

Billedarkiver i Dagbladsredaktioner - En servicevirksomhed

Af Susanne Ørnager

Abstrakt: Artiklen omhandler billedarkiver i danske dagblade og deres mulighed for at udvikle sig til reelle servicevirksomheder. Med udgangspunkt i Jytte Clements og Richard Normanns "Service Management" metoder og "Grounded Theory", en kvalitativ analysemetode udviklet af B. Glaser og A. Strauss, er der foretaget en analyse af en empirisk undersøgelse på 17 dagblade. Undersøgelsen viser, at billedarkiverne har potentiale til at blive synlige serviceorganisationer, og der foreslås en fem punkts aktionsplan der baserer sig på arkivernes markedssegmenter, servicepakke, leverancesystem, image og den kultur billedarkiverne fungerer i. Afslutningsvis konkluderes, at billederne er salgsubjekter for aviserne og dermed en integreret del af nyhedsformidlingen. Det bliver foreslået, at der sættes fokus på kvaliteten i billedformidlingen, og at de eksterne kunders (læsernes) behov og ønsker kortlægges.

1. Indledning og problemområde

Danske dagblade har større eller mindre, betjente eller selvbetjente billedarkiver. I denne undersøgelse bliver der taget udgangspunkt i 17 aviser med betjente arkiver og et dagligt oplagstal på 20.000 eksemplarer. Alle billedarkiver var indtil 1994 manuelle, men en teknologisk løsning for billedbehandling var hvad der blev forudset. Nordisk Avi-

steknisk Samarbejdsnämnd forestod derfor udarbejdelsen af en række rapporter, der i deres ambitiøse udgangspunkt skulle beskrive den hidtidige og de fremtidige søgemuligheder, desværre blev kun status quo i billedsøgningen beskrevet i rapporterne (Laurila, 1994; Lægroid, 1994). Nogle få dagblade købte samme år færdige billedsystemer, et enkelt udviklede sit eget og hovedparten diskuterede en totalløsning for redaktionerne og arkiverne. Situationen er medio 1997 ikke ændret væsentligt, men det er klart at alle arkiverne vil finde en teknologisk løsning inden for de næste par år. Helt tydeligt er det ikke, hvordan søgeteknikkerne (brugergrænsefladen) og billedbeskrivelserne skal udformes til de elektroniske systemer. På denne baggrund blev den herværende undersøgelse iværksat, målet var ud fra kortlæggelsen af dagbladenes emneindekserings- og emnesøgerutiner at forsøge at finde fælles træk i indekseringen og eventuelt i dannelse af associationsmønstre (til en brugergrænseflade). Der lå således ingen intentioner om at se på billedarkiver som servicevirksomheder i den oprindelige undersøgelse. Imidlertid viste det sig, at der i interviewmaterialet lå en del oplysninger, som kunne bruges til en »service-undersøgelse«. Det havde i løbet af samtalerne vist sig, at ønsker, angst, ambitioner etc. faktisk blev omtalt imellem alt det andet. Spørgsmålet om arkivernes videre eksistens er et essentielt problem. Vil journalisterne helt

overtage billedsøgningen, når arkiverne bliver gjort tilgængelige elektronisk? Det er set tidligere, at journalisterne, støttet af informationsteknologien (IT), har overtaget flere og flere af de opgaver, som andet personale tidligere udførte (Revang, 1990). Man er derfor usikker i arkiverne.

Interessen for at udforske muligheden for at give billedarkiverne et nyt image blev vakt. Vi besluttede at se nærmere på billedarkivets placering i organisationen, og på dets synlighed i en dagbladsverden. Billedarkivets personale er typisk en backup funktion i forhold til front personalet i redaktionerne, men samtidig kan billedarkivets ansatte ses som front personale i en servicevirksomhed, der har redaktionerne som kunder (Clement, 1990, p. 56ff). Denne sidste definition kræver, at arkivet gøres til en synlig servicevirksomhed på avisen, en service der vil være meget svært at undvære. Analysen tager derfor udgangspunkt i spørgsmålet: Hvordan gøres billedarkivet til en virkelig synlig servicevirksomhed for redaktionerne?

2. Definition

Hvad er en servicevirksomhed? Ordet service kommer af det latinske ord *SERVITIUM*, som betyder slavetjeneste. Service er altså oprindeligt en slaves eller en tjeners funktion. Servicebegrebet har udviklet sig til at indeholde andet og mere, men der ligger stadig i manges bevidsthed en forestilling om, at service er en gratisydelse, ofte en forventet gratisydelse. Dette billede tegner sig også i dagbladsredaktionerne. En undersøgelse foretaget på et større Københavnsk dagblad i 1989 viste, at man var opmærksom på problemet med gratisydelser (Ingwersen, 1989). Der blev i forbindelse med en generel omlægning og automatisering af arbejdsgangene på redaktionen lavet forslag til »betaling« afdelingerne imellem. Betalingen skulle opgøres i ydelser mellem afdelingerne. Dette forslag med betalingsordning blev fra medarbejdernes side set som et ledelseskontrolredskab, som skulle anvendes til, at få et bedre overblik over den enkelte afdelings produktivitet. Af samme grund blev det derfor modtaget meget negativt. Der var ikke fra

bladledelsens side gjort noget forsøg på, at »sælge« ideen positivt - altså: Jeres arbejde er ikke en givet service, men en ydelse på linie med andre ydelser. Dem der bruger den skal værdsætte den, d.v.s. betale for den. Var ideen blevet »solgt/modtaget« positivt, var billedarkivets status måske blevet en anden.

For at komme væk fra »slavefunktionen« må service omdefineres således at arkivernes funktion opfattes som ethvert andet produkt i dagbladsvirksomheden. Produktet må betales, så den service der ydes fra billedarkiverne kan defineres som: Betalt tjenesteydelse. Når en kunde køber en serviceydelse betales for resultatet, han køber et resultat - og det er kundens oplevelse af kvalitet, der er afgørende for tilfredshed. På baggrund af ovenstående kan vi anvende Clements definitionen af service, hvor service er en forretning kendetegnet ved, at kunden betaler for opnåelse af et specifikt resultat af en tjenesteydelse (Clement, 1990, p. 21).

3. Metoder

3.1 Service Management metoder

Både Clement (Clement, 1990) og Normann (Normann, 1983) behandler begrebet »Service Management«. Serviceledelse er læren om, hvordan servicevirksomheder drives og styres. Begrebet Service Management dækker over en række komplekse sammenhænge. Clement (ibid.) opdeler serviceledelse i tre hovedpunkter: Industrialisering af service hvor der ses på mulighederne for at effektivisere og mekanisere så mange operationer som muligt. Samspil i »Sandhedens Øjeblik« der handler om samspillet mellem den der leverer en service, og den der modtager (kunden), men også om lederrollen hvor lederen f.eks. skal kunne styre en situation, som han ikke ser. Det sidste punkt er Social innovation, der handler om udvikling af det menneskelige samspil, og om at have tillid til sine medarbejdere og give dem ansvar.

