

# A szolgáltatásra orientált könyvtár létrehozása alkalmazott szociológiai szempontból

## Esettanulmány a Királyi Könyvtárról

A dán Királyi Könyvtárban az elmúlt hét esztendőben modernizációs folyamat ment végbe. Ezért a könyvtár és az ottani kezdeményezések példaként szolgálhatnak arra, miképpen kell végrehajtani a változtatásokat.

Az alapkérdés: hogyan lehet befolyásolni a könyvtár fejlődésének és teljesítőképességének irányát? Igaza volt *Häkli* professzornak, amikor azt mondta, hogyha meg akarjuk változtatni könyvtárunkat, előbb meg kell változtatni gondolkodásunkat. Az emberek azonban nem kaphatók erre egykönnyen. És ez vonatkozik a könyvtárosokra is.

### A szolgáltatásra orientált könyvtár fogalma

A hatékonyan szolgáltatásra orientált könyvtárat a szolgálat eszméje irányítja. Igazgatási lehetőségeiről szólva, mindenekelőtt vizsgáljuk meg, milyen a közművelődési könyvtárak helyzete, hiszen ezek értelemszerűen használóra orientáltak.

Dániában a használók ritkán szólnak bele abba, hogyan működjön egy-egy könyvtár. Ahol van is ebbe beleszólásuk, alig élnek vele. Így a közművelődési könyvtárakat is könyvtárosaink irányítják. Ez a körülmény még jobban aláhúzza az ügyek intézőinek felelősségét.

A könyvtári szolgáltatások mindenki számára ingyenesek, ez a dán információs és kultúrpolitika fontos alapelve. A könyvtári szolgáltatások ingyenességének elve kétféle szabadságban nyilvánul meg:

- ▶ az *első*: a használók szabad belépése, vagyis az, hogy a szolgáltatások igénybevételéért nem kell fizetni. Ez az elv még mindig erősen tartja magát Dániában. Az ingyenes könyvtári szolgáltatások elvéből következik
- ▶ a *második* szabadság: a könyvtárosok szabadsága a használóktól, vagyis a könyvtárosok függetlenek a használóktól. A könyvtár vagy a könyvtárosok nem díjazás ellenében nyújtják szolgáltatásaikat használóknak vagy ügyfeleknek, és ezért nem függnek tőlük.

Ez a második szabadság kevesebb nyilvánosságot kapott, mint az első, pedig éppoly fontos.

A könyvtár tehát irányítóinak egyetértésével és azok érdekei szerint fejlődik, valamint – nem

utolsósorban – saját tehetetlensége vagy lendülete szerint. A könyvtárnak mint társadalmi rendszernek megvan a maga saját rendszerdinamikája, ami azt jelenti, hogy voltaképpen senki sem képes egy társadalmi rendszer irányítására. Ha ez így van, hogyan tehet az igazgatás egyáltalán bármit is a könyvtár és annak fejlődése szempontjából?

Dániában egyértelműen a tényleges igazgatás nélküli igazgatásfogalom vált közismertté. Ezt az igazgatás "vidámpark-modell"-jének nevezik. Az igazgató helyzete annak a gyerekeknek a helyzetéhez hasonlít, aki egy tekervényesen lefektetett sínen vontatott kocsiban ül, a kocsinak van kormánykereke, és a kisgyermek boldogan tekergeti a kormányt a kocsni haladási irányába.

Fontos megfigyelés a modellel kapcsolatban, hogy az, aki a vezetőülésben ül, elkerülheti az amiatt érzett csalódottságot, hogy nem ő irányít, ha mindig abba az irányba fordítja a kormányt, amerre a kocsni halad. Másként kifejezve, a modell azt érzékelteti, hogy annak a vezetőnek, aki valóban irányítani akar, fel kell készülnie rá, hogy tevékenysége a kormánykeréknél és a kocsni haladási iránya nincs kapcsolatban egymással.

