

# "Money, money, money - ": hvor frie må markedskreftene være i et framtidsrettet bedriftsbibliotek?

Af Tordis Ustvedt

Er det innføring av frie markedskrefter som skal redde bibliotekene gjennom de til dels turbulente omorganiseringer som foregår i de fleste organisasjoner og bedrifter for tiden? Norsk Hydros bibliotek- og informasjonstjeneste har innført full betaling for alle tjenester, de har gitt opp å være et beredskapsbibliotek. Erfaringene så langt blir sagt å være svært bra. Kan og bør deres erfaringer overføres til bibliotekjennesten i en kultur- og mediebedrift som Norsk Rikskringkasting (NRK)? NRK har vært gjennom flere omfattende omorganiseringer og dette berører også biblioteket i høy grad. Vi må tenke gjennom om det er mulig å få like gode og effektive tjenester uten å måtte drive og bytte penger innad i egen organisasjon. Hva vinner man og hva taper man ved å innføre full brukerbetaling?

## Nye tider i bibliotekene

I de senere år har mange bibliotek gjennomgått en omorganisering. Vi har lært å arbeide med virk-

somhetsplanlegging. Vi må definere våre mål og våre prioriterte brukere. Vi har kanskje vært gjennom en organisasjonsutvikling, vi undersøker metoder for resultatmåling, for kvalitetsstyring og -sikring. Totalbudsjettering i et omfang som var utenkelig for ti år siden, må de fleste av oss forholde oss til. Vi har fått større krav på oss til å gjøre rede for ressursbruken, for hva de enkelte tjenester koster.

Noen bibliotek innen større konserner i næringslivet har gitt seg markedskreftene ivold. Taxameteret går fra første stund brukeren - eller kunden - trår inn i biblioteket og kommer med en forespørsel. Utsagn som at "markedet bestemmer" - "markedet vet hva det vil ha" - "kunden finner alltid fram til de beste løsninger for seg" - kan virke besnærende i mange sammenheng.

## Ekspansjon i Norsk Hydros bibliotek tjenester

Norsk Hydro er Norges største industrikonsern med 39.000 ansatte, vel halvparten i Norge. Deres

informasjonsavdeling er kanskje det sted der bibliotekstjenesten har den mest gjennomførte markedsorienteringen i Norge. Ved en omorganisering der ble biblioteklederen nærmest pålagt å legge ned hele bibliotekstjenesten. Dette var en avdeling som besto av ca. 30 personer og som fungerte godt. I stedet klarte han å få omorganisert biblioteket til en intern, kommersiell informasjonsavdeling som etter hvert økte til ca. 90 ansatte i Oslo-området. Målsettingen var å bidra til et forbedret økonomisk resultat for Norsk Hydros forretningsenheter i Oslo-regionen. Det skulle ikke være plass for generelle ikke målbare tjenester og funksjoner.

### **NRKs vei til dagens organisasjon**

I likhet med mange organisasjoner og bedrifter har også NRK vært gjennom en omfattende omorganisering. Bedrifter hvis oppgave det er å tjene penger for aksjonærene må hele tiden være villig til omorganisering og forandring, det har vel alltid vært alment akseptert. Men at også store, offentlig finansierte, ikke-kommersielle bedrifter som Universitetet i Oslo og NRK skulle tilpasse seg de nye tider og omorganiseres som om de skulle være Norsk Hydro eller Hafslund Nycomed - det var ikke like lett å akseptere. Til tider har debatten vært heftig.