I Normanns Service Management (Normann, 1983) introduceres begrebet »Den magiske for-

mel«, der er en tænke måde, en analysemetode og en beskrivelsesteknik, hvorefter vi kan kortlægge og definere det aktuelle servicebegreb i den enkelte virksomhed. Den magiske formel er altså en begrebsramme for beskrivelse og ledelse af servicesystemer. Komponenterne som indgår i den magiske formel består af fem hovedpunkter: Markedssegment der tjener til at opdele kunderne efter de behov og ønsker de har. Servicepakken der handler om kerne- og periferiservice. Kærneservice kan defineres som den service der forventes, den der ikke lægges så meget mærke til, men som skal være i orden. Periferiservice er indpakningen, det er den servicepakken bedømmes på, det er periferiservicen der adskiller den ene ydelse fra den anden. Det er »den lille forskel«. Kærneservicen er konstanten, periferiservicen er variabelen. Leverancesystemet der omhandler den aktive kundekontakt. Image der er kundens opfattelse af virksomheden. Og endelig Kultur der er den »åndelige lugt i bageriet« som Olaisen (Olaisen, 1987) så rammen de udtrykker det.

For ikke at arbejde med to metoder i serviceledelse har vi besluttet at tage udgangspunkt i Normanns Magiske formel. Formlen divergerer ikke meget fra de tre hovedpunkter i Clements Service Management, idet »Sandhedens øjeblik« kan rummes i »Leverancesystemet«, og den »Sociale innovation« i »Image«. »Industrialisering af service« handler om IT og er således rammen for hele behandlingen.

3.2. Metode til kvalitativ analyse af empirisk materiale

»Grounded Theory« er en kvalitativ metode udviklet af Glaser og Strauss (Glaser, 1967) og operationaliseret af Strauss og Corbin (Strauss, 1990). Betegnelsen Grounded Theory er udsprunget af, at teorien er »grundet« i materialet. Det er gennem analysen af observationer, interviews og/eller spørgeskemaer, at teorien fremkommer.

Vi har valgt at anvende dele af metodologien på det empiriske materiale. Fremgangsmåden har været som følger: Materialet, som er indsamlet via spør-

geskemaer, interviews og observationer, blev først analyseret v.h.a. »Open Coding«. På baggrund af induktion blev der angivet kategorierne, som synes vigtige for arkivernes image som servicevirksomheder. Dataene blev derefter placeret i klasserne. Efter klassificeringen af materialet blev der set på objekternes egenskaber, og det blev afgjort hvilke egenskaber og dimensioner, der knyttede sig til hvilke objekter. Herefter blev kategorierne og deres sub-kategorier sammenlignet (Axial Coding), for bl.a. at nedbringe antallet af kategorier. Endelig blev resultaterne forholdt til komponenterne i Normanns magiske formel for at se, om udfaldet kunne give svar på, hvordan billedarkivet gøres til en synlig servicevirksomhed for redaktionerne i fremtiden.

3.2.1 Kategorier

På baggrund af analysen af interviewmaterialet blev der udskilt seks primær kategorier, som fik benævnelsen: Samarbejds partnere, Samarbejde, Indekseringssystemer, Struktur, Billedsprog og Kvalitet. I de indledende analyser var der langt flere kategorier, men iterationen mellem de to kodningsformer (Open og Axial coding) nedbragte antallet til seks.

3.2.1.1 Samarbejds partnere

Der er to typer af »nære« samarbejds partnere (kunder), som arkivet er i kontakt med er fotografer og journalister. Det kan være svært at hæfte kategorien kunde på fotograferne, dels fordi de i egenskab af fotograf egentlig selv er en servicefunktion for arkivet, dels fordi de i egenskab af billedredaktører ofte er »Service managers« d.v.s. leder af arkivet. For ikke at komplicere sagen unødigt undlader vi p.t. at beskæftige os med fotograferne. Den egentlige og eneste kunde bliver derfor journalisten, idet der ses bort fra at nogle store bladhus har salg ud af huset. Journalisten kan være kunde i egenskab af redaktionsmedarbejder, redaktionssekretær og redaktør. Uanset stillingsbetegnelsen er det, der kendetegner journalisten, at han har travlt, og det han har travlt med er en afgrænset stofmængde.

Journalistens univers er »stoffet«. Her ligger historien. Helst så journalisterne, at arkivet gemte billederne i forhold til DERES stofområde. Da det ikke sker, mener journalisterne, at arkivet er »svært at forholde sig til«.

Arkivpersonalets generelle opfattelse af journalisterne er ikke uddelt positivt. Journalisterne opleves som dårlige spørgere, som personer der altid vil have alt om alt, som værende uden billedfornemmelse og meget tekstorienterede. Spørgsmål, der mere specifikt går på forholdet journalister og billeder, gør udsagnene mere nuancerede. Der synes overordnet at være to grupper af journalister. Dem der finder at billedet er vigtigt, og dem der ikke gør (Ornager, 1995).

For den sidste kategori gælder, at billedet er sekundært, det handler ofte om at få udfyldt en tom plads på siden, eller det samme billede bruges igen og igen. De omtalte journalister kan derfor karakteriseres som sekundære samarbejdspartnere eller kunder i arkivet. De primære samarbejdspartnere eller kunder er dem, for hvem billedet er vigtigt. Der er en gruppe af journalister, som er interesseret i det rigtige billede, men som ikke kan kommunikere deres ønske til arkivet. Andre journalister ved præcist, hvilket billede de ønsker, men af frygt for at miste »historien«, kommunikerer de ikke de rigtige oplysninger til arkivet. Nogle journalister taler åbent med arkivet om det billede de ønsker, men i slutfasen ønsker journalisten selv at træffe valget. Det kan give et problem, da arkivpersonalet ikke føler, at deres service bliver taget alvorlig, når det/de billeder de foreslår, ikke bliver valgt, men journalisten selv ønsker at vælge billedet. Endelig er der journalister som overlader alt til arkivet, de står til rådighed med information eventuelt i form af artiklen. For dem er et godt billede essentielt. Der er altså variationer i de primære kunders krav og kommunikationsmønster i forhold til arkivet.