### Társadalmi dinamizmus és a szokásformák. Szociológiai szempontok

A szociológia az egymástól függő viszonyban lévő emberek csoportjának viselkedése és gondolkodása közötti dinamikus és szisztematikus visszacsatolással foglalkozik. Minden szereplő aszerint játssza szerepét, hogy miképpen értelmezi azt, illetve hogy mit kívánnak érdekei. Az egyes szereplők tettei fontos részét alkotják a többi szereplő környezetének. Az intézményi gondolkodás legfontosabb részei az intézmény szokásformái, azaz az intézmény tagjainak konvencionális eszméi. Ezeket intézményi kultúrának is nevezik. Konvenció az, amikor minden egyén tudja, hogy adott helyzetben a többiek szerint mit kell tennie. A konvenciókat a viselkedés táplálja, a viselkedést pedig a konvenciók. Amíg valami nem történik, addig a rendszer saját tehetetlensége révén halad tovább az útján, anélkül, hogy valaki irányítaná vagy kormányozná az ügyeket.

A központi bizottságok munkájuk során nem tettek egyértelmű különbséget tanácskozás és döntéshozatal között. Igen nagy feladat volt megváltoztatni a könyvtárvezetést, különválasztani a tanácskozást a döntéshozataltól, a tanácsadó tevékenységet a műveletekért viselt felelősségtől. A tanácsadás a bizottságok feladata maradt, a működés ellenőrzése és irányítása az igazgatóságé és a többi hivatásos vezetőé lett. E különbségtétel sok konfliktust okozott.

Az *erőforrások irányítása* a következő irányítási szempont. Nem szerencsés ötlet irányítási kapacitást teremteni, ha nincsenek felhasználható erőforrások. A változtatási folyamat működtetéséhez szabadon felhasználható eszközök szükségesek. Ahhoz, hogy ezeket felhasználhatóvá tegyék, a könyvtárnak prioritási sorrendet kell felállítania. Ehhez két fogalmat kell tisztázni:

1. Nem engedhető meg, hogy a prioritásokat a svéd szabályok szerint állapítsák meg, ami azt jelenti, hogyha választani kell A és B között, akkor vagy A-t, vagy B-t lehet választani.
2. Nem engedhető meg, hogy a svéd szabályok szerint döntsék el, mi az optimális, azaz ha meghatározták valamely tevékenység minőségének színvonalát, vagy a tevékenységért járó jutalmat, díjazást, akkor senki sem javíthat ezen, még ha ez senkinek nem kerülne semmibe sem.

Ezek után természetesen létre kell hozni a visszacsatolást a pénzeszközök felhasználásáról. Ennek előfeltétele, hogy a könyvtár legfontosabb céljaival és tevékenységeivel kapcsolatos szervezeti struktúrák és információs kategóriák definiálva legyenek. Ez nem kis feladat. A statisztika gyakran rituális jellegű, ami azt jelenti, hogy hagyományos statisztikai kimutatásokat írnak elő. A Királyi Könyvtárban ezt még számos belső statisztika egészítette ki.

A szervezeti struktúrák szerepe az irányítás szempontjából nyilvánvaló, de a szervezeti irányításról folyó viták többnyire inkább az irányítással kapcsolatos állásfoglalásokat juttatják kifejezésre, és nem azt, segítenek-e egy olyan szervezet kialakításában, amelyben lehetőség nyílik az irányításra. A hierarchia fontos strukturális kapcsolatot fejez ki. Nem lehetséges irányítás abban a szervezetben, amelyben nincs hierarchia.

A *strukturális decentralizáció* a szervezeti változtatás fontos fogalma volt. Az osztályokat úgy kellett kialakítani, hogy önálló, a többitől független egységek legyenek, ahol is az osztály céljai egybeesnek az intézményi célokkal.

