



FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

TID INOM DEN ORGANISATORISKA MILJÖN

En fallstudie om olika aktörers tidsperspektiv och dess påverkan på organiseringen av en projektetableringsprocess

Fredrik Hansson

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp
Kurs (kurskod):	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	HT/VT/2019
Handledare:	Gary Kokk
Examinator:	Patrik Zapata

Sammanfattning

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp
Kurs (kurskod):	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Titel (svensk):	Tid inom den organisatoriska miljön – En fallstudie om olika aktörers tidsperspektiv och dess påverkan på organiseringen av en projektetableringsprocess
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	HT/VT/2019
Handledare:	Gary Kokk
Examinator:	Patrik Zapata
Nyckelord:	Tid, tidsperspektiv, organisering, offentlig sektor, sjukvård, social konstruktion

- Syfte:** Att med utgångspunkt i fallet PLUS, studera hur tid och olika aktörers tidsperspektiv påverkar organiseringen av en projektetableringsprocess.
- Teori:** Analys av det studerade fallet sker med utgångspunkt i en kvalitativ förståelse av tid som en social konstruktion.
- Metod:** Fallstudie med utgångspunkt i semistrukturerade djupintervjuer. Intervjuerna har genomförts med en urvalsgrupp som fastställts genom snöbollsurval. Totalt består urvalsgruppen av 9 personer som på olika sätt varit inblandade i organiseringen av PLUS-verksamheten.
- Resultat:** Studiens resultat visar att involverade aktörers tidsperspektiv har varit en integrerad del av den tidsdynamik som har påverkat samtliga faser av PLUS-verksamhetens organisering. I denna process har det politiska tidsperspektivet framstått som dominerande och spelat en viktig roll i som organisatorisk utgångspunkt.

FÖRORD

Inledningsvis vill jag passa på att rikta ett stort tack till min handledare Gary Kokk, vars engagemang och vilja att diskutera nya infallsvinklar och idéer har varit till stor hjälp i arbetet med denna uppsats. Detsamma gäller alla chefer, medarbetare och andra personer i och omkring PLUS som har stått för ett oklanderligt bemötande och ställt upp på alla sätt de har kunnat för att studien ska bli så bra som möjligt. Slutligen vill jag tacka min familj för allt stöd i form av konstruktiv kritik, kreativa diskussioner, kramar och kyssar. Utan er hade varken jag eller denna uppsats sett dagens ljus.

Fredrik Hansson,

Göteborg, den 8:e januari 2019

1. INLEDNING	5
2. METOD OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	9
2.1 FALLSTUDIE SOM FORSKNINGSDSIGN	9
2.2 FALLET PLUS.....	10
2.3 DATAINSAMLING OCH URVAL	12
2.4 INTERVJUPERSONER OCH GENOMFÖRANDE	14
2.5 ETIK OCH TILLFÖRLITLIGHET	16
3. TEORIER OM TID, ORGANISERING OCH INSTITUTIONELLA LOGIKER	18
3.1 KVANTITATIVA OCH KVALITATIVA TIDSUPPFATTNINGAR	18
3.2 ORGANISERING SOM EN PRODUKT AV MILJÖN OCH IMPLIKATIONER FÖR TIDSASPEKTEN	20
3.3 TID SOM EN SOCIAL KONSTRUKTION OCH TIDSPERSPEKTIVS INVERKAN PÅ ORGANISERING.....	23
3.4 INSTITUTIONELLA LOGIKER SOM UTGÅNGSPUNKT FÖR SKILDA TIDSPERSPEKTIV	25
4. LOGIKER SOM IDENTIFIERATS I FALLET PLUS, TIDSPERSPEKTIV OCH SAMSPEL	28
4.1. IDENTIFIERADE LOGIKER.....	28
4.1.1 <i>Professionslogik</i>	30
4.1.2 <i>Politisk logik</i>	31
4.1.3 <i>Produktionslogik</i>	33
4.2 DE IDENTIFIERADE LOGIKERNAS TIDSPERSPEKTIV	34
4.2.1 <i>Professionens tidsperspektiv</i>	34
4.2.2 <i>Politikens tidsperspektiv</i>	35
4.2.3 <i>Produktionens tidsperspektiv</i>	36
4.3. MÖTET MELLAN OLIKA TIDSPERSPEKTIV	37
4.3.1 <i>Drivkrafter / harmoni / synkronisering</i>	37
4.3.2 <i>Hinder för organisering</i>	38
4.4 TIDSPERSPEKTIV UNDER FÖRÄNDRING	39
4.5 AVSLUTANDE REFLEKTIONER KRING PLUS ORGANISERING	42
5. AVSLUTANDE DISKUSSION OCH SLUTSATSER	43
5.1 <i>Avslutande reflektioner och vidare forskning</i>	47
LITTERATURLISTA	49

1. INLEDNING

Syftet med föreliggande studie är att undersöka hur olika aktörers tidsperspektiv påverkar organiseringen och utfallet av en projektetableringsprocess. Tid är en aspekt av organisering som ofta har utelämnats ur organisationsforskningens teorier och förklaringsmodeller, och särskilt i den litteratur som behandlar institutionell stabilitet och förändring (Micelotta et. al. 2017; Reinecke & Shahzad Ansari, 2017; George & Jones, 2000). Synen på tidsbegreppets natur och beståndsdelar har länge varit föremål för debatt inom filosofin och vetenskapen, där den dominerande tolkningen har betraktat fenomenet som linjärt och kvantifierbart, medan en växande minoritet hävdar att tidsuppfattningen kan vara subjektiv och socialt konstruerad. Det är i anslutning till denna långlivade trätofråga som studien kan bidra med kunskap om hur interaktionen mellan olika aktörers tidsperspektiv ligger till grund för varför och hur organisering sker. Förhoppningsvis kan studiens resultat även komma till användning för organisatörer inom både privat och offentlig sektor och som utgångspunkt för vidare studier i ämnet.

En undersökning av hur tid och aktörers tidsperspektiv påverkar organiseringsförlopp kräver att studieobjektet utgörs av en verksamhet där organiseringen har ägt rum över tid och genomgått flera faser. Dessutom måste organiseringsprocessen omfattas av flera olika aktörer som tillsammans har haft inflytande över processen. Projekt som över tid har utvecklats och omvandlats till permanenta organisationer stämmer väl överens med dessa kriterier.

Projekt har, enligt Bruzelius och Skärvad (2004), blivit en allt vanligare arbetsform i moderna organisationer och används vanligen för att hantera arbetsuppgifter som inte kan hanteras av organisationens befintliga enheter. I och med denna utveckling växer även behovet av kunskaper om de organisatoriska processer som ligger bakom projekts tillkomst, utformning och utveckling.

Projektorganisationer är ofta tidsbestämda med en på förhand bestämd start och slutpunkt. Enligt Packendorff (2003) skiljer sig projektorganisationer från sina permanenta diton i det att tidsramen för projektets livslängd är fastslagen på förhand. Det innebär att organiseringen av verksamheter i projektstadiet sker utifrån ett kortsiktigt tidsperspektiv där handlingar och beslut måste äga rum omgående för att projektets målsättningar ska kunna uppnås. Permanenta organisationer är inte tidsmässigt avgränsade på samma sätt då de saknar fastställd slutpunkt, vilket tillåter organiseringen att anta ett mer långsiktigt tidsperspektiv. Således existerar en grundläggande skillnad i det tidsperspektiv som ligger till grund för organisering av projekt respektive permanenta organisationer. Denna skillnad i tidsperspektiv ter sig relativt oproblematiskt i fall där

projektorganiseringen startas upp och avslutas enligt en förutbestämd tidsram, eller till följd av att projektmålen har uppnåtts snabbare än beräknat.

Ibland händer det dock att organisering startas upp i projektform, men där tanken är att projektet i ett senare skede ska införlivas i linjeorganisationen eller utvecklas till en fristående permanent enhet. I sådana fall måste ansvariga organisatörer klara av att hantera skillnader i tidsperspektiv mellan projekt och permanenta organisationer av den typ Packendorff belyser. Alternativt kan det hända att organiseringen inte lyckas med att uppnå de på förhand uppsatta målen, eller till och med att organiseringen upphör helt. Frågan om varför organisationer inte lyckas uppnå sina mål på detta sätt är viktig ur flera aspekter. Dels för att sådana misslyckanden normalt innebär ökade kostnader eller utebliven vinst för organisatörerna, dels för att de individer och grupper som på olika sätt är beroende av organisationens verksamhet riskerar att drabbas. Frågan är dessutom viktig inom politiken där nya projektorganisationer är en vanlig metod för att komma tillrätta med olika samhällsproblem inom områden som till exempel arbetsmarknad och integration. En vanlig kritik gentemot sådana projektorganisationer är att verksamhetens positiva effekter ofta upphör när projektfasen är över.

I en rapport om temporära organisationer inom offentlig sektor belyser Jensen och Trädgårdh (2012) denna problematik. De konstaterar att projektorganisationerna präglas av omfattande särkoppling och är *"blytung när det gäller att nå projektmål – mycket energi och pengar läggs på att få projektdeltagarna i arbete eller studier – men [de är] fjäderlätta när det gäller att nå effektmålen och implementeras i ordinarie verksamheter"* (Jensen & Trädgårdh, 2012, s. 8). I detta fall verkar det alltså som att organiseringen har lyckats väl med att uppfylla projektets kortsiktiga mål, men har stött på svårigheter när det gäller att inkorporera ett mer långsiktigt tidsperspektiv.

Det finns också projektorganisationer där viljan att införliva ett mer långsiktigt tidsperspektiv växer fram under organiseringsprocessens gång. Ett sådant exempel var Projektet Fullriggen i Varberg, som syftade till att hjälpa personer med funktionsvariation ut på arbetsmarknaden. Projektet drevs gemensamt som ett samarbete mellan Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan under två år med hjälp av bidrag från Europeiska socialfonden (ESF). Projektorganisationen upphörde i enlighet med den ursprungliga tidsplanen 2004. Trots detta tyckte flera av de inblandade aktörerna att projektet hade gett så pass goda effekter att det borde drivas vidare som en permanent verksamhet inom ramen för den ordinarie organisationen. Detta var dock inte möjligt på grund av att ESF:s finansieringsmodell för projekt var begränsad till två år, vilket ledde till missnöje bland flera av projektets intressenter (Berglund, 26:e augusti, 2004). Det kortsiktiga tidsperspektiv som den ursprungliga projektorganisationen och dess finansieringsmodell byggde

på fungerade således väl när det kom till att uppnå de kortsiktiga mål projektstartarna satt upp för projektet, men räckte inte till för att möta de nya kraven på en mer långsiktig organisering. Fallet kan ses som ett exempel på den problematik som uppstår när tidsperspektivet för projekt av olika anledningar omvärderas under projektets gång.

Gemensamt för organisationsformer som liksom exemplen ovan involverar flera tidsperspektiv är att det uppstår organisatoriska utmaningar när långsiktiga och kortsiktiga tidsperspektiv skall förenas. Tidsaspekten kan dessutom vara avgörande för huruvida organisering överhuvudtaget sker eller tillåts fortgå. Ibland kan det exempelvis hända att ett projekt läggs ned till följd av att organiseringen inte upplevs "ligga rätt i tiden". GoBiGas är ett exempel på en organisation som har gått ett sådant öde till mötes. GoBiGas var en anläggning för biogasproduktion av skogsråvara. Den var tänkt att utvecklas med ytterligare en anläggning vilket skulle bidra till att kommersialisera produktionsformen. Detta skedde dock aldrig. Istället fick verksamheten utstå kritik för accelererande driftskostnader samtidigt som den ansågs illa anpassad till den rådande marknaden för biogas. Kritiken ledde till att projektet år 2018 lades ner efter misslyckade försäljningsförsök. En viktig orsak till organisationens nedläggning var således att den upplevdes ligga fel i tiden och därmed inte hade en möjlighet att bära sig själv.

Tillsammans visar exemplen ovan hur olika tidsperspektiv och hanteringen av dem kan få skilda konsekvenser för organisering. De belyser också att det som organisatör kan vara svårt att förena långsiktiga och kortsiktiga tidsperspektiv i nystartade projektorganisationer. Vi har också konstaterat att sådana svårigheter kan få allvarliga följder för organisationen själv, såväl som för andra berörda parter. De frågeställningar som denna söker svar på handlar således om att ta reda på följande:

- *Hur kan interaktionen mellan olika tidsperspektiv påverka hur och varför organisering sker?*
- *Hur kan insikter om detta kan vara av betydelse för i arbete med organisering?*
- *Hur kan förekomsten av olika tidsperspektiv hjälpa till att förklara varför organisering lyckas eller misslyckas?*

Framväxten av det nyinstitutionella perspektivet inom organisationsteori under det gångna seklet har resulterat i att organisationer alltmer har kommit att betraktas som produkter av den omgivande miljön. Denna miljö är i sin tur sammansatt av ett antal normer, värden och

uppfattningar kring organisering. För att förstå hur tid inverkar på organisering i en sådan miljö krävs det en kvalitativ förståelse av fenomenet och av hur det upplevs och skapas genom kulturella, psykologiska och sociala aspekter. Ett sätt att studera detta är, enligt Orlikowski och Yates (2002), som en socialt driven, temporal struktureringsprocess som villkorar hur människor och organisationer interagerar med sin omvärld. Ett sådant synsätt innebär, enligt Clark (1985), att det dominerande tidsperspektivet inom en organisation definieras av dess medlemmar/intressenter. I denna studie kommer vi därför att studera hur socialt konstruerade tidsperspektiv med utgångspunkt i olika organisatoriska miljöer påverkar organiseringen av en projektetableringsprocess.

För att bättre förstå den dynamik som ligger till grund för interaktionen mellan olika aktörers tidsperspektiv vid organisering kan institutionella logiker vara ett behjälpligt verktyg. En institutionell logik utgörs av de olika normer, värden och uppfattningar som styr hur och varför organisering bör ske inom ett visst fält. I sin strävan efter organisatorisk legitimitet tenderar organisationer att anpassa sin organisering efter sådana normer, värden och uppfattningar så att de till slut liknar varandra alltmer. Därmed kan organisationer, enligt Brunsson och Sahlin-Andersson (2000), betraktas som ett resultat av interaktion mellan sociala agenter inom fältet. Ifall olika normer, värden och uppfattningar om organisering på detta sätt kan etableras genom social interaktion inom ett fält borde detsamma gälla för de tidsperspektiv som vi tänker oss att studera. Ifall det dominerande tidsperspektivet inom en organisation definieras av dess medlemmar/intressenter borde det innebära att det tidsperspektiv som styr organiseringen i en projektetableringsprocess blir till i interaktionen mellan delaktiga aktörers olika tidsperspektiv.

För att kunna studera den dynamiken i samband med mötet mellan olika tidsperspektiv behövs vi ett fall som involverade flera aktörer från olika organisatoriska miljöer. Detta hittade vi i Västra Götalandsregionens (härefter VGR) introduktionsprogram för sjukvårdspersonal med utbildning från annat EU/EES-land (PLUS). Organisationen som omfattar ett flertal aktörer på olika nivåer, inom såväl som utanför VGR:s verksamhetsområde, startades upp som pilot 2013 men har på bara några år växt med en sådan omfattning att den 2016 blev tilldelad statusen "ordinarie verksamhet" inom VGR. PLUS är därmed ett gott exempel på ett projekt där organiseringen har ägt rum över tid och omfattat flera olika aktörer. Dessutom har organisationen lyckats med den svåra uppgiften att etablera sig som en permanent organisation. Således borde PLUS också fungera som ett utmärkt studieobjekt när målet är att undersöka hur tid påverkar organisering. Syftet med föreliggande studie blir alltså att, med utgångspunkt i fallet PLUS, studera hur tid och olika aktörers tidsperspektiv påverkar organiseringen av en projektetableringsprocess.