I mer enn 70 år har det vært drevet kringkastingsvirksomhet i Norge, og i 1993 feiret NRK sitt 60-årsjubileum. Bedriften har nær 3.000 ansatte og driver en fjernsynskanal og tre radiokanaler. NRKs bibliotek har 10,4 stillinger og ca. 100.000 bind. I mer en 50 år var NRK en statsbedrift og et statsmonopol med enerett til radio- og fjernsynssendinger. Dette var på mange måter trygt, samtidig som det for mange følte som en tvangstrøye. Nye former, nye tanker, dristige debatter - alt slikt ble straks tatt opp i Stortinget og lisensavgiften ble brukt som pressmiddel. Da den nye kringkastingsloven i 1981 gjorde slutt på monopolstatusen for NRK, ble det litt etter litt klart at NRK måtte få en mindre stiv organisasjonsform. Ellers kunne vi ikke hevde oss i den nye konkurransesituasjonen som alle visste ville komme.

Første mai 1988 ble NRK omgjort til en stiftelse. Dette skulle gi oss en friere stilling i forhold til departement, regjering og Storting. Resultatet er imidlertid at alle viktige mediepolitiske avgjørelser fortsatt skal foretas av politiske organ, og det skal fortsatt gis melding om virksomheten. De økonomiske rammene gis også av politikernes, nå som før. Men selv om NRK er i politikernes klør, har vi oppnådd større grad av intern frihet. Og i det postindustrielle samfunn, som representerer overgangen fra vare til tekst, vil NRK som en stor, veletablert mediebedrift stå sterkt. Vi har et redaksjonelt og teknisk støtteapparat av høy kvalitet, bygget opp over lang tid. Dette er et konkurransefortrinn de kommersielle kanalene knapt er klar over. NRKs bibliotek er en av disse usynlige, men viktige bakgrunnstjenestene.

### **I allmenhetens tjeneste**

NRK er pålagt en rekke kulturelle og nasjonale forpliktelser som gjør det vanskelig å konkurrere på det tøffe nasjonale og internasjonale fjernsynsmarkedet. NRKs overordnede mål er å være "en selvstendig, lisensfinansiert mediebedrift i allmenhetens tjeneste. NRK har som formål å produsere og sende radio og fjernsynsprogram som gir opplevelse, fordypning og kunnskap, og som stimulerer til debatt. NRK skal aktivt formidle og forsvare de verdier og det kulturgrunnlag det norske samfunnet bygger på: rettssikkerhet, demokrati, ytringsfrihet, menneskeverd, toleranse, mangfold ...". NRK skal være landsdekkende og ta hensyn til behov hos små og store lytter- og seergrupper. NRK tar sikte på fortsatt å ha daglig oppslutning fra flertallet i befolkningen og å ha et større og bredere tilbud enn konkurrentene.

### **Produktet må selge**

Dette er åpenbart ganske andre mål en de som Norsk Hydro har. Hydro har som mål å tjene penger for aksjonærene - men det betyr jo også at selskapet vil være størst. Begge ønsker å tilby et godt produkt som kundene vil ha. For Norsk Hydro betyr det flest mulig kunder, men slik er det

ikke nødvendigvis for NRK hele tiden og for alt som lages. Det kan synes som om også Norsk Hydro tar på seg kulturelle forpliktelser, men det eneste formålet med kultursponsingen er å profilere selskapet - intet edlere formål blir det sagt. I den nye konkurransesituasjonen for NRK må vi på en helt annen måte rettferdiggjøre og kjempe for vår eksistens. Hvordan måler man et produkt som det vi produserer? I lytter- og seeropplutning? Vi har en egen avdeling som måler dette - hvem ser og hører hva til enhver tid. Men konkurranseevne og kvalitet er ikke nødvendigvis synonyme begreper i NRK hvis vi holder oss til virksomhetsplanen. Det skal også være plass for de smale kvalitetsprogram - det er gjerne de som bidrar til å holde oppe norsk identitet og selvfølelse. Det er kanskje disse programmene som i neste omgang driver de mer brede og folkelige program framover med fornyelse, utvikling og forandring.

