

# Perspektiver på læring i lys av endringer og utfordringer innen dokumentasjonsforvaltning i norsk offentlig sektor<sup>1</sup>

*Torun S. Soknes, PhD-kandidat (dokumentasjonsforvaltning)  
og universitetslektor, NTNU. torun.soknes@ntnu.no*

## Oppsummering

Artikkelen bygger på et bredt grunnlag av dybdeintervjuer med ansatte i flere yrkesgrupper i norsk kommunal og statlig forvaltning, og tar fatt i problemsituasjonen i dokumentasjonsforvaltning i offentlig sektor. Det gjelder manglende arkivering og sviktende rutiner for journalføring, mangler som er beskrevet i offentlige utredninger og rapporter fra blant andre Arkivverket og Riksrevisjonen, som er sentrale tilsyns- og revisjonsorganer for sektoren.

Jeg diskuterer disse utfordringene på bakgrunn av den ansvars- og oppgaveoverføring som har funnet sted i offentlig sektor i kjølvannet av digitaliseringsprosesser, og som har medført at saksbehandlere nå selv må utføre det som tidligere ble ansett som oppgaver for virksomhetenes arkivtjenester. Et sentralt spørsmål er hvordan og i hvilken grad ansatte i offentlig sektor har fått tilført kunnskap og kompetanse om arkivering og dokumentasjonsforvaltning, og hvor bredt spekter av kunnskap og kompetanse som har blitt overført. Jeg diskuterer også disse spørsmålene ut fra mer allmenn teori om kunnskapsoverføring og læring i organisasjoner, og ser om det på basis av mine undersøkelser er mulig å si noe

om tilstedeværelse av faktorer med potensiale for å fremme eller hemme kunnskapsoverføring og læring i virksomhetene.

**Nøkkelord:** dokumentasjonsforvaltning, arkivering, journalføring, organisasjonslæring, enkeltkretslæring, dobbeltkretslæring

## Abstract

### **Perspectives on learning in view of changes and challenges for records management within the Norwegian public sector**

The article is based on in-depth interviews with several public officials in various occupational categories in municipal and state administration and addresses the problem situation concerning records management in the Norwegian public sector. It concerns a lack of archiving and failing routines for record-keeping, shortcomings that are described in several reports from audit and supervisory bodies central to the sector.

I'm discussing these challenges in view of the transfer of tasks and responsibilities that has taken place in the Norwegian public sector in the wake of digitalization. As a result of this transfer, case managers must now perform tasks previously performed by the organization's record managers. An important question is how and to what extent employees in the public sector have acquired knowledge and expertise regarding records management, and how wide a range of knowledge and skills have been transferred. I discuss these questions in view of more general theory of knowledge transfer and learning within organizations and see if my material gives any insight as to the presence of factors with a potential to promote or inhibit knowledge transfer and organizational learning.

**Key words:** records management, organizational learning, single and double loop learning

## Innledning

Det har de siste 10-15 årene blitt skrevet flere rapporter og utredninger med blikk på tilstanden til arkiv og dokumentasjonsforvaltning i offentlig sektor i Norge. Riksrevisjonsrapporten *Undersøkelse av arkivering og åpenhet i statlig forvaltning* fra 2017 og oppfølgingen av denne fra 2021 er de nyeste og mest sentrale. Funnene og konklusjonene har i all hovedsak vært relativt entydige. Riksrevisjonen (2017) konkluderte med at «betydelige mengder arkivpliktig dokumentasjon ikke blir arkivert», og at det er store mangler både når det gjelder regeletterlevelse og kvalitet (s. 8). Det er grunnlag for å hevde at disse manglene ikke er isolert til statlig forvaltning. På oppdrag fra Arkivverket gjennomførte Menon Economics (2020) en kartlegging av tidsbruk og kostnader ved arkivering som omfattet både kommunal og statlig sektor, som viste at rundt sju av ti saksbehandlere ikke arkiverte all arkivpliktig informasjon (s. 5-6).

Forklaringene som trekkes fram er kombinasjoner av flere faktorer. Blant de viktigste er at de digitale sakarkivsystemene er tungvinte og lite brukervennlige, samt at mange saksbehandlere sitter med en følelse av å hverken ha nok tid eller tilstrekkelig kunnskap til å utføre arkivoppgavene i tråd med regler og standarder (Menon Economics, 2020, s. 5-7, 41, 56-57; NOU 2019: 9, s. 176; Riksrevisjonen 2017, s. 102-109, 118). Arkivlovutvalgets utredning *Fra kalveskinn til datasjø – ny lov om samfunnsdokumentasjon og arkiver* er tydelig på at disse utfordringene blant annet er et resultat av «en desentralisering av oppgaver fra arkivarene til saksbehandlerne», og at «disse arkivoppgavene kommer i tillegg til øvrige oppgaver, med varierende grad av opplæring [...]» (NOU 2019: 9, s. 67, Riksrevisjonen, 2017, s. 102-109). Riksrevisjonens rapport pekte i retning av at mangelfull arkivering blant annet kunne ha sin årsak i svakheter i opplæringen: 55 prosent av respondentene mente de hadde fått middels eller dårlig opplæring i bruk av virksomhetens sakarkivsystem, og hele sju av ti var helt eller delvis enige i påstanden om at manglende arkivering kunne skyldes usikkerhet rundt hva som skulle arkiveres (2017, s. 103).

## Bakgrunn

I de første tiårene etter 2. verdenskrig sto effektivisering og rasjonalisering av offentlig sektor sentralt i norsk forvaltningspolitikk (Jansen, 2008, s. 68). EDB, det som vi i dag omtaler som IKT, ble først tatt i bruk i forvaltningen fra slutten av 1950-tallet, og over det neste tiåret etablerte det seg en politisk oppfatning av at innføring og bruk av IKT var et viktig verktøy for effektivisering av offentlig sektor, både internt og utadrettet (NOU 1973: 43, s. 5, 9, 14; Schartum et al., 2017, s. 40). Den teknologiske utviklingen gikk raskt, og 60-tallets stormaskiner i datasentraler ble i løpet av 80-tallet erstattet med lokale minimaskiner og deretter med PC-er på ansattes kontorpulter i løpet av 90-tallet (Schartum et al., 2017, s. 41-42).

Ambisjonene for norsk digitaliseringspolitikk kan oppsummeres i fire slagord: fornying, forenkling, forbedring og effektivisering (Schartum et al., 2017, s. 134). Målet, som ofte framstilles som noe som digitalisering automatisk vil medføre, er brukervennlige tjenester som henger mer helhetlig sammen, i kombinasjon med økt kvalitet og volum, til redusert kostnad (Ask & Søraa, 2021, s. 29; NOU 1978: 48, s. 93-95; Schartum et al., 2017, s. 134).

Med lansering av Noark-standarden for elektronisk arkivdanning i 1984 fikk bruk av IKT relativt tidlig innpass i arkiv og dokumentasjonsforvaltning i norsk offentlig sektor, først og fremst i statlig forvaltning. Noark sto opprinnelig for «norsk arkivsystem», men ble med versjon 5 i 2008 endret til «norsk arkivstandard» (Sirevåg, 2014, s. 1). Innen 1990 ble Noark-systemer for elektronisk journalføring benyttet av samtlige departement og til sammen over 90 institusjoner, mens det for kommunene tok ytterligere et lite tiår før Noark fikk sitt store gjennomslag (Sirevåg, 2014, s. 1-2). Med arkivlovens ikrafttredelse i 1999 var Noark ikke lenger en «de facto» standard, men en obligatorisk standard (Sirevåg, 2014, s. 2, 4).

Noark 4 (som ble lansert i 1999) var den første versjonen som åpnet for elektronisk lagring også av saksdokumenter, ikke bare elektronisk journalføring (Sirevåg, 2014, s. 21). Kombinasjonen av personlige kontor-PC-er, innføring av

fullelektroniske sakarkivsystem og etter hvert utbredelsen av epost ga støtet til en endret arbeidsdeling. Lovpålagte oppgaver som blant annet registrering av arkiv- og journalføringspliktig dokumentasjon, har gradvis blitt overført fra mer eller mindre spesialiserte arkivmedarbeidere (heretter omtalt som dokumentasjonsforvaltere) som har hatt dette som en del av sine kjerneoppgaver, til saksbehandlere og ledere.

## Problemstilling

Signe Vikkelsø (2005) har pekt på at forskningslitteratur innenfor IKT gjerne deler en underliggende «theory of improvement» rundt digitalisering. Hun utfordrer dette synet og mener vi heller bør snakke om en «theory of distribution», ut fra et perspektiv om at introduksjon av ny teknologi i en organisasjon gir en ofte ujevn omfordeling av både gamle og nye oppgaver uten en tydelig og målbar effektiviseringsgevinst (s. 4). Innføring av ny teknologi kan i mange tilfeller ha motstridende effekt på ulike deler av en organisasjon, da oppgaveomfordeling også medfører en organisasjonsmessig omfordeling av oppmerksomhet, ansvar, rettigheter og risiko (Langstrup & Vikkelsø, 2014, s. 398).

Ut fra premisset om at arkivansvar og -oppgaver er blitt desentralisert eller redistribuert til saksbehandlerne, er det interessant å undersøke om og på hvilken måte de har blitt forberedt og satt i stand til å overta disse oppgavene. Med utgangspunkt i relevant faglitteratur og intervjumateriale vil jeg i denne artikkelen se på i hvilken grad og hvordan ansatte i offentlig sektor, her saksbehandlere og ledere, har fått tilført kunnskap og kompetanse om arkivering og dokumentasjonsforvaltning. Hvor bredt spekter av kunnskap og kompetanse har dokumentasjonsforvalterne overført til saksbehandlerne? Jeg vil deretter diskutere mine funn ut fra mer allmenn teori om kunnskapsoverføring og læring i en organisasjon, og til slutt drøfte tilstedeværelse av faktorer med potensiale for å enten fremme eller hemme kunnskapsoverføring og læring i organisasjonene.

## Metode og kildeutvalg

I februar og mars 2019 gjennomførte jeg semistrukturerte dybdeintervju med til sammen tjueseks informanter ved fire kommunale og fem statlige virksomheter. Tolv av informantene er fra kommunal sektor og fjorten fra statlig. Jeg har delt informantene inn i stillingskategoriene arkivansvarlig (A), dokumentasjonsforvalter (D), saksbehandler (S) og leder (L). En liten håndfull av informantene har arbeidserfaring fra flere stillingskategorier, fortrinnsvis innenfor offentlig sektor, og uttaler seg naturlig nok basert på sin samlede erfaring fra ulike perspektiver. De informantene dette gjelder har blitt plassert i en stillingskategori ut fra hvilken stilling de hadde på intervjudispunktet.

Informantene som kommer eksplisitt til orde i denne artikkelen fordeler seg forholdsvis jevnt mellom de ulike forvaltningsnivåene og stillingskategoriene (se tabell 1), og kan også grupperes som arkivspesialister på den ene siden (arkivansvarlige og dokumentasjonsforvaltere) og fagspesialister på den andre (saksbehandlere og ledere). Av anonymitetshensyn er informantene nummerert fortløpende uavhengig av forvaltningsnivå eller stillingskategori.

*Tabell 1: Kategorisering av informanter som kommer til orde i artikkelen*

Nivå/stilling	Arkivansvarlige	Dokumentasjonsforvaltere	Saksbehandlere	Ledere	Samlet
<i>Statlig</i>	3	2	6	1	12
<i>Kommunal</i>	3	2	3	1	9
<i>Samlet</i>	6	4	9	2	21

Benevnelsen arkivansvarlig er valgt fordi den ble benyttet i den opphevede arkivforskriften (Forskrift om offentlige arkiv, 1998, § 2-1). I denne kategorien har jeg plassert informanter med overordnet operativt ansvar for virksomhetens arkivarbeid, både med og uten personalansvar eller formelt delegert myndighet. I kategorien dokumentasjonsforvalter er informantene som har daglig

arkivarbeid, brukerstøtte og kvalitetssikring som en del av sine kjerneoppgaver, i virksomhetene ofte omtalt som arkivmedarbeidere eller arkivarer. I kategorien saksbehandlere er ansatte med ansvar for å forberede, behandle og fatte vedtak i fagsaker innenfor den enkelte virksomhets ansvarsområde. Mine informanter i denne kategorien har alt fra førstekonsulent til seniorrådgiver som sin stillingstittel. I stillingskategorien ledere har jeg plassert alle som har formelt leder- og personalansvar for administrasjon eller fagsaker innenfor virksomheten, både på topp- og mellomnivå.

Utgangspunktet for intervjuene var et ønske om å undersøke holdningene til og kunnskapen om dokumentasjonsforvaltning som fag- og funksjonsområde, både for virksomheten og i et samfunnsperspektiv. Jeg trekker i denne artikkelen fram utsnitt fra samtale som handler om informantens synspunkter og erfaringer rundt oppgave- og kunnskapsoverføring og opplæring, sett i lys av den teori og forskningslitteratur som blir presentert i artikkelens første del. Utsnittene har sitt tyngdepunkt i fagspesialistgruppen, da denne gruppens opplevelse av oppgave- og kunnskapsoverføringen er sentral for problemstillingen. Det er rimeligvis slik at ikke alle av informantene har like mye erfaring fra og synspunkter på de ulike temaene som kom opp i samtale, og noen har mer på hjertet enn andre. Hovedtrekkene i intervjumaterialet gir likevel et generelt inntrykk av at informantene delte mange av de samme oppfatningene knyttet til kunnskapsoverføring og læring innen arkiv og dokumentasjonsforvaltning i sine respektive arbeidsmiljø. Språket i utsnittene som trekkes fram, er blitt standardisert for lesbarhetens skyld.