Az osztályok közötti határokat egyértelműen kell megvonni, hogy a könyvtár funkcionális egységei világosan elkülönüljenek egymástól, és az egyes osztályok tevékenységét viszonylag nagyfokú autonómiával lehessen igazgatni. Az osztályvezetőknek viszonylag kiterjedt működési önállóságot kell adni.

A könyvtár új szervezetének az előbbi kiegészítő, gyakorlati (funkcionális) felosztása is van. Több osztály foglalkozik az állomány kezelésével, és ezekenél a határokat az adott gyűjtemények kezelésének feladatai határozzák meg. Vannak továbbá általá-

nos közönségszolgálati osztályok, amelyek átfognak minden gyűjteményt. Ilyen a dokumentumszállító és -kölcsönző, valamint az információs és dokumentációs osztály. Vannak technikai szolgáltatásokat és az egész könyvtár adminisztrációját végző osztályok is. Bizonyos szempontból nézve a könyvtár szervezete hagyományosnak mondható. Felosztása hierarchikus, vannak főosztályai, élükön főosztályvezetőkkel; az egyes főosztályok több osztályból állnak, élükön osztályvezetőkkel; az osztályok pedig részlegekből, élükön részlegvezetőkkel.

Az irányítás másik oldala az intézmény politikai dinamikájával foglalkozik. A művelődési miniszter támogatása igen fontos az igazgatók számára, amint hogy az osztályvezetőknek is fontos, hogy támogatást kapjanak az intézmény vezetőjétől, és így tovább lefelé a hierarchiában. Az intézmény vezetője és a minisztérium közötti viszony vagy kényszerítő, vagy támogató lehet, vagyis a minisztérium támogatta a könyvtárvezetőt számos konfliktusban, és kényszerítette, hogy elérje a kívánt eredményeket.

Minden szervezeti változtatáshoz új értelmezésekre, tanulmányokra, értekezletekre van szükség, azaz rettenetesen sok beszédre, és eközben ellentétek támadnak. Ha bármilyen változtatást kell elérni bármiféle intézményben, nem maradhatnak el a konfliktusok. Amikor a régi konvenciók és az érdekek szembekerülnek az újakkal, konfliktusok támadnak. A régi rend képviselői már a változtatások korai szakaszában konfliktust jeleznek, mivel a régi időszakban megtanulták, hogy ha konfliktust jeleztek, akkor nem következtek be változások, mert senki sem akart "öltre menni". Arra nem voltak felkészülve, hogy a konfliktushelyzetet elfogadják.

A konfliktusokban két fő célt tűznek ki: győzni a konfliktusban, és megszerezni a helyeslést. A szervezet tagjainak tisztában kell lenniük azzal, hogy valószínűleg meglehetősen hosszú ideig kell együtt élniük egymással. A résztvevőknek a konfliktusok kimenetelét illető reményeit, elvárásait befolyásolja, hogy új konfliktusok keletkezésének, vagy a régiek továbbélésének tendenciája tapasztalható-e. A konfliktusok döntési mechanizmusokként szolgálnak új konvenciók kialakításához, a gondolkodás megváltoztatásához. Tehát a problémákat és a konfliktusokat fontos társadalmi erőforrásnak kell tekinteni, és nem szabad elkerülni őket.

A konfliktusok gyakorlatilag azt fejezik ki, hogy valamely problémának egynél több megoldása van, és mindegyik megoldásnak vannak támogatói. Az igazgató az egyik megoldást választja ki. Ha a megoldás bevállal, akkor rendben van a dolog; ha nem, akkor is, mivel a megoldás önmaga gondoskodik saját "leváltásáról". Természetesen az a bölcs dolog, ha már induláskor a helyes megoldást választják, de társadalmi rendszerekről lévén szó, ahol az érdekek és az ismeretek a legintenzívebben hatnak, annak is megvan a haszna, ha az említett empirikus módon megvizsgálhatók a megoldások és az őket kísérő és egymást váltó konfliktusok.

