

Szervezeti kultúra az információs és könyvtári szolgáltatásban - keretrendszer és tapasztalatok

MIKULÁS Gábor

Miért erősebb az olvasás és könyvtárhasználat északbbrá Európában? Van-e összefüggés az individualizmus és a könyvtárhasználat erőssége között? Miért mozdulnak a könyvtárak lassabban a környezeti változásokra, mint a kiskereskedelem, és gyorsabban, mint a múzeumok? Miért követi csekély szervezeti változás a szenior könyvtárvezetők nyugati látogatásait? E kérdésekre a szervezeti kultúra felmérése és tapasztalati törvényszerűségeinek vizsgálata adhat választ. Pontosabban adhatna, mert a hazai könyvtárakban nem sok ilyen irányú vizsgálat készült. Néhány megyei könyvtárban a KMK (ma: Könyvtári Intézet) folytatott vizsgálatot a „szervezetfejlesztés módszerével” (Barlai Róbert és Csapó Edit: Szervezetfejlesztési lehetőségek a megyei könyvtárakban. In. Könyvtári Figyelő 1996. 4. 611-622.p.), mely arra irányult, hogy feltérképez-

zék az adott könyvtár innovációs képességét, a környezetéhez való alkalmazkodását, a könyvtárosok mozgósíthatóságát a szervezeti célok érdekében, a hatáskör, és a felelősség köreit. Az interjúk a könyvtárak vezetőivel, ill. prominens dolgozóival készültek. A megnyilatkozások elemzése jó támpontot ad újabb vizsgálatok elvégzéséhez.

Írásom alapötletét a *Library Trends* 2004. 1. (*Organizational development and leadership* c.) tematikus száma adta, mely a szervezetfejlesztés és a vezetés témájával foglalkozott. A folyóirat egyes tanulmányai (elsősorban *Kaarst-Brown, M. Nicholson, S. és Von Dran* tanulmánya), interneten és persze a hagyományos formában elérhető, a szervezeti kultúrát tárgyaló írások, továbbá saját tapasztalataim képezték e mostani áttekintés motivációs hátterét.

A szervezeti kultúra

A menedzsment jól bevált módszer szerint vizsgálható *tervezés, szervezés, irányítás és vezetés* felosztásban. A szervezeti kultúra a szervezés „alá” tartozik, ám jellege alapján tárgyalható lenne a tervezés, az irányítás, illetve a vezetés összefüggéseiben is, ugyanis erősen kihat mindezek minőségére, jellegére.

A szervezeti kultúra (organisational culture): a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik és az új tagoknak is átadják mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodás- és magatartásmódot.¹

Jellemzői:

- ☉ stabilizálja a világról alkotott képet (ami egyben korlátot is jelent);
- ☉ természete alapvetően rejtett (a jéghegy csúcsa: ceremóniák, történetek, sztorik, nyelv, szakzsargon, szimbólumok; a jéghegy nem látszó részei: értékek, feltevések, hiedelmek, érzések, attitűdök);
- ☉ az egész szervezetre, sőt, környezetére is kihat;
- ☉ akik nem tudnak alkalmazkodni hozzá, azt „büntetik”;
- ☉ állandóan érzékelhető;
- ☉ nem önálló és független, hanem mindent behálózó dolog;
- ☉ az egyének hordozzák, az ő interakcióikban jelenik meg;
- ☉ alakításában a vezetőnek kiemelt szerepe van;
- ☉ kialakulásához, módosulásához hosszú idő szükséges;
- ☉ kevés egzakt, kvantitatív módon megragadható eleme van.

Ebben a meghatározásban „osztott alapfeltevések” szerepelnek, ám ez nem mindig jelent cselekedeteken is követett, illetve verbálisan vallott értékeket. A szervezeten kívülre és belülré egyaránt elmondható, hogy :

- ☉ a kijelentések és tettek gyakran nem fedik egymást. (A munkatársak számára nem az a legfőbb kérdés, hogy mit mond a vezető, hanem hogy ténylegesen mit tesz, különösen nagy hatalmi távolságú kultúrák² esetén.);
- ☉ bár a könyvtárak időről időre meghatározzák önmagukat és feladataikat stratégiákkal és missziókkal, de ezeket a saját munkatársakon túl a célcsoport általában sem ismeri (tehát a könyvtárak az ő véleményüktől függetlenül alakítják információszerzési körüket és rekreációikat). A könyvtárak stratégiai szándékai tehát adott esetben távol esnek a célcsoport értékítéletétől.³

Fontos azonban tudni, hogy a verbálisan osztott alapfeltevések általában különböznek a tettekkel igazolt hitektől, mely mögött egyaránt lehet tévedés, tudatosulás hiánya vagy egyszerű képmutatás is.

A kultúra szintjei és változása

Mindenekelőtt érdemes leszögezni, hogy egy kultúra önmagában sem nem rossz, sem nem jó. A szervezet, vagy egyén adott céljai szerint tekinthető egy kulturális dimenzió értéke megfelelőnek. A hosszú távra való orientáció szerencsés lehet, pl. akkor, ha annak tárgya a használóra való következetes figyelem, de káros (és költséges), ha az – mondjuk – az újabbban egyre fontosabb irodai szelektív hulladékgyűjtéssel szembeni ellenálláshoz vezet, vagy éppen a könyvtári automatizálás ellenében hat. A kultúrát tehát nem „kell” megváltoztatni. Csak amennyiben küldetésünk vagy más céljaink azt kí-

vánják. A változás azonban nem mindegy, hogy melyik szinten következik be.

A mérhető kulcskategóriák és a rájuk vonatkozó szándékok közötti különbségek közötti eltérés megmutatkozik a kultúra szintjeiben is. Ezek *Edgar Schein* megfogalmazásában az 1. táblázatban láthatók.

könyvtárak). De megkülönböztethetők az egyes gazdasági szektorok, vagy országok kulturái is.

Mindezek mellett a *szervezetek életkori stádiuma*⁵ is hatással van a kultúrára. A szervezet alapításakor a stratégia határozza meg a struktúrát, működés során azonban a struktúra elsődlegessége dominál.⁶ A könyvtárak patinás intézmények, ezért az

Kultúra szintek	Megjelenés	Jellemzők
Alapfeltevések	Kapcsolat a környezettel, a valóság, idő és tér természete, az emberi természet sajátosságai, az emberi tevékenységek természete, az emberi kapcsolatok természete	Láthatatlan, adottnak vett, előfeltett, meg nem fogalmazott (<i>Ahogy a dolgok vannak.</i>)
Értékek	A fizikai környezetben mérhető, a szociális egyetértés esetén mérhető	Láthatatlan, és megfogalmazott dolgok (<i>Amit az emberek vallanak.</i>)
Tárgyak és tevékenységek	Technológia, eljárások, látható és hallható viselkedési minták	Látható, de gyakran nem megfejthető (<i>Ahogy a dolgokat végzik, ahogyan megtapasztalhatóak</i>)

1. táblázat. A szervezeti kultúra szintjei⁴

A szintek közötti különbséget fejezi például az az *alapfeltevés*, hogy a könyvtáros okosabb a szakozásban a használónál, *érték*, hogy a könyvtáros a használó számára szolgáltat, *tárgy, vagy tevékenység*, hogy a polcon a turisztikai könyvek szerző szerinti szakrendben sorakoznak (és nem az olvasó által kívánt országok szerinti csoportosításban). Egy másik példában: *alapfeltevés*: mindent meg kell tenni a költségvetés fenntartásáért; *hangoztatott érték*: a munkatárs a legértékesebb erőforrás; *tárgy vagy tevékenység*: a munkatársak képzésére, véleményük folyamatos kérdezésére fordított források mennyisége, rendszeres teljesítményértékelés és az egyéni karrierterv áttekintése, 360°-os értékelés stb.