Hvorfor oplever arkivpersonalet journalisterne som dårlige spørgere, som personer der altid vil have alt om alt, som værende uden billedfornemmelse og meget tekstorienterede? Undersøgelsen viser faktisk, at kun et fåtal af journalisterne opfatter bille-

det som sekundært? Udsagn fra arkiverne som:

»Man misforstår hinanden«

»Interviewteknikken er ikke standardiseret«

»Det er ikke sikkert journalisten tænker som mig, hvis han ikke er tilfreds, må han være mere konkret«

peger på, at der er kommunikationsproblemer journalister og arkivpersonale imellem. Til opfattelsen hører måske også, at det at personalet i dag fremhæves som virksomhedens vigtigste ressource bidrager til, at medarbejderne ser personalefunktionen som vigtigere end alle andre funktioner. De synes imidlertid at glemme, at de må håndtere den nye realitet for at bekræfte funktionens legitimering (Revang, 1990). At man fra nogle arkivers side faktisk er opmærksom på dette og indstillet på at afhjælpe problemet viser udsagn som:

»Vi har ikke kontaktet dem [journalisterne], så meget som vi gerne ville«

»De [journalisterne] er blevet bedre til at spørge, vi har forklaret vores problemer med deres måde at spørge på«

»Vi har haft møde med udenrigsredaktionen, vi fik et bedre forhold til dem, men de skifter ofte folk. De skal komme med ønsker til os«

Denne ændrede holdning åbner mulighed for en bedre kommunikation.

3.2.1.2 Samarbejde

Billedarkivets samarbejdspartnere er journalister. Men selvom alle journalister kan blive betjent i arkivernes åbningstid, er den service de får forskellig. Der er overordnet en god og en dårlig service. Det der karakteriserer den gode service er menneskelige relationer, nærhed og kommunikation mellem afsender og modtager. I analysen kan man pege på følgende udtalelser, der understøtter den gode service:

»Vi giver dem [journalisterne] nogle billeder i udvalg. De stoler stadig på, at vi vælger det rigtige til dem. Der er en meget høj grad af at stole på hinanden, de stoler på, at vi kan finde det rigtige til dem«

»Vi talte med dem [journalisterne] om at de ikke ønsker at få poser over, det har de ikke tid

til, derefter begyndte vi at vælge [billeder] og lægge dem oven på poserne«

»Vi går i dialog med journalisterne. Spørger: »Hvad er det for en artikel du skal bruge det billede til?« og går ind og læser den«

»Journalisternes ønsker kan være diffuse, de har et emne, men man skal indkredse, hvad det er inden for emnet de vil have. De beder om en ting, men ender måske et helt andet sted. Det arkivmateriale de får gør måske, at artiklen de skriver, bliver helt anderledes«

Ovenstående citater viser, at der skal opbygges en »stole på hinanden« kultur for at få: Menneskelige relationer, Nærhed og ordentlig Kommunikation mellem afsender og modtager, til gengæld vil en »stole på hinanden« kultur ofte resultere i god motivation og arbejdsglæde og føre til, at periferiservicer udvikles. Et eksempel er, at medarbejdere altid står til rådighed, hvis arkivet ikke er bemandet, journalisterne kan ringe til dem privat. En sådan periferiservice misbruges sjældent, netop fordi den foregår inden for en »stole på hinanden« kultur. En sådan kultur kræver hårdt arbejde i den forstand, at det er op til arkiverne at give en meget god service, for at den gode kommunikation kan opnås.

Ofte er en dårlig service udsprunget af myter, som kan blive selvforstærkende:

»Altså de journalister - de kan ikke finde ud af at spørge ordentligt ...«

»Man får kun kritik for at være for omhyggelig, men når noget ikke kan findes er kritikken modsat...»

Myterne fører til manglende motivation såvel hos arkivmedarbejderen som hos »kunden«, og i sidste ende til manglende kommunikation mellem afsender og modtager, hvilket igen kan føre til, at periferiservicen ikke gives. Det der karakteriserer en dårlig service er altså at samspelet mellem arkiv og kunder ikke fungerer, der er dårlig kommunikation og ingen respekt for modpartens arbejde. Det medfører, at kunderne får deres kærneservice - men uden glæde.

3.2.1. 3 Indekseringssystemer

Analysen viser, at der kan udledes to typer af systemer til beskrivelse af billedmaterialet: Kodede systemer (klassifikationssystemer) og ordbaserede systemer (emneordssystemer). Klassifikationssystemerne er variationer af DK5 (den Danske Decimalklassedeling 5. udgave), variationer betyder i denne sammenhæng, at systemet bliver tilpasset den redaktionelle linie. En undersøgelse af, om det at anvende et klassifikationssystem har sammenhæng med arkivarernes uddannelse, synes ikke at pege på en sådan.

Emneordssystemer er mest udbredt både i de manuelle og i de elektroniske arkiver. Der eksisterer ingen retningslinier for, hvordan billederne skal beskrives. Selvom arkivmedarbejderne siger:

»Vi er enige om, hvordan vi gør«

er det en sandhed med modifikationer. På grund af skiftende arbejdstider taler mange arkivmedarbejderne sjældent sammen, og det er heller ikke alle ændringer, der meddeles til de andre i arkivet. Der er ingen checklister, der giver anvisninger på vedtagne retningslinier. Det kan undre, at der ikke er kontrol i form af checklister, men svaret er nok, at der arbejdes meget pragmatisk, hvilket igen hænger sammen med, at mange arkivmedarbejdere ikke har en formel uddannelse inden for området. Der »lappes« derfor på systemet med henvisninger, og dem bruges der megen energi på. På spørgsmålet om hvorfor systemet ikke ændres er svaret, at det vil kræve endnu mere energi. Udsagn som:

»Vi skal tænke meget kreativt, vi er her aldrig sammen - en ensretning af arkivsystemet ville slet ikke være dårligt«

peger dog på en ændring i holdningerne til mere kontrol i systemerne. I de manuelle systemer, hvor billederne opbevares i poser, er henvisningerne i nogen tilfælde skrevet uden på disse. I andre situationer er der knyttet kartoteker til posesystemet, hvor henvisninger så fremgår af dem. Henvisninger gives typisk de steder, hvor arkivpersonalet har erfaret, at nye arkivmedarbejdere og journalister har problemer. Eksempler på kartotekskort med henvisninger inden for problemområder er:

Børn

se Mennesker - børn

Fantomspring

se Hobby diverse

kaldes også Fantomspring

Elastikspring

se Hobby diverse

Kortene viser også, at det i mange tilfælde nødvendigt at kende overgruppen for at komme ind i systemet.

Selvom der ikke findes regler for emnehenvvisninger nedskrevet i nogen arkiver, er der de fleste steder enighed om en trækregel som angiver rækkefølgen: Person-Sted-Emne. Det betyder, at hvis man har et billede med en bestemt person, et bestemt sted, i en bestemt situation anbringes fotografiet under personens navn.

