HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Magisteruppsats, 15 hp i företagsekonomi

Lärandet och det kollegiala stödet inom statlig medborgarservice

- En kvalitativ studie om utbildning, kunskapsspridning och de digitala verktygen i en statlig myndighet

Kurs: Examensarbete i företagsekonomi med inriktning ledarskap, magisterexamen

Termin: Vårterminen 2024
Författare: Joanna Olbrys och Vlora Kabashi

Handledare: Sandra Samuelsson
Examinator: Kristina Lindh

Förord

Vi är glada över att presentera denna studie om utbildning och lärandet samt kollegiala stödet inom medborgarservice i en statlig myndighet. Vi vill börja med att uttrycka vår uppskattning till alla som har bidragit till vår studie.

Först och främst vill vi tacka vår handledare Sandra Samuelsson och vår examinator Kristna Lindh för deras värdefulla vägledning och stöd under processen. Sandras råd och feedback har varit avgörande för att vi skulle kunna föra vår studie framåt.

Vi vill också tacka våra medstudenter, vars diskussioner och feedback har varit utvecklande. Ert stöd har varit en viktig del av vår skrivprocess.

Ett stort tack till alla våra respondenter, vars deltagande har gjort denna studie möjlig.

Joanna Olbrys och Vlora Kabashi

Maj 2024

Sammanfattning

Författare: Olbrys, Joanna och Kabashi, Vlora

Kurs: Examensarbete i företagsekonomi, magisterexamen organisation och ledarskap 15hp

Termin: Vårterminen 2024 **Handledare**: Samuelsson, Sandra **Examinator**: Lindh, Kristina

Titel: Lärandet och det kollegiala stödet inom statlig medborgarservice.
- En kvalitativ studie om utbildning, kunskapsspridningen och de digitala verktygen i en statlig myndighet

Organisationer genomgår stora förändringar och i en tid av snabb digitalisering står offentliga organisationer inför utmaningen att anpassa sig till en allt mer digitaliserad värld. Digitaliseringen påverkar lärandet och lärandemiljöer och det krävs nya kompetenser och förändringar i arbetssättet och strukturer. Lärandet spelar en avgörande roll i denna omställning speciellt i kunskapsintensiva organisationer där medarbetarna utgör den viktigaste resursen. Medarbetarna behöver utveckla sina digitala färdigheter och anpassa sig till förändringarna. Dessa förändringar inkluderar arbetsuppgifterna såsom digitala möten och digitala verktyg. Lärandet i organisationer är en viktig del av medarbetarnas arbetsliv. Enligt studier förekommer lärandet på olika nivåer och innefattar organisatoriskt lärande, grupporienterat lärande samt individorienterat lärande. Detta medför att organisationer behöver ha välutformade strategier och kunskapssystem för att kunna främja och skapa förutsättningar för lärandet. Lärandet och det kollegiala stödet inom medborgarservice är avgörande för att främja både den individuella och organisationens utveckling. Genom kollegialt stöd och samarbete kan medarbetare dela med sig kunskaper och erfarenheter. Detta medför att det skapas en miljö där medarbetare känner sig trygga att dela sina tankar kring lärandet och utvecklingen med övriga medarbetare både inom organisationen och över organisationsgränserna. Empirin visar att utbildning och lärande är centrala aspekter inom myndighetsservice. Det krävs kontinuerligt lärandet och fortbildning. Vidare visar empirin att supporten från samarbetsmyndigheterna är ovärderlig för att erbjuda kunderna högkvalitativ service. Dessutom visar empirin att medarbetare lär sig mest i interaktion med varandra. Sammanfattningsvis fokuserar denna studie på lärandet och det kollegiala stödet inom statlig medborgarservice med särskild uppmärksamhet på individorienterat, grupporienterat och organisatoriskt lärande. Utöver detta diskuteras den situerade teorin som uppmärksammar lärandet i en kontext, det vill säga lärandet genom praktiskt arbete och interaktion med andra. Lärandet påverkas av faktorer som digitala verktyg, kommunikation och flexibilitet. I en tid där medarbetarnas arbetsuppgifter inkluderar digitala kundmöten är det viktigt att förstå hur dessa aspekter påverkar lärandet och hur organisationen kan främja en effektiv och givande lärmiljö.

Nyckelord: digitala kundmöten, digitala verktyg, kollegialt stöd, lärande, lärandemiljöer, medborgarservice, statlig myndighet.

Abstract

Author: Olbrys, Joanna and Kabashi, Vlora

Course: Degree project in business administration, master´s degree in organization and leadership 15 credits

Term: Spring semester 2024 **Supervisor**: Samuelsson, Sandra **Examinator**: Lindh, Kristina

Title: Learning and collegial support in public citizen services

- A qualitative study on education, knowledge sharing, and digital tools in a government agency

Organizations are undergoing significant changes, and in a time of rapid digitalization, public organizations face the challenge of adapting to an increasingly digital world. Digitalization affects learning and learning environments, requiring new skills and changes in work methods and structures. Learning plays a crucial role in this transition, especially in knowledge-intensive organizations where employees are the most important resource. Employees need to develop their digital skills and adapt to changes, such as tasks that include digital meetings and digital tools. Learning in organizations is an essential part of employees' work lives. According to studies, learning occurs at various levels and includes organizational learning, group-oriented learning, and individual-oriented learning. This necessitates that organizations have well-designed strategies and knowledge systems to promote and create conditions for learning. Learning and collegial support within citizen services are crucial for promoting both individual and organizational development. Through collegial support and collaboration, employees can share knowledge and experiences. This creates an environment where employees feel secure in sharing their thoughts on learning and development with other colleagues both within the organization and across organizational boundaries. Empirical evidence shows that education and learning are central aspects within public services. Continuous learning and further training are required. Moreover, the evidence shows that support from partner agencies is invaluable for providing customers with high-quality service. Additionally, empirical evidence indicates that employees learn the most through interaction with each other. In summary, this study focuses on learning and collegial support within state citizen services, with particular attention to individual-oriented, group-oriented, and organizational learning. Furthermore, the situated theory, which emphasizes learning in context, i.e., learning through practical work and interaction with others, is discussed. Learning is influenced by factors such as digital tools, communication, and flexibility. In an era where employees' tasks include digital customer meetings, it is important to understand how these aspects affect learning and how the organization can promote an effective and rewarding learning environment.

Keywords: digital customer meetings, digital tools, collegial support, learning, learning environments, citizen services, state agency.

Innehållsförteckning

1. Introduktion 1
1.1 Bakgrund 1
1.2 Problemdiskussion 3
1.3 Syfte och forskningsfrågor 6
2. Teoretiska referensramar 7
2.1 Litteraturgenomgång 7
2.2 Teoriöversikt 8
2.3 Organisationer och lärandemetoder 9
2.3.1 Kunskapsintensiva organisationer 9
2.3.2 Learning Circle 10
2.3.3 Organisatorisk lärande 10
2.3.4 Grupporienterad lärande 11
2.3.5 Individorienterat lärande 13
2.4 Lärandeteorier och lärandemiljöer 14
2.4.1 Situerad lärteori 14
2.4.2 Digitalt lärande och digital transformation 15
2.5 Tillämpning av teori 16
3. Metod 19
3.1 Vetenskapligt synsätt och forskningsansats 19
3.1.1 Datainsamling 20
3.1.2 Presentation av respondenterna 21
3.1.3 Urval och avgränsning 22
3.1.4 Snöbollseffekten 23
3.2 Forskningsetiska principer 24
3.3 Analysmetod 25
3.3.1 Transkribering 25
3.3.2 Kodning 26
3.4 Källkritik 28
3.5 Tillförlitlighet och pålitlighet 28
4. Empiri 31
4.1 Lärandet 31
4.1.1 Kontinuerligt lärande 31
4.1.2 Lärandemetoder 32
4.1.3 Flexibelt lärande 33
4.2 Utbildning 34
4.1.4 Introduktionsutbildning 34
4.1.6 Digitala utbildningar 36

4.2 Kollegialt stöd....36
4.2.1 Informationsspridning och kunskapsspridning....38
4.2.2 Support från samarbetsmyndigheterna....38
4.3 Digitala verktyg....39
4.3.1 Utbildning om digitala verktyg....40
4.3.2 Implementering av digitala kundmöten....41
4.3.3 Upplevelserna av digitala kundmöten....42
4.4 Arbetsmiljö....43
4.4.1 Arbetsplatskultur....44
4.4.2 Stress och arbetsbelastning....44
4.5 Arbetsuppgifter och utmaningar....45
4.5.1 Nya arbetsuppgifter....45
4.5.2 Svåra ärenden och komplexa frågor från kunder....46
4.6 Medarbetarnas erfarenheter och utveckling....47
4.7 Sammanfattning av Empiri....48
5. Analys....50
5.1 Lärande inom myndighetsservice....50
5.2 Kollegialt stöd....51
5.2.1 Kollegial stöttning....52
5.2.2 Kollegial support från samarbetsmyndigheterna....53
5.3 Utbildning inom medborgarservice....53
5.4 Digitala verktygs påverkan på lärandet....54
5.5 Arbetsmiljö....55
5.6 Arbetsuppgifternas komplexitet....55
5.7 Sammanfattning av analysen....56
6. Slutsatser....59
6.1 Studiens syfte och forskningsfrågor....59
6.2 Studiens slutsatser....59
6.3 Studiens kunskapsbidrag....60
6.3 Studiens begränsningar....61
6.4 Förslag till framtida forskning....61
Referenser....63
Bilaga 1: Informationsbrev....i
Bilaga 2: Intervjuguide....ii
Bilaga 3. Författares individuella bidrag och delaktighet....iv

1. Introduktion

Introduktionskapitlet redogör för hur digitaliseringen påverkar organisationens utveckling och medarbetares lärande, med särskilt fokus på kollegialt stöd inom statlig medborgarservice. Digitaliseringen kräver att organisationer ständigt utvecklas och integrerar med ny teknik. Den påverkar medarbetarskapet, där kollektivt ledarskap och interaktion mellan medarbetare är centrala. Digitala möten och tjänster har blivit nödvändiga för att förbättra effektivitet och kundrelationer. De innebär också utmaningar såsom anpassning till nya arbetsuppgifter och kontinuerligt lärande. Flexibilitet på arbetsplats och lärande har ökat och det finns en tydlig kunskapslucka i hur lärandet och kollegialt stöd fungerar i en digitaliserad medborgarservice. Introduktionskapitlet avslutas med en problemdiskussion som leder till studiens syfte och forskningsfrågor.

1.1 Bakgrund

Vi lever i en värld där det sker ständiga förändringar och organisationer behöver anpassa sig för att klara av de förändringar som sker i omvärlden. Digitaliseringen har haft en betydande inverkan på organisationernas utveckling och därmed påverkat utbildningarna och lärandet (Wahlström, 2018). Digitaliseringen har även påverkat medarbetarskapet och organisationernas möjlighet till medarbetarnas utveckling (Andersson, Stockhult & Tengblad, 2020). Medarbetarskap beskrivs inom forskning som en form av kollektivt ledarskap som uppmärksammar relationerna och interaktionen mellan människor. I det kollektiva ledarskapet ligger fokusen på medarbetarna och på arbetsgruppen. Enligt Andersson, Stockhult och Tengblad (2020) påpekar medarbetarskapsforskningen att ansvarstagandet och lärandet är viktiga aspekter i det dagliga arbetet bland medarbetare. Det innebär att medarbetare behöver stödjande strukturer för att kunna ta ansvar samt ha kompetens för att klara av sina arbetsuppgifter (Andersson, Stockhult & Tengblad, 2020).

Lärandet, kollegiala stödet och arbetsmiljön har präglats av digitaliseringen och nätverkande har i sin tur präglat människors liv. Enligt Saunila, Ukko & Rantala (2023) har den snabba samhällsutvecklingen medfört att organisationer ständigt behöver utveckla sig. Vilket innebär att organisationer behöver etablera nya former för att integrera den tekniska utvecklingen i organisationen. Digitaliseringen har förändrat marknaden, samhället och kunderna. Organisationernas svar på den digitala förändringen är att erbjuda olika digitala tjänster

och utvecklingsmöjligheter för att erbjuda en snabbare och effektivare service (Saunila, Ukko & Rantala, 2023).

Den digitala utvecklingen har medfört att organisationer använder digitala mötesrum för olika ändamål. Saunila, Ukko & Rantala (2023) menar att digitala möten används i allt större utsträckning inom organisationen, mellan organisationerna men även med kunderna. Digitala tjänster inom organisationer syftar till att förändra och förbättra verksamheterna ur ett samhälls- och kundperspektiv. Tjänsterna används för att möta kundernas krav och kontinuerligt identifiera och möta framtida behov (Saunila, Ukko & Rantala, 2023). Wiesel (2008) påpekar att inom den offentliga sektorn har det skett en ökad fokus på att effektivisera och erbjuda digitala lösningar för medarbetarna men även digitala lösningar som är riktade mot kund. Detta på grund av kravet att införa en effektivare offentlig sektor (Wiesel, 2008).

Digitaliseringen innebär många fördelar men ställer också krav på organisationer. Lindell, Popova & Uhlin, (2022) menar att det inte handlar enbart om teknisk utveckling samt nya arbetssätt utan även om anpassningen till arbetsuppgifterna och kundernas behov. Lärandet, utbildningar, kompetens och överföring av kunskap mellan medarbetaren spelar en viktig roll för att bemöta de nya möjligheterna och utmaningar som kommer till följd av digitaliseringen. Det som kännetecknar dagens organisationer är att det blir mer eller mindre omöjligt att driva verksamheterna utan digitala verktyg (Lindell, Popova & Uhlin, 2022).

Utvecklingen har även medfört att organisationen erbjuder en flexibel arbetsplats. Tidigare handlade flexibilitet om reducerad eller anpassad arbetstid för anställda (Eriksson, 2008). Men det har skett en utveckling och flexibilitet innefattar även det flexibla lärandet där medarbetare kan lära sig genom de digitala verktygen som organisationerna har. Eriksson, Hermansson & Jonsson (2020) visar i sin studie att digitaliseringen har ersatt de personliga kundrelationerna med opersonliga och standardiserade interaktioner, där tjänster erbjuds utan att beakta hur detta påverkar kundrelationen. De opersonliga relationerna har även påverkat medarbetarna sinsemellan då dessa är geografiskt utspridda och är i behov av lärande och kollegialt stöd (Eriksson, Hermansson & Jonsson, 2020).

Enligt White (2014) är det vanligt att samarbetet sker mellan olika enheter och verksamhetsgrenar och innefattar medarbetare som är uppkopplade på distans. Dessa medarbetare är verksamma i olika arbetsgrupper och organisationer och förekommer även inom offentliga organisationer. Inom den offentliga sektorn saknas det studier som visar hur lärandet och det kollegiala stödet går till samt hur dessa påverkas av digitala verktyg (White, 2014). Det finns inga studier som visar eller har studerat det kollegiala lärandet och stödet mellan medarbetare i samband med utförandet av arbetsuppgifterna i

ett alltmer digitaliserat serviceyrke inom en statlig myndighet. Medarbetarnas syn spelar en central roll i det digitala lärandet, både vad gäller utmaningar och möjligheter. Grönroos (2009) betonar i sin studie att för att förbli konkurrenskraftiga i tjänstesektorn är interaktionen mellan medarbetaren och kunden avgörande. Denna interaktion är kritisk för att bygga och upprätthålla kundens förtroende för organisationen (Grönroos, 2009).

Eriksson, Hermansson & Jonsson, (2020) betonar i sin studie vikten av att upprätthålla ett positivt förhållande mellan organisationer och kunder. För att uppnå detta bör organisationer främja lärandet bland medarbetare och dra nytta av de erfarenheter som finns inom arbetsgrupper. Trots att det finns omfattande studier om digitaliseringens påverkan på organisationer, saknas forskning som specifikt visar hur lärandet och det kollegiala stödet utvecklas inom en allt mer digitaliserad medborgarservice i en statlig myndighet.

1.2 Problemdiskussion

Inom kunskapsintensiva organisationer utgör medarbetarna en av de viktigaste resurserna (Sales, Carvalho & Zanini, 2023). Dock kan medarbetarnas arbetsuppgifter variera beroende på deras roll i organisationen. Då medarbetarna är en viktig resurs är lärandet, stödet och kunskapsspridningen en viktig aspekt av medarbetarnas arbetsdag (Kakavelakis & Edwards, 2011). Kunskapsintensiva organisationer är verksamma inom områden med högt kunskapsinnehåll och stor andel högskoleutbildade medarbetare (Haas & Hansen, 2007). Statliga myndigheter betraktas som kunskapsintensiva organisationer där arbetsuppgifterna varierar avsevärt och sällan liknar varandra. Detta beror på att dessa organisationer ofta har som huvudsyfte att utveckla och tillhandahålla kunskap till allmänheten. Det innebär att myndigheterna behöver anpassa sig till en mängd olika uppgifter och utmaningar (Hazlett, McAdam & Beggs 2008).

Medarbetare inom statliga myndigheter innehar ett medarbetaruppdrag där lärandet utgör en av de centrala aspekterna av uppdraget. Inom medborgarservice innebär lärande att medarbetarna genom olika processer skaffar sig, förbättrar och använder kunskaper och färdigheter för att utföra sina arbetsuppgifter effektivt (Hazlett, McAdam & Beggs 2008). I en allt mer digitaliserade värld inkluderas inte enbart traditionella inlärningsmetoder som klassrumsutbildning utan även digitala former av lärandet såsom digitalt lärandet och digitala utbildningar(Chopra & Chaudhary, 2022). Digitala lärandeverktyg möjliggör kontinuerlig lärandet, vilket är nödvändigt inom en sådan arbetsmiljö som medborgarservice. Lärandet ses utifrån organisationens, gruppen och medarbetarens behov (Wiesel, 2008). Digitala verktyg integreras i lärandet och kunskapsspridningen, vilket skapar nya förutsättningar för digitalt lärande och stöd genom olika kommunikationskanaler (Peterson, 2007). Enligt White (2014) är användningen av digitala verktyg och hjälpmedel avgörande för både organisationers utveckling och

medarbetarnas effektivitet eftersom dessa verktyg förenklar utförandet av arbetsuppgifter. För medarbetare är kunskapsspridning och lärande viktiga för att de ska kunna hantera digitala möten och andra digitala arbetsmiljöer (White, 2014).

Kommunikationstekniken som finns i dagens organisationer erbjuder nya möjligheter att bygga upp och hantera lärandet, stödet och de digitala mötena inom organisationen. Offentliga organisationer behöver skapa goda förutsättningar för att ha en kommunikativ och flexibel lärandemiljö. Medarbetare behöver kunna hantera tekniska utmaningar, vilket gör kollegialt stöd och lärande särskilt viktiga (Chopra & Chaudhary, 2022). Stödet i detta sammanhang handlar om den hjälp och vägledning som medarbetare behöver för att anpassa sig till och använda digitala verktyg och kanaler effektivt. Detta innefattar teknisk hjälp, alltså stöd i att använda nya system och verktyg samt kollegialt stöd, där medarbetare delar kunskap och erfarenheter med varandra. Kollegial stöld är särskilt viktigt för att bygga gemensam förståelse och kompetens inom teamet, vilket kan leda till ökad effektivitet och bättre kundservice (Grönroos 2009).

Lärandet och kunskapsspridningen mellan medarbetare sker i olika former. Dessa former kan vara fysiska, digitala eller en blandning av båda (Chopra & Chaudhary, 2022). Kunskapsspridningen innebär att det sker en förflyttning av kunskap mellan individer, mellan enheter och mellan inblandade aktörer (Sales, Carvalho & Zanini, 2023). Lärandet i digital form sker genom digitala möten och olika typer av workshops. Det innebär att medarbetare interagera med varandra i en digital lärandemiljö för att dela erfarenheter, kunskaper och kompetenser (Chandler, 2023). Lärandet i fysisk form äger rum på ett fysiskt kontor där medarbetare lär sig av varandra och delar sina erfarenheter och kunskaper. Det inkluderar också mentorer eller handledare som stödjer lärandet. Dessutom finns en blandning av dessa former, där medarbetare växlar mellan att lära och sprida kunskap i både fysiska och digitala miljöer (Chandler, 2023).

De digitala mötena har blivit allt mer tillgängliga och ersätter ofta fysiska möten. Detta beror på att den moderna tekniken gör det lättare att kommunicera digitalt (Dean, Apperley & Rogers, 2014). I tidigare forskning kallas digitala möten olika saker beroende på vilken organisation som undersöks, bland annat virtuellt möte, smarta möte, distansmöte, framtida möte och e-möte (White, 2014). Enligt en studie av Lee, Yoo och Yun (2015) beror överföring av kunskap, erfarenhet och lärande mellan medarbetare på individen och dess vilja att dela med sig av kunskap. Digitala möten beskrivs som en möjlighet för organisationer att kunna ha lärande oberoende av tid och rum. Även om forskning ofta beskriver digitala möten som en möjlighet, finns det även begränsningar för medarbetare i deras arbete (Dean, Apperley & Rogers, 2014).

Enligt en studie av Lee, Yoo och Yun (2023) om kollegialt lärandet och kunskapsspridning ställs krav på att medarbetarna har interaktion och socialt utbyte med varandra. Om den sociala interaktionen saknas mellan medarbetare kan lärandet och stödet hämmas. Det innebär att medarbetare som arbetar på distans kan ha svårt att finna det stöd och den hjälp de behöver, vilket i sin tur kan påverka mötets utfall och kommunikation. Van Der Borgh, De Jong och Nilssen (2019) påpekar i sin studie att en av utmaningarna för digitala medarbetare är att använda sig av motpartens kunskaper om fysiska medarbetare inte är tillgängliga. Studien menar att medarbetare har svårt att balansera förväntningarna under digitala möten (Van Der Borgh & De Jong, 2019).

