



Reflektioner över Samordnad Etablering: Del II.

Författad av Ulf Ericsson, biträdande professor i
arbetsvetenskap, högskolan Kristianstad

Introduktion

Denna rapport kommer att fokusera delar av det arbete som genomförts, under hösten 2017, inom ramen för projektet Samordnad etablering. Innehållet tar vid där den föregående rapporten (Ericsson, 2017-06-04) avslutade, och grundar sitt innehåll i en genomförd Workshop, enskilda intervjuer, deltagande i gemensamma inskrivningssamtal samt vardagliga samtal med deltagare i projektet från verksamheterna Arbetsförmedlingen, Arbetsmarknadsförvaltningen och Bildningsförvaltningen. Om den första rapporten fokuserade beskrivningar av och förväntningar på projektet samt samverkan (i praktiken och teorin), kommer föreliggande rapport att behålla ett samverkansfokus men även inkludera funderingar och reflektioner över en tänkt *vägledningsmodell*.

De teoretiska inslagen kommer att vara nedtonade i rapporten till förmån för vad som faktiskt har hänt. Icke desto mindre finns det vissa teoretiska "följeslagare", som framförallt kommer att fungera som verktyg för att "knacka" på erfarenheterna från praktiken, men också för att mot slutet av rapporten användas som stöd för vissa reflektioner och slutsatser. De teorier som kommer att dyka upp i rapporten är delvis samma som i föregående rapport: teorier kring *uppdraget* (att tolkningen av uppdraget är en pågående process och även en pågående förhandling), och behoven av gemensamma bilder av ett tänkt uppdrag (Ericsson et al, 2015; Weick, 1993); *gränsöverskridande objekt*, dvs. det som kittar samman olika delar i en organisation eller mellan olika organisationer. I detta fall handlar det om "vad" som kittar samman verksamheterna AF, AMF och SFI i Trelleborg. Diskussionen om synen på uppdraget och förståelsen för vad som har potential att knyta samman löst sammankopplade verksamheter kommer att vara den övergripande poängen med föreliggande rapport. Min ansats vilar på ett processperspektiv, vilket innebär att organisationer och samverkan mellan organisationer inte betraktas som något som "är" eller bara "finns", utan istället något som *görs* genom människors ständiga åstadkommanden.

Rapporten är upplagd som så att jag inleder med kort rekapitulation av slutsatserna från den föregående rapporten. Detta följs av ett empiriskt avsnitt, som först presenterar den Workshop som genomfördes hösten 2017, för att därefter övergå i individuella röster från verksamheterna. Mot bakgrund av resultatet från den genomförda workshopen utfördes åtta individuella intervjuer för att fånga och fördjupa några funderingar som väcktes från workshopen. Efter det empiriska avsnittet kommer rapporten att närma sig projektets ambitioner om att utveckla någon sorts vägledningsmodell för etablering av nyanlända. Denna del i projektet är fortfarande i sin linda. Föreliggande text har således ingen

annan ambition än att väcka några frågor avseende vad en sådan modell borde ta hänsyn till och vilket syfte en vägledningsmodell skulle vara tänkt att fylla.

En kort rekapitulation

Det är förmodligen avgörande för en eventuell framgång för projektet ”Samordnad etablering” att det finns en någorlunda gemensam uppfattning om vad uppdraget är. Det är givetvis så att projektet består av tre olika organisationer/verksamheter, vilket medför att det finns olika styrning, kulturer, regelverk och uppdragsbeskrivningar. Det betyder emellertid inte att uppdragen aldrig skulle flyta samma och överlappa varandra ibland. Det gör de givetvis. Inom ramen för projektet har verksamheterna också identifierat sådana överlappande delar av uppdraget. Här skulle vi således kunna prata om att det finns ett *delat* och *gemensamt uppdrag*. I generella samtal med representanter från de tre olika verksamheterna var också de flesta överens om just detta. Däremot synliggjordes efterhand en del skillnader avseende hur uppdraget tolkades och vägen mot ett tänkt mål. Efter de inledande månadernas samtal, möten och fokusgruppintervjuer (våren 2017) framkom att det fanns en hel del varierande syn, på uppdraget, mellan verksamheterna AF, AMF och SFI. Fem faktorer (se nedan) var framträdande i de beskrivningar som återgavs av deltagarna i fokusgrupperna, de enskilda intervjuerna och formella/informella möten som jag har deltagit i.