De fleste arkiver har regler for udarbejdelse af navnehenvvisninger på personer. Der er i nogen arkiver lavet henvisningskartoteker, men de bruges sjældent, ofte står henvisningen på posen med billeder. De specifikke trækregler for navne udtrykkes ved: Efternavn, Fornavn Mellemlavn. Hvis der er en bindestreg imellem mellem- og efternavn udtrykkes det som: Mellemlavn-Efternavn, Fornavn, endelig angives stillingen, hvis der er flere personer med samme navn. Der eksisterer altså regler for henvisninger, men de følges ikke altid. Som det udtrykkes af flere arkivmedarbejdere:

»Finder vi ham ikke det ene sted, kigger vi det andet«

Arkivet er arkivmedarbejdernes arbejdsplads, men kunderne kommer også i direkte berøring med systemet. Journalisterne søger selv i arkivet i de ubemandede perioder. Om emneordssystemerne siger de, at kartoteket er nemt at bruge, men at de alligevel foretrækker at arkivaren gør arbejdet. Klassifikationssystemerne opleves så vanskeligt at anvende, at journalisterne om aftenen (i de ubemandede perioder) holder sig til genfindning af personbilleder. kunderne siger, at de kan anvende arki-

verne, men de ser helst at arkivmedarbejderne gør arbejdet.

3.2.1.4 Struktur

Avisen har en egen profil og målgruppe, formålsparagraffen giver overordnede regler for, hvad der kan skrives i de pågældende aviser. Profilen afspejles i chefredaktionens linie, som også præger billedarkiverne. Redaktionerne tillægger billedet større eller mindre værdi. At et godt billede sælger historien er ikke en nyhed, nogle blade har længe anvendt billeder som blikfang. Det nye er, at aviser, som ikke kendetegnes ved at tilhøre denne gruppe dagblade, har fået en ny redaktionel linie, der specielt lægger vægt på forsidebilledet. Grunden er, at pænere layout ser ud til at tiltrække abonnenter og annoncører. En undersøgelse fra Danmarks Lærerskole viser, at børn i dag er meget mere billedorienterede end for få år siden. Det kunne give et fingerpeg om, at en trend går i retning af flere billeder i avisen, hvis den skal sælge [i fremtiden]. På nogle aviser er der lavet undersøgelser af billedets betydning for læserens måde at orientere sig på i avisen, og deres valg af læseværdige artikler *(Børsen og Herning). Undersøgelserne viste, at selvom de adspurgte i første omgang ikke tillagde billedet særlig betydning, var det alligevel medvirkende til hvordan de orienterede sig, og hvilke artikler de læste. De såkaldte "formiddagsblade" og lokale aviser bruger mange billeder. Kendeteggende for "formiddagspressen" er, at billedernes blikfangsværdi er vigtig. For de lokale aviser gælder, at den lokale orientering har højeste prioritet, hvorfor disse aviser hovedsageligt anvender personbilleder, eller billeder som kan relateres til lokalområdet, og som har reel genkendelses og nærhedsværdi for læseren. Uafhængigt af avisens målsætning registrerer arkivpersonalet en forskel på redaktionerne på de enkelte aviser. Nogen er mere imødekommende d.v.s. informationsgivende og ivrige efter at samarbejde end andre. Det har intet med den enkelte journalist at gøre, men er knyttet til redaktionernes image. Tiden er en vigtig faktor og ofte medvirkende til, at det rigtige billede ikke findes, fordi billedet ofte er det sidste der knyttes

til artiklen. Tillæg, som aviserne opererer med i stor stil, indeholder derimod ikke aktuelle nyheder. Tillæggene er tematiske og redaktionerne har god tid til at planlægge både tekst og billedindhold. Ofte er det sådan, at billeder gemmes m.h.p. anvendelse i tillæggene.

I Ginmans (Ginman, 1983) undersøgelse af journalisters informationsindhentning bliver det understreget, at arkiverne bruges mere og mere. Ginman undersøgte ikke billedarkiverne, idet hendes projekt var rettet mod den tekstuelle/verbale information. Imidlertid har flere arkiver ført statistik over anvendelse af billeder, og det viser sig, at også brugen af billedarkiver er stigende. Dette faktum understøttes af de før omtalte avis- og trendundersøgelser. Billedet er blevet en vigtigere faktor i nyhedsformidlingen.

På trods af at alt peger på, at billedarkiverne får og har fået større betydning for redaktionerne befinder mange sig fysisk afsondret i bladhuset. Arkivmedarbejderne ser det som et stort problem:

"Vi har problemer, fordi vi ikke har historien - det optimale ville være at sidde i redaktionen"

"Vi bor isoleret i forhold til redaktionen. Det ville være rart med artiklerne og også meget sjovere"

Enkelte aviser har valgt at tage konsekvensen af den øgede brug af arkivet, og flyttet arkivaren eller/og arkivet op til redaktionerne:

"Der er en tæt kontakt til redaktionen, arkivet ligger sammen med denne"

Der er meget positive reaktioner på dette forhold. Det skal understreges, at arkivmedarbejderne selv har været aktive omkring det at få arkivet flyttet. Hvis det ikke fysisk har været muligt at ændre arkivets placering, har arkivaren i nogen tilfælde bedt om at blive anbragt i/tæt på redaktionen.

3.2.1.5 Billedsprog

Kunsthistorikeren Erwind Panofsky hævder, at billedsprog forstås ud fra en kulturel baggrund (Panofsky, 1962). Det at en mand løfter sin hat er forståeligt i en vestlig kultur som en hilseform,

men vil være uforklarlig i andre kulturer. Det betyder altså, at man for at kunne læse/forstå et billedsprog må have den kulturelle baggrund, som giver denne forståelse. Arkivarerne blev under indtryk af dette bl.a. spurgt om deres billedlige udtryk for Ensomhed. Svarene er meget ens:

"Ældre mand i sin stue med ryggen til, kan godt virke lidt dystert/dunkelt"

"Ældre mand på en bænk"

"Person der kigger i et gadespejl"

"En person der vandrer ud af vejen med ryggen til"

Det synes altså at være en del af vores kulturopfattelse, at specielt ældre mennesker er ensomme.

Ensomhed, billedligt udtrykt som en ældre person, synes at forstås af alle. Denne ensomhed har betydning, når arkivarerne eller journalisterne laver associationer. Det er vigtigt, at billedet sender den rigtige meddelelse til alle avisens læsere. Da vi ved at aviserne arbejder ud fra forskellige formålsparagraffer, er det altså den specielle avis læsergruppe, der skal læse billedet. Er der forskel på avisernes læsergrupper, forskelle som går ud over den kulturelle baggrund som Panofsky omtaler? Umiddelbart synes det ikke at være tilfældet, ovenstående eksempel på billedligt udtryk er givet af arkivpersonale, der arbejder på aviser med forskellige formålsparagraffer.

Hvordan får arkivpersonale/journalister deres associationer. Svarene antyder nogle muligheder:

"Baseret på erfaring"

"Træning - associationsmønstre. Posernes emner er styrende for associationerne"

"Samvær med kollegaer - erfaring - ensretning i forhold til poserne - billedsprog oversættes automatisk til "posesprog""

Noget arkivpersonale siger direkte, at poserne, altså strukturen i opdelingen af billeder, er styrende for associationerne. Andre siger det indirekte, idet de angiver, at en opgave "automatisk" oversættes til en meddelelse i arkivets poseopdeling. Mange arkivmedarbejdere "tænker" i de billeder som findes i arkivet, billederne er det univers de omgives af, og derfor deres primære påvirkning:

“Sådan ser VORES billeder ud ...”