A kultúra a horizontális mellett *vertikálisan is tagolható*; aminek alapján beszélhetünk részlegek kultúrájáról, egy önálló szervezet kultúrájáról, adott típusú szervezetek kultúrájáról (pl. iskolai vagy köz-

utóbbi szempont dominál, és nagy az esély, hogy új könyvtárak esetében is a régi beidegződések hatnak, ami viszont a gyorsan változó környezetben veszélyt jelent. Az információs szektorban pedig hente születnek szinte forradalmi bejelentések: a Google pl. már filmekben belüli keresést is kínál, együttműködik a Factiva szolgáltatóval értéknövelt tartalmak kínálatában, vagy elektromos vezetéken keresztüli szolgáltatást fejleszt stb. A meglévő kultúrával a könyvtárak élvezték a fenntartói támogatást. S minél sikeresebbek voltak eddig egy adott kultúrára jellemző eljárások, annál szilárdabban épültek be a szervezet tagjainak hiedelmei közé, s végül magától értetődőbbé váltak.⁷

Egy hiedelemrendszert megváltoztatni jóval nehezebb, mint kialakítani, ezért az alapítók mindig mélyen otthagyják lenyomatukat a szervezet kultúrájában. Az alapítókat szokás „hősöknek” is nevezni; hiszen ők teremtik meg kultúrájával együtt a szervezetet. A később csatlakozók a szabályszerűsége-

ket a szervezeti szocializáció során sajátítják el. Az egyén tanulását operáns koordinálás jellemzi: a kultúrához illeszkedő magatartásformákat a szervezet pozitív megerősítéssel jutalmazza. Az erősen eltérő kultúrával rendelkező egyént a szervezet kiközösíti, és jó eséllyel ki is löki magából. Nagyobb csoport csatlakozása esetén – például fúzió – a konfliktusok hosszabb ideig fenn is maradhatnak annak ellenére, hogy a felszínen az eltérések nem kapnak hangot (ld. a minőségirányítási tanúsítvánnyal is rendelkező OMIKK és a BME könyvtárának összevonása, vagy a felsőoktatási intézmények néhány évvel ezelőtti összevonása, vagy pl. olyan kultúráváltás, mint pl. a Magyar Elektronikus Könyvtár osztályválasztása az OSZK-ban.)

Gyakori, hogy a külföldi képzésen – más információkultúrában – részt vett hallgatók a honi kulturális eltérés miatt nehezen tudják szerzett ismereteiket a hazai körülmények között is alkalmazni. A különbséget észlelve azonban támogató közegben lehetőség nyílna a két kultúra közötti közvetítői szerep kifejlesztésére.⁸ E sorok írójának saját tapasztalatai szerint a hazai könyvtári rendszerben inkább a más gyakorlatot megismert személyek marginalizálódása a jellemző. Idősebb könyvtárosok szakmai útjai viszont ritkán okoznak jelentős szemléletváltást.

Az említett tényezők mellett *Geert Hofstede* arra is rámutat, hogy a fiatalok általában alacsonyabb hatalmi távolsággal rendelkeznek (a hatalomból, státuszokból, kiváltságokból való részesedés) míg a 45 éven felülieknél magas az index. Fiatalabb korban inkább férfias, idősebb korban inkább feminin értékek (pl. kompromisszumkészség, szerénység, minőségi szemlélet) felé fordulnak ez emberek.⁹ A hazai könyvtárakra empirikus tapasztalatok szerint nagy hatalmi távolság és feminin, folyamatorientált értékrend jellemző. (Így például a célorientációval rendelkező, közvetlen, egyenrangú kapcsolatokra építő fiatal férfi munkavállalók, illetve az ilyen háttérrel kívánó szolgáltatások – pl. térítéses információszolgáltatás létrehozása – nehézségekbe ütköznek egy túlzottan stabil rendszerben.)

A szervezeti kultúra rendszere (Quinn és Schein iránya)

A továbbiakban a szervezeti kultúra feltárásának két irányát tekintjük át, – Quinn és Schein nyomán, valamint Hofstede és a GLOBE-projekt alapján, és mindkettőnél kitérünk a könyvtári vonatkozásokra is.

Rugalmasság és megfontolás		
Belső fókusz és integráció	a. Klán (barátságos, olyan, mint egy nagycsalád; mentorálás, ellátás, participáció) Kilátás: hosszú távú fejlődés	b. Adhokrácia (dinamikus és vállalkozó; kockázatvállalás, innováció és vállalkozó kedv) Kilátás: áttörés
	c. Hierarchikus (kedveli a struktúrát és a szabályozást; koordináció és eredményesség, stabilitás) Kilátás: növekedés	d. Piaci (eredményorientáció, fontos a munka elvégzése; értékeli a konkurenciát és az eredményeket) Kilátás: teljesítmény rövid távon
Stabilitás és szabályozottság, összpontosítás		Külső fókusz és differenciálás

2. ábra. A versengő értékek modellje (CVF)¹⁴, a-d: elméleti kultúratípusok

Kultúra-dimenziók¹⁰

Quinn a kultúrát két dimenzióban ábrázolta: befelé, ill. kifelé irányultság; rugalmasság, ill. szoros irányítás,¹¹ szerint. Ennek alapján készült el később a *versengő értékek modellje* (Competing Values Framework – CVF)¹², mely szerint egy szervezet négy elméleti kulturális típusra vezethető vissza: 1) klán, 2) hierarchikus, 3) adhokrácia¹³, ill. 4) piaci (ld. a 2. ábrát).

A CVF kulturális modell által feltárhatók Schein szervezeti alapértékei. Lehetőséget biztosít a meglévő kulturális értékek és a kívánt állapot összeveté-

sére, a szervezeti kultúra és a szervezet eredményessége közötti összefüggés vizsgálatára.

Az elméleti kultúrátípusok háromdimenziós modellel jellemezhetőek:

1. rugalmasság—stabilitás,
2. külső—belső orientáció,
3. dolgok—célok változók.

E dimenziókra alapult a *szervezeti kultúrát felmérő rendszer* (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI), mely a szervezeti kultúrák vagy „kulturális alrendszerek” hat kulcsszempontját határozza meg (ld. 3. táblázat). Ezek az alrendszerek a fentebb említett szervezeti eredményességre négy kultúrátípusába integrálódtak a CVF által.

Kulcsszempontok	Megjelenési módok
1. Az uralkodó szervezeti jellemző	a. személyes jellegű, családszerű, b. vállalkozó és kockázat-vállaló, c. versengő és eredményorientált, d. szabályozott és strukturált.
2. Vezetési stílus	a. segítő, bátorító és gondoskodó, b. vállalkozó, újító és kockázatvállaló c. parancsoló, célratörő, agresszív, d. koordináló, szerve-ző, hatékonyságra törekvő
3. A munkatársak menedzselése	a. csoportmunka, konszenzus és részvétel, b. egyéni kockáz-atvállalás, innováció, szabadság, egyediség, c. versengés és eredményesség d. biztonság, konformitás, kiszámíthatóság
4. A szervezeti kötőerő	a. lojalitás és kölcsönös bizalom b. innovációs és fejlesztési elkötelezettség, c. hangsúly a teljesítményen és a célok elérésén d. formális szabályok és irányelvek
5. Stratégiai hangsúly	a. személyes fejlődés, bizalom és nyitottság, b. új források bevonása és új kihívások keresése c. versengés és a nyereség fontossága d. folyamatosság és stabilitás
6. A siker feltétele	a. személyzetfejlesztés, csapatmunka és bizalom az emberekben b. egyedi és új termékek és szolgáltatások c. nyereség a piacon, a konkurensok kiütése d. megbízható, költséghatékony

3. táblázat

Kulturális alrendszerek (vagy: a szervezeti kultúra hat kulcsszempontja)

A kultúrák nem egyformán kedvezőek a szervezeti célok szempontjából. A kiemelkedő Baldrige minőségdíj megszerzői között pl. szignifikáns az alkalmi (ad hoc) jellegű és a klán kultúra „birtoklása”. A szervezet klán kultúrája erősíti a tanuló szervezetet¹⁵. Segít az innovációban és a kockázatvállalásban, hagyományosan stabil bizonytalanságkerülő környezetben. Ugyan a munkatársak vonzódnak egyik-másik kultúrához, a legjobb emberek lényegileg bárhol megtalálják helyüket.

