MASTER'S THESIS IN LIBRARY AND INFORMATION SCIENCE
FACULTY OF LIBRARIANSHIP, INFORMATION, EDUCATION AND IT
2025

"...det har varit ett problem att jag har gått in i en projekt-ledarroll när jag bara är biblioteksassistent"

En kvalitativ innehållsanalys med fokus på projekt som temporära organisationer och arbetsbelastning på folkbibliotek

REBECCA JEDEBÄCK

UNIVERSITY
OF BORÅS

© Author/Authors
Partial or full copying and distribution of the material in this thesis
without permission is forbidden.

English title:	"...it has been a problem that I have entered a project management role when I am only a library assistant" A qualitative content analysis focusing on projects as temporary organizations and workload in public libraries
Author(s):	Rebecca Jedebäck
Completed:	2025
Abstract:	This study contributes to understanding and increasing knowledge about how projects as a form of work can affect workload in public libraries. Given the few studies that have been conducted in this area, this empirical investigation can contribute to the field.
Keywords:	Temporary organizations, workload, a theory of the temporary organizations, qualitative content analysis, public library

1 Inledning 1
2 Problemformulering 1
2.1 Syfte 3
3 Tidigare forskning 4
3.1 Projekt som arbetsform 4
3.2 Projekt på bibliotek 6
3.3 Arbetsbelastning 8
4 Teoretiskt perspektiv 11
4.1 A Theory of the Temporary Organization 1995-2025 11
4.1.1 Tid 12
4.1.2 Uppgift 13
4.1.3 Team 14
4.1.4 Övergång 16
4.1.5 Formbarhet: spänningar över tid 17
4.2 Sekvenseringsbegrepp i teorin om temporära organisatiner: 1995 till 2025 18
4.2.1 (1.) Entreprenörskap baserade på sociala praktiker 19
4.2.2 (1.1) Kartläggning genom retorik 20
4.2.3 (2.) Delning genom engagemangsbyggande 20
4.2.4 (2.1) Separation genom gränsdragning 20
4.2.5 (2.2) Uppgiftsdefiniering genom förankring 21
4.2.6 (3.) Planerad isolering 21
4.2.7 (3.1) Planering 21
4.2.8 (3.2) Avlastning 22
4.2.9 (4.) Institutionaliserad avslutning 22
4.2.10 (4.1) Återkopplning genom gränsdragning 23
4.2.11 (4.2) Överbryggnig 23
5 Metodologi 24
4.3 Val av metod 24
4.3.1 Metod 24
4.3.2 Urval 24
4.3.3 Semi-strukturerade intervjuer 25
4.3.4 Etiska överväganden 26
4.4 Analysmetod 27
4.4.1 Kvalitativ innehållsanalys 27
4.4.2 Analytiskt tillvägagångssätt 27
4.4.3 Kodningsschema 28

5 Resultat och analys 28
5.1 Presentation av respondenter och folkbibliotek 29
6.2 Presentation av resultat och analys 30
5.1.1 Entreprenörskap baserad på sociala praktiker.....30
5.1.2 Fragmentering för engagemangsbyggande 32
5.1.3 Planerad isolering.....37
5.1.4 Institutionaliserad avslutning 41
5.2 Sammanfattning av analys och resultat.....44
6 Diskussion och slutsatser.....46
6.1 Diskussion och slutsatser 46
7 Referenslista.....50
8 Bilaga 55
8.1 Bilaga A 55
8.2 Bilaga B.....57

1 Inledning

Inom ramen för Kulturrådets bidragssatsning *Stärkta bibliotek* har Sveriges samtliga kommuner och därmed dess folkbibliotek haft möjligheten att ansöka om detta statliga bidrag. Stärkta bibliotek delades ut under åren 2018–2023. Genom Stärkta bibliotek har kommunerna haft möjlighet att lämna in ansökningar för projekt som ska utveckla nya metoder eller förstärka en befintlig biblioteksverksamhet; projekt som gynnar språkutveckling, fortbildning och kompetensutveckling av personal på bibliotek, arbete med samlingarna av media och utveckling av arbetssätt och metoder. "För att kunna utveckla en verksamhet är ofta biblioteksrummets funktioner och tillgänglighet ett område som behöver ses över för att annan utveckling ska kunna ske" (Kulturrådet, 2024). Generellt har kommunerna kunnat söka bidrag för utveckling av nya metoder eller förstärkning av befintlig folkbiblioteksverksamhet. I redovisningen av bidraget beskrivs hur viktig utveckling är för bibliotekssektorn, vilket sker i projektform. Det är den ökande användningen av projekt som arbetsform på folkbibliotek och hur detta påverkar arbetsbelastningen i biblioteksorganisationer som studeras i föreliggande studie. Fem anställda på fem olika folkbibliotek belägna på olika geografiska platser runt om i Sverige har med sin erfarenhet av att ha arbetat både innan, under och efter ett projekt givit en inblick i hur arbetsbelastningen i biblioteksorganisationer har påverkats under arbeten i olika former av projekt. Studien rymmer tidigare forskning som tar upp ämnen som projekt som arbetsform, projekt inom folkbibliotek samt arbetsbelastning. De teoretiska utgångspunkterna bygger på en uppdaterad version a Lundin och Söderholm (1995) samt Sydow et al. (2025) revidering av A theory of the temporary organization.

2 Problemformulering

Smith et al. (2020) beskriver i artikeln Public Librarian Job Stressors and Burnout Predictors om hur rollen som bibliotekarie har förändrats över tid och detsamma gäller för biblioteksverksamheters arbetsmiljö. Samtidigt tar Smith et al. (2020) upp kravet gällande hur bibliotekarier ständigt behöver behärska ny teknik samt förändrade krav från chefer och besökare (Smith et al., 2020). Förändringarna som upplevts av biblioteksmedarbetare är försämrade arbetsförhållanden, ökad arbetsbelastning och verkliga eller upplevda brister i biblioteksledningen. Dessa aspekter sammantaget kan ses som viktiga orsaker till det utbredda samhällsfenomenet stress och utbrändhet (Smith et al., 2020). Samtidigt visar forskning att bibliotekariers förväntningar och uppfattningar om sitt arbete också har förändrats över tid.

I Magasin K skriver Rebecca Gordan att nära sex av tio bibliotekarier funderar på att byta arbetsplats, detta på grund av arbetsmiljön, och hänvisar till en rapport från fackförbundet DIK (Gordon, 2023). Vidare intervjuar Rebecca Gordan Johanna Alm Dahlin, utredningsvarig på DIK samt projektledare för "Som om vi ska bära hela samhället" (Biblioteksföreningen, 2023), säger att "Det blir

färre personer som ska göra fler saker, eftersom annan välfärd skärs ner. I slutändan blir arbetsbelastningen för hög samtidigt som man upplever att ens kompetens inte tas tillvara...” (Gordon, 2023). Till grund för rapporten ligger en enkätundersökning där DIK:s bibliotekariemedlemmar fått svara på frågor om sin arbetsmiljö, med fokus på åren 2021–2023 (Biblioteksföreningen, 2023).

På uppdrag av Svensk biblioteksförening har Åsa Plesner (2021) kartlagt de ekonomiska resurserna för folkbiblioteken sedan år 2000. I kartläggningen beskriver Plesner (2021) att biblioteken inte har fått ökade resurser i linje med kommunernas totala utveckling. Det är inte en direkt nedskärning, utan snarare en omprioritering där biblioteken fått minskad relativ andel av kommunernas resurser, vilket Plesner (2021) menar kan påverka bibliotekens möjlighet att utföra sitt uppdrag.
I Uppföljningen av satsningen Stärkta bibliotek 2018–2020 beskriver Nowé Hedvall et al. (2021) bland annat följande;

> “Särskilt, men inte bara, i mindre kommuner med ansträngd ekonomi har satsningen kunnat användas för att utveckla verksamhet som har stannat av, eller där det inte funnits en budget för att investera i sådan infrastruktur som behövs. Här har bidraget Stärkta bibliotek inneburit en väsentlig del av deras ekonomi under satsningens år” (Nowé Hedvall et al., 2021, s. 28).

Att folkbibliotek i Sverige använder sig av projekt som någon typ av arbetsform i syfte att utveckla sina verksamheter är något som går att läsa i bland annat Kulturrådets delredovisning av bidraget Stärkta bibliotek 2021–2023. Folkbiblioteken utvecklas ständigt för att vara en relevant del av samhället, enligt bibliotekslagen ska det finnas folkbibliotek i alla kommuner och de ska vara öppna för alla och anpassade efter användarnas behov (Bibliotekslag, 2013:801). I rapporten *Reflektioner kring bibliotekens utveckling, Slutrapport från Svensk Biblioteksförenings utvecklingsråd för verksamhet och användarkrav* (2008) går att ta del av just vad som är bibliotekens uppdrag och hur utveckling kan se ut framåt. Dåvarande generalsekreterare för Svensk biblioteksförening skrev i rapportens förord “För att ge biblioteken bästa möjliga förutsättningar att vara ett effektivt redskap, både för individer och för Sverige som nation, behövs en samlad nationell bibliotekspolitik. Det handlar bland annat om nationella strategier, målformuleringar och definitioner av bibliotekens huvudfunktioner samt att inrätta ett biblioteksorgan med uppgift att bl a följa upp, utvärdera och stimulera utveckling av biblioteksverksamheten” (Svensk biblioteksförening, 2008, s. 5).

I redovisningen av Stärkta bibliotek 2021–2023 beskrivs hur viktig utveckling är för biblioteksektorn, denna utveckling sker genom projekt som arbetsform. Inom den organisation som folkbiblioteken är existerar både den permanenta organisationen och den temporära organisationen, vilken är en organisationsform som uppstår för att utföra en specifik uppgift (task), till exempel kompetensutveckla bibliotekets personal. Dennas studie ämnar identifiera möjliga brister i biblioteksorganisationers under arbete i temporära organisationer. Det finns ett personligt intresse och ett värde i att öka förståelsen kring

detta ämne, då folkbiblioteken förväntas utvecklas genom den temporära organisationsformen samtidigt som den permanenta organisationen behöver upprätthållas.

2.1 Syfte

Syftet med denna studie är att utforska och identifiera hur och när arbetsbelastning uppstår i biblioteksorganisationer som arbetar i projektform. Jag har personligen sett hur kollegor har påverkats av ökad arbetsbelastning under arbete i projektform. Genom att förstå de underliggande mekanismerna är målet att kunna bidra för att underlätta för en hållbar arbetsmiljö framåt. Den forskningsfråga som ligger till grund för studien är:

- Hur och när påverkas biblioteksorganisationers arbetsbelastning av arbete i projektform?

3 Tidigare forskning

I detta kapitel presenteras litteratur kopplad till projekt som arbetsform, projekt på bibliotek samt arbetsbelastning och vilken forskning som har bedrivits inom dessa områden. Kapitlet kan även ses som en historisk genomgång av ämnenas betydelse för att ge läsaren en förståelse för valda ämnen i föreliggande studie.

3.1 Projekt som arbetsform

Begreppet projektledning har sitt ursprung i storskaliga militära och industriella projekt i en tid då det så kallade vetenskapliga förhållningssättet till ledning dominerade yrkesutövningen. Som ett resultat av detta utvecklades projektledningen utifrån ett antagande om att projektledaren verkade på ett traditionellt auktoritärt sätt och att ett uppifrån-och-ned-förhållningssätt användes för att hantera projekt. Detta innebar att man delade upp projektet i dess beståndsdelar och sedan övervakades och kontrollerades projektprocessen av projektledaren (Allan, 2017). I samband med andra världskriget utvecklades ett antal tekniker som var användbara i effektiviseringssyfte och det började så småningom att talas om en profession som formades runt hur projekt kunde effektiviseras. Den tidiga användningen av projekt som arbetsform dominerades i princip helt av tankesättet att effektivisera (Lundin, 2019).

Tillfälliga organisationer, det vill säga organisationer eller projekt som kännetecknas av en förutbestämd tidsgräns har som tidigare beskrivits blivit allt vanligare i dagens samhälle (Bakker, 2010). En möjlig orsak till denna utveckling kan vara att tillfälliga organisationer kan erbjuda högre nivåer av effektivitet, kreativitet och innovation än permanenta organisationer (Söderlund & Tell, 2009). Dessutom beskriver Bakker, DeFillippi, Schwab och Sydow (2016) hur tillfälliga organisationer ofta är mer flexibla, ad-hoc och att de har andra möjligheter att anpassa sig till oförutsedda utmaningar och händelser än permanenta organisationer.

Mart Jürisoo (2001) skriver i boken *Burnout - Från stress och utbrändhet till den goda organisationen* om hur arbeten i projektform under 1990-talet lockade till sig unga välutbildade människor med att erbjuda höga löner, kreativa arbetsmiljöer och spännande arbetsuppgifter och ofta använde sig IT-branschen av arbeten i projektform. Projektarbetet lockade de anställda till att fokusera på projektens mål, tidsplan och budget, där privatliv och vila ofta prioriterades bort. Många av dessa arbetare arbetade 60–80 timmar per vecka, vilket ledde till att sjukskrivningarna ökade. Försäkringskassan och Arbetsmiljöinspektionen slog larm om den markanta ökningen av stressrelaterade sjukdomar. Jürisoo (2001) framhåller att följande faktorer bör ses som stressande faktorer i en organisation med mycket projektarbete;

Projekttryck, att lyckas eller inte lyckas i eller med ett projekt, intellektuell utmattning; det vill säga överstimulering på grund av arbetet, stress på grund av uppstart i projekt, att inte kunna definiera ett projektslut, kompetenstvivel, konkurrens och målkonflikter mellan olika projekt och möjlighet till återhämtning mellan de olika projekten som pågår.

Begreppet temporära system diskuterades till en början av Bennis (1965) med hänsyn till behovet av fler ad-hoc grupper och då i form av tillfällig arbetskraft. Senare diskuterade Goodman och Goodman (1972) den tillfälliga organisationen och frågor som kom att ha betydelse för denna, så som gruppkreativitet, kommunikation, ökad personaltäthet och innovation. Goodman och Goodman (1976) definierade den tillfälliga organisationen som "en uppsättning olika skickliga människor som arbetar tillsammans med en komplex uppgift under en begränsad tidsperiod" (Goodman & Goodman, 1976).

Som begrepp signalerar "projekt" innovation och entreprenörskap och utlovar samtidigt ordning, kontroll och att de som arbetar i projekten är fokuserade på sin uppgift (jfr Sahlin-Andersson & Söderholm, 2002; Hodgson, 2004). Projektorganisationer förväntas utveckla tillfälliga organisationer samt att skapa förändringar i stillastående organisationer (Jensen et al., 2011; Andersson et al., 2012). Projektorganisationer är uppfattade som en modern och icke-byråkratisk form av organisering av offentlig verksamhet, som möjliggör metoder som inte skulle ha accepterats i permanenta offentliga myndigheter (Sahlin-Andersson & Söderholm, 2002; Jensen et al., 2013). Grabher (2002) menar att även om projekt initieras för att gå utöver det nuvarande tillståndet och uppföranderegelerna, är de också bundna av samma arv som permanenta organisationer.

Godenhjelm et al. (2015) beskriver att det är viktigt att förstå hur politiken påverkar enskilda projekts utveckling. Godenhjelm et al. (2015) beskriver den ökade användningen av projekt framför allt inom den offentliga sektorn och ställer frågan; "how this use of temporary instruments has become so common in a field often characterised as stable and hierarchical" (Godenhjelm et al., 2015, s. 330). Godenhjelm et al. (2015) menar att en förklaring till detta kan vara att "…contemporary decision-making systems face the problem of answering to demands for just-in-time action and a concurrent need for securing long-term policy design and consequentiality" (Godenhjelm et al., 2015, s. 330). Godenhjelm et al. (2015) beskriver även att sett ur ett annat perspektiv kan problem som idag är mer komplexa, vilket medför att de inte kan lösas inom en viss sektor, i stället leder till att myndigheter och offentlig sektor använder sig av projekt.

Godenhjelm et al. (2015) studie visar att en ökande användning av temporära organisationer under de senaste decennierna har varit en viktig del i den strukturella utvecklingen inom den offentliga sektorn. Forskarna ser att det finns ett behov av att utveckla projektifieringsfrågan och detta i skenet av omfattningen av utvecklingen på detta område (Jensen et al., 2007).

I Godenhjelm et al. (2015) studie beskriver forskarna drivkrafterna bakom projektifiering, vilken i studien beskrivs som EU: s strukturfondsystem "…the hypothetical effects of embeddedness as for the individual phases of the project lifecycle are specified…" (Godenhjelm et al., 2015, s. 325) samt:

> "The effects are analysed in relation to a seminal theory of temporary organisations. By addressing elements that so far have been neglected in both practical terms and in the theoretical debate the article also contributes to a further development of a theory applicable

to projectification in a public sector context" (Godenhjelm et al., 2015, s. 325).

Den föreliggande studien har likt Godenhjelm et al. (2015) studie analyserat det empiriska materialet i relation till a theory of temporary organizations. För fortsatt läsning se Godenhjelm et al. (2015).

3.2 Projekt på bibliotek

För att på bästa sätt förstå vad projektledning är skriver Hines (2018) i *Common roots, different systems: project management and librarianship* att vi först måste definiera hur projekt inom biblioteksväsendet ser ut. Konceptet började dyka upp i bibliotekslitteraturen på 1990-talet, initialt med fokus på teknikprojekt och influerat av bedömningssystem som Total Quality Management (Hines, 2018). Enligt Project Management Institute är "A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result" (Hines, 2018, s.38). Det som skiljer temporära projekt från den permanenta verksamhetens dagliga arbete är att de till sin natur är unika och tidsbestämda. "Part of the uniqueness of projects is that they progress in phases or steps" (Hines, 2018, s.39). Hines (2018) beskriver hur projekt kan delas in i fem olika faser; Initiation; definiera problemet projektet ska lösa, dess syfte, förväntade fördelar och risker, Planning; identifiera intressenter, uppskatta kostnader, och utveckla operativa krav som milstolpar, tidslinjer och resurser, Execution; Själva utförandet av planen, Monitoring och Control; följa projektets framsteg och hantera eventuella förändringar samt Closeout; formellt avsluta projektet, dokumentera lärdomar och uppnådda mål. Hines (2018) pekar på att initieringsfasen är avgörande för att definiera projektets tillfälliga och unika natur, samt att formulera tydliga mål och förväntade resultat. I bibliotek, som är serviceinriktade, kan det vara utmanande att hantera "outcomes" (resultat) som är mindre konkreta än "deliverables" (leveranser). Att tydligt definiera projektets mål från start är därför extra viktig (Hines, 2018). Projekt kan initieras från alla nivåer i en organisation, men tilldelas ofta uppifrån. Projektledaren leder arbetet, men saknar ibland formellt personalansvar, vilket kan göra rollen komplex. Ett projekt avslutas när målen är uppnådda eller om det bedöms att de inte kommer att uppnås, beslutet fattas oftast av projektledaren i samråd med teamet. En viktig aspekt är att ha god kännedom om det "rutinarbete" som pågår för att tydligt kunna särskilja projekt från den permanenta organisationen (Hines, 2018). Delsile (2020) forskningsartikel *Working time in multi-project settings: How project workers manage work overload* (2020) bidrar till att visa på de långsiktiga problemen med arbetsbelastning i projekt; " By depicting past and future of projects, it contributes to a better understanding of temporality in multi-project organisation, as projects have impacts beyond their life cycles" (Delsile, 2020, s.420). Delsile (2020) refererar i sin artikel till Bakker et al. (2016) som beskriver att projektens påverkan på den permanenta organisationen efter dess life cycle är över har det inte forskats tillräckligt på, "…since the theorization of time and how to relate the temporary to the more permanent are important avenues to advance literature on temporary organizing (Bakker et at., 2016).Sedan 2000-talet har projektledning setts som en kärnkompetens för bibliotekarier, med uppmaningar om att integrera det i LIS-utbildningar för att undvika

projektmisslyckanden och visa värde av pengarna i en tid av åtstramade budgetar (Hines, 2018).
Train och Elkin (2001) beskriver i sin artikel *Effecting change: Reader development projects in public libraries* hur projektbaserat arbete blivit en allt viktigare del av bibliotekariernas dagliga verksamhet inom alla sektorer. Det är därför förståeligt att projektledning är en färdighet som många biblioteksarbetsgivare nu kräver av sin professionellt kvalificerade personal (Train & Elkin, 2001).