A változtatások szabályozott módszere a tervek (projektek) irányítása. A feladatokat és a problémákat úgy kell megfogalmazni, hogy lehetővé váljanak az új megoldások. Át kell lépni a régi határvonalakat. A Királyi Könyvtárban számos tervezőcsoport működött, és játszott fontos szerepet. Tervezőcsoportot akkor hoznak létre, amikor a könyvtárnak van egy átfogó terve, amely több osztályt és feladatot (funkciót) is érint, és célja az, hogy nagyobb változást idézzen elő a könyvtár tevékenységében. A tervezőcsoport elnöke egy koordinátor, akit az igazgató nevez ki, és lehetőleg van még egy vagy két további, az igazgató által kinevezett tagja. A többi tagot a kollégák választják ki a könyvtár érintett funkciójú munkatársai közül. A tagok száma 7 és 12 között a legideálisabb. A tervezőcsoport feladata, hogy új elképzeléseket és megoldásokat dolgozzon ki, hogy kialakítsa a könyvtár működésének és céljai elérésének új stratégiáját az automatizálás és a költségvetési megszorítások új körülményei között. Az érintett emberek általában az új körülményeknek megfelelően végzik el helyzetük elemzését. A tervezőcsoport felelős azért, hogy javaslatot terjesszen elő a megoldásokra, a tervezőcsoport tehát tanácsadó szerv. A javaslatot megvitatásra megküldik az érdekelt személyeknek és bizottságoknak, utána az igazgató meghozza a döntést. Ez példa arra is, mit jelent a tanácskozási és a döntéshozatali különválasztásának elve.

A tervezőcsoportok rendszerint sok tanulmányt készítenek, de a valóságos változások sokkal fontosabbak, mint a tanulmányok. Ezért a könyvtár minden alkalommal, amikor volt megoldás, be is vezette a változtatást, és nem várt arra, hogy általános vagy átfogó megoldás szülessen. Ez viszont azt jelenti, hogy az általános érvényű változtatást rövid időközökben bekövetkező változtatással idézi elő.

## A második módszer: a szervezeti rendszer dinamikája

A szervezetekben fontos szociológiai szerepük van a változásoknak. Ezt kétféleképpen lehet kifejezni:

1. Nem lehet kis változtatásokat előidézni a szervezetben. A kis változtatások elfakulnak, az intézményi önszabályozás közömbösíti őket.
2. A nagy, átfogó változtatás előfeltétele annak, hogy a változás egyáltalán bekövetkezzék. Sok, nagy, egymást kiegészítő változtatásra van szükség, a változások sorozatainak gyorsan kell követniük egymást ahhoz, hogy egyáltalán elérhető legyen valamilyen változás.

A döntő a konvenciók megváltoztatásával előidézett változtatás, mivel a konvenciók a társadalmi valóság maradandó alkotórészei. Annak megértéséhez, miképpen lehet megváltoztatni a gondolkodást a rendszer megváltoztatásával, tisztában kell lenni a konvenciók szociológiai sajátágaival, azok általános

vagy formális kvalitásával, függetlenül egyedi tartalmuktól. A konvenciók azok az elvárások, amelyeket – az emberek úgy hiszik – az adott körülmények között mások támasztanak velük szemben. A konvenciók társadalmi valóságukat a konvencionális cselekvésektől nyerik. A konvenciók ezért önfenntartók és önmegvalósítók; mindenkor a fennálló rendszert támogatják. A konvenciók megváltoztatása szükségessé teszi a rendszer megváltoztatását. A problémák, a konfliktusok és a vezetési képességek a változtatások fontos eszközei, mivel konvencióktól eltérő helyzeteket tudnak teremteni, ami megrendíti a konvenciókba vetett bizalmat, és lehetővé teszi a kreativitást. A konvenciók konvencionális jellegéből következik, hogy rövid idő alatt fel lehet cserélni őket. Az emberek gyakran vonzó tulajdonságokkal ruházzák fel saját konvencióikat. Ez kevésbé nyilvánvalóvá teszi a konvenciók konvencionális voltát. Mindegyik konvenció – tartalmára való tekintet nélkül – konvencionális.