Az egyes könyvtártípusoknak eltérőek a szervezeti kulturális jellegzetességei. Kaarst-Brown, Nicholson és Von Dran tanulmánya alapján tekintsük át ezeket, és változásaikat¹⁶:

☉ A felsőoktatási könyvtár

A hagyományt tekintve ez a legformálisabb és erősen strukturált szervezetű.* A könyvtári szakemberek mellett külső (társadalmi munkás) segítők dolgoznak. A szervezet tagjai öntudatosak és lojálisak a szervezet iránt. A változások lassúak a tanszékek ellenállása miatt; éppen ezért a legtöbb innováció nyáron valósul meg. Korábban egy felsőoktatási könyvtár a *stabilitást és a szabályozást* hangsúlyozta, másodlagosan pedig az integrációt. A technológiai változások, gazdasági megszorítások, a mért kiemenet és a vegyesebb munkaerő hatására azonban a felsőoktatási könyvtárak olyan új modellt keresnek, mely bátorítja a kreativitást, a rugalmasságot és a változó körülményekhez való alkalmazkodást. A könyvtárvezetők számára a hagyományos hierarchia nem teszi lehetővé a gyors szolgáltatásokat. Ezért a hagyományos hierarchia diszfunkcionalitása miatt *elmozdulás szükséges a klán és az ad hoc kultúra irányába*. A klán kultúra biztosítja a kis csapatok munkáját, az ad hoc jellegű pedig a vállalkozó kedvet.

☉ Közkönyvtárak

A kisebb közkönyvtárak úgy működnek, mint egy család, a nagyobbak pedig a formálisabb felépítésű, tanszéki könyvtárakkal tagolt felsőoktatási könyvtárakhoz. Viszont nincs akkora különbség a könyvtárosok és a kisegítő munkaerő között, mint a felsőoktatási könyvtárak esetében. A közkönyvtárak célcsoportja egyre heterogénebb. A vezetés csapatorientált, a döntéshozatal egyre több szempontot tükröz. A csapatot a helyi közösség szolgálata tartja össze. A könyvtárvezető egyben helyi politikus is. A siker mércéje a szolgáltatásokat használók száma. A közkönyvtárak a stabilitás (túlságosan a fenntartóra figyelnek) és a rugalmasság (figyelem a használók igényeire) között egyensúlyoznak. A fókusz egyre inkább kifelé kerül, főként, ha a könyvtár az adófizetőktől több támogatást vár el. Így a közkönyvtár a *klán kultúra felé mozdul el* az ad hoc kultúrára jellemző felhangokkal.

☉ Kis vállalati és iskolai könyvtárak

Szervezetileg függetlenek, a személyzeti létszámuk kicsi, s közvetlenül a szervezet céljainak vannak alárendelve. A könyvtárosok nagyon rugalmasak lehetnek változó környezetben. Közöttük bizalom és nyitottság a jellemző. Fókusz: kifelé irányuló. A sikert az ismételt könyvtárhasználat jelenti; egyéb esetben költségsökkentés várható. A vállalati könyvtáraknak „tőkének”, vagyonelemnek kell magát mutatnia, hogy megmaradjon.

Az iskolai könyvtáraknak stabilabb a helyzetük: a hallgatók és oktatók kimondott (explicit, és kevésbé implicit!) igényeit szolgálják. A legtöbb kis-könyvtár rugalmasságot tesz lehetővé, s a klán-vagy ad hoc jelleggel írható le a kultúrájuk.

* A szerzők nem tételezik fel, hogy egyazon egyetemi szervezetben több, egymástól különálló könyvtári egység működjék.

Digitális könyvtár

Profitérdekelt vállalkozások egyre nagyobb vehemenciával jelennek meg az információszolgáltatók között (Amazon.com, Yahoo!, Google stb.), ami azt is jelenti, hogy a versenyezni kívánó könyvtárakat a piaci kultúra felől érik kihívások. A könyvtár ugyanis sok használó számára csak az egyik webes szolgáltató a többi között. Ha a könyvtárak ennek szellemében fenn kívánják tartani hagyományosabb szervezetüket, akkor a digitális könyvtár számára rugalmas – és lehetőség szerint piacorientált – alszervezetet érdemes létrehozniuk (vö. pl.: Magyar Elektronikus Könyvtár lehetősége). Így a részleg optimális esetben rugalmasan, kockázatokat is vállalva gazdálkodhat, elkülönülten a hagyományos hierarchikus szervezettől. Felmérések szerint a könyvtárosok kedvelik az ilyen szervezetet. Ugyanakkor így fel kell vállalni a különböző kultúrák között létrejövő egyenlőtlenségeket, vitákat.

Piacorientáció¹⁷

A piacorientáció – mely nélkülözhetetlen az üzleti információszolgáltatókkal való versenyhez vagy együttműködéshez – olyan szervezeti kultúra, amely a leghatékonyabban és a legeredményesebben biztosítja a vevők számára nyújtandó magasabb érték létrehozásához szükséges magatartást, és ezáltal a folyamatosan magasabb üzleti teljesítményt. Jellemző magatartási elemei:

- ☞ vevőorientáció,
- ☞ versenytárs-orientáció,
- ☞ funkciók közötti orientáció.

Két döntési kritériumot fogalmaz meg: a hosszú távú orientációt és a nyereségre törekvést.¹⁸

A kiemelkedő üzleti teljesítményt nyújtó szervezetekben a piacorientáció mindhárom dimenziója (vevőorientáció, versenytárs-orientáció, funkciók közötti orientáció) magas értéket mutat. A piacgaz-

dasági mentalitás a hosszú távú orientációt helyezi előtérbe.

A hagyományos könyvtárak nem kívánnak versenyezni a profitérdekelt vállalkozásokkal. Idehaza az is megfigyelhető, hogy egyfajta idegességet, vagy éppen agyonhallgatást vált ki a kétféle kultúra (a klán és a piaci) szembesítése és a kettő közötti versenyhelyzet említése.

Miközben egyre több használó vesz igénybe elektronikus szolgáltatásokat, a tőkeerős konkurensok elszívó hatására a könyvtárhasználat lassan csökken. Így a könyvtár rá van kényszerítve a versenyzésre (elmozdulás a piaci kultúra felé) vagy szolgáltatásainak megváltoztatására, pl. különféle programok, oktatás feladatok felvállalására (maradva a klán kultúrában).

A könyvtárak lépési kényszere

A külső kulturális környezet változása két lehetséges szolgáltatási irányt vetít előre:

- ☞ Továbbfejlesztett SDI, testre szabott információszolgáltatás az elektronikus szolgáltatások kihasználásával, az általuk meghagyott területeken;
- ☞ Szociális tartalmú a használó számára helyben elérhető információs tevékenységek.