De aller fleste av mine informanter har, uavhengig av stillingskategori, en bachelor- eller mastergrad innenfor ulike disipliner og profesjoner. Kun én av mine informanter har tatt studiepoeng innenfor arkiv og dokumentasjonsforvaltning. To av informantene i kategoriene arkivansvarlig og dokumentasjonsforvalter har tatt Arkivakademiet før det ble studiepoenggivende, og flere av informantene i disse to kategoriene har tatt ulike typer kurs i regi av Norsk Arkivråd eller sitt interkommunale arkiv (IKA). Flere har til dels svært lang erfaring med arbeid innenfor arkiv og dokumentasjonsforvaltning.

En betydelig overvekt av informantene ga under intervjuene uttrykk for at deres deltakelse i mitt forskningsprosjekt enten var basert på at de hadde en særlig interesse for arkiv og dokumentasjonsforvaltning, eller var blitt spurt eller «utpekt» av virksomhetens arkivtjeneste til å delta, basert på at de var ansett som dyktige til å utføre sine arkivoppgaver. Det er derfor ikke usannsynlig at majoriteten av mine informanter kan ha mer arkivfaglig kompetanse og større bevissthet rundt den samfunnsmessige betydningen av arkiv og dokumentasjonsforvaltning enn en gjennomsnittlig offentlig ansatt, avhengig av stillingskategori.

I tillegg til intervjumaterialet benytter jeg relevant faglitteratur, politiske dokumenter og offentlige rapporter og utredninger.

## Begreper og forskningsstatus

For å drøfte utfordringene rundt opplæring i arkiv og dokumentasjonsforvaltning for saksbehandlere og ledere i offentlig sektor, vil jeg ta utgangspunkt i faglitteratur og teorier innenfor *organisasjonslæring*, hvor *kunnskapsoverføring* er et av flere forsknings tema. Organisasjonslæring er et tverrfaglig og komplekst forskningsfelt hvor det er utviklet flere teorier og tilnærminger med innslag av teorier, modeller og begreper fra en mengde ulike disipliner og fagfelt som blant annet pedagogikk, psykologi, sosiologi, økonomi og teknologi (Argote & Miron-Spektor, 2011, s. 1123; Irgens, 2016, s. 163).

I det følgende vil jeg gi en kort oversikt over utviklingen av organisasjonslæring som forskningsfelt de siste 70 årene, med tanke på definisjoner, begreper, perspektiver og hovedretninger. Jeg vil så gå nærmere inn på faktorer som gjennom forskning er vist at kan fremme eller hemme læring og kunnskapsoverføring i virksomheter. I den påfølgende empiriske gjennomgangen vil jeg forsøke å lokalisere disse faktorene slik de kommer til uttrykk gjennom samtalene med informantene.

Organisasjonslæring oppsto som selvstendig forskningsfelt mot slutten av 1950-tallet, som en reaksjon på, eller oppgjør med, datidens organisasjonsforskning



og kunnskapssyn som var preget av økonomisk-rasjonelle forståelsesmodeller og motiver (Brandi & Elkjær, 2014, s. 257; Cyert et al., 1959). Som eget forskningsfelt brakte organisasjonslæring med seg nye forklaringsmåter og perspektiver rettet mot adferd, handling og praksis (Brandi & Elkjær, 2014, s. 257). I begynnelsen av 1990-tallet fikk det praksisorienterte perspektivet for alvor sitt gjennombrudd, hvor synet om at læring først og fremst skjer gjennom sosial interaksjon, refleksjon og deltakelse i praksisfellesskap står sentralt (Brandi & Elkjær, 2014, s. 266; Filstad, 2022, s. 35-36).

Forskere legger vekt på ulike faktorer og benytter fagfeltets terminologi på forskjellige forskningstema uten nødvendigvis å legge samme meningsinnhold i begrepene, noe som gjør det utfordrende å gi en kort og tydelig definisjon av organisasjonslæring som begrep (Crossan et al., 1999, s. 522; Thompson et al., 2006, s. 692; Tsang, 1997, s. 75-76). I kjernen av de fleste definisjoner ligger at organisasjonslæring handler om prosesser hvor individer tilegner seg ny kunnskap gjennom å reflektere rundt det de erfarer, hvorpå denne kunnskapen spres til andre i organisasjonen og medfører en kollektiv endring i atferd (Argote & Miron-Spektor, 2011, s. 1124-1125; Easterby-Smith & Lyles, 2011, s. 9-10; Håkonsson et al. 2020, s. 454; Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 341-342). Kunnskap omfatter her både selve læringsprosessene og den kollektivt endrede praksis, og kan ta form som ikke-observerbare endringer i form av ny innsikt eller holdninger, eller observerbare endringer i organisasjonens rutiner (Argote & Miron-Spektor, 2011, s. 1124-1126; Håkonsson et al., 2020, s. 454; Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 342).

En helt nødvendig betingelse for organisasjonslæring er kunnskapsdeling mellom individer – at den kunnskap som et individ har tilegnet seg overføres til øvrige medlemmer av organisasjonen, og blir en del av organisasjonens rutiner og praksis (Argote & Miron-Spektor, 2011, s. 1126, Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 342; Filstad, 2022, s. 21). Et sentralt poeng er at organisasjonsfellesskapets kunnskap og læring utgjør noe mer enn summen av det enkelte individs kunnskapsbeholdning og læringsutbytte (Easterby-Smith & Lyles, 2011, s. 10).

Kunnskapsoverføring i organisasjoner er av mange forskere definert som prosesser hvor en del av organisasjonen påvirkes eller lærer av andres erfaringer (Argote & Ingram, 2000, s. 151; Levine & Argote, 2020, s. 11-12; Ocasio et al., 2020, s. 87-88). Kunnskapsoverføring skjer typisk «over en grense», for eksempel mellom yrkesgrupper, organisatoriske enheter eller geografiske områder, og vellykket kunnskapsoverføring er essensielt for organisasjoner med desentralisert oppgaveløsning (Argote & Miron-Spektor, 2011, s. 1123). Individuers og organisasjoners evne til å anvende eksisterende kunnskap på nye områder kan også ligge i begrepet kunnskapsoverføring (Cohen & Levinthal, 1990, s. 129-131). I denne artikkelen benytter jeg kunnskapsoverføring om prosessene rundt overføring av kunnskap fra en del av virksomheten til en annen – helt konkret fra en virksomhets dokumentasjonsforvaltning som yrkesgruppe og/eller organisatorisk enhet til resten av organisasjonen.

Hvilket perspektiv man har på læring og kunnskap har gjerne betydning for hvilke faktorer man gir mest oppmerksomhet innen organisasjonslæring, og også for synet på hvordan organisasjonen tilrettelegger for læring og kunnskapsoverføring (Filstad, 2017, s. 52-53). To hovedtilnærminger er Anna Sfards tilegnelsesperspektiv og deltakerperspektiv (Filstad, 2022, s. 24; Sfard, 1998, s. 5-6). Tilegnelsesperspektivet, som ofte har en kvantitativ metode- og analysetilnærming, legger mest vekt på betydningen av individets tilegnelse, akkumulering av og eierskap til kunnskap som grunnlag for at organisasjonslæring skal finne sted (Brandt & Elkjær, 2011, s. 23; Filstad, 2022, s. 23- 24; Sfard, 1998, s. 5-6). Deltakerperspektivet fokuserer, primært gjennom en kvalitativ tilnærming, først og fremst på betydningen av individets kunnskapsutvikling gjennom sosiale relasjoner og deltakelse i praksisfellesskap på arbeidsplassen (Brandt & Elkjær, 2011, s. 23; Filstad, 2022, s. 23- 24; Sfard, 1998, s. 5-6).

Læring og kunnskapsoverføring kan være kombinasjoner av formell eller uformell og tilsiktet eller tilfeldig, men uavhengig av dette har organisasjonene en sentral tilretteleggingsrolle (Lapr e & Nembhard, 2020; Roberts, 2000, s. 432). Alle former for *tilsiktet læring* («deliberate learning») krever en høy grad av oppmerksomhet

fra både virksomhetene og de ansatte (Lapré & Nembhard, 2020, s. 35). Skillet mellom formell og uformell læring er ikke alltid tydelig, men det ligger i ordet at formell læring er tilsiktet, den er institusjonelt tilrettelagt og har ofte form av strukturert undervisning, kurs og opplæring (Filstad, 2017, s. 66; 2022, s. 57-61). Å tilrettelegge for formell læring kan være ressurskrevende, men kan for mange organisasjoner likevel oppleves som enklere enn å legge til rette for uformell læring (Filstad, 2017, s. 153; Lapré & Nembhard, 2020, s. 35).

Det er også en utfordring at formell læring ofte begrenser seg til overføring av eksplisitt og kodifisert kunnskap i en form preget av tilegnelsesperspektivet (Filstad, 2017, s. 153; Sfard, 1998, s. 5-6). Eksplisitt kunnskap er kunnskap som kan kodifiseres og settes ord på, og som derfor er enklere å overføre strukturert gjennom blant annet rutinebeskrivelser, prosedyrer og kurs (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 350). Dette i motsetning til såkalt taus kunnskap, et skille forankret i filosofen Michael Polanyis *The Tacit Dimension* fra 1966. Taus kunnskap er den kunnskap et individ kanskje ubevisst besitter, kunnskap av en personlig karakter tett knyttet til handling og med rot i egne erfaringer og innsikter som det vanskelig lar seg gjøre å sette ord på eller overføre til andre (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 59-60).

Forskning har vist at den dominerende måten å lære og utvikle kompetanse på arbeidsplassen på, er gjennom uformelle relasjoner og uformell læring (Filstad, 2017, s. 65). Filstad hevder at effekten av «formalisert læring på arbeidsplassen vil være marginal hvis den ikke integreres som en del av uformell læring på arbeidsplassen», og at dette må følges opp i form av tid til refleksjon og tilrettelegging for praktisk anvendelse av den nye kunnskapen (Filstad, 2017, s. 66, 71; 2022, s. 60). Dette er i tråd med deltakerperspektivet (Sfard, 1998, s. 5-6). For at organisasjonslæring skal finne sted er det altså nødvendig at organisasjonen har en systematisk og bevisst tilnærming til og balanse mellom det å både individuelt og kollektivt tilegne seg, dele og bruke erfaringer og kunnskap, både gjennom formelle og uformelle læringsarenaer (Filstad, 2017, 2022, s. 59-60; Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 356; Lapré & Nembhard 2020).

Å identifisere og håndtere barrierer for læring, altså faktorer som kan fremme eller hemme kunnskapsoverføring i en virksomhet, er et aktuelt forskningstema innenfor fagfeltet (Argote & Miron-Spektor, 2011, s. 1131; Filstad, 2022, s. 64; Fivelsdal et al., 2004, s. 336). Sentrale faktorer er i den sammenheng kunnskapens grad av *kausal tvetydighet* («causal ambiguity»), organisasjonens og medlemmenes *absorpsjonskapasitet* («absorptive capacity»), geografisk og relasjonell nærhet, hvorvidt læringsmiljøet oppleves som trygt, og metoder for kunnskapsoverføring, eksempelvis kursing, kommunikasjon, teknologi, maler og rutiner, relasjoner og nettverk (Argote & Miron-Spektor, 2011, s. 1125, 1131; Cohen & Levinthal, 1990; Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 360; Lapré & Nembhard, 2020, s. 43-51; Osterloh & Frey, 2000; Szulanski & Lee, 2020).

Hvor enkelt det er for organisasjonsmedlemmene å forstå årsakssammenhengene mellom handling og resultat – kunnskapens grad av *kausal tvetydighet* – anses av flere forskere å være av sentral betydning for hvor vanskelig og utfordrende kunnskapsoverføringen kan være (Argote & Miron-Spektor, 2011, s. 1125-1126). Tvetydigheten øker med graden av taus kunnskap og kompleksitet, altså hvor stor gjensidig avhengighet det er mellom ulike kunnskapselementer nødvendig for å kunne forstå de overordnede sammenhengene (Szulanski & Lee, 2020; s. 367). Forskning antyder at betydningen av tilsiktet læring, og da spesielt læringsaktiviteter rettet mot å øke forståelsen for årsakssammenhenger («conceptual learning») og *hvorfor* kunnskapen er nødvendig for organisasjonen, øker når det er snakk om oppgaver med høy grad av kausal tvetydighet (Lapré & Nembhard, 2020, s. 39-43).

Kunnskap som individer tilegner seg, må innarbeides og institusjonaliseres i flere ulike kunnskapslagre som også andre i organisasjonen har tilgang til, for eksempel i prosedyrer og rutiner (Argote & Ingram, 2000, s. 152; Argote & Miron-Spektor, 2011, s. 1124-1126). Forskning på minnekapasitet antyder at læring og kunnskapslagring er en selvforsterkende mekanisme (Cohen & Levinthal, 1990, s. 129). Relevant kunnskap som organisasjoner og deres medlemmer allerede har tilegnet seg, har betydning for deres *absorpsjonskapasitet*

– det vil si evnen til å filtrere hva som er verdifull ny informasjon, innpasse dette som ny kunnskap og anvende den (Argote & Ingram, 2000, s. 152-153; Cohen & Levinthal, 1990, s. 128-131; Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 360; Lapré & Nembhard, 2020, s. 45). Et bredt og relevant grunnlag av kunnskap gjør det enklere for oss å lage kontekstuelle minneforbindelser til ny informasjon, det vi gjerne omtaler som knagger å henge kunnskapen på.