Lärandet mellan medarbetare i offentliga organisationer är ett intressant forskningsområde eftersom dessa organisationer spenderar mycket tid på att främja lärandet och skapa förutsättningar för kunskapsutbyte mellan medarbetare (Hazlett, McAdam & Beggs 2008). Samtidigt tillbringar medarbetare mycket tid på digitala möten (Andersson, Stockhult & Tengblad, 2020). Lärandet och stödet som medarbetarna behöver i en allt mer digital värld kan innebära flera utmaningar. En kunskapslucka som har identifierats i tidigare forskning gäller lärandet, stödet och kunskapsspridningen mellan medarbetare inom medborgarservice. Trots att offentliga organisationer har kommit långt med digitaliseringsprocessen enligt Wiesel (2008) saknas forskning om hur dessa digitala verktyg påverkar lärandet och stödet mellan medarbetare. Många organisationer med medarbetare som är geografiskt utspridda och har digitala möten håller på att transformera lärandet och stödet till en mer digital miljö, vilket i sin tur påverkar medarbetarnas arbetssätt och arbetsuppgifter (Andersson, Stockhult & Tengblad, 2020).

Trots att lärandet och stödet mellan medarbetare ses som en viktig aspekt i organisationer, saknas det tydlig förståelse för vilka faktorer som gör detta effektivt och leder till välfungerande kunskapsspridning. Detta utgör ett problem både inom offentliga och privata organisationer, särskilt de som fokuserar på service. Kunskapen om hur lärande sker, både fysiskt och digitalt är otillräcklig, vilket försvårar anpassningen av lärandeprocesser för att implementera dem på ett effektivt sätt. För att adressera detta problem behövs undersöka hur organisationers lärande och rutiner fungerar, hur medarbetarnas interaktion ser ut samt hur digitaliseringen påverkar lärandet och i sin tur medarbetarna. Studiens mål är att belysa dessa aspekter och därigenom skapa en grund för förbättrad kunskapsspridning och effektivt stöd mellan medarbetare.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med studien är att undersöka hur lärande och kollegialt stöd inom medborgarservice påverkas av utbildning, användning av digitala verktyg och arbetsmiljö. Studien strävar efter att bidra med en djupare förståelse för hur dessa faktorer främjar kunskapsspridningen och ömsesidigt stöd bland medarbetarna.

Syftet kommer att uppfyllas med hjälp av nedanstående forskningsfrågor:

- Vilka utmaningar och möjligheter upplever medarbetarna när det gäller lärande och användningen av digitala verktyg?
- På vilket sätt påverkar arbetsmiljön och det kollegiala stödet medarbetarnas lärandeprocesser och arbetsprestation?

2. Teoretiska referensramar

Kapitlet om teoretiska referensramar bygger på teorier och synsätt kring medarbetarnas lärande och det kollegiala stödet inom medborgarservice. Inledningsvis presenteras en litteraturgenomgång och relevanta sökord inom området. Därefter ges en överblick över de teorier och litteratur som bildar grunden för kapitlets teoretiska referensramar. Texten redogör för olika lärandemetoder ur en kognitiv aspekt med fokus på kunskapsintensiva organisationer och lärandet. Lärande diskuteras vidare utifrån organisatoriskt, grupporienterat och individorienterat perspektiv. Vidare behandlas lärandeteorier och lärandemiljöer, såsom situerad lärteori och distanslärande. Avslutningsvis diskuteras tillämpning av teorierna för att koppla in studien till de olika teoretiska referensramarna

2.1 Litteraturgenomgång

Denna litteraturgenomgång syftar till att undersöka befintlig forskning kring lärande och kollegialt stöd inom medborgarservice i en statlig myndighet. Målet är att identifiera avgörande teman, metoder och fynd i forskning samt att belysa eventuella kunskapsluckor som finns inom området.

Sökningen av vetenskapliga artiklar genomfördes i Google Scholar och Business Source Ultimate med hjälp av följande söksträngar: learning AND public sector; individual learning to organizational learning; team learning; knowledge work; knowledge firms; digitalization in public organization; collegial support; learning environments; digital customer meetings, customer service och digital tools. Artiklarna inkluderades i studien om följande kriterier var uppfyllda: fokus på lärande och kollegialt stöd inom statliga myndigheter eller offentliga organisationer, men även inom kundtjänstverksamheten. Artiklarna skulle vara peer-reviewed och publicerade på svenska eller engelska samt tillgängliga i fulltext. Övriga artiklar exkluderades om ovanstående kriterier inte uppfylldes. Vid granskningen undersöktes artiklarnas design, alltså hur studien är upplagd, för att kunna tolka resultaten som presenteras i respektive studie. Anledningen till granskningen var att skaffa en överblick kring författarens syfte med uppsatsen och vad studien kommit fram till. I metoddelen granskades också samtliga artiklar för att se om det tydligt framgår hur forskaren har kommit fram till resultatet och om det finns en diskussion kring metodvalet samt metodfel. En värdering av artiklarna gjordes även utifrån om resultatet följer en röd tråd och hur det framställs (Eriksson-Barajas, Forsberg & Wengström, 2017).

De analyserade artiklarna visar att digitaliseringen inom offentliga organisationer har lett till både möjligheter och utmaningar för lärande och kollegialt stöd. Flera studier pekar på behovet av effektiva digitala verktyg och system för att underlätta kunskapsdelning och samarbete. Det framkom också att medan digitala möten erbjuder flexibilitet och tillgänglighet, kan de samtidigt begränsa den sociala interaktionen och stödet mellan medarbetare (White, 2014; Lee, Yoo & Yun, 2023).

2.2 Teoriöversikt

Denna teoriöversikt syftar till att redogöra för genomgång av de teoretiska referensramarna. Kunskapsintensiva organisationer kännetecknas av hög komplexitet och krav på avancerad utbildning och kunskap blir allt viktigare i samhället. Dessa organisationer kräver att medarbetare har både intellektuella och analytiska färdigheter för att hantera varierande och ofta komplexa arbetsuppgifter, där digitala verktyg och teknologiska färdigheter spelar en central roll (Haas & Hansen, 2007; Kensbock & Stöckmann, 2021). Medarbetarna i sådana organisationer är ofta självgående och kvalificerade, vilket kräver en stark kommunikationskultur och anpassningsförmåga för att lösa problem och möta kundernas behov effektivt (Donnelly & Hughes, 2023).

Learning Circle är en metod där medarbetare gemensamt diskuterar arbetsuppgifter eller projekt för att främja kollektiv kognitiv process. Denna metod bidrar till idéutbyte, innovation och kontinuerlig förbättring genom brainstorming och problemlösning. Lärandet i detta sammanhang är ofta teoribaserat och strukturerat, vilket skapar en plattform för kunskapsutbyte och kreativt arbete (Nazeer & Isani, 2021; Haas & Hansen, 2007). Organisatoriskt lärande handlar om att bevara och sprida kunskap inom organisationen snarare än hos enskilda medarbetare. Genom olika processer och strategier säkerställer organisationer att kunskap systematiseras och delas, vilket förbättrar arbetsklimatet och medarbetarnas engagemang (Argote, 2011; Lee, Yoo & Yun, 2015). Effektiva kunskapshanteringssystem är viktiga för att uppmuntra kunskapsöverföring, trots att vissa medarbetare kan vara ovilliga att dela med sig av sin kunskap (Kyndt, Dochy & Michielski, 2009).

Grupporienterat lärande betonar betydelsen av kunskapsdelning inom grupper för att främja utveckling och lärande. Ekonomiska sammansättningar och tekniska framsteg spelar en roll i hur lärandet organiseras och genomförs inom grupper. Digitala verktyg och plattformar skapar möjligheter för erfarenhetsutbyte och samarbete, vilket är avgörande för lärandet i både fysiska och virtuella team (Jarosch, Oberfield & Rossi-Hansberg, 2021; Chandler, 2023). Individorienterat lärande varierar beroende på medarbetarnas motivation och engagemang. Medarbetare som är positiva till förändring och nya utmaningar har en tendens att utvecklas och bidra till organisationens innovativa och digitala förändringsprocesser. Den inre motivationen och attityder till egen förmåga påverkar medarbetarnas lärande och utveckling, vilket i sin tur påverkar organisationens

effektivitet och konkurrenskraft (Lee, Yoo & Yun, 2015; Nandini, Gustomo & Sushandoyo, 2022).

Situerad lärteori betonar att lärandet sker genom att utföra arbetsuppgifter i sociala sammanhang. Denna teori understryker vikten av social sammanhållning och samarbete för att främja lärande, där erfarenheter och omgivningens krav spelar en central roll. Digitala lösningar har skapat nya lärmiljöer som stödjer situerat lärande genom ökad interaktion och erfarenhetsutbyte (Kakavelakis & Edwards, 2011; Nowacka, 2023). Digital transformation och e-lärande har revolutionerat hur utbildning och lärande tillhandahålls i organisationer. Digitala verktyg och tekniker underlättar lärande, effektivitet och flexibilitet, samtidigt som de ställer krav på organisationers förmåga att implementera och stödja digitala arbetssätt. Medarbetares attityder och förväntningar på digital teknik påverkar deras engagemang och stöd för den digitala förändringsprocessen (Princes m. fl., 2024; Krishnan & Kakada, 2022). Organisationer som framgångsrikt implementerar digital teknik kan arbeta mer hållbart och kostnadseffektivt, vilket ökar deras konkurrenskraft på marknaden (Abdullah m. fl., 2023).

2.3 Organisationer och lärandemetoder

Organisationer tillämpar olika lärandeplattformar och metoder för att främja utbildning, lärande, kollegialt stöd och kunskapsutbyte bland medarbetarna samt använder olika metoder för att effektivisera sina arbetsuppgifter.

2.3.1 Kunskapsintensiva organisationer

Kunskapsintensiva organisationer växer snabbt och blir allt viktigare för samhället och ekonomin. Dessa organisationer anses vara mer komplexa och det krävs att medarbetarna innehar mer utbildning och kunskap för att arbeta i dem (Haas & Hansen, 2007). Den digitala transformationen ses som en del av dessa snabbt växande organisationer som skapar lärande. Den snabbväxande och digitaliserade organisationen ställer krav på medarbetare som behöver lära sig och utveckla teknologiska kunskaper och färdigheter för att kunna utföra sina arbetsuppgifter (Kensbock & Stöckmann, 2021).

Arbetsuppgifterna i kunskapsintensiva organisationer kännetecknas av intellektuell och analytisk problematik, vilket innebär att en arbetsuppgift kräver nya tillvägagångssätt (Haas & Hansen, 2007). Det innovativa tänkandet blir framträdande i organisationer som använder digitala verktyg eftersom medarbetare oftast inte kan använda sig av tidigare etablerade rutiner eller annat stöd, vilket innebär att det istället finns en förväntan på att de ska använda digitala verktyg (Kensbock & Stöckmann, 2021). Enligt Donnelly och

Hughes (2023) är medarbetarna i kunskapsintensiva organisationer självgående, självständiga och kvalificerade för att utföra kunskapsbaserade arbeten. Dessutom är dessa organisationer anpassningsbara och det krävs en etablerad kommunikation mellan medarbetare för att kunna arbeta problemlösningsorienterat. Kunskapsintensiva organisationer kännetecknas av att ha en stark präglad kundtjänst (Donnelly & Hughes, 2023).

Inom kunskapsintensiva organisationer är ingen arbetsuppgift den andra lik och varje arbetsuppgift betraktas som en enhet för sig. Detta ställer krav på organisationerna att skapa förutsättningar och strategier för lärande (Haas &Hansen, 2007). Lärandet genom utförande av arbetsuppgifterna är ett tidseffektivt och kostnadseffektivt tillvägagångssätt. I organisationer med komplexa arbetsuppgifter, där medarbetare inte kan förbereda sig i förväg, sker lärandet samtidigt som arbetsuppgiften utförs (Haas & Hansen, 2007).

2.3.2 Learning Circle

Organisationer tillämpar i vissa fall Learning Circle där medarbetare har möjlighet att tillsammans diskutera olika typer av arbete eller projekt. Syftet med den här typen av plattform är att främja kollektiva kognitiva processer, vilket ger medarbetare möjligheter att bidra med idéer, innovation och kreativt arbete samt en kontinuerlig förbättring. Något som har visat sig vara en möjlighet med Learning Circle är att det ses som ett kreativt sätt för brainstorming. Detta har i sin tur lett till problemlösning och utforskande av nya idéer samtidigt som det sker ett kunskapsutbyte mellan medarbetare (Nazeer & Isani, 2021). Den kognitiva aspekten är baserat på ett kunskapsrelaterat synsätt där lärandet sker på förhand och i strukturerad form. Det innebär att lärandet kan ske genom verbala instruktioner, vilket innebär att lärandet sker mer teoretiskt (Haas & Hansen, 2007).

2.3.3 Organisatorisk lärande

Definitionen av organisatoriskt lärande är att bevara kunskap i organisationen och inte enbart i dess medarbetare (Argote, 2011). Det innebär att organisationen sprider medarbetarnas kunskaper till andra medarbetare för att alla har tillgång till denna kunskap. Organisationerna systematiserar kunskapen som sprids vidare till hela organisationen genom olika processer och strategier (Argote, 2011).

Organisationer investerar i olika kunskapshanteringssystem för att medarbetare ska kunna dela med sig av sin kunskap (Lee, Yoo & Yun,2015). Om medarbetare känner att

de lär sig saker på arbetet och växer i sin yrkesroll, har det visat sig ha en positiv effekt på deras vilja att stanna kvar i organisationen (Kyndt, Dochy & Michielski, 2009). Medarbetare kan trots detta ha en ovilja att dela med sig av sin kunskap och organisationer har svårigheter att främja och uppmuntra kunskapsöverföring mellan medarbetare. Det är av betydelse att organisationer identifierar de faktorer som hämmar kunskapsöverföring (Lee, Yoo & Yun,2015). Dessutom, om medarbetare upplever att de inte längre utvecklas på sitt arbete kan de känna att de inte konkurrerar med sina kollegor inom branschen, vilket också leder till att de söker sig vidare till nytt arbete (Kyndt, Dochy & Michielski, 2009).

I det organisatoriska lärandet finns det två olika koncept. Den ena är feedforward och den andra är feedbackprocesser. Den förstnämnda innebär att inlärningen sker från individ till organisation genom exempelvis att man implementerar rutiner eller strategier. Feedback används för att utvärdera exempelvis inlärningsprocesser och deras resultat som därefter kan användas i olika sammanhang. Utifrån dessa koncept sker inlärningen på tre olika nivåer, individ-, grupp- och organisationsnivå (Nazeer & Isani, 2021). För att anställda ska vara en del av den organisatoriska förändringen och ha en positiv attityd måste de få möjligheter till ett deltagande. Det kan exempelvis vara att de är delaktiga i att sätta upp mål istället för att enbart bli informerade om dem. På det viset stärks även förtroendet mellan medarbetare och organisationer genom en transparent kommunikation (Ullrich, Reißig, Niehoff & Beier, 2023).

Organisationen behöver stödja medarbetare i att följa sina intressen för att de ska vilja lära sig nytt och utveckla sina styrkor. Ett lärande där man inom organisationen fokuserar på möjligheter och har ett positivt arbetsklimat leder i större utsträckning till att medarbetare vill stanna i organisationen eftersom de känner sig sedda och får sina styrkor erkända. Kyndt, Dochy och Michielski (2009) skriver att om organisationen istället skulle använda sig av gap-strategin hade motivationen minskat hos medarbetare till lärande eftersom man fokuserar på svagheter hos medarbetare och inte på det som kan bibehållas. Gap-strategin innebär en klyfta mellan de färdigheter som behövs inom organisationen och vad som finns tillgängligt. Ett organisatoriskt lärande där organisationen ger stöd och uppskattar medarbetaren är alltså viktigt för att behålla medarbetare (Kyndt, Dochy & Michielski, 2009).

2.3.4 Grupporienterad lärande

Grupporienterat lärande handlar om att använda individens och gruppens kunskaper för att främja gruppens utveckling och lärande (Argote, 2011). Lärandet mellan medarbetare är betydande och påverkas av de ekonomiska förutsättningarna i organisationen (Jarosch, Oberfield & Rossi-Hansberg, 2021). Dessutom utvecklas lärandet med hjälp

av den tekniska utvecklingen och förbättringar inom informations- och kommunikationsteknik (Jarosch, Oberfield& Rossi-Hansberg, 2021). Digitala verktyg används för att skapa lärmiljöer för medarbetare, exempelvis under utbildningar där det finns forum för att utbyta erfarenheter och kunskaper (Nowacka, 2023).

Interaktionen mellan människor är en väsentlig del av individens liv. Interaktionen med andra medarbetare är grunden för lärandet (Jarosch, Oberfield & Rossi-Hansberg, 2021). Det är viktigt att det finns en struktur för hur kunskapsfördelningen inom ett team sker. Enligt Jarosch, Oberfield & Rossi-Hansberg (2021) är lärandet från kollegor betydande och medarbetare lär sig mer av varandra om de har samma yrke och utför liknande arbetsuppgifter. Genom att medarbetare kommunicerar med varandra utbyter de arbetsrelaterad information och erfarenheter (Ujwary-Gil & Godlewska-Dzioboń, 2022).

Grupputvecklingen inom en arbetsgrupp eller team är viktig för att främja lärandet inom gruppen. Inlärningen inom varje team är beroende av de stadier som grupputvecklingen befinner sig i. Samarbetet är en nyckelfaktor för att den individuella och kollektiva inlärningen ska fungera och utvecklas till en effektiv process (Chandler, 2023).

När det gäller digitalt lärande med geografiskt utspridda medarbetare och virtuella team uppstår svårigheter då dessa team ofta saknar verktyg för att skapa relationer. Enligt Chandler (2023) visar studier att medarbetare och team som träffas ansikte mot ansikte har en liknande utvecklingsprocess som virtuella medarbetare. Andra studier påstår att distansarbetare tenderar att avslöja mer om sig själv för att kompensera bristen på fysiska möte (Nazeer & Isani, 2021). Kunskapsfördelningen och det ömsesidiga stödet mellan medarbetare är viktigt både inför och under digitala kundmöten. I Chandlers (2023) studie om online-lärande i virtuella team bland studenter påstås att stödjandet bör övervakas för att säkerställa att team inte stagnerar i sitt lärande. Medarbetarstöd är mycket viktigt och det rekommenderas att varje team främjar en kultur av öppenhet och ger konstruktiv kritik (Chandler, 2023).

Geografiskt utspridda team kan kompetensutvecklas på ett helt annat sätt eftersom de är oberoende av tid och rum och använder sig av digitala kanaler. Detta innebär att dessa grupper har möjlighet att snabbare engagera kunniga medarbetare i sina arbetsuppgifter och beslutsfattande (Chandler, 2023). Digital teknik kan exempelvis samla in data, åsikter och argument samt andra uppgifter som behövs för att fatta beslut. Med hjälp av digital teknik kan man även undersöka tillförlitligheten i de insamlade data. Medarbetare behöver dock stöd för att kunna hantera den digitala tekniken och utföra sina arbetsuppgifter digitalt (Ujwary-Gil & Godlewska-Dzioboń, 2022). Lärandet i geografiskt utspridda team kännetecknas av flexibilitet, effektivitet och lägre kostnader.

Dock är all kommunikation i dessa team digital, vilket påverkar interaktionen mellan medarbetare (Chandler, 2023).

2.3.5 Individorienterat lärande

Det är individuellt huruvida en medarbetare vill eller inte vill utveckla sig. Det finns medarbetare som vill vidareutveckla sig och anstränga sig för att öka sitt lärande och hitta nya utmaningar. Dessa medarbetare tenderar att vara mer positiva till förändringar och öppna för nya saker (Lee, Yoo & Yun,2015). Medarbetarnas engagemang och i vilken utsträckning en individ lär sig saker på en arbetsplats är kopplat till arbetsrelaterad identitet (Kyndt, Dochy & Michielski, 2009). Forskningen av Kensbock och Stöckmann (2021) lyfter även fram det individorienterade digitala lärandet och påpekar att om människor är motiverade att lära sig mer kommer de att utveckla kompetenser och färdigheter gällande digital teknik. Därmed kommer de att se den digitala utvecklingen som en möjlighet istället för ett hinder (Kensbock & Stöckmann, 2021). Medarbetare med hög inlärningsinriktning samlar information, utvecklar färdigheter och bidrar till hantering och utveckling (Lee, Yoo & Yun,2015). Medarbetarens inlärningsprocess spelar en viktig roll i den innovativa och digitala förändringsprocessen. Det är medarbetare som bidrar med idéer och kreativa lösningar på deras kompetens. Dessutom påverkar inre processer, exempelvis attityder till egen förmåga, en medarbetares anpassningsförmåga och arbetsengagemang (Nandini, Gustomo & Sushandoyo, 2022).

Lee, Yoo och Yun (2015) studerar sambandet mellan lärande och kunskapsförmedlingen. Enligt studien spelar medarbetarnas individuella egenskaper en viktig roll i kunskapsförmedlingen till andra medarbetare. Socialt utbyte sker genom kunskap, vilket främjar både lärandet och kunskapsförmedlingen.

