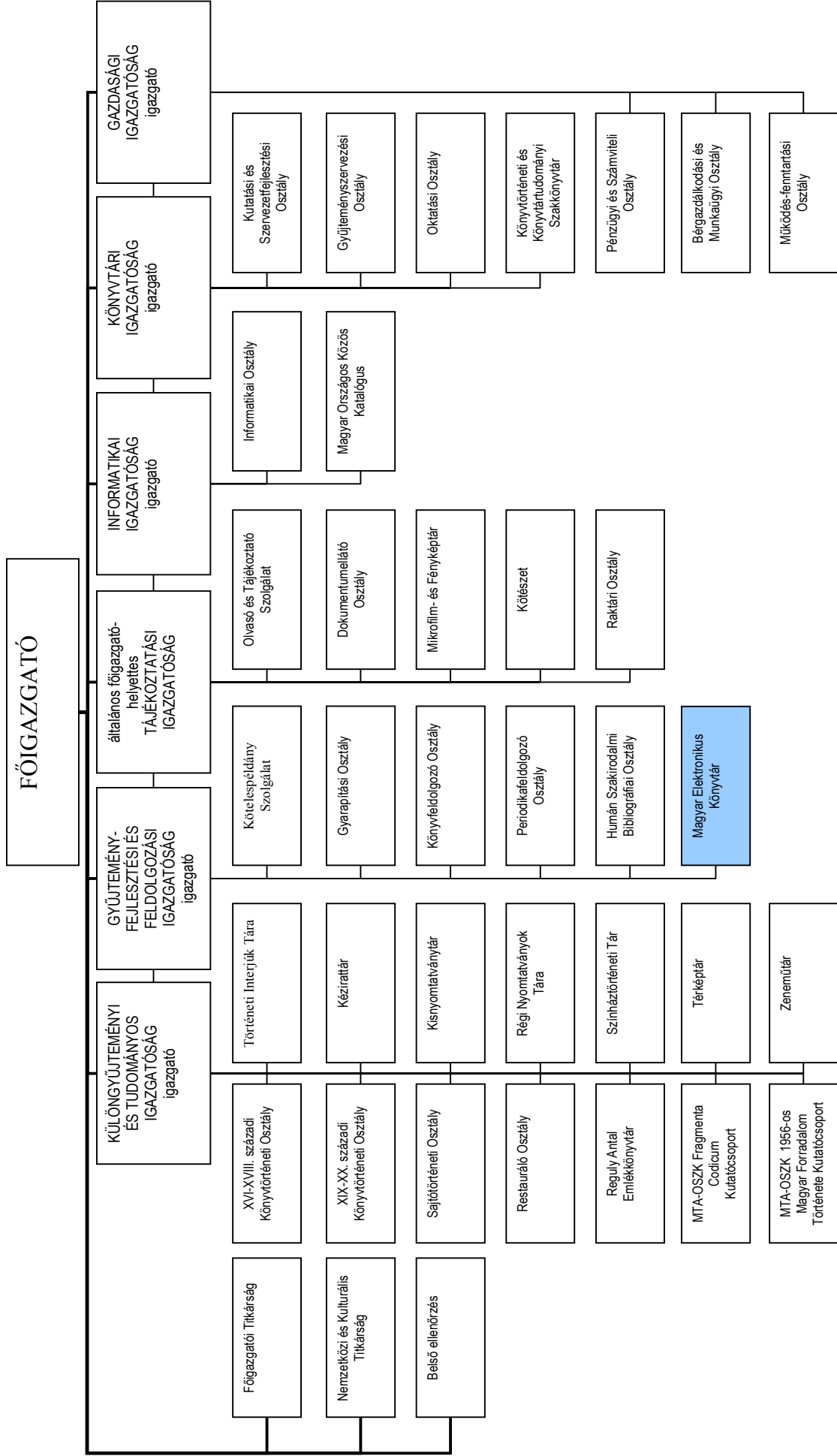
értékek továbbra is rejtve maradnak a nyilvánosság előtt. A közelmúltban ezrével találtak digitalizált dokumentumokat, amikről eddig senki sem szólt, a létezéséről sem tudtak. A többi részleg egyáltalán nem motivált, hogy ha nem is a nagyvilággal, de legalább a könyvtárba érkező olvasókkal megosszák ezeket a digitalizált dokumentumokat. A világ mozgásban van. Külföldön a könyvtárak egyelőre sokkal nyitottabbak, mint Magyarországon. Kint egyértelműen elismerik az elektronikus tartalomszolgáltatás fontosságát, és ezt az OSZK sem kerülheti el. Érdekes látni, hogy egy nagyjából tízfős osztály - egy jóval nagyobb közösség támogatásával - mekkora hatással van egy több száz fős szervezetre.

Egy másik munkatárs hullámvasútként jellemezte az OSZK és a MEK kapcsolatát, ami néha jobb, néha rosszabb. Ahol emberek vannak, ott érdekek is vannak, így aztán nem mindenki támogatja az elektronikus könyvtár tevékenységét. Ahol ötszáz ember dolgozik, ott akaratlanul is vannak ellentétek, ami nem is feltétlenül baj, mert „feladatot ad, amit meg kell oldani”. A MEK-nek is kellett csiszolódnia, hogy fel tudja vállalni azokat a követelményeket, ami egy nemzeti könyvtárhoz sorolja őt. Másrészt a nemzeti könyvtár hagyományos területeinek is kellett idomulnia. Még mindig sok a súrlódás, de a jövő az együttműködés elmélyülését vetíti előre.

Az Osztály javuló helyzete többek között Moldován István jó kapcsolatépítő készségének köszönhető. Lassan helyi centrummá válik az Osztály, minden digitalizált anyag ide fut be, márpedig az OSZK minden részlegében keletkeznek, vagy használnak digitalizált dokumentumokat. Ezzel a MEK olyan szerepet vállal fel, ami az eredeti célkitűzések - egy nyilvános e-könyvtár üzemeltetése - rovására megy, mert az erőforrások nagy részét másra kell fordítani. Ez persze egyben lehetőség is, hiszen a MEK az egyetlen osztály, ahol folyamatos a növekedés, míg máshol mindenütt a leépítések folynak. Az egyik munkatárs szerint a jelenlegi tevékenység alapján, akár „Digitális Megőrzés Osztály”-nak is nevezhetnék a részleget. A mentalitás még mindig nem illeszkedik az OSZK-ra jellemző gondolkodásmódhoz. A MEK egyértelmű célja, hogy olyan ötleteket és szolgáltatásokat valósítson meg, amiből már rövidtávon hasznos, nyilvános és ingyenes szolgáltatás lesz.