2. METOD OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

En viktig del av varje forskningsstudie är val av forskningsmetod och tillvägagångssätt. Eftersom målet med föreliggande studie är att studera tidsdynamiken vid en projektetableringsprocess krävs det att den metod vi väljer kan bidra med en fördjupad inblick i organiseringsprocessen och de ingående tidsperspektiven. Enligt Denscombe (2014) kan fallstudier med fördel användas i studier av explorativ karaktär som syftar till att undersöka och förstå specifika fenomen eller företeelser. Fallstudier lämpar sig även väl när målet är att förstå vilka faktorer och processer som ligger bakom utseendet hos specifika fenomen eller företeelser (ibid.). Eftersom denna studie strävar efter att förstå den dynamik som uppstår i mötet mellan olika tidsperspektiv lämpar sig fallstudiens explorativa egenskaper väl för ändamålet. Den kan förhoppningsvis även hjälpa oss i arbetet med att öka våra kunskaper kring de processer som är förknippade med olika tidsperspektivs påverkan på organisationen av projektetableringsprocessen.

2.1 FALLSTUDIE SOM FORSKNINGSDSIGN

I kapitel 1 konstaterade vi att ett av målen med denna studie var att med utgångspunkt i en kvalitativ tidsuppfattning belysa tid som en förklaringsfaktor i organisering. Detta försöker vi göra genom att studera hur olika tidsperspektiv har inverkat på organisationen av PLUS. Utmärkande för teoribildning som på detta sätt tar utgångspunkt i fallstudier är, enligt Eisenhardt och Grabner (2007), att varje fall utgör en egen analytisk enhet som studeras inom ramen för sin specifika kontext. Teoribildningen sker därefter genom att forskaren återkommande bearbetar den insamlade datan, identifierar teoretiska mönster och slutligen sätter den i relation till befintlig litteratur. Några av de egenskaper som har gjort fallstudier populära inom teoribildande forskning är dess användbarhet när det kommer till att utveckla teorier, mätfaktorer och förklaringsmodeller som i ett senare skede kan prövas deduktivt (ibid.). Enligt Yin (1994) sker teoribildning enligt detta tillvägagångssätt induktivt genom att forskaren drar slutsatser utifrån specifika fall. Yin menar att metoden passar väl för sådan induktiv slutledning, eftersom den tillhandahåller utförliga beskrivningar om det studerade fenomenet utifrån flera olika källor. En annan forskare som framhåller metodens deskriptiva egenskaper är Merriam och Nilsson (1994) som menar att en av dess främsta förtjänster är att den ger forskaren möjlighet att undersöka studieobjektet utifrån flera olika källor och i relation till den omgivande kontexten. Eftersom metoden producerar kvalitativ, djuplodande empirisk data ökar sannolikheten, enligt Eisenhardt

och Grabner (2007), dessutom för att de teorier som skapas utifrån materialet håller hög vetenskaplig relevans och kan fungera som ett komplement till deduktiva ansatser. Dessa egenskaper stämmer väl överens med studiens ambitioner som i första hand handlar om att bidra med ökade kunskaper om hur interaktionen mellan olika tidsperspektiv konkret kan se ut och vilka konsekvenser detta kan få för organisatörer och forskningen på området.

Kritiken mot fallstudier som metod riktar, enligt Stake (2000: 23), vanligen in sig på frågor om objektivitet och generaliserbarhet. Avseende objektivitetsproblemet framhålls att forskarens aktiva inflytande i analysen av empirin ökar risken för subjektiv påverkan. Eisenhardt och Grabner (2007) menar dock att objektiviteten i en "väl utförd" teorikonstruktion med utgångspunkt i fallstudier ändå är relativt hög på grund av forskarens nära relation till datan. Vad gäller generaliserbarhet tar kritiken i regel fasta på den validitetsproblematik som hänger ihop med slutsatser utifrån enskilda fall. Yin (2006, 52-53) skiljer emellertid på statistisk och analytisk generaliserbarhet. Statistisk generaliserbarhet bygger identifierade samband mellan ett stort antal studerade fall, medan analytisk generaliserbarhet handlar om att identifiera mönster och generalisera teorier och förklaringsmodeller i de observationer som gjorts i anslutning till fallet. Denna studie av tidsdynamiken inom PLUS fungerar därmed inte som något underlag för statistisk generalisering. Istället är målet snarare att försöka uppnå analytisk generaliserbarhet genom att identifiera och beskriva olika processer, drivkrafter och hinder för organiseringen för att sedan försöka bena ut hur dessa relaterar till den omgivande tidsdynamiken. Förhoppningsvis kan studiens slutsatser komma till användning som utgångspunkt i fortsatt teoriutveckling om tidsdynamik och dess påverkan på organisering alternativt i studier av mer deduktiv karaktär.

2.2 FALLET PLUS

En av de frågor som forskaren bör överväga i samband med en fallstudie är, enligt Eisenhardt och Grabner (2007), huruvida det utvalda fallet är särskilt lämpat som källa för en teoribildande studie eller ej. I studier där teoriskapandet sker med utgångspunkt i enskilda fall är det, enligt Yin (1994), brukligt att det valda fallet utgör ett särskilt tydligt exempel på det forskaren studerar, alternativt erbjuder denne unik inblick i en forskningssituation (till exempel en verksamhet).

I kapitel 1 slog vi fast att en studie som undersöker hur tid och aktörers tidsperspektiv påverkar organisering kräver ett studieobjekt där organiseringen har ägt rum över tid, omfattar flera olika aktörer och har genomgått flera organisatoriska faser. Fallet PLUS har valts ut som studieobjekt eftersom det stämmer in på samtliga av dessa kriterier och således utgör ett tydligt exempel på

tidsdynamikens inverkan på organisering. Dessutom har jag, genom kontakter med personer inom verksamheten, givits unik access till aktörer som varit involverade i organiseringen från och med starten och fram till idag.

PLUS startades upp som pilot år 2013. Uppstarten var en konsekvens av en långvarig brist på läkare och övrig sjukvårdspersonal, som eskalerade i VGR under inledningen av 2000-talet. Ökad efterfrågan och pensionsavgångar var främsta orsakerna till denna utveckling. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL, 2014) beräknade 2014 att rekryteringsbehovet uppgick till ca 225 000 medarbetare, varav ca 12 000 läkare under perioden 2013-2022. Enligt Universitets- och högskolerådet (UHRFS, 2005) bidrog det omfattande rekryteringsbehovet tillsammans med Europeiska Unionens utvidgning, och regler om fri rörlighet på arbetsmarknaden, till att en allt större andel utlandslegitimerade läkare och annan vårdpersonal sökte sig till Sverige. Denna trend förstärktes, enligt Sveriges läkarförbund (SLF, 2012), dessutom av det faktum att läkare med legitimation från andra EU/EES-länder länge hade automatisk rätt till svensk legitimation (2016 införde Socialstyrelsen språkkrav för läkarlegitimation) genom ansökan via Socialstyrelsen.

Det hastigt växande antalet utlandsutbildade innebar ökade krav på regionens förvaltningar. Som arbetsgivare ålades de ansvar för att dess medarbetares språkkunskaper, samt deras kännedom om det svenska hälso- och sjukvårdssystemet och dess sjukvårdskultur, var tillräckliga (Edgren, 2015). Sammantaget ledde utvecklingen till att det i regionens budget 2012 slogs fast att: *"den tillgång som medarbetare med utländsk bakgrund har ska tas tillvara och utvecklas. Det gäller såväl språkkunskaper som kulturkompetens"* (Läkartidningen.se, 2016-10-24). Denna skrivning stämde dessutom väl överens med följande formulering i Världshälsoorganisationens (WHO, 2010) etiska kodex för rekrytering av utlandsutbildad personal: *"Member States should facilitate circular migration of health personnel, so that skills and knowledge can be achieved to the benefit of both source and destination countries."* Dessutom betonades, i såväl nationella som internationella studier (Wolanik Boström och Öhlander 2011; Slowther et al. 2012), vikten av att migrerad sjukvårdspersonal försågs med fördjupade kunskaper om språk, vårdssystem och kultur i det land där de förväntades verka professionellt.

Syftet med verksamheten vid projektstart 2013 var, enligt Edgren (2015), att, vid sidan av introduktionsutbildning av utlandsutbildade, utreda förutsättningarna för ett regiongemensamt specialitetsövergripande introduktionsprogram för läkare och vårdpersonal med utländsk utbildning. Projektet har efter det genomgått två vetenskapliga utvärderingar, en halvtidsutvärdering (Edgren, 2013) och en utvärdering av genomförd PLUS-pilot (Edgren, 2015). Utvärderingarna, som fokuserar på programdeltagarnas och programledningens erfarenheter ur

ett pedagogiskt och arbetsmarknadsintegrerat perspektiv, påvisar överlag positiva resultat gällande projektets effekter. Ett område som lyfts fram är hur PLUS har stimulerat deltagarnas engagemang och underlättat för dem att bygga upp sociala nätverk. Projektet anses dessutom vara av hög relevans utifrån kundperspektivet och föreslogs därför som obligatorium för alla regionens läkare med legitimation från annat EU och EES-land (ibid. 2015).

Projektet har inte blivit ett obligatorium, men organisationen växte och fick återkommande förnyat politiskt stöd under perioden fram till 2016 då den tilldelades sin nuvarande status som "ordinarie verksamhet" inom VGR (Västra Götalandsregionens personalutskott, RS 2016-05200). Verksamhetens syfte är fortsatt att erbjuda utlandsutbildad vårdpersonal med anställning inom regionens sjukvårdsförvaltningar en kvalitetssäkrad yrkesintroduktion. Programmets deltagare kombinerar sin kliniska tjänstgöring med 1,5 utbildningsdagar per vecka som till lejonparten är förlagda i PLUS lokaler i Göteborg. Utbildningspaketet inkluderar såväl teoretiska moment (föreläsningar och seminarier kring det som är specifikt för svensk hälso- och sjukvård) som språkundervisning med inslag av kommunikation, kultur och grupphandledning ledda av sjukvårdsmeriterad personal. Verksamheten omfattade i december 2018 fyra program för läkare, ett program för sjuksköterskor, fysioterapeuter, psykologer m.fl. yrken och ett program för tandvårdspersonal, där varje enhet består av programchef, koordinator och fyra programledare.

PLUS-verksamheten utgör således ett unikt exempel på organisering av en projektetableringsprocess genom sin ovanliga tillkomst, säregna pedagogiska idé och unika verksamhetsutformning. Dessutom har organiseringen ägt rum över tid och genomgått flera organisatoriska faser (uppstart – pilot – projekt – ordinarie verksamhet) vilket är en förutsättning för att tidsdynamikens påverkan på organisering ska kunna studeras. Sist men inte minst involverar organiseringen ett flertal olika aktörer från skilda miljöer (läkare, tjänstemän, politiker, deltagare etcetera) som tillsammans har varit med och utövat inflytande över processen. Den samlade bedömningen är således att PLUS-verksamheten lämpar sig väl som källa för denna studie.

2.3 DATAINSAMLING OCH URVAL

Vilken typ av intervjuemetod som passar för en studie har, enligt Brinkman et. al. (2010), att göra med vad man vill utforska. Eftersom målet är att undersöka hur olika aktörers tidsperspektiv påverkar ett organiseringsförlopp är studiens empiriska kvalitet beroende av att den valda datainsamlingsmetoden lyckas fånga upp olika aktörers tankar, upplevelser och erfarenheter. Semistrukturerade intervjuer

lämpar sig, enligt Brinkman (2010) väl för den uppgiften eftersom de erbjuder en unik möjlighet att få reda på hur individer förstår och uppfattar sin omvärld.

Semistrukturerade intervjuer bör, enligt Tanggaard & Brinkmann (2010, s. 40), utgå från en intervjuguide. En sådan kan se olika ut beroende på vilken typ av intervju det är. I intervjuer av mer djupgående karaktär där det huvudsakliga syftet är att få informanten att utveckla sitt svar rekommenderar de en mindre detaljstyrd guide bestående av endast en eller några få frågor. Guiden har, enligt Kvale & Brinkmann (2009), som mål att främja en positiv interaktion, hålla samtalet igång och motivera respondenten att tala om sina upplevelser och känslor. Intervjun ska i detta fall avlöpa som ett samtal, men med ett specifikt ändamål och med särskild struktur. I dessa fall rekommenderar Tanggaard & Brinkmann att forskaren lär sig sin intervjuguide utantill, så att denne vid intervjun kan använda den flexibelt och därmed tillåts fokusera på respondentens beskrivningar och aktivt lyssna på dennes berättelser. Eftersom målet med intervjuerna i denna studie är att få respondenterna att så fritt och uttömmande som möjligt berätta om sina tankar och erfarenheter i anslutning till PLUS-verksamhetens organisering har en form av semistrukturerade djupintervjuer använts. Som utgångspunkt för intervjuerna har en kort intervjuguide förberetts med frågor som syftar till att få igång ett samtal om organiseringsprocessen. Jag har sedan i god tid inför intervjun gjort mig förtrogen med dessa frågor och med de respondenter jag intervjuat.

Då denna studie vill studera hur olika aktörers tidsperspektiv påverkar PLUS organisering krävdes det en urvalsgrupp där olika aktörer med inflytande över organiseringen var representerade. Dessutom behövde identifieringen av urvalsgruppen ske relativt snabbt med hänsyn till studiens begränsade tidsram och arbetsprocessens omfattning.

Av ovan nämnda skäl har studiens respondenter identifierats med hjälp av en form av målstyrt urval. Enligt Bryman och Bell (2011) utgår en sådan urvalsmetod från studiens syfte, och riktar in sig mot grupper eller individer som kan tänkas ha någon form av specialkunskap inom det studerade området. Vidare understryker Bryman och Bell (ibid.) vikten av att målstyrda urval inom kvalitativ forskning bör omfatta flera urvalsnivåer för att säkerställa tillräcklig bredd. I denna studie har målet varit att skapa en urvalsgrupp bestående av representanter för aktörer, hemmahörande på olika nivåer, som alla har varit delaktiga i organiseringen av PLUS-verksamheten. För att lyckas identifiera respondenter som stämmer in på dessa kriterier har ett så kallat snöbollsurval använts.