A konvenciók rendszertől függő megváltoztatására példaként hozható fel az előzetes szocializáció jelensége. Az előzetes szocializációban a résztvevő változásokat fedez fel a viselkedésmódokban, és abban, ahogyan a dolgok végbemennek a rendszerben. Megfigyelései hatására megváltoztatja saját viselkedését, mert azt reméli, hogy az új viselkedés előnyösebb lesz. A viselkedésnek és az elvárásoknak ez a megváltozása teszi lehetővé, hogy a vezetőktől és egyéb hatóságoktól érkező kívánságok elsőbbséget kapjanak. Ezért nevezik ezt előzetes (előlegezett) szocializációnak. Amikor valaki megváltoztatja viselkedését, mások észreveszik ezt, és lemásolják a mintát. Ezáltal a rendszer és annak konvenciói interaktív és kumulatív módon változnak meg.

A fejlemények szempontjából különös jelentősége van az osztályvezetők viszonylagos önállóságának. Amíg az osztály eleget tesz kötelezettségének, mindaddig vezetői az osztályok céljainak, költségvetésének és általános irányelveinek keretén belül igen nagy függetlenséget élveznek. Az állások betöltése – a felsőfokú végzettségűek kivételével – az osztályok hatásköre. Az osztályvezetők joga, hogy elutasítsák a pályázókat, a belső pályázókat is beleértve. A szervezeti fejlődés fontos irányelve, hogy az osztályvezetők autonómiája viszonylag nagy mértékű legyen.

Az új műveletek bevezetése a rendszerbe számos új közreműködő és új szabály bevezetését, valamint sok hagyományos módszerrel való szakítást tesz szükségessé.

## A változtatás mechanizmusa

Az 1986. évi feladatok az alábbiakban foglalhatók össze:

- ▶ a hatékonyság fokozása és az új technika alkalmazása,
- ▶ alkalmazkodás a kiadásokat csökkentő irányelvekhez,

- ▶ megfelelő pénzeszközök biztosítása a tervezés és a fejlesztés számára,
- ▶ az osztályvezetők illetékességi körének növelése,
- ▶ a személyzet foglalkoztatási biztonságának elérése,
- ▶ a személyi állomány fejlődésének biztosítása.

A munkaerő mérése során bevezették a "személy per év" norma fogalmát. A "személy per év" a könyvtárban rendelkezésre álló munkaerő mértéke. Egy "személy per év" egyenlő az egy éven át egy teljes munkaidőben dolgozó személlyel, vagy két, egy éven át fél munkaidőben dolgozóval.

Az éves költségvetés alapján kiszámítható a "személy per év" összege. Az egyes osztályok között elosztják az illető évre meghatározott, személy per évben kifejezett létszámnormát, hogy megállapíthassák a személyzeti célú pénzforrásokat az osztály tevékenységének megtervezéséhez.

Az intézmény költségvetésének csökkentése az egyes osztályok esetében nem szokott egyenlő mértékű lenni, hanem szelektív. Míg egyes osztályok bérezési normájánál jelentős csökkentések következnek be, addig másoknál csak kisebb mérvűek, sőt esetleg növekszenek a pénzeszközeik. A csökkentések összegének elég nagyoknak kell lennie, hogy finanszírozhatóak legyenek a tervek, a tervek megvalósításához szükséges személyzet bérezése, valamint a tervezőrézleg munkatársainak fizetése.

A tervezőrézleg külön osztály, amelynek feladata az intézmény rugalmasságának fokozása, gondoskodás a tervezésnek és a tervek megvalósításának személyi szükségleteiről, valamint a foglalkoztatási biztonság növelése. Nem szabad megfeledkezni arról, hogy a változtatási folyamat a személyzeti létszám állandó csökkenése közepette ment végbe (az 1985. évi 386-tal szemben 1992-ben százzal kevesebben dolgoztak a könyvtárban).