Az összezsírozódás még nagyon sok területet kell, hogy érintsen. Az elektronikus dokumentumok egy olyan új könyvtári dokumentumformát jelentenek, amik hiányoznak a nemzeti könyvtár feldolgozórendszeréből. Az elektronikus dokumentum nagymértékben veszélyeztetett. Jó esetben öt évet bírnak ki, és nincsen olyan szervezeti egység, amely ennek a hosszú távú megőrzésével foglalkozna. Egy nemzeti könyvtárban a könyvek vonatkozásában kiépül egy több száz fős szolgáltató rendszer a restaurálásra, karbantartásra, egyéb szolgáltatásokra, pedig a papír alapú dokumentum több száz évet kibír. Szűkülő költségvetés mellett, ahol a „hagyományos” könyvtár fenntartása is veszélyeztetett, nagyon nehéz elfogadni, hogy megjelenik egy pénzigényes, új dokumentumforma, amiről gondoskodni kell. A másik probléma, hogy ez a dokumentumforma nagyrészt összeépül bibliográfiai leírás, reprodukció tekintetében a hagyományos nemzeti könyvtár szervezeti egységeivel. A többi osztálynál szűkülnek a kapacitások a létszámleépítések miatt, miközben a MEK-nél folyamatosan nő az igény. Feszítő strukturális átalakításokra lenne szükség, mégpedig pénzsűkében. Amit viszont fel tudna ajánlani „cserében” a MEK, az a napi harmincezer látogató, amely egy jobban működő szolgáltatás mellett akár meg is duplázódhatna.

A következő ábrán (6. sz. ábra: OSZK szervezeti felépítése; forrás: Országos Széchényi Könyvtár, belső anyag, 2006.) a MEK jelenlegi elhelyezkedése látható az OSZK szervezetén belül. Tavaly került át az osztály az Informatikai Igazgatóságtól a Gyűjteményfejlesztési és Feldolgozási Főosztályhoz, ami helyes döntésnek tűnik, hiszen az elektronikus könyvtárban valójában gyűjteményeket építenek, még ha számítástechnikai eszközökkel is.



### 3. Vezetés

Az alapítók - Drótos László, Kokas Károly, Moldován István - óriási szerepe a szervezet, a közösség alakításában megkérdőjelezhetetlen. A küldetés megfogalmazásával egyértelművé tették a kezdeményezés célját, lehetővé téve a célokkal történő azonosulást. A küldetést, a kimondott és kimondatlan közös értékeket, célokat az első perctől fogva határozottan képviselik, összefogva ezzel a kialakuló közösséget.

Drótos László, Káldos János és Moldován István a MEK megalapítása óta csomópontokká váltak a kialakult közösségi hálózatban. A szervezet rendkívül sokféle területet fog össze egymással, széles kapcsolati hálójával nagyon fontos szerepe van az emberi kapcsolati tőke építésében. Általában Drótos László tartja a kapcsolatot az önkéntesekkel, a korrektorokkal, ezenkívül ő szokott válaszolni az olvasóktól érkező kérdésekre is. Az újonnan csatlakozó önkéntesekkel, valamint munkatársakkal gyakran folytat szakmai információcserét. A kapcsolattartó szerep eredetileg sem áll tőle távol, hiszen a Miskolci Egyetem könyvtárában a tájékoztató szolgálatban dolgozott. Káldos János főleg az Országos Széchényi Könyvtáron belül működik összekötőként, a főigazgatónak benne és Moldován Istvánban is nagy a bizalma. Évről évre növekszik az osztály létszáma egy-egy emberrel, Moldován István igyekszik az új belépőkkel minél többet beszélgetni, minél több információt megosztani velük a célokról, a működésről. Ezen túlmenően a határon túli kapcsolatokat is ő ápolja. A MEK nemcsak a hagyományos könyvtárakkal működik együtt, de „óvatos együttműködést” folytat a Csendes Könyvtárakkal (kalózkönyvtárak) is. Kizárólag legális dokumentumok cseréje történik a szervezetek között.

A vezetők feladata nemcsak az összekötő, támogató szerep, de biztosítaniuk kell az anyagi háttérrel is az új ötletek és lehetőségek kiaknázásához. Bár az OSZK is biztosít forrásokat, de ezt nagyban befolyásolja az állami költségvetés alakulása. A pénzsűke folyamatos problémát jelent, ezért a pályázatok mindig prioritást, elsőbbséget élveznek.

Collins (2005) öt vezetői szintet különböztet meg. Az ötödik a vezetői tulajdonságok hierarchiájában a legmagasabb szintet jelöli. Könyvében - függetlenül az alsó négy szint jellemzőitől - az ötödik szintű vezető vonásai közé olyan tényezőket sorol, amelyek nagyrészt összhangban állnak az organikus vezetéssel. Számomra ez különösen a MEK osztály dolgozóival készített mélyinterjúk során vált világossá. Moldován István személyisége, vezetői magatartása több szempontból is megfelel a Collins (2005) által leírtaknak. Szakmai eltökéltsége személyes alázattal párosul. Ambíciója elsősorban a szervezetre, és nem saját magára irányul. Személyes céljai, érdekei általában megegyeznek a szervezet, a közösség céljaival. Többen úgy vélik, hogy az ő elszántsága, és javíthatatlan optimizmusa nélkül a Magyar Elektronikus Könyvtár nem juthatott volna el idáig.

#### 3.1 Motiváció

Az alapítók maguk sem gondolták, hogy kezdeményezésükkel ennyi ember számára teremtenek lehetőséget a legkülönbözőbb igényeik kielégítéséhez. Az embereknek egészséges vágya, hogy hasznára legyenek szűkebb vagy tágabb környezetüknek. Az Internet megfelelő eszköz arra, hogy ezt az egyének ezerféleképpen megvalósítsák. A MEK ezen belül egy szűkebb körnek adja meg a keretet ahhoz, hogy egy számukra is értékes, nemes cél érdekében tevékenykedjenek.