Mindkét irány lehet kívánatos, mindkettő lehet eredményes, de egymástól eltérő szervezeti kultúrát kívánnak. A kettő közötti viszony tisztázásának halogatása mindkét kompetenciát súlyosan, piac- és hitelvesztéssel károsítja.

A szervezeti kultúra rendszere (Hofstede és a GLOBE iránya)

A kultúra-összetevők

A szervezeti kultúra jó közelítéssel tetten érhető, ha megvizsgáljuk, hogy a *meghatározó kulcskategóriák* esetében az adott szervezet mely irányban (milyen értékben) teszi le a voksát, azaz a pl. a munkatársak a munkakörrel, vagy a szervezet egészével azonosulnak inkább; a szervezet rendszerét annak belső működésével, vagy a külső környezettel szembeítik-e inkább (ld. 4. táblázat).

Munkakör	Azonosulás	Szervezet
Egyén	Egyén vagy csoport	Csoport
Feladat	Humán orientáció	Kapcsolat
Függés	Függés-Függetlenség	Független
Gyenge	Kontroll	Erős
Gyenge	Kockázatvállalás	Erős
Más	Jutalmazási kritérium	Teljesítmény
Gyenge	Konfliktustűrés	Erős
Folyamat	Cél-eszköz orientáció	Végeredmény
Belső működés	Nyílt-zárt rendszer	Külső környezet
Rövid táv	Időorientáció	Hosszú táv

4. táblázat

A szervezeti kultúrát meghatározó kulcskategóriák¹⁹
(a középső oszlop kategóriáinak fókuszát jelentik a bal, ill. jobb oldali oszlopok kifejezései)

Kulturális dimenziók – leírás és tapasztalatok

Míg a kulcskategóriák szempontokat határoznak meg, Geert Hofstede mérési rendszert; 4, majd később +1 dimenziót határozott meg a kulturális orientációk mérésére a nemzetek szintjén - ld. az 5. táblázatot. Konkrét ország-példával: [Magyarország], (Finnország) és /Japán/ értékei: hatalmi távolság: [46] (36) /54/, individualizmus: [55] (63) /46/, férfiasság: [88] (26) /95/, bizonytalanság-kerülés: [82] (59) /92/. Fontos megjegyezni, hogy az értékek önmagukban semmi jót, vagy rosszat nem jeleznek. Sokkal inkább az adott helyzetekben megfogalmazódó gondolatokat, illetve cselekedeteket, reakciókat mutatják ki, illetve vetítenek előre.

E kulturális dimenziókat 0 és 100 (majd később akár 100 feletti értékek) közé eső indexek jelzik. Az eredeti adatok a multinacionális IBM vállalat különböző országokban (köztük Magyarországon) tevékenykedő munkatársait felmérő elemzésből származnak, 1967 és 1973 között keletkeztek 116.000 kérdőív alapján, 72 országban, 20 nyelven. Az eredményeket 40 kultúraközi kutatásban validálták, számos szempont szerint. Hofstede 56 ország adatait tette közzé, később mások ezt a számot 85-re növelték. Az egyes országok kombinált értékei az emberek és szervezetek változatos tulajdonságait jelzik. Az értékek a kultúrák közötti relatív értékeket mutatják.²⁸ Közelmúltbeli újabb (európai) felmérések igazolták Hofstede 1970-es adatait.²⁹ A rendszerrel kapcsolatos kritikák megjegyzik, hogy az IBM-alkalmazottak – különösen a fejlődő világ országaiiban – nem tekinthetők reprezentatív csoportnak. Ilyen cég alkalmazottai az átlagnál nagyobb innovációs készséggel bírnak. A kulturális határok emellett nem az országok határain húzódnak. További kérdés, hogy az egyének közössége képezi-e a társadalmat, vagy a társadalom kultúrájának ismeretéből lehet következtetni az egyén viselkedésére.

Kulturális dimenziók	A dimenzió leírása ²⁰	Néhány tapasztalat ²¹
Hatalmi távolsági index (power distance index - PDI)	Az emberek közötti egyenlőség, ill. egyenlőtlenség mértékét vizsgálja. A nagy hatalmi távolságban növekszik a hatalom és gazdagság egyenlőtlen eloszlása a közösségekben. E közösségek hasonlítanak a kasztrendszerre, amennyiben korlátozott vertikális mobilitást tesznek lehetővé tagjaiknak. Alacsony hatalmi távolságnál a közösség kisebbsíténi igyekszik a hatalom és gazdagság miatti különbségeket. Ilyen közösségekben egyenlőség és kiterjedt személyi mozgási lehetőség adottak.	<p><i>Nagy hatalmi távolság</i> kultúrájában, ahol jegyzett egyenlőtlenség áll fenn diák és oktató között, az oktatási folyamat tanár-orientált. Jóval kisebb annak az esélye, hogy a tanár által nem javallott módon kutatnak és használnak az információforrásokat.</p> <p><i>Kis hatalmi távolság</i> esetén a diákokat sokkal inkább ösztönzik egyéni problémamegoldásra és egyéni utak használatára. A szülők és a tanárok nem igyekeznek kimerítő válasszal szolgálni, a gyereket inkább más információforrások, pl. enciklopédiák, könyvek és adatbázisok felderítésére bátorítják (s ez komoly lehetőség a könyvtáraknak). Nagyobb tere van a tanulni tanulni, mint a kiválasztott ismeretek memorizálásának. A gyerekek megtanulják használni az alternatív információforrásokat, képesek lesznek nagy adathalmazt átböngészni a számukra megfelelő információért. Összetett probléma esetén pedig nem az egyetlen megfelelő válasza vadásznak.</p> <p><i>Nagy hatalmi távolság</i> esetén a döntés-előkészítés általában a hierarchia első részében történik. A hatalmat lehetőség szerint kevés kézben koncentrálják, és e státuszt látható jelekkel igyekeznek támogatni, így másoknak kevés vagy semmilyen hajlandóságuk sem lesz a problémák megoldásához való információhoz jutni.²²</p> <p><i>Kis hatalmi távolság</i>, azaz jobban elosztott hatalom esetén a döntéshozatalhoz szükséges információ igényét sokkal többen érzékelik. Mivel a státusz nem különösebben fontos, a külső, azaz a szervezeten, vagy szakmai határon kívüli információ keresését és használatát nem tartják gyengeségnek, azt jobban igénylik és tárgyalják is szélesebb körben.</p> <p>Az infokommunikáció terjedését szignifikánsan a nagy hatalmi távolság hátráltatja, illetve a nagy individualizmus szorgalmazza.²³</p> <p>Nagy hatalmi távolság esetén a nézeteltéréseket sokkal gyakrabban kezeli felettes, mint társak vagy beosztottak. Ilyen kultúrában a beosztottak gyakran előre felméri a felettes reakcióit, ahelyett, hogy konzultálnának vele.²⁴</p>
Individualizmus index (individualism - IDV)	Megmutatja, hogy a közösség mennyiben határozza meg az egyéni és kollektív tevékenységeket és interpersonális kapcsolatokat. Magas individualizmus szint esetén a személyiség és a személyiségi jogok megkérdőjelezhetetlenek. Ilyen közösségekben az egyének nagy számban emelkedhetnek ki, vagy lehetnek veszteségek. Az alacsony individualizmus az emberek közötti szoros kapcsolatokkal bíró kollektivisták környezetére jellemző.	<p>Kollektivisták nemzeteknél a nézeteltéréseket gyakrabban kezelik szabályok alkalmazásával.²⁵</p> <p><i>Kollektivisták kultúra</i> esetén nagyobb hangsúly a csoport belső harmóniájának fenntartásán, amely szintén hajlamosíthat a kritikus tudományos viták elkerülésére.</p> <p><i>Individualista kultúrákban</i> ellenben, ahol az individualizmust és a saját elvek szerinti megnyilatkozást támogatják, nagyobb a lehetősége a tudományos érveléseknek.</p> <p><i>Individualista kultúrákban</i> a kommunikáció gyengébb kontextusú. A kollektivisták (magas kontextusú) kommunikációját sokkal jobban befolyásolja a külső környezet (a helyzet, a szemtől-szembeni kommunikáció és a nonverbális viselkedés). A közvetlen csatornákat kedvelik.²⁶ A személyesen nem ismert közléstől származó információt kevesebbre tartják.</p> <p>Az individualista kultúrákban a képzés során az embereket felkészítik előre nem látható helyzetek kezelésére. Elvárják, hogy saját, akár az oktatóval ellenkező nézetekkel, ötletekkel álljon elő, és védje meg álláspontját. Támogatják az információforrások széles körének keresését és használatát. (Ismét lehetőség a könyvtárak számára.)</p>