Perspektivskillnader på uppdraget:

- *Tid och resultat* (hur lång tid får något ta? Vilket resultat är eftersträvansvärt? När har resultat en kvalitet och ett värde?)
- *Rollen* (hur tolkas rollen utifrån uppdraget, hur differentierar en sig från andra, vad går först: roll eller uppdrag?)
- *Reglerna* (skillnader i systemen. Skillnader mellan regelverken i kommunal- och statlig verksamhet)
- *Kontaktytan* (hur nära kommer en den nyanlände/brukaren? Hur ser frekvensen ut i mötet med den nyanlände? Tillit)
- *Hur blir respektive organisation betraktad av brukare?* (vad vet brukaren om respektive organisation? Vad tror brukaren att respektive organisation ska tillhandahålla och bidra med?)

Behovet av att mötas, föra en dialog och byta bilder med varandra var således stort. En workshop som fokuserade samarbete, utmaningar och behov blev således startskottet för projektsamarbetet efter semestern.

Workshop: AF, AMF och SFI byter bilder

I septembermånad 2017 arrangerades en workshop som Marcus (AF) och Kristina (AMF) höll i. Utgångspunkten för workshopen var att de tre olika verksamheterna skulle närma sig varandra. Några olika aktiviteter genomfördes. En av dessa var att varje enskild deltagare fick ge sina svar på följande fyra frågor (utvecklade av Marcus och Kristina):

- Vad har jag för förväntningar på mitt samarbete med...? (AMF, SFI, AF)
- Vilka utmaningar finns i samarbetet mellan AF, AMF, SFI (utgå från din egen verksamhet)?
- Vad behöver jag göra annorlunda för att göra samarbetet bättre?
- Vad fungerar bra och vad är jag stolt över?

Dessa fyra frågor skulle alla besvaras skriftligt utan namn, men markeras med vilken verksamhet deltagaren tillhörde. Svaren sammanställdes, analyserades och sammanfattades. Nedan åskådliggörs denna sammanställning i tabellform.

Tabell 1. Sammanställning av reflektioner från workshop med AF, AMF och SFI.

	Arbetsmarknads- förvaltningen	SFI	Arbets- förmedlingen
Vad har jag för förväntningar på mitt samarbete med.. ? (AMF, SFI, AF)	Bättre förståelse för varandras arbete. Samma målbild Respekt. Bra kommunikation.	Information om praktik Att det tas hänsyn till elevens livssituation/förutsättningar Få svar när man ringer eller lämnar meddelande. Respekt för varandras olika mål Kontinuerlig kontakt	Göra rätt från början. Bättre synkning av aktiviteter. Att samarbetet blir ännu bättre. Att man sätter individens förutsättningar och behov i centrum Förbättrad insyn i varandras verksamheter
Vilka utmaningar finns mellan AMF, AF och SFI (utgå från din verksamhet)?	Kommunikation. Stärka vi-känslan. Bättre insyn i andras verksamhet. Inte tro att vi är bäst.	Samarbeta utifrån elevens bästa, inte utifrån statistik. Alla måste förstå varandras situation.	Människosyn Dialogen Samordning Mål: Långsiktigt-kortsiktigt Olika regelverk

	Gemensam syn på insatser under etableringsperioden. De olika Systemen	Felriktade åtgärder – ex. för tidig praktik innan språket är löst. Integration av tre olika planeringar. Samsyn	
Vad behöver jag göra annorlunda för att samarbetet ska bli bättre?	Bygga och vårda relationer. Nätverka Ha ett öppet sinne Hålla mig till mailkontakt. Vara tydlig i hur jag formulerar mig	Upprätthålla en god kontakt med alla parter. Bättre direkt kommunikation	Mer kontakt och uppföljning Tydligare information Samverka mera. Sätta mig in i hur det fungerar hos andra
Vad fungerar bra och vad är jag stolt över?	Fungerar för det mesta bra. Människor får jobb. Att uppnå ett kittlande EOR. Samarbetet. Tillgänglighet. Arbetar för individen.	Rustar människor för att bli anställningsbara och delaktiga i demokrati-processen. När samarbetet fungerar och klienten blir mer motiverad.	Dialogen Bra uppföljningar. Att vi styrt upp flödet med nya kunder. Den goda viljan. Att göra gott för individerna och samhället. Hög målsättning.