Az egyes alapítók belső motivációja hasonló volt a szervezet létrehozásakor. A könyvek, és a könyvtár iránt mindig is nagy volt a vonzódásuk. Mindegyikükben volt valamiféle szolgáltató, segítő hajlam. Ahogy egyikük fogalmazott: „meglegyintett a könyvtárosságnak az eredeti etikája, a szolgáltatnak az etikája”. Ez nem áll távol az Internet alapvető kultúrájától, hiszen ez kezdetben az akadémia, az egyetemisták, a könyvtárosok tere volt, és egyfajta közös tudásbázisként működött. Az Internetben rejlő lehetőségek, innovációs hatások kihasználását mindannyian motivációs tényezőként említették. A kezdeményezés előremutató, innovatív tevékenységeket feltételezett. „Az Internetnek egy nagyon pozitív korszaka volt, a jelenlegi zavaró tényezők (reklám, spam, információs túlterhelés stb.) még nem léteztek. Úgyhogy szerettem volna elősegíteni, hogy ez a remek technika nálunk is minél gyorsabban és jobban elterjedjen.” - mondta az egyik alapító tag.

A második fontos motivációs tényező, hogy olyan dologgal lehet foglalkozni, aminek az emberek, a társadalom számára értelme, értéke, haszna van. A vendégkönyvi bejegyzések közvetlen visszajelzést adnak a MEK tevékenységéről, így a munkatársak biztosak lehetnek benne, hogy munkájukra szükség van. Számukra mindig jó érzés, ha egy-két ezerrel nő az olvasók száma. Közvetlen motiváció volt továbbá a virtuális könyvtárak úttörője, a ‘Project Gutenberg’, melyen keresztül Drótos László is gyakran töltött le angol és amerikai klasszikus regényeket. Úgy gondolta, hogy érdemes lenne magyar nyelven is létrehozni egy e-könyv gyűjteményt. Már akkor is látszott, hogy egy ilyen online tartalomfejlesztésre egyhamar nem lesz intézményi és pénzügyi háttér, úgyhogy alulról kell építkezni, kevés pénzből vagy ingyenmunkával. Ez nagyon izgalmas kihívásnak tűnt. „Próbáltam valamit visszaadni abból, amit kaptam az Internettől”.

A MEK Osztályon dolgozókat számos tényező motiválja arra, hogy a szervezeti célok megvalósulása érdekében erőfeszítéseket tegyenek. A küldetéstudat az elsődleges motivációs tényező. Az itt dolgozók többsége már a MEK-hez kerülés előtt azonosulni tudott a kezdeményezés céljaival, tekintetbe véve a tevékenység társadalmi hasznát. „Ma a világ felé az Internet segítségével lehet nyitni a leginkább, a hagyományos kulturális értékeket nem elzárni, hanem kitérni kell a világ felé.” Emellett lehetőségük van rá, hogy érdekes, újszerű feladatokat végezzenek, ami egészen más, mint egy hagyományos könyvtári munka. Az emberek nem a fizetés miatt végzik lelkesen a munkájukat, bár néha lehet extra pénzt keresni, amire amúgy kevés könyvtárosnak van lehetősége. Rengeteg alkalom nyílik a szakmai fejlődésre, amely összefügg az információtechnológia folyamatos fejlődésével, és a felhasználói igények változásával. Az új ötleteket mindig nyitottan fogadják, ez a munkatársakat a kreatív gondolkodásra, és a nyílt kommunikációra ösztönzi. Ha az elképzelés ésszerű és megvalósítható a támogatás sem marad el. A mélyinterjúk során említett motivációs tényezők többsége szakmai sajátosságokhoz kapcsolódott. Alapvető igény, hogy a múltban megszerzett tudásukat a munkatársak kamatoztatni tudják, és a MEK alkalmas környezetet teremt ehhez. Szakmai kihívást jelent a régit áttemelni egy új információs közegbe. A kollégák régi könyvekkel, folyóiratokkal, képekkel dolgozhatnak, amire egyébként nem nyílna lehetőségük.

Sokat jelent a folyamatos olvasói visszajelzés. Ezekon keresztül azonnal érzékelhetővé válik az elvégzett tevékenység eredménye. A pozitív vendégkönyvi bejegyzések megerősítik a munkatársakat abban, hogy tevékenységükkel a társadalom hasznára válnak. Volt olyan is, aki az OSZK-hoz való lojalitását helyezte előtérbe, és motiváló tényezőként említették a rugalmas munkaidőt is.

*„Van, aki horgászik, vagy autót szerel szabadidejében, én könyveket szkennelek. Csendes örültnek tartom magam.” (Önkéntes)*

Az önkéntesek általában olyan könyveket archiválnak, amelyeket valami miatt fontosnak tartanak, amellyel értéket közvetítenek. A legtöbben szépirodalmi műveket, vagy szakirodalmat digitalizálnak. Elektronikus formában gyűjtik a könyveket, ez is egyfajta „gyűjtőszervenvedély”. Természetes dolognak tartják, hogy ha valami a rendelkezésükre áll, azt megosztják másokkal is, hiszen ők is csak úgy bővíthetik magánkönyvtárukat, ha mások segítségével felkerült műveket töltenek le az elektronikus könyvtárból. Büszkeséggel tölti el őket, ha felkerül a gyűjteménybe egy-egy olyan könyv, amihez ők is nyújtottak segítséget. Ha tudni szeretnék, hogy hányan érdeklődtek az adott könyv iránt, akkor le lehet kérdezni, hogy hányan töltötték le az adott művet. A munkatársakat és az önkénteseket is ugyanúgy motiválja, hogy valami hasznosat tehetnek a társadalom érdekében. A segítőszándék, a könyvtár- és könyvszeretet, a könyvtárosi szakma iránti tisztelet vezérli őket. A fő cél, hogy minél többet olvassanak az emberek. Az önkéntesek számára fontos, hogy a MEK az átvett könyvek szövegét nagy gondal lektorálja, ami jelentős értéknövelést jelent.