Ett snöbollsurval innebär normalt att forskaren upprättar kontakt med en, eller några få individer, som kan bidra med kontakter eller kunskaper av särskilt intresse för studien. Dessa individer ger sedan förslag på andra tänkbara respondenter, som motsvarar uppsatta kriterier (Biernacki and

Waldorf 1981). Urvalet av respondenter till denna studie har följt en liknande process där en lärare vid PLUS initialt kontaktades om förslag på lämpliga personer att söka upp inom organisationen. Läraren rekommenderade i sin tur PLUS programchef som, efter upprättad kontakt, förutom sig själv gav förslag på totalt åtta stycken respondenter som på olika sätt varit del av verksamhetens organisering. Samtliga av dessa individer kontaktades kort därefter via e-post. Varje mail innehöll en kort presentation av studiens bakgrund och syfte, samt en förfrågan om mottagaren ville medverka i studien på frivillig basis. Sju av de åtta föreslagna respondenterna svarade på erbjudandet och av dem tackade samtliga ja till att delta i studien. Under intervjuprocessen rekommenderades jag att ta kontakt med ytterligare två personer som enligt respondenterna kunde vara av intresse för studien. Även dessa individer kontaktades på samma sätt som övriga respondenter och tackade ja till att medverka. Processen resulterade sammantaget i en urvalsgrupp bestående av totalt nio respondenter fördelade över ett flertal olika aktörer (till exempel professionen, programverksamheten, politiken, förvaltningarna och lärarrollen) varav samtliga på olika sätt varit inblandade i en eller flera faser av PLUS-verksamhetens organisering.

En kritik som brukar riktas mot användandet av snöbollsurval av den typ som använts i denna studie är att de respondenter som väljs ut riskerar att likna de experter/respondenter som rekommenderat dem (Bryman och Bell, 2011). Genom att jag har använt mig av flera olika expertpersoner i urvalsprocessen, samt förberett mig via egna efterforskningar om PLUS-verksamheten och dess omgivande aktörer är förhoppningen dock att denna risk har begränsats.

2.4 INTERVJUPERSONER OCH GENOMFÖRANDE

Studiens urvalsgrupp, som framgår i tabell 3, består av totalt nio personer varav sex kvinnor och tre män. Respondenterna A och B har en bakgrund som yrkesverksamma läkare på olika nivåer och har varit delaktiga i organiseringen av PLUS från dess uppstart fram till idag. B har dessutom bedrivit omfattande forskning om migrerande sjukvårdspersonal på såväl nationell som internationell nivå, medan A har innehaft rollen som operativ chef. De får här tillsammans representera ett professionsperspektiv. C och D är chef respektive före detta tjänsteman på koncernnivå inom VGR. Båda deltog i den initiala organiseringen av PLUS-verksamheten. De representerar här regionen ur ett koncernperspektiv tillsammans med E som är nytillsatt operativ chef för verksamheten och därmed representerar ett aktörsperspektiv präglat av såväl PLUS som VGR. F är före detta politiker på regional nivå. Fram till sin avgång hösten 2018 var F en central aktör i organiseringen av PLUS. D är tjänsteman inom VGR. G och H är vårdenhetschef respektive före detta förvaltningschef vid två

sjukvårdsenheter inom regionen. Personalen vid dessa enheter har deltagit i PLUS och får representera ett förvaltningsperspektiv. Slutligen finner vi respondent A som har arbetat som lärare sedan kort efter starten av PLUS. A representerar här en anställd pedagogs perspektiv.

Tabell 3

Respondent	Roll i PLUS	Kön	Aktörsroll
A	Initial organisatör med koppling till professionen	Kvinna	Profession
B	Initial organisatör med koppling till forskning och profession	Man	Profession och forskning.
C	Initial organisatör med koppling till koncernledning	Kvinna	Regionen strategisk nivå
D	Tjänsteman med koppling till koncernledning	Man	Regionen tjänstemannanivå
E	Nybliven organisatör med koppling till koncernledning	Kvinna	Regionen lokal nivå
F	Regionalpolitiker	Kvinna	Politiker regional nivå
G	Vårdenhetschef	Kvinna	Chef vårdenhet
H	Förvaltningschef	Man	Chef förvaltningsnivå
I	Lärare	Kvinna	Anställd/pedagog

Efter att respondenterna tackat ja till att delta i studien bokades intervjuer in i enlighet med respondenternas önskemål. Fem av nio intervjuer ägde rum på, av respondenterna utvalda, fysiska platser medan resterande fyra intervjuer gjordes via telefon. Valet att genomföra intervjuer via telefon har i samtliga fall gjorts utifrån intervjupersonernas önskemål. Vid de fysiska intervjuerna närvarade i samtliga fall endast intervjupersonen och jag själv. I samband med den telefonintervjun med D som gjordes, under en tågrespa, förekom det dock ett okänt antal medpassagerare i bakgrunden på respondentens sida. Intervjuerna hade ingen förutbestämd längd utan pågick tills dess intervjupersonerna uppgav att de inte hade mer att säga. Samtliga intervjuer spelades in efter intervjupersonernas godkännande, vartefter transkribering och analys genomfördes.

2.5 ETIK OCH TILLFÖRLITLIGHET

Föreliggande studies empiri bygger på intervjuer med individer om deras åsikter och erfarenheter av organiseringen av PLUS-verksamheten. Studier som bygger på intervjuer innebär, enligt (Brinkman, 2007), alltid en risk för att ett asymmetriskt maktförhållande uppstår mellan forskare och respondent. Skälet är att forskaren är den som har makt över de frågor som ställs och den som styr över tolkning och presentation av materialet. För att motverka att respondenten far illa i samband med forskningsstudien har Vetenskapsrådet (2012) tagit fram fyra forskningsetiska principer som forskaren bör följa. De fyra principerna är formulerade som krav och utgörs i tur och ordning av informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

I enlighet med informationskravet har respondenterna informerats om undersökningens syfte, att deltagande sker på frivillig basis, samt hur uppgifterna kommer att användas. I det meddelande som skickades ut till respondenterna i samband med första kontakten bifogades en beskrivning av studiens syfte och tänkta tillvägagångssätt. Dessutom inbjöds respondenterna att ställa eventuella frågor kring studien och dess motiv via e-post eller på annat sätt innan de gick med på att delta. I två fall ägde sådana förfrågningar rum och i båda fallen tackade respondenterna i efterhand ja till deltagande. I enlighet med samtyckeskravet har samtliga fått lämna sitt samtycke till att delta i undersökningen och har dessutom informerats om sin rätt att avbryta sin medverkan när som helst utan negativa konsekvenser. De har också fått möjlighet att själva bestämma tid och plats för intervjuernas genomförande. Uppgifter om studiens respondenter har, med utgångspunkt i konfidentialitetskravet, endast hanterats av studiens författare och förvarats utom åtkomst för obehöriga. Anonymisering av respondenterna har även ägt rum genom användning av fingerade namn. Samtliga respondenter informerades om detta och inget tyder heller på att detta skulle innebära risk för negativa konsekvenser för studiens deltagare. Slutligen kommer, med utgångspunkt i Vetenskapsrådets nyttjandekrav, den insamlade informationen endast att användas i forskningssyfte.

Denna studie syftar som vi tidigare nämnt till analytisk generaliserbarhet vilket gör att frågan om materialets tillförlitlighet blir central. Enligt Bryman & Nilsson (2011) utgår forskaren alltid ifrån sina egna erfarenheter och förkunskaper i sina observationer vilket kan resultera i påverkan på forskningsresultatet. Ett exempel på det är skillnader i kultur och språkbruk mellan forskare och respondent som, enligt Becker och Geer (1957), är en vanlig orsak till att missförstånd och felaktiga tolkningar uppstår. För att motverka sådana missförstånd har jag under hela forskningsprocessen varit noggrann med att reflektera över mitt språk och min framtoning i relation till respondenterna.

Samtidigt har jag försökt att komplettera otydliga svar med följdfrågor för att minska risken för missförstånd. Detta har förhoppningsvis inneburit att min egen påverkan på forskningsresultatet har begränsats.

När det kommer till frågan om hur forskaren ska förhålla sig till sitt intervjuobjekt råder det delade meningar inom olika forskningstraditioner. Positivisterna, som Krag Jacobsen och Nilsson (1993), betonar att forskaren hela tiden måste sträva efter att begränsa sin påverkan på intervjusituationen och därför till exempel bör undvika att uttrycka sina egna åsikter, tankar, argument och idéer. Interaktionister, som Alvesson och Köping (1993), hävdar å sin sida att färdig kunskap inte ligger inbäddad i de svar som respondenten förmedlar till forskaren. Istället är detta något som växer fram i interaktionen mellan forskare och svarsperson. Således liknar Alvesson och Köping (1993) forskarens tolkning av intervju svaren vid en subjektiv och skapande process. Företrädare för det interaktionistiska perspektivet förhåller sig därför kritiska till uppfattningen om att forskaren borde sträva efter att inta en passiv roll i intervjusituationen. Silverman (2015) menar tvärtom att jämlikhet och ödmjukhet i mötet mellan forskare och svarsperson är något som eftersträvas utifrån ett interaktionistiskt perspektiv. Holstein och Gubrium (2003) bekräftar denna bild och beskriver intervjuer som en aktiv interaktion mellan forskare och intervjuobjekt där svaren är socialt föranledda och beroende av den aktuella kontexten.

Den positivistiska och interaktionistiska synen på intervjuer representerar därmed två juxtapositioner när det kommer till synen på forskarens roll i förhållande till intervjupersonen. Vilken position en forskare väljer är förknippat med vilken typ av information hen eftersöker och intervjuens natur. När en journalist intervjuar en politiker om ett nyligen lanserat budgetförslag är dennes interaktion med politikern troligen föga avgörande för innehållet och tolkningen av det svar som ges. Har vi istället att göra med en psykolog som ställer känsliga frågor till sin patient om ett trauma i dennes barndom torde dock interaktionens inflytande över innehåll och tolkning öka. Eftersom intervjuerna i föreliggande studie involverar frågor av skiftande natur har jag försökt att växla mellan en tillbakadragen och en mer aktiv intervjuroll i relation till frågornas känslighet och svarsinnehålls komplexitet.

Intervjufrågors känslighet är ytterligare en aspekt som kan påverka intervjuernas tillförlitlighet. Det kan, enligt Becker och Geer (1957), även hända att respondenten av olika skäl inte alltid delar med sig av all information till forskaren eller att denne på olika sätt väljer att manipulera sitt budskap. Det finns alltid en risk att en del av respondenterna i studien, till följd av identifikationsrisken eller av andra skäl, har valt att undanhålla information i intervjuerna. Flera av respondenterna innehar

chefspositioner och känner därför möjligen att de har ett ansvar att "skydda" organisationen och dess medlemmar eller sin egen position. Hade istället en större del av urvalsgruppen utgjorts av anställda utan en sådan ansvarsposition är det möjligt att en annan bild av organiseringen hade målats upp. Förhoppningen är dock att sådan problematik i detta fall har begränsats av urvalets bredd och det faktum att flera av respondenterna inte längre arbetar med PLUS.

Vilka händelser och tidpunkter respondenterna väljer att lyfta fram i intervjuerna påverkas dessutom av hur en berättelse (ett narrativ) i grunden är sammansatt. Enligt Barbara Czarniawska (2004) återges en berättelse aldrig helt objektivt och kronologiskt. Istället sätts den samman utifrån ett kairotiskt tidsperspektiv där vissa specifika delar av förloppet betonas på bekostnad av andra som upplevs som mindre viktiga. Vad som upplevs som viktigt när något väl händer behöver således inte vara detsamma som upplevs som viktigt i efterhand. Det finns således en risk att respondenterna inte beskriver alla händelser i samband med organiseringen av PLUS exakt så som de upplevde dem när de hände.

3. TEORIER OM TID, ORGANISERING OCH INSTITUTIONELLA LOGIKER

Tid är av flera skäl en viktig aspekt av organisationer och organisering. Till att börja med utgör den det utrymme inom vilket organisatoriska handlingar och aktiviteter äger rum. Dessutom fungerar tid som ett viktigt mätverktyg för effektiviseringsprocesser och organisatorisk framgång. Tid påverkar även vilka beslut som fattas inom organisationer och hur.

I följande avsnitt tar vi en närmare titt olika teorier om tid och hur de relaterar till organisationer och organisering. Vi inleder med att fördjupa oss i den skillnaden det innebär att inneha en kvantitativ och en kvalitativ tidsuppfattning. Därefter tar vi ett grepp om hur utvecklingar inom organisationsteorin kan innebära ett ökat behov av det senare. Slutligen etablerar vi tid som ett socialt konstruerat fenomen och redogör för hur institutionell logik kan användas i studier om tid i organisationer.

3.1 KVANTITATIVA OCH KVALITATIVA TIDSUPPFATTNINGAR

En av de första att ägna sig åt att studera fenomenet tid var Henri Bergson som i sitt banbrytande verk "Tiden och den fria viljan: en undersökning av de omedelbara medvetenhetsfakta" (Bergson och Ruhe, 1992) kritiserade den samtida vetenskapens objektifiering och kvantifiering av tid. Problemet med den vetenskapliga tidssynen var, enligt Bergson, att den betonade tidens rumsliga dimension,

som ett statistiskt, homogent och kvantifierbart utrymme. En betoning som ledde till att tid strukturerades i termer av det förflutna, nutid och framtid. Bergson invände mot denna syn eftersom han ansåg att den utlämnade de subjektivt upplevda aspekterna av våra upplevelser som representera den "verkliga tiden". I sin teori om varaktighet (på franska: *la Durée*) utvecklar Bergson sina tankar och pekar på hur vår upplevelse av tid ständigt förändras till följd av samspelet mellan tre varaktighetskomponenter: minnen, perceptioner och känslor. Vår upplevelse av tid formas, enligt Bergson, således i en oavbruten process där det förflutna och nuet överlappar varandra och tillsammans skapar en slags upplevd tid eller varande. Att den "upplevda" tiden i många fall skiljer sig åt från den "rumsliga" kan illustreras enligt följande: Två elever (X och Y) hemmahörande i samma klass kan ge olika beskrivningar av hur lång en matematiklektion känns, trots att lektionen i bådas fall omfattat ett rumsligt tidsspänn om en timme. Detta skulle, enligt Bergsons perspektiv på tid, bero på att X har mer positiva minnen och känslor förknippade med matematik än Y har och därmed upplever tidsperioden som kortare och mer glädjefylld.

Bergsons problematisering av tidens rumsliga dimension utgör en tidig kritisk röst i debatten om hur tid bör uppfattas inom vetenskapen. Den polske sociologen Piotr Sztompka (1993) gör ett försök att sammanfatta denna debatt genom att dra den teoretiska skiljelinjen mellan den kvantitativa och den kvalitativa tidsuppfattningen.

Den kvantitativa tidsuppfattningen är, enligt Sztompka, nära förknippad med klocktiden. Utmärkande för sådan tid är att den alltid är sammansatt på samma sätt vilket gör att den kan mätas exakt med hjälp av förutbestämda, välkända metoder. Förekomsten av denna kvantitativa tidsuppfattning i det moderna västerländska samhället synliggörs, enligt Starkey (1989), genom att vi organiserar och strukturerar våra handlingar och aktiviteter med hjälp av klockor, kalendrar, deadlines, budgetar etcetera. Enligt Mats Tyrstrup (2002) ligger den kvantitativa tidsuppfattningen också till grund för det moderna samhällets kronologiska historieuppfattning där successiv förändring och utveckling betonas (Toulmin och Goodfield, 1965). Sociologen Barbara Adam (2006) menar att klocktid i det industrialiserade samhället utgör normen för social organisation och den standard gentemot vilken alla andra system mäts och jämförs. Spridningen av denna norm har påskyndats av det globala, digitala samhällets framväxt vilket, enligt Adam, har bidragit till förskjutningen av global makt från öst till väst och söder till norr.