Kunskap kan användas av medarbetare som en tillgång eller makt för att skydda sig gentemot andra. Detta syftar till att förbättra sin självbild och utöva inflytande över andra. Medarbetarstöd kan i sådana fall handla om att medarbetare snarare samlar information än delar den med andra (Lee, Yoo & Yun, 2015). Medarbetare som har hög autonomi och inlärningspotential har oftast ett stort engagemang i organisationen. Dessa medarbetare ses som högt potentiella och fortsätter att utvecklas inom företaget, vilket kan leda till att de blir framtida ledare (Kyndt, Dochy & Michielski, 2009). Det är viktigt att möta medarbetarnas karriärmål då det gynnar både medarbetare och organisationer. Med detta menas att medarbetaren får utvecklas samtidigt som produktiviteten och konkurrensen ökar. Dock kan de som strävar efter att utvecklas karriärmässigt engagera sig för mycket i förändringsarbete. Det kan leda till att de inte finner en balans mellan jobb och privatliv, vilket kan resultera i att de blir utbrända, slutar eller byter yrke (Krishnan & Kakada, 2022).

Individorienterat lärande skiljer sig från person till person och beror på olika faktorer som miljö eller inlärningspotential. Lärande är en kontinuerlig process där medarbetare får både akademisk kunskap och erfarenhetsbaserad kunskap under sin karriär. Även den information som medarbetare får på arbetsplatsen omvandlas till kunskap genom en kognitiv process där intryck från sinnen och information samspelar (Nazeer & Isani, 2021).

2.4 Lärandeteorier och lärandemiljöer

Den situerade lärteorin bygger på att lärandet är starkt bundet till den miljö där det sker. Teorin menar att kunskap och färdigheter inte kan separeras från den miljö där lärandet sker. Distanslärandet och den digitala transformationen har revolutionerat hur utbildning tillhandahålls och upplevs. Dessa förändringar har påskyndats av den tekniska utvecklingen och den globala pandemin, vilket har ökat acceptansen för utbildning via olika plattformar.

2.4.1 Situerad lärteori

Lärandet är en process där medarbetare lär sig genom att utföra nya arbetsuppgifter eller aktiviteter. Om organisationer har en välfungerande lärprocess innebär det att de är mer benägna till förändringar och anpassningar (Chandler, 2023). I dagens samhälle skapar digitala lösningar exempelvis lärmiljöer för medarbetare och deras lärande (Nowacka, 2023). Situerad lärteori betonar vikten av social sammanhållning och handlar om att medarbetare bör utsättas för sociala sammanhang och lära sig genom att observera hur andra gör. Enligt teorin möjliggörs lärandet genom samarbete, ömsesidig nytta samt ett gemensamt syfte (Kakavelakis & Edwards, 2011). Situerad lärandeteori, utvecklad av Lave och Wenger, beskriver relevansen av kognitiv kunskap mellan medarbetare i olika interkulturella sammanhang (Ou, 2009). Det betyder att situerad lärteori främjar samarbetet över kulturella skillnader genom att fokusera på hur man lär sig istället för vad man lär sig (Ou, 2009) Enligt Huzzard (2004) betraktas lärande som en osäkerhet där förståelse leder till handling, medan Ford och Ogilvie (1996) ser lärandet som ett meningsskapande där handling leder till förståelse.

Teorin grundar sig på att människan lär sig genom att delta i eller utföra arbetsuppgifter samt genom att observera hur andra, som kan bättre, utför samma arbetsuppgift. Det innebär att man tar till sig hur omgivningen reagerar på att arbetsuppgiften genomförs (Kakavelakis & Edwards, 2011). I den situerade teorin finns ett samband mellan människans tidigare erfarenheter och kunskap samt de krav som omgivningen ställer på en (Ou, 2009). Som nämndes tidigare i texten, kan den digitala transformationen där medarbetare utsätts för allt mer digitala arbetssätt ställa både krav och behov på deras

kunskap och lärande för att möta marknadens krav och utföra sina arbetsuppgifter på ett effektivt sätt (Kensbock & Stöckmann, 2021). Det är det sambandet som får människan att agera på det sättet som den gör. Enligt teorin ingår en medarbetare sällan i ett sammanhang utan kunskap. Medarbetare har med sig rutiner och regler som hjälper dem att handla enligt förväntningar i det nya sammanhanget (Kakavelakis & Edwards, 2011).

2.4.2 Digitalt lärande och digital transformation

Dagens samhälle håller på att digitaliseras och den digitala transformationen ger flera möjligheter för organisationer men ställer också krav på både organisationer och medarbetare (Princes m.fl., 2024). Distanslärande är en metod som offentliga organisationer använder för att effektivisera lärandet och kunskapsfördelningen. Distanslärande, även kallat e-learning, utförs med hjälp av digitala verktyg och förstärker lärandet i organisationen (Krishnan & Kakada, 2022). Digitala hjälpmedel ses som en drivkraft i den fjärde industriella revolutionen och sätter organisationer i hög konkurrens på marknaden (Abdullah m.fl., 2023). Möjligheterna som har skapats i digitaliseringsprocessen inkluderar flera verktyg för medarbetare som kan underlätta det vardagliga lärandet och överföring av kunskap. Samtidigt ställer detta krav på organisationer för att skapa förutsättningar och genomföra implementering, vilket kräver en djupgående förändringsprocess (Princes m.fl., 2024). Digitalisering i en organisation definieras genom tillämpning av molnbaserade tjänster, datalagring, anslutningsmöjligheter, stor tillgång på data samt hur man använder data (Abdullah m.fl., 2023).

Hur väl en organisation tillämpar digitaliseringen beror dock på medarbetarnas mottaglighet för innovativ och digitala arbetssätt. Enligt Princes m.fl. (2024) påverkas medarbetarnas inställning till digitaliseringen av deras attityder, vilka genererar beteenden som påverkar engagemanget och lärandet. Medarbetarnas attityder till den digitala transformationen påverkas av deras förväntningar på välmående och prestation. Om medarbetare förväntar sig att e-learning med hjälp av digitala medel kommer att hjälpa dem att utföra sitt arbete mer effektivt, är det större sannolikhet att den digitala implementeringen får deras stöd (Tkalac Verčič & Men, 2023). Detsamma gäller prestationsförväntningar, om medarbetare förväntar sig att de digitala medlen kommer att hjälpa dem att prestera bättre på jobbet, kommer de att ha en positiv attityd till implementeringen. Sammantaget är medarbetarnas avsikt för deras engagemang och stöd till förändringsprocessen (Princes m.fl., 2024).

Lärandet med hjälp av den digitala transformationen kan även ses som en mer hållbar affärsmodell med ständigt framväxande tekniker och möjligheter. Organisationer som använder sig av digitala hjälpmedel får ökad flexibilitet och effektivitet. De organisationer som implementerar den digitala förändringsprocessen har lättare att möta

konkurrensen på marknaden både nationellt och internationellt. Exempelvis är det enklare för medarbetare att kontakta sina kunder, vilket kan förstås som att den operativa effekten också påverkas positivt av digital teknik (Abdullah m.fl., 2023).

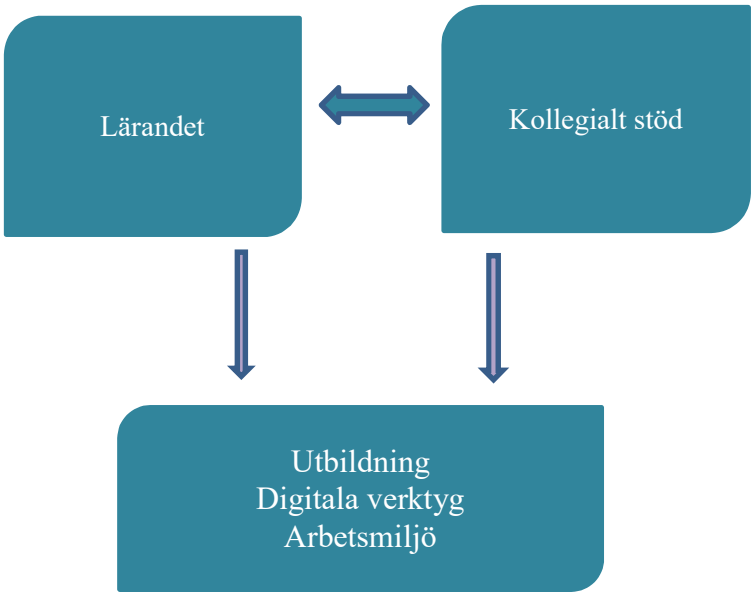
Organisationer som tillämpar digital teknik behöver dock uppdateras för att möta krav och konkurrens på marknaden. Ett exempel kan vara användningen av molntjänster och datalagring för att förutse marknaden. Medarbetare kan istället för att träffa sina kunder på plats kontakta dem via digitala verktyg, vilket kan ses som ett kostnadseffektivt för organisationen. Den tekniska utvecklingen ställer krav på att organisationer skapar förutsättningar för att medarbetare ska kunna vidareutveckla sig på ett mer effektivt och konkurrenskraftigt sätt (Abdullah m.fl., 2023). Forskarna Krishnan och Kakada (2022) skriver också att organisationer som använder sig av data och analys kan säkerhetsställa att de fattar rätt beslut i olika frågor. Med hjälp av dessa analyser kan organisationer utvärdera lärandet och se om målen för lärande och kunskapsförmedlingen är uppnådda. Digital teknik kan analysera data med mycket större noggrannhet, vilket även skapar tillförlitlighet (Krishnan & Kakada, 2022).

Organisationer som tillämpar digital teknik har möjlighet att arbeta mer hållbart med avseende på ekonomi, socialt och miljö. De digitala hjälpmedlen ger möjlighet att arbeta mer kostnadseffektivt genom att ringa samtal istället för att resa. Genom att välja bort tjänsteresor handlar företagen hållbart. Den sociala aspekten i hållbar utveckling är att digital teknik kan förbättra resursutnyttjandet i organisationen, utveckla kundrelationer samt möjliggöra bedömning av risker för att minska olyckor på arbetet (Abdullah m.fl., 2023).

2.5 Tillämpning av teori

Teorikapitlet kommer att ligga till grund för att kunna analysera lärandet och det kollegiala stödet inom medborgarservice. Lärandeprocessen handlar om att tänka, planera, utföra och sedan värdera. Varje organisation har en given strategi hur lärandet tillämpas, men det finns även plats för utformning och vidareutvecklingen av dessa strategier, särskilt då lärandet sker i olika former och miljöer men även med hjälp av olika digitala verktyg. Detta innefattar lärande på organisations-, grupp- och individnivå. Lärande är en viktig del av dagens organisationer samt det kollegiala stödet och ses som en viktig del av medarbetarnas utveckling.

Figur 1: Analysmodell för lärande och kollegialt stöd inom medborgarservice



Den visade analysmodellen representerar två centrala komponenter som är sammankopplade inom lärande och kollegialt stöd i en organisation. Analysmodellen bidrar till en djupare förståelse av sambandet mellan teori och empiri.

Pilarna och de grafiska elementen illustrerar ett flöde och en ömsesidig påverkan mellan lärande och kollegialt stöd. Detta indikerar att lärande sker i samverkan med andra och att utbildning, arbetsmiljö samt verktyg antingen stödjer eller påverkar hur detta lärande sker. Pilarna mellan dessa enheter visar på ett ömsesidigt förhållande, där lärandet stärker det kollegiala stödet och vise versa. Den nedåtgående pilen från kollegialt stöd och lärandet till ”Utbildning, Digitala verktyg, Arbetsmiljö” visar hur dessa processer påverkas av strukturella och tekniska förutsättningar. Sammanfattningsvis belyser analysmodellen de centrala faktorer som påverkar myndighetens lärande och kollegiala stöd, samt hur dessa är beroende av varandra i ett system av ömsesidig påverkan.

Lärandet: Denna komponent representerar lärandeprocesser inom myndigheten och inkluderar både formella och informella metoder för att utveckla kompetens och kunskap. Lärandet sker i samverkan med andra faktorer och innefattar formella utbildningar, organisatoriskt lärande samt olika lärandemetoder.

Kollegialt stöd: Den andra komponenten, kollegialt stöd, understryker vikten av samarbete och stöd mellan kollegor. Det visar hur lärande inte är en isolerad aktivitet

utan förstärks genom samarbete och gemensamma diskussioner med kollegor. Kollegialt stöd kan kopplas både till grupporienterat lärande och till det individuellt lärande.

Utbildning, Digitala Verktyg, Arbetsmiljö: Denna del, placerad längs ner i analysmodellen, sammanfattar några av de viktigaste strukturella förutsättningarna som påverkar både lärandet och kollegialt stöd. Utbildningar, användningen av digitala verktyg och arbetsmiljön är faktorer som kan stärka eller hämma lärande och samarbete.

Den situerade teorin används i studien eftersom den förklarar kulturella skillnader mellan medarbetare. Teorin menar att det är utförandet av arbetsuppgifterna som sammankopplar medarbetarna och främjar lärandet. I studien används teorin för att belysa hur den studerade statliga myndighetens arbetsuppgifter och målsättningar binder samman medarbetarna i organisationen. Detta leder till en kultur där lärande möjliggörs eftersom medarbetarna har ett gemensamt syfte.

3. Metod

Detta kapitle diskuterar källkritik och tillförlitlighet i samband med den valda forskningsmetoden. Texten inleds med att belysa både fördelar och nackdelar med semistrukturerade intervjuer, där fördelarna inkluderar respondenternas avslappnade attityder och den dynamiska interaktionen mellan intervjuare och respondent. Trots dessa fördelar kräver metoden att författarna ständigt styr intervjun tillbaka till huvudfrågorna för att undvika irrelevanta diskussioner.

Vidare behandlar texten snöbollsurvalet, vilket har fördelen att dra nytta av nätverkskopplingar mellan individer men också riskerar att leda till ett homogent urval. Författarna argumenterar dock att den geografiska spridningen av respondenterna motverkar denna risk. Texten övergår sedan till att diskutera tillförlitlighet och pålitlighet i studien. I kvalitativ forskning används begrepp som trovärdighet, konfirmering, överförbarhet och pålitlighet, vilka motsvarar validitet och reliabilitet i kvantitativa studier.

Metodkapitlet avslutas med en diskussion om interbedömarreliabilitet, vilket handlar om hur subjektiva bedömningar tolkas och kategoriseras. Författarna anser att studiens resultat är pålitliga och att inspelningen och transkriberingen av intervjuerna säkerställer en hög tillförlitlighet.

3.1 Vetenskapligt synsätt och forskningsansats

Syftet med studien är att undersöka hur lärande och kollegialt stöd inom medborgarservice påverkas av utbildning, användning av digitala verktyg och arbetsmiljö. Studien strävar efter att bidra med en djupare förståelse för hur dessa faktorer främjar kunskapsspridningen och ömsesidigt stöd bland medarbetarna. Utifrån studiens syfte anses en kvalitativ forskningsansats vara den mest lämpliga metoden (Bryman & Bell, 2017). En kvalitativ ansats innebär att studien ska bidra med ny förståelse samt komplettera och utveckla befintliga studier inom området för lärande. Valet av den kvalitativa ansatsen baseras på ett intresse av medarbetarnas upplevelser, vilket gör att denna metod är mest lämplig. Studiens syfte är att bidra med en djupare förståelse för medarbetarnas upplevelse av lärande, kollegialt stöd, utbildning, digitala verktyg och arbetsmiljö, därav är en kvalitativ ansats att föredra för att kunna förstå respondenternas upplevelser genom deras egna ord (Bryman & Bell, 2017). En kvantitativ metod ansågs inte lika lämplig eftersom den inte kan studera medarbetarnas upplevelser med samma djup. Den kvantitativa metoden skulle sannolikt inte kunna uppnå samma djup i svaren som kvalitativa intervjuer kan. Genom att välja en kvalitativ studie fick respondenterna uttrycka sina egna upplevelser kring lärande, både individuellt och inom organisationen. Studiens kvalitativa synsätt fokuserar på individen

och har en tolkande karaktär, vilket innebär att individen själv tolkar den verklighet hen befinner sig i (Bryman, 2018). Eftersom studien har en tolkande karaktär och tolkningar görs utifrån insamlade data kan studien klassificeras som hermeneutisk.

3.1.1 Datainsamling

Data har samlats in via semistrukturerade intervjuer med medarbetare inom den offentliga sektorn. Frågorna i intervjuguiden formulerades utifrån studiens syfte och delades in i olika teman. Intervjuguiden är utformad med inledande frågor som följs av direkta och indirekta frågor för att upprätthålla en balans mellan olika typer av frågeställningar. Detta skapar bättre förutsättningar att agera aktivt men inte påträngande under intervjun (Bryman & Bell, 2017). De formulerade frågorna berörde teman som service, kunskapsförsörjning, samarbete, tillfredsställelse och prestation.

Studien har en kvalitativ ansats, vilket innebär att semistrukturerade intervjuer har genomförts i syfte att undersöka ett fenomen. I denna studie undersöks lärande och kollegialt stöd som ett fenomen inom organisationer. Datainsamlingen betraktas varsamt eftersom samtliga 15 respondenter har gett samtycke till att delta i studien. Respondenterna har informerats om vad samtycke innebär och att de kan återkalla det när som helst under studiens gång. Strax innan intervjun påmindes respondenterna om möjligheten att avbryta sin medverkan. Författarna har även genom ett informationsbrev (se bilaga 1: Informationsbrev) informerat om hur den insamlade datan kommer att användas. Respondenterna fick också information om att endast författarna till denna studie har tillgång till data (Bryman & Bell, 2017).

Genomförandet av de semistrukturerade intervjuerna har kännetecknats av flexibilitet, då författarna haft möjlighet att utveckla, ändra och lägga till ytterligare frågor beroende på de svar som respondenterna lämnat. Även om intervjuguiden (se bilaga 2: Intervjuguide) är utformad kring ett antal huvudteman, gick författarna under intervjuerna in på andra viktiga ämnen som rör medarbetarnas lärande och kollegialt stöd. Fokus har lagts på att låta respondenterna tala fritt och diskutera aspekter av lärandet i olika sammanhang. Denna intervjumetod har visat sig vara mycket användbar och fördelaktig för studien, då det framkom teman som författarna inte var medvetna om, såsom lärandet och stöden från medarbetare från andra offentliga organisationer. Dessa teman kom fram tack vare de semistrukturerade intervjuerna, som är öppna och möjliggjorde för respondenterna att fritt tala om lärandet i relation till sina arbetsuppgifter.

Intervjuerna har genomförts digitalt eftersom respondenterna arbetar på kontor runt om i hela landet. Ursprungligen var planen att respondenterna skulle vara avgränsade till två kontor, men då kontoret i den ena staden inte erbjöd digitala möten togs denna avgränsning bort och intervjuerna genomfördes istället med respondenter från hela Sverige. Eftersom respondenterna arbetar med digitala kundmöten kan det finnas en fördel med att intervjuerna genomfördes digitalt på respondenternas arbetsplatser, eftersom de då befinner sig i den miljö där de utför sitt arbete (Bryman & Bell, 2017). Intervjuerna genomfördes under en period av två veckor och varje intervju varade mellan 45 och 60 minuter.

3.1.2 Presentation av respondenterna

Här presenteras de 15 respondenter som utgör studiens empiri. Presentationen av respondenterna innehåller information om hur många år varje respondent har arbetat inom den undersökta offentliga organisationen. Respondenternas erfarenhet i organisationen sträcker sig från två till nio år (se tabell 1). Detta ger ett bredare perspektiv på lärandet och en bättre förståelse för de förändringar som organisationen har genomgått. Genom intervjufrågor och en intervjuguide har fokus lagts på att studera lärandet, särskilt i samband med utförandet av arbetsuppgifter såsom digitala kundmöten och det digitala stödet inom organisationen. Medarbetarnas lärande sker i olika former, exempelvis när de ger stöd och information till kunderna, både i fysiska och digitala miljöer. Lärandet sker också när medarbetare ger stöd till och delar information med varandra. Genom att intervjua medarbetare inom en offentlig organisation hoppas författarna kunna förmedla en rättvis bild över hur lärandet, det kollegiala stödet och användningen av digitala verktyg bäst utförs för att medarbetarna ska uppnå sin optimala kompetens. Respondenterna är geografiskt spridda, vilket gör att den insamlade empirin innefattar ett brett medarbetarperspektiv.

Tabell 1. Presentation av respondenter med avseende på arbetsår

Intervjupersoner	Antal arbetande år i myndigheten
Respondent 1	7
Respondent 2	3
Respondent 3	6
Respondent 4	8
Respondent 5	3
Respondent 6	5
Respondent 7	5,5
Respondent 8	8
Respondent 9	8
Respondent 10	2
Respondent 11	4
Respondent 12	5
Respondent 13	6
Respondent 14	9
Respondent 15	5

3.1.3 Urval och avgränsning

I kvalitativ forskning styrs urvalet av forskningsfrågorna. Det kan innebära val av organisation, enhet, avdelning eller personer. I denna studie består den insamlade datan av genomförda intervjuer med medarbetare på en statlig myndighet med verksamhet på flera orter i landet. Fokus har lagts på en offentlig organisation som är en statlig myndighet. Det fenomen som studerades är lärande, kollegialt stöd, utbildningen, användningen av digitala verktyg samt arbetsmiljö. Den offentliga organisationen erbjuder både fysiska möten och digitala kundmöten via videoförbindelse från organisationens lokaler. Fokus har dock enbart legat på lärandet i organisationen i allmänhet, utbildningar och det kollegiala stödet. Den studerade organisationen erbjuder tjänster till andra offentliga organisationer och har en viktig samhällefunktion. Det innebär att organisationen har ett övergripande ansvar gentemot medborgare och andra statliga myndigheter och ansvarar för totalt fem myndigheters kundservice.