### **3.2 Kommunikáció**

A munkatársak elmondásai alapján a kommunikáció jelentős része levelezőlisták, csevegő programok (Skype, MSN) és elektronikus levelezés segítségével zajlik. Ezeket a csatornákat többen korlátozó tényezőként élik meg, szerintük, több személyes interakcióra lenne szükség, főleg a munkatársak között. Az elektronikus levelezésnek persze vannak előnyei is. Mindenki eldöntheti, hogy mikor és milyen terjedelemben kommunikál, és a levelek később visszakereshetők, hivatkozhatók.

Drótos Lászlóval kilencven százalékban elektronikus levelezés formájában kommunikálnak. Miskolcra dolgozik, és legtöbbször éjjel. A csevegő programokat csak akkor kapcsolja be, ha előtte megkérlik rá. Nagyon gyakran megnézi, hogy jött-e email, de ha valami sürgős dologról van szó, akkor telefonon is el tudják érni. A többiek úgy látják, hogy az együttműködés, az együttgondolkodás néha így több időbe és energiába kerül. László havonta egy-két alkalommal fordul meg a MEK Osztályon, ilyenkor a személyes megbeszélések nagyon hasznosnak, hatékonyak bizonyulnak.

A levelezőlisták több célt szolgálnak. A MEK-L listát eredetileg azért hozták létre, hogy egyrészt lehessen érdeklődni az elektronikus könyvtárral kapcsolatban (erre most már az [info@mek.oszk.hu](mailto:info@mek.oszk.hu) cím szolgál), másrészt, hogy itt lehessen megvitatni és megosztani a digitalizálással és e-könyvtárakkal kapcsolatos kérdéseket, ismereteket. Utóbbira nem vált be. Mostanában a havi hírlevelet küldik ezen keresztül, és egyéb híreket a Magyar Elektronikus Könyvtárral, illetve általában az e-könyvtárakkal kapcsolatban. Általában szakmai információcsere zajlik, informális levelezés nem jellemző ezen a fórumon keresztül. A listába bárki beletekinthet, nyilvános, elérhető bárki számára. Góczán Andrea külön levelezőlistát „üzemeltet” a korrektorok számára, velük főleg ő tartja a kapcsolatot. Van, akivel személyesen is, hiszen bejárnak a könyvtárba, amikor hozzák-viszik az aktuális könyveket, amelyekkel éppen dolgoznak. Az EPA csoportnak is külön levelezőlista áll rendelkezésére.

A levelezőlistákon nem egyirányú a kommunikáció. A MEK hírlevelet minden hónap első napján küldik ki. Ez az elmúlt egy hónap híreit tartalmazza, beleértve a rendezvényeket, a gyarapodást is. Az új megjelenések URL címekkel mennek ki, ezek a felhasználói visszajelzések alapján nagyon hasznosak. A listatagok egymásnak is szoktak kérdéseket feltenni, és van olyan is, amely eredetileg a MEK Osztály felé irányul, de ők nem tudják megválaszolni, viszont egy vagy több listatag igen. Bárki feliratkozhat, akár külön-külön is, azaz külön a hírlevélre, és külön a levelezőlistára. A levelezőlistára általában olyanok iratkoznak fel, akiket belülről is érdekel a MEK, ők néha önkéntesként is bekapcsolódnak a tevékenységekbe. A

kizárólag a hírlevelek terjesztésére létrehozott MEKHIREK listáról csak kifelé mennek információk, ide másnak nincs írásjoga.

A levelezőlisták mellett több fórum is létezik az elektronikus könyvtárnál az információcserére. Az önkéntesek legtöbbször Drótos Lászlóval váltanak leveleket. Tőle kapnak szakmai tanácsokat, információkat a tevékenységükhöz. Az olvasói véleményeket a felhasználók mellett a munkatársak és az önkéntesek többsége is olvassa. Az itt felmerülő kérdések sem maradnak megválaszolás nélkül. Az önkéntesek rendszeresen felkeresik a honlapot, ahol a szolgáltatások elérése mellett rengeteg információ megtalálható. A munkatársak, a felhasználók és az önkéntesek közötti személyes találkozásra, közvetlen kommunikációra az erre szervezett rendezvények keretében kerülhet sor.

A MEK Osztályon az informális és a formális (mely ebben az esetben a szakmai jellegű információcserét jelenti) kommunikáció különös viszonyban áll egymással, nem alakult ki egyensúly a kettő között. Nincs megfelelő formális kerete a szakmai problémák megbeszélésének, ezért „átfolynak” egymásba a csatornák. Nincs idő rendszeres megbeszélésekre, ezért a formális területek az informális kommunikáció síkjára csúsznak át („közös ebéd, összefutunk a mosdóban, együtt megyünk haza a buszon”). Érdemes volna időt szakítani formális megbeszélésekre, még akkor is, ha ez ebben a pillanatban nagyon nehéznek is tűnik. A rengeteg párhuzamos tevékenység, a folyamatos technológiai fejlődés, az ebből fakadó túlterheltség, bizonytalanság mellett biztosítani kell egy megfelelő terepet a nyílt és hatékony kommunikáció számára.

## **4. Szervezeti kultúra**

### **4.1 Ami a jéghegyből látható**

#### *Ceremóniák*

A MEK esetében a „ceremóniák” általában a személyes találkozásokhoz kapcsolódnak, hiszen nagyon sok érintett csak virtuális, elektronikus úton kommunikál, tartja a kapcsolatot egymással. A rendezvényeket két részre lehet bontani: szakmai és családiasabb összejövetelekre. A MEK közösségi jellegéből adódóan ezek nem választhatók el élesen egymástól. Az első nagyobb szabású eseményt 2004 novemberében szervezték az elektronikus könyvtár fennállásának 10 éves évfordulója alkalmából. Minden olyan embert próbáltak meghívni, aki a megalapítás óta bármilyen módon kapcsolódott a szervezethez. Ez akkoriban közel 150 embert jelentett. Végül körülbelül ötvenen vettek részt. Sokan üdvözölték a rendezvényt, jelezve, ha lehetőségük nyílt volna rá, szívesen eljöttek volna. A határon túl élők nem minden esetben tudták megoldani, és volt, aki munkahelyi vagy egyéb elfoglaltsága miatt nem tudott megjelenni. Az önkéntesekkel folytatott interjúk során is egyértelműen kiderült, hogy nagy az igény arra, hogy a virtuális kapcsolatot kiegészítse egyfajta személyes kapcsolat. Már csak azért is, mert egyszerűen kíváncsiak arra, hogy hol és hogyan dolgoznak a MEK munkatársai, látni szeretnék, hogy mi az, aminek tulajdonképpen a részesei.