Utmärkande för den kvalitativa tidsuppfattningen är enligt Sztompka (1993) att tiden inte följer ett linjärt mönster och därför inte heller enkelt kan mätas. Tvärtom kan tid, enligt denna uppfattning, tolkas på olika sätt och följa en rad händelsebanor. Även Bergsons teori om varandet kan ses som ett

uttryck för denna uppfattning. Det finns dessutom exempel på forskning inom bland annat det sociologiska och kulturvetenskapliga fältet som synliggör tidsuppfattningar som inte bygger på den linjära strukturen. Bland annat hävdar Jones och Brown (2005) att tidsuppfattningen i ett samhälle hänger nära samman med samhällets kultur. I en kultur likt den västerländska som ser på tid som en tillgång kommer god användning av klocktiden att prioriteras och hyllas. I ett samhälle där tid och tidsanvändning inte är av lika stor betydelse kommer dock andra praxis att värderas högre. Jones och Brown beskriver tidsuppfattningen i sådana kulturer som knuten till händelser snarare än till klocktidens linjära struktur. Tidsuppfattningen kan även påverkas av lokala strukturer och kulturer, vilket Tim F. Liao et. al. (2013) visar i en studie om temporalitet hos studenter. Där argumenterar författarna för att klocktid och den subjektiva upplevelsen av tid är beroende av de inbäddade sociala strukturerna i den omgivande miljön. Bland annat visar studien att den schemalagda tiden, som ett resultat av universitetets och arbetsmarknadens institutionaliserade förväntningar, påverkar hur studenter strukturerade och organiserade sin tid i andra avseenden.

Hur vi värderar tid och hur vi väljer att organisera och strukturera våra aktiviteter och handlingsmönster kring den är alltså beroende av vår tidsuppfattning. Utifrån en kvantitativ, linjär tidsuppfattning med utgångspunkt i klocktiden värderas tid högt vilket leder till att effektivisering och rationalisering blir viktiga värden. Är tidsuppfattningen däremot av mer kvalitativ karaktär är vår värdering av tid istället nära förknippad med våra individuella och sociala erfarenheter. Företrädare för en kvalitativ tidsuppfattning brukar därför, istället för klocktid, tala i termer av händelsetid (Clark, 1985). Händelsemönster är inte fasta och regelbundna, utan dynamiska, varierande och beroende av miljöns konventioner och normer.

För att förstå hur insikterna ovan kan användas för studier av aktörers tidsperspektiv och dess påverkan på organisering av en projektetableringsprocess är en redogörelse av studiens syn på organisationer och drivkrafterna bakom organisering nödvändig. Synen på organisationer har under det gångna seklet förändrats till att i allt högre grad betrakta organisationer som produkter av den omgivande miljön. I 4.2 kommer vi därför kort att redogöra för denna utveckling, innan vi därefter problematiserar tidsaspekten och dess betydelse för organisering och forskning om organisationer.

3.2 ORGANISERING SOM EN PRODUKT AV MILJÖN OCH IMPLIKATIONER FÖR TIDSASPEKTEN

En grundläggande teoretisk utgångspunkt för denna studie är den nyinstitutionella uppfattningen om att projekt och organisationer inte kan studeras som autonoma enheter, utan istället skapas

och formas under inverkan av den specifika organisatoriska miljön (DiMaggio & Powell, 1983; Sahlin-Andersson & Söderholm, 2006). I följande avsnitt kommer vi att redogöra för hur denna uppfattning växte fram och diskutera dess implikationer för studier av tids påverkan på organisering.

En inflytelserik organisationsteoretiker under 1900-talet var Henri Fayol. Han försökte, enligt Ian Hacking (2005), öka organisationers effektivitet och produktivitet genom att bland annat införa lodräta hierarkiska ledningsstrukturer. Fayols organiseringsfilosofi kan ses som ett exempel på den rationella logik som präglade synen på organisationer under 1900-talets första hälft. Utifrån en sådan logik betraktades organisationer som autonoma, rationella verktyg vilka kunde nyttjas på specifika sätt för specifika syften (Di Maggio och Powell, 1983).

Den kvantitativa tidsuppfattningens linjära organisation utgör en viktig utgångspunkt för den rationella logik som styrde Fayols och dåtida organisationsteoretikers tankar om organisering. I sitt klassiska verk "Organizations in Action" påpekar James D. Thompson (1967) att klockan och kalendern har varit avgörande för framväxten och utvecklingen av samhällets organisationer. Genom att utforma organisationers struktur och praxis med utgångspunkt i klocktiden hamnade fokus på produktionens effektivitet och hur strukturen kunde anpassas för att på bästa sätt uppnå sådan. Detta resulterade i sin tur i att studier av organisationsutveckling så gott som uteslutande fokuserade på ledarens roll och andra inomorganisatoriska processer.

Med tiden har dock Fayols bild av organisationer som autonoma enheter nyanserats. En av de första att belysa svårigheterna med att skilja organisationer från sin omvärld var Philip Selznick (1949) i sin studie av Tennessee Valley Authority, skapad i början av 1930-talet med syfte att främja den ekonomiska utvecklingen i den ekonomiskt utsatta regionen Tennessee Valley. Från början var det meningen att organisationen skulle drivas av gräsrotter, men trots att det fanns tillgång till kompetent och rättrogen arbetskraft visade Selznick hur projektets omständigheter och maktspel gjorde att organisationens demokratiska utformning och välfärdsfokus under processens gång gick förlorade. Några som tog fasta på Selznicks slutsatser om miljöns påverkan på organisering var Meyer och Rowan (1977). De menade att organisering ägde rum som en konsekvens av institutionellt tryck i organisationens omgivning. Sådant tryck utgörs av ett antal dominerande normer, värden och uppfattningar om legitim organisering och legitimt handlande inom ett visst fält och kan, enligt DiMaggio och Powell (1983), vara homogeniserande, mimetiskt, tvingande eller normativt. Organisationer som avviker från dessa normer, värden och uppfattningar riskerar, enligt Meyer och Rowan (1977), att tappa i anseende och framstå som dysfunktionella. I sin strävan efter organisatorisk legitimitet tenderar organiseringen inom ett

specifikt fält därför ske på ett sådant sätt att den överensstämmer med den dominerande uppsättningen normer och värden där. Därmed betraktar denna gren av organisationsteorin, enligt Brunsson och Sahlin-Andersson (2000), inte organisationer som autonoma enheter utan som socialt strukturerade fenomen.

Fayols syn på organisationer som autonoma och enhetliga med effektivitet och produktivitet som största drivkrafter har därmed på senare tid fått ge vika för forskning som betonar organisationers sociala dimension och institutionella sammanhang. Denna syn på organisationer och hur de fungerar har kommit att kategoriseras som nyinstitutionell organisationsteori (Powell, 2007).

Ett alternativ till nyinstitutionell teori, som dock delar nyinstitutionalismens beskrivning av organisationer som en del av en pluralistisk påverkansmiljö, är Edward R. Freemans "Stakeholder Approach" (på svenska: intressentmodellen) som han lanserade 1984 i boken "Strategic Management - A Stakeholder Approach". Syftet med modellen var från början att hjälpa chefer att bli mer effektiva ledare genom ökad kännedom om de aktörer som har intresse i den egna verksamheten (Freeman, 2005). Genom att sådana aktörer och deras intressen identifieras kan organisations- och företagsledningar, enligt Freeman, utveckla mer effektiva långsiktiga strategier och modeller för samverkan (ibid.).

Intressentmodellen fick utstå kritik från förespråkare för dåtidens dominerande modell för organisations- och företagsstyrning, vinstmaximeringsmodellen (Freeman, 2010). Den utgick, till skillnad från intressentmodellen, från att organisationsledningen (organisation här i betydelsen företag) hade en allenarådande eller åtminstone primär intressentgrupp: aktieägarna. Aktieägarnas intressen tillgodosågs genom att ledningen såg till att verksamhetens lönsamhet maximerades. Freeman bemöter denna kritik genom att belysa hur företag och andra organisationer verkar i en dynamisk miljö där olika aktörers påverkan på verksamheten kan förändras över tid. Med andra ord kan det hända att en aktör som för tillfället har stort intresse i verksamhetens framgång inte nödvändigtvis kommer att fortsätta ha det över tid. Historien visar tvärtom att förändringar i den organisatoriska miljön (t.ex. exogena chocker, förändringar i efterfrågan på olika marknader, lagstiftning etc.) ofta leder till att aktörers intressen i organisationens verksamhet förändras. Genom att kognitivt utvidga organisationens intressentsfär till att inbegripa de aktörer som indirekt påverkas av den egna verksamheten menar Freeman att det blir det lättare för företagsledningen att formulera strategier för att hantera sådana förändringar.

Gemensamt för nyinstitutionalismen och Freemans intressentmodell är att båda betraktar organisationers skapande och formande som ömsesidigt beroende av en större, omgivande organisatorisk miljö. Denna miljö är i sin tur sammansatt av ett antal socialt och psykologiskt konstruerade normer, värden och uppfattningar kring hur och varför organisering bör ske. Utgår vi ifrån att den organisatoriska miljön är socialt konstruerad på detta sätt borde även tid vara en del av den sociala konstruktionen. Det skulle i så fall betyda att den kvantitativa linjära tidsuppfattning som dominerat forskningen inte räcker till för att förklara tids påverkan på hur och varför organisering sker. För denna uppgift krävs istället en ansats som inkluderar tidens kvalitativa dimensioner. Trots detta slår bland andra Micelota et al (2017), Reinecke. Shahzad Ansari (2017) och Dawson och Sykes (2016) fast att tids påverkan på organisering har ägnats begränsad uppmärksamhet inom organisationsteoretisk litteratur. Dessutom tenderar befintliga studier om tid och dess påverkan på organisering att ta utgångspunkt i en kvantitativ, linjär tidsuppfattning.

Det finns dock några goda exempel på studier där ett kvalitativt perspektiv på tid har nyttjats. I en studie om gruppsykologiska aspekters påverkan på tidsupplevelsen i organisationer visar Connie Gersicks (1988) hur grupperns gemensamma erfarenhet av tid varierar beroende på vilken form av tidsram (deadline, schema etc.) de arbetar utifrån. I en annan studie lyfter George och Jones (2000) fram hur kollektiva erfarenheter av tid kan påverka organisatoriskt beteende. Kritiska händelser (t.ex. kriser eller andra plötsliga förändringar i organisationens förutsättningar) kan därför få konsekvenser för hur enskilda organisationer skapas och formas.

Forskningen ovan är ett bevis på hur en kvalitativ förståelse av tid kan användas för att öka vår kunskap om de faktorer och processer som styr organisering. Föreliggande studie väljer att anamma detta perspektiv och bidra till kunskapsutvecklingen genom att fokusera på kvalitativa aspekter av tids påverkan på projektetableringsprocessen. I 4.3 kommer vi därför att redogöra för hur ett sätt att studera tid utifrån en kvalitativ tidsuppfattning är som socialt konstruerad.

3.3 TID SOM EN SOCIAL KONSTRUKTION OCH TIDSPERSPEKTIVS INVERKAN PÅ ORGANISERING

I 4.2 slog vi fast att en kvalitativ tidssyn kan hjälpa oss att fördjupa vår kunskap om tids påverkan på organiseringen av projektetableringsprocesser. I följande avsnitt kommer vi att titta närmare på hur ett sätt att studera tid är som en social konstruktion där olika organisatoriska miljöer ger upphov till olika tidsperspektiv för organisering.

Perspektivet på tid som ett socialt fenomen bygger, enligt George Herbert Mead (1932), på uppfattningen om att vår förståelse och upplevelse av fenomenet skapas och formas i interaktioner mellan sociala agenter. Dessa sociala konstruktioner konsolideras och bäddas med tiden in i samhällets olika institutioner genom vilka de sedan påverkar vår förståelse och upplevelse av tid. I en organisatorisk kontext innebär detta, enligt Clark (1985), att det dominerande tidsperspektivet inom en organisation definieras av dess medlemmar.

Denna tanke om tid som en social konstruktion är dock inte ny. Den välkände sociologen Émile Durkheim (Durkheim och Swain, 2012) gjorde i sin forskning om religiöst liv tidigt skillnad på helig och oren tid. Georges Gurvitch (1964) hävdade i sin tur att samhällen, grupper och organisationer tog utgångspunkt i olika tidsperspektiv som var kopplade till dess historia och utveckling. Denna skillnad i tidsperspektiv kunde, enligt Gurvitch, resultera i svårigheter vid social integration. Applicerar vi Gurvitch tankar på en projektetableringsprocess är det troligt att liknande svårigheter riskerar att uppstå i integrationen av aktörer med utgångspunkt i olika tidsperspektiv. En studie av Greenwald (1969) om tidsperspektivs påverkan på beslutsfattande visar till exempel att beslutshastigheten tenderade att öka i relation till beslutens vikt och alternativens attraktivitet. De resultat som Greenwald kom fram till visade att i fall där beslutens konsekvenser upplevdes som viktiga, och där de tillgängliga alternativen ansågs oattraktiva, beslut i regel fattades snabbare. Ett exempel på senare tids forskning som behandlar olika tidsperspektivs påverkan på organisering återfinns i Sandra Leaton Grays (2004) studie om det brittiska utbildningssystemet. Där framhåller hon, bland annat, hur utbildningen konstrueras utifrån olika tidsperspektiv med utgångspunkt i den geografiska och politiska kontexten och visar hur detta får konsekvenser för lärandet. Barbara Adams (2006) resonemang i 4.1 kring klocktid som norm i det industrialiserade samhället kan ses som ännu ett exempel på att socialt konstruerade tidsperspektiv kan fungera som utgångspunkt för organisering och organisatoriska handlingar. Tidsperspektivs roll i organisering understryks av Yakura (2002) som pekar på hur de med tiden blir en viktig del av den organisatoriska miljön som bidrar till att skapa och forma organisationer. Huy (2001) belyser, å sin sida, hur sådana strukturer i förlängningen påverkar vilka problem, åtgärder och lösningar som betraktas som relevanta och rimliga inom olika organisatoriska miljöer. Två organisationsteoretiska forskare som har ägnat sig åt att studera hur tidsperspektiv blir till är Orlikowski och Yates (2002). Enligt deras idé om temporala strukturer upplevs tid i organisationer inom ramen för en temporal struktureringsprocess som styr hur människor interagerar med sin omvärld. Utmärkande för interaktionen är att individer och organisationer, genom att kontinuerligt handla med utgångspunkt i gemensamma temporala

strukturer, bidrar till att producera och reproducera strukturerna. Dessa strukturer kan sedan ändras genom att aktörer medvetet eller omedvetet förändrar sina aktioner och handlingsmönster.