### **Divisjoner, staber, redaksjoner, seksjoner**

Etter at stiftelsesformen ble innført, ble det også satt igang med omorganisering etter mønster fra næringslivet. Dette var en prosess som gikk gjennom mange faser. Det ble opprettet 3 divisjoner: - programdivisjon fjernsyn, programdivisjon radio og OL-divisjonen. Distriktkontorene ligger utenfor disse divisjonene. Dessuten er det to staborganer: Kringkastingssjefens stab og Sentrale staber. Programdivisjonene ble delt i avdelinger som igjen ble delt i redaksjoner. Stabene ble delt i avdelinger og seksjoner og det ble klare linjer.

Divisjonene er økonomiske enheter. Midlene blir delt på redaksjoner og seksjoner, og det er blitt lagt svært mye arbeide i å øke vår kostnadsbevissthet og få bedre økonomikontroll. Det er innført forskjellige system for intern prising av tjenester. Redaksjonene og seksjonene kan kjøpe varer og tjenester utenom NRK hvis det gir bedre eller billigere resultater. Dette er helt i tråd med praksis i Norsk Hydro.

Fellestjenestene innen forvaltning, administrasjon, økonomi og teknikk ble forsøkt spredd på divisjo-

nene etter "største bruker-prinsippet". Arkivene ble også utredet. Fjernsynsarkivet ble lagt til fjernsynsdivisjonen. Programarkivet og Platesamlingen ble slått sammen og lagt til Radiodivisjonen.

### **Men hva med biblioteket?**

Biblioteket ble på en måte borte i det hav av utredninger som en så omfattende omorganisering krevde. Utredningsfasen var utrolig slitsom for alle ansatte og dessuten svært ressurskrevende. Nesten alle måtte yte noe samtidig som produksjonen skulle gå sin gang. Kundene, i NRKs tilfelle lyttere og seere, skulle ikke merke noe i form av dårligere produkt. Men en liten avdeling som tilsynelatende fungerte bra overfor sine brukere var altså uteglemt i utredningsarbeidet. Selv i den utredningen om informasjonsteknologi som ble laget var biblioteket utelatt. Vi måtte selv hyle temmelig høyt for å få en liten fot innenfor.

IT-utredningen slo fast at NRKs evne til å utnytte informasjons-teknologien ville være et viktig konkurransemiddel, men likevel var bibliotek og arkiv så å si utelatt. Det ville vært naturlig at tjenester som er rettet mot samme brukerkategorier, som krever samme type kompetanse blandt de ansatte, og som bruker - eller burde bruke - samme teknologi ble prøvd slått sammen. Her burde det vært rasjonaliseringsgevinster å hente i form av et sterkere fagmiljø og bedre utnyttelse av ressursene.

Dette var forhold som var tatt i betraktning ved omorganiseringen i Norsk Hydro. Slik ble det imidlertid ikke tenkt i NRK. Da hele kabalen var lagt så å si ferdig, ble biblioteket plassert i Kringkastingssjefens stab, i Avdeling for informasjon og samfunnskontakt - ikke i fjernsynsdivisjonen slik det burde vært etter "største bruker-prinsippet".

Vi slapp altså et slikt utspill som det i Norsk Hydro der det faktisk var snakk om nedleggelse. Men vi fikk heller ikke en gjennomarbeidet utredning i forbindelse med omorganiseringen slik Hydro fikk - ikke en diskusjon om hva avdelingen skulle være, hvilke informasjonsbehov vi skulle

dekke, hvilken utvikling vi skulle legge opp til, og hvilke ressurser vi ville ha bruk for.

### **Virksomhetsplan**

Straks vi var plassert i Informasjonsavdelingen, satte vi igang med vår første virksomhetsplan og med å utarbeide vårt første total-budsjett. Det vi er kommet fram til, er at NRK-biblioteket skal være: Ide- og informasjonssenter for kvalitet, mangfold og egenart i NRKs programproduksjon. Dette skal vi klare ved: Effektiv bruk av ressursene i biblioteket og i eksterne bibliotek og databaser - Brukerservice tilpasset brukerne i programbedriften NRK - Være NRKs kompetansesenter innen bibliotek og dokumentasjon. Vi satte også igang å arbeide med organisasjonsutvikling. Hensikten var å se utviklingsmuligheter, nye muligheter for forbedring av servicen, finne løsninger på problem med ressursmangel, særlig når det gjelder personell og plass - se på hvordan biblioteket skal kunne utvikle seg i takt med institusjonen som helhet.