Guimaraes et al. (2021) skriver i artikeln *State of Project Management in Libraries* hur projektledning som disciplin har funnits i decennier inom områden som förtagande och tillverkning. Biblioteksprofessionen har sett en långsammare anpassning och projektledning fick inte ett formellt erkännande inom professionen förrän mitten på 1900-talet, och började slå igenom inom biblioteken först 1990-talet (Guimaraes et al., 2021). Projektledning beskrevs av chefer som ett sätt att förbättra organisationens effektivitet på för att nå uppsatta slutmål och ge goda resultat (Guimaraes et al., 2021).

När det gäller projekt just inom biblioteks- och informationstjänster har fokus på projekt som arbetsform behandlat frågor som gäller renovering och byggprojekt för nya och utökade biblioteksanläggningar, migrering och implementering av IT-system (Winston & Hoffman, 2005) samt förändringar som behöver göras i bibliotekssamlingar (Guimaraes et al., 2021).

Guimaraes et al. (2021) beskriver hur ett projektteam från American Library Association under 2018 undersökte biblioteksanställda och deras erfarenheter av projektledning i respektive organisationer, resultaten visade att det fanns brister i projektledningspraxis på biblioteken samt hur biblioteksanställda förberedde sig inför att arbeta med och leda projekt (Guimaraes et al., 2021).

Sandin (2011) skrev i boken *Barnbibliotek och lässtimulans: delaktighet, förhållningssätt, samarbete* att Kulturrådet har varit den viktigaste finansiären för projekt med syfte att stimulera barns läsning; de prioriterar projekt som är väl förankrade, långsiktiga samt projektbidrag som uppmuntrar till samverkan. Sandin (2011) menar även att "En del i att legitimera och skapa fortsatta möjligheter för utveckling är kunskapsspridning och dokumentation av projekten" (Sandin, 2011, s. 120). Sandin (2011) redogör samtidigt för att eftersom Kulturrådet är en statlig myndighet med uppdrag att förverkliga kulturpolitiska mål, innebär detta också att projektfinansieringen fungerar som ett sätt att styra biblioteksverksamheten politiskt. Projekt blir därmed inte bara ett sätt att utveckla verksamheten praktiskt, utan också ett sätt för bibliotek och bibliotekarier att legitimera sin roll både utåt – gentemot beslutsfattare och andra aktörer – och inåt, inom den egna yrkeskåren. Det blir därmed tydligt att deltagande i projekt och fortbildning stärker yrkesrollen (Sandin, 2011).

I jämförelse med Danmark (Kann-Christensen, 2010, refererad i Sandin, 2011) konstateras att även där styrs utvecklingsprojekt främst av nationella och regionala medel, men att vissa ledande bibliotek istället lyfts fram – så kallade spjutspetsbibliotek – vilket skapar en tydligare hierarki. I Sverige främjas istället samarbete mellan bibliotek för att sprida kunskap, men denna strategi har

sina utmaningar eftersom det saknas tydliga strukturer för hur kunskapsspridning ska ske effektivt (Kann-Christensen, 2010, refererad i Sandin, 2011).

Sammanfattningsvis men Sandin (2011) att projekten både fungerar som ett verktyg för förändring och som ett sätt att legitimera bibliotekens verksamhet i ett samhälle i ständig förändring.

I delredovisningen av bidraget Stärkta bibliotek 2021–2023 skriver Kulturrådet (2023, s.7) att de vid fördelningen för 2021, liksom tidigare år, utgått från ett antal frågeställningar när de bedömt ansökningarna om projektbidrag. Kulturrådet menar att "ansökningarna visar tydligt att kommunerna står inför olika typer av utmaningar och behöver bidrag för olika typer av insatser. Utifrån ansökningarna har det varit möjligt att se tendenser och vilka behov av förstärkning kommunerna har för sin folkbiblioteksverksamhet" (Delredovisning av bidraget Stärkta bibliotek 2021–2023, s. 7).
Kulturrådet (2023) skriver även i sin delrapport att nästan oavsett vilken inriktning insatserna gäller, är det tydligt att biblioteken är i behov av mer personal. Kulturrådet (2023) beskriver hur ansökan om bidrag för att anställa bibliotekarier är vanligast, gärna specificerat som socialbibliotekarie, landsbygdsbibliotekarie eller ungdomsbibliotekarier. Personalen bidrar till långsiktighet men många av dem som rekryterats inom Stärkta bibliotek är tillfällig personal, en möjlighet till fortsatt stöd menar Kulturrådet (2023) skulle ge ökad stabilitet och långsiktighet.
Något som har framkommit i Kulturrådets delrapport (2023) är att personalen beskriver det som arbetskrävande och svårt att få överblick när flera statliga bidrag är riktade till kommuner, flera bidrag specifikt riktade till folkbibliotek. Det är särskilt en utmaning för mindre kommuner som uttryckt önskemål att kunna söka för det som gäller folkbiblioteksverksamhet inom ett och samma bidrag. Trots det ser Kulturrådet (2023) i sin delrapport ett fortsatt ett högt söktryck inom Stärkta bibliotek, där även mindre kommuner ansökt i stor utsträckning.

3.3 Arbetsbelastning

Sedan 1970-talet har arbetsmiljö varit det centrala begreppet i Skandinavien för att beskriva det som tidigare kallades "arbetshälsa och säkerhet". Språkskiftet innebar en förskjutning från att fokusera snävt på hälso- och säkerhetsrisker till att se mer brett på faktorer i den fysiska och sociala miljön som påverkar arbetslivets kvalitet. Inom detta tankesätt syftar förebyggande strategier, inte bara till att förebygga arbetsrelaterade skador och sjukdomar, utan också att främja arbetsförhållanden som kan uppfylla mänskliga behov av välbefinnande och utveckling. Detta gäller särskilt verksamheter som syftar till att förbättra den "psykosociala arbetsmiljön", en term som betecknar hur arbetskrav och sociala strukturer och interaktioner i organisationen påverkar medarbetarnas psykiska välbefinnande (Knudsen et al., 2011).
Arbetsmiljön skildrar i allmänhet förhållanden i omgivningen där anställda verkar för att utföra sitt arbete. Insel och Moos (1974) bedömer anställdas uppfattning av arbetsmiljö som flera breda dimensioner av deras dagliga arbete. Enligt Insel och Moos (1974) kan arbetsmiljö beskrivas som en social interaktion på arbetsplatsen där kollegor, chefer och praktikanter interagerar

med varandra och att en hårt arbetande, glad och nöjd anställd är en av de största tillgångarna i en organisation. En specifik ledarstil kan också betraktas som en viktig parameter för att mäta arbetsmiljö och hur den kan påverka projektframgång på en arbetsplats. Arbetsmiljön påverkas av sin omgivning och den externa miljö där en anställd arbetar (Insel & Moss, 1974).

Guarria och Wang (2011) utförde en studie där de undersökte hur ekonomiska kriser, så som sänkt budget, påverkar biblioteksverksamheter och resultatet av studien visade att personal och bibliotekens samlingar var de två områden som främst påverkades negativt av nedskärningar i budget. Studiens resultat visade även att biblioteksverksamheten som studerades blev ombedd att tillhandahålla fler tjänster trots minskad personalstyrka och minskad budget. Forskarna hävdar därför att biblioteksmedarbetare på andra sätt måste försöka upprätthålla en kvalitativ verksamhet, samtidigt som de letar efter möjlig extern finansiering för att tillgodose användarnas behov (Guarria & Wang, 2011). Guarria och Wang (2011) pekar på att traditionellt är behovet av tillgång till bibliotek större under konjunkturnedgångar, de kunde även se att sambandet mellan en svag ekonomi och därmed minskade resurser till biblioteken kan leda till jobbrelaterad stress. När respondenterna i den refererade studien ombads bedöma den upplevda stressen sedan början av den ekonomiska nedgången svarade 85,43 procent att stressnivån ökade marginellt eller betydande (Guarria & Wang 2011).

Lindén et al. (2018) undersöker i artikeln *Organizational stressors and burnout in public librarians* sambandet mellan organisatoriska faktorer och tre dimensioner av utbrändhet hos 53 svenska folkbibliotekarier. Dessa tre dimensioner består enligt Maslach (1993) av (a) emotionell utmattning, (b) cynism och (c) en upplevelse av lägre professionell effektivitet. Studien identifierade specifika stressorer som förekommer på folkbiblioteket baserat på de undersökta organisatoriska faktorerna. De vanligaste stressorerna som rapporterades av deltagarna var överbelastning av; arbetsuppgifter, teknikstress, besökare, svårigheter med återkoppling från chefer och isolering. Studiens resultat visade att organisatoriska faktorer så som hög arbetsbelastning, brist på gemenskap och problem med värderingar var relaterade till utbrändhet hos bibliotekarier. Studien föreslår bland annat det genomförs strukturella insatser för att hantera utbrändhet bland bibliotekarierna genom att förändra i arbetsorganisationen (Lindén et al., 2018). De tre dimensionerna som beskrivs kommer inte användas i föreliggande studie men jag anser att de behövde vara med i beskrivningen av Lindén et al. (2018) studie för att förmedla hur det teoretiska ramverket användes i studien för att på så sätt få en sammanhängande bild av studiens utförande. Artikeln ses dock ha relevans till föreläggande studie då den studerar hur stressorer som förekommer på folkbibliotek kan påverka arbetsbelastning, vilka även förekommer i föreläggande studies analys och resultat.

Genom att utforska kopplingen mellan arbetsfaktorer och organisatorisk rättvisa beskriver Matteson et al. (2021) i studien *The relationship between work conditions and perceptions of organizational justice among library employees* hur empiriska bevis från bibliotekslitteraturen ger en bild av att organisatorisk orättvisa är ganska vanligt på biblioteksarbetsplatserna.

Klagomål om att ha lämnats utanför ett viktigt beslut, att viss viktig information undanhålls eller att medarbetare känner sig illa behandlade är exempel på orättvisor som (Matteson et al., 2021) beskriver. Om anställda har en bra arbetsmiljö sett till fysiska, psykiska och sociala aspekter och om medarbetarna är nöjda med sitt arbete och är produktiva under projektets gång kan det medföra att ett arbete utförs inom utsatt tidsram. Om medarbetare i stället känner det motsatta kan det leda till sämre projektresultat eller att den ordinarie verksamheten inte upprätthålls (Matteson et al., 2021). I organisationer likt dessa kan hög personalomsättning uppstå vilket enligt Matteson et al. (2021) kan innebära fler återkommande omkostnader då nyanställda behöver läras upp, samt kostnader som kan resultera i misslyckade projekt.

Julie Delsile skriver i artikeln *Working time in multi-project settings: How project workers manage work overload* (2020) att "The persistence of work overload in project settings makes it a relevant topic in project management research since it represents a major shortcoming of this mode of organization" (Delsile, 2020, s.419). Delsile (2020) nämner två studier vilka belyser kritiska problem i projektintensiva organisationer; Engwall och Jerbrant (2003) vilka fann att brist på resurser och dålig resursfördelning tvingar organisationer att ständigt "släcka bränder" och fokusera på kortsiktiga lösningar i stället för långsiktig planering. Samt Zika-Viktorsson, Sundström och Engwall (2006) vilka identifierade ytterligare utmaningar i organisationer med många pågående projekt. Dessa inkluderar otillräckliga möjligheter till återhämtning, bristfälliga rutiner, knappa tidsresurser och en hög belastning av att arbeta i flera projekt samtidigt, vilket leder till en övergripande arbetsbelastning i projekt (Zika-Viktorsson et al., 2006). Båda studierna pekar alltså på att hanteringen av resurser och den totala projektmängden är centrala problem som påverkar effektiviteten och arbetsmiljön i projektbaserade organisationer. Denna artikel ses som relevant i relation till föreliggande studie då den beskriver problem som kan uppstår i projektintensiva organisationer; så som hur brist på resurser och dålig resursfördelning tvingar personal att släcka bränder, samt hur brist på återhämtning och tydliga rutiner kan leda till arbetsbelastning i projekt.

I den sista delen i detta kapitel om arbetsbelastning beskriver jag kortfattat vad som går att läsa hos Arbetsmiljöverket (2025) gällande den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. De paragrafer som radas upp här nedan ligger delvis till grund för den intervjuguide som jag skapade inför de semi-strukturerade intervjuerna. Detta för att få en bild av om respondenterna bland annat känner till vilka uppgifter de ska utföra eller vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras när tillgänglig tid inte räcker till, enligt 10 §. "OSA handlar om att det ska vara tydligt vad som förväntas av arbetstagarna och det ska vara balans mellan krav och resurser. Den sociala arbetsmiljön är också viktig - den handlar om hur vi samarbetar och stödjer varandra i arbetet" samt "Det är en obalans mellan de krav som ställs på arbetstagarna och de resurser som står till deras förfogande. Det kan exempelvis vara för många eller svåra arbetsuppgifter som ska utföras på alltför kort tid, eller av för liten personalstyrka utan rätt kunskap". I arbetsmiljöverkets författningssamling *Organisatorisk och social arbetsmiljö* AFS

2015:4, Här följer de paragrafer i författningssamlingen där arbetsbelastningen beskrivs:

9 § Arbetsgivaren ska se till att de uppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Det innebär att resurserna ska anpassas till kraven i arbetet.

10 § Arbetsgivaren ska se till att arbetstagarna känner till

1. vilka arbetsuppgifter de ska utföra

2. vilket resultat som ska uppnås med arbetet

3. om det finns särskilda sätt som arbetet ska utföras på och i så fall hur,

4. vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras när tillgänglig tid inte räcker till för alla arbetsuppgifter som ska utföras och,

5. vem de kan vända sig till för att få hjälp och stöd för att utföra arbetet. Arbetsgivaren ska därutöver säkerställa att arbetstagarna känner till vilka befogenheter de har enligt punkterna 1–5.

4 Teoretiskt perspektiv

I följande avsnitt kommer studiens teoretiska utgångspunkter att presenteras.

För denna studie kommer artikeln *A theory of the temporary organization* (Lundin och Söderholm, 1995) samt *The theory of temporary organization three decades later: Re-visiting the 4 T framework, focusing tensions, adding project plasticity* (Sydow et al., 2025) användas som teoretisk utgångspunkt för att analysera det empiriska materialet.

4.1 A Theory of the Temporary Organization 1995-2025

År 1995 insåg Lundin och Söderholm, utifrån Miles (1964), Goodman och Goodman (1976) samt Bryman et al. (1987), att det fanns temporära system bakom projekt, eftersom dessa skiljde sig från etablerade företag. Vid den tidpunkten fanns visserligen *Project Management Body of Knowledge* (PMI 1987), men det saknades tillräckligt med teorier inom ämnet. Utifrån denna observation föreslår Lundin och Söderholm (1995) “några grundläggande teorier och begrepp för tillfälliga organisationer, i samma anda som Cyert och Marchs (1963) diskussion om företagets beteendeteori” (Lundin och Söderholm, 1995. S. 437–438.). I linje med detta var det också viktigt att frigöra sig från företag som permanenta organisationer och deras beslutsfattande ledning, genom att fokusera på *handling.* De hävdade att “en empirisk anledning till att anta handling som ett primärt begrepp i en teori om tillfälliga organisationer är att tillfälliga organisationer nästan alltid motiveras av ett behov av att utföra specifika handlingar.” (Lundin och Söderholm, 1995, s.438).

Själva existensen av den temporära organisationen var att utföra handlingar inom en specifik tidsperiod, så fyra grundläggande begrepp identifierades: tid, uppgift, teams, och övergång – vilka kommer att behandlas i detalj efter denna historiska översikt – och som tillsammans utgör det så kallade 4 t ramverket beskrivet som en *handlings arena* av författarna, vilket innebär ett utrymme där handling prioriteras och formar organisationen. Kritiker över tid påpekade en upplevd brist på koppling till en kontext hos Lundin och Söderholm (1995), då det för författarna ursprungligen var nödvändigt med "någon form av avgränsning mellan den tillfälliga organisationen och dess omgivning och andra typer av organisationer och dess omgivning och dess miljöer" (Lundin och Söderholm, 1995. s.438–439). Denna betoning på att isolera den temporära organisationen från dess kontext kan ha varit nödvändig för att fullt ut förstå den, men femton år senare skulle Bakker (2010) försöka kritisera Lundin och Söderholm (1995) kraftigt i deras förståelse av Goodman och Goodman (1976) genom att anpassa detta ramverk till: tid, uppgift, tid och kontext där detta sista också skulle definieras utifrån en företagsnivå av kontext och en bredare social kontext som vid den tiden ökade förståelsen av temporära organisationer för framtida forskning. Samtidigt insåg forskarna även att denna inbäddning av temporära organisationer i yttre miljöer nödvändigtvis skulle påverka dem.

Fram till idag har Sydow et al. (2025) återanvänt Lundin och Söderholm (1995), samtidigt som de också granskade kritiken mot den för att anpassa detta 4 t ramverk till den nuvarande kontexten. Deras arbete betonar primärt ett radikalt perspektivbyte från Lundin och Söderholm (1995) handling till sociala praktiker, då dessa är "more or less shared actions in time-space contexts (se även Jarzabkowski & Whittingtton, 2008). "Sådana metoder utövas av individuella eller kollektiva aktörer in situ, precis som rutiner återspeglar både stabilitet och förändring" (Feldman, 2000, refererad i Sydow et al., 2025. s.2–4) Detta innebär att de är inbäddade i en viss kontext *men med dynamiska inneboende spänningar*, vilket skapar en föränderlig natur för den temporära organisationen över tid. Denna föränderliga natur, en formningsförmåga driven av naturlig evolution och inneboende spänningar kommer att definieras formbarhet. Sydow et al. (2025) hävdar att formbarhet skapas av dualiteter; spänningar där två sammankopplade men motverkande krafter interagerar, vilket transformerar den temporära organisationens 4 t ramverk (tid, uppgift, team och övergång) över tid.

Det är viktigt att ha med sig att även om Lundin och Söderholm (1995) ramverk har kritiserats genom åren, utvecklar Sydow et al. (2025) den genom att lägga till en ny dimension (formbarhet orsakad av spänningar i utvecklingen) genom att modifiera detta ramverk från en handling till sociala praktiker.

4.1.1 Tid

Tid är själva anledningen till att temporära organisationer existerar; begränsningarna som kommer från dess institutionaliserande (Lundin och Söderholm, 1995) påskyndar alla sociala praktiker (förstått från Sydow et al. 2025) och definierar därmed själva den temporära organisationens existens. Tid är en knapp resurs och kontrasteras till den permanenta organisationers (företags) ledning,

där tid är lika med pengar men det finns ingen brådska eller nödvändigtvis ett behov av att anpassa sig till en viss begränsad tid. Detta eftersom deras fokus ligger på tidsöverlevnad där tid är den oändliga framtiden, snarare än en tidpunkt som ses som ett slut eller upphörande.

Lundin och Söderholm (1995) betonar att temporära organisationer strukturerar tid som en linjär process genom olika faser (initiering, utförande, avslutning/utvärdering). Samtidigt som de erkänner bredare begrepp som cykliska synsätt, föreslog de spiralen som en metafor för att bättre förstå komplexiteten av tid i temporära organisationer. Denna metafor antyder en cyklisk rörelse som inte återgår till exakt samma punkt, vilket indikerar ett mer dynamiskt synsätt av tid, i en icke-repetitiv process. I detta sammanhang kan "temporary organizations could be seen as a way of making part of the spiral into a linear foreseeable sequence" (Lundin och Söderholm, 1995. s.439–440), men tid, som temporär, har gränser som inte bara är två punkter som i start/initiering och slut/avslutning som avgränsar en livscykel för temporära organisationer, utan en period under vilken olika faser måste inträffa, så aktiviteter ska planeras. Sydow et al. (2025) menar att under denna livscykel kan flera problem uppstå, planerade aktiviteter kan plötsligt krocka med oförutsedda händelser; oavsiktliga händelser under en livscykel som kan förändra tidpunkten för dessa aktiviteter, vilket ger formbarhet till den; den modifieras "in terms of objective clock-time as well as enacted event time" (Reinecke & Ansari, 2017, refererad i Sydow et al. 2025. s.6.), Denna diskussion och åtskillnad mellan klockan; som exakt anger när saker händer, till exempel "aktiviteten är planerad att ske nästa tisdag mellan kl.15.30 och kl.17.00", och tiden för ett evenemang till exempel "på sommarlovet brukar jag resa utomlands för att uppleva andra kulturer och fylla på med ny energi". Detta skiljer sig från klockans tid som en kontrollerbar tidslinje; det är en kvantitativ begränsad resurs och tiden för ett evenemang (Reinecke & Ansaris, 2017) där processtid är kvalitativ och subjektiv; det är en upplevelse som utspelar sig i tid.