Olika tidsperspektiv påverkar dock inte bara organiseringen under det att den pågår. Som vi berörde i 2.5 kan anpassningen av organisering till socialt konstruerade mönster, utifrån Czarniawskas (2004) kairotiska tidsperspektiv, även äga rum i efterhand. Anpassningen rör i detta fall det narrativ som omger organisationen och dess organisering och sker genom att vissa tidsmässiga aspekter lyfts fram på bekostnad av andra. På så sätt konstrueras en bild av organisationen och dess organisering i efterhand som kan skilja sig från det faktiska förloppet. Henry Mintzberg (1978) belyste i sin forskning om strategiutveckling hur sådan efterkonstruerad organisering kan gå till. Där slår han fast att strategier, även om de vanligen betraktas som resultat av organisatorisk planering, i själva verket växer fram under organiseringsprocessen i takt med att en ström av beslut fattas. När ett beslut visat sig lyckat över tid antas det som en strategi. Den sociala konstruktionen av en organisation pågår således långt efter det att planering genomförts och beslut fattats. Sådan "efterhandsorganisering" ger, trots att den inte överensstämmer med det kronologiska händelseförloppet, upphov till nya normer för organisering. Eftersom organisationer, som vi kunde se i 4.2, tenderar att följa sådana normer i sin strävan efter legitimitet får denna kairotiska organisering betydelse för organisering inom fältet i stort.

Exemplen ovan visar att socialt konstruerade tidsperspektiv existerar och är av stor betydelse för hur och varför organisering sker i olika verksamheter och på olika nivåer. Därmed borde detsamma gälla för projektetableringsprocesser i allmänhet och i synnerhet i fallet PLUS, som involverar ett flertal aktörer som kan antas verka med utgångspunkt i olika tidsperspektiv. Innan vi kan sätta igång med vår studie behöver vi dock bilda oss en uppfattning om sammansättningen av de tidsperspektiv som ligger till grund för inblandade aktörers aktivitets- och handlingsmönster. Ett sätt att göra detta är att ta utgångspunkt i de institutionella logiker som ligger till grund för organisering inom olika fält. I 4.4 kommer vi därför kort att redogöra för begreppet institutionella logiker innan vi därefter presenterar hur de kan hjälpa oss att beskriva den organisatoriska miljö som ligger till grund för olika tidsperspektiv.

3.4 INSTITUTIONELLA LOGIKER SOM UTGÅNGSPUNKT FÖR SKILDA TIDSPERSPEKTIV

I föregående avsnitt konstaterade vi att socialt konstruerade tidsperspektiv påverkar hur och varför organisering sker i olika sammanhang och på olika nivåer. Organiseringen i fallet PLUS

omfattar ett flertal aktörer med olika tidsperspektiv. I följande avsnitt kommer vi att titta närmare på hur institutionella logiker kan användas för att synliggöra den organisatoriska dynamik som legat till grund för formandet av de olika tidsperspektiven.

Idén om institutionella logiker tar avstamp i det nyinstitutionella perspektivets uppfattning om att individers och organisationers tankar och handlingar påverkas av olika meningsnätverk som växt fram över tid (Jacks, 2017). Varje nätverk utgörs, enligt Friedland & Alford (1991), av en rad konkreta handlingsmönster och symbolsystem för organisering och organisatoriskt handlande. Tillsammans bildar de ett logiskt ramverk, som när det väl institutionaliserats inom en organisatorisk miljö, bidrar till att forma tanke- och handlingsmönster hos berörda individer och organisationer (Powell, 2007; Thornton & Ocasio, 1999). En skola förväntas till exempel styras av lärare och rektorer, medan ekonomiredovisningen på ett större företag normalt är förknippat med traditionella organiseringsformer som årsredovisningar, kvartalsrapporter etcetera. Således betraktas organisatoriskt beteende inom det institutionella logikperspektivet som beroende av sitt sociala sammanhang (Friedland & Alford 1991; Thornton & Ocasio, 2008). En organisation befinner sig inte i ett vakuum, utan verkar tvärtom ofta i miljöer där den behöver förhålla sig till förekomsten av andra konkurrerande logiker.

Då organisering i allt högre grad äger rum genom ett ömsesidigt samspel med en rad olika aktörer blir möten mellan olika logiker en ofrånkomlig del i styrningen av moderna organisationer. Det är inte ovanligt att friktion uppstår när sådana möten sker. Detta hänger, enligt Johansson (2002, s. 34), ihop med att organisationer kan välja vilken logik de vill anamma och anpassa, återskapa eller förändra så att de på sikt blir en allt viktigare del av den organisatoriska sfären (Friedland & Alford 1991; Thornton et. al. 2012). I ett sådant läge finns alltid en risk att någon logik får stå tillbaka till förmån för någon annan. Detta kan ibland leda till missnöje bland aktörer kring organisationens val och prioriteringar. Konflikter mellan institutionella logiker är, enligt Johansson (2002), särskilt vanliga inom verksamheter som är beroende av interaktion mellan flera olika aktörer med hemvist i skilda organisatoriska fält. Exempel på sådana verksamheter återfinns bland annat i skolan och sjukvården där det är vanligt att institutionella logiker som betonar jämlikhet och demokrati konkurrerar med marknadsinspirerade logiker som fokuserar på vinst och effektivitet.

Institutionella logiker kan även användas för att analysera organisatorisk interaktion, vilket Rafael Lindqvist (2000) hävdar i sin studie om myndighetssamverkan vid arbetsrehabilitering. Studien visar att institutionella logiker påverkar organisering inom specifika sfärer och hur de samverkar. Denna påverkan blir, enligt Lindqvist, synlig vid aktörssamverkan vid vård av enskilda patienter. Läkare, sköterskor, landsting och privata vårdgivare utgår alla i sina handlingar och beslut från

logik som dominerar inom ramen för det egna organisatoriska fältet. I läkarens fall kan detta till exempel handla om att sätta patientens bästa i centrum med hänsyn till professionsetiska överväganden, lagar och oskrivna regler. I Landstinget är fokuset troligen i högre grad riktat mot korrekta politiska avvägningar på systemnivå gällande frågor som likvärdighet och effektivitet i vården.

Linde och Svensson (2013) menar att institutionell logik kan användas för att studera och analysera organisatorisk förändring oberoende av om den har sitt ursprung internt (inom organisationen) eller om förändringstrycket kommer utifrån, från externa aktörer. Ett sätt att göra detta är genom att utgå ifrån idealtyper. Weber menar att en idealtyp inte ska misstas för en beskrivning av verkligheten i sin verkliga, komplexa form. En idealtyp är istället en slags renodlad modell, fri från motsättningar, som hjälper oss att förstå socialt handlande genom att typifiera och generalisera (Weber & Lundquist (1922/1983). Att utgå ifrån idealtyper i studiet av organisationer hjälper oss att synliggöra de specifika drag som präglar en viss organisationsfär och dess logik.

Olika aktörers organisering och handlande kan alltså förklaras med utgångspunkt i den institutionella logik som dominerar det organisatoriska fält inom vilket de verkar. Då organiseringen i fallet PLUS involverar flera aktörer med hemvist i skilda organisatoriska sfärer borde deras syn på organisering präglas av skilda logiker. I 4.3 kunde vi se hur skapandet och formandet av olika tidsperspektiv sker med utgångspunkt i olika sociala kontexter. Genom att skapa oss en bild av de institutionella logiker som styr de olika aktörernas syn på organisering i fallet PLUS kan vi förhoppningsvis även bilda oss en uppfattning om de olika tidsperspektiv som tillsammans styr organiseringen.

Thornton et. al (2012 s. 56) lyfter fram sju idealtyper som kan förstås som institutionella logiker: familjen, samhället, religionen, staten, marknaden, professionen och korporationen. I Tabell 1a kan vi längs y-axeln se hur de olika logikerna är sammansatta genom sin relation till olika institutionella kategorier (legitimitetsgrund, källa till normer, auktoritet etcetera). I avsnitt 5 presenteras, med utgångspunkt i tabell 1a, fyra idealtypiska logiker som har framgått i intervjuerna med representanter för PLUS intressenter. Eftersom denna studie fokuserar på hur olika aktörers tidsperspektiv påverkar organisering inkluderas även kategorin "tidsperspektiv" i tabellen. De fyra idealtyperna har valts ut med hänsyn till hur väl de beskriver de institutionella dynamiker som är verksamma inom den miljö där intressenterna verkar.

Tabell 1a

Y-Axis:	X-Axis: Institutional Orders					
Categories	Family	Religion	State	Market	Profession	Corporation
Root Metaphor	Family as firm	Temple as bank	Redistribution mechanism	Transaction	Relational network	Hierarchy
Sources of Legitimacy	Unconditional loyalty	Sacredness in society	Democratic participation	Share price	Personal expertise	Market position of firm
Sources of Authority	Patriarchal domination	Priesthood charisma	Bureaucratic domination	Shareholder activism	Professional association	Top management
Sources of Identity	Family reputation	Association with deities	Social & economic class	Faceless	Association with quality of craft Personal reputation	Bureaucratic roles
Basis of Norms	Household membership	Congregational membership	Citizenship membership	Self-interest	Associational membership	Firm employment
Basis of Attention	Status in household	Relation to supernatural	Status of interest group	Status in market	Status in profession	Status in hierarchy
Basis of Strategy	Increase family honor	Increase religious symbolism of natural events	Increase community good	Increase profit	Increase personal reputation	Increase size of firm
Informal Control Mechanisms	Family politics	Worship of calling	Backroom politics	Industry analysts	Celebrity professionals	Organization culture
Economic System	Family capitalism	Occidental capitalism	Welfare capitalism	Market capitalism	Personal capitalism	Managerial capitalism

*Abbreviated from Thornton (2004).

Thornton (2004)

4. LOGIKER SOM IDENTIFIERATS I FALLET PLUS, TIDSPERSPEKTIV OCH SAMSPEL

I kapitel 4 har vi argumenterat för att socialt konstruerade tidsperspektiv utgör en integrerad del av den dynamik som styr organisering av projektetableringsprocesser och att denna dynamik kan studeras med hjälp av institutionella logiker. I följande avsnitt tar vi en närmare titt på hur denna dynamik har tagit sig i uttryck i fallet PLUS och vilka konsekvenser detta har inneburit för verksamhetens organisering. Redovisningen inleds genom att de institutionella logiker som har identifierats i samband med organiseringen presenteras. Därefter följer en redogörelse av aktörernas olika tidsperspektiv, innan vi därefter beskriver och diskuterar den dynamik som mötet mellan dem resulterade i. Resultat- och analysavsnittet binds sedan ihop med några avslutande reflektioner kring tidsdimensionens påverkan på organiseringen.

4.1. IDENTIFIERADE LOGIKER

Redovisningen inleds med en presentation av tre institutionella logiker som har identifierats som dominanta och drivande i organiseringen av PLUS-verksamheten: *professionslogik*, *politisk logik* och *produktionslogik*. För att presentationen av de olika logikerna ska bli mer överskådlig har tre idealtyper skapats med utgångspunkt i Thornton (2004). På Y-axeln i tabell 2 kan vi se hur de olika logikerna är sammansatta utifrån varifrån de hämtar sin utgångspunkt, legitimitet, normer, etcetera.

Tabell 2

Y-axel:	X-axel: Institutionella logiker		
Kategorier:	Professionslogik	Politisk logik	Produktionslogik
Utgångspunkt	Professionen	Problemlösare	Produktion och leverans av välfärdstjänster
Legitimitet	Expertkunskap och yrkeserfarenhet	Politisk ideologi och väljarstöd kopplad till problemlösarförmåga	Leveransförmåga enligt uppsatta ramar med godtagbar kvalitet
Auktoritet	Status inom yrkesgrupp och yrkesbakgrund	Demokratiskt stöd och verkställande byråkratisk makt	Position i byråkratin och bevisad leveransförmåga
Identitet	Kopplad till yrkesroll och yrkesskicklighet	Kopplad till partitillhörighet och geografisk tillhörighet	Kopplad till systemets utformning och funktion
Normsystem	Grundat i yrkesetisk praxis och individuell särart	Grundat i det politiska systemet och det allmännas åsikter	Grundat i byråkratiska systemet och tjänstemannarollen
Status	Kopplad till yrkeskunskaper och status i yrkesgruppen	Kopplat till väljarstöd, politisk position och övrigt demokratiskt stöd	Kopplad till byråkratisk position och rykte inom systemet
Strategi	Patientens bästa och konsolidering av yrkesgruppens kvalitet	Förbättra för det allmänna och tillfredsställa väljare	Leverera i enlighet med det byråkratiska systemets lagar och regler
Tidsperspektiv	Grundat i professionens och patienters behov	Grundat i ideologiskt och politiskt prioriterade behov	Grundat i lagar, regler och verksamhetens behov

Organisering utgår, enligt professionslogiken, ifrån normer, värden och uppfattningar hämtade från professionen. Organiseringen baserar därtill sin legitimitet, auktoritet m.m. på yrkesrollen och tillhörande expertkunskaper (Thornton, 2004). Organisering som tar utgångspunkt i professionslogik präglas därmed normalt av professionens intressen och värden, såsom till exempel patienters välmående, vårdens förutsättningar och den egna yrkesgruppens kvalitet. I fallet PLUS representeras denna logik främst av de före detta läkare och andra sjukvårdsanställda som deltar i organiseringen.

Den politiska logiken skiljer sig från professionslogiken på flera punkter. Där äger organisering normalt sätt rum med syfte att hantera politiskt prioriterade frågor alternativt tillfredsställa krav från väljare och partimedlemmar. På så sätt kan politisk legitimitet, auktoritet, etcetera upprätthållas. Den politiska logiken representeras i organiseringen av PLUS-verksamheten delvis av regionens tjänstemän, men också av ansvarig regional politiker.

Inom produktionslogiken är det främsta målet med organisering att möjliggöra och effektivisera produktion och leverans av produkter och tjänster (i det här fallet vårdtjänster). Den organisatoriska auktoriteten och legitimiteten hänger här samman med hur väl leverans sker i relation till uppsatta produktionsmål inom ramen för det byråkratiska systemet. I fallet PLUS representeras denna logik av en vårdenhetschef och en före detta förvaltningschef på en vårdförvaltning som sysslar med att producera vård för regionens invånare.

4.1.1 PROFESSIONSLOGIK

Den institutionella logik som har visat sig mest framträdande i PLUS-verksamhetens uppstartsskede är professionslogiken. I intervjuerna med respondenter, som var delaktiga i arbetet med att utforma och starta upp PLUS-verksamheten, utmärker sig professionen som en central drivkraft bakom organisering. Dels som motivationsfaktor för individer med expertkompetens att engagera sig i organiseringsprocessen, dels som utgångspunkt för utformningen av verksamheten och dess pedagogiska metoder.

Att professionen utgör en viktig drivkraft för individers engagemang blir tydligt när A berättar om hur det kom sig att hon först blev involverad i arbetet med att skapa ett introduktionsprogram för utbildning av utlandsutbildad sjukvårdspersonal:

Det var egentligen inte det jobbet jag tänkte att jag skulle ha då jag var en hands-on doktor på en vårdcentral Men vi kan inte låta en icke-läkare ta hand om våra utbildningsfrågor, de är viktigt att vi hanterar dem själva. (Respondent A)

A ger här utlopp för vad som närmast kan beskrivas som en pliktkänsla gentemot den egna professionens etos. Hon ser sitt deltagande i organiseringsprocessen som ett sätt att försäkra sig om att rätt åtgärder vidtas för att säkerställa att kvalitén i den egna yrkesgruppen upprätthålls. Denna känsla av ansvar för frågor som rör yrkesgruppen i stort betonas även av B när hen beskriver hur avsaknaden av ett system för introduktion av utlandsutbildade läkare drabbade den egna yrkesgruppen:

Det finns ju två parallella processer som har att göra med utlandsrekrytering av lärarpersonal... Den ena är det som kallas Brain Drain, d.v.s. att man tömmer ut de resurser man har vad gäller hälsopersonal i de länder vi rekryterar ifrån. Det andra är Brain Waste. Tittar man exempelvis på de läkare som kom från Moldavien då som kom till Tyskland så var kanske det vanligaste arbetet de hade när de kom till Tyskland cementarbetare. Då utnyttjar man inte den kompetens de har.