Kulturális dimenziók	A dimenzió leírása	Néhány tapasztalat
	Ezekben fontosak a kiterjedt családok, és olyan közösségek, melyben minden tag felelősséget vállal a más közösségi tagokért. Az egyéni elképzelések, utak lehetősége mérsékelt.	Az individualista kultúrákban a képzés során az embereket felkészítik előre nem látható helyzetek kezelésére. Elvárják, hogy saját, akár az oktatóéval ellenkező nézetekkel, ötletekkel álljon elő, és védje meg álláspontját. Támogatják az információ-források széles körének keresését és használatát. A kollektivista kultúrákban az oktatásban olyan készségeket és tudásokat helyeznek előtérbe, amelyek által az egyén elfogadott tagja lehet majdan a csoportnak.
Férfiasság [célvezéreltség] index (masculinity - MAS)	A hagyományos férfias munkaszerep-értékek – cél-elérés, irányítás és hatalom – közösségre gyakorolt hatásának szintjét mutatja. Magas érték esetén nagy a nemek közötti különbség. Döntően férfiak uralják a közösséget, a hatalmi struktúrát és a nőket. Alacsony érték esetén a nemeket alig különböztetik meg egymástól. Ilyen kultúrákra a folyamatorientáció jellemző.	Azoknál a szervezeteknél, ahol a női vezetők aránya relatíve magasabb, mint a társadalomra jellemző mérték, ott a szervezet tagjai által kinyilvánított értékek magasabb humánorientációra és a nemi szerepek egyenlőségére utalnak. ²⁷
Bizonytalanságkerülési index (uncertainty avoidance index - UAI)	A bizonytalanság és (nehezen átlátható helyzetben) a nem egyértelmű dolgok elviselésének szintjét mutatja. Magas érték esetén a közösség tagjai nehezen viselik a bizonytalanságot és a többértelműséget. Ez szabályorientált közösséget eredményez, melyben törvények, szabályok igyekeznek csökkenteni a bizonytalanságot. Alacsony az érték olyan közösségekben, amely megengedi a többértelműséget, a bizonytalanságot és a vélemények különbözőségét. Az ilyen közösség kevésbé szabály-orientált, jobban elfogadja a változásokat, gyakrabban és nagyobb veszélyt is vállal.	A bizonytalanságtűrő kultúrák jobban ösztönzik az alapvető innovációt, mivel jobban tolerálják a szokatlan ötleteket. Az innováció és a külső információk használata szükségszerűen kölcsönösen függ egymástól, az innovatív ötletek a külső stimulációtól függenek. <i>Erősen bizonytalanságkerülő</i> kultúrák kisebb eséllyel tárnak fel váratlan lehetőségeket. <i>Erős bizonytalanságkerülő</i> kultúrákból érkező kutatók jellemzően deduktívan (levezető módon; általános felől az egyes felé) gondolkodnak. A <i>bizonytalanságtűrők</i> viszont induktívan gondolkodnak.

Kulturális dimenziók	A dimenzió leírása	Néhány tapasztalat
Hosszú távra orientáltság index (longterm orientation - LTO)	Megmutatja, hogy a közösség mennyire fogadja be a hosszú távú elkötelezettséget a hagyományos előretételekért. A magas index arra utal, hogy a közösség meghatározza a hosszú távú elkötelezettség értékeit, és elfogadja a hagyományokat. E gondolat erős munkaerőköltsöt támogat és hosszú távon ígér és vár elismerést. Ilyen közösségekben hosszabb időt kíván az üzlet alapítása, különösen kívülálló számára. Alacsony érték azt mutatja, hogy a közösséget kevésbé befolyásolják hosszabb távú kötelezettségek és hagyományok. Ilyen kultúrákban gyorsak a változások, mivel hagyományok és hosszabb távú kötelezettségek nem hátráltatják azt.	(E dimenzió vizsgálatát Hofstede később, távol-keleti tapasztalatok hatására illesztette rendszerébe. E dimenzióról kevesebb a felmérés.)

5. táblázat

Hofstede kulturális dimenziói, jellemzők és tapasztalatok

E felvetések nem gátolják, hogy a kidolgozott módszerrel segítségével számos különböző célú tanulmány készüljön, nemcsak országok közötti, hanem kisebb szervezetek kultúrájának szintjén³⁰, pl. különböző országok könyvtárai között, iparágak között, könyvtártípusok, vagy egyes könyvtárak között.

A Hofstede-féle kulturális dimenziók rendszerére építő nemzetközi GLOBE-kutatás (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) több, összesen kilenc dimenziót határoz meg: 1) teljesítményorientáció, 2) jövőorientáció, 3) érdekérvényesítés (asszertivitás), 4) hatalmi távolság, 5) humánorientáció, 6) szervezeti kollektívizmus, 7)

csoporton belüli kollektívizmus, 8) bizonytalanság-kerülés, 9) nemek közötti egyenlőség.³¹

Emellett megkülönböztet kultúrára vonatkoztatott ténylegesen felmért, illetve a válaszadók szerint kívánt értékeket is.

A dán és magyar könyvtári kultúra néhány jellemzője³²

Bár több felmérés dokumentumaiból lehet kultúrára vonatkozó következtetéseket levonni, Magyarországon nem készült könyvtári kulturális viszonyokat feltérképező felmérés, és nemzetközileg is ke-

vés ilyen lehet még találni. Egyik ilyen viszont a dán Pors-Johannsen-féle 2001-es felmérés³³, mely Hofstede módszertana alapján megállapítja, hogy a dán könyvtárosok megfelelnek a Hofstede által meghatározott skandináv kulturális karakterisztikának:

- ⊗ Kicsi a hatalmi távolság (Az egyenlőség, decentralizáltság, demokrácia fontos, az engedelmesség, központosítás és a hierarchia negatív érték.) Lány menedzsment-eljárásokat alkalmaznak, mint párbeszéd: értékorientáció, a szabályok, utasítások, kontrol menedzsment-eszközként való határozott elutasítása, motiváció és kölcsönös elismerés, legkevesebb hierarchiai szint.
- ⊗ Magas individualizmus-orientáció (szemben a kollektívizmussal, melyet a szervezeti harmónia, lojalitás, csoportidentitás jellemez, az individualista jellemzője: egyszemélyi azonosságtudat, az őszinteség és igazság fontosabb a harmóniánál és lojalitásnál. Kiemelkedő tudásszükséglet: a szociális és kommunikációs készségek megléte.
- ⊗ Feminin kultúra (A nőies irányultság inkább a folyamatra, a férfias az eredményre koncentrál, s inkább stratégiai szerepű (84%), mint alakító (73%)).
- ⊗ Erős bizonytalanságtűrés (Képes úrrá lenni a káoszon, megérti a gyors és szakaszos változásokat, strukturálatlan és zavaros helyzeteket, képes kevés információ alapján, továbbá szabá-

lyok hiányában és ismeretlen veszélyek között is döntést hozni).