4.1.2 Uppgift

Uppgift tjänar som det grundläggande syftet med en temporär organisation. Som Lundin och Söderholm (1995) betonar, kan uppgifter vara den enda anledningen till en temporär organisations existens och fungera som dess *raison d'etre*, och de jämför det med begreppet mål. Denna grundläggande definition gäller oavsett om den temporära organisationen är inbäddad i en (till exempel affärsutveckling, organisationsförnyelse) och organisationer utan någon direkt relation till en enda permanent (eller moder-) organisation (till exempel samhällsorganisationer)" (Lundin och Söderholm, 1995, s. 441). En uppgift måste i vilket fall som helst uppnås innan den temporära organisationens termination, avslut.

Lundin och Söderholm (1995, s. 441) identifierar också två olika typer av uppgifter: unika uppgifter och repetitiva uppgifter, där de unika är specifika och kanske aldrig kommer att utföras igen av den temporära organisationen, eller

av individerna bakom den. En första och sista gång en viss uppgift utförs kommer alltså att vara unik. I motsats till detta är repetitiva uppgifter; de som ibland definierar en viss organisation (till exempel ett arkitektkontor som arbetar med att hjälpa privatkunder med bygglovshantering i Sverige). Unika och repetitiva uppgifter förstås av Lundin och Söderholm (1995) inte bara med skillnader i definitionen, utan också som definierande av hur individerna inom den temporära organisationen närmar sig dem. Repetitiva uppgifter kan standardiseras genom erfarenhet och organisationen kommer då att veta vad som behöver göras genom förfining av tidigare erfarenheter. Detta ger dem förmågan att veta vad de behöver göra, varför och för vem. Däremot kräver unika uppgifter inte bara vision och kreativitet, utan kan också innebära en brist på tidigare erfarenhet, och kräver därför flexibilitet eftersom det inte bara är en ständig fråga om vad som behöver göras, utan att denna uppgift är en engångsupplevelse.

Sydow et al. (2025) ger ett nytt perspektiv och föreslår att uppgifter– vare sig de är unika eller repetitiva– påverkas av spänningar över tid, vilket innebär modifieringar inom uppgiftens formbarhet, då den temporära organisationen anpassar sig under resans gång till olika oförutsedda händelser eller olyckor som behöver hitta nya lösningar; ett annat resultat. Spänningar kan uppstå mellan den allra första definitionen av uppgift och dess utveckling över tid, t.ex. kan uppgifter behöva omdefinieras under ett projekts livscykel på grund av resursbrist, eller tvärtom, på grund av en ökning av resurser; de kan möta en strategisk förändring som kräver omdefiniering av uppgiften under resans gång, eller till och med mellan den temporär organisationen och den permanent organisation vilket kan tvinga fram inkludering, modifiering eller annullering av en eller flera uppgifter under ett visst projekts utveckling. Denna formberhet i uppgiften omdefinierar inte bara resultaten genom att ändra den förutsedda bilden av den temporära organisationen, utan kan också ändra omfattningen, vilket kräver kontinuerlig anpassning inom den temporära organisationen. Detta kan också leda till en mer komplex omfördelning av uppgifterna för att endast hantera det akuta, eller ändra formbarheten hos andra delar av ramverket, såsom team, eftersom andra teammedlemmar kan behövas för att hantera uppgifts formbarhet. Extern påverkan kan också påverka uppgiften, vilket ibland kräver beslut som fundamentalt förändrar uppgiften, eftersom projektets livscykel ständigt påverkas av omgivande spänningar.

4.1.3 Team

Varje temporär organisation måste utformas av och kring individer som tillsammans bildar ett team. Lundin och Söderholm (1995) belyser en viktig skillnad mellan arbetsorganisationen i permanenta miljöer och team i temporära organisationer; de senare är i sig beroende av individers “will, commitment and ability… for their creation, development and termination” (Lundin och Söderholm, 1995. s. 441) och betonar därmed det kritiska beroendet av individers engagemang, vilja och kompetens för att skapa, utveckla och slutföra en eller flera uppgifter inom en definierad tidsram. Team är i detta sammanhang en avsedd grupp människor som specifikt valts ut baserat på deras kompetens och färdigheter för att arbeta i dessa övergående strukturer, även om Lundin och

Söderholm (1995) också förstår att teammedlemmar kan vara där för att de var en del av den permanenta arbetsorganisationen som beslutade att genomföra ett projekt, eller för att de också kände attraktion till idén, eller till och med för att de råkade befinna sig på en viss plats vid en viss tidpunkt och råkade vara användbara för syftet. De är alltså inte nödvändigtvis utvalda ad hoc inom den uppgift som skulle utföras, men är ändå en del av ett team; ett team bildas kring en given uppgift och deltagandet i den temporära organisationen är per definition tidsbegränsat. Kritiskt är att individerna som utgör ett team också kan härstamma från, och fortsätta att tillhöra, andra organiserade sammanhang utanför den temporära organisationen. Denna inneboende inbäddning tyder på att ett team kan vara beroende av bredare organisatoriska miljöer. Det är just här som Sydow et al. (2025) introducerar begreppet spänningar och därmed belyser hur formbarhet uppstår inom ett team. Sådana spänningar härrör inte bara från förändringar i tid och uppgift utan också från hur de permanenta organisatoriska inbäddningens strikta ramar kan underminera den temporära organisationens distinkta identitet, flexibilitet och interna förtroende.

Med utgångspunkt i Lundin och Söderholms (1995) grundläggande arbete finns det två huvudsakliga aspekter för att förstå team konceptet; den första är relationen mellan individen och ett team, och den andra är mellan ett team och en teammiljö. När man observerar relationen mellan individen och ett team, fokuserar den dynamiska aspekten på hur engagemang byggs upp, vilket ofta är en projektledningsfråga som också vanligtvis behandlas inom projektledningsområdet. Lundin och Söderholm (1995) beskrvier dock att individer inte bara naturligt bär med sig engagemang, utan att de också medför sina egna övertygelser, attityder och förväntningar, attityder och förväntningar som påverkar teamarbetet. Team kan bestå av individer med olika erfarenheter och förväntningar, vilket också kan vara motsägelsefullt och påverka teamet, det personliga "expectations and experiences gathered together in the team provide the basis for commitment within the team, and this also the basis for motivation, communication, and leadership" (Lundin och Söderholm, 1995. s. 442). Den andra relationen, den mellan ett team och teammiljö har sitt centrum i frågor om legitimitet och stöd. Eftersom teammedlemmar samlas av "common interests in a specific task, by force or by coincidence" (Lundin och Söderholm, 1995. s. 442), existerar de inom ett större organisatoriskt eller interorganisatoriskt landskap. En temporär organisations team måste interagera med dessa externa kontext. I vissa fall kan en permanent organisation vara den direkta sponsorn, vilket ger tydlig legitimitet. I andra scenarier kan det dock finnas konkurrerande organisatoriska strukturer eller till och med ointresse från omgivningen, vilket kräver att ett team aktivt söker och upprätthåller legitimitet och stöd. Lundin och Söderholm (1995) belyser att hantering eller kontroll av kontakter mellan den temporära organisationen och dess externa värld kan vara nödvändig, och att intern isolering av teammedlemmar kan leda till utveckling av unika normer (Katz, 1982, refererad i Lundin och Söderholm, 1995).

Den nya granskningen av teamdimensionen av Sydow et al. (2025) betonade den inneboende spänningen som skapas av båda vinklarna som beskrivs av Lundin och Söderholm (1995), där de identifierade spänningarna mellan auto-

nomi och inbäddning som är grundläggande för ett team, vilket erkänner relationen mellan teamet och ett eller flera externa beroenden. Denna spänning är tydlig, då ett teams temporära identitet kontrasteras med mål, normer, policyer och strukturer hos dess moderorganisation(er). Dessutom belyser det reviderade ramverket hur teams navigerar genom dynamiska utmaningar, vilket visar team formbarhet som en nyckelaspekt av den övergripande projekt formbarheten. När problem uppstår under resans gång måste ett team reagera, t.ex. genom att anpassa interna arbetsuppgifteroch rutiner som hur de samarbetar, kommunicerar eller löser problem, genom att modifiera kvantiteten och/eller kvaliteten på interna och externa interaktioner. Detta för att anpassa engagemanget mellan teammedlemmar och intressenter, eller genom att göra om i teamkonstellationen. Lägga till eller ta bort medlemmar av någon anledning som kräver det (t.ex. för att projektmodifieringar kräver införande av ny expertis, eller för att projektet kräver omfördelning av roller, eller till och med för att en medlem inte kommer att kunna fortsätta i teamet av någon anledning).

Formbarhet i teamet är avgörande för temporära organisationer. Utan ett anpassningsbart team, kan uppgiften inte utföras, och en teamförmåga att anpassa sig till föränderliga omständigheter är avgörande för framgång under hela projektets livscykel.

4.1.4 Övergång

Det fjärde och sista grundläggande konceptet i en teori om temporära organisationers ramverk är övergång. Lundin och Söderholm (1995) framhåller dess betydelse genom den temporära organisationens inneboende drivkraft för utveckling och prestation, i motsats till permanenta organisationers vilja att då vara “production process and continual development (rather than transition)” (Lundin och Söderholm, 1995. s. 439). De hävdar att det primära syftet med temporära organisationer är att uppnå transformationer, som ett krav för framgång och konstaterar att deltagare “see actions that lead to transformation as something necessary and desirable" (Lundin & Söderholm, 1995, s. 443). Genom att betona denna dynamiska process kan temporära organisationer övervinna den tröghet som ofta finns i permanenta organisationer. I detta avseende utforskar Sydow et al. (2025) förhållandet mellan “plasticity and path dependance… in a study of the interplay of technological acquisition and organizational capabilities, confronted more or less munificent markets for resources, which uses the notion of plasticity to capture “the particular way in which resources and capabilities evolve as a result of the temporal interactions between limited adaptation and limited rigidity” (Rios, 2021, s. 1303, refererad i Sydow et al. 2025, s. 4). Temporära organisationer är ett verktyg som tillför formbarhet genom övergångar till rigida permanenta organisationer.

Övergång omfattar två primära tolkningar, relevanta både för projektet i sig och för dess slutliga resultat. För det första avser den påtagliga transformationen från ett före till ett efter tillstånd, tätt sammankopplade till projektets uppgift, med förståelse för att formbarhet inom denna övergång till det slutgiltiga målet kan utvecklas under övergång i sig. Det avsedda resultatet är föremål för formbarhet över tid och oväntade händelser kan inträffa som förskjuter resultatet utan att påverka den temporära organisationens framgång. För det

andra avser övergång även den föränderliga uppfattningen och idéerna om hur projektet ska slutföras, då det i detta avseende identifieras två olika inriktningar; de som syftar till att förändra ett beteende och de som syftar till en förändring i mening, kultur eller ideologi. “In other words, the focus of transition may be on either individual and/or group behavior (“hard” aspects) or on individual and/or group values (“soft” aspects)" (Lundin och Söderholm, 1995. s. 443). Spänningar mellan olika individer inom den temporära organisationen kan behöva hanteras, vilket utvecklar partnerrelationer och därmed ändrar bilden av före/efter.

Kritiskt beskriver övergångsformbarheten den temporära organisationens förmåga att genomgå betydande förändringar (d.v.s. övergångar i omfattning, metoder eller till och med slutliga produkter) samtidigt som den behåller sin upplevda identitet. Detta innebär att efter-tillståndet för ett projekts övergång kan skilja sig avsevärt från de ursprungliga planerna på grund av adaptiva förändringar, men projektets integritet och syfte förblir sammanhängande, vilket gör det möjligt att navigera och införliva både avsedda och oavsedda övergångar, föränderliga teknologiska förhållanden och förändrade relationer under hela dess livscykel.

4.1.5 Formbarhet: spänningar över tid

Även om detta ämne har varit närvarande genom hela det nuvarande kapitlet, förtjänar det en egen beskrivning då det sammanfattar den nuvarande förståelsen av teorin om temporära organisationer. Medan Lundin och Söderholm (1995) lade den grundläggande förståelsen av temporära organisationer genom 4 T ramverket (tid, uppgift, team, och övergång) har efterföljande forskning, särskilt av Sydow et al. (2025), identifierat en avgörande, tvärgående dimension: formbarhet, som är driven av spänningar över tid. Detta koncept presenteras inte som ett femte "T" utan snarare som en övergripande lins som förfinar och fördjupar förståelsen av den dynamiska natur som är inneboende i temporära organisationer.

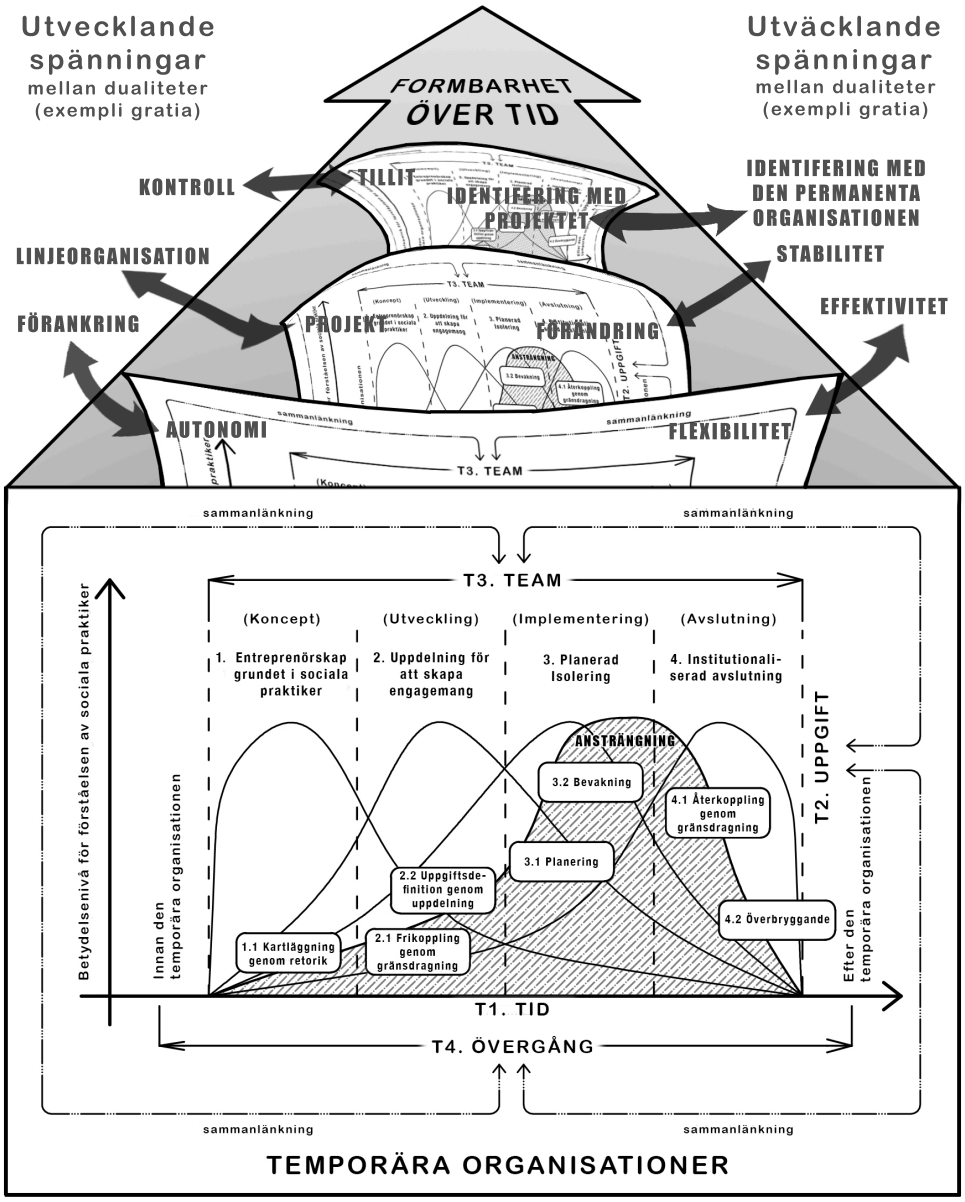
Formbarhet som Sydow et al. (2025) formulerar det, fångar den anmärkningsvärda förmågan hos projekt och temporära organisationer att genomgå betydande modifieringar och anpassa sig till framväxande omständigheter, men ändå uppfattas som samma enhet av de involverade fram till deras slutliga upphörande. Denna förmåga att förändras drivs direkt av närvaron och hanteringen av inneboende dualiteter och spänningar vilka genomsyrar den temporära organisationens livscykel. Dessa spänningar representerar samspelet mellan sammankopplade, ofta motverkande, krafter som kräver kontinuerlig anpassning och formar utvecklingen av tid, uppgift, team och övergång. I grund och botten säkerställer formbarhet, driven av konstanta spänningar att temporära organisationer inte är rigida, förutbestämda strukturer utan snarare dynamiska, anpassningsbara enheter. Detta perspektiv från Sydow et al. (2025) utgör ett kritiskt framsteg, som överbryggar det initiala fokuset på "handling" inom en avgränsad organisation (Lundin och Söderholm, 1995) till en förståelse av temporära organisationer som sociala praktiker som kontinuerligt utvecklas genom

inneboende spänningar. Därmed transformeras det grundläggande 4 T ramverket i sig.

4.2 Sekvenseringsbegrepp i teorin om temporära organisationer: 1995 till 2025

Utöver det grundläggande 4 T ramverket introducerade Lundin och Söderholm (1995) också en serie sekvenseringskoncept som beskriver temporära organisationers interna liv och processer. Dessa koncept beskriver temporära organisationer processer, bortom en enkel linjär livscykelför att fånga den entreprenöriella, utvecklingsmässiga och avslutande fasen. Sydow et al. (2025) påverkar förståelsen av dessa sekvenskoncept genom att introducera begreppen sociala praktiker som ersättning för handling, inneboende spänningar och formbarhet, även om de inte direkt behandlar dessa koncept. Detta antyder att dessa faser inte är rigida utan kontinuerligt formas av interna och externa dynamiker; varje sekvenskoncept blir den huvudsakliga mekanismen som hjälper till att känna igen hur dessa sociala praktiker är mer eller mindre viktiga i varje fas av livscykeln.

En annan aspekt att lyfta fram är inkluderingen av de ursprunliga faserna (koncept, utveckling, implementering och avslutning) som Lundin och Söderholm (1995) hämtade från PMI (1957). Dessa faser, senare revaliderade i (2018), kom med en ansträngning-tid-kurva vilken "has a very characteristic profile. This may be likened to a pear sliced neatly down the middle… the time-effort curve starts to rise up in the concept phase, tends to level off during development, rises again sharply to a high peak during execution, and then even more rapidly drops to zero in the finishing phase" (Wideman, 2018. s. 3) där ansträngning betyder: "the number of labor units to complete a schedule activity or work breakdown structure component, often expressed in hours, days, or weeks" (PMI, 2021. s. 239). Denna grundläggande förståelse av anstängning över en linjär projekttidslinje fungerade som en bakgrund mot vilken Lundin och Söderholm (1995) utvecklade sina sekvenskoncept. De insåg att även om den temporära strukturen existerar, kräver de interna dynamikerna och primära mekanismerna för temporära organisationer ett rikare teoretiskt perspektiv, ytterligare utvecklade genom begreppen sociala praktiker, spänningar och formbarhet introducerade av Sydow et al. (2025).



Figur 1: Den temporära organisationens livscykel.

4.2.1 (1.) Entreprenörskap baserade på sociala praktiker

Lundin och Söderholm (1995) beskriver entreprenörskap baserad på sociala praktiker (Sydow et al., 2025) som den initiala fasen av en temporär organisation. Denna entreprenöriella drivkraft initierar projektet med retorik som huvudverktyg, eftersom den temporära organisationen kräver ett visst engagemang vid uppstart. Genom den entreprenöriella drivkraften kan två olika tillvägagångssätt för den temporära organisationen uppstå beroende på vilken typ av uppgift som ska genomföras. Om det är en uppgift som är unik, beksriver Lundin och Söderholm (1995) entreprenören, utifrån Philips (1988) som eldsjälar, en mer autentisk typ av entrepenör med högre risk och därmed kan ge högre vinst. Om en uppgift däremot är återkommande kan koder om olika roller och processer institutionaliseras, vilket garanterar effektivitet, men

eftersom misslyckande är mindre troligt kommer priset att vara högre. I båda fallen kan formbarhet på grund av spänninar över tid påverka processen mellan förväntningar och möjliga resultat, eller anpassa idéerna för att övertyga genom retorik.