Några veckor efter den genomförda Workshopen fördes en dialog om innehållet från dagen, gick det att zooma ut och sätta några etiketter på det som kom fram under workshopen? Den övergripande frågan vi ställdes oss var: *vad skulle detta kunna handla om?*

Vi kom slutligen överens om att det fanns fyra återkommande områden, som alla utsagor på ett eller annat vis lyfte fram:

- Kommunikation
- Uppdraget
- Mål
- Insyn och förståelse

Kommunikation, Uppdraget, Mål, Insyn och Förståelse

Genomgående återkom de skriftliga svaren från deltagarna till företeelserna *kommunikation, uppdraget, mål* samt *insyn och förståelse*. Kanske med varierande ordval, men de behov som respektive verksamhet

beskrev, de olika utmaningar och förväntningar som deltagarna återgav, återkom hela tiden till dessa fyra områden.

Kommunikation sågs som det integrerande verktyget mellan de olika verksamheterna. Här ställdes höga krav och förväntningar, samtidigt var det just bristande kommunikation deltagarna återgav, som hindrade olika delar av samarbetet. Det var också inom ramen för kommunikationen mellan AMF, AF och SFI som flertalet identifierade de största utmaningarna för ett förbättrat samarbete och ökad samverkan.

Uppdrag och mål är inte helt enkelt att hålla isär. Det finns emellertid vissa skillnader, målet är något som aktiviteterna ska sträva efter, uppdraget är det någon/några är satta att utföra. Mål och uppdrag kan givetvis sammanfalla, som det förmodligen också gör inom arbetet med etablering och integration. Tillskillnad från mål, som omfattas av vad som ska uppnås, omfattas uppdraget av *vad* som ska göras samt *hur* detta ska göras. Det gör uppdraget för sammanhanget lite mer intressant (målet är förmodligen inte så svårt att komma överens om). Att börja betrakta och diskutera uppdraget, lockar också fram en diskussion om summan av individers prestation och vilka förutsättningar som individen är i behov av för att kunna utföra uppdraget. Därför finns det anledning att delvis hålla isär begreppen mål och uppdrag. Alla deltagarna verkade skriva under på målet, men det fanns i vissa avseenden en variation om hur ett gemensamt uppdrag såg ut.

Återkommande var som sagt också *insyn och förståelse*. Insyn och förståelse återkom både i skepnaden av att det fanns bristande kunskap om ”de andra” verksamheterna, men lika ofta beskrevs en upplevelse av andras bristande kunskap för vad ”jag” ägnade mig åt. I dessa fall påpekades behovet av att andra verksamheter behövde insyn och förståelse för ”min” arbetssituation, för ”mitt” lokala uppdrag, för de regler och det system som präglar ”min” verksamhet.

Enskilda intervjuer

Jag valde att följa upp innehållet i Workshopen med enskilda intervjuer. Åtta personer intervjuades från AF, AMF och SFI. Syftet var att få en fördjupning av vissa delar av innehållet från ovan presenterade Workshop, både kopplat till samverkan med också i riktning framåt, dvs. mot en vägledningsmetod.

En konkret (möjlig) arena för mötet mellan AF och AMF är den inledande inskrivningen av kunden/den sökande (här används olika begrepp, AF säger kund, AMF säger sökande och SFI säger elev/student). Ett av projektets syften handlade om utvecklandet av en

gemensam inskrivning. Under vår, sommar och tidig höst genomfördes ett antal sådana (ca 11). Den gemensamma inskrivningen hade för avsikt att koncentrera informationen, uppvisa ett enat ”offentligt Sverige”, förenkla för kunden/den sökande och förenkla för verksamheterna. Den skulle dessutom genomföras så fort som möjligt efter det att kunden/den sökande hade fått ett boende i kommunen. Helst dagen efter. I intervjuerna framkom att det fanns en viss skillnad avseende hur dessa inskrivningar hade fungerat. AF var tydlig med att de ansåg att, den gemensamma inskrivningen inte fungerade särskilt väl, och att de inte ville fortsätta med en sådan, i vart fall inte så tätt på individens ankomst till kommunen. Samma övertygelse visade sig inte finnas på AMF, icke desto mindre åskådliggjordes av de intervjuade att det fanns en viss problematik och att när den i tid genomfördes (första eller andra dagen i kommunen) inte var som mest optimalt för kunden/den sökande.