Forskere søker å forstå hvordan den overførte kunnskapen blir fortolket og best kan krysse over ved «grensen» mellom de organisatoriske enhetene eller yrkesgruppene, samt hvor effektive de ulike metodene for kunnskapsoverføring er i ulike kontekster (Argote & Miron-Spektor, 2011, s. 1131, Thompson et al., 2006). Kunnskap og kunnskapsoverføring er vanskelig å måle, spesielt på organisasjonsnivå (Argote & Miron-Spektor, 2011, s. 1124; Roberts, 2000, s. 432). Noen måler observerbare endringer i rutiner som indikasjon på at organisasjonslæring har funnet sted (Argote & Miron-Spektor, 2011, s. 1124-1125). Det er også gjort kvantitative studier hvor man har målt for eksempel produksjonshastighet eller kunnskapstilegnelse basert på spørreundersøkelser før og etter kunnskapsoverføring (Argote & Ingram, 2000, s. 151-152). Samtidig kan organisasjoner også lære «feil» gjennom å trekke lite hensiktsmessige slutninger fra sine erfaringer, spesielt i de tilfeller der de skal lære av erfaringer basert på oppgaver som ikke forekommer hyppig (Argote & Miron-Spektor, 2011, s. 1126-1127).

Innenfor en organisasjon kan det utvikle seg mange ulike såkalte praksisfellesskap, og slike læringsarenaer kan ha stor betydning for organisasjonslæring (Filstad, 2022, s. 82-85). Praksisfellesskap er stort sett uformelle grupper av organisasjonsmedlemmer som deler noen utfordringer eller engasjement for et tema (Filstad, 2022, s. 84). Slike praksisfellesskap kan være både fremmende og hemmende for organisasjonslæring, da sterk tilhørighetsfølelse og felles forståelsesrammer kan utgjøre barrierer for kunnskapsoverføring på tvers av organisasjonens praksisfellesskap (Filstad, 2022, s. 85, 97; Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 362-363).

Et sentralt bidrag til fagfeltet er Argyris og Schöns teorier om enkelkrets- og dobbeltkretslæring med utgangspunkt i skillet mellom begrepene uttrykt og anvendt handlingsteori (Argyris, 1990, 1991; Argyris & Schön, 1978, 1996). Uttrykt teori, også kalt fasadeteori eller festtaleteori, betegner de som verdier en organisasjon og dens medlemmer muntlig og/eller skriftlig beskriver at de handler i tråd med, som grunnlag for å forklare eller legitimere sine handlinger (Argyris & Schön, 1996, s. 13-14; Brandi & Elkjær, 2014, s. 264-265; Filstad, 2022, s. 44, 50; Irgens, 2016, s. 166). Anvendt teori er hverdagsteoriene, de observerbare handlinger som en organisasjon og dens medlemmer faktisk utfører i praksis, og disse kan stå i motstrid til de uttrykte teoriene (Argyris, 1990, s. 35; Argyris & Schön, 1996, s. 13-14). Anvendte teorier er ofte tause og til dels ubevisste, det settes ikke nødvendigvis ord på dem fordi det kan oppleves som ubehagelig eller skummelt å innrømme, til og med overfor seg selv, at det ikke er samsvar mellom uttrykt og anvendt handlingsteori (Argyris & Schön, 1996, s. 14).

Å løse feil og problemer ved å endre sine handlinger, uten å samtidig reflektere over eller endre de verdier og antagelser som ligger til grunn for at feilene oppsto, er å anse som enkelkretslæring (Argyris & Schön, 1996, s. 20-21; Brandi & Elkjær, 2014, s. 265, Filstad, 2022, s. 44-46). Dobbeltkretslæring betegner prosessen når en organisasjon foretar feilretting og problemløsning i kombinasjon med å reflektere over og endre de grunnleggende verdier og antagelser som ligger bak organisasjonens anvendte handlingsteorier, for å forebygge eller hindre samme type feil fra å gjenta seg (Argyris & Schön, 1996, s. 20-21; Brandi & Elkjær, 2014, s. 265). Dobbeltkretslæring krever at organisasjonen våger å ta tak i det ubehagelige (Filstad, 2022, s. 46) og er ifølge Argyris og Schön (1996) en forutsetning for at organisasjonslæring skal finne sted. Denne forutsetningen, at man «evner å stille spørsmål ved grunnleggende handlingsnormer og styrende verdier» (Irgens, 2018, s. 99), gjør også at dobbeltkretslæringen kan virke mer truende på de involverte. Det gjør at dobbeltkretslæring, og derigjennom organisasjonslæring, kan bli hemmet eller forhindret ved at det utvikles organisasjonsmessige forsvarsrutiner (Argyris, 1990).

## Samtalene: Desentralisering, opplæring og sentralisering

Bakteppet for undersøkelsen er altså Riksrevisjonens rapport fra 2017 om mangelfull arkivering i statlig forvaltning, samt utviklingen som har skjedd i regelverk og standarder på området de siste 10-20 årene. I perioden intervjuene ble gjennomført ventet også mange i arkivfaglige miljøer rundt om i landet på den varslede utredningen fra Arkivlovutvalget (NOU 2019: 9). Den ble overlevert til Kulturdepartementet 2. april 2019, altså like etter at intervjurundene var avsluttet.

Gjennomgangen av intervjumaterialet er delt i tre temaområder. Det første gjelder informantenes opplevelser av redistribusjon og desentralisering av arkivansvar og -oppgaver innad i virksomhetene. Det handler om at ansvaret for en av de mest sentrale oppgavene innen dokumentasjonsforvaltning – det å sørge for at dokumentasjonen som skal arkiveres og journalføres faktisk blir fanget og registrert – gjennom de siste årene gradvis er blitt overført fra dokumentasjonsforvaltere til saksbehandlere, som en følge av at digitalisering har gjort dette både mulig og tilsynelatende mer effektivt.

Det andre temaområdet er knyttet til faglige opplærings- og kurstiltak i dokumentasjonsforvaltning i en mer avgrenset forstand i de enkelte virksomheter. Her stilte jeg spørsmål om hva de ansatte får av tilbud om kurs og opplæring i temaer innen arkiv og dokumentasjonsforvaltning, og hvordan denne opplæringen blir gitt og fulgt opp. Det dreier seg om regelverk, rutiner, systemer, samfunnsrelevans og kunnskapsområdet mer generelt. Dette har betydning for hvordan saksbehandlerne blir satt i stand til å utføre de arkivoppgavene de har fått overført.

Det tredje temaområdet gjelder sentralisering av fagkompetansen. I tilknytning til spørsmål om desentralisering av arkivansvar og -oppgaver, bringer flere av informantene opp temaet om sentralisering av dokumentasjonsforvaltningen som organisatorisk funksjon, og den effekten de tenker det kan ha for kvaliteten.

Som organisatorisk funksjon har enhetene som utfører oppgaver knyttet til arkiv- og dokumentasjonsforvaltning ulik benevnelse, struktur, størrelse og organisatorisk plassering innenfor de enkelte virksomhetene, men av praktiske hensyn velger jeg å omtale disse enhetene som *arkivtjenesten(e)*, til tross for at begrepet kan oppleves som noe utdatert.

### *Desentralisering av arkivoppgaver: Fra kollektivt til individualisert ansvar*

At digitalisering førte med seg en redistribusjon av arkivoppgaver ble sett som en utfordring allerede på slutten av 1970-tallet. I sin rapport *EDB og organisasjonens myke verdier* påpekte Den norske dataforening (DND) at oppgaveoverføring kunne være en fornuftig rasjonalisering der registreringen var en integrert del av selve saksbehandlingen, men at denne omleggingen mange ganger hadde skjedd ukritisk hvor «registreringen blir et avsluttende haleheng som kunne vært mer effektivt utført av profesjonelt registreringspersonale» (Haug, 1979, s. 18).

Gjennom flere tiår har det i offentlig forvaltning ligget en implisitt forventning om at digitalisering generelt skal gjøre oppgaver enklere, mer intuitive og dermed også mindre ressurskrevende. Digitale sakarkivsystemer synes å åpne for at enhver ansatt med PC og systemtilgang kan gjøre de samme arbeidsoppgavene like godt og mer effektivt enn dokumentasjonsforvalterne, siden færre ledd involveres. For informant 17 (A) kom denne oppgaveoverføringen først tydelig fram da saksbehandlerne selv skulle stå for import av epost til sakarkivsystemet:

*Vi sa at 'vet du hva, dette er ikke effektivt, at vi sitter og importerer ting du har mottatt. Du er første mottaker, du har muligheter til å importere det. Du må gjøre det fordi at det rett og slett utløser færre handlinger enn om jeg skal gjøre det' [...]. Så det var det som utløste [oppgaveoverføringen], de skjøv det over på saksbehandlerne fordi det var mest effektivt.*

Samtidig opplevde ikke informanten dette som en stor endring, det som var nytt var bare at saksbehandlerne nå måtte utføre «den fysiske importen» selv:



«Det er bare en justering vil jeg si. Men det er jo en skyving av oppgaver.» Dette er i tråd med utsagn fra flere av informantene, uavhengig av stillingskategori. De opplever at saksbehandlerne alltid har hatt et medansvar for at dokumentasjon skal bli arkivert, men at det er måten de nå må utøve dette ansvaret på som har endret seg. Der saksbehandlerne tidligere kunne sende sine papirer og eposter videre til arkivtjenesten for vurdering og registrering, er det i de fleste av virksomhetene nå et krav eller i alle fall en sterk forventning om at saksbehandlerne selv skal foreta de nødvendige skjønnsvurderinger med tanke på arkiverings- og journalføringsplikt, samt gjennomføre den faktiske registreringen.

Det er stor enighet blant mine informanter om at desentralisering av oppgavene har skjedd gradvis, men intervjumaterialet spriker noe når det gjelder hvorvidt ansvars- og oppgaveoverføringen er formidlet tydelig nok. Informant 14 (S) beskriver sin opplevelse slik:

*Det har gått så gradvis tror jeg, at man har ikke hatt noen sånn åpenbaring eller et tidspunkt hvor man bare 'nå går vi fra dette til dette systemet, og det innebærer at dere får mer ansvar om å passe på at ...' og så videre [...]. Men jeg vet at vi har hatt både kurs og allmøter hvor det blir orientert. Sånn at jeg tror ingen kan komme å si at, 'ja, men jeg visste ikke det' eller 'dette har vi aldri fått vite'. Men samtidig så er det jo et eller annet med å omstille seg i hodet sitt og skjønne at nå er det en ny tid og nytt ansvar.*

Informant 15 (S) har imidlertid en annen opplevelse av om oppgaveoverføringen er formidlet tydelig nok:

*Nei, ikke i det hele tatt synes jeg [...]. Det har vært en utvikling som på en måte bare har skjedd. I hvert fall sånn som jeg har opplevd det, da. At det ikke har vært tatt opp på noen som helst måte i fora, det er ikke noe som er diskutert på avdelings- eller seksjonsmøter, eller at det går eposter fra ledelsen om det, eller at det har vært samlinger om det sånn fra toppledelsen her, nei.*

Informant 18 (L) deler til en viss grad dette synet:

*Jeg oppfatter det ikke som at [oppgaveoverføringen] har blitt uttalt, men den har blitt synliggjort ved at folk har blitt gjort oppmerksom på at vi har fått noen nye oppgaver [...]. Kommer det en epost til meg nå som jeg vet at er arkivverdig, så er det jeg som skal legge den inn i [sakarkivsystemet], på riktig sak. Hvis jeg ikke ber arkivet om å gjøre det, da. Men i utgangspunktet så har vi altså den adgangen selv, og der er jo det jeg tror kan svikte inn iblant [...]. Det sitter altså da 250 ... 220 [sic] mennesker og vurderer om 'skal, skal ikke'. Og bevisstheten om det tror jeg ikke er stor nok. Så sann sett, så kan du vel si at min opplevelse er at det ansvaret den enkelte har til å vurdere dette her, er kanskje ikke kommunisert godt nok. Eller, hvis noen sier at det er kommunisert godt nok, så er det kanskje ikke oppfattet.*

I virksomheten til informant 20 (D) ble oppgaveoverføringen noe tydeligere formidlet: «Når vi innførte dette systemet i sin tid, så måtte jeg faktisk stå med en papirsaksmappe og forklare at 'du er saksansvarlig' [...]. Vi har drillet [saksbehandlerne] veldig på at 'dette er ditt ansvar. Sørg for å følge opp'.»

Uavhengig av om ansvars- og oppgaveoverføringen er tydelig formidlet i virksomheten, er det flere informanter som ikke nødvendigvis er overbevist om at alle aspekter av overføringen er fullt ut forstått eller akseptert. Informant 17 (A) uttrykker at hen vet det er mange saksbehandlere som «heller ville hatt et arkiv som var profesjonelle dokumenthåndterere enn at det er noe man skal drive å tukle med selv når man har dårlig tid og ikke det perspektivet, man er en problemløser, man er ikke [ler] administrativt personell [...]». Informant 24 (S) har inntrykk av at årsaken til at enkelte saksbehandlere i hens virksomhet ikke arkiverer selv «handler om at det ikke er noe de ser på som sin arbeidsoppgave», og informanten tror ikke at innføring av et nytt sakarkivsystem vil endre dette.