4.2.2 (1.1) Kartläggning genom retorik

Detta är början på den temporära organisationen. Det involverar entreprenöriella övertygande formuleringar för att övertyga om den verkliga möjligheten att lyckas, eftersom resultatet av den temporära organisationen måste presenteras och kartläggas så att förslaget inte bara låter intressant i sin omgivnin, utan också att resultatet låter möjligt. Lundin och Söderholm (1995) förstår att entreprenören måste hantera diskussioner med sina deltagare, därför uppstår spänninar (Sydow et al., 2025) och den ursprungliga idén kan modifieras något genom denna första process, men entreprenören måste ha som avsikt att styra uppgifterna och motivera dem genom att till exempel ge sina deltagare en känsla av brådska: något måste göras, och det måste göras nu.

4.2.3 (2.) Uppdelning för att skapa engagemang

Lundin och Söderholm (1995) beskriver denna fas som ett moment där uppgiften skissas bortom retorik; de måste framstå som enkla, då en uppfattning om tidsgränser måste kommuniceras, vilket avgränsar omfattning och tidshorisonten för att göra projektet hanterbart och attraktivt för potentiella deltagare. Denna process syftar till att säkra nödvändigt engagemang från individer och intressenter, vilket särskilt kommer att vara tydligt inom en unik uppgift genom att göra projektets krav tydliga och uppnåeliga inom en definierad temporär kontext. När det gäller återkommande uppgifter kan denna process vara enklare eftersom roller, uppgifter och en uppfattning om tid kommer från tidigare erfarenheter. Inneboende spänningar (Sydow et al., 2025) i resursallokering, omfattningsdefinition och intressentkrav under denna fas bidrar direkt till formbarheten gällande uppgift och tid, vilket möjliggör justeringar vilka kan upprätthålla livskraft och engagemang inför oförutsedda utmaningar under den temporära organisationens livscykel.

4.2.4 (2.1) Frikoppling genom gränsdragning

Denna process beskrivs av Lundin och Söderholm (1995) som en medveten separation av den temporära organisationen från dess omgivande permanenta kontext. Tydliga tidsmässiga gränser måste sättas (en skiss över tidsintervall, en sorts definierad start och slut) och konceptuella gränser där den temporära organisationen får sin egen identiet, vilket separerar den temporära organisationen genom att ge den sin egen tidsintervall (Sydow et al., 2025). Sydow et al. (2025) skulle dock hävda att denna separering aldrig är absolut. Spänningar mellan den temporära organisationens självständighet och sett till dess omgivande permanenta kontext kommer att leda till dynamiska justeringar genom gränsdragning. Formbarheten gör det möjligt för den temporära organisationen att bibehålla sin distinkta identitet samtidigt som den navigerar i sin omgivande permanenta kontext och anpassar sina gränser när externa chocker eller interna spänningar kräver det.

4.2.5 (2.2) Uppgiftsdefinition genom uppdelning

Lundin och Söderholm (1995) betonar att detta är en kritisk process där alla uppgifter måste vara väl definierade för att garantera framgång. För detta delas hela projektet upp i enklare uppgifter, vilket gör det lättare att tilldela ansvar och bygga förtroende bland deltagarna. Tydlighet kring uppgiften leder till en bättre bild av vad och hur saker ska göras och därmed till en bättre förståelse för vilka individer som måste ingå i ett team. Denna process kan vara enklare återkommande uppgifter, eftersom repetitivitet institutionaliserar dessa mekanismer. Lundin och Söderholm (1995) erkänner också denna fas som ett moment där stark kritik mot uppgiften kan kompromissa den temporära organisationen helt och hållet och upplösa den; därför måste uppgiften försvaras intensivt. Enligt Sydow et al. (2025) skulle delning vara en kontinuerlig social praktik. Uppgiftens formbarhet innebär att initiala definitioner kan komma att ändras, vilket innebär att spänningar som uppstår ur resursbegränsningar, föränderliga krav eller oväntade hinder kan kräva omfördelningar, omdefiniering av omfattning eller till och med omprioritering av uppgiften under resans gång, vilket kan leda till anpassningsbara resultat för projektet där uppgiften kan inkluderas, exkluderas eller till och med återinkluderas.

4.2.6 (3.) Planerad isolering

Lundin och Söderholm (1995) föreslår planerad isolering som en strategi för att skydda den temporära organisationens miljö från externa störningar och distraktioner. Detta är relevant eftersom det är i denna fas som implementeringen är avsedd att genomföras; uppgiften är tydlig och avgränsad, den övergripande planen är allmänt känd och det primära fokuset för den temporära organisationens prestation skulle vara att utföra den. Distraktioner vid denna tidpunkt riskerar att äventyra framgången med uppgiftsutförandet, därför måste teamet arbeta med en viss grad av självständighet eller upprätthålla unika arbetssätt vilka kan strida mot dem i dess bredare organisatoriska sammanhang. Vid denna tidpunkt är tidigare beslut mycket svåra att ändra. Sydow et al. (2025) introducerar dock den inneboende spänningen mellan den temporära organisationens självständighet och dess omgivande permanenta kontext vilket antyder att även om isolering kan planeras, är den sällan absolut. Teamets formbarhet och formbarheten vid övergång innebär att graden av isolering kan hanteras dynamiskt, anpassa sig till externa krav och interna förändringar. Detta säkerställer att projektet förblir tillräckligt kopplat till sin omgivning för att säkra legitimitet och resurser, men tillräckligt isolerad för att bibehålla sitt fokus,

4.2.7 (3.1) Planering

Inom planerad isolering belyser Lundin och Söderholm (1995) vikten av just planering. Detta innefattar medveten struktureringen av projektets aktiviteter, resursallokering och tidslinjer för att maximera effektiviteten och uppnå det önskade resultatet inom det temporära ramverket. Effektiv planering bidrar till att skapa den interna sammanhållning som är nödvändig för att isolering ska vara fördelaktig, vilket säkerställer att teamets ansträngningar är samordnade och skyddade. Planering kan också innebära en mycket grundläggande beskrivning

av de aktiviteter som måste utföras, men är ändå viktigt eftersom det hjälper till att förstå vad som behövs för att uppgiften ska utföras. Sydow et al. (2025) granskar inkluderingen av verktyg som underlättar planerings formbarhet så som t.ex. BIM (building information modeling) där tekniken ger möjlighet till ständig förändring utan att förlora kontrollen över processer eller samordning mellan teammedlemmar. Planering är en central del av den sociala praktiken, även om planering syftar till stabilitet kan den drabbas av spänningar under resans gång. Planering i detta reviderade ramverk innebär inte bara att förutsäga utan också att anpassa sig till förändrade omständigheter, vilket kräver ett flexibelt tillvägagångssätt för resurshantering och aktivitetssekvensering.

4.2.8 (3.2) Bevakning

Bevakning, eller avlastning, är en annan komponent i planerad isolering enligt Lundin och Söderholm (1995). Detta avser den aktiva hanteringen av gränserna mellan den temporära organisationen och dess omgivning. Det innebär att skydda projektet från yttre påtryckningar, motstridiga prioriteringar eller onödiga ingrepp som kan göra att framstegen uteblir. Avlastning säkerställer att ett projektteam kan upprätthålla sitt fokus. För Sydow et al. (2025) skulle avlastning då vara en praktik som i sig är involverad i att hantera spänningar som skapas av en omgivning men som ändå är viktigt för att avlasta det isolerade temaet så mycket som möjligt för att minimera risken för misslyckande med utförandet av uppgiften. Teamets formbarhet kommer in i bilden när teamet kollektivt (eller genom sitt ledarskap) anpassar sina avlastningsstrategier till exempelvis oplanerade distraktioner. Detta kan innebära att justera kommunikationsflöden, omdefiniera intressentengagemang eller till och med göra förändringar i teamsammansättningen för att bättre skydda projektets integritet samtidigt som nödvändiga externa interaktioner tillgodoses.

4.2.9 (4.) Institutionaliserad avslutning

Detta är det sista sekvenserings konceptet hos Lundin och Söderholm (1995) och är centralt för själva definitionen av en temporär organisation; planerad avslutning skiljer dem fundamentalt från permanenta organisationer och innebär att den temporära organisationen upplöses inom “correct time bracket” (Lundin och Söderholm, 1995. s. 449). Resultatet av unika uppgifter kan vara svårare att förutse, men det finns fortfarande etablerade kriterier för avslutning. När det gäller återkommande uppgifter är upphörandet känt från tidigare erfarenheter och får ofta allvarliga konsekvenser om uppgifterna inte slutförsi inom den avsädda gränsdragningen av tid. Sydow et al. (2025) förstärker betydelsen av avslutning genom att belysa formbarheten vid övergång. Detta innebär att efter-tillståndet efter den temporära organisationens upphörande kanske inte är exakt det som ursprungligen var planerat på grund av projektets föränderligaresa, men projektet avslutas framgångsrikt, efter att ha uppnått sitt syfte.

4.2.10 (4.1) Återkoppling genom gränsdragning

Lundin och Söderholm (1995) beskriver denna process som motsatsen till den initiala frikopplningen. När den temporära organisationen avslutas måste dess aktiviteter, resultat och personal återintegreras (återkopplas) i permanenta strukturer eller andra kontexter. Detta innebär att de temporära gränserna upplöses och att de uppnådda resultaten eller den förvärvade kunskapen överförs. Denna process sker naturligtvis främst i slutet av den temporära organisationens livscykel, men författarna förstår att gränsdragning kan avsluta medlemskap i en viss temporär organisation redan före denna sista fas, eftersom inte alla teammedlermmar kanske behövs under hela livscykeln. Därför är individuell gränsdragning av tid inte samma sak som den temporär organisationens gränsdragning av tid. Sydow et al. (2025) skulle se denna återkopplning som en komplex uppsättning sociala praktiker, ofta fyllda med spänningar såsom kunskapsöverföring, omfördelning av resurser och hantering av slutet på de temporära teamidentiteterna. Formbarheten vid övergången är avgörande här, eftersom processen för återkopplning kan behöva anpassas till oförutsedda resultat eller mottagande av permanenta organisationers föränderliga behov, vilket säkerställer att övergången är effektiv även om "före"- och "efter"-bilderna har förskjutits på grund av projektets dynamiska resa.

Återkopplning genom avgränsning är kanske inte den enda vägen, eftersom en temporär organisation också kan uppleva interna konflikter mellan individer som leder till att den temporära organisationen upphör eller gradvis förlora medlemmar på grund av bristande intresse, eller någon annan anledning som tvingar den temporära organisationens verksamhet att upphöra.

4.2.11 (4.2) Överbryggning

Slutligen identifieras överbryggning, eller överförande, av Lundin och Söderholm (1995) som den aktiva processen att koppla samman den temporära organisationens resultat och den upplösta personalen med deras nya eller ursprungliga permanent kontext. Detta innefattar formella och informella mekanismer för att säkerställa att det värde som skapats av den temporära organisationen effektivt överförs och används bortom dess livslängd. Överbryggning är avgörande för att visa upp framgången och effekten av den temporära insatsen. Överbryggning är en individuell upplevelse, eftersom lärande är individuellt, och varje teammedlem bär med sig sitt eget lärande från en temporär organisation. Från Sydow et al. (2025) kan överbryggning ses som en kritisk praktik för att hantera de spänningar som uppstår vid projektets slut, särskilt de som rör integrationen av nya resultat eller återupprättandet av relationer. Den inneboende formbarheten i projektets utveckling innebär att de bryggor som byggs vid upphörandet måste vara tillräckligt flexibla för att rymma projektets faktiska, potentiellt utvecklade, resultat och säkerställa deras fortsatta relevans och inverkan i en omgivning efter projektet.

5 Metodologi

4.3 Val av metod

I följande avsnitt kommer val av metod, respondent-urval, semi-strukturerade intervjuer samt kvalitativ innehållsanalys att presenteras.

4.3.1 Metod

Syftet med denna studie är att utforska och identifiera hur och när arbetsbelastning uppstår i biblioteksorganisationer som arbetar i projektform. Det är därför av vikt att i denna studie använda metoder som gör det möjligt att ta del av personal på svenska folkbiblioteks tankar och erfarenheter i arbetet med projekt som arbetsform. Kvalitativ intervju är en vanligt förekommande metod inom kvalitativ forskning och anses vara en lämplig metod när forskare vill ta del av respondenters egna tankar, upplevelser och erfarenheter. Det är även just dessa värden som jag anser vara av vikt för denna studie (Bryman, 2018; Wildemuth, 2017). Semi-strukturerade intervjuer är en form av kvalitativ intervjumetod vilken ger utrymme att ställa följdfrågor utifrån de svar som respondenten ger (Bryman, 2018; Wildemuth, 2017) och bedömds vara lämplig för denna studie då den bland annat ger forskaren utrymme att ställa följdfrågor till respondenten. För att kunna analysera de semi-strukturerade intervjuerna transkriberades materialet från en ljudfil till text och analyserades därefter med kvalitativ innehållsanalys. Kvalitativ innehållsanalys är den analysmetod som jag anser vara mest lämplig för denna studie då den ger utrymme för att på ett kvalitativt sätt utskilja teman och mönster i min transkriberade empiri (Bryman, 2018; Zhang & Wildemuth, 2017).

4.3.2 Urval

De kriterier som har använts för avgränsning av respondenter i denna studie är att de ska vara verksamma på folkbibliotek i Sverige samt att respondenterna ska ha erfarenhet från att arbeta på ett folkbibliotek både före, under och efter ett avslutat projekt. Några ytterligare avgränsningar har inte gjorts, som att till exempel avgränsa studien till ett specifikt geografiskt område. Att inte avgränsa ytterligare anses lämpligt för denna studie eftersom det inom kvalitativ forskning som baseras på intervjuer kan vara av fördel att det finns en bredd bland respondenterna, då detta innebär att fler perspektiv på ett och samma fenomen hamnar i fokus (Bryman, 2018).
Urvalet av respondenter är således baserat dels på studiens forskningsfråga, vilket enligt Bryman (2018) betecknas som en urvalsstrategi och beskrivs som ett målstyrt urval och en fast strategi. Dels på statistik gällande vilka kommuner som beviljats bidrag genom satsningen Stärka bibliotek från Kulturrådet 2023. Urvalet skalades ned än mer med statistik från Kulturrådet (2023) gällande

spridning av bidraget över landet oberoende av kommunens storlek men med beviljat projektbidrag på mellan 350 000kr och 500 000kr.

De kommuner som fanns inom det spann som beskrivs här ovan kontaktades, ett mail skickades ut med en kort presentation av författaren, studiens syfte och en förfrågan om att delta. Totalt skickades 20 förfrågningar ut till kommunernas Stadsbiblioteks funktionsbrevlåda om att delta i studien, varav 8 tackade Ja, men där 5 respondenter uppfyllde de krav som var uppsatta för att vara lämplig för denna studie. Dessa krav var att respondenten skulle ha erfarenhet av att ha arbetat på en arbetsplats så pass länge så att denne hade arbetat både innan under och helst efter ett projekt, detta för att den intervjuguide som skapades (se bilaga A) bland annat berörde hur respondenten uppfattat den sociala arbetsmiljön före kontra under ett projekts gång.

4.3.3 Semi-strukturerade intervjuer

I detta kapitel redogörs för val av respondenter samt genomförandet av mina intervjuer.

Undersökningen baseras på kvalitativa semi-strukturerade intervjuer. Semi-strukturerade intervjuer innebär att den som håller i intervjuerna utformar en intervjuguide med ett antal förutbestämda frågor som baseras på exempel ett antal olika teman vilka intervjun kommer beröra (Bryman, 2018; Luo & Wildemuth, 2017). Som Bryman (2018) påpekar ska den kvalitativa intervjun röra sig i olika riktningar, till exempel genom att intervjuaren ställer följdfrågor som en uppföljning av det som respondenten har svarat. Bryman (2018) beskriver även att i den kvalitativ intervjumetoden med semi-strukturerade intervjuer har respondenten stor frihet att utforma sina svar vilket kan leda till att undersökningens fokus kan anpassas efter viktiga teman som uppkommer under intervjun (Bryman, 2018). I den kvalitativa intervjun är intresset riktat mot respondentens ståndpunkter, medan intervjun i en kvantitativ undersökning hade speglat forskarens intressen.
De respondenter som ville delta i studien och uppfyllde de krav som ställdes fick skriva på en samtyckesblankett som gav samtyckte till att intervjuerna spelades in och transkriberades, helt anonymt. Den intervjuguide som skapades baserades till viss del på Arbetsmiljöverkets författningssamling *Organisatorisk och social arbetsmiljö* AFS 2015:4, för att just arbetsmiljö och arbetsbelastning var ämnen som intervjun skulle beröra. Intervjuguiden skapades även utifrån de olika faser vilka temporära organisationer består av, sett till dess livscykel.
Intervjutillfällena bokades in med respektive respondent via mail, där jag bokade videosamtal via Microsoft Teams. Varje intervju tog mellan 45-60min, då ljudet spelades in. Därefter transkriberades de i sin helhet.
Överväganden har gjorts gällande val av metod för studien, kvantitativa intervjuer samt enkätundersökningar bedömdes inte vara till gagn för denna studie. När frågeställningen inleds med ett “hur” bör studien genomföras med hjälp av en kvalitativ metod för att få fler djuplodade svar än vad en till exempel en kvantitativ enkätundersökning hade givit. Bryman (2018) beskriver att “I kvali-

tativ forskning finns det i stället en betoning av det generella när det gäller formuleringen av de inledande forskningsfrågorna och en tyngd på intervjupersonernas egna uppfattningar och synsätt" (Bryman, 2018, s. 561).

4.3.4 Etiska överväganden

Under studiens gång har jag ställts inför ett antal etiska överväganden, vilka har handlat om hur "nära" jag kan ställa mig respondenten, utan att det blir för personligt i förhållande till till exempel hur stress påverkar respondenterna som privatpersoner. Dessa frågor har under studiens gång lett till att studien har ändrat riktning, från att ha varit mer individ nära till att ha ett bredare organisatoriskt perspektiv sett till arbetsbelastning. I enlighet med rekommendationen att inte använda fler uppgifter än vad ändamålet kräver (Vetenskapliga rådet, 2024, s.67), har jag valt att inte använda några namn utan har fingerade namn samt fingerade bibliotek. Respondenternas personuppgifter registrerades inte någonstans utan fanns bara med på de samtycktes blanketter som skickades in till lärosätet. De intervjuer och transkriberingar av desamma som har genomförts har förvarats på Högskolan i Borås OneDrive som sedan raderas vid godkänd uppsats. Etik innefattar inte bara överväganden som har gjort gällande material som jag har använt under denna studie utan under hela forskningsprocessen. I *Den europeiska kodexen för forskningens integritet* sammanfattas principerna för god forskningssed genom begreppen Tillförlitlighet, Ärlighet, Respekt och Ansvarighet (ALLEA, 2024, s.4). Sett till Tillförlitlighet har jag arbetat etiskt i och med att jag har försäkrat mig om att min forskning har utförts på ett kvalitativt sätt; genom val av metod, teoretiska utgångspunkter, analytiska tillvägagångssätt och att jag har analyserat materialet efter bästa förmåga. Sett till Ärlighet har jag varit transparent när det kommer till empiriska material som jag har fått genom mina intervjuer. Intervjuerna spelades in genom ljudupptagning och transkriberades sedan ord för ord, ljud för ljud. Jag har varit transparent i fråga om de val som gjorts av metod, analys, datainsamling och hur jag har kommit fram till mina resultat och sedan tydliggjort hur jag har kommit fram till mina resultat genom härledning till dessa genom citat i resultat och analyskapitlet. I fråga om Respekt var jag högst tydlig gentemot mina respondenter att deras identitet skulle förbli anonyma, detta för att de skulle känna sig trygga och kunna vara ärliga i sina svar. Jag har även visat respekt gentemot det empiriska materialet genom att bara genom de valda teoretiska utgångspunkterna analysera empirin. Sett till den sista delen i kodexen Ansvarighet har jag ett ansvar att offentliggöra denna studie när den godkänts för att den ska kunna komma samhället till gagn genom DiVa för vidare forskning, men även för att studiens respondenter vill kunna ta del av den studie de har lagt sin tid på att vara en del av.

4.4 Analysmetod

I följande avsnitt kommer val av analysmetod samt tillvägagångssätt vid genomförandet av analysen att presenteras.