A közelmúltban, hagyományteremtő céllal rendezték meg az első Könyvtáros Olvasó Találkozót. A tervek szerint mostantól évente legalább egyszer összehívják a MEK rendszeres felhasználóit. Az Osztály munkatársai szeretnék képet kapni arról, hogy kik azok, akik az állandó olvasótáborba tartoznak. Milyen demográfiai jellemzőkkel bírnak, mire használják a



szolgáltatást, és van-e bármilyen új igényük, ötletük a gyarapítással, a továbbfejlesztésekkel kapcsolatban.

Az idei találkozóra a levelezőlistán történt a meghívás, de a jövőben több csatornán keresztül próbálják majd elérni az embereket, és olyan időpontot egyeztetni, ami a többségnek megfelel. Az első alkalom 3 órára nyúlt, melynek során Moldován István mondott nyitóbeszédet, majd mindenki bemutatkozott pár mondatban, és a végén egy kötetlen beszélgetés alakult ki.

A munkatársak között - szűkebb körben - is vannak rendszeresített szakmai megbeszélések. A Miskolcon rendezett évnyitó és évzáró munkamegbeszélések rendkívül hasznosak, mert itt nyugodtabb körülmények között lehet áttekinteni, hogy hol tart a szervezet, mivel kapcsolatban van elmaradás, és mit szeretnének a közeljövőben megvalósítani.

A MEK szakmai előadásokat is szervez. A munkatársak úgy gondolják, hogy ezekből is több kellene. Új ötletként merült fel, hogy érdemes lenne néhány irodalmárt meghívni, hogy az olvasók személyesen találkozhassanak, beszélgethessenek velük.

A MEK Egyesület keretében évente kétszer, a kötelező közgyűlés alkalmával ülnék össze szélesebb körben. Ezek a találkozók is nagyon fontosak, mert a virtuális kommunikáció mellett valóban szükség van a személyes találkozásokra - az olvasókkal, a külső segítőkkel, és az e-könyvtárak iránt érdeklődő kollégákkal is. Ezeknek az eseményeknek nemcsak a szinte minden alkalommal felbukkanó új ötletek az eredményei, hanem az egymásba és a szolgáltatásba vetett bizalom növekedése, és újabb együttműködések kialakulása is.

A családiasabb összejövetelek főleg a névnapok és születésnapok alkalmával kerülnek előtérbe. A névnapokat nyilvántartják, és mindig megünneplik, de szűkebb körben meg szokták ünnepelni a születésnapokat is. Ezek az alkalmak még jobban összehozzák egymással a munkatársakat, lehetőség van egymás jobb megismerésére, és a szakmai ügyeken kívül más témák taglalására is.

### ***Sztorik, történetek***

Az interjúk során először úgy tűnt számomra, hogy az elektronikus könyvtár „falai” között nem kapnak szárnyra különböző történetek. Később egyre többet hallottam az alapítókról. Arról, hogy mekkora felelősség nehezedik rájuk, a kitartásukról, az erőfeszítéseikről, és az állandó optimizmusukról. Bő tíz év alatt egy közösség hajtóerejévé, és a legtöbb munkatárs számára példaképpé váltak.

Emellett a legtöbb sztori egy-egy dokumentumhoz kapcsolódik. Arról van szó, hogy egyes anyagok, hogyan kerülnek be az elektronikus könyvtár kincsei közé. Ezek általában szerzőkhöz, vagy szerzők hozzátartozóihoz kapcsolódnak, akik felajánlanak egy-egy művet az „örökkévalóságnak”, azaz az Internetnek, ami számukra a halhatatlanságot jelenti. Olyanok is vannak, akik még nem láttak közelről Internetet, de valahonnan hallottak a Magyar Elektronikus Könyvtárról, és ezen keresztül szeretnék megosztani alkotásaikat a társadalom szélesebb rétegeivel. A történetek arról is szólnak, hogy hogyan segített hozzá néhány tehetséget a MEK a nyilvánossághoz, ha nem volt pénzük a műveik kiadatásához, melyek végül elektronikus formában megjelenhettek.

### ***Szakzsargon***

A MEK esetében a könyvtári és egy, a virtuális működéshez kapcsolódó szakzsargon keveredik egymással. E kettő ötvözeteként sajátos szóhasználat alakult ki a közösségen belül. Az új csatlakozóknak néha hónapokig is eltart a helyi „szleng” elsajátítása. Ha valaki becsöppen ebbe a környezetbe, először úgy tűnhet, hogy mindenki „mozaikszavakban beszél

egymással”. Azoknak a munkatársaknak, akiknek nincsen könyvtári végzettsége, gyakran segítséget kell kérnie a többiektől a könyvtári kifejezésekkel, a latin szavakkal kapcsolatban.

A mozaikszavakat - mint például a MEK, az EPA, és a legújabb a MIA (Magyar Internet Archívum) - a kollégák igyekeznek minél több fórumon hangoztatni, hogy előbb utóbb bekerüljenek a köztudatba.

Az elektronikus dokumentumokkal, formátumokkal kapcsolatos szakszavak beépültek a mindennapi kommunikációba. Például a „szendvics PDF” szóösszetétel, amit kívülállóként nem könnyű értelmezni. Annyit jelent, hogy a képként digitalizált PDF szöveges dokumentum mögé berakják a karakterfelismerő programok által ténylegesen felismert szöveges részt. A felhasználó a képet látja, de amikor dolgozik (keres, kijelöl, kimásol stb.) a szöveggel, akkor már a karakterfelismerően keresztül vitt anyaggal dolgozik.

### ***Szimbólumok, munkahelyi körülmények***

A MEK hivatalos logója az elektronikus könyvtár honlapján jelenik meg, és egy nyitott könyvet egy monitorral ötvözve ábrázol. Azonban nem ez a szervezet legelterjedtebb szimbóluma, hanem maga az elnevezés, a ‘MEK’ betűszó. Az internetes és a könyvtári társadalom számára a MEK egy fogalom. Éppen ezért volt olyan kellemetlen, hogy a lassú döntés miatt 3-4 évvel ezelőtt lemaradtak a mek.hu domain névről, és ezt a Magyar Építész Kamara kapta meg.