Saksbehandlerne og dokumentasjonsforvalterne har til dels ulike syn på hva som er grunnen til at sakarkivsystemene ikke benyttes. Samtidig som informantene

gir uttrykk for holdninger som vektlegger betydningen av god dokumentasjon, er det hos flere et tydelig skille mellom hva de beskriver som viktig og hva de sier at de faktisk gjør. Dette går igjen både når det gjelder etterlevelse av regelverk, bruk av sakarkivsystemet og fagsystemer, og med tanke på opplæring. Noen informanter kommer selv inn på at de ser selvmotsigelsene og forstår konsekvensene deres handlinger kan ha når det gjelder kvaliteten på dokumentasjonsforvaltningen, mens andre er mer pragmatiske i sin tilnærming. Informant 4 (S) er åpen om at den arkivansvarlige i virksomheten har gitt klar beskjed om at informantens enhet benytter et fagsystem som ikke er godkjent som arkivløsning, og at enheten mottar en del dokumentasjon som skulle vært registrert i sakarkivsystemet. Informanten omtaler den arkivansvarlige som en «veldig dyktig» person som «kan lovverket veldig godt», og at vedkommende helt sikkert har rett. Likevel har informanten ikke tenkt å endre sin praksis, da hen oppfatter det som umulig av personvern hensyn i tillegg til at det er tungvint og vil føre til merarbeid: «Bakgrunnen er jo egentlig litt å beskytte [borgerne], og så litt fordi vi er redde for at opplysninger skal komme ut som ikke skal ut, og så er det litt for å spare oss selv for arbeid.»

Hos noen av informantene står uttrykte og anvendte handlingsteorier i tydelig motstrid, og de forteller om dette på en måte som gjør at praksisen framstår som relativt normalisert snarere enn noe som er ubehagelig å innrømme. Informant 6 (A) sier blant annet at «det er omfattende å lage en bevarings- og kassasjonsplan også for en liten [virksomhet], så det har vi faktisk bare vedtatt at det gjør vi ikke», mens hen senere uttaler at «jeg føler at det er en forståelse her på huset om at når man jobber i offentlig forvaltning, så har man et lovverk man må forholde seg til.»

Også i samtalen med informant 7 (L) kommer disse motsetningene til syne. I forbindelse med en omorganiseringsprosess har virksomheten vært nødt til å rydde og avslutte mange arkiver, både papirbaserte og elektroniske. Dette har medført flere til dels uforutsette kostnader og utfordringer, men informanten er tydelig på at hen mener virksomheten har gjort sitt beste:

*Jeg er komfortabel med den jobben vi har gjort [...]. Jeg [er] ikke trygg på at vi etablerer en framtidig praksis som er innenfor regelverket, eller – jeg vet vi ikke gjør det. På veldig mange områder. Men den praksisen har utviklet seg basert på organisasjonskultur, og ikke på regelverk. Og nå vet jeg ikke om jeg tør si noe mer [latter].*

Da Menon Economics (2020) undersøkte tidsbruk og kostnader ved arkivering i offentlig sektor, svarte 90 % av respondentene i kommunal sektor og 85 % av respondentene i statlig sektor at de alltid eller ofte følger virksomhetens interne rutiner og retningslinjer for arkivering (s. 46). Dette stemmer ikke nødvendigvis med inntrykket jeg sitter igjen med etter mine samtaler. Informant 25 (D) forteller om en forvaltningsrevisjon fra noen år tilbake hvor svært mange saksbehandlere oppga at de importerte masse epost, men at «da vi sjekket hva vi hadde i systemet, så var det en god del mindre [...]. Men man oppga jo i hvert fall at man gjorde det da, at man synes man gjorde det.»

Informantene er altså oppmerksomme på at det eksisterer rutiner for arkivering og journalføring, men de er samtidig også klare på at de ikke i tilstrekkelig grad makter å etterleve dem, selv om de fleste uttrykker at de både ønsker og prøver. Tatt i betraktning at de fleste av mine informanter meldte seg basert på interesse og engasjement for temaet arkiv og dokumentasjonsforvaltning, er det nærliggende å tenke at respondentene i Menon-rapporten selvrapporterte ut fra sine uttrykte handlingsteorier snarere enn brukte handlingsteorier.

Der noen informanter mener at de har et berettiget pragmatisk perspektiv på oppgaver knyttet til dokumentasjonsforvaltning, er informant 19 (D) av den oppfatning at det ikke først og fremst er systemet i seg selv som er til hinder eller skyld i manglende arkivering, men snarere «saksbehandlers kunnskap og vilje til å bruke det.» Det begrunner hen med at «det systemet vi har nå har vi hatt i 7 år snart, og det er fortsatt folk som ikke kan bruke det.» Informanten forteller at saksbehandlerne oppgir «mange forskjellige,

rare unnskyldninger» for at de ikke arkiverer som de skal og mener at opplevelsen av å ikke mestre systemet gjør at ansatte helst vil unngå å bruke det.

Norge er i dag blant de mest digitaliserte land i verden, med en digitalt sett svært ressurssterk befolkning. På under 20 år er andelen nordmenn med tilgang til internett nesten doblet, fra 52 % i 2000 til 98 % i 2017 (Ask & Søraa, 2021, s. 38; Medienorge, u.å.). En kombinasjon av politiske avgjørelser, personlige valg og stor kjøpekraft gjør at vi alle må forholde oss til, og i større eller mindre grad beherske, en mengde ulike teknologier og digitale plattformer i vårt hverdagsliv (Ask & Søraa, 2021, s. 38). Det er nærliggende å tenke at dette kan ha skapt en underliggende forventning om at opplæring i bruk av ulike IKT-systemer i jobbsammenheng ikke lenger er like nødvendig, til tross for redistribusjon av ansvar og oppgaver. Flere av informantene med lang fartstid som offentlig ansatt, synes at oppmerksomheten rundt opplæring av nyansatte har endret seg mye i løpet av de siste årene. Informant 9 (A) beskriver det slik:

*Når en ingeniør ble ansatt før, så måtte han igjennom et opplæringsopplegg, vet du. Vi hadde han med på saksbehandlingskurs, vi hadde han med i forvaltningsloven, vi hadde han med i [virksomhetsspesifikke lovkurs], det var veldig formelt, at han skulle igjennom alt. Men nå kan det komme en utdannet ingeniør som skal jobbe, som vi bare setter på jobben, og sier at 'ja, så har vi noen systemer her du må bruke', liksom. Sånn at det formelle har kanskje blitt uformelt nok, om jeg kan si det. Og det går ut over dokumentasjonsforvaltninga.*

Helt fra man startet arbeidet med å innføre IKT i forvaltningen har automatisering av oppgaver vært både en målsetting og en forventning (NOU 1973: 43; NOU 1978: 48). Situasjonen rundt innføring av ulike IKT-systemer i offentlig sektor har vært preget av en tendens til å tenke på digitalisering og teknologi som en «frelser» - nye systemer blir sett på som en løsning i seg selv, noe som de ansatte bare trenger å mestre. Denne overdrevne og noe naive troen på digitalisering faller inn under de delvis overlappende begrepene «teknologisk fiks» og «fiksisme» (Ask

& Søraa, 2021, s. 29-30). «Fiksisme»-troen kan i ytterste konsekvens fortrenge erkjennelsen av at det ikke er tilstrekkelig bare å anskaffe et system, men at det også er nødvendig med nok ressurser i form av både kompetanse, penger og tid til implementering, opplæring og oppfølging (Ask & Søraa, 2021). Det kan medføre at anskaffelse og implementering av et nytt sakarkivsystem alene blir forventet å løse virksomhetens utfordringer med arkivering og journalføring.

Informant 14 (S) forteller om virksomhetens forrige sakarkivsystem «som vi elsket å hate for det var veldig komplisert», men at de etter overgangen til nytt sakarkivsystem fleipet med at de aldri hadde trodd at de skulle savne det gamle systemet – noe de likevel gjorde de fordi det nye systemet «ikke [var] så intuitivt å forstå som jeg tror de som har utviklet det tror at det er.» Virksomheten til informant 24 (S) er i gang med et innføringsprosjekt for et nytt sakarkivsystem som hen håper er enklere og vil gjøre arkivering til mindre «ork», men ser ikke bort fra at hen har urealistiske forhåpninger. Samtidig tenker hen at «alt må være bedre» enn det systemet virksomheten har i dag.

Informant 17 (A) uttrykker en viss frustrasjon over at virksomhetene «har en forventning til at ting bare skjer uten at man har anskaffet systemer som sørger for at det bare skjer», og at «folk har litt sånn naivt forhold til og stor tro på hva tekniske løsninger kan gjøre for oss.» Bevisst eller ubevisst sammenligner vi også systemene vi bruker i hverdagen med systemene vi bruker i jobbsammenheng. Informanten er av den oppfatning at noe av utfordringene ligger her: «Det koster penger faktisk, å få løsninger som er skreddersydd for oss [...]. Vi et lite land. Vi har en Noark-standard som er relativt spesiell for oss. Vi får ikke Rolls Royce-ting som hylleware.»

Informant 21 (A) forteller en historie fra noen år tilbake om en saksbehandler fra privat næringsliv som aldri hadde hørt om Noark-standarden, og som syntes at sakarkivsystemet var forferdelig rigid og lite brukervennlig. Saksbehandleren sendte «helt seriøst» et forslag på epost om at virksomheten «bare skulle hyre

inn to IKT-studenter» som kunne programmering og dette med brukergrensesnitt og brukeropplevelse, så «kunne de bare lage et nytt system som kom til å være veldig mye bedre enn det vi hadde her i dag.»

Denne «fiksisme»-tankegangen individualiserer i tillegg gjerne det som i utgangspunktet er strukturelle, samfunnsmessige eller organisatoriske og kollektive utfordringer (Ask & Søraa, 2021, s. 30-31). Stikk i strid med grunnleggende prinsipper for organisasjonslæring blir ansvaret for handling og endring lagt på individet, hvor det oftere blir stilt spørsmål om *du* bruker teknologien på rett måte heller enn om *vi* har nok ressurser og kunnskaper (Ask & Søraa, 2021, s. 30-32). Noe av det samme kommer også til syne gjennom utsagn og overskrifter som at «7 av 10 saksbehandlere arkiverer ikke som de skal» og «hvorfor gidder vi ikke ta vare på beslutninger?» (Arkivverket, 2022), eller når legitime bekymringer og advarsler mot nye IKT-systemer avvises med utsagn om at opplæring er blitt gitt og at dette dreier seg om brukerfeil (Thobroe & Ørnhaug, 2023).

### *Opplæring under press: Utilstrekkelig organisatorisk oppmerksomhet*

Allerede fra man startet innføring av IKT i forvaltningen ble behovet for grundig og strategisk opplæring gjennom kurs og seminarer framhevet som helt essensielt, og det ble understreket at «for at slike tiltak skal få den ønskede effekt må de inngå som et bevisst ledd i utviklingen av den enkelte tjenestemann» (St.meld. nr. 31 (1975), s. 12). I sin rapport fra 1979 omtaler DND læring som kanskje «det viktigste av alle krav», men at «det er viktig å diskutere gjennom hva man ønsker å lære, både ut fra organisasjonssynspunkt og ut fra den enkeltes synspunkt [...]» (Haug, 1979, s. 25). Rapporten trakk også fram betydningen av å «få til læring i et bredere perspektiv, ikke bare om EDB-systemet», da det var «nødvendig at kravet til faglig forståelse av det man driver med opprettholdes og vedlikeholdes i tillegg til de nye faglige kravene som en teknisk løsning i seg selv innebærer» (Haug, 1979, s. 25-26).

Riksrevisjonen (2017) viser til at kvaliteten på opplæringen har betydning for hvordan sakarkivsystemene oppfattes: «Ansatte som har fått god opplæring i saks- og arkivsystemet, mener oftere enn ansatte som oppgir at de har fått dårlig opplæring i systemet, at saks- og arkivsystemet er brukervennlig [...]. Gode opplæringsmodeller kan derfor i stor grad føre til økt bruk av systemet, noe som automatisk vil føre til at arkiveringsgraden øker» (s. 117). Samtidig tyder internasjonale studier på at virksomheter ikke tar kunnskapsoverføring og opplæring tilstrekkelig på alvor, hverken med tanke på ressursinvesteringer, strategier eller gjennomføring (Szulanski & Lee, 2020, s. 366).

Mine intervju tegner opp det samme bildet som framkommer i Riksrevisjonens undersøkelse fra 2017 og andre studier. Uavhengig av stillingskategori uttrykker alle informantene forståelsen at arkiv og dokumentasjonsforvaltning har betydning både for virksomheten og borgerne, men saksbehandlerne opplever jevnt over at de ikke har fått tilført den nødvendige kompetansen eller ressursene til å utføre oppgavene de har fått ansvaret for. Saksbehandlerne føler seg også presset på tid. Informant 16 (S) uttrykker et oppriktig ønske om å etterleve regelverket, men sier at å huske å journalføre epost ikke er det som ligger «høyest oppe i bevisstheten [...] når du driver og jobber med saker og det brenner, sure innlegg i avisen og [overordnet myndighet] maser og fristene nærmer seg, da er det andre ting som gjelder, altså.»