Noget arkivpersonale siger, at dialogen med journalisterne er vigtig for dannelsen af associationer. Nogen udtrykker det meget stærk, idet de siger at:
“Associationer opstår ved en “ordlig kamp” med journalisten, en art pingpong til et eller andet dukker op”

Både arkivarer og journalister har meget svært ved konkret at forklare, hvordan associationer dannes. Arkivmedarbejderne er enige om, hvad der er billeder af f.eks. ensomhed, men ikke hvorfor. Citaterne antyder, hvordan associationsdannelse foregår. En ordlig duel omsættes til billedsprog, hvilket altså kræver, at der anvendes en verbalisering for at nå frem til andre billedlige udtryksformer. Billeder kan også være associationsskabende uden ord. Et foto man ser i en pose og “mentalt” afkrydser til anden brug. Billedassociationer synes altså både at dannes via verbalsproget og billedsproget.

3.2.1.6 Organisationskultur

Hvad kendetegner avisarkivets virksomhedskultur? Der er forskelle mellem små og store arkiver, og mellem arkiver i storby og provins. Undersøgelsen giver indirekte visse indikationer om kulturen. Generelt gælder for alle avisarkiverne, at der er brug for stabilitet i de daglige arbejdsrutiner, men at der også er brug for at ændre sig, og brug for at lære af sine erfaringer. Erfaringer bliver centrale af to årsager:

- dels fordi de daglige problemløsningserfaringer er styrende for forventninger og fremtidige handlinger
- dels fordi oplevelsen af sådanne erfaringer vedligeholder en forestilling om udvikling, skønt systemets grundlæggende normer og værdier herved befastes.

Arkiverne kan befinde sig i gode eller dårlige (service) cirkler. De arkiver der er i en god cirkel er kendetegnet ved at “leverancen” er tilrettelagt, så både kunden og medarbejderne føler sig tilfredse. Peters og Waterman betegner servicevirksomheder som “excellent” hvis de besidder følgende otte karakteristika: Handlingsorienterede; tæt på kun-

den (lytter og lærer); mange individualister; respekt for individer; klar ledelsesfilosofi (klare værdisæt); koncentration om det kendte forretningsområde; simpel form, lille stab; samtidig central og decentral styring (Peters, s. 13-17, 1982).

Den gode cirkel (Reineck, 1984) kan imidlertid let blive til en ond cirkel også uden at organisationen egentlig er klar over det. Servicevirksomheder der er på vej i den “forkerte” retning kan f.eks. karakteriseres som “matriarkater” (Christensen, 1983), betegnelsen dækker over, at der er behov for at skabe en ny mening ved en nyforståelse af virkeligheden og hverdagen i virksomheden. Dette gøres ikke ved at se på virksomheden strukturelt, men ved f.eks. at hive myterne frem i lyset og skabe nye erfaringer. Med andre ord, hverdagslivet (kultur, myter, normer og rutiner) i virksomheden må ændres. Først da kan noget nyt ske for alvor og kursen kan ændres. “New Culture virksomheder” er kendetegnede ved en række retningslinier for nyt hverdagsliv i virksomhederne. I disse virksomheder er man kvalitets-, resultat- og kundeorienterede (midelmådighed accepteres ikke); mennesket er virksomhedens vigtigste aktiv; organisationen er karakteriseret ved en veludviklet social og en hård teknologi, ligesom al energi bruges på at blive bedst inden for det valgte serviceområde. Disse retningslinier minder meget om dem Peters og Waterman angav for de servicevirksomheder, der karakteriseredes som “excellent”. Imidlertid er det ikke nok at have et sæt retningslinier - en filosofi, man skal også have evnerne til at integrere en sådan filosofi. Empiriske undersøgelser understreger vigtigheden af dette, men der er ingen opskrift på, hvordan det gøres i praksis. Peters & Waterman oversætter i deres bog (Peters, 1982) mange af disse begreber til normative regler, men erfaringen viser, at virksomheder der forsøger at indføre sådanne regler, har haft meget lille succes. Det har formodentlig at gøre med inertien i eksisterende kulturer. Virksomheden er ofte immun over for nye regler - de vinder ingen genklang i kulturen. Der kræves en ændringsstrategi, der gør de nye regler til en del af de interne normer og traditioner.

4. Ændring af billedarkiverne til serviceinstitutioner

Billedarkiverne bør blive synlige serviceorganer på dagbladene. Det enkelte arkiv kan ønske at blive en reel servicevirksomhed, men være fanget i en atmosfære, hvor der ikke stilles krav, hvor alle bekræfter hinanden i at det går godt, og hvor der ikke er (ikke må være) konflikter (jævnfør matriarkatet). Clement foreslår en syv punkts aktionsplan, som hjælp i afklaringsfasen, denne tager udgangspunkt i Normanns fem parametre. Det skal understreges, at der i flere arkiver er tiltag i retning af at ændre arkiverne, men det er spørgsmålet om tiltag er nok.

Det må være op til arkivlederen at komme med en plan for ændringer af arkivkulturen, det kræver klart nok en balance mellem kunder, serviceydelser, præsentationsmåde og omdømme. Om der tages udgangspunkt i nævnte aktionsplan (Clement, s. 145, 1990), eller der vælges en anden model, er for så vidt ligeegyldigt, det er arkivets behov som synligt serviceorgan, der skal tilgodeses.

| Normanns Model | Analyse Model |
|----------------|---|
| Markedssegment | Samarbejdspartnere |
| Servicepakke | Samarbejde Indekseringssystemer |
| Leverance | Indekseringssystemer Struktur Billedsprog |
| Image | Samarbejde |
| Kultur | Organisationskultur |

Figur 1. Sammenhæng mellem analyse modeller

Analysen af undersøgelsen af billedarkiverne viser, at der kan siges noget om alle Normanns faser, selvom skellene i min undersøgelse ikke er helt så "rene" som Normanns. Figur 1 viser sammenhængen mellem min analyse og Normanns model. De enkelte elementer diskuteres i det følgende.

4.1 Markedssegment - Samarbejdspartnere

I en servicevirksomhed må den enkelte medarbejder kende sin kunde og hans individuelle behov. Man kan ikke blot overlade til en central instans at markedssegmentere ud fra kundegruppens generelle kategorier. En given kunde har en rolle i en given situation, og det er ud fra denne rolle og de til rollen knyttede behov og ønsker, man bestemmer sin markedssegmentering. Det er vigtigt, at den enkelte kundeansvarlige er med til at bestemme og forme markedsstrategien. Overordnet viste analysen, at kunderne i billedarkivet er journalisterne, altså en intern kundekreds. Samtidig har en del arkiver en ekstern kundekreds, hvoraf de primære er andre dagblade, ugeblade, samt »private kunder«. Den eksterne brugers behov skønnes ikke at adskille sig væsentlig fra de interne.