Problemet som lyftes handlade i grova drag om en undran om vad kunden/den sökande kan och har möjlighet att ta till sig andra dagen i en ny kommun. Här finns förmodligen inget entydigt svar, svaret är avhängigt hur väl uppfyllda de basala behoven är för individen. Även om det under hösten 2017 inte fanns en enhetlig beskrivning av de gemensamma inskrivningarna från AF och AMF, var båda verksamheterna emellertid överens om att själva trepartsmötet, dialogen och bildbytet, var betydelsefullt. Frågan var när, i tid, detta skulle infinna sig. I skrivande stund finns/fanns det diskussioner och förslag som rörde sig mellan 4-8 veckor *efter* det att kunden/den sökande fått ett boende i kommunen. Detta skulle emellertid *inte* innebära att initiala insatser (ASO, SFI) sköts fram. Utan endast den gemensamma planeringen och samtalet.

Att den gemensamma inskrivningen inte längre skulle genomföras dag ett för kommunens nya medborgare skulle kunna ses som ett stort misslyckande för projektet. Ett av syftena med projektet var just att genomföra gemensamma inskrivningar från första dagen. Det finns emellertid ingen anledning att dogmatiskt utvärdera ett projekt utifrån dess ursprungliga mål och syften, det finns anledning att vara lite mer pragmatisk än så och istället utvärdera projekt utifrån dess resultat och påverkan på ett aktuellt sammanhang. Eftersom det inte finns någon direkt empiri på konsekvenserna av en gemensam inskrivning för individen, kan inget heller egentligen sägas om detta. Det var företrädarna från verksamheterna som gjorde denna bedömning, det var en känsla, en upplevelse. Vad som emellertid skulle kunna sägas är att, ifrågasättandet av den gemensamma inskrivningen också har handlat om ett ifrågasättande om *syftet med samverkan*. Utan att veta om beslutet att flytta fram den gemensamma inskrivningen skulle vara bra eller dåligt för individen, finns det anledning att nyfiket skrapa på det indirekta ifrågasättandet av samverkan.

Samverkan är svårt och en del vill mena att, om det inte verkligen finns anledning att samverka ska verksamheter helst undvika att göra det. Det kostar för mycket tid och resurser. Resultatet blir ofta inte heller särskilt imponerande. Därför finns det anledning att betrakta ifrågasättandet, kalibreringen av syftet med projektet, på så vis att samverkan av de deltagarna parterna ses som ett sätt att uppnå ett gemensamt mål, och inte som ett självändamål. En del begrepp som exempelvis: kommunikation, dialog och inte minst samverkan har en positiv konnotation. Det är klart att det är viktigt med kommunikation, vem där emot? Eller dialog, eller samverkan. Detta gör begreppen ganska besvärliga att använda. Alla är överens på en abstrakt nivå, där *olikheter*, *vardag*, *tveetydigheter* och *paradoxer* inte ger sig till känna. Det blir således viktigt att ställa frågorna: *på vilket sätt och varför?* Det vill säga på vilket sätt ska vi samverka och varför? De enskilda intervjuerna hade en sådan avsikt, att mot bakgrund av workshopens utvunna områden, komma lite närmare vilka behov som fanns bland medarbetarna i respektive verksamhet.

Det gemensamma uppdraget och den enskildes behov av samverkan

Även om AF, AMF och SFI är tre olika verksamheter är de övergripande tämligen överens om det gemensamma uppdraget. De ska skapa förutsättningar för individen att etablera sig i samhället. Alla tre verksamheterna betonar sina insatser och aktiviteter som medel för en framtida sysselsättning, helst ett arbete, men det kan även vara fortsatta studier. Den skillnad som de intervjuade gav uttryck för är vägen dit och vilka behov som måste tillgodoses för att komma närmare målet, dvs. att erhålla ett arbete. Eftersom respektive verksamhet framhåller en version som speglar verksamhetens innehåll, blir det givetvis en viss variation i utsagorna. Exempel på sådana variation kunde vara: *var lär du dig bäst ett språk? Hur goda språkkunskaper är någon i behov för att tillgodogöra sig en praktik? Hur mycket ska kunden/den sökande rustas innan nästa steg? Vad leder ett tillfälligt arbete till, ett steg fram eller två tillbaka? Vad är värdeskapande för individen? Pratar vi anställningsbarhet eller anställningen? De olika verksamheterna var inte överens om själva resan, även om de var överens om målet med deras gemensamma uppdrag.*

Intervjuerna bekräftade utsagorna från workshopen. Intervjuerna gav också lite mer information om vilka behov som var betydelsefulla för respektive verksamhet, behov som andra verksamheter till viss del kunde bidra med att tillgodose. Samverkan hade en betydelse då det skapade förutsättningar för att lösa/genomföra det gemensamma uppdraget. Själva samverkansbiten i sig, var ingen självklarhet. Men om det fanns

möjlighet till att förbättra det egna utförandet, och framförallt om de uppsatta målen skulle kunna uppfyllas, då genast var alla överens om att samverkan skulle vara något att jobba mot. När samverkan konkretiserades började det således handla om hur andra verksamheter kunde bidra till ”mig” i ”mitt” arbete och omvänt, hur ”jag” kan bidra till andra att uppfylla deras arbete i sina verksamheter.