### **Gjødsel og kultur**

Norsk Hydro er en bedrift som hele tiden tilpasser seg markedet. Når produktene ikke selger, legges avdelinger ned, personalet reduseres og omplasseres. Når gjødselsproduksjonen reduseres sterkt bl.a. på grunn av endrede politiske/økonomiske forhold i Østeuropa - ja, da merkes det også i biblioteksammenheng. Bibliotekarere på kontrakt må ut, fast ansatte må omskoleres til bibliotekrelevante oppgaver. Det markedet NRK opererer i, følger ikke de vanlige markedslovene, kringkastingsprogram er ikke gjødsel eller aluminium - men kulturprodukt som i de fleste tilfeller ikke blir laget med det for øye å selges for penger utenfor institusjonen i første omgang.

### **Økt stress - økt brukerbevissthet**

NRK har også fulgt næringslivet i sporet med å opprette flere og flere ansettelsesforhold på kontrakt ut fra den oppfatning at da står man så mye friere. Det virker imidlertid ikke særlig heldig,

ihverfall ikke på det nåværende trinn i utviklingen. Unge programmedarbeider føler at de blir brukt, de har ingen rettigheter og krav. Konkurransen dem imellom fører til liten åpenhet og dårlig arbeidsmiljø, de føler seg utrygge og stresset. Redaksjonene har også press på seg til å produsere mer uten å bli tilført flere ressurser. Dette krever mer tilrettelagte tjenester fra bibliotekets side, og det krever at vi har bedre oversikt over nye planer, nye redaksjoner o.l. Medarbeiderne, og særlig de nye med løsere ansettelsesforhold føler biblioteket som et fristed, her kan de få impulser, ideer og informasjon uten å betale. Samtidig fører økt brukerbevissthet til at det stilles stadig større krav til biblioteket.

### **Bytte penger i samme system?**

I de kreative miljøene føles intern debitering som et åk, det utvikles strategier for å unngå det, og det oppstår lett en fikse- og triksekultur. Intern debitering koster, debitering fra divisjon til divisjon betyr dobbel sjekking. I Norsk Hydro går det med adskillige stillinger for å gjennomføre disse transaksjonene. Elektronisk debitering blir nevnt som alfa og omega, og det er nok mulig at det blir mindre ressurskrevende i framtida. Slik det er i NRK nå, ser man uheldig bruk av intern debitering av tildels små beløp i mange sammenheng. Det bør arbeides aktivt for å finne fram til andre metoder for kontroll og for å skape økt kostnadsbevissthet i alle ledd i organisasjonen.

I biblioteket arbeides det med å finne fram til gode metoder for resultatmåling, både kvantitativt og kvalitativt. Vi arbeider med brukerundersøkelser, vi vil ha evalueringssrunder og tilbakemeldingsrutiner. Vi forsøker også å få til rutiner for å tenke budsjett og penger i alle ledd og blant alle ansatte. Dette bør føre til at man får en kostnadseffektiv og resultatorientert bibliotek-, research- og dokumentasjonsavdeling uten å måtte ha det fordyrende og tidkrevende element en interndeblitering er. Interndebitering vil også virke ekskluderende på brukerne. Alle programfolk bør ha lik adgang til infor-

masjon enten de kommer fra en "fattig" eller en "rik" redaksjon.