A megállapított létszámnormákat összhangba kell hozni a létszámcsökkentési politikával. Ha valamelyik osztálynak több alkalmazottja van, mint amennyit a "személy per év" norma engedélyez, az osztályvezető köteles előterjeszteni az igazgatónak, kik azok az alkalmazottak, akikről az osztály lemond. A felesleges munkaerő átirányítható a tervezőcsoportba, ha az igazgató ezzel egyetért, és ha a tervezőcsoport létszámnormája ezt megengedi. Ha az osztályon üres álláshely van, ezt először a könyvtáron belül kell meghirdetni, hogy előnyben részesüljenek a könyvtár saját munkatársai. Ha egyetlen belső pályázót sem találnak alkalmasnak, a megüresedett állást nyilvánosan is meghirdetik. Az osztályvezetők viszonylagos önállóságának egyik feltétele, hogy joguk van elutasítani bármelyik belső pályázót, ha írásban megindokolják, miért nem felel meg az állásra.

## Másodlagos következmények

A pénzbeli és személyzeti tartalékok az egész intézmény rendelkezésére állnak. A jelentős költség-

vetési megszorítások az osztályok hatékonyabbá tételének folyamatát erősítik. Az alkalmazottak valódi motivációt éreznek arra, hogy munkájuk és viselkedésük alapján őket tartsák alkalmasnak a megüresedett állásokra. A központi bizottságok abban érdekeltek, hogy viszonylag nagy csökkentéseket hajtsanak végre az osztályok bérre fordítható költségvetési előirányzataiban, ezért tekintélyes összeget kell a tervezőcsoport számára és tartalékként félretenni. A könyvtárnak – a nemzetgazdaság politikai hangulatának következményeként – számolnia kell a költségvetési év folyamán több rendkívüli megszorítással.

## A konfliktusok iránya

A szakszervezet képviselői azt kívánják, hogy az igazgatás gondoskodjék a létszám feletti alkalmazottak foglalkoztatásáról. Mindegyik osztály maga szeretne foglalkozni új munkatársai felvételével. Az osztályvezetők nem mindig tekintik hatáskörük növelésének a költségvetés csökkentését, és azt, ha az elbocsátandó alkalmazottak kiválasztásának jogát rájuk bizzák. A tervezőcsoportban történő alkalmazást lebecsülték. Az osztályok létszámnormái rögzítettek lévén, az igazgató következetesen csökkentette saját cselekvési lehetőségét, mivel a megfelelő forrásokat szétosztotta az osztályok között.

A tárgyalt időszakban a könyvtári költségvetés csökkentése olyan mértékű volt, hogy szükségessé tette igen sok könyvtári munkatárs foglalkoztatásának megszüntetését. Ez az osztályokon a következő évekre érvényes létszámnormák meghatározásával párhuzamosan történt, és a későbbiekben állandó szokássá vált.

## Az 1992. évi állapot

A szervezetek, amikor szembekerülnek a több éven át tartó költségcsökkentés körülményeivel, három fejlődési szakaszon mennek át. A megszorításokra adott szervezeti válaszok három szakasza a következő:

1. szakasz: A költségvetési megszorítások a szolgáltatások és a teljesítmény csökkentésével el- lenyűgöződnak, a szervezet nem változik.

2. szakasz: A megszorítások a szervezet és a hatékonyság megváltoztatásával egyenlítődnek ki, a szolgáltatások és a teljesítmény terén csökkenés és bővülés is mutatkozik.

3. szakasz: A megszorításokat már nem lehet el- lenyűgözőnek tekinteni, ezért a szolgáltatások és a teljesítmény újabb korlátozása következik be, ritkulnak az operacionális célok, és leépül a szervezet.