A szerzők nem vizsgálják cikkükben a hosszá távra figyelést.³⁴

Hasonló hazai felmérés hiányában, pusztán empirikus tapasztalatokra támaszkodva a következő táblázatot kapjuk:

	Magyar könyvtárosok ³⁵	Dán könyvtárosok ³⁶
Hatalmi távolság (PDI)	nagy	kicsi
Individualizmus (IND)	kicsi	nagy
Bizonytalananság-kerülés (UAI)	nagy	kicsi
Férfiasság (MAS)	kicsi	kicsi
Hosszú távra figyelés (LTO)	nagy	n.a.

6. táblázat

Magyar és dán könyvtárosok kulturális orientációja

(A kulturális különbözőségekből eredő eltérésekre Nagy Attila és Ragnar Audunson is utalt mélyreható helyi közszolgáltatások norvég-magyar párhuzamával és ellentéteivel³⁷.)

Hofstede modelljének magyar könyvtárakra, könyvtárosokra (nem egyedileg, hanem általánosítva!) való empirikus alkalmazásával feltehetően a következőket kaphatjuk – ld. 7. táblázat:

Kulturális dimenzió értéke	Példák a megnyilvánulásra
<i>Nagy hatalmi távolság</i>	<ul style="list-style-type: none"> – A rangok, címek, szenioritás tisztelete, hangsúlyozása, honorálása (pl. magasabb fizetés, nagyobb befolyás). Vö.: közalkalmazotti törvény. – A közösség azonos szintű (horizontális) kommunikációt kínáló csatornák (pl. Katalist) használatától való vezetői elzárkózás.³⁸ – Önirányítás helyett inkább felülről érkező elszámoltatás jellemző³⁹. – Túl nagy a szerepe egy-egy műhelynek, vagy meghatározó személyiségnek. Nem ütköztetett és elfogadott álláspontot képviselnek, hanem egyéni véleményeket.⁴⁰ – A városi könyvtári szerep csökkentésének szándéka.⁴¹ – A könyvtári stratégia a könyvtári kihívásokat vagy a minőségügy fontosságát az EU-csatlakozásból vezeti le (nem a használói igényekből).⁴² – De: elmozdulás a szélsőség felől pl.: az utóbbi három évben fiatal könyvtárosok is kapnak MKE-elismerést.
<i>Magas kollektívizmus-orientáció</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Fontos érték a szervezeti harmónia,⁴³ lojalitás, csoportidentitás. – Krízishelyzetekben – ugyan a szakmai vezetői szint alatt – jellemző a szakmai szolidaritás (ld. az OMIKK beolvasztása, politikai nyomás a nagykanizsai városi könyvtár 2004. évi igazgatói pályázata esetében stb.) – Az NKA Könyvtári Szakkollégiuma a könyvtári szaklapok közpénztámogatását előre leosztja.⁴⁴ – A konfrontáció kerülése, igyekezet annak elsimítására.⁴⁵ – Saját felelősség kerülése, erősen visszafogott kezdeményezőkézség.⁴⁶ – Az egyéni kezdeményezések háttérbe szorítása a közösség vélt érdekében. Pl.: a közösség vélt céljai érdekében nincs stratégiai alternatíva.⁴⁷
<i>Feminisztikus kultúra</i> (Ez megegyezhet a dán jellemzővel, bár az eredményorientáltság itthon feltehetően jóval kisebb.)	<p>Pl.: elhúzódo, kevésbé hangsúlyos mérföldkövekkel rendelkező projektek</p> <ul style="list-style-type: none"> – A MOKKA építésének elhúzódozott első szakasza – Az OSZK állományának elhúzódozó gépre vitele. – A minőségirányítási mozgalom, melynek kapcsolódó tanterve évek óta változatlan, illetve kerüli a megmérettetést is kívánó ISO 9000-es szabvány alkalmazására vonatkozó erőfeszítéseket stb. <p>Gyakorlati elzárkózás a célorientált alkalmazások bevezetésétől</p> <ul style="list-style-type: none"> – A térítéses információszolgáltatások visszaszorulása.⁴⁸
<i>Bizonytalanság kerülése.</i> Ragaszkodás a bevált megoldásokhoz, elmozdulás csak teljes körű adatok és biztosított út esetén.	<ul style="list-style-type: none"> – A mundér becsületének védelme a külső hatásoktól, jelenségektől. Kísérletezés, tévedés lehetőségének kerülése.⁴⁹ – Alacsony szintű innováció fenntartása: „A beosztott munkatársak a dolgok változathatatlanóságát érzik, maguk sem kezdeményeznek, nehogy szembekerüljenek közvetlen felettesükkel, vagy a szomszéd asztalnál ülő kollégával. Az érintett vezetők pedig védik szerzett jogaikat, a kialakult beosztotti létszámot és a munkakört. / Egyik könyvtárban sem jellemző, hogy a reformokat a munkatársak vagy a középvezetők kezdeményeznék. A beosztottak az igazgatói szerephez tartozónak vélik a változtatási kockázatot, ugyanakkor kiszámítható reakcióktól tartva, maguk a felső vezetők csak kivételes esetben merészkednek el a saját döntésük alapján akár a legapróbb változtatásokig is. / Sehol sem jellemző az önkéntes feladatvállalási szellem, a nyílt kezdeményezés, a személyes képességek megmutatására irányuló törekvés.”⁵⁰ – Indokolatlan párhuzamosságok a könyvtári környezetben, korszerűtlen intézményvezetés, melyek mögött személyes érdekek és munkavállalói attitűdök húzódnak meg.⁵¹

Kulturális dimenzió értéke	Példák a megnyilvánulásra
	<ul style="list-style-type: none"> - A nagy hatalmi távolságnál már említett közösségi szintű elektronikus kommunikációtól való elzárkózás (pl. a Katalist esetében) a felmérések szerint⁵², a bizonytalanság-kerüléssel is erősen korrelál.
<p><i>Hosszú távra figyelés</i> A hagyomány hangsúlyozása a múltra és jövőre nézve egyaránt, ám ennek mibenléte nemigen tisztázott.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A könyvtári szakmai és szakmán kívüli kommunikáció egyik leggyakoribb témája a könyv- és könyvtártörténeti vonatkozások (vö. pl. az ELTE EK, OSZK pr-jének súlypontjai). - „Annyi már most biztos, hogy a digitalizálás folyamatában az állományvédelem szempontja erősebb lesz, mint a szolgáltatásé”⁵³ - Ellenérzések a szokatlan elgondolásokkal, megoldásokkal szemben.⁵⁴ - Látszatstratégiák, meg nem valósuló stratégiák, kidolgozatlan stratégiák, ad hoc rohammunkák jellemzőek az ágazatban.⁵⁵

7. táblázat

A magyar könyvtárak kulturális orientációja (empirikus vizsgálat alapján)



Mindkét, a fentiekben bemutatott kultúra-feltérési irány alkalmas arra, hogy a hazai könyvtári szolgáltatások vizsgálatához módszertani háttérrel nyújtsanak. A vizsgálatok azért kívánatosak, mert a szervezeti kultúra döntően befolyásolja a szakma és a szolgáltatások alakulását és segíthet a könyvtárak visszaszorulásának megakadályozásában. A mielőbbi őszinte vizsgálat és gyors intézkedések feltehetően megállítanak a negatív folyamatot.