### **Kan utlånsfrekvensen styre innkjøpene?**

Sveriges Radio har vært gjennom en rekke omorganiseringer, den siste i 1993. I en utredning ble det foreslått kundestyling av arkivene og bibliotekene. Hvert lån skulle debiteres redaksjonen, dessuten skulle kundestylingen føre til at utlånsfrekvensen skulle styre innkjøpene. Dette vakte et ramaskrik - "arkiven är hjärtat i hela vår verksamhet" - "de är våra viktigaste konkurrensmedel" - " här utvecklas ideerna" - "kundstyrning får inte innebära att man förleds beställa en bok mindre eller för få pressklipp". Disse, og lignende utsagn, førte til at forslaget er lagt på is foreløpig.

### **Beredskapsbibliotek**

I en mediebedrift er det svært viktig på grunn av tidspresset at man har et beredskapsbibliotek. Men det må også være en aktiv problemløser og samarbeidspartner i brukermiljøene. Norsk Hydro har helt gått bort fra beredsskapfunksjonen av økonomiske grunner. I et mediebibliotek som NRKs eller SRs der det arbeides mot alle typer programproduksjon må det finnes en gjennomtenkt grunnstamme. Kontinuitet er her et stikkord. Nye trender må overvåkes og gjenspeiles i samlingsutviklingen, man bør være i forkant. Forandring må til, men den må på en måte være både hurtig og langsom på samme tid hvis den skal tjene brukerne i det lange løp. Brukernes/markedets behov er satt i høysetet i Norsk Hydros bibliotekstjeneste med den økonomiske nytteeffekt for brukerne som ledestjerne. Dette er greit nok - i noen sammenheng er det lett målbart, i kulturmarkedet er det verre å sette en prislapp på produktet med en gang.

### **Den opplyste medarbeider**

Fra Norsk Hydros side hevdes det at "informasjon og kunnskap er personrelatert i sin natur ... det å vite noe andre ikke vet, vite før andre vet, parre informasjon med annen kjent viten for slik å skape

ny kunnskap, er med på å skape det konkurransefortrinnet en bedrift ofte trenger for å ligge et hestehode foran konkurrenten". Dette gjelder også for NRK, og det å utvikle strategier for å utnytte det store kunnskapspotensiale som alltid finnes innad i en stor organisasjon, er viktig. Men dette kan da ikke matche særlig godt med betalingsbiblioteket?

### **Saab-Scania**

Et annet stort konsern som kan sammenlignes med Norsk Hydro, Saab-Scania, har vurdert dette anderledes. "Scania- biblioteket har en central budget. Varje år budgeterar vi för hela företagens inköp av extern information. Vi debiterar inte ut kostnader ... . Detta är ett av skälen till att vi kan arbeta effektivt." Dette er et bibliotek som har tøffe krav på seg til å være lønnsomt, effektivt og fleksibelt. Det er et bibliotek som gir informasjon til alle medarbeidere - fra gartnerne til direktøren. De ansatte får også tilbud om fritidslesning som det ellers ville være naturlig å søke på folkebiblioteket. Det virker som om bedriften har sett betydningen av og tatt konsekvensene av at den kunnskapsrike, informerte og opplyste medarbeider er den største ressurs.

### **Danfoss**

Finansiell desentralisering ble innført ved Danfoss for noen år siden i forbindelse med en større omorganisering. Driftsdivisjonene kunne kjøpe tjenester hos fellesfunksjonene bl.a. biblioteket - eller la være hvis de synes det ble billigere andre steder. Samtlige av bibliotekets tjenester skulle finansieres via brukerbetaling. Dette var en prosess som gikk over tid. Deres erfaring er at betaling virker som en rasjonering - en begrensning av bruken av biblioteket på mange områder og en favorisering av storforbrukerne. På den annen side får man skrellet bort en del unødige tjenester slik som mye av tidsskriftsirkulasjonen. Ved Danfoss, som i Norsk Hydro, førte brukerbetaling til at det kunne ansettes flere personer. Det ble lagt mye arbeide i analyse av funksjoner og beregning av timebeta-

ling. Det er en prosess alle bibliotek sikkert ville vinne mye på å gå gjennom selv om man ikke planlegger eller blir pålagt selve debiteringsrutinene. En viktig effekt er at bibliotekarene fikk en større forståelse av bibliotekets rolle og plass i institusjonen og brukernes behov på kort og lang sikt.