Således tycks identifikationen med den egna yrkesgruppen, dess ödesfrågor och normer ha varit en viktig drivkraft för de före detta läkare som deltog i det inledande arbetet med organisering och utformning av PLUS-verksamheten. Den egna organisatörsrollen motiveras av de unika erfarenheter och expertkunskaper som hen tillskansat sig till följd av sin ställning inom yrkesgruppen. Med kommentaren *”Vi kan inte låta en icke-läkare ta hand om våra utbildningsfrågor...”* antyder respondent A att organisatörsrollen kräver erfarenheter och kunskaper som endast återfinns inom den egna professionen. Respondenternas deltagande i organiseringen drivs således av viljan att värna professionens intressen samt säkerställa att dess normsystem och kvalitetskrav efterlevs även av utlandsutbildade. Som representanter för professionen besitter respondent I erforderliga kunskaper om dessa värden och hur de bör förmedlas. Sammanfattningsvis framställs professionen av respondenterna som en central drivkraft bakom det egna deltagandet i organiseringen, men också som utgångspunkt för hur organiseringen bör se ut.

Bilden av att organiseringen av PLUS-verksamheten initialt skedde med utgångspunkt i en sådan professionslogik bekräftas av det faktum att ansvariga politiker och tjänstemän inom VGR vände sig direkt till före detta läkare för förslag på utformning av verksamheten. Syftet med detta var att få tillgång till expertkunskap och erfarenhet av frågor rörande vård och utbildning. Därigenom tilldelades de professionella ett slags organisatoriskt mandat utifrån sina expertkunskaper, erfarenheter och professionella status, vilket framgår när respondent A talar om hur hon först kom att bli involverad i PLUS:

Vi hade en styrgrupp kring detta där vi diskuterade frågan om vad vi skulle göra med utlandsutbildade, ungefär...du kan väl skriva ihop någonting, så får vi se om någon vill göra någonting åt det, sa D till mig. Så då skrev jag en mening i utbildningsuppdraget att vi borde utreda möjligheterna att skaffa ett specialitetsövergripande program.

I citatet ovan blir det tydligt att det inte var A själv som kom med förslaget om att sätta igång organiseringsprocessen. Istället var det E som aktivt bad henne att, utifrån sin position som expert på området, komma med förslag om att frågan utreddes. En möjlig orsak till E:s handlande skulle kunna vara att knyta rätt kompetens till organiseringen redan från början. En annan skulle kunna vara att hon såg ett behov av att etablera förtroende inom yrkesgruppen i stort.

4.1.2 POLITISK LOGIK

Ytterligare en organisatorisk logik som har haft inflytande över organiseringen av PLUS-verksamheten är den politiska. Den professionsdrivna organisering som redogjordes för i

föregående avsnitt hade knappast varit möjlig om det inte fanns en politisk vilja att ta tag i frågan om introduktion av utlandsutbildad personal i den svenska sjukvården. Som vi kunde se i kapitel 2 visar flera rapporter (SKL 2005; 2014) på ett stadigt ökande rekryteringsbehov i den svenska sjukvården under perioden som föregick organiseringens uppstart. Det innebar att behovet av en lyckosam rekrytering och integrering av utländsk vårdpersonal växte. Samtidigt inkom kontinuerliga larmrapporter från regionens olika verksamheter om kvalitetsbrister kopplade till språkförbistring, kulturkrockar och otillräcklig kännedom om det rådande sjukvårdssystemet. Ett växande missnöje bland patienter med den vård regionen erbjöd dem utgjorde i sig en organisatorisk drivkraft för ansvariga politiker att agera i frågan, inte minst för att tillfredsställa sina väljare. Att det växande missnöjet med utlandsutbildad personal i verksamheterna nådde fram till ansvariga politiker i regionen, och att det bidrog till att höja frågans politiska prioritet, bekräftas av respondent F i nedanstående citat. Där belyser hen hur en växande mängd klagomål från patienter kopplade till bland annat språkförbistringar i kontakten med utlandsutbildad vårdpersonal vid regionens vårdförvaltningar kunde ta sig i uttryck:

Människor har varit irriterade över att vi låter patienter som kommer från andra länder ha med sig en tolk för att förstå den svenska läkaren, men ibland har det blivit så att jag som svensk patient ska ha en tolk för att förstå den utländska läkaren, så kan vi ju inte ha det. (Respondent F)

Förutom klagomål från patienter och väljare drevs ansvariga politiker av ideologiska motiv. Då man hade valt att ansluta sig till WHO:s globala uppförandekod för internationell rekrytering av hälso- och sjukvårdspersonal måste man nu även tillse att den faktiskt efterlevdes (se kapitel 2). Det innebar bland annat att de utlandsutbildade som rekryterats skulle garanteras den hjälp och det stöd de behövde för att verka inom den svenska sjukvården. Att ideologiska hänsyn på detta sätt var en viktig organisatorisk drivkraft bakom PLUS-verksamhetens organisering framgår i följande citat:

Utlandsutbildade läkare har ju fri rörlighet i EU, men för att göra detta juste så behöver du ju faktiskt veta vad det är för regler som gäller i Sverige: rehabiliteringsprocesser, sjukskrivningsprocesser o.s.v. Sen är det ju en annan kultur, att vi inte jobbar så hierarkiskt som man gör på andra ställen, att du ska jobba i team och så där. Hur är en svensk patient? Förstår patienten dig om du ställer en fråga och tolkar du svaret rätt? Hade samma fråga och svar kommit från någon i Danmark eller Tyskland så hade det kanske betytt något annat än i en svensk kontext. (Respondent F)

Det fanns således en politisk dimension av PLUS-verksamhetens initiala organisering som bestod i att regionens politiker hade såväl ideologiska som demokratiska motiv att öppna upp för och engagera sig i organiseringen av det som skulle komma att bli PLUS.

4.1.3 PRODUKTIONSLOGIK

Vid sidan av den professionella och politiska dimensionen av PLUS-verksamhetens initiala organisering existerade också en produktionsaspekt som organisatörerna behövde förhålla sig till. Denna produktionsaspekt hängde ihop med regionens förvaltningar och dess uppdrag att se till att det fanns tillräckligt med legitimerad personal i de egna vårdverksamheterna för att kunna upprätthålla produktionen av välfärdstjänster i enlighet med lagar och regler. Detta var ingen enkel uppgift för förvaltningarna med tanke på den utbredda bristen på legitimerad vårdpersonal som rådde, i synnerhet i regionens utkanter. Förvaltningarnas prioriteringar handlade således snarare om att få arbetskraft med rätt kompetens i arbete, än att ombesörja utlandsutbildades språkliga och kulturella kompetens. En lyckad organisering krävde därför att förvaltningarna övertygades om att det var en god idé att låta sin utlandsutbildade personal genomgå PLUS-programmet istället för att hantera kompetensutvecklingen lokalt i den egna verksamheten. Att förvaltningarnas produktionsbaserade organiseringslogik inte helt harmonierade med den organisation som de professionella och politikerna tänkt sig för PLUS-verksamheten bekräftas i citatet nedan. Där beskriver C hur organisationsledningen, som svar på denna motsättning, initialt valde att belysa PLUS verksamhetsnytta, snarare än professionsnytta, i sin kommunikation med förvaltningarna:

Eftersom vi inte riktigt visste när vi startade detta hur stort intresset skulle vara från verksamheterna så lovade vi att vi skulle ta hand om några surdegår också, för att det verkligen skulle bli verksamhetsnytta – fall där verksamheten kunde identifiera att det här inte funkar.

Att på detta sätt lyfta fram PLUS-verksamhetens roll som stöd till förvaltningar med det svåra och ofta tidskrävande ansvaret att introducera utlandsutbildad personal kan betraktas som en anpassning av verksamheten till förvaltningarnas produktionslogik. Man hoppades att detta skulle få dem att undvara deltagare och programledare till programmet. Att även politiken stod för anpassningar till denna produktionslogik framgår av att subventioner av utbildningskostnaden infördes, som ett sätt att kompensera förvaltningarna för de organisatoriska utmaningar det innebar för dem att undvara personal. Att det fanns en oro bland politikerna att PLUS annars hade fått svårt att få deltagare till sitt program framgår när F talar om subventionerna:

Att förvaltningarna faktiskt har fått skicka personer på detta då gratis tror jag är viktigt. Hade de behövt både bli av med en person en dag i veckan och betala för det, så är jag inte helt säker på att man hade gjort det, även om man vinner på det på sikt. (Respondent F)

4.2 DE IDENTIFIERADE LOGIKERNAS TIDSPERSPEKTIV

I avsnitt 3 introducerades tid som ett delvis socialt konstruerat fenomen och idén om att olika aktörers organisering styrs av olika tidsperspektiv. I studiens resultat framgår att aktörers tidsperspektiv har spelat en central roll i organiseringen av PLUS och att de olika institutionella logikerna har haft inflytande över dess sammansättning.

4.2.1 PROFESSIONENS TIDSPERSPEKTIV

En avgörande tidsaspekt i organiseringen av PLUS-verksamheten var att projektet vid starten för organiseringen hade tillgång till individer som, med bakgrund i professionen, dels besatt de kunskaper och erfarenheter som krävdes för att bistå i organiseringen av ett introduktionsprogram för utlandsutbildade, dels ville delta i organiseringsprocessen. Att sådana personer fanns till hands framgick i citaten av respondent A och B i avsnitt 4.1.

Utmärkande för det tidsperspektiv som professionslogiken grundar sig på är att det tar utgångspunkt i professionens egna normer och värden. Som vi tidigare visat i detta avsnitt innebär det att fokus riktas mot upprätthållandet av vedertagen vårdpraxis och yrkeskvalité. Prioriteringen av yrkesmässiga värden får konsekvenser även för organiserings tidsperspektiv, då detta är konstruerat utifrån samma uppsättning yrkesrelaterade värden och normer. Att tidsperspektivet hos den organisering som drivs av en slags professionslogik är anpassat till professionens prioriteringar framgår av hur organisatörerna resonerade när de utformade PLUS-verksamhetens pedagogiska modell. Upplägget inkluderade, förutom formella språkstudier, kontinuerliga möten handledda av yrkesverksamma läkare där man reflekterade över yrkesrollen tillsammans med andra deltagare i samma situation. Respondent D, som var en del av den grupp organisatörer som arbetade fram upplägget, slår fast pedagogikens organisatoriska relevans för PLUS-verksamhetens organisering när han konstaterar: *”Det jag tycker gör projektet unikt är hela den pedagogiska upplägget”*. D ger således utlopp för uppfattningen att PLUS-verksamhetens pedagogiska modell utgör en viktig del av organisationens existensberättigande, vilket är en återkommande uppfattning hos respondenter inblandade i den initiala organiseringen av verksamheten. En annan återkommande åsikt, som personifieras av D, handlar om att tid utgör en viktig aspekt av denna pedagogiska modell och att de kunskaper och kompetenser (frekvent omnämnd av respondenterna som förtrogenhet) som utlandsutbildad personal är i behov av endast kan approprieras över tid:

Det är en stödjande miljö för lärande där vi inte kompromissar med att tiden har en väsentlig betydelse för förutsättningarna för att uppnå den förtrogenhetskunskap som är målet med PLUS och som vi ser måste till. Du ska inte tenta av kursen och sen gå ut och bära med dig den kunskapen ett tag och sen försvinner den. Ambitionen var att läkaren som sen självständigt ska vara och verka ute i svensk sjukvård ska förkroppsliga den kunskapen, och då krävs det tid. Det var också vår pedagog mycket noga med att poängtera. (Respondent D)

Tid utgör alltså en central dimension av professionslogiken genom att den ses som en förutsättning för att utlandsutbildade ska kunna tillgodogöra sig de kompetenser som krävs för att vedertagen praxis och den egna yrkesgruppens kvalitét upprätthålls. Således kan man säga att det tidsperspektiv som ligger till grund för organiseringen inom denna logik är konstruerat med utgångspunkt i professionens prioriterade behov (till exempel pedagogiska) och att organisatoriska beslut om tidsmässiga hänsyn primärt tas med utgångspunkt i dessa behov.

4.2.2 POLITIKENS TIDSPERSPEKTIV

Att tid var en viktig aspekt av den politiska dimensionen framgår vid en närmare inspektion av de drivande faktorerna bakom bildandet av verksamheten. I kapitel 2 kunde vi se att PLUS inte var det första, och knappast heller det sista, försöket att hantera de växande problemen med utlandsutbildad personal inom den svenska sjukvården. Tvärtom var problemets vikt och omfattning välkänt, såväl inom professionella som inom politiska kretsar, vilket i sin tur hade gett upphov till en rad tidigare försök att adressera frågan utan lyckat resultat. En förklaring till detta skulle kunna vara att frågan, trots återkommande rapporter om kvalitetsbrister i bemötandet inom exempelvis primärvården, inte prioriterades på politisk nivå. C bekräftar bilden av att frågan under lång tid saknade tillräcklig politisk sprängkraft och beskriver den som "snuttifierad":

VGR har sedan tidigare arbetat med olika delprojekt i frågan om utlandsutbildades introduktion på den svenska arbetsmarknaden och flera studier har gjorts i ämnet. Men det har liksom varit ganska snuttifierat. Det fanns projektpengar att söka och så gjorde man det under något år, sen tog projektet slut. (Respondent C)

När beslutet om att starta upp PLUS-verksamheten till slut fattades går det att argumentera för att en kritisk punkt hade uppnåtts, där ansvariga politiker var tvungna att hantera frågan för att inte riskera att förlora politisk legitimitet. Nu var det inte längre bara företrädare för professionen som visade missnöje och slog larm om kvalitetsbrister i integrationen av utlandsutbildade läkare, utan vanliga väljare på vilkas röster politikens legitimitet vilade. Uttryckt i temporalitetstermer kan man säga att den politiska logikens tidsperspektiv för när organisering borde ske bestämdes

av huruvida frågan var av tillräckligt hög politisk prioritet eller inte. Avseende utlandsutbildad sjukvårdspersonal tycks så ha varit fallet. Detta efter en rad misslyckade, "halvdana", försök att komma till rätta med frågan i det förflutna och med tanke på de växande problem som väntade i framtiden om frågan inte snabbt fick en lösning. Samtidigt fanns det vid tiden för starten av den nya verksamhetens organisering dessutom pressande makropolitiska, ideologiska faktorer som ytterligare motiverade politikerna att sätta igång organiseringsprocessen, vilket B är inne på när hen talar om hur det kom sig att arbetet med organiseringen av en verksamhet för introduktionsutbildning av utlandsutbildade en gång sattes i verket: "*Ökad rörlighet, globalisering, det här med cirkulär migration och lite det här med WHO:s etiska kod, var ju lite grann en ledstjärna nu*".