Kundernes behov kendes, de anser enten billedet for en del af nyhedskommunikationen eller ikke. I figur 2 er et eksempel på opdelingen af journalisterne efter spørgemåder. Når behovene er skitseret for de enkelte kunder, og her bør også tages hensyn til forventningerne til fremtidens elektroniske arkiverne, kan der ses på, hvad organisationen kan tilbyde.

| <i>Kundegruppe</i> | <i>Ønsker (udtalte)</i> | <i>Ønsker (uudtalte)</i> | <i>Kunden giver</i> |
|--------------------|---|--------------------------|---|
| Specifik spørger | Specifikt billede | Specifikt billede | (Nølede) mundtligt referat |
| Generel spørger | Generelt billede | Specifikt billede | Delmængde af historien |
| Historie fortæller | Et eller andet der understøtter historien | Udefineret | Mundtligt referat af historien, giver andre oplysninger |
| Historie giver | Illustration til historien | Udefineret | Giver historien til gennemlæsning |
| Pladsudfylder | Højde gange bredde | Højde gange bredde | Højde gange bredde |

Figur 2. Typer af kundesegmenter i billedarkiver.

4.2 Servicepakke - Samarbejde og Indekseringssystemer

Hvordan skal arkivernes servicepakke sammensættes? En kunde i billedarkivet forventer at få sin service - billeder - en kærneservice der kan forventes. Som det fremgik af analysen, gives servicen som god og dårlig service. Kundernes reaktion vil være indikator for servicens kvalitet. Brug af arkivet til billedgenfindning er et positivt kriterium. Brug af arkivet alene til kaffebrugning er negativ. Redaktionernes brug kan måles. En vigtig del af kærneservicen er, at medarbejderne kan interviewe. Selv om det er den mindste procentdel af forespørgslerne, der kræver et interview, bør medarbejderne være klar over, hvornår et sådant tiltag er nødvendigt. I ét arkiv er holdningen: "Vi skal kunne finde alt. Derfor tager vi altid en snak om det, så alle ved hvad man skal gøre [interviewe]". Men ikke alle arkiver er opmærksomme på dét. En løsning kan være kurser, som også kan motivere medarbejdere med manglende lyst til at interviewe. En anden væsentlig del af kærneservicen er et up-to-date arkiv med billeder der dækker alt. Her er kontakten til fotograferne afgørende. Nogen arkiver har formået at skabe en tæt menneskelig kontakt til fotograferne. Denne forbindelse skal ikke nedgøres, men en mere formaliseret kontakt via billedredaktøren/arkivlederen bør foretrækkes. Lister over arkivets »mangler« bør være obligatoriske, så foto-

graferne altid har en up-to-date liste at forholde sig til. Fastansatte fotografer vil hurtigt blive opmærksomme på arkivets behov. Service er som nævnt en forretning kendetegnet ved, at kunden betaler for opnåelse af et specifikt resultat. Det betyder klart nok, at kunderne i videst muligt omfang skal »købe« deres service i »dagbladshuset«. Kampagne for at Arkivet har billederne er vigtig. Kunderne skal opdrages til at bruge avisens egne billeder. Spørg i arkivet, før der betales for billeder uden for huset, bør være et devisen der efterleves. Arkivet kan dermed være medvirkende til en motiveret.

Det er egentlig periferiydelsen, der betinger om en service er god eller dårlig. Periferiservice er i arkiverne karakteriseret ved at der er gode menneskelige relationer mellem kunde og servicemedarbejder (man stoler på hinanden), og der er kommunikation mellem afsender og modtager. Det er dog klart, at selv om periferiservicen kan kompensere for manglende interaktiv kvalitet et stykke af vejen, vil enhver service som kvalitetsmål have kærneservicen. Et eksempel på et godt periferiinitiativ, som blev taget af et af dagbladene, var en opdeling af arkivpersonalet indenfor seks emneområder efter avisens arbejdsfelter (»verden hos os«). Personalet valgte hver to grupper efter egen interesse og arbejdstid. Opdelingens stofafgrænsning til emnegrupper gav personalet mulighed for at huske billederne i deres respektive grupper bedre. Emneopde-

lingen fik positiv respons med hensyn til koordinering med redaktioner og fotografer, og også ved besøg af både journalisterne i arkivet og arkivets emnegrupper hos de respektive redaktioner. Projektet er p.t. stoppet, men det betyder ikke, at initiativet er dårligt, blot at det behøver en anden udformning.

En aktionsplan indebærer kort- og langsigtede mål for serviceydelser. Selvom et fåtal af arkiverne p.t. har deres billeder lagret elektronisk, vil det være utopi at lade en aktionsplan tage udgangspunkt i arbejdet i et manuelt arkiv, selv i de kortsigtede mål. Forskellige elektroniske systemer vil give forskellige problemer, og det er forudsigteligt, at dagbladene vil vælge forskellige systemer (Lægreid, 1994). De opregnede mål vil derfor være generelle, da mere specifikke mål må tilpasses det enkelte dagblad. Det er problematisk at inkorporere periferiservicer i målformuleringer. Periferiservice er medvirkende til kundens opfattelse af "noget" som ekstra god service. Periferiservice har imidlertid den særlige karakter, at den hurtigt bliver taget for givet. Enhver servicevirksomhed må derfor hele tiden gøre opmærksom på, at ydelsen er noget ekstra, noget som ikke bare kan betragtes som en selvfølge. Dette bevirker, at periferiservice ikke kan være en del af målformuleringen.

Kortsigtede mål for kærneservice i arkivet kan være:

- Udarbejdelse af kort, letforståelig manual til billedsøgning
- Afholdelse af korte kurser i søgning i systemet (gøre systemet psykologisk og intellektuelt tilgængeligt)
- Lagring af billeder i grupper, som minder om det gamle posesystem
- Interviews/hjælp til billedsøgning, hvor samarbejde med journalist kræves.

Langsigtede mål for kærneservice kan være:

- Udarbejdelse af manualer til billedsøgning på forskellige niveauer
- Indeksering (beskrivelse) af billeder ud fra bestemt indekseringspolitik til en bestemt brugergrænseflade

- Interviews/hjælp til billedsøgning, hvor samarbejde med journalist kræves

4.3 Leverancesystem - Indekseringssystemer, Struktur og Billedsprog

Produktion og levering kan samlet betegnes som leverancesystemet. Produktionen er beskrivelserne af det enkelte billede enten ved klassifikationskoder, navne eller emneord udtrykt i posesystemet, eller emneordstreng i "headline" og emneord i arkivernes emnefelter i det elektroniske system. De forskellige systemer fungerer i arkiverne, men de er primært knyttet til de enkelte arkivmedarbejders viden og kendskab til arbejdsprocesser. Få arkiver har en indekseringspolitik, d.v.s. regler for hvordan billederne beskrives, det er essentielt i elektroniske systemer at have den slags regler, ligesom det er essentielt at have en række kendte emneord til beskrivelse af billedets indhold. Det gælder de elektroniske systemer, hvor det forventes, at kunderne selv søger deres billeder. Hvis ikke kunden kan formode, at der er en vis konsistens i billedbeskrivelsen, kan der ikke regnes med konsistens i billedsøgningen d.v.s. at kunden må gå efter en "Dalton søgning". Forespørgsler fås p.t. per telefon eller ved personlig henvendelse. Trefjerdedel af forespørgslerne er karakteriseret ved at være rimelig enkle, medens den sidste fjerdedel er "kompliceret", d.v.s. kræver interviews og læsning af artikel, hvis det er arkivets leverancepolitik.