A Királyi Könyvtárnak ilyen sorozatos költségvetési megszorításokkal kellett szembenéznie. A könyvtárat 1985-ben már több megszorítás sújtotta, és ezekre az 1. szakasznak megfelelően reagált. Az

alkalmazottak konvenciói nem gátolják a fejlődést, amíg a rendszer több pénzeszközt, többletlétszámot és új osztályokat kap.

Az 1. szakasz megoldásai kiváltják a problémákat, melyek előkészítik az átmenetet a 2. szakaszba. A 2. szakasz 1986-tól 1992-ig tartott. A modernizáció és a szervezeti változtatások folyamatát a művelődési minisztérium kezdeményezte. A könyvtár a költségvetési megszorítások folytatódása miatt most lép be a 3. szakaszba. Nem könnyű megérteni, mi a jó abban, ha előbb modernizálják a könyvtár valamelyik funkcióját, azután pedig megszüntetik azt.

A könyvtár 1995-ig érvényben lévő stratégiai terveinek része a két elvre, a hosszú távú perspektívára és a minőségre alapozott prioritások kidolgozása.

A működéshez elengedhetetlen a hosszú távú perspektíva. Nem engedhető meg, hogy mindennapi műveletek felemésszék az összes pénzt, kell lennie erőforrásnak a fejlesztésre is. Másrészt a könyvtár szolgáltatásainak meg kell felelniük a minőségi követelményeknek. A költségvetési megszorítások idején helyesebb leállítani számos tevékenységet és szolgáltatást, azért, hogy a többit megfelelő színvonalon lehessen folytatni, semmint megengedni, hogy valamennyi szolgáltatást és tevékenységet rosszul végezzék.

## Rendezvénynaptár

### 15. IATUL-konferencia

Hamburg, 1993. július 19–23.

Szervező: Horst Schild

Director of Library

Technical University Hamburg-Harburg

Denickstr. 22.

2100 Hamburg 90

Tel.: 49 40 7718-3004

Fax: 49 40 7718-2248

### International Library Technology Fair

Hatfield (Anglia), 1993. szeptember 8–9.

Szervező: Bill Forster

University of Hertfordshire

College Lane

Hatfield

Herts AL 109AD

Tel.: 44 707 284665

Fax: 44 707 248666

### Európai multimédia és CD-ROM konferencia és kiállítás

Wiesbaden (Németország),

1993. szeptember 22–24.

Szervező: Sheona Gillespie, Claire Menadue

Reed Exhibition Companies

Heerdter Sanberg 32

4000 Düsseldorf 11

Tel.: 49 211 556281

Fax: 49 211 556231

### TIME Europe/CD-ROM Europe

London, 1993. október 12–14.

Szervező: Lowndes Exhibition Organisers Ltd.

Newdombe Way

Orton Southgate

Peterborough PE2 6UL

Tel.: 44 773 394304

Fax: 44 773 390042

### Ismeretszervezés '93 konferencia

A Nemzetközi Ismeretszervezési Társaság Német Szekciójának 3. konferenciája

Weilburg, 1993. október 27–29.

Szervező: Prof. Dr. Norbert Meder

Universität Bielefeld

Lehrstuhl für Informatik im Bildungs- und Sozialwesen

Pädagogische Fakultät/AG9

Universitätsstr. 25./Postfach 8640

Magyarországi koordinátor:

Dr. Domokos Miklósné

1026 Budapest, Filler u. 1.

Tel.: 115-2339

### Online 93, 17. Nemzetközi Online Információs Találkozó

London, 1993. december 7–9.

Szervező: Learned Information (Europe) Ltd.

Woodside, Hinksey Hill

Oxford OX1 5AU

Tel.: 44 865 730275

Fax: 44 865 736354

### Weinburg Report 2000, 1. nemzetközi konferencia a szürke irodalomról

Amsterdam, 1993. december 13–15.

Szervező: Transatlantic Information Consultancy and Translation Bureau

Koninginneweg 201<sup>1</sup>

1075 CR Amsterdam

The Netherlands

Tel./Fax: 31 20 6711818