Urvalet har varit målstyrt, eftersom respondenterna tillhör kunskapsintensiva organisationer och använder lärande och kollegialt stödet i sitt dagliga arbete samt genomför digitala möten och digitala kundmöten. Bryman och Bell (2017) skriver att det är svårt att på förhand avgöra hur stor urvalsstorleken bör vara för att uppnå teoretisk mättnad. I denna studie har 15 medarbetare inom en offentlig organisation intervjuats, vilket kan anses vara det lägsta antalet intervjuer i en kvalitativ studie (Bryman & Bell, 2017). Författarna till studien anser att fler respondenter inte skulle påverka resultatet

eftersom den insamlade datan anses vara mättad. Detta innebär att respondenterna gav liknande svar under intervjuerna, med endast mindre variationer beroende på personliga upplevelser.

Valet av den offentliga organisationen gjordes på grund av möjligheterna att genomföra studien i olika städer samt att det var lättare att få tillgång till respondenter som kunde bidra till studiens datainsamling. Valet gjordes även utifrån vetskapen om att respondenterna arbetar digitalt, vilket uppfattades som en fördel. Vår förhoppning är att studien om lärandet, utbildningar och kollegialt stöd, samt lärandet i samband med utförandet av arbetsuppgifter såsom digitala kundmöten kommer att bidra till ökad kunskap inom offentliga organisationer och även till andra aktörer med kundservicefunktioner, såsom banker och försäkringsbolag.

Urval av respondenter har baserats på att de ska vara medarbetare och att dessa medarbetare och att de använder lärande i samband med sina arbetsuppgifter, vilket sker i digitala möten. Vi har haft vissa kriterier som varit viktiga att uppfylla, exempelvis att respondenterna skulle ha digitala kundmöten som en del av sina arbetsuppgifter och vara tillgängliga för intervjuer.

3.1.4 Snöbollseffekten

Svårigheten att få tag på respondenter ledde till att författarna använde sig av snöbollsurvalet som metod. Snöbollseffekten innebär att författarna väljer ut ett mindre urval av personer, som i sin tur kan föreslå andra individer som kan bidra till studien. Urvalet genom snöbollseffekten sker alltså inte slumpmässigt. De personer som föreslås ska ha erfarenhet eller andra egenskaper som kan vara relevanta för att besvara studiens syfte (Bryman & Bell, 2017).

Snöbollsurvalet användes för att identifiera respondenter som ville delta i studien. Urvalet genomfördes genom att åtta av respondenterna tillfrågades spontant på ett kontor i Sverige om de ville delta i studien. De resterande sju respondenterna valdes ut efter att författarna kontaktat en chef via telefonväxel. Chefen hjälpte till att få fram ytterligare respondenter som ville delta i studien. Information om studien skickades via e-post till chefen, som sedan kontaktade sina chefskollegor runt om i landet för att ställa frågan till sina medarbetare. Chefen återkom med sju namn och e-postadresser, och därefter bokades digitala möten med dessa respondenter. Chefen deltog inte i intervjuerna utan var enbart behjälplig med att identifiera respondenter. Dock anses samtliga respondenter ha hög trovärdighet, eftersom chefen betonade vikten av att välja anställda med varierande erfarenheter för att få olika perspektiv.

Snöbollsurvalet innebär att urvalet inte sker slumpmässigt. Vidare kan dessa respondenter ge förslag på ytterligare personer som kan tänkas vilja delta i studien. En potentiell problematik med snöbollsurval är att resultaten inte nödvändigtvis är representativa för hela populationen (Bryman & Bell, 2017). Författarna till denna studie upplever dock inte urvalet som problematiskt, då respondenterna kommer från olika delar av landet och delar med sig av sina upplevelser av lärandet, både på plats och digitalt. Trots att respondenterna arbetar i olika delar av landet anses den insamlade datan vara mättad. Mättnad innebär att liknande svar framkom under intervjuerna, trots de geografiska skillnaderna mellan respondenterna.

3.2 Forskningsetiska principer

Det finns olika regler och principer för forskningsetik som författarna har förhållit sig till i denna studie (Bryman, 2018). Innan intervjuerna genomfördes fick respondenterna information om studiens syfte och metod, vilket uppfyller informationskravet. Respondenterna informerades om att de skulle vara anonyma under hela studien, att deras deltagande var frivilligt och att de kunde avbryta när som helst. De fick information om att de kunde avbryta sitt deltagande både före, under och efter intervjuerna. Informationen om frivilligt deltagandet uppfyllde samtyckeskravet, och konfidentialitetskravet tillgodosågs genom att deras uppgifter hanterades med största möjliga sekretess. Genom att respondenterna visste att de kunde avbryta sitt deltagande minskades risken för att de skulle känna sig obekväma eller utsatta (Bryman & Bell, 2017).

Författarna har lagt stor vikt vid att informera om forskningsetiska principer, särskilt eftersom studien handlar om människor. Respondenterna fick veta att varken kön eller namn skulle användas som variabler, då detta kunde göra dem identifierbara inom den offentliga organisationen. Det var även viktigt att vara medveten om att känsliga medarbetare inte skulle riskera att bli exponerade. Respondenterna informerades också om att intervjuerna skulle spelas in och transkriberas för att kunna genomföra kodningen, men att inspelningarna skulle raderas efter transkribering. Inspelningarna sparades på Microsoft 365, som är lösenordsskyddat och endast tillgänglig för författarna. Detta uppfyller nyttjandekravet, där svaren enbart användes för studiens syfte (Bryman & Bell, 2017).

3.3 Analysmetod

Angreppssättet som har använts för att analysera data är kvalitativ innehållsanalys. Det är ett vanligt och transparent angreppssätt som används vid analys av dokument, policyer och texter. Den kvalitativa innehållsanalysen kan på ett tydligt sätt beskriva tillvägagångssättet i studien, vilket ger möjlighet till att replikera studien (Bryman & Bell, 2017).

Innehållsanalys är en metod för att tolka och koda textdata i syfte att identifiera mönster, teman och meningsbärande enheter inom kvalitativ data (Bryman & Bell, 2017). Innehållsanalysen är särskilt lämplig för denna studie då syftet är att undersöka hur lärande och kollegialt stöd inom medborgarservice påverkas av utbildning, användning av digitala verktyg och arbetsmiljö. Studien strävar efter att bidra med en djupare förståelse för hur dessa faktorer främjar kunskapsspridningen och det ömsesidiga stödet bland medarbetarna. Innehållsanalysen är särskilt lämpad för att identifiera och analysera teman och mönster, vilket direkt relaterar till studiens syfte att utforska och förstå komplexa sociala fenomen. Innehållsanalysen ger en detaljerad undersökning av studiens forskningsfrågor genom att koda och analysera textdata från intervjuerna med respondenterna. Metoden kan snabbt identifiera utmaningar och möjligheter samt beskriva hur dessa påverkar medarbetarnas upplevelser.

Anledningen till att andra metoder, såsom grundad teori, inte har använts i denna studie är att grundad teori syftar till att utveckla en ny teori. Den här studiens syfte är att undersöka specifika teman och mönster. Innehållsanalys är också mer lämplig än fenomenologi, eftersom fenomenologi fokuserar på att förstå respondenternas subjektiva upplevelser, medan denna studie tar hänsyn till både subjektiva och objektiva faktorer såsom arbetsmiljö och verktyg.

3.3.1 Transkribering

Efter genomförda intervjuer har författarna lyssnat på inspelningarna flera gånger och transkriberat dem. Vid transkriberingen exkluderades sådant som inte var relevant för studien, exempelvis oklarheter vad gäller frågor som ställdes. Enbart svar på frågor i intervjuguiden transkriberades ordagrant. Anledningen till exkluderingen var att minska mängden transkriberad data som ändå inte skulle användas i analysen. Syftet med transkriberingen var att kunna gå tillbaka till data för att synliggöra meningsbärande enheter i relation till teman och ämnesområden. Teman undersöktes genom hur ofta de förekom i det transkriberade materialet, och därefter beskrevs dessa genom korta citat från det transkriberade materialet.

Transkriberingen är en långdragen och tidskrävande process enligt Bryman & Bell (2017), men vi ansåg den nödvändig för att lära känna vårt material och underlätta skrivandet av empirikapitelet. Transkriberingen upplevdes som en utmaning då det ibland hände att respondenten inte lyssnade på hela frågan utan började svara direkt. Detta var dock inte vanligt, eftersom intervjuaren återkom till frågan för att säkerställa att respondenten hade förstått hela frågan.

3.3.2 Kodning

Innehållsanalysen innebär att texten har kodats utifrån vissa ämnesområden, och detta är ett mer tolkningsinriktat angreppssätt. Processen med kodningen påbörjas med att ta fram de teman som avser att kodas (Bryman & Bell, 2017). I denna studie är teman *lärande, kollegialt stöd, utbildning, digitala verktyg och arbetsmiljö.* All information som framkommer och berör dessa teman skrivs in i ett kodningsschema. Den insamlade data har analyserats, och liknande mönster har identifierats och kategoriseras. Kategoriseringen har gjorts genom att gå igenom det insamlade materialet och hitta ord som beskriver teman. Utifrån dessa återkommande mönster har kodningen genererat olika subteman.

Kodning har använts för att kategorisera data. De transkriberade intervjuerna har analyserats digitalt, och kodningen har genomförts genom att använda kommentarer direkt i Word-dokumenten. Vid kvalitativ analys används ofta en kodningsprocess för att identifiera och organisera centrala teman och mönster i datamaterialet. Dessa mönster delas in i olika kategorier eller koder (se tabell 2). När dessa koder börjar visa likheter eller samband, grupperas de ihop till större, mer övergripande kategorier, så kallade subeman. Subteman är specifika aspekter eller delar av ett större tema som hjälper till att fördjupa och strukturera förståelsen av datan. Nedan presenteras kodningen baserad på empirin från studien om lärandet och kollegialt stöd inom medborgarservice.

Tabell 2: Kodningsschema som visar tema och subteman

Kod	Tema	Subteman
K1: Kontinuerligt lärande **K2:** Lärandemetoder **K3**: Flexibelt lärande	Lärande	Självständigt lärande Lärande i olika miljöer
K4: Kollegialt stöd **K5:** Kunskapsspridning informationsspridning **K6:** Samarbete med andra myndigheter	Kollegialt stöd	Mentorskap Kunskapsspridning Socialt stöd
K7: Introduktionsutbildning **K8:** Digitala utbildning	Utbildning	Bristande formell utbildning Digitala utbildningsplattformar
K9: Digitala verktyg **K10:** Implementering digitala kundmöte **K11:** Upplevelser digitala kundmöte	Digitala Verktyg	Teknisk problematik Anpassningsförmåga Verktygens effektivitet
K12: Arbetsmiljö **K13:** Arbetskultur	Arbetsmiljö	Stressnivå Organisationskultur Fysisk arbetsmiljö Digital arbetsmiljö

Tabellen ovan visar kodningsschemat som presenterar teman som genererar kodning och analys. Vidare presenteras även subteman som genererar kodning och som syftar till att ge en enklare definition av de koder som har använts. Eftersom kodningen innebär att texten analyseras och kodas, sker en tolkning av det som respondenterna uppger. Därav har studien en hermeneutisk ansats. En problematisk aspekt av kodning är att genom att när delar av texten plockas ut kan kontexten och sammanhanget gå förlorade. Författarna till denna studie har strävat efter att ge en rättvis bild av intervjuerna och har därför kontextualiserat citaten som presenterats.

3.4 Källkritik

Det finns både fördelar och nackdelar med semistrukturerade intervjuer. Enligt Bryman och Bell (2017) kan denna metod göra respondenterna mer avslappnade och främja en tvåvägskommunikation mellan respondenten och intervjuaren. En nackdel med semistrukturerade intervjuer är att det kan vara svårt att hålla intervjun på rätt spår. Forskaren måste ständigt återkomma till de övergripande frågorna för att styra intervjun, så att respondenterna håller sig till huvudområdet och svara på de frågor som ställs, istället för att ta upp sådant som är irrelevant för att besvara studiens syfte (Bryman & Bell, 2017). Respondenterna i denna studie har varit informativa i sina svar.

Snöbollsurvalet är en teknik som har fördelar genom att det går att utnyttja och hitta kopplingar mellan individer i ett nätverk (Bryman & Bell, 2017). En kritik mot snöbollsurval är att det finns en risk att respondenterna tillhör samma grupp av individer med liknande åsikter. Dock upplever författarna inte att så är fallet, eftersom respondenterna är geografiskt utspridda och kommer från olika orter. Författarna anser därför att snöbollsurvalet inte har påverkat studiens riktning.

Valet av organisation gjordes utifrån tillgängligheten på flera orter i Sverige, vilket gjorde det lättare att hitta respondenter. En av författarna har dock varit anställd i den offentliga organisationen och avslutade sin anställning för fyra år sedan. Författarna anser inte att detta har påverkat studien genomförande, eftersom många medarbetare har slutat eller bytt arbetsuppgifter sedan dess. Vid kontakten inför genomförandet av intervjuerna uppskattades en varierande erfarenhetsnivå, vilket bidrog till att det var lättare att föra samtal och delta i studien.

3.5 Tillförlitlighet och pålitlighet

I kvantitativa studier används vanligtvis begreppen validitet och reliabilitet när studiens tillförlitlighet diskuteras. Eftersom denna studie använder en kvalitativ ansats kommer istället begreppen trovärdighet, konfirmering, pålitlighet och överförbarhet att användas.

Trovärdigheten säkerställs genom att författarna under studiens gång följer de riktlinjer som finns för kvalitativ forskning. Trovärdigheten stärks även genom att respondenterna ges möjlighet att ta del av studiens resultat, vilket kommer att erbjudas. Studien består inte av insamlade dokument från den berörda offentliga organisationen, vilket innebär att materialet inte behöver granskas kritiskt. Efter varje intervju har författarna

sammanfattat och återgett för respondenterna vad intervjun har handlat om och vad som har sagts, för att säkerställa att författarna har uppfattat rätt. Författarna har valt att inte dela de transkriberade intervjuerna med respondenterna på grund av tidsbrist.

Trovärdighet kan ses som en kvalitativ motsvarighet till intern validitet. Begreppet handlar om hur trovärdigt studiens resultat är utifrån olika möjliga beskrivningar av en social verklighet (Bryman & Bell, 2017). Studien kan anses trovärdig eftersom den lyfter fram olika synpunkter och perspektiv som framkommit i intervjuerna. Författarna är transparenta med resultatredovisningen och påpekar likheter och skillnader mellan respondenternas svar. Eftersom olika perspektiv lyfts fram i studien kan konfirmeringen anses vara hög. Detta innebär att författarna varit medvetna om svårigheterna med fullständig objektivitet men har agerat i god tro (Bryman & Bell, 2017). Konfirmeringen anses vara hög då resultatet kan styrkas genom det transkriberade materialet, vilket redovisas i form av citat i empiridelen.

Överförbarhet kan jämföras med extern validitet. Det innebär att medarbetarnas upplevelser som undersöks har specifika egenskaper som studerats på djupet snarare än på bredden. Genom att data beskrivs på djupet kan det bedömas hur överförbar den är till en annan grupp i en annan miljö (Bryman & Bell, 2017). Trots studiens geografiska bredd finns ett djup i intervjuerna, baserat på det begränsade antalet respondenter som arbetar med liknande arbetssätt. Både den geografiska bredden och djupet i intervjuerna kan anses överförbara, då medarbetarnas svar har bidragit till mättnad. Därmed skulle studien eventuellt kunna generaliseras inom den offentliga sektorn, eftersom den genomförts på flera kontor i Sverige.

Pålitlighet i kvalitativa studier motsvarar reliabilitet i kvantitativa studier. Begreppet innebär att forskaren skapar en tydlig bild av hur studien har genomförts, vilket möjliggör att studiens process kan följas (Bryman & Bell,2017). Denna studie kan anses ha hög pålitlighet, då metoden och analysprocessen tydligt beskrivs, inklusive hur datan har kodats. Detta kan följas genom exempelvis kodningsschema (se tabell 2), vilket säkerhetsställer att studien undersöker det som författarna avsett att undersöka utifrån studiens syfte och frågeställningar. Även om tillvägagångssättet beskrivs tydligt är det dock inte säkert att samma resultat och slutsatser skulle uppnås vid en upprepning av studien. Detta är vanligt i kvalitativa studier eftersom man studerar respondenternas egna upplevelser, vilket kan förändras mellan olika studier eller påverkas av andra omständigheter (Bryman & Bell, 2017).

Reliabilitet är ett begrepp som används vid kvantitativa metoder och handlar om studiens pålitlighet och replikerbarhet. Eftersom denna studie är en kvalitativ ansats används

istället interbedömarreliabilitet, vilket handlar om tolkningar av subjektiva bedömningar vid kategorisering av data. Interbedömarreliabiliteten kan anses vara låg om enhetligheten i tolkningarna är bristfällig (Bryman & Bell, 2017). Författarna i denna studie har inte upplevt denna svårighet och bedömer studiens resultat som pålitligt. För att säkerhetsställa ett så tillförlitligt resultat som möjligt har intervjuerna spelats in och transkriberats i sin helhet. Den semistrukturerade metoden kan betraktas som en relativt fri intervjuform, där respondenterna har möjlighet att formulera sina svar på sitt eget sätt utifrån de ställda frågorna (Bryman & Bell, 2017).

4. Empiri

Följande kapitel belyser vikten av kunskapsspridningen och kollegialt stöd inom medborgarservice. Det beskriver hur medarbetarna använder interna kommunikationskanaler, veckovisa möten och digitala plattformar för att dela information och uppdateringar. Kollegialt stöd framhävs som en viktig del av arbetsmiljön. Medarbetarna stöttar varandra genom att dela kunskap och hjälpa till vid behov, både fysiskt på kontoret och virtuellt. Vidare betonas vikten av kollegialt stöd och mentorskap för att hantera komplexa ärenden och förbättra arbetsmiljön. Texten avslutas med en beskrivning av hur stöd från samarbetsmyndigheter kompletterar det interna stödet och bidrar till en mer effektiv och informerad arbetsstyrka. Detta samarbete gör det möjligt för myndigheten att dela resurser och kunskap, vilket ytterligare förbättrar servicen till medborgarna.

4.1 Lärandet

Lärandet är en viktig del av medarbetarnas vardag, och det förekommer olika typer av lärande inom den statliga myndigheten. Medarbetarna behöver införskaffa den kunskap som krävs för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Medborgarservice innebär att medarbetarna är i kontakt med medborgare, vilket ställer krav på hög kompetens och god kommunikationsförmåga hos medarbetarna. Lärandet inom den undersökta statliga myndigheten fokuserar på kundbemötande för att säkerställa att kunderna får korrekt och rättssäker information. Lärandet inom medborgarservice inkluderar även hantering av svåra samtal och konflikthantering. Anställda får dessutom djupgående kunskap om de olika tjänster som erbjuds, inklusive information om detaljerade processer och regelverk. Eftersom många tjänster digitaliseras är det viktigt att medarbetarna är bekväma med användningen av digitala verktyg.

4.1.1 Kontinuerligt lärande

Arbetsuppgifternas komplexitet inom medborgarservice innebär att medarbetarna behöver fortbildning som är livslångt och kontinuerlig. Det finns ett ständigt behov av att hålla sig uppdaterad, och utbildningarna hålls oftast digitalt. Detta beskrivs av respondent 13:

> Det är mest digitala kurser. Det finns en utbildningsportal där det finns filmade kurser, både texter och filmer. Det finns även fysiska kurser men de mesta är digitala. Några utbildningar uppdateras och vi behöver göra om dessa varje år på grund av att de kan ha ändrats eller anpassats till rådande lagstiftning.

Fortbildning sker alltså digitalt, och materialet är förinspelat. Det finns inga lärarledda lektioner längre. Det kontinuerliga lärandet säkerställer att medarbetarna har den senaste informationen och tillräckliga kunskaper. Fortbildningen hjälper dem att bemöta kunderna och hantera komplexa frågor och ärenden. Arbetsuppgifterna kräver en ständig process av kunskapsinhämtning och färdighetsutveckling, vilket hjälper medarbetarna att förbli effektiva och kunniga.

Statlig medborgarservice är ett område i ständig förändring på grund av nya lagar, regler och rutiner. Medarbetarna behöver därför kontinuerligt uppdatera sina kunskaper för att ge korrekt och aktuell information till kunderna. Det kontinuerliga lärandet inkluderar även personlig utveckling, och medarbetarna har möjlighet att fortbilda sig inom specifika verksamhetsområden. Dock behöver alla medarbetare kunna bemöta och svara på frågor från kunderna om alla samarbetsmyndigheter. Medarbetarna förväntas ta eget ansvar för den fortbildning de behöver genomföra för att hålla sig uppdaterade kring nya rutiner och lagar som implementeras inom myndigheten.

Respondent 7 anser att det kontinuerliga lärandet borde vara mer anpassat till medarbetarnas intresse:

> Mycket vilar på eget ansvar att läsa in sig på intranätet för de olika myndigheterna. Ta reda på om det finns någon ny utbildning som är viktig för en att gå. Chefen kommer också och säger till när det finns någon obligatorisk utbildning som man behöver gå som servicehandläggare. Jag upplever att vi har utbildningar på utbildningar och vi har ett kontinuerligt lärande. Utbildningarna behövs och är nödvändiga för att vi ska klara av arbetsuppgifterna och jag kan ganska mycket om varje myndighets verksamhetsområde men vi behöver också reflektionstid… och ibland fokusera på visa delar mer och kanske utbilda oss utifrån medarbetarnas intresse… svårt att behålla kunskapen om något som man inte är intresserade av…

4.1.2 Lärandemetoder

Det förekommer olika typer av lärandemetoder inom myndigheten, och lärandet anpassats både till verksamhetens krav och medarbetarens preferenser. Detta gör att medarbetarna känner sig uppskattade av myndigheten och upplever en vilja att lära sig. Flera respondenter anser att kombinationen av självstudier och ”learning by doing” är en bra blandning av lärandeaktiviteter. Det innebär att medarbetarna lär sig genom att aktivt delta i praktiska aktiviteter och erfarenheter, där de bemöter kunder och hjälper dem med deras ärenden. Lärandemetoden ”learning by doing” bygger på att medarbetarna engagerar sig i arbetsuppgifterna, vilket ger en djupare förståelse för arbetet.