Udviklingen af leverancesystemet kræver i de elektroniske arkiver, at der designes en kundenvenlig brugergrænseflade. I øjeblikket har ingen af de kendte billedlagrings og -søgesystemer et design der tager hensyn til de forskellige brugertyper (se figur 2) og deres behov (Ornager 1995; 1996a; 1996b). Et brugergrænsefladedesign kan tilgodese kundernes basale genfindingsbehov - også uden for normal åbningstid. De mere komplicerede søgninger vil kræve, at arkivpersonalet kommunikerer aktivt med kunden med søgeråd, ved interviews og eventuelt gennemlæsning af artikler.

4.4 Image - Samarbejde

Image har en tendens til at forstærke sig selv og blive selvopfyldende, når det først har sat sig fast i såvel kundernes som medarbejdernes bevidsthed. Hvad er billedarkivernes image? Det er indlysende, at man ikke kan tale om et fælles image, da arkiverne er knyttet til forskellige private organisationer. Hvis vi ser image som et kommunikationstiltag, er der dog visse elementer, der er fælles for arkiverne. Medarbejdernes ydre fremtoning understøttes af en "uniform". I arkiverne er der ikke tale om en decideret uniform, men om at personalet ligner kunderne. Inden for dagbladene er der tale om afslappet påklædning, når medarbejderne skal falde inden for »husets påklædnings rammer«.

Personalet skal kende kundernes jargon og kunne falde ind i den. Samtidig er det vigtigt, at arkivpersonalet giver sig tid til en sjov eller hyggelig bemærkning. Nok er der travlt, men ikke mere end at man kan være mennesker. Det betyder ikke, at der kan slækkes på den professionelle dimension. Arbejdet skal foregå hurtigt, der er pres på hele tiden, og personalet skal kende deres egne systemer og optræde sikkert, systemkendskab og interviews skal bl.a. give indtryk af denne sikkerhed.

4.5 Kultur - Organisationskultur

Kultur manifesterer sig i sprogbrug, tænkemåde, vurderinger og opstilling af formelle og uformelle regler for, hvad der er godt eller dårligt, og har således indvirkning på hvordan den enkelte anvender sin energi. Mange arkivmedarbejdere oplever, at de lever isoleret i forhold til redaktionerne. Når kunderne ikke "ser" arkivet dagligt, opleves det ikke som en del af organisationskulturen. Der ligger en psykologisk faktor i at være nær kunden. Kunden har større tillid til en servicevirksomhed, som ligger nær. Derfor er det et klart ønske fra mange arkivmedarbejdere, at arkivet ikke må være fysisk langt fra redaktionen. Begrundelsen er, at det kan give problemer, ikke at have historierne og ikke at være en del af kundens hverdag. Det sidste bør klart veje tungest, hvis arkivet vil blive en reel servicevirksomhed.

5. Konklusion

Avisernes undersøgelser af læsernes brug af billeder viser, at man på redaktionerne er opmærksom på billedet som salgsobjekt for aviserne. Det er vigtigt at understrege, at billedet er en integreret del af nyhedsformidlingen. Informationsteknologien er medvirkende til ændrede arbejdsgange på dagbladene. En af ændringerne for billedarkivet er, at selv om arkivarerne stadig beskriver fotografierne, er søgningen overladt (eller påtænkes overladt) til journalisterne og/eller nyansatte billedredaktører. Det blev i analysedataet understreget, at samarbejde mellem arkivmedarbejdere og journalister gav den bedste kvalitet af billedstoffet, og dermed en sikring af kvaliteten for læserne. Det må konstateres, at kvaliteten i billedformidlingen ikke kun er teknisk betinget (Ornager, 1994), selvom det er teknisk argumentation, der i første omgang bruges, når der skal indføres elektroniske systemer. Der findes ikke nedskrevne regler for en billedpolitik. Imidlertid synes der qua avisens formålsparagraf at være både skrevne og uskrevne regler, som også bruges til billedanvendelse. Disse regler kan benyttes som basis for en billedpolitik. Imidlertid kræver det, at redaktionerne i deres håndtering af billednyhedskommunikationen sætter fokus på billedpolitik og kvalitet. Undersøgelserne af læsere og billeder kan danne basis for diskussionerne om indholdet af en sådan, ligesom erfaringer fra andre lande kan være nyttige. I Norge har man erkendt at en sådan udvikling er nødvendig. På Stavanger Aftenblad har man gennem et halvtår haft en ekspert fra USA til at rådgive om anvendelse af billedet i nyhedsformidlingen, ligesom der er afholdt kurser om billedkommunikation og deraf følgende forslag til ændringer i billedformidlingen.

Selvom formidlingen er vigtig, er kommunikationen også et betydningsfuldt element i billedadministrationen. Internationale studier bekræfter, hvad også Arndts analyse (Arndt, 1985) af sandhedens øjeblik (altså samspillet mellem kunde og system) viser, at tilgængelighed, villighed, kompetence, kommunikation, troværdighed, tryghed og forståelse for kunden er lige så vigtige som (prisen og)

resultatet. Min undersøgelse bekræfter dette, specielt under kategorien Samarbejde ses det, at man tillægger det at stole på hinanden, trygheden og kommunikationen stor vægt. Generelt er menneskelige relationer meget vigtige.

Billedarkiverne har potentiale til at blive servicevirksomheder i dagbladsverdenen. Men for at nå målet, er det nødvendigt at kortlægge kundernes behov og ønsker nu og i fremtiden. En sådan undersøgelse vil give en beskrivelse af hvilke typer af billeder (faktuelle, symbolske, etc.) forskellige typer af dagblade bør satse på. Indirekte fortæller det noget om den indekseringspolitik arkivet bør følge, og dermed kan grunden lægges til en fælles norm for billedbeskrivelse. Arkivet bør desuden satse på, at være udadvendt, f.eks. ved at etablere en tættere kontakt til redaktionerne. Det er vigtigt, at kunderne ved, at arkivet eksisterer. Det er vigtigt at kunderne stofmæssigt kan identificere sig med arkivet, hvilket kræver en klar billedpolitik på dagbladet. Dette kan have et "cost benefit" aspekt som en sideeffekt, idet kunden »opdrages« til at »købe« hjemme først. En god service kræver desuden, at arkivets personale kan interviewe kunderne. Konkluderende kan anføres, at fremtidens leverancesystem skal baseres på brugertyper, og der bør være ensartede retningslinier for billedanalyse og -beskrivelse.