4.4.1 Kvalitativ innehållsanalys

Kvalitativ innehållsanalys är den metod som i denna studie har använts för att analysera de transkriberade intervjuerna. Kvalitativ innehållsanalys är en analysmetod som ofta används och är väletablerad inom biblioteks- och informationsvetenskaperna och är även vanligt förekommande vid analys av just transkriberade intervjuer (Zhang & Wildemuth, 2017). Kvalitativ innehållsanalys som metod syftar till att tolka det empiriska materialet, genom att analysera framträdande teman i materialet (Bryman, 2018; Zhang & Wildemuth, 2017).

De olika teman som framträder under analysen i kvalitativ innehållsanalys illustreras med hjälp av korta citat. För att kunna identifiera teman i textmaterialet används inom kvalitativ innehållsanalys kodschema för att kunna sortera textmaterialet i olika kategorier som får knyta an till studiens syfte och forskningsfrågor (Bryman, 2018).
Bryman (2018) pekar på att tematisk analys inte är ett synsätt på analysen som har beskrivits utifrån tydliga tekniker, utan han menar att sökandet efter teman egentligen är en aktivitet som kan ses i de flesta tillvägagångssätt vid en analys av kvalitativa data.
Wildemuth (2017) beskriver hur kvalitativ analys av innehåll uppmärksammar unika teman som illustrerar omfånget av betydelser av fenomenet, snarare än förekomstfrekvensen av vissa texter eller begrepp. De teman som identifierades i intervjumaterialet var inte skapade på förhand, deduktivt, utan de växte fram efter analys av materialet, induktivt.
En kvalitativ innehållsanalys har genomförts för att synliggöra teman i empirin. De teman som uppstått vid den kvalitativa innehållsanalysen har direkta kopplingar till de teoretiska utgångpunkterna. De teman som framträtt under analysen av empirin är inte formade direkt efter de teoretiska begreppen, utan är namngivna utifrån de nyckelord som framträdde under analysen av empirin. Dock är de tätt sammankopplade till de teoretiska utgångpunkterna. Teori och empiri har använts i nära relation till varandra för att identifiera nyckelord och begrepp och vidare teman för att förstå när och hur arbetsbelastningen uppstår i projekt som arbetsform samt att skissa på eventuella lösningar som kan belysa en möjlig väg framåt. Resultatet av empirin och analysen av denna presenteras i löpande text i resultatkapitlet.

4.4.2 Analytiskt tillvägagångssätt

Efter att de ljudinspelade intervjuerna transkriberats, lästes de igenom mycket grundligt ett flertal gånger. Därefter inleddes en kodning av det empiriska materialet, begrepp och nyckelord identifierades vilka sedan utvecklades till teman (Bryman, 2018). Nyckelorden och begreppen i det empiriska materialet tilldelades koder samt olika färger för att lätt kunna se samband i materialet.

4.4.3 Kodningsschema

Detta kodningsschema är skapat utifrån centrala begrepp i A theory of temporary organisation (Lundin och Söderholm, 1995) samt från Sydow et al. (2025) The theory of temporary organization three decades later: Re-visiting the 4 T framework, focusing tension, adding project plasticity.
Vid de upprepade genomgångarna av det empiriska materialet framträdde dessa begrepp sett ur en analytisk syn på materialet.

Nyckelord och begrepp
Attityder
Bevakning
Dualism
Dualiteter
Entreprenörskap
Formbarhet
Fragmentering för engagemangs skapande
Frikoppling genom gränsdragning
Förväntan
Institutionaliserad avslutning
Kartläggning genom retorik
Mål
Permanent organisation
Planerad isolering
Planering
Sociala praktiker
Spänningar
Team
Temporär organisation
Tid
Uppgift
Uppgiftsdefinition genom uppdelning
Återkoppling genom gränsdragning
Överbryggning
Övertygelser
Övergång

Tabell 1.

5 Resultat och analys

I följande kapitel kommer först respondenterna och respektive folkbibliotek att beskrivas. Studiens resultat och analys har jag delat in efter de fyra faser vilka utgår från A theory of the temporary organization och den temporära organisationens livscykel.

5.1 Presentation av respondenter och folkbibliotek

Nedan följer det avsnitt där respondenterna och det folkbibliotek som har arbetat med projekt, någon gång de senaste två åren, presenteras. Varje respondent och varje bibliotek har fingerade namn, för att inte röja respondenternas identiteter.

På Stadsbiblioteket **"Bibliotek Ett"** arbetar respondent 1. Bibliotek Blå ligger i en mellanstor kommun där respondent 1 har arbetat de senaste sju åren. Respondent 1 arbetar som biblioteksspedagog och har en väldigt tydlig beskrivning av vad som ingår i hennes arbetsuppgifter, hon arbetar med målgruppen unga vuxna. Hens huvuduppdrag, bortsett från att arbeta i projekt är att arbeta läsfrämjande. Det senaste ett och ett halvt åren har respondent 1 arbetat 50% med projekt och 50% med ordinarie biblioteksarbete.
Biblioteket Blå söker projektpengar för att de behöver utveckla någon viss del av biblioteksverksamheten som de inte tycker de gör tillräckligt bra eller som de ser potential i. Det senaste projektet beviljades stöd från Kulturrådets satsning Stärkta bibliotek.

"Bibliotek Två" är ett Stadsbibliotek beläget i en av Sveriges större kommuner, här är projekt som arbetsform en del i utvecklingsarbetet. Här arbetar respondent 2, hen är bibliotekarie, har arbetat ganska många år på biblioteket och behövde en förändring i sin arbetssituation. När hen fick förfrågan att hoppa på ett projekt tackade hen därför ja. Hen arbetade parallellt med två projekt, ett lite mindre och ett som sträckte sig över ett och ett halvt år, även dessa finansierade av Stärkta bibliotek. Respondent 2 arbetade nästan enbart med projektet förutom när hen arbetade i informationsdisken då och då.

Stadsbibliotek **"Bibliotek Tre"** är beläget i en liten kommun och här arbetar respondent 3. Hen har arbetat på biblioteket i över 20år och beskriver folkbiblioteken som demokratins sista utpost. Delvis så söker Bibliotek Grön bidrag för att de behöver pengar, för att kunna göra saker som de vill göra men inte har pengar till. Delvis försöker de hitta nya arbetssätt genom projekten och utveckla arbetet. Den stora utmaningen menar respondent 3 är att projekten ligger utöver de arbetsuppgifter hon redan har. Bibliotek Grön har sökt bidrag från Stärkta bibliotek.

"Bibliotek Fyra" här arbetar respondent 4. På Bibliotek Rosa har de tydliga rollfördelningar, respondent 4 är biblioteksassistent på pappret men arbetar i praktiken som bibliotekarie. Detta Stadsbibliotek ligger i en stor kommun där de kontinuerligt arbetar med projekt som även implementeras i hög grad i den ordinarie verksamheten. Respondent 4 har arbetat med ett omfattande projekt de senaste två åren. Den ordinarie verksamheten påverkades mycket av att respondent 4 arbetade i projektet. Bibliotek Rosa har sökt bidrag från Stärkta bibliotek.

På **“Bibliotek Fem”** som är ett Stadsbibliotek i en liten kommun arbetar respondent 5. Hen arbetar för tillfället 50% som biblioteksstrateg och 50% som projektledare. Respondent 5 huvuduppdrag är att initiera utvecklingsprocesser och projekt och gärna hitta finansiering till dessa, nu när Stärkta bibliotek egentligen inte finns längre så måste de hitta andra vägar. Bibliotek Indigo har Stärkta biblioteks medel som de arbetar med nu och det utmynnade i att de kunde växla upp den personen som arbetade i det och gjorde ett större projekt som finansierades av Länsstyrelsen.

6.2 Presentation av resultat och analys

(Alla koncept som används i studiens teori samt resultat- och analyskapitel har översatts från engelska till svenska. Jag är medveten om att de i vissa fall låta något stolpiga, men jag har förhoppningar om att du som läsare kan ha överseende med detta).

Som beskrivs i metodkapitlet har det i denna studie funnits en nära relation mellan teori och empiri, detta för att kunna identifiera nyckelord och begrepp för att skapa en förståelse för ”när och hur arbetsbelastningen uppstår i projekt som arbetsform samt att skissa på eventuella lösningar som kan belysa en möjlig väg framåt”.
Som nämnts i tidigare forskning och vad som ligger tillgrund för studiens forskningsfråga är det intresset för att öka förståelsen för projekt och arbetsbelastning på svenska folkbibliotek som föranlett denna studies genomförande. Den teoretiska utgångspunkten för denna studie är baserade på A theory of the temporary organization.
Utifrån det empiriska materialet och de teoretiska utgångspunkterna samt de nyckelord som presenterades i tabell 1 presenteras här studiens resultat och analys enligt följande;

- **Entreprenörskap grundat i sociala praktiker**
- **Uppdelning för att skapa engagemang**
- **Planerad isolering**
- **Institutionaliserad avslutning**

5.1.1 Entreprenörskap grundat i sociala praktiker

En sammanfattning av den temporära organisationens första fas;

Lundin och Söderholm (1995) beskriver entreprenörskap som en viktig startfas i temporära organisationer. Den entreprenöriella drivkraften sätter i gång projektet och bygger till stor del på retorik för att skapa engagemang. Denna fas handlar om att övertyga om projektet går att genomföra. Entreprenören måste använda stark retorik för att få omgivningen att tro på projektets möjligheter. Idén kan justeras något genom interaktion med deltagarna, men syftet är att skapa motivation och handlingskraft.

I enlighet med Lundin och Söderlund (1995) ramverk A theory of the temporary organization arbetar en temporär organisation mot uppgifter medan den permanenta organisationen arbetar mot mål. Det vi kan se i relation till mål är att respondenterna i denna studie har mer eller mindre tydliga beskrivningar av vad som ingår i respektive organisations mål, det vill säga de mål som den permanenta organisationen har att förhålla sig till. Det är beskrivningar som handlar om läsfrämjande arbete, biblioteksplanens centrala roll i arbetet samt samhällsutveckling; "jag tycker att jag har en väldigt tydlig beskrivning av vad som ingår i mina arbetsuppgifter, jag har målgruppen Ungavuxna, Jag ska jobba läsfrämjande med den målgruppen på lite olika sätt. Så jag tycker att jag har en ganska tydlig roll, tydliga mål" (respondent 1). Respondent 3 beskriver följande: "...jag känner att vi har en ganska bra beskrivning i biblioteksplanen av vad som är grunden i vad vi ska hålla på med. Men där har ju också samhällsutvecklingen gjort att det känns ganska mycket som att vi är demokratins sista utpost på något vis. Där andra i samhället backar så står biblioteket kvar..."
"Men det här liksom basala demokratiuppdraget känns ändå som att det är nästan det som man känner är ändå det viktigaste i slutändan" (respondent 3). De arbetsuppgifter och mål som folkbibliotekens permanenta organisationer har att förhålla sig till återfinns i Bibliotekslagen 2013:801 och mer i detaljerat beskrivna i kommunernas respektive biblioteksplaner.
"då är ju jag biblioteksstrateg och det är ju en inte helt vanlig titel tror jag men som vi har i x, två biblioteksstrateger och det innebär att vi, till skillnad från övriga bibliotekarier leder våra arbetsgrupper och har ett strategiskt uppdrag också såklart kring utveckling av biblioteket. Så det är min titel och det är en tydlig uppgiftsbeskrivning kopplat till det. Vi förväntas utveckla och tänka strategiskt kring hur biblioteket ska utvecklas" (respondent 5).

Lundin och Söderholm (1995) beskriver i sitt ramverk att mål är vad den permanenta organisationens arbetar för att nå. I de biblioteksverksamheter som ingått i denna studie beskrev respondenterna för respektive permanent organisation följande mål: "... att nå ut till unga läsfrämjande mot unga" (respondent 1).
"...jag har jobbat med kommunikation och program och utställningar på biblioteket" (respondent 2).
"Jag känner att vi har en ganska bra beskrivning i biblioteksplanen av vad som är grunden i vad vi ska hålla på med". Samt "Att ge service till dom som inte får det någon annan stans. Dom som inte är så bra på svenska, dom som inte är så bra på att läsa, dom som inte har någon smartphone. När dom andra i samhället sviker så står folkbiblioteket kvar" (respondent 3). Trots variationer i respondenternas svar, går det att se ett gemensamt tema; folkbiblioteken arbetar både för att tillgodose ett omedelbart behov hos användarna samt för att driva långsiktig biblioteksutveckling.
"...evenemang, föreläsningar. Min huvudsakliga uppgift är att knyta nya kontakter, skapa samarbeten med föreningar, inom kommunen. Så jag ska försöka hitta nya vägar och nya samarbetspartners" (respondent 4).
"initiera utvecklingsprocesser och projekt och gärna hitta finansiering till dom för nu när Stärkta bibliotek egentligen inte finns längre så måste vi hitta andra vägar, så det gör vi" (respondent 5).
Ett sätt för folkbiblioteken att uppnå sina mål i den permanenta organisationen är att arbeta i temporära organisationer, med uppgifter. I redovisningen av

Stärkta bibliotek 2021–2023 beskrivs hur viktig utveckling är för biblioteks-sektorn, denna utveckling sker genom temporära organisationer.

5.1.2 Uppdelning för att skapa engagemang

En sammanfattning av den temporära organisationens andra fas;

I denna fas tydliggörs uppgiftens omfattning och tidsramar för att skapa engagemang och göra projektet hanterbart. Genom gränsdragning skiljs den temporära organisationen från dess omgivning och får en egen identitet. Uppgiftsdefiniering sker genom att dela upp projektet i mindre delar för att fördela ansvar och stärka samarbete. Spänningar hanteras genom flexibilitet, vilket gör det möjligt att justera uppgifter och gränser vid behov.

"Jag har inte liksom gått kurs eller så, men jag har däremot använt mig av personer i min omgivning, även inom andra förvaltningar som jag är imponerad av. Dels så kan det vara en chef och det kan vara sådana som har haft projekt som jag har bollar saker med. Sedan har jag böcker, jag har läst böcker om projektledning också och tagit bitar liksom, plockat ihop men jag har inte gått någon officiell kurs" (respondent 4).
Respondent beskriver att; "BHS, det är ju länge sedan jag läste nu, läste i Borås på distans. Nej, det ingick inte, men det skulle ju vara bra kanske med en enklare kurs…" (respondent 5).
Respondenterna har olika erfarenheter av att tillskansa sig information och kunskap om hur arbetet med uppgifter i temporära organisationer fungerar. Det flera vittnar om att det är ett personligt engagemang hos individerna och en vilja att utveckla biblioteken snarare än en utbildning inom project management som har förberett respondenterna att utföra uppgifter i temporära organisationer. Två av respondenterna beskriver hur de har läst Biblioteks- och informationsvetenskap, men att det under deras studietid inte ingick någon kurs i projektledning. En respondent har annan universitetsutbildning bakom sig och har under denna läst en kurs i projektledning där även praktik ingick. En respondent beskriver hur hen anmälde sig till en utbildning som fanns inom kommunen för projektledare, men den temporära organisationen tog så mycket tid så hen hann aldrig gå utbildningen.

"In consequence a theory of temporary organizations, which conceives tensions as representing, a transversal category (rather than a 5th T) needs to emphasize their recursive relationship with time, task, team and transition in the 4 T framework. For these 4Ts are not only influenced by tensions but tensions are, in turn, also an outcome of how the 4Ts are managed in practice" (Sydow et al., 2025, s.3).
Det finns flera utmaningar som respondenterna beskriver att de ställs inför när det arbetar i temporära organisationer. Utmaningar som enligt Sydow et al. (2025) beskrivs som spänningar. Det kan handla om hur det som Lundin och Söderholm (1995) beskriver det ses som individer i termer av resurser där indi-

viderna genom övertygelse, attityder och förväntningar påverkar teamets arbete. De motiverar, kommunicerar och skapar engagemang sinsemellan i den temporära organisationen. Som en respondent beskrev det; “utmaningen är hierarkierna som, tråkigt nog fortfarande finns kvar 2024, att biblioteksassistenter ska göra vad dom gör och det är att göra i ordning böcker och det är, det finns väldigt klara, tydliga regler för vad man anser att en assistent ska göra. Så det har varit ett problem att jag har gått in i en projektledarroll men jag bara är biblioteksassistent” (respondent 4). Här beskriver respondenten hur spänningar uppstår mellan en hierarkisk permanent organisation och en individ i en temporär organisation. Något som flera respondenter beskriver som spänningar går att relatera till termen dualism beskrivet av Sydow et al. (2025), några exempel på detta är; “projektet ligger på något sått på sidan om”, eller “ja den stora utmaningen är ju att projekten ligger utöver det du redan har, det är ju en stor utmaning...” (respondent 4). Det respondenterna beskriver är att den temporära organisationens uppgift och den permanenta organisationens mål måste utföras samtidigt. En annan respondent beskriver spänningar; “Utmaningar det är nog det här att få ledning och att få medarbetare att förstå att ska man måste gå in helt och fullt i projektarbetet, det är så lätt att tänka att projekt det har ju en sluttid men när man är i det och som ledningen vill att man ska föra det vidare i ordinarie verksamhet då måste man få tid för det”, respondent 4. Biblioteket utvecklas genom temporära organisationer och spänningar som det förstås av författaren skapar formbarhet för organisationen; de utvecklar dem. "The particular way in which resources and capabilities evolve as a result of the temporal interaction between limited adaptation and limited rigidity" (Rios, 2010, s. 1303). Därför transformerar övergångar formbarheten genom sekvenserings koncepten, Lundin och Söderholm (1995); den temporära organisationens uppgift övergår till att bli ett mål i den permanenta orgnisationen. Målet bör sedan ses över eftersom det annars kan innebära mer arbete än vad som är möjligt att hantera, vilket kan orsaka arbetsbelastning.

Flera respondenter tar upp samma problematik med att uppgifter och mål läggs “på” varandra och skapar något som beskrivs som “det är ju alltid det här med tiden” (respondent 1). Densamma beskriver att “Ett sätt som vi har valt att jobba med det är att jag har mindre antal pass ute i verksamheten. Så i stället för att ta in en projektledare eller någon ny som skulle komma och göra själva projektet så har vi tagit in folk som går in och tar pass för mig i stället, så att jag som är ordinarie kan jobba med projektet då och behålla den kunskapen inom verksamheten”. “...några av passen så är det ordinarie personal som har hoppat in, som kanske inte har så mycket pass i vanliga fall eller som har kanske lite mindre att göra just nu och då har det ju varit pengar i projektet till att skjuta till där” (respondent 1). Så här kan vi se att det skapas tensions mellan de uppgifter som ska göras i den temporära organisationen, samtidigt som de i stället för att anställa en extern projektledare använder de en individ från den permanenta organisationen som genom konceptet överbryggning, för den kunskap som den temporära organisationen tillskansar sig genom den uppgift som genomförs, in i den permanenta organisationen. Det är den enskilda indi-

viden som för kunskapen vidare, "...is the glue in a world full of many temporary organizations and people moving around from one temporary or permanent setting to another" (Lundin och Söderholm, 1995, s.450).
"...alltså generellt att arbeta, beroende på vad projektet omfattar, så kan det ju vara att antingen lyckas bygga upp tillräckligt med resurser och intresse kring det hela, det kan vara en utmaning". Samt "jag tycker också att det kan vara en utmaning att implementera efteråt, det beror ju på hur bra det har gått, att skapa intresse och engagemang innan också tänker jag" (respondent 5). Här påpekar respondenten något som Lundin och Söderholm (1995) beskriver i sekvenseringskonceptets första fas*;* entreprenörskap, se figur 1, s.19.