Alle virksomhetene i mine undersøkelser gjennomfører en eller annen form for opplæring av sine ansatte. Noen av virksomhetene på statlig forvaltningsnivå gjennomfører felles oppstartskurs for nyansatte på tvers av arbeidsoppgaver, stillingskategorier og organisasjonstilhørighet. Disse kursene skal dekke et bredt spekter av lov- og regelverk som er relevant for forvaltningen, som blant annet informasjonssikkerhet, personvern, forvaltningsskikk, offentlighet og innsyn, HMS, anskaffelser og kommunikasjon. Virksomhetene benytter metoder for kunnskapsoverføring som er å anse som formell og tilsiktet opplæring med et individuelt tilegnelsesperspektiv (Filstad, 2017, 2022; Sfard, 1998). Den vanligste formen for opplæring og kunnskapsoverføring er at virksomhetenes



arkivtjenester tilbyr relativt korte og spissede (felles) introduksjonskurs i sakarkivsystemet for sine nyansatte, med varighet i alt fra en times tid til en halv dag. Kodifisert kunnskap og kompetanse innenfor arkiv og dokumentasjonsforvaltning overføres også gjennom skriftlige veiledere, rutinebeskrivelser og maler på inter-/intranett som de ansatte forventes å benytte seg av, samt i form av brukerstøtte.

Det varierer i hvilken grad saksbehandlerne kjenner til og aktivt benytter seg av skriftlige veiledere og rutinebeskrivelser. På spørsmål om virksomheten har en arkivplan, svarer informant 4 (S) at «vi vet hvor den ligger hvis vi har behov for å lese den, men vi har liksom ikke tatt oss tid til det da.» Informanten ønsker like etter å kvalitetssikre sitt eget utsagn, og starter å søke på nett for å finne arkivplanen, men finner den ikke: «Nei, da skal jeg ikke være veldig bastant på det, men jeg mener jeg har sett den ja.» På samme spørsmål svarer informant 13 (S): «Om [arkivplanen] finnes lett tilgjengelig [...] er jeg usikker på. [...] Det kan hende at den ligger på nett altså, men jeg tror du må vite at vi har en arkivplan for å finne den.»

Noen av informantene beskriver at nyansatte ikke får tilgang til sakarkivsystemet før opplæring i systemet er gjennomført. Det forekommer også at ansatte innenfor en og samme virksomhet har ulike oppfatninger om hvorvidt kurs faktisk er obligatorisk. Informant 8 (D) forteller at nyansatte kan melde seg på kurs via intranettet ut fra et førstemann til mølla-opplegg, men at det nok også er «veldig mange som ikke er på kurs, som lærer seg [sakarkivsystemet] av kolleger.» Flere informanter i kategorien saksbehandler anser opplæring for å være frivillig, i alle fall utover introduksjonskurset, og gir uttrykk for at manglende opplevelse av at opplæring er viktig for virksomheten, gjør at kursdeltakelse ikke blir prioritert. Informant 11 (S) uttrykker at det «sånn offisielt» er en ledelsesforventning om at ansatte skal ta kurs som tilbys innenfor arkiv og dokumentasjonsforvaltning, men at det er mer en «påtatt forventning enn en reell forventning [...]. Det er ingen som legger merke til om du går på de kursene, egentlig. Så det er mer din egen [pause] ...om du har gitt opp eller

ikke.» Informant 15 (S) mener at det tidligere var en større forventning om at man som ansatt skulle gjennomføre kurs, og at det nå «er mye lettere å velge bort den type opplæring.» Informanten innrømmer at hen «rett og slett ikke [har] prioritert å være på noe kurs de siste par-tre åra. Og det er min egen feil, og ingen har kjefta på meg for det.»

Et overordnet inntrykk er at introduksjonskursene fortrinnsvis bare blir tilbudt nyansatte, mens eventuelle oppfriskningskurs stort sett avhenger av at de ansatte selv aktivt oppsøker eller etterspør dette. I den grad saksbehandlerne tar initiativ til dette, er det fordi de har «spesielle spørsmål om konkrete utfordringer som kan dukke opp», som informant 1 (S) formulerer det. Oppfølging har dermed primært form som brukerstøtte en-til-en. Gjennom sin kvalitetskontroll av sakarkivdatabasen kan dokumentasjonsforvalterne også gjøre observasjoner som kan tyde på at opplæring ikke har gitt den ønskede effekten. I noen virksomheter kontakter dokumentasjonsforvaltere iblant saksbehandlere individuelt dersom de ved kvalitetssikring oppdager problemer eller feil i oppgaveutførelsen, eller allerede kjenner til at enkelte saksbehandlere har spesielle utfordringer. Saksbehandlerne får da gjerne tilbud om mer eller mindre en repetisjon av samme opplæring som de fikk i første omgang. Informant 9 (A) forteller om en situasjon hvor hen «hadde inn den ene [saksbehandleren] 20 ganger på opplæring, hvor jeg til slutt sa at 'ring, så hjelper vi deg'.» I opplæringsammenheng kan det betraktes som «the equivalent of shouting louder at someone who does not understand your language» (Beris et al., 2015, s. 2). Det kan fungere for noen saksbehandlere, men er i beste fall å betrakte som enkeltkretslæring, da det ikke inkluderer noen form for refleksjon med sikte på å endre anvendte handlingsteorier eller forebygge at samme feil skjer igjen.

Intervjumaterialet gir inntrykk av at det i liten eller ingen grad foregår noen formell eller tilsiktet oppfølging av den opplæringen som tilbys av arkivtjenesten i de undersøkte virksomhetene. Virksomheten til informant 3 (A) har forsøkt å tilby tematiske oppfriskningskurs, men opplevde liten respons. Ut fra samtaler med kolleger har informant 15 (S) inntrykk av «at det blir

færre og færre av disse oppfriskningskursene» og at frafallet er stort: «Er [arkivtjenesten] heldig så kommer kanskje 20 % [...]» Informanten sier videre at det «kommer sånne desperate meldinger om liksom 'ja, det er fortsatt ledig', men at saksbehandlere ikke prioriterer det fordi ledelsen ikke tydelig uttrykker at det er obligatorisk deltakelse, i motsetning til andre typer kurs: «Vi hadde et sånt klarspråkkurs nå, og da var ledelsen veldig klare på at dette skal alle gå på, dette er viktig, og da måtte man liksom nesten søke i tre eksemplarer for å ikke delta på kurset.»

De fleste av informantene, uavhengig av stillingskategori, etterlyser imidlertid både flere ressurser og mer oppmerksomhet rundt nødvendigheten av opplæring i arkivering. Blant de arkivansvarlige og dokumentasjonsforvalterne opplever flere at de ikke har tilstrekkelig med tid til å utvikle og gjennomføre så gode opplæringstilbud som de kunne ønske, fordi ressursene går med til driftsoppgaver. Informant 16 (S), med erfaring fra begge sider av bordet, forteller at saksbehandlernes manglende etterlevelse av rutiner gjerne forplanter seg i form av at kvalitetssikringen «tar fryktelig mye tid [...]. Da drar jo det ressurser fra for eksempel tiltak som kunne blitt gjort for å forhindre nettopp det der da, men som kanskje da krever litt jobb som du ikke får avkastning for før på litt sikt.»

Flere av informantene ser at de absolutt har behov for mer opplæring, men innrømmer at det skorter på både gjennomføringsevne og motivasjon, særlig om det gjelder kurs som de opplever at ikke er helt konkret spisset mot de oppgavene de skal utføre. Informant 14 (S) mener at opplæringen bør følges opp i etterkant:

*Egentlig burde kanskje kursene følges opp på en annen måte eller ha en form for workshops, arbeidsgrupper med færre folk hvor man kan diskutere med hverandre og ha litt bedre tid. Ofte på kursene [...] så går det veldig sakte på noe du ikke er interessert i, og så plutselig så sier de noe som er interessant og så går det veldig fort.*

Effekten av opplæringen svekkes også av at virksomhetene ikke har en stabil og vedvarende oppmerksomhet rettet mot betydningen av arkiv og dokumentasjonsforvaltning. Informant 15 (S) sammenligner det med kulturbygging:

*Det er akkurat det samme som hvis du skal ha et godt sosialt arbeidsmiljø, så må det jobbes med, ikke sant? [...] Så folk har det ryggmargen, vet hvordan de skal tenke, at vi er enige om kjørereglene eller rutinene. Og det er der jeg føler at det spriker, at vi ikke har den diskusjonen [...]. Det må liksom gjennomsyre den daglige virksomheten, det er først da du får endring. Du kan gå på verdens beste kurs og lederkurs og alt mulig sånn, men det er den der daglige jobbinga med at du får inkorporert dette her, det er det som er det viktige, og det er jo det vi ikke gjør lenger. Det blir som et stunt og så er du ferdig med det.*

Informant 16 (S) uttrykker at det ikke nytter at virksomhetene «trækker på med noen kurs» annethvert år om man ikke merker noe til konsekvensene av manglende arkivering i sin egen arbeidshverdag eller har «opplevd et eller annet som gjør at man får seg en støkk.» Informanten mener virksomhetene må «jobbe ganske hardt, strategisk og [...] jevnt for å opprettholde bevisstheten om det.»

Svært forenklet kan virksomhetsrelatert opplæring og kunnskapsoverføring om arkiv og dokumentasjonsforvaltning deles i to tema: *hvordan* og *hvorfor*. Ved innføring av IKT-løsninger er det ofte de tekniske og funksjonelle sidene av teknologien som står i fokus (Jansen & Schartum, 2008, s. 32). Det bidrar til at sakarkivsystemene omtales og oppfattes som IKT-verktøy på noenlunde lik linje med programvare som for eksempel Word, Excel, Outlook og Sharepoint – bare (enda) mer tungvint og mindre brukervennlig. Mitt intervjumateriale indikerer at opplæringen er orientert mot systemperspektivet, altså på at saksbehandlerne individuelt skal tilegne seg den nødvendige kompetansen i *hvordan* de skal bruke sakarkivsystemet som IKT-verktøy. Det er knapt med både ressurser og oppmerksomhet tilgjengelig til opplæring. Overføring av kunnskap

som gjør at saksbehandlerne vet hvilke knapper, maler og menyvalg de skal benytte når de bruker sakarkivsystemet for å produsere og gjenfinne dokumenter, ser ut til å bli prioritert.

Opplæringen gir i mindre grad plass til overføring av mer overordnet kunnskap om dokumentasjonsforvaltningens rolle i et større samfunnsperspektiv, med sikte på å øke forståelsen av *hvorfor* virksomheten skal arkivere og journalføre i sakarkivsystemet. Det begrenser seg ofte til informasjon om at det er lovpålagt at offentlige virksomheter må benytte sakarkivsystemer som er Noark-godkjent, fordi dokumenter skal på postjournalen for åpenhetens skyld. Informant 8 (D) forteller at hen innimellom får høre utsagn som «hvorfor skal jeg bruke dette, det er et tåpelig system», men at arkivtjenesten er nøye med å formidle at «ja vel, du kan synes det om du vil, men vi er lovpålagt å ha det, dette er et system som [virksomheten] har kjøpt inn og skal bruke, fordi vi er pliktige til å føre journal.»

At opplæringen heller ikke godt formidler de juridiske eller systemtekniske mekanismene bak hva som faktisk publiseres i virksomhetens offentlige postjournal, kan bidra til usikkerhet hos saksbehandlerne. Informant 4 (S) opplever sakarkivsystemet som «innviklet og komplisert» og mener dette er en generell oppfatning i virksomheten, med unntak av dem som benytter sakarkivsystemet ofte, noe hen selv ikke gjør. Den samme informanten mener imidlertid at virksomheten har et stort fokus på å ha dokumentasjon i orden og at hen selv er veldig bevisst på det, men da først og fremst med tanke på personvern. Informanten har aldri vært inne på virksomhetens postliste for å se hva som faktisk er synlig der, men er generelt bekymret for at det som blir registrert i sakarkivsystemet skal havne på nett, samtidig som hen erkjenner at den skepsisen kan ha sin rot i manglende kunnskap.

Noen av informantene er av den oppfatning at det ville kunne vært bevisstgjørende for virksomheten dersom opplæringen hadde gitt mer oppmerksomhet til samfunnsbetydningen av arkivering. Informant 12 (S) «tror at det hadde vært nyttig, fordi det er da man forstår mer 'hvorfor gjør vi dette?', i og med at

mange opplever at det er litt krevende å få ting inn.» Andre informanter, som i prinsipp kan si seg enige i at dette er bevisstgjørende og viktig kunnskap som kan bidra til forbedret forståelse og kvalitet, er likevel av den oppfatning at mer av den type opplæring ikke vil la seg gjennomføre grunnet tids- og ressursknapphet. På spørsmål om det vil være forståelse i virksomheten for å inkludere mer overordnede spørsmål rundt samfunnsperspektiv i opplæringen, svarer informant 7 at «det kan nok være forståelse for det, men du klarer ikke å skape engasjement omkring det. Det handler om at vi er veldig drevet av hverdagsoppgaver [...]. Det er så fort gjort å tape oppmerksomhet.»