### **Hvem skal betale for hva?**

Vi må alle eksistere innenfor de rammebetingelser vi har. Et generelt problem i bibliotekverden idag, er at disse betingelsene ikke blir bedre, for de fleste blir de dårligere. Samtidig øker etterspørselen, og det fra brukere med bedre og bedre utdanning og med større og større krav. Det er etter hvert blitt en nokså stor diskrepans mellom hva som er profesjonelt ønskelig å levere av gjennomarbeidede kvalitetssvar utfra de muligheter våre samlinger og vårt nettverk gir og det man faktisk rekker innenfor de rammer vi arbeider. Dette er i seg selv blitt en stressfaktor og kan lett gi en følelse av utbrenthet. Det er forskjellige metoder og strategier under utvikling for å mestre dette problemet. Brukerbetalingsdebatten er gått over fra å dreie seg om hvorvidt man skal ta betaling for noe som helst til å finne ut av hvilke tjenester man skal ta hvor mye for. Hos oss dreier det seg for tiden om betaling for eksterne database-søk - d.v.s. brukerne betaler det som står på regningene fra basevertene, ikke for telefon, vår tid med for- og etterarbeid e.l. På Det Samfunnsvitenskapelige Fakultetsbibliotek på Universitetet i Oslo kalles referanseoppdrag som tar mer enn 30 minutter for et oppdrag, er gjenstand for betaling.

### **Markedskrefter og brukerbetaling**

For å oppnå en bibliotek- og researchtjeneste som er på topp, som ikke består i å gi flere og flere brukere mindre og mindre smuler, ja, da kan man jo leke litt med tanken på en tjeneste mer tilpasset markedet slik det er i Norsk Hydro. Biblioteket i NRK kunne f.eks. være todelt. En del kunne være drevet slik det er i dag, en serviceavdeling overfor alle medarbeiderne i tråd med vår virksomhetsplan.

I tillegg kunne man ha en "pool" av referansebibliotekarer som kunne arbeide på oppdrag rundt i avdelingene. De kunne leies ut og knyttes til større prosjekter, slik som store fjernsynsteatersatser eller magasinredaksjoner. Vi burde ikke ha et større bibliotek i omfang enn vi har idag, men vi skulle kunne utnytte bedre de ressurser vi har i avdelingen og rundt i Huset ellers. Vi skulle bli toppekspert på ca. 15-20 eksterne databaser, og vi skulle kunne bli virkelig fortrolige med mulighetene som finnes i Internet. Vi skulle gjøre oss lommekjent med bibliotek og arkiver i inn- og utland hvis tjenester vi kunne ha nytte av. Vi skulle drive en aktiv og pågående markedsføring. Vi skulle arbeide aktivt med egenutvikling. De referansebibliotekarene som skulle arbeide rundt i systemet, spesialstyrkene, skulle delta på bibliotekets møter, arbeide med samlingsutvikling, følge med i nye produkter o.l. selv om de ble leid ut til prosjekter over så lang tid som 3-4 år. De skulle lære å operere i mer turbulente miljøer enn det som har vært vår hverdag til nå. Vi kunne også opprette en ledelses- og markedsinformasjonstjeneste samt en dokument-administrativ konsulenttjeneste overfor ledere på på forskjellige nivå i Huset. De nye referansebibliotekarene skulle først og fremst ha bibliotekarbakgrunn men også utdanning i å tilrettelegge for radio og fjernsyn. Fjernsynsproduksjonsutdanning, journalistutdanning eller medieutdanning fra universitet ville passe bra. Jeg er sikker på at disse aldri ville mangle oppdrag. Slik det er nå, er det et hav av frilansere som arbeider med research rundt i forskjellige redaksjoner. Noen er dyktige mens andre er helt uegnet. Bibliotekarer kommer i alle fall ofte inn i bildet og må utføre store deler av disse oppdragene.