A honlapot illetően egy ideje designváltást terveznek, egyszerűbb, érthetőbb, olvasóbarát felületet szeretnének biztosítani. Nagyon sok felhasználó kizárólag a honlapon keresztül érintkezik a szervezettel, ezért nagyon fontos, hogy ez megfeleljen az elvárásoknak. A fejlesztések anyagi vonzata viszont egyelőre akadályozza az előrehaladást.

A munkatársak irodai öltözéke nem különbözik a hétköznapi ruházatuktól, nincs megszabva semmilyen „dress code”. Az iroda felépítése egyszerű, funkcionális. Az egyes belső részlegek (MEK csoport, EPA, Digitalizálási csoport) között szekrények szolgálnak válaszfalként, de tulajdonképpen az iroda nyitott, egy légtérű. Moldován Istvánnak most már van külön irodája, de az ajtó mindig nyitva áll, kivéve persze, ha tárgyalás, megbeszélés folyik.

### **4.2 És a felszín alatt... Egyén - Szervezeti illeszkedés**

Az értékek, feltevések, hiedelmek, érzések, attitűdök és ehhez kapcsolódóan a szervezeti célok a MEK életében rendkívül fontos szerepet játszanak. Ezek fogják össze az elektronikus könyvtár körül kialakult közösséget, és viszik előre a kezdeményezést. A MEK küldetése kulturális és szakmai egyszerre. Fő célkitűzései között szerepel, hogy ingyenes közkönyvtárként működjön a weben, folyamatosan szem előtt tartva a felhasználói igényeket és a legfrissebb technológiai újításokat. Alapvető értékei közé tartozik a könyvtári szolgálat, az ingyenesség és az Internet népszerűsítése, „értékessé” tétele. Az Internet nemcsak egy technológiai újítás, hanem egy jellegzetes kultúrát, hozzáállást, attitűdöt is képvisel. Értékei összhangban állnak a könyvtár értékeivel. Eredetileg ingyenes hálózatként működött a tudás hatékony megosztásának céljából. A szándék az volt, hogy rengeteg ember kisebb hozzájárulásaiból végül egy értékes, sokszínű tudásbázis jöjjön létre, melyhez bárki hozzáférhet. A MEK ezt a célkitűzést viszi tovább egy ingyenes tartalomszolgáltatás működtetésével, melynek alapja a kölcsönösség.

A küldetéshez hozzátartozik a könyvtárosi szakma átörökítése. A technológiai fejlődés változtatásra ösztönöz. A történelem nem áll meg a nemzeti könyvtárak világánál, hanem tovább lép az online könyvtárak felé. A MEK feladata, hogy bejárja az utat, kutassa a jövőt, és a legkülönbözőbb technológiákkal kísérletezzen. A cél nem az, hogy a MEK váljon az egyetlen szolgáltatóvá ezen a téren, hanem éppen az ellenkezője. Magyarországon úttörőként szeretné

segíteni a jövőbeni kezdeményezések könnyebb elindítását. Ez nem azt jelenti, hogy a tradicionális könyvtárak egy idő után meg fognak szűnni, mindkét formára ugyanúgy szükség van. Mindig lesznek szenvedélyes könyvtárba járók, akik csak akkor fordulnak az elektronikus dokumentumok felé, ha a körülmények nem teszik lehetővé a hagyományos könyvtárak igénybevételét. Például olyan könyvek esetében, melyeket meg kell óvni értékük, ritkaságuk miatt, így tartalmukat csak elektronikus formában lehet közzétenni.

A MEK működése lelkes önkéntesek munkájára épül. Az osztályon dolgozókat is közéjük sorolhatjuk, hiszen az ő erőfeszítéseiket sem a fizetés motiválja. Mindenki elkötelezett, és saját érdekein felül tesz hozzá a közösség céljainak eléréséhez. Ezek után feltehetjük a kérdést: mi az a mozgatóerő, ami hajtja, egy irányba tereli ezeket az embereket? A mély-interjúk rávilágítottak a válasz egyszerűségére. Íme néhány elhangzott válasz:

*„Az a foglalkozásom, ami a hobbim.” (Munkatárs)*

*„Ez nemcsak egy munka, ez egy hivatás, egy szakma, és emellett egy állandó kihívás.” (Munkatárs)*

*„Közös cél felé haladunk, de egy végtelen útnak mindig csak az elején haladhatunk.” (Munkatárs)*

*„Nagyon motiváló az a szakmai háttér, ami mindenfelől sugárzik.” (Munkatárs)*

*„Nincs is annál könnyebb, mint egy nemes céllal azonosulni.” (Önkéntes)*

*„A MEK olyan értékeket képvisel, amelyek előbbre vihetik társadalmunkat.” (Önkéntes)*

*„Ha mindenki csak egy könyvet begépelne évente, akkor egy év alatt több millió könyv kerülhetne fel az Internetre. Kevesen vagyunk.” (Önkéntes)*

*„Nem kellett ahhoz elolvasnom a MEK misszióját, küldetését, hogy tudjam a szolgáltatás maximálisan megfelel az igényeimnek, konkrét elképzeléseimnek.” (Önkéntes)*

A munkatársak közül sokan már a szervezetbe kerülésük előtt megismerkedtek az elektronikus könyvtárral egyetemi hallgatónak vagy éppen felhasználónak. Azért jelentkeztek ide, mert sejtették, hogy ez a munka eltér majd egy hagyományos könyvtárosi állástól. Lehetőséget, kihívást láttak benne. Olyan emberekről van szó, akiktől eredetileg sem áll távol a segítő hajlam, és az igény arra, hogy mások számára is hasznos munkát végezzenek.

Az osztály dolgozóinak elmondása alapján a MEK értékeivel és céljaival történő azonosulás már azelőtt megtörtént, hogy beléptek volna a szervezetbe. Az osztálynak egyébként van egy nagyon oldott, közösségi hangulata, amely jelentősen megkönnyíti a beilleszkedést. Egyetlen egyszer fordult elő, hogy valaki távozott az osztályról, de az ő esetében nagyon hamar kiderült, hogy nem illik bele a közösség kultúrájába. Nem volt meg nála az az elhivatottság, ami a többieket jellemzi. Ahogy az egyik alapító mondta, „az internetes könyvtárossághoz kell egyfajta hajlam”.