Respondent 6 berättar hur denne lär sig bäst:

> … det är stor variation på arbetsuppgifter och det är näst intill omöjligt att lära sig allt. Genom att få grunderna så har man också lärt sig hur man ska kunna ta reda på kunskap om det är något som saknas i ett kundmöte. Det är även mycket saker som blir learning by doing i mitt arbete, och vissa saker lär man sig genom sina kollegor under arbetets gång.

Genom att aktivt delta i lärandeaktiviteter blir det lättare för medarbetarna att förstå och engagera sig. Lärandemetoden ger dem möjlighet att kritiskt granska utförandet av sina arbetsuppgifter och komma med förbättringsförslag när de ställs inför olika utmaningar.

Intervjusvaren visar att lärandet är väldigt individuellt, och det är viktigt att organisationen anpassar lärandet till sina medarbetare. Det individuella lärandet innebär att medarbetaren själv bestämmer sin lärandeprocess, men ofta finns en deadline för när obligatoriska utbildningar ska vara klara. Självstudier innebär ett flexibelt lärande, vilket gör att utbildning kan anpassas utifrån en situation eller fråga som uppstår under ett kundmöte. Självstudier kräver dock disciplin från medarbetarna, och att de använder sin tid för lärande. Intervjuerna understryker vikten av självständiga och självgående medarbetare som tar ansvar för sitt eget lärande. Respondenterna arbetar i olika delar av landet, och förutsättningarna för det individuella lärandet varierar beroende på antalet kunder och kollegor. Medarbetare på mindre kontor med färre kunder har större möjlighet till självstudier och mer inlåsningstid än de på större kontor. Organisationen erbjuder självstudietid varje arbetsdag, två timmar på morgonen.

Respondent 10 beskriver självstudier enligt följande:

> Sen har man ju ett eget ansvar och kan alltid läsa in sig på alla olika myndighetens intranät och uppdatera sig och varje år har vi obligatoriska utbildningar. De obligatoriska utbildningarna handlar oftast om någon ny arbetsuppgift eller förändring. Det vi lär oss under kundmöte delar vi med våra kollegor i syfte att vid nästa kundmöte kunna svara på den specifika frågan.

Lärarledda utbildningar är också en del av lärandet inom myndigheten och genomförs av anställda från respektive samarbetsmyndighet. Dessa utbildningar har en tydlig struktur och ger möjlighet till interaktion mellan lärare och medarbetare, vilket främjar en djupare förståelse.

4.1.3 Flexibelt lärande

Myndigheten erbjuder möjligheter till kompetensutvecklingen för sina medarbetare. Lärandet i organisationen förekommer i olika former. Respondenterna påpekar att lärandet och utbildningarna förekommer i högre grad i digital format efter pandemin.

Enligt respondenterna som finns i norra delen av landet är det positivt att kunna delta i utbildningar i digitalt format och inte behöva resa till organisationens huvudkontor. Det innebär att organisationen har ett flexibel lärande där lärandet anpassas till medarbetarna. Dessutom har medarbetarna möjlighet att anpassa sitt lärande och sina självstudier utifrån sina förutsättningar. Respondenterna menar att pandemin har medfört att organisationen har blivit mer flexibel och i stort sett genomförs alla utbildningar i digitalt format. Det flexibla lärandet innebär att medarbetare har möjlighet att utveckla sina färdigheter utifrån sina individuella behov. Flexibelt lärande är relevant i en myndighet där digitaliseringen är en viktig aspekt för utförandet av arbetsuppgifterna. Lärandet sker i blandade lärmiljöer och är en kombination av digitala kurser, självstudier och praktiska lärandeaktiviteter. Det flexibla lärandet innebär att medarbetare har möjlighet att ansvara för sin lärandeprocess, vilket främjar självständighet och självförtroende.

Respondent 14 beskriver introduktion så här:

> Tidigare var det många lärarledda utbildningar men sedan pandemin har utbildningarna i digital format. Jag tycker att det är väldigt bra eftersom digitala utbildningar är mera flexibla och det finns möjlighet till uppkopplingar som passar mig som handläggare. Jag upplever inte att jag saknar de lärarledda utbildningarna. Jag kan reflektera över utbildningen med mina kollegor.

4.2 Utbildning

Myndighetens utbildningsverksamhet är strakt kopplad till medarbetarnas upplevelser av lärande och kollegialt stöd. Digitala verktyg spelar en central roll i att möjliggöra utbildning på distans och i att främja kunskapsspridningen inom organisationen. Medarbetarna ser både fördelar och utmaningar med de digitala lösningarna, där fördelarna inkluderar ökad tillgänglighet till utbildningsmaterial och flexibilitet i lärandet, medan utmaningarna främst handlar om tekniska hinder och anpassning till nya digitala plattformar.

4.1.4 Introduktionsutbildning

Intervjusvaren från respondenterna visar att myndigheten har en strategi för att introducera nyanställda i verksamheten. Strategin innehåller en introduktionsutbildning som lär medarbetarna om myndighetens struktur samt information om myndighetens samverkan med de övriga fem samarbetsmyndigheterna. Utbildningen är utformad utifrån det lokala kontorets förutsättningar men myndigheten eftersträvar att ha en likvärdig utbildningsplan, enligt respondenterna. Utbildningen erbjuds i varierande former och inkluderar lärarledda utbildningar, digitala utbildningar, självlärande utbildningar i digitalt format samt praktiskt lärande. Förutom nämnda utbildningar innefattar den två månaders långa inlärningsperioden även att handledare ska lära upp och introducera den anställde till organisationens rutiner och förhållningssätt.

Respondent 4 beskriver introduktionen och utbildningarna enligt nedan:

> När en ny kollega börjar så får de en två månaders utbildning som är både praktiskt och teoretiskt. Den nya kollegan har en handledare som går igenom rutiner, utbildningar samt information om organisationen. Under åren som jag har arbetat för … så har man fin justerat utbildningarna för att bättre anpassa dem för de nyanställda.

Introduktionsutbildningarna har utvecklats och anpassats till de nya förutsättningarna och är anpassade till medarbetarna och arbetsuppgifterna. Det förekommer skillnader i introduktionsutbildning inom myndigheten eftersom vissa har anpassats till lokala förutsättningar. Syftet med utbildningen är att varje anställd inom organisationen ska få kunskap för att kunna utföra sina arbetsuppgifter inom myndigheten. Utbildningen genomförs genom blandade undervisningsformer, både digitala och fysiska lärandeaktiviteter.

Att arbeta med medborgarservice och representera fem andra statliga myndigheter kräver medvetenhet hos medarbetarna. Nyanställda upplever att det är svårt att ta till sig vilket stort ansvar det krävs. Det är även svårt att omedelbart förstå allvaret i det ansvar som rollen innebär. När introduktionsutbildningarna är genomförda och nyanställda ska vara tillsammans med handledaren och svara på kundernas frågor och ärenden, förstår de snabbt komplexiteten i rollen. Arbetet inkluderar inte enbart att tillgodose medborgarnas behov på ett effektivt och professionellt sätt, utan även att samverka med andra statliga myndigheter för att säkerställa en sammanhållen och korrekt service. Detta medför att många nyanställda känner en osäkerhet inför det omfattande ansvaret. Med hjälp av utbildningar och stöd från medarbetare kan nyanställda inom medborgarservice gradvis få ökad förståelse och känna sig mer säkra i att bemöta kunderna. Därav är det viktigt att myndigheten har en strukturerad introduktionsutbildning som utvecklar medvetenheten och ansvarstagandet bland medarbetarna.

Anledningen är att det krävs ett effektivt sätt att hantera sitt arbete och bidra till myndighetens utveckling och framgång.

Respondent 9 beskriver sina upplevelser som nyanställd:

> Jag var glad att arbeta inom myndigheten… eftersom man blir så allmänbildad och kan lite om allt. Jag var lite rädd att kunna hantera så mycket information och kände mig stressat för att kunna svara fel och inte kunna hjälpa kunderna. Men jag förstod det snabbt att introduktionsutbildningarna är viktig och två månaders utbildning var inte så långt som jag tyckte från början.

4.1.6 Digitala utbildningar

Utbildningen och lärandet inom myndigheten omfattar olika former av digitala utbildningar och erbjuder en rad fördelar för både medarbetare och myndigheten. Digitala utbildningar är kostnads- och tidseffektiva eftersom medarbetare kan genomföra kurserna när de vill. Dessa utbildningar har minskat kostnaderna för resor, lokaler och tid. Moderna digitala utbildningsplattformar erbjuder diskussionsforum och ett lärande som anses vara likvärdigt lärarledda utbildningar, menar respondenterna. Det förekommer skillnader bland respondenterna om de föredrar digitala utbildningar eller lärarledda utbildningar. För att arbeta med kundservice behövs utbildningar som fokuserar på förbättrad kommunikation och kundbemötande.

Respondent 12 påpekar fördelar med digitala utbildningar:

> Jag fick vara med i brytpunkten. Vet inte hur lärandet har sett ut tidigare för anställda men jag tror att dessa var lärarledda. Jag fick min på distans. Lärandet sker även genom självinlärning och digitala utbildningar. Men det är positivt för oss som bor långt upp i norr då restiderna är långa. Medarbetarnas lärande börjar med att starta med digital säkerhets -och grundläggande utbildningar för att sedan komma ut i kundmötet. Först genom att gå med en handläggare för att sedan ta egna möten med en handläggare bredvid sig. Fortsätter med det och varvar med fler digitala utbildningar.

4.2 Kollegialt stöd

Kollegialt stöd är en grundläggande aspekt av lärandet inom medborgarservice för att säkerställa att medarbetarna kan ge högkvalitativ service till kunderna. Myndigheten som ligger till grund för studien har rutiner och strategier för hur det kollegiala stödet mellan medarbetare inom olika kontor bör gå till. Arbetsuppgifterna är den viktigaste knutpunkten för att se till att alla medarbetare kan förmedla korrekt och rättssäker information till kunderna samt hjälpa kunderna med deras ärende.

Den kollegiala stöttningen framhävs som ett forum där kunskap förmedlas. De digitala kanalerna används flitigt för att kunna möta kollegor som har svar på frågor inom olika områden. Respondenterna berättar att det är vanligt förekommande att medarbetare inte har tillräcklig kunskap. När medarbetare stöttar varandra förbättras inte bara arbetsmiljön och trivseln på kontoret utan också kvaliteten på den service myndigheten erbjuder. Stöttningen av nyanställda och bildandet av en form av mentorskap ger en stabil grund för att förstå arbetsprocesserna. Användningen av myndighetens gemensamma resurser, som lathundar och andra delade dokument, främjar en kultur av erfarenhetsutbyte och kunskapsspridning. Arbetsuppgifterna inom myndigheten är styrda så att det är viktigt att det kollegiala stödet fungerar, menar respondenterna. Dessutom är lärandet i grupp en viktig del av medarbetarnas utveckling. Respondenterna förklarar att lärandet i grupp kan

innebära att medarbetare i samma grupp lär sig av varandra eller delar med sig information eller arbetssätt, samt att informationen delas med andra närliggande kontor och enheter.

Det kollegiala stödet är en viktig komponent och komplettering till utbildningarna och det kontinuerliga lärandet. Medarbetarna lär sig mest av sina kollegor eftersom det är lättare att ta till sig information genom att visa och vara med.

Medan respondent 2 menar att:

> Bra utbildningar för baskunskapen man behöver. Däremot är det mycket man lär sig via kollegor som inte finns med i grundutbildningarna. Det förekommer frågor från kunderna som du inte kommer att hitta svar på utbildningarna.

Samtliga respondenter berättar i intervjuerna om vikten av det kollegiala lärandet. Det förekommer händelser under en arbetsdag där en handläggare behöver svara på frågor som denne inte har kunskap om. Det första medarbetarna tänker då är att få hjälp av en kollega. Det innebär att den kollegiala hjälpen kan vara från en kollega som finns på kontoret eller en virtuell medarbetare som kontaktas via digitala kanaler när kollegan är online.

Enligt respondent 15 får denne alltid hjälp genom att:

> Brukar fråga och kollegan tar sig tid att förklara eller visa. De kollegor som jag frågar har vi en kollegial relation med och vi har byggt en kultur att vi hjälper varandra. Men ibland har man inte tid för varandra och då tas kontakt med en virtuell kollega. Jag tycker det är bra att man inom gruppen kan lösa det mesta och utbyta erfarenheter.

Det förekommer svårigheter med det kollegiala stödet på grund av högt kundtryck, vilket gör det svårt att avbryta en fysisk kollega för att denne ska hjälpa och guida en annan. Medarbetarna upplever ibland att de inte har tid att hjälpa andra. Dock framkommer det att medarbetare ser till att hjälpa varandra i största möjliga mån eftersom den kollegiala kulturen som har byggts upp är att hjälpa och vägleda varandra. Det kollegiala lärandet och lärandet i grupp förekommer i samtliga intervjuer och det visar det stöd som medarbetarna har gentemot varandra.

Respondent 1 medger att:

> När det gäller de kollegor som finns på samma kontor som jag så är det genom att leta var de är så går jag frågar eller ber de att komma till min arbetsplats/arbetsstation för att hjälpa med en viss sak… händer att det är mycket folk på kontoret och då är det lättare att ta hjälp med samarbetsmyndigheterna eller en kollega som är online. Ja, vi försöker stötta

> varandra när det behövs. Där tycker jag att vi är ganska duktiga på att försöka stötta upp/hjälpa till när det behövs.

4.2.1 Informationsspridning och kunskapsspridning

Kunskapsspridningen innebär att dela med sig sin kunskap och det är en självklarhet inom myndigheten och en viktig del av medarbetarnas vardag. Medarbetarna använder olika kommunikationskanaler för att sprida information mellan sig. Informationsspridningen syftar till att medarbetare delar information både internt och externt till kunderna på ett tydligt och tillgängligt sätt. Respondenterna menar att den interna informationsspridningen innefattar information som finns på myndighetens intranät och de olika digitala plattformarna som myndigheterna använder. Medarbetarna kan på ett effektivt och lättillgängligt sätt få uppdaterade rutiner, riktlinjer och policys. Förutom intranätet kan medarbetarna sprida informationen via teammöten och andra typer av avstämningar för att säkerställa att alla medarbetare har fått den aktuella informationen. Delning av erfarenheter sker även med medarbetare från samarbetsmyndigheterna via digitala kanaler. Informationsspridningen sker både digitalt och fysiskt, eller i en blandning av dessa. Veckovisa möten används som forum för att sprida lärandet mellan medarbetarna.

Respondent 1 menar att informationsspridningen är en form av stöd.

> Vi ger stöd, information och hjälp i fem olika myndigheter. Det är viktigt att man lär sig kontinuerligt. Vi har även veckovis möte där vi har en handläggare som är ansvarig för varje myndighet och ser till att informera om ändringar som påverkar våra arbetsuppgifter, dessa tas upp i syfte att informera alla andra för att dela med sig kunskap. Jag tror att det är på det här sättet som det är lättast att lära sig istället för att alla ska sitta och läsa själv.

Den externa informationsspridningen innefattar information till kunder eller medborgare som sker med hjälp av myndigheternas webbplatser. Myndigheternas webbplatser är uppdaterade, med korrekt information, lättnavigerade och medborgare kan lätt hitta och ta till sig information. Webbplatser utgör en central del av informationsspridningen till medborgare. Vidare sker mycket av informationsspridningen till kunder via besök på myndighetens besökskontor, där dessa får information via digitala kundmöten av medarbetarna.

4.2.2 Support från samarbetsmyndigheterna

Den statliga myndighetens medarbetare som erbjuder medborgarservice från fem olika samarbetsmyndigheter har support från myndigheternas snabblinje om medarbetarna behöver hjälp med ett specifikt ärende eller fråga. Organisationen har strategier för att utveckla lärandet och kunskapen från de andra berörda myndigheterna. När en kund besöker myndigheten och behöver hjälp och vägledning med ett ärende kan medarbetaren få support och stöttning från andra myndigheter. Samarbetet och supporten medför att

myndigheter kan dela på resurser, kunskap och rutiner för att förbättra servicen till kunderna. Medarbetarna använder myndigheternas plattformar och system, vilket gör att informationsutbytet mellan myndighetens medarbetare sker. Utifrån den kontakten kan medarbetaren lära sina kollegor om hjälpen denne fick från samarbetsmyndigheterna. Det finns även respondenter som uppger att anledningen till att denne inte frågar sina kollegor är på grund av att de oftast är upptagna med kunder också.

Respondent 9 uppger att:

> Är det något djupare så brukar jag använda mig av telefonlinan eftersom mina kollegor på plats är ofta också upptagna med kunder. Med åren blir man bättre som handläggare på att hålla sig uppdaterad på de vanligaste ärendena.

Medarbetarna inom den statliga myndigheten värdesätter den hjälp de får från samarbetsmyndigheternas medarbetare. De har möjlighet att utöka sitt lärande genom samarbete med sina samarbetsmyndigheter. Flera respondenter berättar att de har möjlighet att kontakta sakkunniga handläggare inom respektive verksamhet för att få hjälp med frågor som de inte kan besvara själva. Detta innebär att myndigheten inte bara har ett organisatoriskt lärande utan även ett samarbete med andra myndigheter där medarbetare kan fördjupa sig inom respektive verksamhetsområde. Respondenterna beskriver hjälpen de får från samarbetsmyndigheterna som en övergripande strategi som den offentliga organisationen har tillsammans med de andra myndigheterna. Eftersom medarbetarna svarar på frågor som berör de övriga fem samarbetsmyndigheterna, innebär det att de kan ses som kollegor även om de inte har samma arbetsgivare. Hjälpen från sammarbetsmyndigheternas medarbetare ingår i deras arbetsuppgifter att vara ett stöd och en hjälplina i sakkunniga frågor.

Medan respondent 1 beskriver strategierna för att få hjälp enligt följande:

> Man har en så kallade hjälplina där man ringer handläggare inom respektive myndighet och område och får hjälp med frågan annars kan man ta kontakt med en kollega som finns fysisk på kontoret eller någon som finns virtuellt. 30 000 är en hjälplina där vi får ringa till varje myndighet och få hjälp om den fråga vi får av kunderna. Det är den sista utvägen, det innebär att vi får använda oss av varandra i första hand.

4.3 Digitala verktyg

Den digitala transformationen handlar om att integrera digital teknik i alla aspekter av en organisation och är en pågående process som kräver att myndigheter kontinuerligt uppdaterar sina verktyg och utbildningsmetoder. Medarbetarna behöver användbara utbildningar och stöd för att dessa verktyg ska användas så effektivt som möjligt. En bra

utbildningsgrund kan påverka kvaliteten på den service som erbjuds till kunderna.

4.3.1 Utbildning om digitala verktyg

Medarbetarna som arbetar med medborgarservice använder olika typer av digitala verktyg i sitt arbete. Digitala verktyg innebär att organisationer kan erbjuda lösningar som underlättar medarbetarnas arbetsuppgifter sam och samtidigt erbjuder hållbara lösningar gentemot kunder. Varje samarbetsmyndighet har sina egna e-tjänster som underlättar för kunder att ansöka om olika typer av förmåner. Utvecklingen av e-tjänsterna varierar och det sker kontinuerliga förändringar och förbättringar. Medarbetarna berättar att myndigheter lanserar nya e-tjänster och att vissa e-tjänster används mer flitigt än andra. Den statliga myndigheten har olika system för sina egna anställda, men det finns även olika kommunikationskanaler som binder myndigheterna samma, såsom Skype Business. Skype används av samtliga myndigheter och medarbetare från medborgarservice och de har möjlighet att kontakta medarbetare från samarbetsmyndigheterna.

Utbildningar om hur digitala verktyg används eller hur nya lanseringar påverkar e-tjänster får medarbetarna inte mycket kunskap kring. Men det finns lathundar som medarbetarna kan förhålla sig till. Utbildningar om verktygen sker oftast genom informellt lärande där medarbetare som är mer tekniskt kunniga hjälper varandra att använda de digitala verktygen.

Respondent 3 beskriver hur utbildningen om digitala verktyg går till:

> Vi har inte fått mycket hjälp med digitala möten, eller hur de digitala verktygen ska användas. Det kommer en lathund som är ganska lång och komplicerad och oftast är det svårt att kunna gå igenom den. Man får kanske hjälp om hur det digitala systemet fungerar men oftast måste man klara sig själv. Det är ofta vi kollegor som hjälper varandra att koppla och hur man ska lösa digitala problem. … även de digitala verktygen som kunden använder har vi inte fått någon bra introduktion till men vi lär oss vid kundmöten eller med hjälp av kollegor.

Användningen av de digitala verktygen sker dagligen inom medborgarservice. Respondenterna menar att de inte har fått tillräcklig utbildning eller informationen för att kunna säkerställa hur de digitala verktygen fungerar. Det framkommer under intervjuerna att medarbetarna använder flera digitala verktyg inom organisationen och från samarbetsmyndigheterna samt uttrycker en önskan om ett kontinuerligt lärande om de digitala verktygen.

Respondent 13 uppger att utbildningar om digitala verktyg har varit:

> Dåligt. Nu har jag varit med i ett projekt som handlar om distansservice, så vi har fått bra information. Det har dock varit svårt att nå ut till andra medarbetare. Vi har inte heller fått någon utbildning i det digitala. Vi har erbjudit erfarenhetsutbyte till andra kontor.