### **Er gratis service lik dårlig service?**

En ulempe ved å være en gratis servicefunksjon i en bedrift der interndebitering er på full vei inn, er - slik jeg ser det - at man blir presset til å gjøre oppdrag som faller utenfor vårt område og som egentlig burde gjøres av avdelinger som tar betaling. En annen ulempe er det antagelig at det er vanskeligere for brukerne å stille strenge krav til

en gratistjeneste og at det vel også er vanskeligere å komme med virkelig hard kritikk. Det er fortsatt er en del personer som mener at en gratis tjeneste er en dårlig tjeneste - jo dyrere database, kurs, litteratur jo mer prestisje. Men dette er kanskje synspunkter de fleste betrakter som foreldet, synspunkter som hørte 80-årene og jappetiden til?

## Litteratur

Brundin, Margareta (1990). Scaniabiblioteket - årets bibliotek. I: Tidskrift for dokumentation, 45, nr. 3, s.89-94.

Førde, Einar (1990). NRK mellom marked og monopol. - Bergen : Norges handelshøyskole.

Hansen, Lizzi S. (1992). Betaling for biblioteks- og informasjonsservice. I: Biblioteksarbejde, nr.37, s.23-37.

Hewlett, Richard (1976). Broadcasters and librarians. I: EBU review, 27, nr.2, s.12-15.

Høivik, Tord (1991). Verden: de neste 500 år : (et femtiårsforedrag).

Informasjonsteknologi i NRK : styringsopplegg og strategiske hovedlinjer : prosjektgruppens anbefalinger. - Oslo : NRK-bedriftsutvikling, 1990.

Kalseth, Karl (1989). Arkiv- og bibliotekjenester i Norsk Hydro. I: Synopsis, 20, nr.5, s.207-213.

Kalseth, Karl (1991). Bibliotekjeneste i omstilling. I: Bok og bibliotek, 58, nr.5, s.26-28.

Kalseth, Karl (1990). Strategisk bruk av informasjon og kunnskap. I: Norsk Harvard, nr.4, s.11-18.

Kalseth, Karl (1991). Strategisk bruk av informasjon og kunnskap. I: Synopsis, 22, nr.1, s.34-35.

Kalseth, Karl (1991). Strategisk informasjonsbehandling i industri og næringsliv. I: Synopsis, 22, nr.3, s.160-164.

Meyer, Peter R (1992). Varje lån skal debiteras redaktionen. I: Antennen, nr.30. s.11.

Mosnes, Terje (1992). Albania består. I: Dagbladet 22.september, s.13.

NRK møter en ny tid. - Oslo, NRK, 1992.

NRK-bibliotekets målstruktur 1993. - Oslo, NRK, 1993.

Rossevik, Carita K. (1992). Rapport fra prosjektet Organisasjonsutvikling i Biblioteket/KIBI. Del 1: Kartleggingsfasen 01.09.91-31.07.92. - Oslo, NRK, 1992.

SV-infoteket - nytt og nett : rapport utarbeidet av Infogruppen ved Det samfunnsvitenskapelige fakultetsbibliotek. - Oslo : Universitetsbiblioteket, 1992

Aabø, Svanhild (1992). Kan bibliotek styres av markedet? - S.67-78. I: Bibliotek og samfunn : forskning om bibliotek / Maren Brit Baadshaug (red). - Oslo : Universitetsforlaget, 1992.

## Utrykt materiale:

Kalseth, Karl. Referansearbeidets "økonomi" : penger, tid og kvalitet. Brukeropplæring. - Notater fra forelesninger ved Statens Bibliotek- og Informasjonshøgskole 25.november 1992.