Ahogy azt már korábban említettem a MEK az Internet segítségével olyan önkéntes tevékenységnek szolgált keretet, amire egyébként is van igény. Az önkéntesek hozzájárulását az irodalom és a könyvek iránti szeretet, saját könyvtárunk bővítése, a kulturális értékek továbbadására irányuló szándék és az eljövendő generációk iránt érzett felelősség motiválja. Saját értékrendjük, érzéseik kötik őket össze az elektronikus könyvtárral.

A MEK tevékenysége világosan tükrözi a kezdeményezés célját, küldetését. Emellett a különböző rendezvények kiváló lehetőséget nyújtanak a szolgáltatás és a különböző tevékenységek bemutatására, valamint a küldetés és a célok tudatosítására. Számos nagyobb volumenű esemé-

nyen vesznek részt, például a Sziget Fesztiválon és a HUNGEXPO kiállításon is. Szakmai rendezvényeken előadóként szerepelnek, és ritkán saját maguk is szerveznek bemutatót. Ezenkívül a Küldetésnyilatkozat a honlapon is olvasható, a <http://mek.oszk.hu/html/irattar/kuldetes.htm> címen. A MEK esetében a küldetésből, és a célokból egyértelműen lehet következtetni a felszín alatt meghúzódó kulturális tényezőkre. A kultúra ezen szintjét az is átláthatóbbá teszi, hogy az alapvető értékeket az összes közösségi tag hangsúlyosan képviseli tevékenysége során. A közösséghez így legtöbbször olyanok csatlakoznak, akiknél már eleve fennáll az egyéni és szervezeti jellemzők illeszkedése, az érték- és célrendszerek összhangja pedig megteremti az elkötelezettséget mind a munkatársak, mind az önkéntesek részéről. Mindez megteremti a belső motivációt, amely szükségtelenné teszi, hogy az egyéni érdekeket további vezetői eszközökkel a szervezeti érdekekhez kössék.

## 5. Összegzés

A szakdolgozatomban a virtuális, ezen belül az organikus szervezeteket vizsgáltam strukturális jellemzőik, a vezetési funkciók és a szervezeti kultúra mentén. Az elemzés során a szervezeti kultúra összetartó, integráló erejét helyeztem a középpontba. Két elméleti modellre támaszkodtam. A jéghegy modellt az egyén-szervezet illeszkedés elméletével kapcsoltam össze. A dolgozatomban a hierarchikus szervezetre mindvégig, mint összehasonlítási alapra tekintettem.

A diplomamunka gyakorlati részében a Magyar Elektronikus Könyvtárát vizsgáltam a fenti szempontok alapján. Kutatási módszertanként mélyinterjúk készítését választottam. A hipotézisem a következő volt: az egyéni és szervezeti értékek és célok illeszkedése pozitív hatással van a belső motiváció és az elkötelezettség alakulására. Hipotézisemet végül nemcsak a kultúravizsgálat támasztotta alá, de a strukturális és a vezetési sajátosságok is rámutattak annak helyességére. A gyakorlati példa is igazolta, hogy a virtuális szervezetek esetében az egyéni és szervezeti jellemzők összhangja biztosítja azt, hogy a közösség tagjai tevékenységük és döntéseik során a szervezeti célokat képviseljék. Az egyének és a szervezet értékei és céljai közel állnak egymáshoz, ebből eredően az azonosulás, és ezen keresztül a szervezeti elköteleződés magától létrejön.

Nem tartozott a kutatásom céljához a hierarchikus és az organikus szervezetek létjogosultságának vizsgálata. Ennek következtében nem foglaltam állást azzal kapcsolatban, hogy melyik forma térnyerése várható a jövőben. Az már most szembetűnő, hogy a hálózatok, a virtuális és organikus szervezetek az életünk és a gazdaság szerves részeivé váltak. Ezek a szerveződési formák azokra az emberi tulajdonságokra épülnek, melyekről lassan kezdtünk megfelejtkezni. Vajon meddig tart a bizalom és a kölcsönösség, és mikor jelenik meg az önzés és a nyereségvágy? A kérdés megválaszolása egy további vizsgálat tárgyát képezi, mely az általam végzett elemzés folytatása lehet. Ennek eredményeként egy - az üzleti világ számára is lényeges - kérdés tisztázódna a jelenlegi tendenciákkal kapcsolatban. Működhetnek-e hosszútávon az organikus szervezetek, vagy - ahogy azt gyakran tapasztaljuk - ezek csak újabb hierarchikus szervezetek előfutárai?