4.3.2 Implementering av digitala kundmöten

Implementeringen av digitala kundmöten var en del av den statliga myndighetens strategi för att förbättra tillgängligheten bland statens tjänster. Medarbetarna menar att myndigheten kommer att fortsätta att arbeta med investeringar i ny teknik för att ytterligare förstärka statens tillgänglighet för kunderna. Implementeringen har funnits tidigare men har blivit mer betydelse under pandemin och ökat behovet av att kunna erbjuda statlig service på distans. Det förekommer skillnader i hur länge de digitala kundmötena har varit implementerade på de olika verksamhetsställen som respondenterna arbetar på. Några av respondenterna uppger att de har längre erfarenhet kring digitala kundmöten. Det betyder att de digitala mötena började redan 2015 och spred sig därefter till kontor över hela landet under Covid-19.

Respondent 8 uppger:

> Vi har använt oss av digitala möten sedan 2015 tror jag, vi gjorde detta oftast i de mindre kontoren som under pandemin utvecklas till att användas i hela landet. Tycker att man började ganska direkt med införandet eftersom det inte fanns möjlighet att flytta medarbetare mellan kontor eller arbetsplatser och man tyckte att den bästa lösningen var digitala verktyg.

Utmaningarna med digitala kundmöten är både tekniska och kompetensmässiga. Att säkerställa en pålitlig och säker teknologi är avgörande, men det finns också problem med bristande digital kompetens bland både medarbetare och kunder, vilket försvårar användningen av digitala verktyg. Det finns också utmaningar med att upprätthålla och säkerställa integriteten i de digitala kundmötena. Respondenterna påpekar att tekniken inte alltid fungerar som den ska, till exempel kan det vara osäkert kring om man hörs eller syns ordentligt. Åsikterna om hur implementeringen av digitala kundmöten har gått till är delade och varierar beroende på vilket kontor medarbetarna tillhör. Vissa respondenter anser att processen har varit successiv.

Respondent 2 säger:

> Det har skett successivt men mer direkt då behovet ökade under pandemin och har därefter varit konstant. Implementeringen började egentligen med att det startades så

> kallade pilotkontor och sedan implementerades digitala kundmöte där det har funnits behov. Innan distansservice har jag inte haft digitala möten med kunder, vi har endast haft vissa möten med kollegorna digitalt, och kortare utbildningar inom brandskydd etcetera.

Utifrån ovanstående citat skulle implementeringen av digitala kundmöten ses som en successiv process där pandemin var en drivande faktor. Majoriteten av respondenterna hade ingen erfarenhet av digitala kundmöten innan pandemin. De var vana vid att prata med sina kollegor via digitala hjälpmedel men inte att möta kunderna digitalt. Digitala hjälpmedel verkar ha funnits på verksamhetsställen och använts kollegor emellan eller i utbildningssyfte, men när det gäller digitala kundmöten har de fått skaffa sig erfarenhet under implementeringsprocessen. Inom organisationen kallas det digitala kundmötet för distansservice.

4.3.3 Upplevelserna av digitala kundmöten

Digitala kundmöten är en viktig del av hur myndigheter interagerar med medborgarna. Medarbetarna anser att digitala kundmöten kommer att utvecklas och bli en stor del av deras arbetsuppgifter. Respondenterna påpekar att digitala möten kräver mer förberedelser än fysiska möten, särskilt i början av implementeringen. Förberedelserna varierar beroende på medarbetarnas kunskaper om digitala verktyg. De är ofta av mental karaktär och handlar om hur information ska förmedlas, särskilt om kunden har olika typer av svårigheter, exempelvis språkliga barriärer. Det framgår också att digitala kundmöten kräver att man har ögonkontakt och en behaglig röst.

Digitala möten kräver extra tydlighet för att undvika misstolkningar. Medarbetarna föredrar ofta fysiska möten eftersom de möjliggör bättre interaktion med kunden genom att avläsa kroppsspråk och ansiktsuttryck. Trots språkliga barriärer underlättar fysiska möten att säkerställa att kunden har förstått budskapet. En av respondenterna menar att digitala möten är mer krävande och kräver mental förberedelse.

Respondent 10 säger:

> Jag kan nog säga att man förbereder sig nog mer digitalt så att det är ju det här med kommunikationen vara extra tydlig. I en digital miljö där det är viktigare att både ha ögonkontakt och behaglig röst. Det är liksom grunden för samspelet. Dessutom måste man vara extra tydlig då det inte ska uppstå några misstolkningar eller några andra illusioner.

Digitala kundmöten anses vara tidseffektiva och gör det möjligt att hjälpa andra kontor

vid lågbemanning, utan att behöva resa. Enligt respondenterna finns det dock ingen mätning som visar om kunderna föredrar fysiska möten eller digitala möten. Feedback från kunderna tyder på att många föredrar att träffa en handläggare fysiskt för att få den hjälp de behöver. Äldre kunder har ofta svårare att navigera i digitala möten och det kan vara svårt för handläggarna att bedöma om en kund klarar av ett digitalt möte. Digitala kundmöten kan dock leda till snabbare hjälp jämfört med att vänta på en fysisk handläggare.

Respondent 7 säger:

> Vid fysiska möten upplever jag att vi medarbetare interagera med varandra på ett helt annat sätt gentemot digitala möten. Jag upplever detsamma med digitala kundmöten. Tycker det är jättesvårt att läsa av kunden via en skärm. Det vill säga om kunden har förstått det jag vill förmedla. Samtidigt finns det delade meningar bland kunderna. Några är nöjda då dessa får snabb service medan andra inte vill prata med en dator.

Medarbetarna inom medborgarservice upplever att digital service och digitala kundmöte är en nödvändig men ibland problematisk del av deras arbete. De anser att lathundar och digitala verktyg är svåra att använda och att det saknas tillräckliga genomgångar och utbildningar. Digitala möten har potential att effektivisera arbetet och sprida arbetsbelastningen, men detta kräver välanpassade arbetssätt och kontinuerlig anpassning av rutiner. Vissa ärenden är mer komplicerade och svåra att hantera digitalt, vilket kan leda till att kundens ärende inte löses på bästa sätt.

Respondenterna har blandade erfarenheter av digitala kundmöten. Fördelarna är att medarbetaren kan ge kunden full uppmärksamhet och att mötet kan vara tidseffektivt för enklare ärende. Nackdelarna är att många kunder föredrar fysiska möten, särskilt om de har tekniska eller språkliga hinder. Det är också svårare att bygga upp relationer och läsa kundens kroppsspråk digitalt, vilket kan göra mötet mindre personligt. Teknikstrul kan försämra möteskvaliteten och kan göra att kunder känner sig försummade om de inte får tillräcklig uppmärksamhet under mötet.

4.4 Arbetsmiljö

Inom medborgarservice spelar arbetsmiljön en avgörande roll för både medarbetarnas välbefinnande och effektivitet. En positiv arbetsmiljö, enligt medarbetarna, innebär tydlig kommunikation, samarbete och ett stödjande ledarskap. Denna miljö bidrar till att skapa en kultur där medarbetare känner sig uppskattade och motiverade. En av respondenterna beskriver arbetsplatsen som en ”öppen och inkluderande miljö där man alltid kan vända sig till kollegor för råd och stöd.”

4.4.1 Arbetsplatskultur

Arbetsplatskulturen inom medborgarservice präglas av både utmaningar och möjligheter. Ett centralt element är den professionalitet som krävs i bemötandet av kunder. Det är viktigt för medarbetarna att upprätthålla ett professionellt och respektfullt förhållningssätt, särskilt i en digital miljö där ögonkontakt och tydlig kommunikation är avgörande för att undvika missförstånd och upprätthålla en god servicekvalitet.

Medarbetarna föredrar fysiska möten eftersom de möjliggör en mer personlig och direkt relation med kunderna. Digitala möten uppfattas som mer tidseffektiva men kan kännas opersonliga och mindre gästvänliga. Medarbetarna betonar vikten av att upprätthålla ett vänligt och hjälpsamt bemötande samt att skapa en mer personlig och meningsfull interaktion med kunderna.

Det kollegiala stödet är en annan viktig del av arbetsplatskulturen. Medarbetarna värdesätter möjligheten att få stöd från sina kollegor, vilket bidrar till att förbättra arbetsmiljön. Samarbete och delning av kunskap är centrala delar som underlättar hanteringen av de dagliga arbetsuppgifterna och ökar effektiviteten. Det som förenar medarbetarna som arbetar med medborgarservice är hjälpen och stödet dessa får från samarbetsmyndigheternas medarbetare. Trots att de inte har någon personlig relation är det viktigt att kunderna får hjälp med sina ärenden.

Respondent 3 berättar om arbetsplatskulturen:

> Vi som arbetar och bemöter kunder fokuserar på bemötandet, hjälper kunden eller vägleder kunden framåt. Vi vill hjälpa kunden och att denne får den bästa tänkbara servicen. Detta är unikt eftersom vi har en kultur som är väldigt öppen och lösningsfokuserad.

4.4.2 Stress och arbetsbelastning

Implementeringen av digitala kundmöten och förändringar av arbetssättet har medfört både fördelar och utmaningar. Digitala möten och verktyg har effektiviserat vissa processer, men övergången har initialt varit stressfylld för många medarbetare. Anpassningen till den digitala arbetsmiljön kräver kontinuerlig utbildning och stöd för att säkerställa att medarbetarna känner sig bekväma och kompetenta i sitt arbete.

Arbetsbelastningen inom medborgarservice är ofta hög, enligt respondenterna. Medarbetarna måste hantera en mängd olika arbetsuppgifter samtidigt som de håller sig

uppdaterade om förändringar inom organisationen och de myndigheter de representerar. Detta kan leda till stress och känslor av överväldigande, vilket understryker behovet av effektiva strategier för att hantera arbetsbelastningen. Stöd från kollegor och tillgång till nödvändiga verktyg och resurser är avgörande för att hantera dessa utmaningar på ett framgångsrikt sätt.

Utmaningarna med digitaliseringen och hög arbetsbelastning hanteras bäst genom kontinuerligt stöd, utbildning och en kultur av öppen kommunikation och samarbete.

Respondent 1 beskriver arbetsmiljön enligt följande:

> Den stressiga miljön gör att man inte har tid att förstå situationen och det resulterar på att jag inte kan koncentrera mig. Jag är en person som har ett väldigt bra minne och har lätt att komma ihåg olika situationer. Detta hjälper mig väldigt mycket att genomföra mina arbetsuppgifter. Jag upplever att vi är underbemannade och har svårt att hitta tid och verktyg för att lära mig saker. Jag blir påverkad av den stressiga arbetsmiljön, svårt att koncentrera sig när det är mycket folk, inte möjlighet att ha en egen arbetsutrustning.

4.5 Arbetsuppgifter och utmaningar

Medarbetarna som arbetar med medborgarservice har en rad varierande och komplexa arbetsuppgifter. Dessa inkluderar att hantera och lösa ärenden som kunderna har, vilket ofta innebär att söka information genom olika kanaler eller konsultera kollegor. En central del av arbetet är att ge korrekt och snabb service till kunderna, vilket kräver en djup förståelse för de olika myndigheternas system och regler.

Inom medborgarservice hjälper medarbetarna kunderna med att lösa deras frågor och problem genom fysiska möten eller via digitala kundmöten. De måste vara beredda på att hantera både enkla och komplexa ärenden. En stor del av arbetet innebär att kontinuerligt uppdatera sina kunskaper genom interna utbildningar, lathundar och kollegialt lärande. Det är också viktigt att hålla sig uppdaterad om förändringar i lagar och regler som påverkar arbetet. Användningen av olika digitala systemen och verktyg görs i syfte att hantera ärenden. Detta kan innebära att navigera genom myndighetens intranät för att hitta relevant information eller att använda interna kommunikationsverktyg för att få hjälp av kollegor.

4.5.1 Nya arbetsuppgifter

Att arbeta på en myndighet som erbjuder service till medborgare och till andra myndigheter innebär att medarbetarna ställs inför en rad nya arbetsuppgifter och utmaningar. Medarbetarna måste ofta anpassa sig till nya arbetsuppgifter, särskilt när det sker förändringar eller när nya myndigheter tillkommer till deras kundkorg. De måste lära sig hantera dessa nya arbetsuppgifter snabbt, vilket kan innebära att ta emot och bearbeta nya typer av ärenden som tidigare inte har hanterats. De nya arbetsuppgifterna hanteras genom kollegial stöttning och medarbetarna vänder sig till varandra för hjälp och stöd, både fysiskt på kontoret och via digitala kanaler som Skype.

Respondent 8 menar att denne ofta känner av otillräcklig kunskap när nya arbetsuppgifter tillkommer:

> oftast när det har skett förändringar som vi inte har blivit informerade. Det händer även när en ny myndighets kundkorg flyttar till oss och dess arbetsuppgift är svår att genomföra då man inte har stöd av andra kunniga utan det kändes som man var ensam med sina kollegor. Myndigheten hade ännu inte riktigt fått igång deras support till oss och då var vi ensamma och fick inte hjälp av myndigheten.

När nya arbetsuppgifter tillkommer får medarbetarna utbildning, men de får inte så mycket praktisk erfarenhet. Med tiden gör dock det kontinuerliga lärandet och inläsningstiden samt morgonmötena där aktuell information delas att medarbetarna känner sig säkrare och klara nya utmaningar.

4.5.2 Svåra ärenden och komplexa frågor från kunder

En utmaning är att hantera komplexa ärenden, särskilt när det sker via digitala kanaler. Många medarbetare upplever att det är svårt att lösa komplicerade problem utan att ha fysisk kontakt med kunden, vilket kan leda till att ärenden måste flyttas till fysiska möten. En annan utmaning är språkbarriärer som kan försvåra kommunikationen med kunder, särskilt vid digitala möten där kroppsspråk och andra icke-verbala signaler saknas. Detta kan göra att det blir svårare att bedöma om kunden har förstått informationen korrekt. En tredje utmaning är det ständiga behovet av att hålla sig uppdaterad med nya regler, tekniska system och rutiner, vilket kräver att medarbetare är proaktiva i sitt lärande.

Språkliga barriärer kan vara en svårighet vid kundmöten. Upplevelsen av digitala möten kan påverkas negativt av teknikstrul. Det kan hända att uppkopplingen laggar mitt i ett viktigt ärende, vilket gör det svårt för kunden att förstå och följa handläggarens instruktioner.

Enligt respondent 4 är:

> Jag personligen föredrar att möten på plats eftersom dessa är enklare att styra och genomföra, särskilt om kunden har språksvårigheter. Jag anser att kunderna har kommit till kontoret för att träffa en fysisk handläggare. När det är svåra och komplexa ärenden är det svårt för kunden att hänga med och navigera via våra e-tjänster.

4.6 Medarbetarnas erfarenheter och utveckling

Medarbetarna har en mängd olika erfarenheter som påverkar hur de utför sina arbetsuppgifter och utvecklas i sina roller. Deras tidigare erfarenheter och personliga lärandemetoder hjälper dem att hanterar arbetsrelaterade utmaningar och vidareutveckla sin kompetens. Respondenterna som arbetar med medborgarservice har en varierad bakgrund och kommer ofta med tidigare erfarenheter inom kundservice, administration eller andra tjänster inom offentliga sektorn. Dessa erfarenheter bidrar till en bättre förståelse för hur man effektivt kommunicerar med kunder och hanterar administrativa uppgifter. Erfarenheter från tidigare arbeten hjälper medarbetarna att navigera i komplexa situationer och använda etablerade rutiner för att lösa problem.

Medarbetarnas erfarenheter och utveckling är nyckelfaktorer för att säkerställa hög kvalitet inom medborgarservice. Kontinuerligt lärande och professionell utveckling är viktiga komponenter för att hålla medarbetarna uppdaterade med de senaste verktygen och metoderna.

Respondent 10 beskriver sin tidigare erfarenhet:

> Min tidigare erfarenhet från en annan myndighet har varit ovärderlig här, särskilt när det gäller att hantera komplexa ärenden. Min erfarenhet har också hjälpt mig att stötta mina kollegor. Jag har själv valt att ta ansvar för allt nytt som händer på … som jag sedan sprider informationen och kunskapen vidare till kollegor.

Denna mångfald av erfarenheter främjar en rik kunskapsbas och stärker förmågan att hantera olika typer av ärenden effektivt. Personliga lärandemetoder varierar bland medarbetarna, men många betonar vikten av praktisk tillämpning och kontinuerlig lärande. En medarbetare beskriver sin lärandeprocess som ”learning by doing,” vilket innebär att de lär sig bäst genom att aktivt delta och praktisera de färdigheter de behöver utveckla. Denna lärandeprocess kompletteras ofta med självstudier och formella utbildningar.

En central del av medarbetarnas utveckling är det ständiga lärandet. Medarbetarna uppmuntras att kontinuerligt uppdatera sina kunskaper och färdigheter för att hålla jämna

steg med förändringar inom området. Detta inkluderar även utbildningar och workshops för att förbättra kundservicekompetensen. Självutveckling är också en viktig del av arbetskulturen. Medarbetarna tar personligt ansvar för sitt lärande och sin utveckling.

Eget ansvar illustreras av respondent 10:

> Sen har man ju ett eget ansvar och kan alltid läsa sig in på alla olika myndighetens intranät och uppdatera sig och varje år har vi obligatoriska utbildningar. De obligatoriska utbildningarna handlar oftast om någon ny arbetsuppgift eller förändring.

4.7 Sammanfattning av Empiri

Empirin fokuserar på medarbetarnas upplevelse av lärandet, kollegialt stöd och deras påverkan på utbildning, digitala verktyg och arbetsmiljön. Studien strävar efter att bidra med en djupare förståelse för hur dessa faktorer främjar kunskapsspridning och ömsesidigt stöd bland medarbetarna. Empirin presenterar centrala teman och insikter från intervjuerna, belyser utmaningar och fördelar med digitala lösningar samt ger en djupare inblick i medarbetarnas upplevelser. Studiens resultat har lett till att nya teman har tillkommit, vilka är aktuella och relevanta för studiens utveckling, såsom arbetsuppgifter och utmaningar samt medarbetarnas erfarenheter och utveckling. Dessutom har temat arbetsmiljö utvecklats, och aspekten arbetsplatskultur har tillkommit då kulturen påverkar både arbetsmiljön och det kollegiala stödet inom myndigheten.

Medarbetarna inom den statliga medborgarservicen upplever att utbildning och stöd för digitala verktyg ofta är otillräckliga. Lathundar och verktyg beskrivs som svåra att använda, och det finns ett behov av mer omfattande genomgångar och utbildningar för att förbättra kompetensen.

Digitala kundmöten kan effektivisera arbetsflödet eftersom medarbetarna har möjlighet att ge full uppmärksamhet åt kunderna, vilket uppskattas av kunderna enligt respondenterna. Den digitala servicen uppskattas särskilt vid enkla och snabba ärende eftersom den anses vara tidsbesparande och flexibelt, både för medarbetare och för kunder. Det förekommer dock utmaningar med digitala kundmöten då många kunder är skeptiska till digitala möten, särskilt om de är äldre eller har språkliga brister. Det är svårare att bygga relationer och tolka kroppsspråk genom en skärm, vilket kan göra mötet mindre personligt och minska kundens upplevelse av servicekvaliteten. Teknikproblem kan också försämra möteskvaliteten.

Flera medarbetare föredrar fysiska möten framför digitala, eftersom det är enklare att bedöma om kunden förstår informationen genom att tolka kroppsspråk och direkt respons.

Språkbarriärer hanteras lättare vid fysiska möten, vilket förbättrar kommunikationen och kundupplevelsen. Samtidigt visar intervjuerna att medarbetarna anpassar sina arbetsmetoder beroende på mötesformen, även om de övergripande prestationerna inte förändras mycket.

Sammanfattningsvis behöver medarbetare inom medborgarservice kontinuerligt lärande, kollegialt stöd, förbättrade utbildningsinsatser samt anpassade och effektiva processer. Intervjuerna visar att digitala kundmöten och service erbjuder både möjligheter och utmaningar för medborgarservice.

5. Analys

Denna text analyserar medarbetarnas lärande och kollegialt stöd inom medborgarservice. Den belyser vikten av introduktionsutbildning, kontinuerlig fortbildning och digitala verktyg för att medarbetarna ska kunna anpassa sig till förändrade krav och regelverk. Empirin visar att strukturerad utbildning och kollegialt stöd är centrala för att främja kunskapsspridning och professionell utveckling. Forskningen som refereras betonar även betydelsen av organisatoriskt lärande och digital transformation för att förbättra effektiviteten och hållbarheten inom offentliga tjänster.

5.1 Lärande inom myndighetsservice

Den empiriska datan visar att medarbetarna inom den statliga myndigheten får stöd från samarbetsmyndigheternas snabblinje vid behov av hjälp med specifika ärenden. Detta samarbete möjliggör kunskapsspridning och resursutnyttjande mellan myndigheterna, vilket förbättrar kundservicen och stärker medarbetarnas lärande. Enligt teorier om organisatoriskt lärande är samarbeten och nätverk centrala för att sprida kunskap och utveckla kompetensen inom organisationer. Detta stöds av situerad lärandeteori, som betonar vikten av samarbete och social interaktion för effektivt lärande (Chandler, 2023).

Trots att medarbetarna inte har kontinuerlig interaktion med medarbetare från samarbetsmyndigheterna, finns en vilja att stödja och hjälpa varandra för att kunna utföra arbetsuppgifterna och därmed ge högkvalitativ service. Andersson, Stockhult och Tengblad (2021) framhäver vikten av strategier för medarbetarskap för att skapa en engagerad och kompetent arbetsstyrka. Genom att främja samarbetet och delaktighet kan organisationer skapa en kultur av lärande och förbättring. Detta är särskilt viktigt inom medborgarservice där medarbetarnas engagemang direkt påverkar kvaliteten på tjänsterna.