Arkivlovutvalget påpeker at med kunnskap om reglene øker etterlevelsen, og at «på bakgrunn av ansvaret som legges på den enkelte ansatte, bør det være et rimelig mål at alle nytilsatte i stat og kommune får opplæring i arkivregelverket **og hensynene det skal ivareta** [min utheving]» (NOU 2019: 9, s. 140). Informant 16 (S) mener det er urealistisk å tro at man skal klare å få alle saksbehandlere til å ha like stort fokus på arkivering som dokumentasjonsforvaltere har. Innenfor organisasjonslæring er det et kjent fenomen at mennesker fortrinnsvis viser oppmerksomhet til den informasjon og kunnskap som vi umiddelbart oppfatter som viktig og relevant for våre egne arbeidsoppgaver, og filtrerer ut resten (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 344; Ocasio et al., 2020, s. 87, 93).

En studie gjort i forbindelse med opplæring i informasjonssikkerhet viser at ansatte fører et «compliance budget», en indre toleranseterskel for hvor mye forstyrrelse av sine kjerneoppgaver og ekstraarbeid man er villig til å akseptere av hensyn til informasjonssikkerhet (Beris et al., 2015). Forfatterne kom her fram til at tradisjonell opplæring ikke trigger den dypere forståelsen som er nødvendig for å øke de ansattes aksept for sin rolle i å bidra til bedre informasjonssikkerhet. Det er nærliggende å hevde at de samme mekanismene kan spille inn når det gjelder dokumentasjonsforvaltning. Det er begrenset hvor mye tid og ressurser man orker å bruke på oppgaver som man ikke nødvendigvis oppfatter som sine kjerneoppgaver, og særlig dersom man heller ikke helt har fått den nødvendige forståelsen for hvorfor man må gjøre disse oppgavene.

Det kan synes som at virksomhetene forventer at læring skal skje som en integrert del av daglig praksis gjennom bruk av sakarkivsystemene, men lav oppgavefrekvens og høy kausal tveetydighet bidrar til at opplæringen ikke får den tilskuede effekten. Det framgår tydelig at informantene opplever at kunnskapen som dokumentasjonsforvalterne overfører, har en høy grad av kausal tveetydighet. Som informant 14 (S) beskriver det: «Enda noen nye mystiske, elektroniske ting du må klikke deg igjennom, og plutselig har du klikket feil, og plutselig har du lagret noe som ikke skulle lagres, og du må gå å få hjelp til å få fjernet det.» Hen fører også en papirliste med saksnummer fordi «det er veldig vanskelig å søke på noen ting ... hvis du ikke helt vet hva du skal søke på.» Det er mange klikk og inngangsvinkler i et sakarkivsystem, og det er ikke nødvendigvis enkelt for saksbehandlerne å forstå sammenhengene mellom hvilken framgangsmåte som gir hvilket resultat.

Informant 9 (A) beskriver hvordan arkivtjenesten forsøkte å følge arkivfaglige råd når det gjaldt struktur i sakarkivsystemet, og endret fra å opprette objektarxiv til at hver aktivitet skulle betraktes som én sak:

Selv om vi arkivfolket klarte å forholde oss til de nye begrepene, så klarte ikke jeg å få med meg organisasjonen i arkivdanningen [...]. [Jeg] kjørte [rutinen] i ett års tid, og så tenkte jeg at 'dette går ikke. Det er ingen ledere som klarer å forholde seg til det jeg snakker om'. Så i det øyeblikket jeg sa at 'okay, vi oppretter personalmapper', så [var responsen] 'åh heldigvis, da skal jeg begynne å bruke systemet'. Så da er det litt sånn [...], hva er viktigst? Er det at du kjører gjennom et rigid system som 10 % bruker? Eller du ikke klarer å få alle [ansatte] opp og gå, så blir det fullt av sidesystem?

På spørsmål om hvorfor det er til dels store ulikheter blant ansatte når det gjelder bruk av sakarkivsystemet og forståelse for rutinene, er det to faktorer som går igjen i svarene fra både dokumentasjonsforvaltere og saksbehandlere: Oppgavefrekvens og utdanningsbakgrunn.

Dokumentasjonsforvaltere og arkivansvarlige benytter jo naturlig nok sakarkivsystemet mer enn øvrige ansatte og har gjerne en annen opplevelse av systemet. Som informant 8 (D) sier: «Vi på arkivet synes jo [sakarkivsystemet] er logisk og at det er en veldig ren og fin oppbygging, men det er jo fordi vi bruker det hver dag, hele tiden.» Samtidig er det forståelse for at saksbehandlerne opplever det annerledes. Informant 16 (S) uttaler at hen «tror de synes det kan være vanskelig når de ikke bruker det så ofte, og det ikke er så intuitivt. Det skjønner jeg egentlig, for det er veldig mange måter å gjøre samme tingen på, og da blir det forvirrende.» Flere informanter opplever også selv at en høyere bruksfrekvens gir en annen opplevelse av brukervennligheten, blant andre informant 15 (S):

*Vi har klaga mye over [sakarkivsystemet], og jeg synes det er pussig at det ikke har vært mulig å konstruere litt mer logisk. Men det er klart, det handler jo også om å bli kjent med systemet, og sette seg inn i systemet, og bruke systemet, fordi at jeg var en av dem som [sa] 'å herregud så vanskelig, jeg skjønner ingenting', men så måtte jeg begynne å bruke det litt mer aktivt, og særlig fordi jeg skulle begynne å skjerpe meg selv, og når jeg da hver dag begynte å bruke det, så tenkte jeg at 'nei, var ikke så gærent som jeg først trodde'.*

Informantene har også ulik absorpsjonskapasitet. Ansatte med juridisk bakgrunn har gjennom sin utdanning allerede dybdekunnskap som gjør dem bedre rustet til å forstå *hvorfor* arkiv og dokumentasjonsforvaltning har betydning, og dermed et helt annet utgangspunkt for å fortolke og omsette *hvordan*-kunnskapen de får tilført til korrekt handling. Dette bidrar til at de generelt opplever bruk av sakarkivsystemene som enklere. Mange informanter, på tvers av forvaltningsnivå og stillingskategori, trekker fram ansatte med god juridisk kompetanse som en «idealtipe» med stor forståelse for betydning av korrekt dokumentasjon, som har det «i ryggmargen» gjennom sin utdanning. Informant 15 (S) kommer i løpet av intervjuet gjentatte ganger tilbake til dette: «Sånn er det med disse juristene, de er flinke til å dokumentere, og bruke arkivet, det ligger



litt i metodikken deres. [...] De har en litt annen innfallsvinkel til akkurat det med arkivering og dokumentasjon.» En annen informant, som oppgir utdanningsbakgrunn som jurist, formulerer det slik:

*Jeg skal ikke påstå at alle jurister er det, men som jurist så er du jo litt opp-tatt av systemer. [...] Det [er] arkivet som faktisk kan gi deg det materialet du trenger når du skal begynne å lete etter saker som har vært behandlet på samme måte, eller noe som har med det samme å gjøre, og hvis arkivet skal klare å finne ut det, så er det jo helt avhengig av at vi som saksbehandlere eller ledere sørger for at de sakene som går inn i arkivet har de rette søkeordene, og blir lagt på rett sted. Så jeg har nok en oppfatning av arkivets nødvendighet som er kanskje litt ut over det de fleste har. De tar det for gitt og tenker egentlig ikke så veldig mye over hva som skjer.*

Studier har vist at høy organisasjonsoppmerksomhet og balanse mellom individuell tilegnelse av kunnskap kombinert med kunnskapsutvikling gjennom refleksjon og deltakelse i uformelle og sosiale læringsarenaer, er av stor betydning for at særlig tilsiktet læring skal ha effekt (Filstad, 2017; Lapré & Nembhard, 2020). Det er lite i mitt intervjumateriale som tyder på at virksomhetene har strategier for uformell tilsiktet læring gjennom deltakelse i praksisfellesskap eller sosial interaksjon. En virksomhet nevner at de har en mentorordning, men den virker å være av generell karakter og ikke med oppmerksomhet spesielt rettet mot arkiv og dokumentasjonsforvaltning. I følge Lapré og Nembhard (2020) vil tilsiktet læring ikke ha effekt dersom læringsaktivitetene ikke inkluderer tid til refleksjon, uansett hvor høy absorpsjonskapasitet individene og organisasjonen har (s. 46).

### *Sentralisering av den arkivfaglige kompetansen: Ute av syne, ute av sinn?*

Organisatorisk plassering av virksomhetenes arkivtjenester var et høyst aktuelt tema i det tidsrommet jeg gjennomførte mine intervju. Flere av informantene hadde allerede opplevd sammenslåing av arkivtjenester, noen var i en sentralise-

ringsprosess, og i noen virksomheter planla man å samarbeide om arkivtjenester på tvers. Sentraliseringen skjer hovedsakelig ut fra en tro på at kvaliteten og effektiviteten vil bli bedre av å samle de ansatte i større og mer «robuste» fagmiljøer. Alle er imidlertid ikke overbevist om at dette stemmer, blant dem informant 20 (D): «Å ha sånne robuste fagmiljø, det er bare tull, det er et svulstig ord hvor man tenker at dette her er bare tøy.»

Noen av informantene opplever at utfordringene ved å desentralisere arkivoppgaver til saksbehandlerne kan forsterkes når desentraliseringen ledes av at den arkivfaglige kompetansen sentraliseres. Arkivtjenestene har for eksempel fått mindre ansvar for import av epost som saksbehandlere mottar direkte, og mer ansvar for å kvalitetssikre epost som saksbehandlerne registrerer selv. Stort sett alle dokumentasjonsforvaltere og arkivansvarlige i utvalget uttrykker at dette er en nødvendig og uunngåelig utvikling. Samtidig påpeker flere at oppgave-desentralisering i kombinasjon med funksjons-sentralisering, bidrar til at arkivtjenestene mister ytterligere oversikt over og kontroll med dokumentfangsten knyttet til sakarkivsystemet. I tillegg kommer at kvalitetssikringen gjerne krever enda flere ressurser enn tidligere, som igjen kan gå på bekostning av arkivtjenestenes mulighet til å gjennomføre utviklingsarbeid eller opplæring av saksbehandlerne.

Informant 17 (A) er bekymret for at en stor, sentral arkivtjeneste som skal fungere som brukerstøtte for flere virksomheter, kan gi utfordringer med tanke på reell etterlevelse, kvalitet og omstillingsevne. Hen mener det vil være veldig ressurskrevende å endre rutiner som påvirker svært mange, og er usikker på hvor «endringsorientert den enheten kommer til å bli. I dag er vi små og ganske nette enheter som kan endres relativt fort og vi kan justere med små justeringer hele tiden. Du kan ikke gjøre det når du server 1000 saksbehandlere.» Informanten er også bekymret for at arkivtjenesten vil «miste kontrollen og miste kontakten med saksbehandlerne og enkelt[virksomhetene], fordi det blir avstand veldig fort.» Hen har erfaring fra tidligere sentraliseringsprosesser og opplevde da at den «lokale» arkivtjenesten gikk fra å kunne fange opp prosesser med en gang

til at de nå ikke rekker å «drive å detektere om det skjer prosesser som vi ikke arkiverer, om en underarkiverer, fordi de sitter så langt unna.»

På spørsmål om det ikke er en fordel for dokumentasjonsforvalterne å samles i et større fagmiljø, sier informant 17 (A) at man allerede «samhandler og fungerer helt fint per i dag [...]. Hvor stort skal det miljøet være? Vi får ikke noen interessante oppgaver, du blir bare sittende å gjøre kjedelige oppgaver hele tiden. Informanten utdyper:

*Det som er viktig for vårt arkiv er at du vet hva organisasjonen jobber med [...]. Og det jeg er redd man kan miste ved å drive med outsourcing er å tenke på dette som en ren administrativ tjeneste. For det er det ikke. Det gir en merverdi [...]. Jeg synes i hvert fall, og vil tro, at det alltid vil være forbundet med en viss fare å flytte ut en tjeneste som på en måte ikke bare er en tjeneste, men gir noe innhold som krever kunnskap om organisasjonen.*

Informant 21 (A) har et tilsvarende syn: «Vi har et fagmiljø fra før. Vi trenger ikke sitte fysisk sammen for å ha det, vi har jo nettverk på tvers [...]. Vi tenker jo at det er nyttig å sitte tett på saksbehandlerne som vi jo faktisk server.»

I tillegg til viktigheten av å kjenne virksomheten, uttrykker flere av informantene at geografisk og relasjonell nærhet har betydning for tillit og trygghet i opplærings- og brukerstøttesituasjoner, men at relasjonene forvitrer når fagkompetansen sentraliseres. Arkivtjenestens mulighet for å tilby oppfølging en-til-en reduseres også, utover brukerstøtte for konkret problemløsning via telefon eller skjermdeling. Studier har vist at en sterk tilknytning som tillater jevnlig og gjentatt interaksjon og kommunikasjon, gir økt sannsynlighet for vellykket kunnskapsoverføring, spesielt ved overføring av taus kunnskap eller kunnskap med høy kausal tvetydighet (Argote & Ingram, 2000, s. 162; Ocasio et al., 2020, s. 90; Szulanski & Lee, 2020, s. 371-376). En sterk tilknytning blir ikke nødvendigvis tilfredsstillende etablert ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy (Roberts, 2000, s. 432-434).