Noter

1. Dette understreges i øvrigt af et opslag i Gyldendals Tibinds Leksikon fra 1978, hvor service defineres som: Kundebetjening; Gratis tjenesteydelse.
2. Han står i denne sammenhæng og resten af artiklen for han/hun.
3. Billederne opbevares i de manuelle systemer i poser, som er anbragt i hængemapper i arkivskuffer. Hver pose indeholder en emnegruppes billeder f.eks. Legende børn. Mange journalister får typisk en eller flere poser over og vælger selv billeder fra posen.
4. Anvendes til beskrivelse, opstilling og søgning af materiale i danske folke- og (nogen) forsk-

ningsbiblioteker

5. Hvis dagbladet fungerer i et lokalområde vil områdets karakteristika, begivenheder i området etc. blive tilføjet som en udbygning/ændring af klassifikationssystemet.
6. Emneordssystemerne er blot overført fra de manuelle systemer, det giver p.t. store problemer i de elektroniske systemer.
7. Tillæg kan omhandle: mode, rejser, informationsteknologi, biler etc.
8. Dette blev gjort i forbindelse med indførslen af betaling for tjenesteydelser mellem afdelingerne.
9. Som her kun er udtrykt med et enkelt eksempel.
10. Et billede af en kvinde med en bakke almindelige æg i den ene hånd og en bakke økologiske i den anden. Fotoet var anbragt under Handel. Blev senere associeret til etik og anvendt til en artikel om emnet.
11. New Culture firmaer er f.eks. IKEA, SAS og American Express
12. I den forbindelse diskuteres offentlige organisationer hvor der snakkes meget om denne form for tillid, men hvor praksis viser, at den ikke eksisterer og der ikke stilles krav til medarbejderne - der er ingen tillid til, at de kan leve op til kravene (Christensen, 1983).
13. Bl.a. faglige kurser.
14. Opkaldt efter Dalton brødrene i tegneserien Lucky Luk. Brødrene var kendt for altid at skyde vildt omkring sig og kun tilfældigt være så heldige at ramme noget/nogen.
15. Kun et dagblad nævner eksplicit pressefotos i kommentarerne til sin formålsparagraf. Her står: "... Derfor kulegraver avisen felter, som andre medier freder. Gerne med bid og træffende pressefotos."(Politiken koncernen (1995). Politikens Hus: København, s. 9.)

Litteratur

Arndt, Johan (1985). Intern markedsføring. [Internal marketing]. København: Schultz.

- Christensen, Søren; Molin, Jan (1983) *Organisationskulturer : Kultur og myter, deltagerstyring, ledelse og omstilling, viden og erfaring, design.* [Organisational cultures]. København: Akademisk Forlag.
- Clement, Jytte (1990). *Ledelse af servicevirksomheder.* [Service Management]. København: Civilløkonomernes Forlag.
- Ginman, Miriam (1983). *En modell för journalisternes informationsanskaffning. Relationen mellan informationsflöde och -substans inom olika informationsprocesser i samhället.* [A Model of the acquisition of information for various journalistic assignments]. *Acta Universitatis Tamperensis, ser. A vol. 154.* Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Glaser, B; Strauss, Anselm (1967). *The Discovery of grounded theory.* Chicago: Aldine.
- Ingwersen, P.; Ornager, S. (1989). *Fælles opstillings-, emneindekserings- og søgesystem til Politikens s/h billedarkiv, farve arkiv og negativ arkiv.* [General indexing and retrieval system for the image archive at Politiken]. Intern rapport. [Internal Restricted Report]. København: Politiken.
- Laurila, Kristiina; Monni, Orvan (1994). *Arkivering av digitalbilder i dagstidningar. Delrapport 1: Bildarkivet i redaktionen.* [The Image archive in the editorial office]. Stockholm: TU:S Förlags AB.
- Laurila, Kristiina; Monni, Orvan (1994). *Arkivering av digitalbilder i dagstidningar. Delrapport 2: Bildarkivets tekniska lösningar.* [The Image archive and the technical solutions]. Stockholm: TU:S Förlags AB.
- Lægroid, Jan Arve (1994). *Søkekriterier i billedarkiv.* [Retrieval methods in the image archives]. Nordisk Avisteknisk Samarbetsnämnd. Stockholm: TU:S Förlags AB.
- Normann, Richard (1983). *Service Management - ledelse og strategi i produksjon av tjenester.* [Service Management]. Oslo: Bedriftsøkonomisk Forlag.
- Olaisen, Johan (1987). *Service Management i bibliotek og informasjonssenter.* [Service management in libraries and information centers]. *Synopsis, vol. 18, no. 4,* pp. 162-169.
- Ornager, Susanne (1996a). *View a picture: Theoretical image analysis and empirical user studies on indexing and retrieval.* *Swedish Library Research, no. 2-3,* pp. 31-41.
- Ornager, Susanne (1996b). *Accessing information in visual language: Theoretical image analysis and empirical user studies on indexing and retrieval.* *Proceedings CoLIS 2, Second International Conference on Conceptions of Library and Information Science: Integration in Perspective, October 13-16, 1996.* Edited by Peter Ingwersen and Niels Ole Pors. Copenhagen: The Royal School of Librarianship, pp. 417-432.
- Ornager, Susanne (1995). *The newspaper image database: Empirical supported analysis of users' typology and word association clusters.* *SIGIR '95, Proceedings of the 18th Annual International SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval* edited by E. A. Fox, P. Ingwersen, and Raya Fidel. Seattle, Washington: ACM, pp. 212-218.
- Ornager, Susanne (1994). *The Image database. A need for innovative indexing and retrieval.* In: *Knowledge Organization and Quality Management. Proceedings of the Third International ISKO Conference 20-24 June 1994, Copenhagen, Denmark.* *Advances in Knowledge Organization, Vol. 4(1994).* Indeks Verlag: Frankfurt/Main, pp. 208-216.
- Panofsky, E. (1962). *Studies in Iconology: Humanistic themes in the art of Renaissance.* Reprinted, New York: Harper & Row.

Peters, T.J.; Waterman, R.H. (Jr.) (1983). In search of excellence. New York: Haper & Row.

Revang, Øivind (1990). Politikere, prester og pussige personer - Personalmedarbejderrollen i omstilling. [The Changing role of administration of employees]. Arbejdsnotat 1990/33. Oslo: BIs Forskningscenter, Avdeling for studier af omstilling.

Rieneck, Bent (1984). Ledelsesfilosofi og virksomhedskultur - en tankegang og et værktøj. Publikation nr. 104. [Management philosophy and business practise]. København: Forsvarets Center for lederskab.

Strauss, Anselm; Corbin, Juliet (1990). Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and techniques. Newbury Park, California: Sage Publications.