Empirin belyser att medarbetarna värdesätter den hjälp de får från samarbetsmyndigheterna, och att detta stöd bidrar till deras professionella utveckling. Det framgår också att det finns ett systematiskt organisatoriskt lärande som involverar sakkunniga handläggare från olika myndigheter.

Individorienterat lärande och grupporienterat lärande är viktiga aspekter av lärande i organisationer. Individorienterat lärande fokuserar på den enskilda medarbetarens

utveckling, medan grupporienterat lärande betonar gruppens roll i att dela och utveckla kunskap. Medarbetarna arbetar med fem olika myndigheter, vilket gör att det finns behov av att ständigt hålla sig uppdaterad kring rutiner och lagstiftning. Lärandet sker främst via utbildningar och självstudier.

Inlärningspotentialen skiljer sig naturlig åt mellan medarbetare, vilket kan bero på olika faktorer, som miljöpåverkan (Nazeer & Isani, 2021). Eftersom respondenterna beskriver en lärandemiljö med ständigt nya rutiner och lagar att förhålla sig till, leder detta till kontinuerligt lärande. Inlärningen kan därför ses som en process i ständig utveckling där medarbetare får både akademisk och erfarenhetsbaserad kunskap (Nazeer & Isani, 2021).

Formellt och informellt lärande kompletterar varandra, där formellt lärande sker genom strukturerade aktiviteter som utbildningar, medan informellt lärande sker mer ostrukturerat i det dagliga arbetet. Lärandemetoderna inom myndigheten är varierande och inkluderar ”learning by doing” och självstudier, vilket tillåter medarbetarna att anpassa sitt lärande till sina individuella behov och preferenser. Denna metod främjar djupare förståelse och praktisk kunskap. Enligt social identitetsteorin påverkar sådana metoder medarbetarna attityder och beteenden positivt, vilket stärker deras känsla av tillhörighet i organisationen (Bharadway, 2023).

Pandemin har skyndat på övergången till digitala utbildningar, vilket har ökat flexibiliteten och tillgängligheten till utbildningar, särskilt för medarbetare i avlägsna delar av landet. Flexibelt lärande möjliggör för medarbetarna att ta ansvar för sin egen lärandeprocess, vilket främjar självständighet och självförtroende (Bharadway, 2023). Den digitala omställningen av utbildningar har gjort lärandet mer tillgängligt och anpassningsbart, vilket är särskilt viktigt i dagens snabbt föränderliga arbetsmiljö. Digitala utbildningar erbjuder kostnads- och tidseffektiva lösningar som möjliggör kontinuerlig utveckling av medarbetarnas färdigheter (Fegade & Sharma, 2023).

5.2 Kollegialt stöd

Den empiriska datan visar att myndigheten använder de olika digitala verktygen och kanaler för informationsspridning, vilket speglar samhällsutvecklingen där offentliga organisationer övergår allt mer till digital transformation för att förbättra verksamhetens effektivitet (Abdullah m. fl. 2023). Informationsspridningen är avgörande för att säkerställa att alla medarbetare har tillgång till den senaste informationen och kan utföra sina arbetsuppgifter effektivt. Detta kan kopplas till organisatoriskt lärande, där kunskap sprids systematiskt inom organisationen för att främja effektivitet och innovation. Användningen av intranät och digitala verktyg för att sprida uppdaterade rutiner eller riktlinjer säkerställer att medarbetarna är väl informerade och kan agera snabbt på förändringar, vilket är kritiskt för en effektiv organisation (Nandini, Gustomo &

Sushandoyo, 2022).

5.2.1 Kollegial stöttning

Den kollegiala stöttningen ses som en grund för lärande inom en organisation (Jarosch, Oberfield & Rossi-Hansberg 2021). Stödet från kollegor beskrivs av empirin som en förutsättning för att klara av sina arbetsuppgifter. I en kunskapsintensiv organisation är det kollegiala stödet avgörande för att underlätta lärandet och främja en kultur av öppenhet och samarbete. Jarosch, Oberfield & Rossi-Hansberg (2021) menar att lärandet i grupp och kollegialt stöd kompletterar varandra och skapar en lärandemiljö där medarbetare kan växa och utvecklas tillsammans. Samtliga respondenter beskriver att de lär sig genom att ta kontakt med sina kollegor i ärenden där de behöver hjälp. När medarbetare inhämtar kunskap från andra inom samma yrke som utför samma arbetsuppgifter bidrar det till kollektiv lärande (Jarosch, Oberfield & Rossi- Hansberg 2021) Detta framgår tydligt i intervjusvaren, där anställda som har liknande arbetsuppgifter lär sig av varandra.

Den sociala interaktionen är en grund för att lärandet mellan medarbetare ska fungera och detta kan upplevas problematiskt med digitalt lärande. Empirin visar att inom medborgarservice finns en vana att kontakt med medarbetare trots att kontinuerlig interaktion med samarbetsmyndigheterna saknas. Den lärandekultur som finns mellan medarbetarna medför att de känner sig trygga att söka hjälp och kunskap. Detta kan kopplas till interaktionen, eftersom lärandet sker i samarbete och interaktion med andra.

Tidigare forskning visar att lärandet och stödet mellan medarbetare är en viktig del av förberedelsen inför digitala kundmöten. Det stödjandet bör övervakas för att främja öppenhet och konstruktiv kritik (Chandler, 2023). Empirin visar att förberedelserna inför digitala möten med kunderna kan variera, vilket innebär att det är individuellt hur en medarbetare förbereder sig. Förberedelserna grundar sig på medarbetarnas egna erfarenheter och upplevelser av digitala kundmöten. Empirin visar att det finns medarbetare förbereder sig. Förberedelserna grundar sig på medarbetarnas egna erfarenheter och upplevelser av digitala kundmöten. Empirin visar att vissa medarbetare förbereder sig mer mentalt för att kunna hålla digitala möten, medan andra beskriver att de inte förbereder sig på något speciellt sätt.

Empirin visar tydlig att kollegialt lärande och stöd är centrala komponenter inom medborgarservice. Enligt den situerade teorin är den sociala sammanhållningen en viktig faktor för att medarbetare inom medborgarservice ska ha möjlighet till ett varierande lärande, som till exempel individorienterat lärande. Enligt teorin lär sig medarbetare

genom att titta på hur andra gör (Kakavelakis & Edwards, 2011).

5.2.2 Kollegial support från samarbetsmyndigheterna

Support från samarbetsmyndigheterna genom hjälplinjer och olika digitala plattformar är avgörande för att snabbt kunna lösa problem och ge relevant stöd. Detta återspeglar principerna om organisatoriskt lärande, där tillgång till expertis och resurser är kritiska för effektiv problemlösning och kunskapsdelning (Saunila, Ukko & Rantala, 2023). Effektiva strategier för kunskapsutbyte mellan myndigheter kan förbättra servicekvaliteten och effektiviteten. Genom att implementera metoder för att dela och utnyttja gemensam kunskap kan myndigheterna säkerställa att de bästa kunskapsdelningsmetoderna används, vilket i sin tur förbättrar servicen och kundnöjdheten (Donnelly & Hughes, 2023; Kakavelakis & Edwards, 2011).

Myndighetsöverskridande stöd bidrar till att stärka medarbetarnas kapacitet och förbättra servicekvaliteten. Detta stödjer teorier om hur interaktionen och delning av resurser över organisatoriska gränser kan leda till bättre resultat och högre kvalitet på tjänster.

5.3 Utbildning inom medborgarservice

Empirin visar att utbildning och lärande är centrala komponenter inom medborgarservice. Introduktionsutbildningen är omfattande och inkluderar både teoretiska och praktiska moment, vilket är avgörande för att nyanställda ska förstå sina arbetsuppgifter och det ansvar som rollen innebär. En strukturerad introduktion hjälper till att minska osäkerheten bland nyanställda och främjar en snabbare integration i arbetet. Utbildning inom medborgarservice handlar om att utrusta personalen med de nödvändiga färdigheterna och kunskaperna för att möta medborgarnas behov. Detta inkluderar både tekniska färdigheter och färdigheter som kommunikation och kundservice. Abdullah m. fl. (2023) påpekar att digital transformation spelar en viktig roll i att förbättra hållbar prestanda, vilket kan överföras till offentliga tjänster genom att omfamna digitala verktyg och plattformar för utbildning.

Argote (2011) beskriver organisatoriskt lärande som en process där organisationer förbättrar sina åtgärder genom bättre kunskap och förståelse. Enligt empirin innebär detta att kontinuerlig utbildning och träning är avgörande för att anpassa sig till förändrade behov och krav från kunderna. Detta kan inkludera utbildning i ny teknik, policyförändringar eller förbättra kundservicefärdigheter. Kontinuerligt lärande är nödvändigt inom medborgarservice på grund av ständiga förändringar i lagar och regelverk. Enligt empirin sker fortbildningen främst genom digitala kurser och

självstudier, vilket ger flexibilitet och möjlighet till ständig kunskapsuppdatering.

5.4 Digitala verktygs påverkan på lärandet

Digital transformation innebär att integrera digital teknik i alla aspekter av en organisation, menar Abdullah m. fl. (2023), vilket kräver kontinuerlig uppdatering av verktyg och utbildningsmetoder. Empirin belyser flera aspekter av denna process inom en statlig myndighet och relaterar till forskning inom digital transformation och verktyg. Empirin belyser hur medarbetarna använder digitala verktyg i sitt dagliga arbete inom medborgarservice och hur varje samarbetsmyndighet har sina egna e-tjänster. Vidare framgår det att utvecklingen av e-tjänster är kontinuerlig och att nya verktyg lanseras regelbundet. Dock upplever medarbetarna brist på formell utbildning och stöd när det gäller dessa verktyg, vilket överensstämmer med forskningen om behovet av användbar utbildning och stöd för att effektivt utnyttja digital teknik (Abdullah m. fl., 2023).

Empirin påvisar att det kollegiala stödet är en form av informellt lärande och har en avgörande roll, där tekniskt kunniga medarbetare hjälper sina kollegor. Detta återspeglar det organisatoriska lärandet där erfarenhetsutbyte och informella utbildningsmetoder är avgörande för att främja kunskap och kompetens. Medarbetarna använder sig av lathundar, men dessa uppfattas som komplicerade och otillräckliga för att säkerställa effektiv användning av verktygen, vilket betonar behovet av bättre utbildningsmetoder (Dean, Apperley & Rogers, 2014).

Implementering av digitala kundmöten har blivit en viktig del av myndighetens strategi för att förbättra tillgängligheten. Respondenterna beskriver en successiv implementeringsprocess, särskilt accelererad under pandemin. Detta är i linje med hur digital transformation ofta drivs framåt av nödvändiga anpassningar till externa faktorer, som pandemin i detta fall (Sales, Carvalho & Zanini, 2023).

Utmaningar med digitala kundmöten inkluderar tekniska problem och bristande digital kompetens både bland medarbetare och kunder. Forskning visar att tekniska problem och brist på utbildning kan försvåra effektiviteten av digitala möten och därmed påverka kundupplevelserna negativt (Chopra & Chaudhary, 2022; Nowacka, 2023). Empirin beskriver även hur vissa respondenter upplever att digitala kundmöten kräver mer förberedelse, vilket kan vara mentalt krävande. Forskning visar att digitala möten kräver extra tydlighet och förmåga att anpassa kommunikationen för att undvika missförstånd (Kyndt m. fl. 2009).

Empirin beskriver blandade upplevelser av digitala kundmöten. Medarbetarna anser att dessa möten kommer att fortsätta utvecklas och utgöra en stor del av deras arbetsuppgifter. Fördelarna inkluderar tidseffektivitet och möjligheten att hjälpa kunder snabbare. Samtidigt finns nackdelar såsom tekniska problem, språkliga barriärer, och svårigheter att läsa kundens kroppsspråk, vilket kan leda till missförstånd och en mindre personlig upplevelse (Petersson, 2007; Huzzard 2004). Medarbetarna påpekar också att digitala möten kan vara mindre effektiva för komplexa ärenden eller för kunder med

tekniska svårigheter. Detta belyser behovet av att anpassa och förbättra digitala verktyg och utbildningar för att säkerställa att de möter både medarbetarnas och kundernas behov (Eriksson, 2007; Ford & Oglivie 1996).

5.5 Arbetsmiljö

En positiv arbetsmiljö och stark arbetsplatskultur är avgörande för medarbetarnas välbefinnande och prestation inom medborgarservice. Forskning betonar vikten av en stödjande arbetsmiljö som främjar tydlig kommunikation, samarbete och effektivt ledarskap (Abdullah m. fl. 2023). Denna miljö bidrar till att skapa en kultur där medarbetare känner sig uppskattade och motiverade, vilket återspeglas i respondenternas beskrivningar av en öppen och inkluderande arbetsplats. Arbetsplatskulturen inom medborgarservice kännetecknas av professionalitet, särskilt i kundbemötandet. Respondenterna föredrar fysiska möten för deras personliga interaktion, vilket stöds av forskningen som visar att fysisk närvaro kan förbättra relationen och kommunikationen (Dean, Apperley & Rogers, 2014). Samtidigt framhävs effektiviteten hos digitala möten, även om dessa kan upplevas som opersonliga. Detta speglar de utmaningar som identifieras i digital transformation där balans mellan effektivitet och personlighet är nödvändig (Sales, Carvalho & Zanini, 2023). Det kollegiala stödet är också en viktig del av kulturen, vilket underlättar kunskapsdelningen och samarbetet.

Digitaliseringen och förändrade arbetssätt har medfört både fördelar och utmaningar. Övergången till digitala verktyg har effektiviserat vissa processer men orsakat stress och arbetsbelastning, vilket är vanligt vid större organisatoriska förändringar (Nowacka, 2023). Anpassning till nya digitala miljöer kräver kontinuerlig utbildning och stöd, något som betonas av respondenterna och stöds av forskningen som visar vikten av stöd och utbildning vid tekniska övergångar (Chopra & Chaudhary, 2022). Respondenterna upplever att hög arbetsbelastning och ständiga förändringar skapar stress, vilket kan påverka arbetskvaliteten negativt. Detta understryker behovet av strategier för att hantera arbetsbelastningen och stress, som att tillhandahålla nödvändiga verktyg och resurser samt främja öppen kommunikation och samarbete (Dean, Apperley & Rogers, 2014; Abdullah m. fl. 2023).

5.6 Arbetsuppgifternas komplexitet

Medarbetarna inom medborgarservice hanterar en rad varierande och komplexa arbetsuppgifter. De behöver ha en djup förståelse för olika myndigheters system och regler för att ge korrekt och snabb service till kunderna. Denna bredd och komplexitet av arbetsuppgifter återspeglar den ökade efterfrågan på anpassningsförmågan och mångsidigheten inom offentlig förvaltning, som betonas av Nowacka (2023). Den

ständiga uppdateringen av kunskaper genom interna utbildningar, lathundar och kollegialt lärande är avgörande för att möta dessa krav. När nya arbetsuppgifter tillkommer eller när förändringar sker, måste medarbetarna snabbt anpassa sig till nya arbetsuppgifter. Detta kräver en hög grad av flexibilitet och förmåga att snabbt lära sig nya system och processer, vilket kan innebära att medarbetare kan hantera nya typer av ärenden (Sales, Carvalho & Zanini, 2023). Kollegialt stöd spelar en central roll här vilket respondenterna upplever ibland otillräcklig kunskap när nya arbetsuppgifter introduceras, särskilt om stödet från de nya myndigheterna är bristfälligt, vilket understryker behovet av bättre förberedelser och stöd vid förändringar.

Att hantera komplexa ärenden, särskilt via digitala kanaler, utgör en betydande utmaning. Fysiska möten föredras ofta eftersom de underlättar en mer direkt och effektiv kommunikation, vilket är särskilt viktigt när det finns språkbarriärer eller tekniska problem (Dean, Apperley & Rogers, 2014). Detta problem förstärks av den begränsade möjligheten att använda kroppsspråk och andra icke-verbala signaler i digitala möten, vilket kan leda till missförstånd och svårigheter att säkerställa att kunderna förstår informationen korrekt (Abdullah m. fl. 2023).

Medarbetarnas tidigare erfarenheter och deras personliga lärandemetoder har en stor inverkan på hur de hanterar arbetsrelaterade utmaningar och vidareutvecklar sin kompetens. Respondenterna betonar vikten av kontinuerligt lärande och professionell utveckling, vilket är i linje med forskning som understryker behovet att ständigt kompetensutveckla inom snabbt föränderliga arbetsmiljöer (Chopra & Chaudhary, 2022).

5.7 Sammanfattning av analysen

Analysen har belyst flera viktiga teman som framkommer i empirin och återkopplas till de teoretiska referensramarna. Genom att strukturera analysen under olika rubriker har vi kunnat identifiera hur utbildning, lärande, digitala verktyg, kollegialt stöd och arbetsmiljö samverkar inom medborgarservice.

Lärande inom myndighetsservice. Samarbete och nätverkande mellan myndigheter spelar en central roll i medarbetarnas lärande och utveckling. Chandler (2023) betonar situerad lärandeteori där social interaktion och samarbete är avgörande. Empirin visar att medarbetarna värdesätter stödet från samarbetsmyndigheterna, vilket främjar kunskapsdelningen och professionell utveckling. Andersson, Stockhult och Tengblad (2021) framhäver vikten av strategier för medarbetarskap för att skapa en engagerad och kompetent arbetsstyrka.

Kollegialt stöd. Kollegialt stöd framstår som en grundläggande faktor för lärande inom organisationen. Empirin visar att medarbetare ofta lär sig genom att interagera och hjälpa varandra, vilket stärker den kollegiala lärandekulturen. Detta överensstämmer med Jarosch, Oberfield och Rossi_Hansberg (2021) som menar att kollegialt stöd och gruppbaserat lärande kompletterar varandra och skapar en miljö där medarbetare kan utvecklas tillsammans.

Digitala verktygs påverkan på lärandet. Den digitala transformationen inom medborgarservice har både möjliggjort och utmanat lärandet. Abdullah m. fl. (2023) beskriver hur digital teknik integreras i alla aspekter av organisationen. Empirin visar att medarbetarna använder digitala verktyg och e-tjänster, men det finns ett behov av bättre formell utbildning och stöd. Informellt lärande och det kollegiala stödet är kritiskt för att hantera dessa verktyg effektivt, vilket reflekterar Dean, Apperley och Rogers (2014) syn på vikten av användarvänliga utbildningsmetoder.

Utbildning inom medborgarservice. Empirin visar att utbildning och lärande är centrala komponenter inom medborgarservice. Den teoretiska referensramen, särskilt Argotes (2011) beskrivning av organisatoriskt lärande, understryker vikten av kontinuerlig utbildning och träning för att anpassa sig till förändrade behov. Empirin bekräftar att introduktionsutbildning och fortbildning genom digitala kurser och självstudier bidrar till en effektiv integration av nyanställda och kontinuerlig kompetensutveckling, vilket också stöds av Abdullah m. fl. (2023) som påpekar vikten av digital transformation.

Arbetsmiljö. En stödjande arbetsmiljö och stark arbetsplatskultur är avgörande för medarbetarnas välbefinnande och prestation. Abdullah m. fl. (2023) betonar vikten av en arbetsmiljö som främjar kommunikation, samarbete och ledarskap. Empirin beskriver en öppen och inkluderande arbetsplatskultur som underlättar kunskapsdelningen och samarbete. Detta är avgörande för att hantera de komplexa arbetsuppgifterna inom medborgarservice.

Arbetsuppgifternas komplexitet. Medarbetarna inom medborgarservice hanterar en rad varierande och komplexa arbetsuppgifter, vilket kräver ständigt uppdatering av kunskap och anpassningsförmåga. Nowacka (2023) betonar behovet av anpassningsförmåga och mångsidighet inom offentlig förvaltning. Empirin visar att kontinuerlig utbildning, kollegialt stöd och flexibla lärandemetoder är avgörande för att möta dessa krav.

Sammanfattningsvis visar analysen att en kombination av strukturerad utbildning, kontinuerlig fortbildning, digitala verktyg, kollegialt stöd och en positiv arbetsmiljö är avgörande för att säkerställa effektiv medborgarservice. Teoretiska referensramar som organisatoriskt lärande, situerad lärandeteori och grupp- och individorienterad lärande har hjälpt att belysa hur dessa faktorer samverkar för att främja lärande och utveckling inom organisationen.

6. Slutsatser

Denna studie undersöker medarbetarnas lärande och kollegiala stöd inom medborgarservice, med fokus på utbildning, användning av digitala verktyg och arbetsmiljö. Genom semistrukturerade intervjuer och kvalitativ innehållsanalys identifieras utmaningar och möjligheter kopplade till dessa områden. Studien belyser vikten av kollegialt stöd, kontinuerlig utbildning samt en god arbetsmiljö för att främja trivsel och effektivitet. Resultaten kan användas för att utveckla strategier inom både offentlig och privat sektor, och bidrar till politiska diskussioner om digitalisering och organisatorisk lärande.