Jegyzetek

1. Organizational culture and leadership: a dynamic view / Edgar H. Schein. - San Francisco : Jossey-Bass, 1985. E meghatározáson kívül még számos másikat lehetne írni. Ld. pl.: A szervezeti kultúra megközelítései : a komplexitás nyomában / Málovics Éva, Thomas Behrends. In: Marketing & Menedzsment 38 (2004) 3 p. 68-75
2. Hatalmi távolság, mint kulturális dimenzió, ld. később: 5. táblázat
3. A könyvtári terület stratégiai céljai 2003-2007 között. (ld.: <http://www.ki.oszk.hu/strategia/index.html>, melynek jövőképe: „Az információs társadalom, a tudás alapú társadalom alapintézménye az információt gyűjtő, feltáró és szolgáltató intézmény: a könyvtár” sem a készítés pillanata előtt, sem évekkel azután nem tűnik reálisnak, ám felülvizsgálata nem várható.
4. p. 14. alapján, Organizational culture and leadership: a dynamic view / Edgar H. Schein. - San Francisco : Jossey-Bass, 1985.
5. A vállalatok életciklusai : hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő? / Ichak Adizes. - Budapest : HVG Rt., 1992. - 350 p. Az életkor-elmélet könyvtárra vonatkoztatva: <http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/030/egesz%20konyv/4fejezet/4-index.htm> ; Nyomtatásban: MIKULÁS Gábor: Menedzsment. Bevezetés 7 vezetői teszttel, 222 információs és könyvtári példával. „Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Könyvtárak Egyesülés”, Nyíregyháza, 1999. 273 p.
6. Párduc vagy elefánt? : Kisvállalatok kulturális sajátosságai Szabolcs—Szatmár—Bereg megyei empirikus vizsgálatok alapján / Berényi László, Heidrich Balázs. In: Marketing & Menedzsment 38 (2004) 2 p. 18-31
7. Szervezeti magatartás és vezetés / Bakacsi Gyula. - Budapest : KJK-Kerszöv, 1996. - 353 p. (Szervezet, vezetés, stratégia) (A szervezeti kultúra fejezete, p. 225-253)

8. Information and culture – the impact of national culture on information process / Katarina Steinwachs. In: Journal of Information Science 25 (1999) 3 p. 193-204
9. Kulturális értékek, kulturális dimenziók és kulturális standardok : empirikus vizsgálat a bécsi és budapesti menedzserek körében / Hofmeister-Tóth Ágnes, Astrid Kainzbauer, Frank Brück, Naulinger Ágnes. In: Vezetéstudomány 36 (2005) 2 p. 2-15
10. Az alábbi publikáció felhasználásával: Organizational culture of libraries as a strategic resource / Michelle L. Kaarst-Brown, Scott Nicholson, Gisela M. von Dran, Jeffrey M. Stanton. In: Library Trends 53 (Summer 2004) 1 p. 33-53
11. A spatial model of effectiveness criteria : toward a competing values rapproach to organizational analysis / R. E. Quinn – J. Rohrbaugh. In: Management Science 29 (1983) p. 363-377; Beyond rational management / R. E. Quinn. – San Francisco : Jossey-Bass, 1988. Idézi: p. 241., Szervezeti magatartás és vezetés / Bakacsi Gyula. – Budapest : KJK-Kerszöv, 1996. – 353 p. (Szervezet, vezetés, stratégia)
12. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework / K. S. Cameron, R. E. Quinn. – Reading, MA : Addison Wesley, 1999
13. Adhokrácia: olyan szervezési elv, amely a kínálkozó erősségek és a környezeti lehetőségek minél gyorsabb kihasználásában érdekelt.
14. A <http://www.competingvalues.com/> alapján (letöltve: 2005. júl. 11.)
15. Vö.: Az ötödik alapelv: A tanulószervezet kialakításának elmélete és gyakorlata / Peter M. Senge. – Budapest : HVG Rt., 1998
16. Az alábbi cikk alapján: Kaarst-Brown, 2004
17. Az alábbi cikk alapján: Piacorientáció, érték és a marketing / Berács József. In: Vezetéstudomány 34 (2003) 5 p. 13-25
18. The effect of marketing orientation on business profitability / John C. Narver, Stanley F. Slater. In: Journal of Marketing 54 (1990) p. 20-35
19. Organizational behavior / S. P. Robbins. – Prentice-Hall International Inc., 1993 alapján. Kiegészítette: Bakacsi 1996 (Szervezeti magatartás és vezetés)
20. <http://www.geert-hofstede.com> (letöltve: 2005. júl. 9.)
21. Döntően a következő irodalom alapján (a más forrást külön jelezzük): i. m. Steinwachs, 1999
22. Pl. Kenyában egy szakkönyvtár felső vezetője büszkén mutatta internet-hozzáférést és email-címét, míg a többi munkaezőnek nem volt lehetősége a külső hálózathoz elérésére.
23. The impact of national culture on worldwide eGovernment readiness / Zlatko Kovačič. In: Informing Science Journal (2005) 8
<http://inform.nu/Articles/Vol8/v8p143-158Kova.pdf>
24. Individualism : collectivism and the handling of disagreement. A 23 country study / Peter B. Smith, Shaun Dugan, Mark F. Peterson, Kwog Leung. In: International Journal of Intercultural Relations 22 (1998) 3 p. 351-367
25. i. m. Smith et al., 1998
26. Egy osztrák –magyar felmérés tapasztalata: a kommunikációt nagyobb nyíltság jellemzi Ausztriában, kevésbé riadnak vissza a verbális konfliktusoktól. A magyarok csodálják a konfrontációhoz a bátorságot, de sokkolónak tartják. Ausztriában gyakoribb a konfliktus nyílt, közvetlen megnevezése. A magyarok inkább célzásokkal fejezik ki a problémákat. Aki a véleményét érthetően kinyilvánítja, és nem válaszol azonnal sértetten az érdemi kritikára, jóval szívesebben látott az osztrák, mint a magyar munkahelyeken. (Kulturális értékek, kulturális dimenziók és kulturális standardok : empirikus vizsgálat a bécsi és budapesti menedzserek körében / Hofmeister-Tóth Ágnes, Astrid Kainzbauer, Frank Brück, Neulinger Ágnes. In: Vezetéstudomány 36 (2005) 2 p. 2-15)
27. A vállalati kultúra vizsgálata az erdélyi tömbmagyarság körében / Tankó Zoltán. In: Vezetéstudomány 35 (2004) 2 p. 3-10.
28. Az adatok megtekinthetők Hofstede weboldalán is – www.geert-hofstede.com –, ahol az egyes országok kulturális orientációi egymással összehasonlítva dinamikusan is generálhatók.
29. EMS – European Media & Marketing Survey, 1995-99
30. Pl.: The future is predictable for international marketers : converging incomes lead to diverging consumer behaviour / Marieke de Mooij. In: International Marketing Review 17 (2000) 7 p. 103-113
<http://www.emeraldinsight.com/pdfs/200143.pdf>
31. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE / Robert House, Mansour Javidan, Paul Hanges, Peter