Det som Lundin och Söderholm (1995) med modifikation av Sydow et al. (2025) beskriver som entreprenörskap behandlar sekvenseringskonceptet kartläggning genom retorik, se figur 1. I denna fas initieras den temporära organisationen, följande respondent pratade med chefer och biblioteksutvecklare i den initiala fasen, kartläggning genom retorik, för att skapa en specifik temporär organisation, hen var den temporära organisationens entreprenör. Denna respondent kan refereras till som eldens själ (Philips, 1988) och skapar vad Lundin och Söderholm (1995) beskriver som en unik uppgift vilken kräver entreprenörskap av ett mer genuint slag.
"jag skulle säga att det är jag som ha tjatat i några år om att jag ville göra något liknande exakt det vi gör nu. Sen har jag ju fått tjata lite och pusha lite på både chef och biblioteksutvecklare". Biblioteksutvecklaren har meddelat att ""nu finns det pengar för, back-up, anpassade för just det du vill göra mot ungdomar och läsfrämjande och det här". Så då hjälpte hon mig att sätta ihop ansökan men önskan har ju kommit direkt från mig själv faktiskt"" beskriver respondent 1.
"jag initierade nog det här projektet till stor del själv", "jag började med ett mindre projekt och sedan så byggde vi ut det till ett större projekt kan man säga...", "... så där hade vi en ganska så bra struktur, lite rimligare arbetsfördelning. Men sedan så fick vi 800.00kr år två, för att integrera x arbete i biblioteket, sen fick vi 600.000kr år tre för att avsluta detta. Och då blev det så stort så att då var det liksom svårare att få tid för det" (respondent 3). Två av respondenterna beskrev hur de själva hade varit entreprenörerna bakom respektive temporär organisation, de var båda drivande i den inledande fasen och initierade den temporära organisationen. Respondent 3 beskriver här hur den temporära organisationens uppgift till en början var unik, men när det sedan förlängdes i två omgångar anses den enligt Lundin och Söderholm (1995) ramverk vara en repetitiv uppgift. Två av respondenterna redogjorde för hur de blev tilldelade varsin uppgift i respektive temporär organisation. Här är det de olika ledningarna i de permanenta organisationerna som har varit entreprenörerna vilka har initierat den första fasen i respektive temporär organisation, som sedan valt ut vilka individer respektive team ska bestå av. Dessa respektive temporära organisationer har arbetat med unika uppgifter.
"Jag har blivit tillfrågad om jag är intresserad och tackat ja, jag har inte skrivit vad ska man säga uppdragsbeskrivningen för något av dom här projekten utan jag har blivit tillfrågad och jag har tackat ja och så har även dom som jag har jobbat tillsammans med" beskriver respondent 3.
"jag har blivit tilldelad. De gick ut med att man sökte projektledare och det är

ju finansierat genom Kulturrådets Stärkta bibliotek det här, och det var en projektledartjänst", beskriver respondent 4.

Arbetet i den permanenta organisationen och de mål som behöver uppfyllas, finns som respondenterna beskriver det, hela tiden med under arbetet med den temporära organisationen. Uppgift och mål behöver hela tiden förhålla sig till varandra på ett eller annat sätt. Detta skapar, som jag har varit inne på, spänningar mellan de olika organisationsformerna. Respondenterna har liknande erfarenheter och målar upp liknande bilder av hur arbetet i respektive organisationer ser ut. Det kan handla om "pass" i bibliotekets informationsdisk som byts bort för att ge tid åt den temporära organisationen; "jag har ju fortfarande massa ordinarie arbetsuppgifter också, vi fokuserade ju mest på att få bort passen så att jag skulle ha tid till inre arbetet, till planering, planering både till projektet men också alltså som en del av projektet var ju att ungdomarna skulle vara delaktiga och välja aktiviteter och föreläsare och författare som ska komma in" (respondent 1).
En respondent beskriver hur de mål som dennes permanenta organisation arbetar för att uppnå får stå tillbaka för att ge tid åt den temporära organisationens uppgift. Respondenten nämner även hur den permanenta organisationen har haft "ont om folk", vilket kan härledas till att koncepten planering, avgränsning och bevakning från Lundin och Söderholm (1995); "...det har påverkats mycket. Det har lagts på hög i flera år. Så att det har liksom varit den stora stötestenen, projektet i sig har varit fantastiskt, jätteroligt och åstadkommit jättemycket, men det ordinarie arbetet har fått läggas åt sidan då. Det är ju som det är, det ska sparas pengar hela tiden, så vi har ju varit, vi har under nästan hela projekttiden haft vakanser och ont om folk så att det har liksom inte, möjligheten att fördela arbetsuppgifter och ta hjälp av kollegor har inte varit den som man, som hade varit optimalt. Och det fanns ingen bra struktur från början heller för att styra bort arbetet eller ja, styra bort andra arbetsuppgifter. Men det blev liksom ett projekt som lade sig ovant på ordinarie uppgifter" (respondent 3). Något liknande beskriver respondent 4, hur arbetet med att upprätthålla den permanenta organisationens mål under arbetet med den temporära organisationen; "jättemycket gjorde det. Jag, det var en 50% tjänst den här projektledartjänsten, och innan jobbade jag med barn- och ungdomsverksamhet och då var planen att jag skulle bara ha yttre pass 50% och resten var projektet. Men med facit i hand och redan i början märkte att det här en 150% tjänst jag håller på och jobbar på och då blev ju barn- och ungdomsverksamheten blev ju lite drabbad då".
Det flera av respondenterna beskriver är hur arbetet med den temporära organisationen överskrider vad respektive ledning hade planerat för, det är först när den temporära organisationen är i fas två och tre, se figur 1, som arbetsbelastningen börjar öka i takt med att den temporära organisationen går in i fasen planerad isolering. Här behöver individen/ individerna i teamet få hjälp med avlastning. Om de under de tidigare faser av den temporära organisationen har kunnat arbeta både med den permanenta och den temporära organisationen behöver de nu hjälp med avlastning, hjälp från kollegor som täcker upp för att individen/ individerna i den temporära organisationen som nu ska ha fullt fokus på sin uppgift. "Meningen var att det skulle ha kommit in någon annan på 50% men det är svårt i dag att få en på 50% så dom gick ju nästan en kort för att jag

då hoppade på det här. Även all verksamhet gjorde ju inte jag, jag hade ju bara yttre pass så allt annat delades ut på dom övriga medlemmarna i teamet" (respondent 4).
I en av de temporära organisationerna verkar fas ett och två fungerat väl, ledningen av den permanenta organisationen har haft kunskap om vikten av att den temporära organisationen uppgift genomförs samtidigt som den en permanenta organisationens strävan att uppnå sina mål fortlöper. Detta genom att de inledande faserna i ramverket iakttas; kartläggning genom retorik, separering genom avgränsning, uppgiftsdefinition genom uppdelning samt planering. Det ser vi att respondent 2 och 5 beskriver; "…mitt ordinarie, då har jag fått ersättare för det så att det har ju inte påverkat mig och förhoppningsvis inte verksamheten heller däremot har det bidragit till en himla massa inspiration till mig" (respondent 2).

"… den här typen av projekt som jag har glädjen att få arbeta med just nu, det går ju inte säga att det liksom är så här linjärt 40h den här veckan och så utan det är ju verkligen toppar och dalar i arbetsbörda så att säga, det balanserar jag ju för fullt". "Apropå utmaning och implementering, att så klart om man har en resurs som kan arbeta intensivt med en fråga, ett spår, såklart att det blir mycket mer, än när man ska fördela det på andra efteråt och det är svårare att ta bort något "(respondent 5).

"Vi kan säga att det fanns liksom inte möjlighet att fördela på kollegor som arbetssituationen var på biblioteket, det kanske hade kunnat gått i en annan situation…det var svårt att lägga någonting annat helt och hållet på is, sådana här saker som inte är akuta får läggas på is, sådant som har med samlingar att göra, gallring. Man har ju inte slutat göra saker helt man har bara gjort dom sämre vilket gör att det liksom byggs upp en frustration att man liksom inte, man känner inte att man gör ett bra jobb helt enkelt" (respondent 3). Med förståelse för tid-ansträngning kurvan (Wideman, 2018) som visas i figur 1, når ansträngningen (förstådd enligt PMI, 2021) sin topp under implementerings- och avslutningsfaserna. Därför är välplanerad tid för avlastning med full förståelse för de mål och den ansträngning som den permanenta organisationen kommer att behöva ta över, för att garantera framgång för den temporära organisationen, av största vikt.
Genom att förstå vikten av välplanerad avlastning där teamet i den första fasen, entreprenörskap genom sociala praktiker, har tagit beslut om att de mål som den permanenta organisationen har behöver tas om hand av utav någon som inte ingår i den temporära organisationen, kan framgång uppnås. Som respondent 5 beskriver har en vikarie satts in för att se till att den permanenta organisationens mål upprätthålls. "...jag har fått en vikarie nu som gör flera av dom större grejerna som jag har gjort tidigare, det är bra, för jag tänker det kan vara på olika sätt hela tiden, hur det går att få till det liksom" (respondent 5).
De temporära organisationer som har beskrivits av respondenterna i denna studie har arbetat med unika uppgifter, i syfte att utveckla de permanenta organisationerna. Vissa team i de temporära organisationerna har velat utveckla de uppgifter som varit föremål för den temporära organisationens existens och därför ansökt om ytterligare bidrag. Då har den temporära organisationen unika uppgift utvecklats till att bli en repetitiv uppgift. Antalet individer i de olika

team har varierat, från en till fyra stycken. Dessa individer har antingen kommit från den egna permanenta organisationen, till följd av att avlastning har ansetts fylla en viktig funktion.

"Det här har ju varit ett tvåårigt projekt och första året, förra året 2023, då var vi fyra stycken i personalen som jobbade med det. Jag hade 50% av min tjänst var projektet, sen hade dom andra mellan 15–25%, det var lite olika beroende på hur deras andra tjänster såg ut" (respondent 1).

"Egentligen har det inte varit mest på mig för att i det lite mindre projektet så kan man säga att jag var samarbetspartner med x, jag var med och sökte pengar och jag var med och planerade. Och sen så när vi fick lite mer pengar, då hade vi projektledare och en projektassistent som jobbade, jag tror att dom jobbade heltid från början båda två fast successivt fick vi trappa ner det lite. Så dom hade jättemycket arbetstid men dom kunde ju inte arbeta i ett vakuum, dom behövde ju liksom någon att arbeta med för att liksom kunna få med biblioteket. Så i och med att dom hade så mycket arbetstid så fick jag ju liksom engagera mig i det" (respondent 3).

Respondent 3, och den temporära organisation där hen var entreprenör och arbetade i den inledande entreprenöriella fasens, utvecklade den temporära organisationen till något större. När bidrag beviljades anställdes två externa individer för att arbeta i teamet. Respondent 3 beskriver hur överbryggning av kunskap mellan den temporära organisationens individer och den permanenta organisationens individer krävdes för att de individer som nu arbetade i projektet skulle kunna utföra sin uppgift för att inte "arbeta i ett vakuum" som hen beskriver det. Den permanenta organisationen behövdes för att den temporära organisationen skulle komma framåt i arbetet. Respondent 4 beskriver att; "jag har samverkat med jättemånga, dels så skapade jag en referensgrupp här på biblioteket eftersom vi skulle göra om rummet. Mitt första led då var transparens och delaktighet. Det är allas bibliotek och alla ska få bestämma, alla ska få vara med och bestämma. Ifrån alla teams som fanns här på biblioteket så var det en representant, så vi var åtta personer" (respondent 4).

Respondent 4 arbetade genom alla fyra faser med en unik uppgift. Respondenten som den enda personen i teamet, behövde feedback från andra individer utanför den temporära organisationen. Respondenten bestämmer sig därför att inkludera formbarhet i teamet genom att öppna upp för feedback från individerna i den permanenta organisationen innan några beslut fattas. Individer i teamet förhåller sig då till varandra genom sociala praktiker. Då respondent 4 var den enda individen i teamet som behövde förhålla sig till sociala praktiker vände hen sig till individer i den permanenta organisationen för att kunna fortsätta med den uppgift hen var utsedd att utföra.

5.1.3 Planerad isolering

En sammanfattning av den temporära organisationens tredje fas;

Denna fas handlar om att skydda projektet från yttre störningar under genomförandet. Uppgiften är nu tydlig och fokus ligger på utförandet. Genom noggrann planering och avlastning skapas en arbetsmiljö där teamet kan arbeta självständigt och effektivt. Samtidigt hanteras spänningar mot omgivningen flexibelt för att balansera teamets isolering men behovet av projektet förblir tillräckligt kopplat till sin omgivning för att säkra legitimitet och resurser.

Respondenterna vittnar om att arbetet i temporära organisationer är på det sätt vilket biblioteket utvecklas. De uppgifter som utförs leder sedan, från den sista fasen i ramverket institutionaliserad avslutning och övergång genom överbryggning, till den permanenta organisationen där formbar avslutning av den temporära organisationen kan utveckla den permanenta organisationen. "…varför vi söker projektpengar är ju för att vi behöver utveckla någon viss bit hos oss som vi inte tycker vi gör tillräckligt bra eller som vi ser potential i, absolut" (respondent 1). Alla respondenter menar att den temporära organisationens uppgift är en del av utvecklingsarbetet på biblioteket, någon beskriver att när större förändringar behöver ske på biblioteket görs det genom temporära organisationer medan någon annan beskriver hur biblioteket behöver utvecklas och gör det genom bidrag. För att göra ett förändringsarbete söker biblioteken bidrag då pengarna inte finns i den permanenta organisationen, som respondent 1 beskrev.
"Delvis så söker man väl pengar för att man behöver pengar, för att kunna göra saker som man vill göra men inte har pengar till. Sen så är det klart att vi försöker lära oss och hitta nya arbetssätt genom projekten och utveckla arbetet. Så det är nog inte den enda anledningen till att vi söker pengar men det är en bidragande orsak", beskriver respondent 3.
"Om det är någonting stort som vi behöver göra, grunden till det tror jag är ekonomi. För då har man chans att söka pengar, annars är det jättesvårt att göra dom här stora sakerna. Jag är nog benägen att säga att utvecklingsform och projekt är nästan ett lika med tecken här på biblioteket. Sen utvecklas vi ju i det lilla hela tiden, men just större saker, då är det i projektform", resonerar respondent 4.

Anledningen till att de permanenta organisationerna ansökte om bidrag för att utföra uppgifter i temporära organisationer handlar enligt respondenterna om att utveckla den permanenta organisationen, i enlighet med vad som beskrivs i Bibliotekslagen (2013:805). "...externfinansiering behöver vi ju för att kunna växla upp arbetet över huvud taget och kunna få lite driv i utveckling så, det är liksom ett enkelt skäl", respondent 5. Respondent 2 beskriver hur den permanenta organisationens ledning vill att biblioteken ska utvecklas och att det "ligger på biblioteken att göra detta också". "Det är en uppgift biblioteken har och utifrån våra styrdokument, det är bibliotekslagen och biblioteksplanen och Kultur- och fritidsförvaltningens kulturpolitiska program så framgår det att vi ska utveckla vår verksamhet och det gör vi genom att söka bidrag. Sedan står det i bibliotekslagen att vi ska nå alla, men hur ska vi göra det? Så det är ett sätt för biblioteket att visa framfötterna och utveckla sig tänker jag" (respondent 2).
De uppgifter som formas genom ramverkets fyra faser kan, genom avslutandet, övergång och överbryggning från den temporära organisationen till den permanenta organisationen, bli en del av den permanenta organisationen. En respondent beskriver återigen hur individerna i den temporära organisationens team bör vara en vakt för att den kunskap som den temporära organisationens individer tillskansar sig inte ska kunna försvinna ut ur den permanenta organisationen genom överbryggning.
"…inte i så stor grad som vi hade planerat tror jag. Eftersom projektet byggde på så pass mycket personalresurser så finns det liksom inte möjlighet att göra saker på det sättet när man inte har, för nu hade vi liksom två extra personer

som kunde jobba jättemycket med detta", respondent 4 beskriver hur den uppgift som den temporära organisationen arbeta med krävde fler individer i teamet än vad som fanns att tillgå i den permanenta organisationen. Detta blev tydligt efter att den institutionaliserade avslutningsfasen i ramverket var avslutad. När den temporära organisationens avslutade uppgift med hjälp av övergång skulle bli en del av den permanenta organisationen märktes det att den inte var möjligt att implementera den i verksamheten. Respondenten beskriver dock att de kontakter och strukturer som skapades genom formbarheten i den temporära organisationens team, där individerna i teamet skapade relationer till utomstående team) kvarstår. Respondent 5 beskriver liknande argument i hänseende till hur en uppgift efter implementering och avslutning ska bli ett mål i en permanent organisation; "…det går ju hela tiden men det är ju också så att man kanske inte lyckas och klarar av att plocka upp allt gott för att man inte har tillräckligt med resurser helt enkelt, när finansieringen tar slut".

"i början var det väl folk som reagerade på, varför jag inte skulle till exempel ha kvällar, alltså med pass. Men efterhand som jag har förklarat att jag har ju jobbat ganska mycket kväll, och framför allt förra året med ungdomarna, för det var ju då dom kunde. Så i snitt har jag ju jobbat fler kvällar än vad dom andra har, men ibland har det varit lite så här svårt för vissa att se det. Men jag skulle inte säga att det har, alltså att det har påverkat hur vi jobbar" (respondent 1).

Respondent 1 beskriver hur medlemmar i hens permanenta organisation reagerade på arbetstider under arbetet i den temporära organisationen, och hur detta enligt Sydow et al. (2025) kan ses som spänningar. Spänningar mellan dualiteter, så som spänningar mellan kontroll och förtroende, där respondent 1 beskriver hur hen arbetar många kvällar medan medlemmarna i hens permanenta organisation reagerade på hur få kvällar hen nu arbetade. Respondent 2 vittnar om hur teamet i den temporära organisationen kan förmedla en känsla av; "har man jobbat i projekt och har positiva känslor som man kommer in i gruppen med så bidrar man med inspiration och lite mer "tjoho nu går vi vidare, nu måste vi jobba mera"" och "det beror på vilka personligheter man har i arbetsgrupperna men det kan också vara en liten fara att många kanske inte är så förändringsbenägna och då kommer man in här nu och vill förändra" (respondent 2).

Respondent 3 beskriver hur den temporära organisationens team blev en "egen liten arbetsgrupp" bredvid den permanenta organisationen; "ja, periodvis så såg ju dom att jag hade väldigt mycket att göra med projektet, så att dels så blev väl kanske projektet kanske en egen liten arbetsgrupp, vid sidan om den ordinarie arbetsgruppen". Respondent 3 redogör även för hur; "Det var väl också så att dom kanske var rädda att be om hjälp så där ibland för dom kände att jag hade fullt upp", även denna beskrivning går att härleda till konceptet spänningar mellan dualiteter. Respondent 3 fortsätter: "Så kan det nog ha varit, samtidigt var det ju så att dom här två personerna var ju, dom hade biblioteket som sin arbetsplats, så dom var också med i den här stora arbetsgruppen och var en stor tillgång där och jätteuppskattade. Så att det fanns liksom, dom påverkade arbetsgruppen på många sätt" (respondent 3).

Även respondent 4 beskriver spänningar mellan dualiteterna; förtroende och kontroll. Där individerna i den permanenta organisationen har svårt att se respondent 4 i sin nya roll, de har inte kontroll över situationen, samtidigt som

individen i teamet i den temporära organisationen behöver känna förtroende för att kunna fullfölja sin uppgift. Respondent 4 beskriver: "...dels så har vi då det här att jag "bara" var biblioteksassistent, jag har fått fruktansvärt mycket skit. Jättemycket skit för det, att dom inte förstår hur jag kunde få den här tjänsten ja, mycket så. Jag har en jättestark ledningsgrupp som har gått in direkt då och tagit över. Nu glömmer du det här, nu tar vi hand om det här. Så det har varit jättebra. Sen är det ju, jag har ju jobbat väldigt ensam, från att liksom ha varit i ett team, så var jag ensam projektledare. Så att det är ett ensamt jobb, man måste vara ganska stark, för att klara det här" (respondent 4).
Medan respondent 5 beskriver att det inte har uppstått några spänningar i den sociala praktiken i form av dualiteter; "nej, det kan jag väl inte. Jag är för nära för att se det just nu, dynamiken påverkas mer av andra faktorer, vilka vi är i arbetsgruppen och så där än om det är projektarbete skulle jag säga".