4.2.3 PRODUKTIONENS TIDSPERSPEKTIV

Förvaltningarna hamnade alltså delvis i kläm initialt i organiseringen. Ett av skälen till det var att dess organisatoriska principer grundade sig i produktionslogiken där tidsperspektivet bestämdes av den egna verksamhetens behov och de lagar och regler som styrde den. Ur ett sådant perspektiv var den prioriterade arbetsuppgiften bland chefer att få utbildad personal i arbete här och nu, så att antalet anställda motsvarade verksamhetens storlek och dess patienter kunde få vård inom uppsatta tidsramar.

Den eskalerande bristen på personal med rätt utbildning försvårade det arbetet, vilket gjorde det svårt att ersätta anställda som var på utbildning. Som vi varit inne på tidigare var situationen extra svår för förvaltningar i regionens ytterkanter där tillgången på personal var sämre, samtidigt som anställda fick längre att åka till utbildningarna. Denna tidskonflikt gjorde dessutom att det ibland inte fanns tillräckligt med deltagare för att starta upp och driva program för alla utlandsutbildade som ville delta. Problematiken framgår när G berättar om en utlandsutbildad anställd som inte fick chansen att gå PLUS på grund av för få sökande:

Jag har en annan sjuksköterska nu som sökte tjänst hos mig på egen hand ... jag har beställt en språkutbildning separat till henne som bekostades själv som enhet Men det var inte tillräckligt många sökande till den PLUS-starten så programmet ställdes in. (Respondent G)

Således hade PLUS-verksamhetens organisatörer initialt problem med att anpassa organisationen så att den passade in med förvaltningarnas tidsperspektiv som var grundade på produktionslogiska hänsyn.

4.3. MÖTET MELLAN OLIKA TIDSPERSPEKTIV

I föregående avsnitt identifierades ett antal institutionella logiker och tillhörande tidsperspektiv som tillsammans utgjorde den organisatoriska miljön för uppstart och utformning av PLUS-verksamheten. I detta avsnitt visas hur mötet mellan de olika logikerna och dess tidsperspektiv gav upphov till en organisering präglad av ett politiskt tidsperspektiv med utgångspunkt i professionens värden och normer, samtidigt som förvaltningarnas intressen kom i andra hand.

4.3.1 DRIVKRAFTER / HARMONI / SYNKRONISERING

En avgörande faktor för organisering, som har med tid att göra, kan spåras till verksamhetens startpunkt. I fallet PLUS utgjorde startpunkten en särskilt gynnsam grogrund för organisering genom den samtidiga förekomsten av politisk vilja och tillgång på företrädare för professionen, som hade den vilja, erfarenhet och position inom den egna yrkesgruppen som krävdes för att identifiera vad som borde göras och hur. I organiseringen av PLUS-verksamheten tillämpade företrädarna för professionen ett tidsperspektiv som främst syftade till att värna yrkesgruppens kvalité och värden. Professionen hade, som vi sett i avsnitt 4.1, redan tidigare sökt gehör för dessa värden, utan att lyckas. En viktig orsak till att det blev annorlunda denna gång var att professionens och politikernas behov överensstämde. Politikerna tvingades, på grund av en kombination av ideologiska skäl, växande personalbrist och väljarnas påtryckningar agera i frågan. Att det politiska tidsperspektivet krävde att organiseringen skedde omgående innebar i sin tur att individer med bakgrund inom sjukvården fick stort inflytande över processen, inklusive frågor om verksamhetens utformning och prioriteringar. Mötet mellan de två tidsperspektiven resulterade således i en grogrund för organisering som fritt kunde ta utgångspunkt i professionens behov. Åtminstone så länge den så effektivt och smärtfritt som möjligt lyckades forma en verksamhet som tog hand om den akuta problematiken med utlandsutbildad vårdpersonal en gång för alla. Att PLUS-verksamhetens organisering i sin linda var tydligt präglad av professionens värden och politikens korta tidsperspektiv framgår till exempel när A talar om hur organiseringen av verksamheten var en ständigt pågående process som drevs på av politikernas vilja att snabbt få en organisation på plats:

Vi valde ju att starta en pilot som vi skulle utvärdera och som vi sedan skulle ta ställning till om vi skulle fortsätta eller inte. Men så blev det inte utan piloten blev ju väldigt lyckosam och då blev det inget uppehåll egentligen, utan redan under det första året så blev det en så stor efterfrågan så vi körde skarpt med en gång. Så vi utvärderade under hela det första året. Och så har egentligen hela det här arbetet pågått. Vi har skruvat kontinuerligt. (Respondent A)

4.3.2 HINDER FÖR ORGANISERING

Mötet mellan de olika aktörernas tidsperspektiv har dock inte enbart visat sig vara en källa bakom organisering i fallet PLUS. Om professionens och politikens tidsperspektiv överlappade varandra på ett smidigt sätt i starten av organiseringsprocessen innebar utformningen av verksamhetens metoder och innehåll krockar mellan de olika aktörernas tidsramar för organisering.

Ett exempel på detta är verksamhetens pedagogiska modell. Som vi konstaterat präglades organiseringen initialt av professionen och dess organisatoriska normer och värden. Dessa prioriterade yrkesmässig kvalitet, vilket man hoppades uppnå genom ett pedagogiskt upplägg som, förutom formella språkstudier, inkluderade kontinuerliga möten handleda av yrkesverksamma läkare där man reflekterade över yrkesrollen tillsammans med andra deltagare i samma situation. Respondent D, som var med och arbetade fram upplägget ger sin bild av det och varför hen tycker att det utgör en viktig del av PLUS:

Det jag tycker gör projektet unikt är hela det pedagogiska upplägget. Det är en stödjande miljö för lärande där vi inte kompromissar med att tiden har en väsentlig betydelse för förutsättningarna för att uppnå den förtrogenhetskunskap som är målet med PLUS, och som vi ser måste till. Du ska inte tenta av kursen och sen gå ut och bära med dig den kunskapen ett tag och sen försvinner den. Ambitionen var att läkaren som sen självständigt ska vara och verka ute i svensk sjukvård ska förkroppsliga den kunskapen, och då krävs det tid. Det var också vår pedagog mycket noga med att poängtera. (Respondent D)

Respondent D målar här upp en bild av verksamhetens pedagogiska modell som organisationens kanske viktigaste fundament, vilket är en återkommande uppfattning både bland andra respondenter och i organisationens egna verksamhetsbeskrivningar. Utan tid, ingen kvalitet, var budskapet, vilket bland annat innebar att utbildningstiden av pedagogiska skäl spädades ut över en längre period. Även om detta synsätt tycks ha bidragit till ökad pedagogisk kvalitet stod det i motsättning till förvaltningarnas organisatoriska tidsperspektiv som ytterst handlade om att få anställda i arbete så snart som möjligt.

Ett annat organisatoriskt problem som direkt kan relateras till PLUS-verksamhetens och förvaltningarnas skilda organisatoriska tidsperspektiv handlar om svårigheten med att koppla samman potentiella deltagare med kursstarter. Detta problem blir extra tydligt inom program med lägre antal deltagare, eftersom programstarterna där är avgränsade till ett enskilt tillfälle varje år. För att en deltagare ska ha möjlighet att genomgå programmet krävs att hen är anmäld och klar i tid till kursstart. Så är dock inte alltid fallet eftersom många presumtiva deltagare av privata eller behovsrelaterade skäl anställs under året och därför missar programstarten. Problematiken har förvärrats av Socialstyrelsens införande av krav på kunskaper i svenska, danska

eller norska för att få arbeta inom den svenska vården (Socialstyrelsen, 2016). Kraven har bland annat inneburit att förvaltningschefer, i de fall nyanställda inte har haft möjlighet att gå den subventionerade PLUS-utbildningen, istället har vänt sig till privata språkutbildningar för att den nyanställda ska få rätt att arbeta. Dessa utbildningar är inte subventionerade och saknar dessutom den yrkesspecifika, kulturella inriktning som finns hos PLUS. G talar om hur en av henns anställda missade PLUS programstart och i stället fick genomgå ordinarie språkutbildning:

Jag har en sjuksköterska som också sökte tjänst hos mig på egen hand och vi hade intervju på engelska ... Men det var inte tillräckligt många sökande till den PLUS-starten så programmet ställdes in ... Tanken var ju att hon skulle börja studera språk under sommaren och sedan hoppa in i PLUS programmet till hösten och fortsätta så jag beställde en språkutbildning separat till henne som bekostades själv som enhet. Planeringen var i våras att hon skulle börja språkstudera intensivt för att komma in i PLUS programmet. (Respondent G)

Många förvaltningar kom således i kläm som en konsekvens av att PLUS-verksamhetens pedagogiska inriktning utformades som den gjorde. En stor anledning till det går att härleda till att organiseringen inom den produktionslogik på vilken förvaltningarna byggde utgick från ett tidsperspektiv som inte alls stämde överens med professionens när det kom till såväl individers som verksamhetens behov.

4.4 TIDSPERSPEKTIV UNDER FÖRÄNDRING.

I de båda föregående avsnitten har vi sett hur de olika aktörernas organiseringslogiker och tidsperspektiv har medverkat till den organisatoriska dynamik som dominerade uppstarten och utformningen av PLUS-verksamheten. I detta avsnitt riktar vi, för att se om den dynamik som ligger till grund för organiseringen har förändrats, fokus mot verksamheten så som den ser ut idag och de olika aktörernas tankar om dess framtida utveckling.

En tendens som går att urskilja i empirin är att produktionslogikens värde som organisatorisk utgångspunkt har stärkts i samband med verksamhetens övergång från projekt till ordinarie verksamhet inom VGR. Exempel på denna tendens framgår i förändringar av aktörers sätt att resonera kring organisering i samband med programmets uppstart jämfört med hur de resonerar idag. A, som en gång var med och startade upp programmet, ger uttryck för denna förändring när hon beskriver den initiala organiseringen som tydligt måldriven och där strukturen var något som växte fram allt eftersom:

Vi hade ganska tidigt målen klara: kunskap, förståelse, förtrogenhet, förhållningssätt. Det var spikat innan vi startade första programmet. Betydelsen av det har dock växt fram i den kreativa processen. Och inte bara betydelsen, utan också metoderna för att nå dit. Man får skilja på strukturen för det och metoden i det. (Respondent A)

A bekräftar genom sitt resonemang den bild av den organiseringsprocess som presenteras i 4.2 och 4.3, där processen drivs på av politikens korta tidsperspektiv och där professionens värden och normer som en konsekvens ges stort utrymme.

I takt med att organiseringsprocessen fortlöpte och organisationen växte föll många metoder och strukturer på plats, vilket resulterade i att verksamheten tilldelades sin nya status som ordinarie inom regionen. Övergången från projekt till ordinarie verksamhet markerar ett tydligt skifte av den logik och det tidsperspektiv som låg till grund för verksamhetens organisering, där produktionslogiken fick en allt större roll på professionslogikens bekostnad.

Denna förflyttning av fokus kan tolkas som ett resultat av en förändring av det dominerande tidsperspektivet inom den logik som låg till grund för politikens organisatoriska beteende. Från att i verksamhetens linda ha varit "kortsiktigt och omedelbart" blev tidsperspektivet, som en konsekvens av att frågan hanterats och tappat i politisk prioritet nu "långsiktigt och trögrörligt". När en organisation för introduktion av utlandsutbildad vårdpersonal väl var på plats ansågs frågan ur politisk synvinkel åtminstone delvis hanterad, vilket innebar att det inte längre krävdes omedelbara åtgärder. Utifrån det nya, långsiktiga tidsperspektivet var "snabb organisering och experthjälp i utformningen av organisationen" inte avgörande ur organisatorisk synvinkel. Istället riktades fokus nu på att undanröja hinder för organisationens fortsatta överlevnad. Försöken att öka anpassning av verksamheten till förvaltningarnas behov kan tolkas som en konsekvens av det nya, långsiktiga fokuset. Respondent F är inne på detta när hen ger sin syn på de utmaningar som förvaltningarnas produktionslogik innebär: *"Det är en balansgång hur mycket man ska kunna åka iväg från sin arbetsplats ... Jag tror att det finns krafter som tycker att det är alltför omfattande, att man är för länge borta"*. Därmed öppnar F upp för en diskussion kring programmets längd, en diskussion som knappast hade förts av de representanter för professionen som var med och skapade verksamhetens ursprungliga organisation. För dem stod den yrkesmässiga kvalitén och professionens fortlevnad i fokus. I och med det förändrade politiska tidsperspektiv som nu låg till grund för organiseringen kom dock den tid som initialt avsatts för utbildning och reflektion för att uppnå dessa värden att från politiskt håll ses som förhandlingsbar i relation till deltagarnas tid på arbetsplatsen. F fortsätter sitt resonemang om eventuella anpassningar till förmån för de produktionsdrivna förvaltningarna: *"Om du har svenska som modersmål behöver programmet*

inte vara lika långt och lika omfattande. Vi behöver ju inte språkdelen då. Det är lite olika avvägningar där som man behöver fundera lite på framöver.”

Det är dock inte bara politiker och företrädare för förvaltningen som lyfter frågan om huruvida eventuella anpassningar måste göras till förmån för produktionen. Även företrädare för PLUS-verksamheten talar om behovet av sådana anpassningar för att organisationen bättre ska klara av att möta olika aktörers behov. E framhåller hur Socialstyrelsens införande av språkrav för läkarlegitimation har påverkat tidpunkten för när deltagare väljer att börja på PLUS-programmet:

Förut, när Socialstyrelsen inte hade några språkrav hade vi också flest EU-läkare på programmet. Då fick alla läkare legitimation direkt. Då spelade det inte så stor roll om du började på PLUS i januari eller mars eller maj, för att då såg man att man kunde introduceras på jobbet, legitimationen fanns där ändå ... Nu blir det mycket skarpare. I och med att kravet på språk kom så har vi sett att förvaltningarna har legitimationspanik eftersom det är fler och fler som inte får legitimation direkt...

Tillkomsten av legitimationskrav har alltså inneburit att deltagarna måste ha genomfört giltig språkutbildning innan de kan få ut sin legitimation och börja arbeta. Detta har, enligt E, skapat organisatoriska hinder för deras deltagande i PLUS-programmet eftersom antalet programstarter är begränsade och terminsbaserade. Problematiken med att anpassa kursstarter till förvaltningarnas behov, som E ger uttryck för, inkluderar dessutom deltagarbrist för sjuksköterskor och övriga PLUS-program för yrken där andelen utlandsutbildade är lägre än inom läkaryrket som berörs i avsnitt 4.3. E menar därför att organisationen i framtiden måste förändras för att bättre klara av att möta förvaltningarnas och deltagarnas nya behov:

PLUS har ju inte hakat på och varit flexibel i att möta chefernas behov av att se till att få personer på banan formellt med legitimation Vi kan inte vara så stelbenta att vi väntar på att ”ja nu är det en ny start och det råkade gå fem månader”, det funkar inte.