Deltagarna uttryckte att de hade olika kunskaper. Inget konstigt. Men när förutsättningarna för att göra ett bra jobb är i behov av kompletterande kunskap, som antingen uteblir eller kunskap som en inte ens visste fanns, då försvåras möjligheterna i det dagliga arbetet. Organisationsforskarna Brown och Duguid jämför sådana beskrivningar med roller i teateruppsättningar: Each player may know his or her part. But on its own, that part doesn't make much sense. Alone it is significantly incomplete: it requires the ensemble to make sense of it (1998 s. 96).

De enskilda intervjuerna fördjupade som sagt innehållet i Workshopen och satte fokus på en del av verksamheternas olika behov, behov som oftast handlade om kunskap (eller bristande kunskap) om kunden/den sökande/eleven. Behoven placerade individen (den sökande/kunden/eleven) och förutsättningar för att göra ett bra jobb i centrum. Våldigt konkret skulle dessa behov kunna översättas till att;

- *kunna följa och ha kunskap om progressionen hos kunden/den sökande/eleven;*
- *kunna (process)värdera de olika insatserna;*
- *ha insyn om vad andra verksamheter kan bidra eller understödja med.*

Det är alltså i ovanstående punkter som samverkansbehovet visar i konkret form.

Avslutande reflektion: Vägledningsmodell sett som process

I den första rapporten lyftes två generella trender i svenskt arbetsliv, å ena sidan ser vi en ökad *specialisering* och å andra sidan ser vi en mer frekvent diskussion samt även reella initiativ som handlar om *samverkan*. Det är inte heller tagit ur luften att påstå att dessa två trender hänger ihop på ett intrikat sätt och påverkar varandra. Specialisering ökar å ena sidan effektiviteten men skapar också en oönskad splittring avseende vad som är syftet, hur uppdraget respektive målet tolkas osv. Inom organisationsteorin pratas det bland annat om att olika delar i

organisationen kan vara löst kopplade. Och blir de alltför löst kopplade (frånkopplade) så hänger delarna inte längre ihop, vilket tvingar fram ytterligare fokus på samordning och integrering i någon skepnad (kultur, kommunikation, översättare etc...). Detta är en komplex fråga inom organisationer. Lyfter vi blicken och betraktar när *olika* organisationer/verksamheter ska uppfylla gemensamma målsättningar, anas en extra dimension som skapar spänning mellan hur olika verksamheter integrerar sina arbetsinsatser.

Verksamheterna arbetsmarknadsförvaltningen, arbetsförmedlingen och bildningsförvaltningen är löst kopplade med varandra och bör också vara så för att de olika verksamheterna ska vara effektiva. Samtidigt har dessa verksamheter identifierat att de, för att kunna uppfylla sitt uppdrag, måste samverka och samarbeta över etablerade gränser.

Vad de olika verksamheterna också tycks vara överens om är att samverkan inte har något självändamål. Det ska således ha ett pragmatiskt syfte och stärka förutsättningarna för att göra ett bra arbete, där kunden/den sökande/eleven placeras i centrum. Frågan som måste ställas är hur skulle en fortsatt samverkan kunna se ut, som syftar till att förbättra kvaliteten i arbetets utförande och placerar kunden/den sökande/eleven i centrum? Hur skulle denna samverkan kunna se ut efter det att projektet ”samordnad etablering” inte längre är ett projekt? Även om projektet har ett uttalat mål att direkt integreras i praktiken, blir projektets struktur ett sorts ”objekt” som i sig binder samman verksamheterna. ”Projektet” kan således ses som ett gränsöverskridande objekt (Akkerman et al, 2011), som skapar förutsättningar för en varaktig sammanhållning. Vilket innebär att något annat måste ersätta ”projektet”, för att upprätthålla anknypningen mellan verksamheterna. Jag nämner här *gränsöverskridande objekt*, vilket var ett begrepp som diskuterades i den första rapporten. Sådana objekt eller subjekt (det kan alltså även vara personer) har förmågan att röra sig mellan de olika organisationerna och över etablerade gränser. I den bästa av världar skapar dessa objekt eller subjekt gemensam mening och kittar ihop två eller flera samverkande parter (Akkerman et al, 2011; Ekman och Huzzard, 2007). I den första rapporten identifierades ett antal (tentativa) sådana: platsen för den gemensamma inskrivningen; den nyanlände; Joakim och Marcus (Joakim ersattes därefter med Kristina, men är i skrivande stund tillbaka).