När individer arbetar med uppgifter i temporära organisationer kan denna process sträcka sig över flera år, projektets livscykel och dess fyra faser pågår således under långa perioder. För att övertygelser, attityder och förväntningar ska infinna sig hos teamen och dess individer finns det olika parametrar som behöver uppfyllas för att den temporära organisationens uppgift ska slutföras. Respondent 1 beskriver; "…just i det här projektet har det inte varit så svårt. Ungdomarna, alltså mötena med ungdomarna, dom som inte är anställda utan när vi träffar nya ungdomar och har varit ute på skolor så där, det ger så himla mycket energi och det är det allra roligaste när dom kommer, även om det bara kommer fem stycken på ett program så, alltså det, går dom där i ifrån nöjda så är jag nöjd, alltså det kan göra hela min månad". Det respondenten vittnar om kan kopplas till attityder, hur respondentens attityd i förhållande till den uppgift och de individer som kan kopplas till denna kan få som resultat att den temporära organisationen klarar av att slutföra sin uppgift. Respondent 2 redogör för hur den uppgift som ska utföras är vad teamet arbetar för. Hen beskriver hur kartläggning genom retorik i den entreprenöriella fasen är den fas som har varit svårast, det krävdes övertygelser, attityder samt övervakning från den permanenta organisationens ledning för att komma vidare. Denna övervakning kan handla om att ledning och individer i den permanenta organisationen har/får förståelse för att de individer som arbetar i team i den temporära organisationen måste fokusera på att färdigställa sin uppgift. "…det förstärker ju hela tiden genom att man att jobba i projekt vilket innebär att man jobbar väldigt målinriktat, man har något, en väg man ska gå, ett mål med det hela. Lite knepigt i början, hur ska jag gå till väga, hur ska vi göra", beskriver respondent 2. Respondent 3 beskriver hur attityder till den temporära organisationen inte var svår att frambringa, då respondenten även var den temporära organisationens entreprenör; "nej men det var inte svårt. Vi hade väldigt entusiasmerande samverkanspartner och det var liksom ämnen som jag brann för" och "...det var svårt att engagera sig i resten av arbetet. Men att engagera sig i projektet var inte svårt". Respondent 3 vittnade däremot om att det som sågs som en utmaning var att upprätthålla attityder och en övertygelse gentemot den permanenta organisationen.
Respondent 4 beskriver också vikten av att ha en vakt, i detta fall ledningen i respondentens permanenta organisation; "dels har jag en jättebra och stark ledningsgrupp, det är grunden. Alla som ska jobba i projekt måste ha en stark och bra chef", "jag har haft stöttning. Jättebra stöttning, nackdelen ibland kan vara

när man är på botten, för det är man när man inte tror på sig själv, man tror inte på projektet, hatar människor...För så har det varit lite nu under den här tiden att det har blivit personlig kritik mot mig som person och inte som projekt liksom. Första tiden var jobbig, initialt, när man fick det här för det var det så att man kanske är så". Det respondent 4 beskriver är spänningar mellan teamet i den temporära organisationen och temat i den permanenta organisationen där spänningar mellan dualiteter har uppstått redan i den första fasen, entreprenörskap genom sociala praktiker. Respondenten hade som uppgift i den temporära organisationen att utveckla en del av biblioteket, samtidigt fanns det individer i den permanenta organisationen som var skeptiska till valet av individ i den temporära organisationens team. Även respondent 5 beskriver hur ramverkets första fas innebar mycket arbete; "ja, det blir ju så när man får jobba med det man själv tycker är roligt. Det blir ju ofta beroende på hur man har kommit fram till den utvecklingsprocess som man vill göra men ofta kräver det ju också mycket jobb initialt och det gör man ju med dom som man har kul med kanske så". Samtidigt beskriver respondenten vikten av individerna i den temporära organisationens team för utfallet av dess uppgift.

Samtliga respondenter beskriver att det under mer eller mindre hela livscykeln i den temporära organisationen har funnits möjligheter till kommunikation med individen/ individerna i den temporära organisationen, men att det under planerad isolering har funnits respondenter vars chefer visat prov på att stötta med avlastning och stått upp för respondentens behov av att arbeta ostört. "Ibland får man ju säga stopp om det är för mycket frågor, alltså för stort som inte har med projektet att göra. Den ordern har jag fått från chefer också att du engagerar dig inte nu i någonting annat...", "...om det är utanför projektet så har jag ju svarat i mån av tid, men sen kan det ju varit väldigt stora frågor också till exempel att hur tycker du att vi ska göra med den här verksamheten? Och då har ju jag fått svara att nu måste jag backa, det här gör inte jag längre utan jag gör liksom projektet" (respondent 4).

5.1.4 Institutionaliserad avslutning

En sammanfattning av den fjärde och sista fasen i den temporära organisationens livscykel;

Under avslutningen återintegreras projektets resultat, kunskap och personal i permanenta strukturer eller nya kontexter. Detta kräver flexibilitet för att hantera oförutsedda förändringar och spänningar, såsom kunskapsöverföring och resursomfördelning. Överbryggning är en viktig process som säkerställer att värdet från projektet tas tillvara och att individernas lärande följer med vidare, vilket bidrar till fortsatt relevans och påverkan efter projektets slut.

Arbetsinsatsen är någonting som respondenterna vittnar om som en stötesten. I ramverkets slutfaser, fas tre och fyra beskriver de hur arbetsinsatsen för att slutföra sin uppgift är hög. Under planerad isolering samt institutionaliserad avslutning, samt för en respondent i den första fasen; entreprenörskap grundat i sociala praktiker har arbetsbelastningen varit förhöjd. "... det har definitivt funnits veckor där det har varit alldeles på tok för mycket, absolut. Jag är ju som sagt ensam i den här rollen i vanliga fall också så att det blir ju ganska mycket

arbetsbelastning året om liksom. Stundtals har det varit lite för mycket, absolut".
Respondent 3 vittnar om hur hens arbete i den permanenta organisationen och dess mål fick; "... stå åt sidan för att projektet tog mer tid än det var tänkt kan man säga. Det hade man ju behövt styra på ett annat sätt" (respondent 3).
"På sluttampen, de sista två månaderna, jobbade jag, jag vågar inte ens säga hur många timmar i veckan jag jobbade om jag ska vara ärlig", det respondent 4 vittnar om här är vad som går att se i figur 1. Arbetsinsatsen under planerad isolering och institutionaliserad avslutning är mycket hög, här måste teamet få hjälp med avlastning från chefer samt individer i den permanenta organisationen för att kunna slutföra sin uppgift.
Respondent 5 beskriver hur arbetsinsatsen var hög under den första fasen; entreprenörskap genom sociala praktiker och separering genom avgränsning, då skrevs planen för den uppgift som skulle genomföras. I figur 1 kan vi se att här är kurvan för arbetsinsatsen låg men kurvan för frikoppling genom gränsdragning visar en hög nivå. Det betyder att arbetet inte är lika intensivt som under fas tre och fyra men den är ändå av en mycket stor betydelse för om den temporära organisationens uppgift kommer lyckas; "... Det var orimligt när jag skrev det, då gjorde jag det mest på fritiden, det var i januari", "...Men sen har det varit bra, men som jag sa, man får offra lite i början, så är det typ. Offra lite fritid, det skapade ju utrymme som man får sen" (respondent 5).

Alla respondenter beskriver att stödet från cheferna under arbetet i den temporära organisationen har varit tillfredsställande. En respondent beskrev hur feedback från chefer efter den institutionaliserade avslutning, då slutrapporten lämnades in, var knapphändig. Respondent 4 beskriver att cheferna "satt" på resurserna. Här går det att se spänningar mellan dualiteter, där förtroende och kontroll inte riktigt samspelar i form av just formbarhet. Cheferna hade behövt känna förtroende till teamet i den temporära organisationen, i stället för att kontrollera de resurser som behövdes för utförandet av den temporära organisationens uppgift; "det har ju absolut funnits…med chefen så blev det lite trögt, för det var ju liksom chefen som satt på budgeten och pengarna och vi hade lite för dålig insyn. Alltså vi hade behövt kontrollera det bättre själva. Så där fanns det liksom en tröghet, det fanns ingen ovilja att hjälpa till men tröghet kan man säga i den ledningen". Respondent 4 beskriver avlastning från individer i den permanenta organisationen som viktigt. Samtidigt som de vid sidan om den temporära organisationen arbetade vidare med de mål som den permanenta organisationen var satt att nå;
"det gällde även för dom att dom hade en pressad arbetssituation, när dom då blev indragna i projektet eller biblioteket initierade massa nya projekt eller arrangemang och aktiviteter då blev det liksom en belastning för dom också, naturligtvis. Den frustration som jag kände har nog flera ha känt det. Att man liksom kände att med det personalläget så som vi har nu så har vi egentligen inte möjlighet att jobba med det här projektet men projektet har ju liksom sin projekttid och sin finansiering så det måste, det får ju liksom rulla på" (respondent 4).

"Jag kände efter semestern i somras att jag ändå varit utvilad och såg fram emot att komma tillbaka och så där men det tog någon vecka sedan var man ju lika trött igen för att det har varit mycket. Just nu känner jag inte att det bara

var en månad sedan jag hade semester, men som sagt jag vet inte om det bara har med projektet att göra eller utan om det är arbetsbelastningen över lag som är skev, jag har väl kanske inte fått den återhämtning jag behöver" (respondent 1).
"Efter projektet, jag måste säga att vid båda tillfällena har jag fått ganska mycket skrivtid, för projektrapporten, så att jag har inte behövt känna stress där. För man skriver ju under projektets gång, men sen blir det ju alltid mycket på slutet. Så att, det har funkat bra, tycker jag" (respondent 2).
"det ena projektet är treårigt och det andra halvår. Ibland har man råd med det, sen är det normalt, sen är det arbetstopp" (respondent 5).
Återhämtningen under en temporär organisations livscykel beskrivs av respondent 5 som något hen "ibland har råd med det". Sett till figur 1 och den temporära organisationens livscykel och dess olika ansträngningsfaser är just ansträngningen högre eller lägre beroende på var i dess livscykel teamet befinner sig. Respondent 5 beskriver det som; "det finns snarare liksom arbetstoppar ibland, då återhämtar man sig sen". Respondent 2 vittnar om, vilket figur 1 tydligt visar att det är i fas fyra och fem, planerad isolering och institutionaliserad avslutning var arbetsbelastningen högre; "det blir det ju alltid mycket på slutet" men i övergången efter den temporära organisationen har det funnits tid för återhämtning; "Efter projektet, jag måste säga att vid båda tillfällena har jag fått ganska mycket skrivtid, att men projektrapporten, så att jag inte har behövt känna stress där". Respondent 4 vittnar om "men sista, innan sommaren där så alltså från, ah hela halvåret egentligen så från januari till juni liksom var fruktansvärt hektiskt", "...så jag var väldigt mycket tvungen att vara på plats, men det gäller att hitta dom här små små luckorna, gå hem tidigt, gå undan kanske någonstans än där jag jobbar. Sätta mig på en annan plats, just det här att hitta dom små återhämtningarna, det har inte varit lätt". När respondent 4 var i den institutionaliserade avslutningsfasen och arbetsbelastningen som tidigare beskrivits är hög och hen var på "bristningsgränsen till vad jag orkar" påpekade respondenten detsamma för sina chefer; "Och det är ju då dom också har gått in, vad behöver du för att du inte ska känna så mer? Och det kan ha varit väldigt enkelt, det kan vara att jag jobbade hemifrån en dag. Jag behövde inte duscha på morgonen, jag gick omkring i slashas kläder men jobbade väldigt intensivt hemifrån men då är jag ju ändå i hemmiljö och kunde lugna ner mig och andas lite". Respondent 1 beskriver hur den temporära organisationens uppgift och den permanenta organisationens mål och den ansträngning som individen har behövt lägga på båda kan ha skapat en situation där återhämtningen inte har varit tillräcklig: "jag vet inte om det bara har med projektet att göra eller utan om det är arbetsbelastningen över lag som är skev men jag har väl kanske inte fått den återhämtning jag behöver" (respondent 1).

Respondent 3 beskriver formbarheten i arbetsmiljön under övergången, både före och efter den temporära organisationen; "Både ja och nej, för att det har varit utomstående faktorer som inte har med mitt projekt att göra som gjort att alla inte har mått så bra. Ännu mer för samarbeten skulle jag säga, att det har det nog varit med och bidragit till har vi har behövt, över olika team, har lyckats samarbeta lite mera". Respondent 3 vittnar om att den temporära organisationen; "främst har varit väldigt positivt för arbetsmiljön eftersom vi har haft två jättebra medarbetare men det har också varit ett extra stresspåslag så att, det var väl en kanske lite lugnare social arbetsmiljö innan och en mer intensiv arbetsmiljö under projektet. Både positiv intensitet och lite stressande, så att påverkat

arbetsmiljön har den gjort men mest positivt och lite stress”. Till en början var det ganska infekterat, var det faktiskt. Det var många som var rädda för det okända, vad kommer att hända, vad ska vi göra? Kommer vi inte ha några böcker kvar? Nej men det blev nästan i absurdum, vi ska förstöra biblioteket, men sen vartefter projektets gång så har det blivit bättre och bättre. Så då blir ju också den sociala arbetsmiljön bra”. Respondent 3 avslutar med; ”det ökar också den sociala arbetsmiljön, när man får bekräftelse från våra besökare att det vi har gjort är bra, så då ökar det liksom. Så till en början jobbigt men nu har det liksom, det har blivit bra, bättre faktiskt” (respondent 3).

5.2 Sammanfattning av analys och resultat

Biblioteksorganisationers arbetsbelastning påverkas av arbete i projektform på flera sätt och vid olika tidpunkter under ett projekts livscykel. Den centrala problematiken, som analysen tydligt visar, är att projektarbetet ofta läggs ovanpå befintliga ordinarie arbetsuppgifter, snarare än att ersätta dem eller att tillräckliga resurser tilldelas.
Arbetsbelastningen tenderar att öka och bli påtaglig vid flera tillfällen under en temporär organisations livscykel:
Under projektets genomförande (fas två och tre – planering och utförande) pekar analysen på att det är när den temporära organisationen går in i planerad isolering som arbetsbelastningen ökar markant. Detta är den fas då projektet ska genomföras, och individen/individerna i teamet behöver vara fullt fokuserad på sin uppgift. Om inte tillräcklig avlastning sker från den permanenta organisationen, kommer den permanenta organisationen att lida.
När projektet överskrider planerad omfattning, beskriver flera respondenter hur projekt som från början upplevdes som hanterbara i stället leder till att den initiala tids- och resursplaneringen inte längre håller och arbetsbelastningen ökar därmed dramatiskt.
Vid bristande avlastning och när de temporära organisationens team inte får tillräcklig avlastning från sina ordinarie uppgifter, tvingas de dubbelarbeta både med projektets uppgift och den permanenta organisationens mål. Detta leder till att ordinarie arbete "läggs på hög" och att personalen känner att de inte gör ett bra jobb, vilket skapar frustration och ökad arbetsbelastning.
Vid implementering och avslutning når teamens ansträngning sin topp under implementerings- och avslutningsfaserna. Om det inte finns en välplanerad avlastning och förståelse för hur den permanenta organisationens ska ta över nya mål efter projektet, kan arbetsbelastningen i den ordinarie verksamheten öka. Detta kan ske när finansieringen för projektet tar slut och det inte finns tillräckliga resurser för att upprätthålla de nya aktiviteterna.
Påverkan på arbetsbelastningen sker genom dubblering av arbetsuppgifter där projektarbetet ofta upplevs som något som "ligger på sidan om" eller "ovanpå" den ordinarie arbetsbördan. En respondent vittnar om att en projektledartjänst som är 50% i praktiken blev en 150% tjänst, då hen fortfarande behövde utföra en del av sina ordinarie sysslor.
Förskjutning av viktigt ordinarie arbete, som inte anses vara akut, så som till exempel arbete med samlingar och gallring, får läggas åt sidan eller utföras med sämre kvalité, vilket bygger upp en arbetsbelastning som måste hanteras efter den temporära organisationens övergång. En generell brist på resurser och

dålig allokering leder till att biblioteken hamnar i ett beteende där man ständigt släcker akuta ”bränder” i stället för att kunna arbeta proaktivt.
Spänningar relaterade till rollfördelning och hierarkier kan handla om att individer i temporära organisationer tar sig an nya roller (till exempel en biblioteksassistent som projektledare) vilket kan skapa spänningar inom den permanenta organisationen om inte roller och ansvar är tydligt kommunicerade och accepterade. Detta kan leda till missförstånd om arbetsbörda och ansvarsområden, samtidigt som begränsad återhämtning och hög arbetsbelastningen i organisationer med många projekt kan leda till brist på möjligheter till återhämtning för personalen.
Sammanfattningsvis visar min analys att medan projektformen är avgörande för bibliotekens utveckling och förmåga att nå nya mål (ofta genom extern finansiering), medför den också betydande utmaningar i form av ökad arbetsbelastning. Detta beror primärt på en otillräcklig hantering av resursallokering samt bristande avlastning från ordinarie uppgifter.

6 Diskussion och slutsatser

6.1 Diskussion och slutsatser

Den forskningsfråga som jag ämnar besvara är: hur och när påverkas biblioteksorganisationers arbetsbelastning av arbete i projektform? Genom att utforska hur biblioteksorganisationer hanterar och påverkas av temporära organisationer, med Lundin och Söderlunds (1995) ramverk, Sydow et al. (2025) uppdaterade ramverk 30 år senare samt min egen reviderade version som utgångspunkt; se figur 1, kan följande slutsatser dras:

Temporära organisationer är en drivkraft för utveckling, resultaten från studien visar att projektform är en central och nödvändig del av folkbibliotekens utveckling, för att kunna möta de krav som samhället ställer. Biblioteksslagen och bidrag så som Kulturrådets Stärkta bibliotek (det finns även andra bidrag) ger den temporära organisationen en position inom biblioteksorganisationerna som gör det möjlighet att ”växla upp” och ”visa framfötterna” i en omvärld och en biblioteksvärld som ständigt förändras. Här går det att dra paralleller till den ökande ”projektifieringen i offentlig sektor” som Godenhjelm et al. (2015) beskriver. Det som denna studie visar är dock att detta inte sker utan negativa följder, då den temporära organisationen kan ha en negativ inverkan på individernas arbetsbelastning.

En slutsats som min studie tydligt visar är att arbetsbelastningen i biblioteksorganisationerna systematiskt ökar när de temporära organisationerna läggs ovanpå, som ett pålägg, utöver den permanenta verksamheten. En respondent beskriver att ”ordinarie arbete får läggas åt sidan” och en annan att en ”50% tjänst blir en 150% tjänst”, vilket bekräftar det Delsile (2020) samt Zika-Viktorsson et al. (2006) vittnar om att arbetsbelastning är ihållande i miljöer som arbetar regelbundet och intensivt med temporära organisationer. Detta understryker det faktum att i den temporära organisationens unika och tidsbestämda natur (Hines, 2018) saknas ofta den planering som krävs för att, genom avlastning, skydda den permanenta organisationen från överarbetsbelastning. Brister i avlastning och överbryggning skapar en sårbarhet i den permanenta organisationen. Min analys visar att när avlastning saknas och särskilt under projektets tredje fas, planerad isolering, leder det direkt till att medarbetare upplever hög arbetsbelastning och att ordinarie arbetsuppgifter prioriteras ned eller bort. Kunskapsöverföring genom överbryggning är till stor del beroende av enskilda individer; när projektanställda försvinner när projekt avslutas, försvinner kunskapen med dem.
Hierarkiska spänningar kan skapa hinder i de temporära organisationernas formbarhet där hierarkier och förväntningar inom den permanenta organisationen skapar påtagliga spänningar (Sydow et al., 2025). En respondents upplevelser av att ”biblioteksassistenter ska göra vad de gör” trots att hen har blivit tillsatta i en projektledarroll, belyser dualism där den temporära organisationens flexibilitet och den permanenta organisationens stelhet krockar och det uppstår spänningar. Detta kan motverka, inte bara individens effektivitet, utan

även den öppenhet och det engagemang som Goodman och Goodman (1972) associerar med temporära organisationer.

Studiens resultat visar att de individer som initierar projekt och som når framgång ofta drivs av entreprenörskap eller är eldssjälar (Phillips, 1988) samt har ett starkt personligt engagemang att utveckla folkbiblioteken. Respondenterna har i stor utsträckning tillskansat sig kunskap inom projektledning på egen hand snarare än genom en formell utbildning, vilket Guimaraes et al. (2021) och Hines (2018) beskriver som en brist inom biblioteksssektorn. Detta individuella driv och engagemang kan ses som en stor tillgång, men det ställer samtidigt krav på de enskilda arbetarna och kan förklara varför projektarbete av vissa upplevs som en belastning snarare än en integrerad del av vardagsarbetet på ett folkbibliotek.
Folkbibliotekens strävan efter formbarhet, det vill säga förmågan att utvecklas och förnya sig genom projekt, är tydlig. Att omvandla den temporära organisationens projektresultat till hållbara mål i den permanenta organisationen är en stor utmaning när den externa finansieringen upphör, då de ordinarie resurserna är otillräckliga. Detta kan leda till frustration då framgångsrika projekt inte kan upprätthållas. I förlängningen kan detta minska bibliotekets förmåga till att vara formbara och även leda till att upplevelsen av arbetet inte blir tillräckligt bra. Formbarheten i ett team betyder att individer kan hoppa in, när som helst vid behov, för att täcka upp för varandra; minska ansträngningen och undvika ökad arbetsbelastning. Även efter projektavslut behöver teamet täcka upp för varandra, då ordinarie arbetsuppgifter har lagts på hög under projektets gång. Övergång, överbryggning samt tid sträcker sig utanför projektets "synliga" livscykel och sträcker sig tills att den permanenta organisationen är tillbaka i "normalläge" med normal ansträngning så att arbetarna kan kontrollera vardagsrutinerna utan ökad arbetsbelastning på grund av den temporära organisationen.