- Dorfman. In: *Journal of World Business* 37 (2002) 3-10
http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/Links/jwb_globe_intro.pdf
32. E cím alatt az alábbi cikk részletének kibővített tartalma olvasható: A kultúra kérdése – lépések a tudásmenedzsment felé / Mikulás Gábor. In: *Könyv Könyvtár Könyvtáros* 14 (2005) 1 p. 37-46
<http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/231/index.html>
 33. Library managers and management 2001 : a new Danish survey / Carl Gustav Johannsen and Niels Ole Pors. In: *The new review of Information and Library Research* 7 (2001) p. 186-200
 34. Attitudes towards internationalisation in the library sector: the case of Danish librarians and library managers / Niels Ole Pors and Carl Gustav Johannsen. In: *New Library World* 104 (2003) 1190/1191 p. 278-285
 35. A szerző empirikus vizsgálata alapján. Magyarországon nem készült a dániaihoz hasonló felmérés.
 36. i. m. Johannsen—Pors, 2001
 37. NAGY Attila – AUDUNSON, Ragnar: Közkönyvtár, információs jártasság és helyi közélet. Esettanulmány norvég-magyar összeállításban. In: *Könyvtári Figyelő*, 49. 2003. 1. Sz. (<http://www.oszk.hu/kf/2003.1/>)
 38. A hazai könyvtári irányítói, és a könyvtárvezetők többsége is következetesen elzárkózik pl. a szakma horizontális kommunikációt lehetővé tevő legfontosabb fórumának, a Katalist levelezőlistának használatától. Hasonlóan keveset szólnak a listán a szakmai szervezetek vezetői, akik azonban döntően „hallgatóznak” a listán.)
 39. A könyvtári hatalomkultúrára jellegzetességei pl. központosítás, irányítás és engedélyezés csak felülről, igazgató és szabályzatok által, emellett bürokratikus szabályozás, erre pl.: Szervezetkultúra, szervezetfejlesztés [PowerPoint-előadás] / Ramháb Mária. In: *Minőségmenedzsment műhely*, Noszvaj, 2003. máj. 14-15.
 40. AMBRUS Zoltán: Beszámoló a Magyar Könyvtárosok Egyesülete elnöksége 1999-2002. évi tevékenységéről. In: *Könyv, Könyvtár, Könyvtáros*, 12., 2003. 4. sz., p. 3-14.
 41. Pl.: Könyvtári fejlesztési koncepció a községekben, különösen a kistelepüléseken élők számára: „A könyvtár a jövő” program keretében.
<http://nkomftp.hungary.com/palyazatok/konytarfejlesztes.doc>. E dokumentum gondolatmenetében egyre hangsúlytalanabbá válik a városi könyvtár a megyeivel szemben. A folyamat: egyenrangú felek, gyámság, illetve a nagyobb fél
 - marad: a 3.1.b pontban: „A szolgáltató könyvtár (a megyei vagy nagyobb városi) ...” A 3.2. „A KSZR tagjai” pontjában: „Azok a megyei könyvtárak, ... illetve azok a városi könyvtárak, amelyek a megyei könyvtár koordináló tevékenysége mellett alkalmasak térségi feladatok ellátására.”, a 3.5.1 pont végén: „a szolgáltatást nyújtó megyei könyvtár.
 42. „II. A figyelembe veendő új kihívások. 2.1 2004-ben hazánk az Európai Unió tagja lesz, könyvtáraink szolgáltatási színvonala meg kell hogy egyezzen a tagországokban tapasztalhatókkal.” Vagy a Feladatok között: „A minőségi szolgáltatások növelése, a könyvtári minőségfejlesztés és minőségbiztosítás meghonosítása az Európai Unióhoz történő csatlakozás érdekében.” In: *A könyvtári terület stratégiai céljai 2003-2007 között*;
<http://www.ki.oszk.hu/strategia/index.html>
 43. A harmóniát esetleg megbontó információk visszatartása vagy késleltetése, pl.: Szonda-Ipsos 2002. évi felméréseinek esete, mely több mint egy évig csak szűkebb szakmai irányítói körben volt elérhető. Ld.: Egy éves a titkosított könyvtári felmérés / Mikulás Gábor. In: *KIT Hírlevél* (2003. dec. 1.) 44.
<http://www.gmconsulting.hu/inf/kit/2003-44.htm>
 44. FISCH Gábor NKA-szakértő nyilatkozata alapján. Ld. MIKULÁS Gábor: Könyvtári szaklapok - előre leosztott támogatás és gyökértelen marketing. In: *KIT Hírlevél*, 4. 2005. márc. 2.) <http://www.gmconsulting.hu/inf/kit/2005-9.htm>
 45. Pl.: az OSZK 2004. évi főigazgatói pályázat és kinevezés benyomodalmaival kapcsolatos információ-visszatartás. Ld.: Bizonytalan lépések a szakmai nyilvánosság felé – OSZK-pályázat / Mikulás Gábor. In: *KIT Hírlevél* 3 (2004. szept. 1.) 31 <http://www.gmconsulting.hu/inf/kit/2004-31.htm>
 46. Vándorgyűlési pontok – nagyító alatt / Ehmann Bea, Mikulás Gábor. In: *KIT Hírlevél* 3 (2004. aug. 11.) 29
<http://www.gmconsulting.hu/inf/kit/2004-29.htm>
 47. Pl.: Egy ország könyvtáros társadalma és a szakminisztérium által elfogadott stratégiának nincs alternatív változata : megjegyzések a stratégia készítéséről formai és tartalmi szempontból / Skaliczki Judit. In: *Könyv Könyvtár Könyvtáros* 13 (2004) 10 p. 17-18
 48. Hogyan tovább? – Üzleti információszolgáltatás a magyarországi könyvtárakban / Kiszl Péter. In: *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás* 51 (2004) 9
http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=3698&issue_id=454
 49. Pl.: i. m. Skaliczki, 2004

50. Szervezetfejlesztési lehetőségek a megyei könyvtárakban / Barlai Róbert, Csapó Edit. In: Könyvtári Figyelő 42 (1996) 4 p. 611-622.
51. i.m. Ambrus, 2003.
52. i. m. Steinwachs, 1999
53. Skaliczki Judit nyilatkozatát ld.: Európa verseng a Google-lal : Tízéves digitalizálási programot tervez a kormány / N. Kósa Judit. In: Népszabadság, (2005. máj. 24.) <http://www.nol.hu/cikk/363296/>
54. Pl. i. m. Skaliczki, 2004; alternatív információszolgáltatókkal szemben (összefoglalva): Pióca, dögkeselyű, vagy csak egyszerűen infobróker? Könyv Könyvtár Könyvtáros, 10 (2001) 9 p. 19-27. <http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/025/index.htm>
55. Könyvtári K+F esete a stratégiákkal és hiányukkal / Mikulás Gábor. In: KIT Hírlevél, 4. (2005. Jún. 29.) 26. <http://www.gmconsulting.hu/inf/kit/2005-26.htm>

A Kék Pajzs Nemzetközi Bizottság (ICBS, International Committee of the Blue Shield) 1996-ban jött létre a veszélyeztetett vagy veszélyhelyzetbe került kulturális örökség megmentése céljával. Tömöríti a könyvtárosok, a levéltárosok, a muzeológusok és a műemlékvédők nemzetközi szervezeteit (IFLA, ICA, ICOM, ICOMOS). 2005. szeptember 12-i közleményében kifejezi együttérzését a Katrina hurrikán által sújtott amerikai lakossággal. Elsődleges céljának ismeri el az áldozatok számának csökkentését és az életkörülmények helyreállítását, ugyanakkor figyelmeztet arra, hogy kulturális örökségét elveszítve egyetlen közösség sem marad tartósan életképes. Az ICBS felszólítja az Egyesült Államok, valamint Louisiana, Mississippi és Alabama állam kormányát, hogy dolgozzanak ki terveket a műemlék épületek, a múzeumi tárgyak, a könyvtári és levéltári dokumentumok megmentésére és megőrzésére. Arra kéri a nemzetközi közösséget, hogy lehetőségei szerint segítse az amerikai hivatalos szervek és önkéntesek New Orleans és a terület más városainak egyedülállóan gazdag kulturális örökségének megmentésére tett erőfeszítéseit.

További információ: <http://www.ifla.org/blueshield.htm>