6.1 Studiens syfte och forskningsfrågor

Syftet med studien var att undersöka lärandet och det kollegiala stödet inom medborgarservice samt få en djupare förståelse för medarbetarnas utbildning, användning av digitala verktyg och arbetsmiljö. Forskningsfrågorna fokuserade på hur dessa faktorer påverkar medarbetarnas upplevelser och prestationer. Syftet har besvarats med hjälp av nedanstående forskningsfrågor: *Vilka utmaningar och möjligheter upplever medarbetarna när det gäller lärande och användningen av digitala verktyg? På vilket sätt påverkar arbetsmiljön och det kollegiala stödet medarbetarnas lärandeprocesser och arbetsprestation?*

Det empiriska materialet består av semistrukturerade intervjuer med medarbetare inom medborgarservice på olika orter i Sverige. Intervjuerna transkriberades och analyserades med hjälp av kvalitativ innehållsanalys, där teman som lärande, kollegialt stöd, utbildning, digitala verktyg och arbetsmiljö identifierades och kodades. Resultatet visade även en utveckling av det empiriska materialet, vilket innebär att nya teman identifieras i efterhand, såsom arbetsuppgifter, utmaningar samt medarbetarnas erfarenheter och utveckling.

6.2 Studiens slutsatser

Studiens slutsatser är att ett starkt kollegialt stöd och kontinuerlig utbildning är avgörande för medarbetarnas trivsel och effektivitet inom medborgarservice. Medarbetare som upplever att de får tillräckligt stöd från kollegor och har tillgång till relevant utbildning presterar bättre och känner sig mer tillfredsställda i sitt arbete.

Studiens slutsatser visar på vikten av att främja en miljö som stödjer och uppmuntrar digitalt och kollegialt lärande, vilket kan leda till ökad kompetens och effektivitet hos medarbetarna. Genom att identifiera och förstå medarbetarnas lärandeprocess kan

organisationen anpassa sina utbildnings- och utvecklingsinsatser för att bättre möta framtida behov och främja kontinuerlig inlärningskultur. Studien betonar vikten av att lärandet är individuellt och skiljer sig från individ till individ på grund av varje individs erfarenheter och preferenser. Medarbetare behöver vara självständiga och ansvara för sitt eget lärande, vilket inkluderar att läsa in sig på nya rutiner, lagar och arbetsmetoder. Det ständiga lärandet upplevs som en möjlighet till utveckling men det finns medarbetare som upplever det som en utmaning. För att hålla sig uppdaterad krävs det tid, eget ansvar och intresse.

Användningen av digitala verktyg har visat sig både underlätta och försvåra arbetet. Medarbetarna uppskattar de möjligheter som digitala verktyg erbjuder för att förbättra effektiviteten, men de tekniska problemen och bristen på adekvat IT-stöd skapar frustration och stress. Arbetsmiljön, både fysisk och digital, påverkar medarbetarnas välbefinnande och produktivitet. En stödjande kultur och god arbetsmiljö bidrar till lägre stressnivåer och högre arbetsengagemang. Studien har identifierat utmaningar med digitala möten och digitala kundmöten. Det finns fortfarande utmaningar såsom osäkerhet kring uppkopplingar och svårigheter att läsa av kundernas reaktioner samt språkbarriärer. Studien har även identifierat behov av mer utbildningar om digitala verktyg, särskilt med tanke på de digitala verktyg som är väldigt komplexa.

6.3 Studiens kunskapsbidrag

Studiens slutsatser kan dras på en högre och mer allmän nivå för att besvara forskningsfrågorna och uppfylla syftet. Utifrån ett teoretiskt perspektiv har studien bidragit med insikter om och förståelse för vad som krävs för att utforma en välfungerande struktur för organisatoriskt lärande. Studien bidrar till en ökad förståelse för lärandet och det kollegiala stödet mellan medarbetare, både inom organisationen och gränsöverskridande. Studien är tillämpbar även i den privata sektorn och kan bidra att effektivisera kundservicen inom privata serviceyrken såsom bank och försäkringsbolag.

Studien kan tillämpas praktiskt ur ett samhällsperspektiv och kan bidra till politiska diskussioner och slutligen till beslutsfattande. Det praktiska bidraget är att myndigheter implementerar och effektiviserar lärandet av digitala verktyg, vilket underlättar medarbetarnas vardag. Ur ett samhällsperspektiv kan studien vägleda politiska beslutsfattare i att utveckla och implementera policys och skapa strategier som stödjer en smidig övergång till digitala arbetsmiljöer. Dessutom understryker studien vikten av att investera i digitala verktyg och politiska beslut kan prioritera den digitala transformationen av den offentliga sektorn.

Studiens kan hjälpa politiker och beslutsfattare att skapa mer effektiva, rättvisa och inkluderande policyer som främjar en hållbar och framåtsträvande offentlig

förvaltning. I ett vidare sammanhang kan studiens resultat kopplas till frågor om hållbar utveckling och arbetslivets framtid. Att skapa en arbetsmiljö som främjar lärande och kollegialt stöd kan bidra till en hållbar utveckling genom att minska personalomsättning och främja långsiktig trivsel och effektivitet. Etiska aspekter inkluderar att säkerställa rättvisa och jämlika arbetsvillkor samt att tillhandahålla nödvändigt stöd för alla medarbetare, oavsett deras tekniska färdigheter.

6.3 Studiens begränsningar

De begränsningar som har identifierats och kan påverka tolkningen och tillämpningen av studiens empiri inkluderar insamlingsmetoden. Användningen av enbart semistrukturerade intervjuer kan begränsa studien, eftersom det kan leda till att viktig information och upplevelser missas. En kombination av flera metoder kan ge ett rikare perspektiv av fenomenet.

En annan begränsning i denna studie är att den bygger på intervjuer och urvalet av respondenter, vilket kan leda till homogenitet i åsikter och erfarenheter. Detta kan ses som en begränsning i kvalitativ forskning eftersom det innebär att man undersöker en liten grupp människor på djupet. Studien fokuserar på subjektiva upplevelser från ett fåtal respondenter, vilket begränsar studiens generaliserbarhet. Även om respondenterna är bosatta i olika delar av landet, är det en specifik yrkesroll och dess upplevelse av lärande som har undersökts. En ytterligare begränsning är tidsaspekten, då studien genomförs under en begränsad tid och av två författare som arbetar heltid vid sidan av studier. Detta har ställt höga krav på organisering och planering för att hinna slutföra arbetet i tid. Under insamlingen av empirin upptäcktes också att alla kontor inte erbjuder den digitala servicen som studien avsåg att undersöka. Det tog dessutom tid att etablera kontakter med kontor runt om i Sverige och boka in intervjuer.

6.4 Förslag till framtida forskning

Lärandet mellan medarbetare i organisationer är ett omdiskuterat ämne som kräver kontinuerlig forskning. Detta är ett aktuellt ämne i samhället och organisationerna behöver ständigt utvecklas och hitta verktyg för att underlätta och främja lärandet. Vi lever i en värld med snabb teknisk utveckling som behöver integreras i lärandet. Dock krävs ett utökat samarbete mellan offentliga organisationer för att tillsammans skapa förutsättningar och integrera lärandet som en del av arbetsuppgifterna.

Förslag till framtida forskning kan inkludera att studera ledarskapets roll i lärandet och analysera dess betydelse för att främja lärandet i organisationerna. Hur kan ledare inom offentliga organisationer stödja och uppmuntra lärandet mellan medarbetare? Framtida studier kan fokusera på hur ledarskapet påverkar lärandet och hur det motiveras. En

annan framtida studie kan fokusera på lärandet i virtuella team, studera hur lärandeprocesserna fungerar i virtuella team och undersöka hur man kan främja lärandet och samarbetet i virtuella team.

Referenser

Abdullah, S., Nawi, M.N., Halim, M.A.S., Omar, K., Rosli, A.N., Harun, N.A. (2023). Digital transformation for sustainable business performance. A systematic literature review and the way forward [Elektronisk]. *Business and Society Review*, vol. 21(80). Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-03-11].

Andersson, T., Stockhult, H. & Tengblad, S. (2020). Strategies for co-workership retention [Elektronisk]. *Human Resource Development International,* vol. 24 (2), ss. 425-445. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-02-20].

Argote, L, Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge [Elektronisk]. *Organization Science*, vol. 22 (5), ss. 1123-1135. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-02-19].

Bharadwaj, S. (2023). Influnce of training and development interventions of employee retention - an employee brand- based agenda [Elektronisk]. *LBS Journal of Management & Research,* vol. 21 (2), ss. 157-170. Tillgänglig: Google Scholar [2024-03-11].

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder.* 3. uppl. Stockholm: Liber.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* Stockholm: Liber.

Chandler, N. (2023). The sustainability of hybrid learning: An investigation of how international virtual learning groups develop into effective learning teams [Elektronisk]. *Budapest Business University, Prosperitas,* vol. 10 (4), ss. 1-12. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-03-05].

Chopra, S. & Chaudhary, M. (2022). Remote Work is the New Normal: Virtual Teams as a Prerequisite in Global Business Strategy [Elektronisk]. *Journal of International Business*, vol. 9 (1), ss. 79-104. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-02-19].

Dean, J., Apperley, M. & Rogers, B. (2014. Refining personal and social presence in virtual meetings [Elektronisk]. *In B. Wunsche & S. Marks (Eds.), Proceedings of Australasian User Interface Conference* (AUIC 2014), pp. (Vol. 150, pp 67-75). Auckland, NZ: CRPIT. Tillgänglig: Google Scholar [2024-03-15].

Donnelly, R. & Hughes, E. (2023). The HR ecosystem framework: Examining strategic HRM tensions in knowledge-intensive organizations with boundary-crossing professionals [Elektronisk]. *Human Resource Management*, vol. 62 (1), ss. 79-95. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-02-13].

Eriksson, B. (2008). Flexibilitet- ett exempel från forskning om flexibla organisationer och dess konsekvenser för arbetsmiljön [Elektronisk]. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. vol. 13(3-4), ss. 43-56. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-03-10].

Eriksson-Barajas, K., Forsberg, C., Wengström, Y. (2017). *Systematiska litteraturstudier i utbildningsvetenskap.* Stockholm: Natur & kultur.

Eriksson, K., Hermansson, C. & Jonsson, S. (2020). The performance generating limitations of the relationship banking model in the digital era – effects of 40 customers' trust, satisfaction, and loyalty on client-level performance [Elektronisk]. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 38(4), ss. 889-916. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-02-19].

Fegade, T & Sharma, P (2023). Exploring the Impact of Employee Training and Development on Organizational Efficiency and Effectiveness- A Systematic Literature Review [Elektronisk]. *IOsR Journal of Business and Management,* vol. 25(4), ss. 56-63. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-03-02].

Ford, C. & Ogilvie, S. (1996). Ford, C., & Sheilagh Ogilvie, S. (1996). The role of creative action in organizational learning and change. [Elektronisk]. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 9 (1), ss. 54-52. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-02-13].

Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: regaining customer management for marketing [Elektronisk]. *Journal of Business & Industrial Marketing,* vol. 24 (5), ss. 351-359. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-03-03].

Haas, M. & Hansen, M., 2007. Different knowledge, different benefits: toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations [Elektronisk]. *Strategic Management Journal*, vol. 28 (11), ss. 1133-1153. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-02-16].

Hazlett, S. A.,Mcadam, R & Beggs, V (2008). An exploratory study of knowledge flows: A case study of Public Sector Procurement [Elektronisk]. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 19, ss. 57-66. Tillgänglig: Google Scholar [2024-03-11].

Huzzard, T. (2004). Communities of domination? Reconceptualising organizational learning and power [Elektronisk]. *Journal of Workplace Learning*, vol. 16(6), ss. 350-361. Tillgänglig: Google Scholar [2024-02-15].

Jalalkamali,M., Ali, J.N., Hyun, S.S., Nikbin, D. (2016) 'Relationships between work values, communication satisfaction, and employee job performance : The case of international joint ventures in Iran [Elektronisk]. *Management Decision*, vol. 54(4), ss. 796–814. Tillgänglig: Google Scholar [2024-03-01].

Jarosch, G., Oberfield, E. & Rossi- Hansberg, E. (2021). Learning From Coworkers. [Elektronisk]. *Econometrica,* vol. 89(2), ss. 647-676. Tillgänglig: Google Scholar [2024-02-27].

Kakavelakis, K. & Edwards, T. (2011). Situated learning theory and agentic orientation: A relational sociology approach [Elektronisk]. *Management Learning*, vol. 43(5), ss. 475–494. Tillgänglig: Google Scholar [2024-02-05].

Kensbock, J. & Stöckmann, C. (2021). "Big brother is watching you": surveillance via technology undermines employees' learning and voice behavior during digital

transformation [Elektronisk]. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft,* vol. 91(4), ss.565–594. Tillgänglig: Google Scholar [2024-02-13].

Krishnan, L. & Kakada, P. (2022). Digital Disruptions and Changing Behaviour at Work: New Trends of the Millennial Workforce [Elektronisk]. *OPUS: HR Journal*, vol. 13(2), ss. 1-21.Tillgänglig: Google Scholar [2024-02-15].

Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M. & al., e. (2009). Employee Retention: Organizational and Personal Perspectives [Elektronisk]. *Vocations and Learning,* vol. 2*,* ss. 195–215 . Tillgänglig: Google Scholar [2024-03-01].

Lee, S., Yoo, Y. & Yun, S. (2015). Sharing my knowledge? An interactional perspective. [Elektronisk]. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 30 (8), ss. 986-1002. Tillgänglig: Google Scholar [2024-02-26].

Lindell, E., Popova, I. & Uhlin, A. (2022). Digitalization off office work- an ideological dilemma of structure and flexibility [Elektronisk]. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 35 (8), ss. 103-114. Tillgänglig: Google Scholar [2024-02-02].

Nandini, W., Gustomo, A. & Sushandoyo, D. (2022). The Mechanism of an Individual's Internal Process of Work Engagement [Elektronisk]. *Active Learning and Adaptive Performance. Economies*, vol. 10(7), ss. 165. Tillgänglig: Google Scholar [2024-02-11].

Nazeer, I. & Isani, G. (2021). Learning Circle: A Mediating Aspect in Assimilating Individual Learning to Organizational Learning in a Learning Organization [Elektronisk]. *SCMS Journal of Indian Management*, vol. 18(3), ss. 103–117. Tillgänglig: Google Scholar [2024-03-01].

Nowacka, M. (2023). Digital transformation in creating employee learning environments. [Elektronisk]. *Procedia computer science.*, vol. 225, ss. 872–881. Tillgänglig: Google Scholar [2024-02-07].

Ou, H. (2009). Situated Knowledge; A Practice-Based view on intercultural [Elektronisk]. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, pp. Vol. 2009(01), ss. 1-6. Tillgänglig: Google Scholar [2024-03-02].

Peterson, H. (2007). Flexibilitet och förtroende i avreglerade organisationer- ett arbetarperspektiv [Elektronisk]. *Arbetsmarknad & Arbetsliv, vol* 13(2), ss. 27-40. Tillgänglig: Google Scholar [2024-02-07].

Pfrombeck, J., Burmeister, A. & Grote, G. (2023). Older workers' knowledge seeking from younger coworkers: Disentangling countervailing pathways to successful aging [Elektronisk]. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 45 (1), ss. 1-20. Tillgänglig: Google Scholar [2024-02-07].

Princes, E., Hidayat, D., Eni, Y., Kesuma, A. (2024). 'Navigating Digital Transformation Challenges: An Exploration of Employee Attitudes, Expectations, and Support, 2024 18th International Conference on Ubiquitous Information Management and Communication

(IMCOM), Ubiquitous Information Management and Commun. *18th International Conference on*, ss. 1–7. Tillgänglig: Google Scholar [2024-02-13].

Sales, A., Carvalho, J. & Zanini, M. (2023). Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Public Organizations [Elektronisk]. *Academy of Managment Annual Meeting Proceedings*, vol. 2023(1), ss. 3849-3849. Tillgänglig: Google Scholar [2024-02-06].

Saunila, M., Ukko, J. & Rantala, T. (2023). Value co-creation through digital service capabilities: the role of human factors [Elektronisk]. *Information Technology & People*, vol. 32(3), ss. 627-645. Tillgänglig: Google Scholar [2024-02-22].

Tkalac Verčič, A. & Men, L. (2023). Redefining the link between internal communication and employee engagement [Elektronisk]. *Public Relations Review*, vol. 49(1). Tillgänglig: Google Scholar [2024-02-16].

Ujwary-Gil, A. & Godlewska-Dzioboń, B. (2022). The two-mode network approach to digital skills and tasks among technology park employees [Elektronisk]. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, vol. 10(2), ss. 187–204. Tillgänglig: Google Scholar [2024-02-07].

Ullrich, A., Reißig, M., Niehoff, S. & Beier, G. (2023). Employee involvement and participation in digital transformation: a combined analysis of literature and practitioners' expertise [Elektronisk]. *Journal of organizational change management,* vol. 36(8), ss. 29-48. Tillgänglig: Google Scholar [2024-02-02].

Van Der Borgh, M. & De Jong, A. E. J. (2019). Balancing Frontliners' Customer- and Coworker-Directed Behaviors When Serving Business Customers [Elektronisk]. *Journal of Service Research*, vol. 22(3), ss. 323-344. Tillgänglig: Google Scholar [2024-02-08].

Wahlström, B. (2018). *Omvärldsanalys i den nya digitala världen.* Stockholm: Liber.

White, A. (2014). The managment of virtual teamn and virtueal meetings [Elektronisk]. *Business Information Review*, vol. 31(2), ss. 111-117. Tillgänglig: Google Scholar [2024-02-04].

Wiesel, F. (2008). *Kundorientering och Ekonomistyrning i Offentlig Sektor ,* Stockholm; Stockholm University, School of Business.

Bilaga 1: Informationsbrev

Hej!

Vi är två studenter som läser *Magisterprogram i ledarskap -leda styra och organisera* på Högskolan Väst. I dagsläget skriver vi vårt examensarbete inom området företagsekonomi. Vi har valt att skriva om medarbetarskap med fokus på lärande och kunskapsfördelningen mellan medarbetare i en offentlig verksamhet.

Vi har valt att samla in data genom semistrukturerade intervjuer. Intervjun beräknas att ta ungefär 45-60 minuter. Medverkandet är helt frivilligt och kan avbrytas när som helst, alltså både innan, under och efter intervjun. Intervjun kommer att spelas in för att kunna transkribera efteråt. Ljudfilen kommer att sparas på en lösenordsskyddad dator eller mobiltelefon som bara studieledare har tillgång till. Datan kommer enbart användas för studiens ändamål och efter att transkribering har skrivits kommer ljudfilen att tas bort. Medverkan i studien är helt anonym.

Om du är intresserad av att medverka och bidra till en ökad kunskap kring medarbetarskap i en digital värld hör av dig till oss. Nedan finner du intervjufrågor som kommer att ställas under intervjun. Våra kontaktuppgifter är:

Vlora Kabashi

vlora.kabashi@gmail.com

0704-30 76 85

Joanna Olbrys

joanna.olbrys@gmail.com

0704177209

Vänliga hälsningar!

Bilaga 2: Intervjuguide

Introduktion

- Berätta vem du är och hur länge har du arbetat som handläggare?

Individ och organisationslärande

- Hur går lärandet till för en medarbetare?
- Hur ser du på behovet av att lära dig mer i er organisation?
- Vad har du fått gå för utbildning i lärarledd/fysiskform eller via digitala kanaler/verktyg?

- Vad gör du om du stöter på ett ärende eller en situation som du inte vet hur du ska lösa?

- Hur lär du dig nya saker gällande ditt arbete?
- På vilket sätt upplever du att du får reda på allt du behöver veta för att genomföra ditt arbete genom utbildningar?

- Hur har kunskap försörjningen sätt ut gällande digitalisering och digitala möten?

Grupporienterat lärande

- Kan du beskriva hur det skulle kunna gå till om du tar hjälp av en kollega i ditt dagliga arbete?
- På vilket sätt får du hjälp via digitala kanaler eller fysisk av dina kollegor?

Kommunikation/ Digitala Möte

- Sedan när har ni använt er av digitala möten?
- Hur har implementeringen av digitala möten sätt ut?

- Har ser din tidigare erfarenhet ut av att hålla i möten digitalt?

Medarbetarnas upplevelse av digitala möte

- Om du inte upplever att du fick förutsättningar eller har de förutsättningar som krävs vad önskar du mer av isåfall?

- Om du jämför möten på plats eller via länk, vilket föredrar du och varför?
- Förbereder du dig annorlunda innan mötena beroende på om dessa är digitalt eller på plats?
- Hur upplever du att dina prestationer ändras beroende på mötesformen?
- Upplever du att du ger den service kunden behöver?

- Upplever du att kunderna känner sig tillmötesgående och är nöjda med den digitala servicen?
- Hur tror du att kundens förtroende påverkas gentemot dig/myndigheterna eftersom mötet sker digitalt?
- Hur upplever du att relationen till kunden berörs av att kundmötena sker digitalt?
- Hur tror du att kunderna upplever kvaliteten på servicen när man jämföra fysiska och digitala kundmöte?

Avslut

- Har du något som du vill tillägga?

Bilaga 3. Författares individuella bidrag och delaktighet

Enligt Högskolan Västs regler och riktlinjer för utbildning på grund och avancerad nivå (Dnr HV2019/521) ska för de examensarbeten som skrivits av två studenter redogöras för varje students individuella bidrag till, och delaktighet i arbetet. Bilagan bifogas examensarbetet.

Ange författarnamn och följande förkortningar i tabellen.
HI = huvudinsats innebär att huvuddelen av beskrivningen i kolumnen är gjord
LI = likvärdig insats, innebär att insatsen delas lika med en annan författare
BI = bidragande insats innebär mindre insats än HI men levererad insats. –
= markera med streck om ingen insats/ingen delaktighet

Namn	Uppsats - idé	Litteratur Sökning /inläsning	Metod - design	Data-insamling	Analys/ Tolkning Slutsats	Manus-fattande	Presentation, försvar, opponering
Joanna Olbrys	LI	LI	LI	LI	LI	LI	LI
Vlora Kabashi	LI	LI	LI	LI	LI	LI	LI

HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se