Projektifieringen av biblioteken kan ses som ett uttryck eller en önskan om att modernisera och göra offentlig verksamhet mer effektiv och icke-byråkratisk (Sahlin-Andersson & Söderholm, 2002). Det är samtidigt en respons på samhällsutvecklingen och behovet av att leverera "just-in-time action" (Godenjelm et al., 2015) i en tid av komplexa utmaningar. Min studie visar att denna modernisering ofta medför betydande arbetsbelastning, frågan om balansen mellan effektivitet och personalens välbefinnande är ett genomgående tema i arbetsmiljöforskning (Knudsen et al., 2011; Lindén et al., 2018). Om projekt inte planeras med tillräckliga resurser för att avlasta ordinarie verksamhet, riskerar detta att leda till utbrändhet, vilket Jürisoo (2001) beskrev redan på 1990-talet. En central del i diskussionspunkt är den inneboende spänningen mellan flexibiliteten i den temporära organisationen och behovet av stabilitet och rutin i den permanenta organisationen (Bakker et al., 2016; Söderlund & Tell, 2009). Projektarbete upplevs ofta som att det "ligger på sidan om" (dualism) vilket tyder på att integrationen inte alltid är sömlös. Hierarkiska strukturer som respondenterna beskriver kan fungera som ett "arv" som begränsar projektens fulla potential (Grabher, 2002) och skapar friktion mellan roller och ansvar. Detta blir tydligt när en medarbetare med en "lägre" titel ska leda ett projekt, vilket utmanar uppfattningar om kontroll och förtroende (Sydow et al., 2025). För att biblioteken ska kunna dra nytta av arbete i projektform krävs en mer medveten

strategi för att hantera dualiteter likt denna och en ökad förståelse för dynamiken i projektarbete från alla nivåer i en organisation. Min analys visar att temporära organisationer ställer krav på rättvis fördelning av resurser, stöd och arbetsbelastning mellan teammedlemmar. Spänningar som uppstår mellan dualiteter som kontroll och förtroende, samt skillnader mellan medarbetare i den temporära och den permanenta organisationen påverkar upplevelsen av rättvisa. Tydlig planering, stöd från ledningen och inkluderande sociala praktiker bidrar till att medarbetare upplever att deras insats är värdefull, vilket är avgörande för en rättvis arbetsmiljö (Matteson, 2019).
Studiens fynd belyser den kritiska övergången från att en temporär organisation avslutar sin uppgift till att integrera den i den permanenta organisationens mål. Att implementering och avslutning är de faser där ansträngningen är som högst (Wideman, 2018; PMI, 2021) är känt inom projektledning. Men om inte avlastning och överföring av kunskap fungerar blir det svårt att upprätthålla projektresultaten och den önskade formbarheten blir begränsad. Det är inte tillräckligt att biblioteken bara startar projekt, organisationen måste aktivt planera för hur projektresultaten ska leva vidare och hur nödvändiga resurser ska allokeras permanent. Detta kan förklara varför respondenterna känner viss frustration när deras ansträngningar i projekt inte kan upprätthållas i längden.

Studien visar att projektarbete kan bidra till ökad arbetsbelastning om det inte finns tydliga strukturer, resurser och stöd. Detta bekräftas av Lindén et al. (2018), som pekar på att brist på återkoppling, överbelastning och oklara mål är vanliga stressfaktorer inom bibliotek. Respondenterna i denna studie beskrev liknande utmaningar, där flera uttryckte osäkerhet kring vad som skulle prioriteras när resurserna inte räckte till. Detta går i linje med Arbetsmiljöverkets (2025) föreskrifter (AFS 2015:4), där vikten av tydlighet och balans mellan krav och resurser lyfts fram som grundläggande för att undvika ohälsosam arbetsbelastning.

I de fall där projekt initierats uppifrån utan tillräcklig dialog med personalen, upplevdes en känsla av bristande delaktighet och otydlighet kring förväntningar. Detta riskerar att skapa organisatorisk orättvisa, vilket även Matteson et al. (2021) lyfter som en viktig aspekt som påverkar arbetsmiljön negativt.

Flera respondenter beskrev att de projektanställda – ofta rekryterade via statliga satsningar som *Stärkta bibliotek* – utgjorde viktiga resurser, men att deras tillfälliga anställningar skapade oro och brist på kontinuitet. Detta bekräftas i Kulturrådets rapport (2023), där det framkommer att tillfällig finansiering ofta leder till bristande stabilitet, särskilt i mindre kommuner. Projekt blir därmed inte bara en arbetsform, utan även ett politiskt styrinstrument (Sandin, 2011), vilket påverkar både planering och uppföljning.

Det är också tydligt att övergången från projekt till permanent verksamhet är otillräckligt reglerad. Det krävs en högre strategisk nivå för att lyckas integrera projektresultat långsiktigt – något som i praktiken ofta saknas. Detta riskerar att projektens resultat inte lever vidare, vilket i sin tur påverkar motivation och arbetsinsats.

I min analys framträder även positiva sidor med att arbeta i temporära organisationer. Arbetet i en temporär organisation ger biblioteket möjlighet att utveckla nya projekt som de annars inte skulle ha resurser för att kunna genomföra. Som respondenterna beskriver ger projektformen utrymme för innovation och förbättringar i verksamheten. Respondenterna vittnar även om att projektarbete ger energi och arbetsglädje, särskilt när de arbetar med uppgifter som de brinner för eller när de får feedback från användare och samarbetspartners. Projektformens olika faser kan hjälpa medarbetarna till att fokusera på tydliga mål, vilket kan öka känslan av meningsfullhet. Avslutningsvis kan överbryggning mellan den temporära och den permanenta organisationen arbeta för att säkerställa att lärdomar och nya metoder kan föras vidare, vilket bidrar till långsiktig organisatorisk utveckling.

Jag kan dra några viktiga slutsatser som kan förmedlas till biblioteksledningar; för att kunna hantera arbetsbelastning effektivt och säkerställa att projekt kan fortsätta användas i utvecklingsarbetet på folkbibliotek måste ledningen:

- Prioritera avlastning genom att medvetet avlasta projektmedarbetare från ordinarie uppgifter.
- Utveckla strategier för överbryggning som hjälper till med kunskapsöverföringen från projekt till permanent verksamhet. Detta för att projektresultat inte ska går förlorade och för att stärka bibliotekens roll i samhället.
- Förstå vikten av att det i personalutvecklingen bör ingå kurser i projektledning.
- Aktivt hantera spänningar mellan projektens flexibilitet och den permanenta organisationen hierarkier, för att skapa en mer tillåtande arbetsmiljö.

Vidare forskning skulle kunna fördjupa sig inom avlastning- och överbryggnings strategier inom folkbibliotek, samt undersöka hur ledarskap i biblioteksorganisationer kan bidra till att minska spänningar som kan uppstå i projektmiljöer.

7 Referenslista

Adams, J.S. 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.

ALLEA (2023). Den europeiska kodexen för forskningens integritet, reviderad utgåva (svenska). Berlin. DOI 10.26356/ECOC-Swedish

Allan, B. (2017). *The No-Nonsense Guide to Project Management*, Facet Publishing.

Arbetsmiljöverket (2 maj 2025) Organisatorisk och social arbetsmiljö. https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/

Argote, L. (2013b). *Micro foundation of organizational learning: Group learning*. In L. Argote, Organizational learning, (115–146), London: Springer

Bakker, R. (2010). Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews, 12*, 466-486. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00281.x

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological Review, 84(*2), 191-215.

Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action*, Englewood Cliffs, NJ.

Bennis, W. G. (1965). Beyond Bureaucracy: Will Organization Men Fit the New Organization?. *Trans-Actions. 2*(5), 31-35.

Berg, P.-O. (1985). Organization change as symbolic transformation process. *Organization Culture,* 281-299.

Bibliotekslag (2013:810). (8 april 2013). https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/bibliotekslag-2013801_sfs-2013-801/

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Tredje upplagan). Stockholm: Liber.

Bryman, A., Bresnen, M., Beardsworth, A. D., Ford, J. and Keil, E. T. (1987) The concept of temporary system: The case of the construction project. *Research in the Sociology of Organizations, 1, 253-283.*

Camp, T., Laufersweiler, B. and Robbins, S. (2018), "Using Pre-project Planning to Manage Workload", Project Management in the Library Workplace. *Advances in Library Administration and Organization, 38*,1-18. https://doi-org.lib.costello.pub.hb.se/10.1108/S0732-067120180000038010

Cyert, R. M. and March, J. G. (1963). A Behavioral Theory of the Firm. *Englegood Cliffs, NJ: Prentice Hall.*

Delisle, J. (2020). Working time in multi-project settings: How project workers manage work overload, *International Journal of Project, 38*(7), 419-428.

DIK. (2023). "Som om vi bär hela samhället". En rapport om bibliotekariernas arbetsmiljö och bidrag till samhället. https://biblioteksforeningen.se/wp-content/uploads/2025/02/biblioteksrapport_2023_compressed.pdf

Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science, 11*(6), *611-629.*

Fred, M. (2019). Local government projectification in practice – a multiple institutional logic perspective. *Local Government Studies*, *46*(3), 351–370. https://doi-org.lib.costello.pub.hb.se/10.1080/03003930.2019.1606799

George, J.M. and Jones, G.R. (2008) *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 5th Edition, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Goodman, L. P., & Goodman, R. A. (1972). Theater as a Temporary System. *California Management Review, 7*(2), 103-108.

Goodman, R. A., & Goodman, L. P. (1976). Some management issues in temporary systems: a study of professional development and manpower - the theatre case. *Administrative Science Quarterly, 21,* 494-501.

Godenhjelm, S., Lundin, R.A., och Sjöblom, S. (2015). Projectification in the public sector – the case of the European Union, *International Journal of Managing Projects in Business*, *8*(2), 324-348, DOI:10.1108/IJMPB-05-2014-0049

Gordon, R. (26 september 2023). Utsatt arbetsmiljö för landets bibliotekarier. https://magasink.se/2023/09/bibliotekarier-overvager-att-byta-jobb-pa-grund-av-arbetsmiljon/

Grabher, G. (2002). Cool Projects, Boring Institutions: Temporary Collaboration in Social Context. *Regional Studies*, *36*(3), 205–214. https://doi.org/10.1080/00343400220122025

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399-432. https://doi.org/10.1177/014920639001600208

Guarria, C.I. & Wang, Z. (2011). The economic crisis and its effect on libraries, *New Library World, 112*(5) 199-214. doi: 10.1108/03074801111136248

Guimaraes, A., Briggs, L., Clark, K., Jasper, W, T., & Wang, Z, J. (2021) State of Project Management in Libraries, *Journal of Library Administration, 61(*6), 644-658, doi: 10.1080/01930826.2021.1947055

Guimaraes, A., McGowan, L., VanNevel, M. & Wang, Z. (2018), The Value of Full-Time Project Management Positions: PMO Nuts and Bolts at Hesburgh Libraries, *Project Management in the Library Workplace*, *Advances in Library Administration and Organization, 38*, 199-228.

Jahangiri, P., Hashempour, L., Heshmati, B. & Saberi, M. K. (2020). Predicting the quality of work life of librarians in public libraries based on organizational justice dimensions. *Library and Information Science Research E-Journal, 30*(2), 68-80. https://dx.doi.org/10.32655/LIBRES.2020.2.2

Jarzabkowski, Pm, & Whittington, R. (2008). A strategy-as-practice to strategy research and education. *Journal of Management Inquiry, 17, 282-286.*

Jürisoo, M. (2001). *Burnout Från stress och utbrändhet till den goda organisationen*. Ekerlids.

Knudsen, H., Busck, O., & Lind, J. (2011). Work environment quality: the role of workplace participation and democracy. *Work, Employment and Society*, *25*(3), 379-396. https://doi.org/10.1177/0950017011407966

Kulturrådet (2021). Uppföljning av satsningen Stärkta bibliotek 2018-2020. *Kulturrådet,* 1-48. https://www.kulturradet.se/globalassets/start/publikationer/starkta-bibliotek/starkta-bibliotek-2018-2020_tg

Lindén, M., Salo, I., & Jansson, A. (2018). Organizational stressors and burn- out in public librarians. *Journal of Librarianship and Information Science*, *50*(2), 199–204. doi: 10.1177/0961000616666130

Lundin, R., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management, 11*(4), 437-455.

Maslach C (1993) Burnout A multidimensional perspective. In: Schaufeli WB, Maslach C, Marek T (eds) *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Washington, DC: Taylor & Francis, 19–32.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 397–422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397

Matteson, L. M., Ming, Y., & Silva, E. D. (2021). The relationship between work conditions and perceptions of organizational justice among library employees. *Library & Information Science Research, 43*(2), 1-10.

Mayowa-Adebara, O. & Folashade R.A. (2016). Work Environment and Organizational Commitment of Staff in Academic Libraries in Lagos State. *Journal of Applied Information Science and Technology, 9*(1).

Miles, M. B., (1964). On the temporary systems. Innovation in education. *New York: Teachers College Press,* 437-490.

Moghimi, S., & Subramaniam, I. D. (2013). Employees creative behavior. The role of organizational climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Buisnedd and Management, 8*(5), 1.

Nowé Hedvall, K., Pilerot, O. & Ögland, M. (2021). Uppföljning av satsningen Stärkta bibliotek 2018-2020. *Kulturrådet,* 1-48.

Philips, Å. (1988). *Eldsjälar. En studie av aktörskap I arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete*. EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet.

Plesner., Å. (2021). Folkbibliotekens ekonomiska förutsättningar sedan 2000: en översikt. *Svensk biblioteksförening,* 1-8.

PMI (1987). *Project Management Body of Knowledge.* PMI Publishing Division.

PMI (2021). *The Standard For Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge.* Seventh Edition. Independent Publishers Group.

Reinecke, J., & Ansari, S. (2017). Time, temporality, and process studies. In A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *The Sage Handbook of Process Organization Studies* (s. 402-417). Thousand Oaks, CA: Sage.

Rios, L. A. (2021). On the origin of technological acquisition strategy: The interaction between organizational plasticity and environmental munificence. *Strategic Management Hournal, 42*, 1299-1325.

Sandin, A. S. (2011). *Barnbibliotek och lässtimulans: delaktighet, förhållningssätt, samarbete.* Regionbibliotek Stockholm/Stockholms stadsbibliotek.

Smith, D.L., Bazalar, B. & Wheeler, M. (2020). Public Librarian Job Stressors and Burnout Predictors. *Journal of Library Administration, 60*(4), 412-429, doi: 10.1080/01930826.2020.1733347

Smith, N. M., & Nelson, V. C. (1983). Burnout: A survey of academic reference librarians (Research Note). *College & Research Libraries*, *44*(3), 245– 250. doi: 10.5860/crl_44_03_245

Svensk biblioteksförening. (2008). Refklektioner kring biblioteksutveckling, slutrapport från Svensk Biblioteksförenings utvecklingråd för verksamhet och användarkrav. https://biblioteksforeningen.se/wp-content/uploads/2017/01/slutrapport_anvandarkrav.pdf

Sydow, J. Lundin, R., Ekstedt, E., & Braun, T. (2025). The theory of temporary organization three decades later: Re-visiting the 4 T framework, focusing tensions, adding project plasticity, *Scandinavian Journal of Management,*1-11. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2025.101405

Wideman, M. (2018) *Project Management Body of Knowledge Revisited – Part 2.* AEW Services, Richmond Hill

Zika-Viktorsson, A., Sundström, P., & Engwall, M. (2006). Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management, 24*(5), 385-394, doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.02.010

8 Bilaga

8.1 Bilaga A

1. Hur ser du på din profession som bibliotekarie, biblioteksassistent? Har du en tydlig beskrivning av vad som ingår i dina arbetsuppgifter och vad som förväntas av dig i din yrkesroll?

2. Vad är ditt huvuduppdrag som bibliotekarie, biblioteksassistent?

3. Upplever du att du blivit förberedd och fått kunskap i om hur man arbetar i projekt under din utbildning? (Ingick det i din bibliotekarieutbildning)?

4. Vad ser du som bibliotekarie/biblioteksassistent för utmaningar när det kommer till att arbeta i projekt?
   Hur ser du på din roll i den här frågan?

5. Har du själv initierat projektet eller är det en uppgift som du har blivit tilldelad?

6. Hur påverkas ditt ordinarie arbete av att arbeta i projekt?

7. Hur ser prioriteringen ut när det kommer till det ordinarie arbetet som behöver göras under ett projekt? Fördelas det på dina kollegor eller pausas ordinarie verksamheter som du ansvarar för?

8. Vilken typ av projekt har du arbetat i? Har du arbetat själv, tillsammans med kollegor eller samverkat med andra sektorer?

9. Hur ser det ut på din arbetsplats, är projekt som arbetsform en del i ett utvecklingsarbete?

10. Varför tror du att din arbetsplats har sökt bidrag för att arbeta i projekt? Hur kommer de projekt som ni slutför kunna implementeras i den ordinarie verksamheten?

11. Kan du se att dynamiken i arbetsgruppen har påverkats av att du har arbetat i ett projekt?

12. På vilket sätt kan du hålla ditt engagemang uppe när du arbetar i projekt?

13. Hur upplever du att tilliten varit på din arbetsplats när du har arbetat i projekt? Upplever du att dina kollegor har haft möjlighet att kontakta dig gällande frågor utanför projektet? Har detta fungerat väl?

14. Har du haft en rimlig arbetsbelastning under projektets gång?

15. Hur har stödet sett ut från chefer och kollegor under projektets gång?

16. Hur ser återhämtningen ut under projektets gång?
- Efter avslutat projekt?

17. Har du upplevt någon skillnad i den sociala arbetsmiljön före kontra under ett projekt?

8.2 Bilaga B

Ämne: Inbjudan till intervju om projekt som arbetsform och dess påverkan på den sociala arbetsmiljön på folkbibliotek

Hej,
Jag heter Rebecca Jedebäck och läser masterprogrammet i Biblioteks- och informationsvetenskap vid Högskolan i Borås. Jag skriver just nu min masteruppsats och ämnet för min studie är projekt som arbetsform och dess påverkan på den sociala arbetsmiljön.
Jag söker nu deltagare till de kvalitativa intervjuer som ska ligga till grund för min studie. Syftet med intervjuerna är att undersöka uppfattningar och erfarenheter gällande projekt som arbetsform och dess eventuella påverkan på den sociala arbetsmiljön på svenska folkbibliotek.
Intervjun kommer att ta mellan 30 – 60min och spelas in med ljud via konferensverktyget Zoom. Syftet med inspelningen av ljudet är att underlätta arbetet vid transkriberingen av ljudmaterialet. Inga speciella förberedelser krävs från din sida.

Jag vill betona att deltagandet är helt anonymt och varken ditt namn eller bibliotekets namn kommer att nämnas i den färdiga uppsatsen. Uppgifterna behandlas konfidentiellt och i den färdiga uppsatsen ska varken arbetsplatsen eller studiens deltagare kunna identifieras.
Om du tackar ja till att delta kommer jag skicka en blankett för samtycke att delta i intervjun. I blanketten kommer det att framgå vilka personuppgifter som jag kommer behöva samla in, på vilket sätt som uppgifterna kommer att hanteras samt vilka rättigheter du har som deltagare i studien.
Notera att ditt deltagande är frivilligt och att du när som helst kan välja att avbryta deltagandet. Om du väljer att inte delta eller vill avbryta deltagandet behöver du inte uppge varför.
Jag är intresserad av olika personalkategorier som arbetar på folkbibliotek, oavsett utbildning. Du behöver dock arbeta på ett folkbibliotek som någon under de senaste två åren har arbetet i projekt.
Om du är intresserad av att delta i intervjun eller har några frågor är du välkommen att kontakta mig. Jag vore tacksam för ett svar inom den närmsta veckan.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,

Rebecca Jedebäck
s205974@student.hb.se
0760-27 57 72