Informant 14 (S) ser begge sider av saken, men ønsker i utgangspunktet å beholde arkivtjenesten i virksomheten:

*Jeg tenker nok at det vil helt sikkert være mer interessant for dem å være i et større miljø, og at da kan de kanskje også rullere litt mer og gjøre litt mer allsidige ting [...]. Så, den frykten jeg akkurat nevnte om at de skal forsvinne og bli sentralisert, den er jo litt egoistisk, for jeg tror nok at for deres del så tror jeg det er helt fint.*

Da informant 15 (S) først hørte om sentraliseringsplanene tenkte hen i utgangspunktet umiddelbart «nei, gud så dårlig idé». Informanten ser likevel at det kan være både fordeler og ulemper knyttet til en slik utvikling:

*Hvis det kan bety at det blir større fokus på det, blir større rom for opplæring, at vi blir tydeligere, at vi får satt dette på dagsorden på en helt annen måte, og noen kan overbevise meg om det i argumentasjonen sin, så er det en bra løsning [...]. Samtidig så mister du nærheten, selvfølgelig [...]. Altså er det jo et eller annet som går tapt. Så der er jeg veldig delt, på en måte kjempemuligheter, på den annen side vi mister nærheten.*

Sentralisering kan også gjøre det mer utfordrende for arkivtjenesten å oppdage og håndtere individuelle utfordringer på en hensiktsmessig måte. Informant 17 (A) beskriver det slik:

*Vi må jo spille på lag med disse saksbehandlerne da, vi må jo på en måte spille hverandre gode [...]. Det må jo være litt dialektikk i det med at det jo er noen som er notoriske 'kunder'. Og det tror jeg at vi bare må innse at sånn er det, det er ikke alle som har svart belte i [sakarkivsystemet]. [...] Så du må jobbe med de personene du har, og det er det jeg frykter litt ved at vi forsvinner – hvis vi går ut av organisasjonen som arkivtjeneste, at det blir sentralisert – at det perspektivet forsvinner litt [...]. Er ikke sikkert det altså, men vi kjenner dem, ikke sant.*

Informant 26 (A) sitter med et inntrykk av «[...] at de avdelingene som ligger tett inntil arkivet kan ha vært flinkere til å dokumentere fordi at de har hatt lettere tilgjengelig hjelp [...]», og at når hen er i kontakt med avdelingene som ligger lenger unna så «[...] kommer det jo mye spørsmål hvor du tenker at 'hadde de sittet nærmere så hadde kanskje fått hjelp med dette tidligere' [...]».

Innenfor en virksomhet kan det utvikle seg ulike uformelle praksisfellesskap med både fremmende og hemmende effekt for organisasjonslæring (Filstad, 2022; Jacobsen & Thorsvik, 2019). I den grad saksbehandlerne finner sammen ut fra sitt engasjement for, eller kanskje snarere utfordringer med, arkiv og dokumentasjonsforvaltning, så vil disse praksisfellesskapene i mindre grad inkludere medlemmer med arkivfaglig kompetanse, i og med at denne fagkompetansen sentraliseres. Det er en risiko for at praksisfellesskap som ikke lenger har tilgang til kolleger med relevant fagkompetanse, kan feillære hverandre (Filstad 2017, 67-68; 2022, s. 62).

Geografisk nærhet gjør i tillegg at arkivtjenesten blir mer synlig og bidrar til å bevisstgjøre og opprettholde virksomhetens oppmerksomhet på arkiv og dokumentasjonsforvaltning. Informant 24 (S) tror at det å ha arkivtjenesten tett på har betydning for etterlevelsen:

*Det tror jeg gjør at vi er litt flinkere enn vi kanskje ville vært ellers. Det er en påminnelse, hele tiden [...]. Samtidig som at de får jo også med seg mye som skjer, så [...] de vet jo hva som foregår, hva som nå kommer i arkiv, hva som skal arkiveres, sånn at det blir litt sånn at de passer på at vi også arkiverer det vi skal, da.*

Informant 18 (L) er av den oppfatning at arkivtjenesten tidligere var en mye mer integrert del av virksomheten enn den er nå, både fordi arkivering foregår digitalt og fordi fagkompetansen ikke lenger sitter lokalt. Hen mener at «dess mer sentralisert dette blir, dess mindre fokus blir det», og utdyper:

*Alt for mange mangler kunnskapen og bevisstheten om viktigheten av at vi har et arkiv [...]. Jeg har en følelse av at jo tettere du har de som jobber med dette her, og jo mer integrert de er i den daglige aktiviteten, jo lettere er det å holde fokus på det.*

Informanten ser ikke bort fra at et større og mer robust fagmiljø kan være en fordel for de som jobber med dokumentasjonsforvaltning, men tror at denne styrkingen av det indre samholdet gjør arkivets betydning og funksjon fjernere for resten av virksomheten, og vil gå på bekostning av virksomhetens evne til å holde oppmerksomheten oppe på viktigheten av arkivering.

## Konklusjon

Utgangspunktet for min undersøkelse var at flere rapporter de siste 10-15 årene har vist at arkiv og dokumentasjonsforvaltning i offentlig sektor i Norge har store utfordringer og kvalitetsmessige mangler. Som mulige forklaringer har rapportene blant annet pekt på oppgaveoverføring og varierende grad av opplæring i virksomhetene. På bakgrunn av dette ønsket jeg å undersøke hvordan og i hvilken grad saksbehandlere og ledere i offentlig sektor har fått overført kunnskap og kompetanse om arkivering og dokumentasjonsforvaltning, for å bli satt i stand til å utføre de overførte arkivoppgavene i tråd med lovverket, og på en måte som ivaretar hensynene som ligger bak. For å undersøke dette intervjuet jeg totalt tjueseks informanter i stillingskategoriene arkivansvarlig, dokumentasjonsforvalter, saksbehandler og leder ved til sammen ni ulike virksomheter.

Jeg har drøftet problemstillingen ut fra en tredeling av intervjumaterialet: informantenes opplevelse av redistribusjon og desentralisering av arkivoppgaver, hvordan opplæring blir gitt og fulgt opp og deres tanker rundt sentralisering av arkivfaglig kompetanse. Jeg har satt mitt intervjumateriale inn i en kontekst basert på forskningslitteratur om organisasjonslæring, kunnskapsoverføring og læringsperspektiver for å se på tilstedeværelse av

faktorer med potensiale for å fremme eller hemme kunnskapsoverføring og læring i virksomheter. I det følgende oppsummerer jeg mine funn fra intervjumaterialet innen de tre temaområdene som er trukket fram i artikkelen, sammenholdt med aktuell teori om kunnskapsoverføring og organisasjonslæring.

Oppgaveoverføringen har skjedd gradvis og implisitt gjennom innføring av digitale verktøy, men de nye arkivoppgavene er ikke nødvendigvis i tilstrekkelig grad forstått eller akseptert av saksbehandlere og ledere. De fleste av saksbehandlerne uttrykker forståelse for betydningen av arkiv og dokumentasjonsforvaltning, men finner det vanskelig å følge opp i praksis. Intervjumaterialet antyder at anvendte og uttrykte handlingsteorier står i et motsetningsforhold hos noen av informantene. Flere informanter opplever at virksomheten ikke gir samme grad av oppmerksomhet til arkivering etter at ansvaret for oppgaveutføringen ble flyttet fra dokumentasjonsforvaltere til saksbehandlere. Arkivoppgavene er i praksis blitt desentralisert fra arkivtjenesten som organisatorisk enhet og over til den enkelte saksbehandler. Dette kan også oppleves som at ansvaret har gått fra å være kollektivt til å bli individuelt.

Betydningen av gode opplæringsstrategier fikk mye oppmerksomhet de første tiårene etter innføring av EDB i forvaltningen, men det er mulig at dette perspektivet har blitt svekket i møte med de senere årenes effektiviseringskrav. Dokumentasjonsforvalterne opplever ikke at det er stort rom for å øke antall kurs eller utdype kursinnholdet, hverken med tanke på ressurser eller oppmerksomhet. Saksbehandlerne ønsker seg mer arkivfaglig kompetanse, men i en hektisk arbeidshverdag prioriterer de ikke nødvendigvis å delta på kurs. Mine undersøkelser tyder på at mange saksbehandlere heller ikke opplever store konsekvenser ved å velge vekk opplæring utover introduksjonskurset i sakarkivsystemet. Det synes som det er liten grad av planlagt eller tilrettelagt oppfølging, utover at saksbehandlerne kan oppsøke brukerstøtte når de støter på konkrete utfordringer. Dokumentasjonsforvalterne kan oppleve at de må bruke mer tid enn forventet på kvalitetssikring av arkivdatabasen etter oppgaveoverføringen.

Det trekker ressurser som gjerne var tenkt benyttet til å forbedre opplæringen, noe som på sikt kunne gitt gevinst i form av redusert kvalitetssikringsbehov. I tillegg har befolkningen i Norge i dag høy digital kompetanse. Det gjør det nærliggende å tenke at det har utviklet seg en ubevisst forventning om at ansatte forholdsvis enkelt kunne tilpasse seg redistribusjonen av arkivoppgaver og at behovet for opplæring ikke lenger er like stort.

Det kan oppleves som litt paradoksalt at ansvar for oppgaveutførelsen blir desentralisert samtidig som fagkompetansen blir sentralisert. Store fagmiljø kan bli mer robuste, men også mindre omstillingsdyktige. I tillegg kan redusert geografisk nærhet bidra til at også den relasjonelle nærheten og mulighetene for faglig diskusjon i praksisfellesskap forvitrer. Det fordrer at hver enkelt virksomhet i enda større grad enn tidligere retter sin oppmerksomhet mot dokumentasjonsforvaltning som fagfelt og virksomhetsstyrende funksjon, og utformer en tydelig strategi for tilsiktet læring for både nyansatte og ansatte med noen eller mange års erfaring.

Den generelle definisjonen på organisasjonslæring er at læring har funnet sted når atferd endres på bakgrunn av tilegnelse av ny kunnskap og erfaring, og at atferdsendringer kommer til syne gjennom observerbare handlinger eller endringer i rutiner og handlingsteorier. Mine undersøkelser antyder at den opplæringen som blir gitt i arkiv og dokumentasjonsforvaltning i offentlig sektor ikke i noen særlig grad kan sies å bidra til organisasjonslæring. Samtalene peker i retning av at virksomheter i offentlig sektor har et opplærings- og kunnskapsperspektiv hvor arkivering og dokumentasjonsforvaltning primært handler om individets tilegnelse og mestring av sakarkivsystemet som et IKT-verktøy. Informantene beskriver læringsaktiviteter som er sentrert rundt formell, tilsiktet opplæring med et tilegnelsesperspektiv, uten rom for faglig refleksjon. Intervjumaterialet indikerer at det ikke foreligger tydelige strategier for kunnskapsoverføring og opplæring i arkiv og dokumentasjonsforvaltning i virksomhetene i mitt utvalg, selv om dette framstår som spesielt viktig ved desentralisert oppgaveløsning. Det informantene forteller fra sin



opplevde arbeidshverdag støtter et syn om at offentlig sektor ikke har vært tilstrekkelig bevisst på behovet for opplæring og kunnskapsoverføring som har fulgt med redistribusjonen av arkivansvar og -oppgaver ved innføring av ulike digitale fag- og arkivsystemer. Disse systemene har blitt innført gradvis over såpass lang tid at den medfølgende redistribusjonen har skjedd relativt uuttalt og implisitt uten tilstrekkelig oppmerksomhet rundt konsekvensene før det siste tiåret. Det kan forklare hvorfor opplæringen som blir gitt, ut fra det informantene forteller, framstår som lite strategisk og innholdsmessig mangelfull.

Ressursene til opplæring er først og fremst rettet mot hvordan sakarkivsystemene skal brukes, men opplæringen kommer likevel til kort når det gjelder å få bruken av sakarkivsystemene opp på et nivå som er i tråd med lovverket. Det kan synes som at man har stolt i overkant mye på at digital kompetanse i privatlivet automatisk lar seg overføre til digital kompetanse i arbeidslivet, uten tilstrekkelig oppmerksomhet rundt det faktum at digitale systemer og plattformer i offentlig sektor er bygget rundt et juridisk og økonomisk regel- og rammeverk som er langt strammere enn hva man ser i privat sektor og kommersiell øyemed. Systemene er så komplekse og kunnskapen av så høy kausal tvetydighet at opplæringen ikke har tilstrekkelig effekt.

Opplæringen og eventuell oppfølging inkluderer dessuten få eller ingen elementer av opplæringsfremmende faktorer som tid til refleksjon eller deltakelse i uformelle og sosiale læringsaktiviteter. Oppfølgingen baserer seg på at saksbehandlerne selv skal ta initiativ når de støter på kunnskapshull eller problemer. Dette er åpenbar individuell enkeltkretslæring og bidrar i liten grad til å øke virksomhetens kollektive kapasitet til å forebygge feil og heve kvaliteten på dokumentasjonsforvaltningen. Det er tilsynelatende alt for liten tid og generelt for lav grad av organisatorisk oppmerksomhet til mer grunnleggende og varige endringer i retning dobbeltkretslæring, som potensielt bidrar til mer robuste organisasjoner.

Mottakernes absorpsjonskapasitet er en faktor som påvirker hvor vellykket kunnskapsoverføring og opplæring er. At relevant bakgrunnskunnskap har betydning for etterlevelse, kommer klart fram av mine undersøkelser. Ansatte med juridisk utdanningsbakgrunn oppfattes både av andre medarbeidere og seg selv som mer kompetente og opptatte av arkivering og dokumentasjon enn andre, de blir beskrevet som å ha en ryggmargsrefleks. Gjennom sin utdanning har de fått overordnet konseptuell forståelse for hensynene som ligger bak tilsynelatende ineffektive sakarkivsystemer og rutiner, og ansatte med slik utdanningsbakgrunn gir inntrykk av å oppleve kursene som mer matnyttige og sakarkivsystemene som mer brukervennlige enn øvrige ansatte.