De gemensamma inskrivningarna kommer (som det ser ut idag) att fortsätta att existera, om än i något förändrad tappning. Personerna i projektet, som är drivande ”projektrepresentanter”, från de tre verksamheterna kommer såklart att vara drivande ett tag till (minst till årsskiftet 2018/19). Kommer deras *liaison-roll* (anknytnings/sammanbindande-roll) vara lika påtaglig därefter? Troligen inte. Vardagagens händelser tar till slut över för de flesta. Den nyanlände,

är och kommer inom ramen för frågeställningen att förbli huvudpersonen. Hen kommer också att vara det subjekt som rör sig mellan de olika verksamheterna och direkt eller indirekt vara en betydelsefull del av kittet, hen är också uppdraget personifierat. Utifrån detta har diskussioner förts om hur den tänkta vägledningsmodellen för etableringsarbetet också blir ett samverkande kitt, ett gränsöverskridande objektet och inte minst, brukarcentrerat.

En fortsättning i projektet med syfte att utveckla en vägledningsmodell, är att ta höjd på dessa nämnda faktorer: kundens/den sökandes/elevens behov i centrum; verksamheternas behov (av samverkan) för att kunna göra ett bra jobb; vad kan bidra till en varaktig anknytning mellan löst kopplade verksamheter?

Förslag till fortsatt arbete är att fördjupa förståelsen för de olika behov som centrala aktörer inom etableringsarbetet har. Detta gäller både representanter för verksamheterna (behov som måste tillgodoses och förutsättningar för att kunna göra ett bra jobb), men givetvis också de behov som kunden/den sökande/eleven har för att uppfylla de mål som är satta inom ramen för etableringsprogrammet.

Vad som redan har genomförts är en andra workshop (2018-01-22). Den utgick ifrån vad som kom fram i den första workshopen. Diskussionerna hade för avsikt att konkretisera innehållet från den första workshopen samt fördjupa förståelsen för vilka behov verksamheterna hade och hur dessa behov kunde tillgodoses genom samverkan. Workshop II har inte lyfts fram i denna rapport, utan kommer att diskuteras vid ett senare tillfälle.

Mot bakgrund av syftet att utveckla en vägledningsmodell behövs också ytterligare kunskap om vad huvudpersonerna (kunden/den sökande/eleven) har för erfarenheter och upplevelser av etableringstiden, innehållet i insatserna och synen på de olika verksamheternas samverkan och samarbete.

Avslutningsvis finns det anledning att titta på hur ett gränsöverskridande objekt i skepnaden av en digitaliserad och brukarägd vägledningsmodell skulle kunna se ut. Utifrån de enskilda intervjuerna med representanter från verksamheterna återgavs följande behov:

- *kunna följa och ha kunskap om progressionen hos kunden/den sökande/eleven;*
- *kunna (process)värdera de olika insatserna;*
- *ha insyn om vad andra verksamheter kan bidra eller understödja med.*

Tillsammans med utvecklad kunskap om brukarens behov kan en diskussion föras om hur en vägledningsmodell skulle kunna se ut. Kanske som ett digitaliserat processverktyg? Här krävs emellertid mer underlag i form empiriskt material.

Referenser

- Akkerman, S F., Bakker, A. (2011). Boundary Crossing and Boundary Objects. *Review Educational Research*, Vol. 81 (2) pp 132-169.
- Brown, J S., Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. *California Management Review*. Vol. 40, No. 3, pp 90-111.
- Ekman, M., Huzzard, T. (2007). Developmental magic? Two takes on dialogue conference. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20 (1) pp. 8-25
- Ericsson, U., Bengtsson-Tops, A., Ehliasson, K. (2015) Meaning in Work and Emerging Work Identities of Housing Support Workers – A quest for a comprehensible plot. *Work: A journal of prevention, assessment and rehabilitation*, Vol. 53 (2) pp 367-376
- Weick KE (1993): The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly* 38(4):628–652.