## 6. Hivatkozásjegyzék

- Bakacsi** Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Bakonyi** Eszter (2003): Katedrális és Bazár Magyarországon. Szakdolgozat (Kézirat), BKÁE, Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest.
- Barabási** Albert-László (2003): Behálózva. A hálózatok új tudománya. Magyar Könyvklub, Budapest.
- Burns**, T. - Stalker, G. M. (1961): The Management of Innovation. London, Tavistock.
- Collins**, J. (2005): Jóból kiváló. A tartós üzleti siker elemei. HVG Kiadói Rt., Budapest.
- Crossman**, A. - Lee-Kelley, L. (2004): Trust, commitment and team working: the paradox of virtual organizations. Global Networks 4, Blackwell Publishing Ltd & Global Networks Partnership.
- Cyr**, L. A. - Westerman, J. W. (2004): An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories. International Journal of Selection and Assessment, Vol. 12., No. 3.
- Dobák** Miklós (1996): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Drótos** György - Gast Károly - Móricz Péter (2004): MEK: Magyar Elektronikus Könyvtár. Esettanulmány (Oktatási segédlet). Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék, Vezetésfejlesztési Alapítvány.
- Drótos** György - Nemeslaki András: A hálózatok szerveződési modelljei. Az e-business üzleti modelljei előadás. Budapesti Corvinus Egyetem, 2005. március 30.
- Edwards** Jr. (1991): Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. International Review of Industrial/Organizational Psychology, Vol. 6., pp. 283-357.
- Hofler**, D. (2005): Organic Organizations.  
<http://www.referenceforbusiness.com/management/Ob-Or/Organic-Organizations.html>, 2006. 02.10-én
- Kieser**, A. (1995): A kontingenciaelmélet. In: Kieser, A. (ed.) (2002): Szervezetelméletek. AULA Kiadó, Budapest.
- Kristof**, A. L. (1996): Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. Personnel Psychology, 49, pp. 1-49.
- Mikulás** Gábor (2000): Menedzsment - bevezetés 7 vezetői teszttel, 222 információs és könyvtári példával.  
<http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/030/egesz%20konyv/4fejezet/4-fejezet01.htm>, 2006. 01. 20-án
- Nagy** Attila (2006): Underground meteorológusok és az észlelés diadala.  
<http://index.hu/politika/bulvar/metnet0128>, 2006.01.30-án
- Tianfield**, H. - Unland, R. (2002): IT Enabling: Essence of Virtual Organizations. International Journal of Information Technology & Decision Making, Vol. 1., No. 3.
- Zuboff**, S. (1988): In the age of the smart machine. The future of work and power. Basic Books, Inc. New York.
- Anonymus (2005a): Organic Leadership.  
<http://www.leadersdirect.com/organic.htm>, 2006. 02. 03-án
- Anonymus (2005b): Organikus szervezetek.  
<http://www.aks.sote.hu/modules.php?name=Encyclopedia&op=content&tid=327>, 2006. 01. 25-én

**Interjúk:**

Csáki Zoltán, MEK Könyvtáros, 2006. március 27.

Drótos László, MEK Főkönyvtáros, 2006. április 8.

Elter András, MEK Könyvtáros, 2006. március 27.

Góczán Andrea, MEK Könyvtáros, 2006. március 27.

Káldos János, MEK, Digitalizálási csoport, 2006. április 13.

Késmárky István, Önkéntes, 2006. április 3.

Moldován István, MEK Osztályvezető, 2006. március 27.

Renkecz Anita Orsolya, MEK Könyvtáros, 2006. április 3.

Sándor János, Önkéntes, 2006. április 4.

Szever Pál, Önkéntes, 2006. március 30.

Török Máté, MEK, Digitalizálás csoport, 2006. április 3.

## 7. Mellékletek

### 1. számú melléklet: Interjúvázlat a munkatársakkal készített mélyinterjúkhoz

#### 1. Kérdések az alapítókhoz

- Amikor megalapították a MEK-et, vagy először elkezdtek foglalkozni a gondolattal, mik voltak a fő motivációk (itt elsősorban egyéni, belső motivációkra vonatkozik a kérdés)?
- Fontosnak tartja-e különböző fórumokon közzétenni a MEK misszióját/küldetését?

#### 2. Motiváció

- Ön szerint a munkatársak miért csatlakoznak a MEK osztályhoz?
- Az önkénteseknek mik a motiváció az Ön véleménye szerint?

#### 3. Kommunikáció

- Általában milyen formában tartja a kapcsolatot a munkatársakkal, és az önkéntesekkel? Felmerül-e nyíltan olyan igény (munkatársak által, önkéntesek által), hogy a kapcsolattartás más formáit alkalmazzák?
- Hány emberrel áll közvetlen kapcsolatban az önkéntesek közül? A kapcsolat kizárólag szakmai jellegű, vagy vannak olyanok, akikkel magánjellegű információkat is megosztanak?
- Ön szerint mik a fő funkciói a levelező listának?

#### 4. Közös események, szakzsargon, szimbólumok

- Mi az álláspontja a közös eseményekkel kapcsolatban? Milyen rendszerességgel és céllal kellene ezeket megtartani?
- Mik a MEK szimbólumai?
- Mi jellemzi a szakzsargont a közösségben belül?

#### 5. A szervezet

- Mi volt régen és mi most a funkciója a Magyar Elektronikus Könyvtárért Közhasznú Egyesületnek?
- Hogyan látja a MEK és az OSZK kapcsolatát? (múlt, jelen, jövő)
- Milyen a kapcsolat a MEK keretében működő elkülönülő tevékenységet végző csapatok között?



## 2. számú melléklet: Interjúvázlat az önkéntesekkel készített mélyinterjúkhoz

1. Először mindenkivel a személyes életpályájáról beszélgettünk, olyan tényezőkről, amelyek a MEK felé sodorhatták.
  - Milyen területen végezte iskoláit?
  - Milyen szerepet játszanak a könyvtárak, a könyvek az életében?
  - Mennyire követi a technológia fejlődését? Rendszeres Internet felhasználó-e?
  - Mik azok a meghatározó értékek, célok, amiket figyelembe vesz nagyobb döntéseikor? (A válaszadás természetesen sem ennél, sem a többi kérdésnél nem volt kötelező.)
2. Találkozás a Magyar Elektronikus Könyvtárral.
  - Hol, milyen formában találkozott először a MEK-kel?
  - Ki volt az első szervezeti tag, akivel valamilyen kapcsolatba került? Milyen formában?
  - Kitől, milyen tájékoztatást kapott?
3. Motiváció
  - Mi a fő oka, motivációja a MEK-kel való együttműködésének? Milyen tevékenységeket végez az elektronikus könyvtár számára?
  - Ön szerint mások miért csatlakoznak, vagy miért segítik önkéntesen az egyesület munkáját?
4. Egyéb kérdések a MEK küldetéséről, a közös eseményekről, szimbólumokról, a kommunikáció formáiról.
  - Hallotta-e vagy látta-e leírva a MEK misszióját/küldetését? Megfogalmazódott-e Ön számára, hogy mi a szerveződés célja?
  - Mi a Magyar Elektronikus Könyvtár szimbóluma?
  - Volt-e/lesz-e bármilyen közös esemény, ahol lehetőség nyílt/nyílik a többiekkel való személyes találkozásra? Szívesen részt venne-e ezen?
  - Van-e bármilyen információja a többi önkéntesről, vagy a MEK osztály tagjairól, az ő munkájukról? Hány emberrel áll közvetlen kapcsolatban?
  - Nézegeti, olvassa-e rendszeresen a honlapot? Rajta van-e a levelező listán?