Det kan synes som om kunnskapsoverføring og opplæring i arkiv og dokumentasjonsforvaltning i offentlig sektor har blitt preget av et noe tvetydig budskap: I iveren etter å dempe misnøyen med lite brukervennlige sakarkivsystemer, har det blitt gitt mye oppmerksomhet til at det vil komme ny og mer brukervennlig teknologi som vil løse utfordringene, slik at saksbehandlerne vil slippe å tenke på arkivering. Dette har bidratt til en oppfatning av at konseptuell forståelse av hensynene som ligger bak, er overflødig kunnskap når arkivering skal skje av seg selv i automatiserte systemer. Informantene forteller imidlertid at nye systemer gjentatte ganger har vist seg å ikke være så automatiserte eller intuitive som man på forhånd forventet. Likevel blir behovet for strategisk opplæring i *hvorfor* og ikke bare *hvordan* undervurdert, fordi «det neste systemet» nok vil fikse alle utfordringer.

Lav oppgavefrekvens, høy kausal tvetydighet og utilstrekkelig organisatorisk oppmerksomhet skaper grobunn for ineffektivitet, misforståelser eller omgåelse. De ansattes motivasjon svikter, de blir redde for å gjøre feil og forteller om dårlig samvittighet. Som mennesker trives vi ikke med usikkerhet og kan i usikre situasjoner oppleve det som bedre å ikke gjøre noe, spesielt om oppgaven er krevende. Når man ikke får tilstrekkelig opplæring i og konseptuell forståelse for *hvorfor* man skal arkivere og journalføre, kan veien være kort fra å bytte ut bruk av det man opplever som et tungvint og

utdatert IKT-verktøy som står i direkte motsetning til krav om effektivitet, med tilsynelatende tilsvarende og mer formålstjenlige IKT-verktøy som er tilgjengelig i virksomheten. Når vi legger til fiksisme-tenkning, systemnauvitet og prematur gevinstrealisering gjennom sentralisering av arkivfaglig kompetanse, har vi en «perfekt storm». Samlet bidrar dette til utvikling av organisatoriske forsvarsrutiner som er høyst forståelige i en hektisk og kompleks arbeidshverdag, men som kan ha potensielt store konsekvenser på sikt når kvaliteten på dokumentasjonsforvaltningen i økende grad hviler på saksbehandlerens skuldre.

Redistribusjon endrer ikke bare hvem som utfører selve oppgaven, men også ansvarsforhold og oppmerksomhet. Dette øker risikoen for feil og ikke-bruk som i et dokumentasjonsforvaltningsperspektiv utgjør et kvalitetstap. Et visst kvalitetstap kan være akseptabelt for å oppnå en effektiviseringsgevinst, men Riksrevisjonens undersøkelser tyder jo på at kvalitetstapet er så betydelig at det går ut over alle de hensyn som formålsparagrafene i både arkivlovutvalgets lovutkast og departementets lovforslag lister opp. Offentlig sektors kollektive hukommelse er nå avhengig av et stort antall individer med ulik praksis, kunnskap og forståelse for arkiv og dokumentasjonsforvaltning. At opplæringen underkommuniserer betydningen av å etablere et forpliktende engasjement overfor det demokratiske samfunnsoppdraget som en del av arkiv og dokumentasjonsforvaltning, bidrar til at ansatte i offentlig sektor ikke nødvendigvis er klar over de langsiktige konsekvensene av å omgå eller unngå rutiner og systemer. Det som for den enkelte er små og nesten umerkelige «avvik» fra rutinene over tid, ender i sum opp i et kvalitetstap av stor betydning for helheten når de blir mange nok. Arkiv og dokumentasjonsforvaltning må løftes opp til igjen å bli virksomhetenes kollektive ansvar og ikke den enkelte ansattes individuelle ansvar. Som riksrevisor Karl Eirik Schjøtt-Pedersen uttalte under en paneldebatt om arkivering og journalføring under Arendalsuka 2022, så holder det ikke med en «vennlig henvisning til at 'her har vi det på et introduksjonskurs' [...], her må det være veldig tydelig, dette står om nasjonens kollektive hukommelse, et vesentlig prinsipp

som legger grunnlag for den demokratiske debatt, dette må løftes betydelig» (Arkivverket, 2022, 19:44).

Opplæring som bedre klarer å balansere tilegnelsesperspektivet og deltakersperspektivet med støttefunksjonens *hvordan* og samfunnsoppdragets *hvorfor* gjennom strategisk tilrettelegging for både formelle og uformelle tilsiktede læringsaktiviteter, er etter mitt syn essensielt. Arkiv og dokumentasjonsforvaltning er et fagfelt som handler om langt mer enn brukerstøtte for et IKT-verktøy. Dette handler om grunnleggende funksjoner for ansvarlighet, etterprøvbarehet og åpenhet.

## Noter

- 1 Forfatteren retter en stor takk til informantene som stilte til samtaler og brukte av sin tid til prosjektet mitt, og til fagkolleger ved NTNU, anonym fagfelle og redaksjonen i Norsk Arkivforum for lesning og kommentarer til tidligere versjoner av artikkelen.

## Referanser

- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169. <http://do.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organizational Science*, 22(5), 1123-1137. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Argyris, C. (1990). *Bryt forsvarsrutinene: hvordan lette organisasjonslæring* (Kevin M. J. Quirk). Universitetsforlaget.
- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. Harvard Business Review, mai-juni 1991. *Reflections*, 4(2), 4-15.

- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Arkivverket. (2022, 18. august). *Streaming fra Arendalsuka 2022: Hvorfor gidder vi ikke å ta vare på beslutninger?* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/SxKrb5X5qzk>
- Ask, K. & Søråa, R. A. (2021). *Digitalisering. Samfunnsendring, brukerperspektiv og kritisk tenkning*. Fagbokforlaget.
- Beris, O., Bautement, A. & Sasse, M. A. (2015, september). Employee Rule Breakers, Excuse Makers and Security Champions: Mapping the risk perceptions and emotions that drive security behaviors. *NSPW '15: Proceedings of the 2015 New Security Paradigms Workshop september 2015*, 73-84. <https://doi.org/10.1145/2841113.2841119>
- Brandi, U. & Elkjær, B. (2011). Organizational learning viewed from a social learning perspective. I M. Easterby-Smith & M.A. Lyles (Red.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (2. utg., s. 23-41). Wiley.
- Brandi, U. & Elkjær, B. (2014). Organisatorisk læring. I P. Kjær & S. Vikkelso (Red.), *Klassisk og moderne organisationsteori* (s. 257-277). Hans Reitzels Forlag.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://www.jstor.org/stable/2393553>
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management review*, 24(3), 522-537. <http://dx.doi.org/10.2307/259140>
- Cyert, R. M., Feigenbaum, E. A. & March, J. G. (1959). Models in a Behavioral Theory of the Firm. *Behavioral Science*, 4(2), 81-95.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (2011). The Evolving Field of Organizational Learning and Knowledge Management. I M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Red.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (2. utg., s. 1-20). Wiley.
- Filstad, C. (2017). *Nyansattes organisasjonssoialisering. Perspektiver og læringsstrategier*. Fagbokforlaget.
- Filstad, C. (2022). *Organisasjonslæring. Fra kunnskap til kompetanse* (3. utg.) Fagbokforlaget.
- Fivelsdal, E., Bakka, J. F. & Nordhug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse. Struktur, prosesser, læring og kultur* (4. utg.). Cappelen Akademisk Forlag.
- Forskrift om offentlege arkiv. (1998). *Forskrift om offentlege arkiv* (FOR-1998-12-11-1193) [opphævet]. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SFO/forskrift/1998-12-11-1193>
- Haug, T. (Red.). (1979). *EDB og organisasjonens myke verdier*. (Utviklingskrift U13). Den norske dataforening.

- Håkonsson, D. D., Mitkidis, P. & Wallot, S. (2020). Team Emotions and Team Learning. I L. Argote & J. M. Levine (Red.), *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning* (s. 453-474). Oxford University Press.
- Irgens, E. J. (2016). *Skolen. Organisasjon og ledelse, kunnskap og læring*. Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. (2018). Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring (3. opplag). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg., 4. opplag). Fagbokforlaget.
- Jansen, A. (2008). Fra Emma til Altinn. IKT som et redskap for automatisering eller drivkraft for endring. I A. Jansen, & D. W. Schartum (Red.), *Elektronisk forvaltning på norsk. Statlig og kommunal bruk av IKT* (s. 63-89). Fagbokforlaget.
- Jansen, A. & Schartum, D. W. (2008). E-forvaltning: Perspektiver, systematikker og begreper. I A. Jansen, & D. W. Schartum (Red.), *Elektronisk forvaltning på norsk. Statlig og kommunal bruk av IKT* (s. 19-37). Fagbokforlaget.
- Kulturdepartementet. (2021, 5. oktober). *Høring – Forslag til ny arkivlov*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hoyring--forslag-til-ny-arkivlov/id2872622/>
- Langsrup, H. & Vikkelsø, S. (2014). Aktør-netværksteori og STS. I P. Kjær & S. Vikkelsø (Red.), *Klassisk og moderne organisationsteori* (s. 383-405). Hans Reitzels Forlag.
- Lapré, M.A. & Nembhard, I. M. (2020). Deliberate Learning. I L. Argote & J.M. Levine (Red.), *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning* (s. 35-56). Oxford University Press.
- Levine, J. M. & Argote, L. (2020). Group and Organizational Learning: Past, Present, and Future. I L. Argote & J.M. Levine (Red.), *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning* (s. 3-20). Oxford University Press.
- Medienorge (u.å): *Andel med tilgang til internett*. Hentet 21. mars 2023 fra <https://www.medienorge.uib.no/statistikk/medium/ikt/347>
- Menon Economics. (2020). Tidsbruk og kostnader av arkivering i offentlig sektor. [Menon-publikasjon nr. 111/2020]. <https://www.menon.no/publication/tidsbruk-og-kostnader-av-arkivering-i-offentlig-sektor/>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- NOU 1973: 43. (1973). *Planlegging av databehandlingen i forvaltningen*. Forbruker- og administrasjonsdepartementet.
- NOU 1978: 48. (1978). *Offentlig databehandling. Desentralisering og effektivisering*. Forbruker- og administrasjonsdepartementet.
- NOU 2019: 9. (2019). *Fra kalveskinn til datasjø – Ny lov om samfunnsdokumentasjon og arkiver*. Kulturdepartementet.

- Ocasio, W., Rhee, L. & Milner, D. (2020). Attention, Knowledge, and Organizational Learning. I L. Argote & J.M. Levine (Red.), *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning* (s. 81-94). Oxford University Press.
- Osterloh, M. & Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 11(5), 538-550. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.538.15204>
- Riksrevisjonen. (2017). *Riksrevisjonens undersøkelse av arkivering og åpenhet i statlig forvaltning* (Dokument 3:10 (2016–2017)).
- Riksrevisjonen. (2021). *Riksrevisjonens oppfølging av Dokument 3:10 (2016-2017) om arkivering og åpenhet i statlig forvaltning* (Dokument 3:3 (2021-2022)).
- Roberts, J. (2000). From Know-how to Show-how? Questioning the Role of Information and Communication Technologies in Knowledge Transfer. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(4), 429-443. <https://doi.org/10.1080/713698499>
- Schartum, D. W., Jansen, A. & Tranvik, T. (2017). *Digital forvaltning - en innføring. Juridiske, informatiske og organisatoriske aspekter*. Fagbokforlaget.
- Sfard, A. (1998) On Two Metaphors for Learning and the Danger of Choosing Just One. *Educational Researcher*, 27(2), 4-13. <https://doi.org/10.2307/1176193>
- Sirevåg, T. (2014). Utviklingen av Noark-standarden 1984-2008. *Tidskriftet Arkiv*, 5, 1-26. <https://doi.org/10.7577/ta.1149>
- St.meld. nr. 31 (1975-76). *Administrativt utviklings og effektiviseringsarbeid*. Forbruker- og administrasjonsdepartementet.
- Szulanski, G. & Lee, S. (2020). Knowledge Transfer Barriers, Methods and Timing of Methods. I L. Argote & J.M. Levine (Red.), *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning* (s. 365-386). Oxford University Press.
- Tsang, E. W. K. (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*, 50(1), 73-89. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/organizational-learning-organization-dichotomy/docview/231467507/se-2>
- Thobroe, G. & Ørnhaug, E. R. (2023, 8. mars). Skylder på brukerne for at over 16.000 brev ikke kom frem. NRK. <https://www.nrk.no/trondelag/direktor-for-helseplattformen-skylder-pa-brukerne-for-at-16.000-brev-ikke-kom-dit-de-skulle-1.16327273>
- Thompson, G. N., Estabrooks, C. A. & Degner, L. F. (2006). Clarifying the concepts in knowledge transfer: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 53(6), 621-746. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03775.x>
- Vikkelsø, S. (2005). Subtle Redistribution of Work, Attention and Risks: Electronic Patient Records and Organisational Consequences. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 17(1), 3-30. <http://aisel.aisnet.org/sjis/vol17/iss1/10>