Problematiken som E adresserar kan betraktas som ett exempel på hur det tidsperspektiv som ligger till grund för verksamhetens organisering har kommit att präglas alltmer av produktionslogiska hänsyn. De professionella värden om yrkesledd handledning och reflektion över yrkesrollen står inte längre högst upp på agendan. Istället verkar fokus i arbetet med utvecklingen av nya organisatoriska reformer ligga på uppkomna behov bland deltagare och förvaltningar som måste tillgodoses om organisationen ska kunna leva vidare. Denna bild förstärks av de förslag E ger på konkreta åtgärder som kan komma ifråga för att komma till rätta med den problematik de nya språkraven inneburit: *”Vi måste fråga oss vad vi kan bryta loss? Vad formellt är det som krävs? Jo, det är språket. Då får vi börja med det dag ett istället och så får det andra flyta på”.*

4.5 AVSLUTANDE REFLEKTIONER KRING PLUS ORGANISERING

Studiens resultat avslöjar att det politiska tidsperspektivet har varit drivande i samtliga faser av PLUS-verksamhetens organisering. Perspektivets avgörande påverkan kan illustreras genom ett antal korta nedslag i viktiga skeden i organisationens historia.

Det första av dessa skeden ägde rum i samband med organiseringens uppstart. Bakgrunden till att det ens blev tal om någon organisering kan ses som en direkt konsekvens av växande krav på politisk handling. Följden av dessa krav var bland annat att det tidsperspektiv som inledningsvis drev organiseringen framåt krävde att organiseringen skedde omgående. Detta komprimerade tidsperspektiv var dessutom en av de avgörande anledningarna till att före detta läkare initialt blandades in och tilldelades ett stort mandat i utformningen av organisationen. Den korta tidsramen för organiseringen utgjorde också en viktig anledning till att förvaltningarnas intressen initialt fick stå tillbaka för professionen.

När det 2016 beslutades att PLUS skulle tilldelas status som ordinarie verksamhet inom VGR utgjorde det en signal om att politikens behov av en "lösning" för frågan om en introduktionsutbildning nu var tillgodosedd. I och med detta förlängdes även det organisatoriska tidsperspektivet ur politisk synvinkel. Det politiska målet med organiseringen var nu inte längre att få till en organisatorisk struktur så snabbt som möjligt. Istället ägde ett skifte i det organisatoriska fokuset rum från en professionsstyrd organisering mot en organisering som i högre grad skulle anpassas till förvaltningarnas behov. I och med detta skifte minskade professionens inflytande över organiseringen.

Skiftet i organisatoriskt fokus kom dessutom att innebära en förändring i hur inblandade aktörer talade och tänkte om PLUS-verksamhetens organisering. Nu var det inte längre bara förvaltningarna som propagerade för sina organisatoriska intressen. Istället började representanter inom organisationen själva att tala om behovet av anpassningar för att svara upp mot produktionens behov. Hela denna utveckling ägde rum trots att varken professionens eller förvaltningarnas grundläggande intressen och tidsperspektiv hade ändrats under processen. Istället var det förändringen av det dominerande politiska tidsperspektivet som låg till grund för den förändrade organiseringen av verksamheten.

5. AVSLUTANDE DISKUSSION OCH SLUTSATSER

Syftet med denna studie har varit att, med utgångspunkt i fallet PLUS, studera hur tid och olika aktörers tidsperspektiv påverkar organiseringen av en projektetableringsprocess. Motivet bakom detta val av inriktning var att bidra med kunskap om tid och dess påverkan på organisering, ett område som länge ägnats begränsad uppmärksamhet inom det organisationsteoretiska forskningsfältet. I anslutning till studien växte ett antal frågor fram. Den första handlade om hur interaktionen mellan olika tidsperspektiv påverkar hur och varför organisering sker? Den andra fokuserade på hur insikter om detta kan vara av betydelse för arbete med organisering? Den tredje tog utgångspunkt i ett antal misslyckade projektetableringsprocesser, hämtade från verkligheten, vilket ledde fram till frågan om hur förekomsten av olika tidsperspektiv kan hjälpa till att förklara varför organisering lyckas eller misslyckas?

Det går inte att enbart med utgångspunkt i studiens resultat besvara samtliga tre frågor fullt ut. Däremot kan tre observationer om tid och dess påverkan på organisering göras med utgångspunkt i fallet PLUS.

För det första stödjer resultaten uppfattningen om att tidsperspektivs framväxt sker i interaktionen mellan olika sociala agenter eller aktörer inom ett fält. Bergson var en av de första att lansera tanken om tid som ett fenomen med kvalitativa egenskaper. Han betraktade i sin varaktighetsteori tid som en subjektiv upplevelse i vilken vår förnimmelse av nuet formades i interaktionen mellan våra samlade erfarenheter och förväntningar om framtiden. Bergsons tankar har med tiden förfinats och utvecklats av flera organisationsforskare som bland annat visat hur tidsperspektivet inom en organisation definieras av dess medlemmar och på sikt påverkar vilka problem, åtgärder och lösningar som betraktas som relevanta och rimliga inom olika organisatoriska miljöer (Clark, 1985; Huy, 2001; Leaton Grays, 2004). Studiens resultat bidrar till att bekräfta Bergsons bild av tid som ett fenomen med kvalitativa egenskaper. Det antyder även att tid och aktörers tidsperspektiv kan tänkas utgöra en potentiellt viktig och integrerad del av den institutionella logik som styr hur och varför organisering äger rum inom ramen för olika fält. Skulle så vara fallet kan denna insikt användas för att bredda kunskapen om de miljöer, som enligt forskare från det nyinstitutionella (Meyer och Rowan, 1977, DiMaggio och Powell, 1983, med flera) perspektivet, ligger till grund för skapandet och formandet av organisationer.

En sådant perspektiv skulle också kunna ha bidragit till att bättre förstå orsakerna bakom den konflikt mellan långsiktiga och kortsiktiga organisationsmål som förekom i det fall med temporära organisationer inom offentlig sektor som beskrevs i kapitel 1. Enligt Jensen & Trädgårdh (2012)

präglades dessa organisationer av särkoppling då kortsiktiga projektmål uppnåddes med råge, samtidigt som dess långsiktiga motpart föll till föga. Denna särkoppling skulle kunna förklaras med utgångspunkt i uppfattningen att tid och socialt konstruerade tidsperspektiv utgör en viktig del av den institutionella logik som ligger till grund för organiseringen. Som Packendorff (2003) slog fast i kapitel 1 är projekt som organisationsform traditionellt förknippade med förutbestämda tidsplaner där mål och medel anpassas efter projektets omfattning. I fallet med de temporära organisationerna dominerade detta kortsiktiga tidsperspektiv organiseringsprocessen. När mer långsiktiga mål trots detta adderades klarade organisationerna, i frånvaro av mer långsiktiga modeller för organisering, inte av att nå upp till dessa. Istället fortsatte de att fokusera på kortsiktiga uppgifter, vilket ledde till förvirring kring vilket tidsperspektiv som egentligen skulle gälla. På så sätt hamnade tidigare erfarenheter i konflikt med förväntningar om organisationens framtid, vilket innebar att organiseringens inriktning inte längre var tydligt för inblandade aktörer. Denna situation resulterade till slut i att särkoppling uppstod.

Fallet ovan utgör ett exempel på hur perspektivet på tid, som en del av den institutionella logiken som driver organisering, kan användas i analys av organisering. I bästa fall skulle inkluderingen av socialt konstruerade tidsperspektiv kunna vara en viktig förklaringsfaktor i den nyinstitutionella analysen av organisationer och organisering och fördjupa vår förståelse om orsakerna bakom olika organisatoriska prioriteringar och handlingar. För att kunna uttala sig med säkerhet i denna fråga krävs det dock fler studier av deduktiv karaktär på området.

Ytterligare en observation som kunde göras i samband med studien är att sammansättningen av den tidsdynamik som uppstår när olika tidsperspektiv möts styr organiseringens utseende. Denna insikt blir viktig i ljuset av att organisering i moderna organisationer allt oftare involverar ett flertal aktörer från skilda miljöer (se kapitel 1). Resultatet av föreliggande studie tyder på att sådana sammanhang dominerats av ett tidsperspektiv. I fallet PLUS var det politiska tidsperspektivet drivande, vilket möjligen kan vara en indikation på förekomsten av någon typ av tidshierarki. Det skulle också kunna vara en indikation på att politiska tidsaspekter är av större betydelse i politiskt drivna organisationer som PLUS. Även på detta område finns det ett behov av ytterligare forskning.

Ett område där jag bedömer chanserna till forskningsframgångar som särskilt goda är rörande förekomsten av eventuella tidshierarkier. Tidigare forskning inom institutionell logik och New Public Management ger exempel på miljöer som under lång tid dominerats kraftigt av enskilda organisatoriska logiker. Inom sjukvården och skolan har till exempel marknadslogiken länge haft stort inflytande på bekostnad av andra organisatoriska utgångspunkter. En tänkbar hypotes skulle kunna

vara att sådana logiker har särskilt stort inflytande för vilket tidsperspektiv som dominerar organisering inom dessa fält.

Insikten om att sammansättningen av tidsdynamiken i samband med organisering påverkar organiseringen säger oss även något om varför organisering plötsligt kan upphöra. I fallet GoBiGas, som diskuterades i kapitel 1, var en av de anledningar som lyftes fram som orsak till projektets nedläggning att det inte låg rätt i tiden. Vad "rätt i tiden" innebär i praktiken kan emellertid sägas vara nära förknippat med sammansättningen av den tidsdynamik som dominerade vid tidpunkten för nedläggningen. Det går att argumentera för att denna dynamik i hög grad präglades av biogasmarknadens tidsperspektiv där låga produktionskostnader och aggressiv vinstutveckling värderades högt. Det var även med utgångspunkt i ett sådant tidsperspektiv som beslutet om organisationens nedläggning fattades. Hade den organisatoriska dynamiken däremot sett ut på ett annat sätt hade "rätt i tiden" kunnat ha en annan innebörd. Hade exempelvis bedömningen av projektet skett utifrån ett mer miljöinspirerat tidsperspektiv, där organiseringens fokus främst handlade om att göra biogasproduktionen mer miljövänlig, är det troligt att projektet snarare hade uppfattats ligga "rätt i tiden". Ur det kairotiska tidsperspektiv som belyses av Czarniawska (2004), där tid definieras med utgångspunkt i betydelsefulla händelser, skulle den rådande beskrivningen av projektet som "för dyrt" och därför misslyckat kunna komma att skrivas om, i och med att andra händelser i GoBiGas än de som ledde till dess nedläggning betonas. En sådan tolkning skulle, i ljuset av miljöfrågans växande aktualitet och det ständigt ökande energibehovet, kunna betyda att projektets tidsmässiga närvaro omtolkas så att den allmänna uppfattningen blir att GoBiGas trots allt låg helt rätt i tiden.

En sista observation med utgångspunkt i fallet PLUS är att den logik som dominerar organiseringen inom ett specifikt fält eller miljö kan förändras över tid eller till och med bytas ut. Fallet PLUS visade hur förändringar i det dominerande politiska tidsperspektivet fick konsekvenser för hur berörda aktörer såg på verksamhetens framtid och vilka organisatoriska anpassningar som måste göras för att säkerställa dess fortlevnad. Detta ledde i sin tur till ett logikskifte. Förändrade tidsperspektiv leder dock inte alltid till organisering. I projektet Fullriggen, som även det berördes i kapitel 1, förändrades visserligen flera av de ingående aktörernas tidsperspektiv under organiseringens gång. Detta ledde i sin tur till att flera av dem ville förlänga projektets ursprungliga tidsplan. Projektet lades dock ändå ned eftersom det tidsperspektiv som dominerade organiseringen inte tillhörde någon av de berörda aktörerna, utan snarare finansieringsfonden ESF. Eftersom fonden hade en tidsbegränsning på två år kom detta att utgöra det drivande tidsperspektivet för organiseringen. När tiden löpt ut fanns inte längre någon finansiering och i frånvaro av andra lösningar tvingades övriga aktörer att acceptera

detta faktum. För en förlängning av verksamhetens livslängd hade det därför troligen krävts att det dominerande tidsperspektivet förändrats eller bytts ut.

Exemplet med projektet Fullriggen adderas ytterligare värde när det betraktas i ljuset av debatten om huruvida forskningen bör utgå ifrån en kvantitativ eller kvalitativ tidsuppfattning. Hade exemplet betraktas utifrån det förstnämnda perspektivet, i termer av klocktid, ter sig verksamhetens nedläggning förhållandevis oproblematiskt då den sker enligt en förutbestämd tidsplan som dessutom tar hänsyn till en befintlig finansieringsmodell. Ett kvalitativt perspektiv synliggör däremot hur flera aktörers tidsperspektiv har förändrats under projektets gång. För att klä det i Bergsons termer har interaktionen mellan aktörernas minnen, perceptioner och förväntningar lett till att deras förväntningar på organisationens framtid har ändrats.

En annan av de frågor vi ställde oss i inledningen av denna studie handlade om hur kunskaper om att olika tidsperspektivs påverkan på organisering kan vara av betydelse i arbetet med organisering? I litteraturen om tid och organisering pekats flera utmaningar förknippade med olika tidsperspektiv ut. Bland annat belyser Gurvitch (1964) hur skilda tidsperspektiv kan innebära hinder för integration. En fråga som har aktualiserats i ljuset av den pågående debatten om hur integrationen av de så kallade EU-migranter som kommer till Sverige från andra delar av unionen ska gå tillväga.

Det finns dock ett antal sätt på vilka studiens observationer kan vara till hjälp för organisatören. För det första ger en ökad insikt kring hur tidsperspektiv bildas och påverkar organisering organisatören en möjlighet att redan innan organiseringen drar igång bilda sig en uppfattning om de dynamiker som ligger till grund för ingående aktörers tidsperspektiv. Denna kunskap kan sedan sättas i relation till tidigare exempel på lyckade och misslyckade försök till organisering inom liknande områden. Detta kan förhoppningsvis hjälpa organisatören att planera organiseringen så att konflikter mellan olika tidsperspektiv förebyggs och motverkas. Möjligen kan detta på sikt resultera i utvecklingen av nya organisatoriska rutiner och strategier som syftar till hantering av konflikterande tidsperspektiv. Detta tankesätt kan ha flera beröringspunkter med Freemans Stakeholdermodell som också den syftar till att utveckla effektiva och långsiktiga strategier och modeller för aktörssamverkan. Enligt Freemans modell sker detta genom att aktörer som påverkar eller berörs av den egna organisationens verksamhet identifieras. Därefter utvecklar organisationsledningen en långsiktig strategi för behandlingen av dessa aktörer. På samma sätt borde organisatörer, genom att skapa sig en bild av olika aktörers tidsperspektiv, ges möjlighet att utveckla strategier som motverkar att hinder för organisering uppstår till följd av konflikterande tidsperspektiv.

Sammanfattningsvis har vår diskussion visat att interaktionen mellan olika aktörers tidsperspektiv kan påverka om, hur och varför organisering sker. Denna insikt har i sin tur blivit möjligt genom att tidens påverkan studerats med utgångspunkt i en kvalitativ tidsförståelse. Ett liknande angreppssätt kan med fördel användas av organisatörer som vill utveckla strategier för hantering och förebyggande av konflikterande tidsperspektiv. Slutligen har vi genom att applicera vårt perspektiv på ett antal exempel visat hur de kunskaper om tidsdynamiken vid organisering av projektetableringsprocesser som studien resulterat i kan användas för att förklara organisationers problem med att addera nya tidsperspektiv eller förena dem med varandra.

5.1 AVSLUTANDE REFLEKTIONER OCH VIDARE FORSKNING

I inledningen av kapitel 1 och 4 hävdades att tid och tidsperspektiv länge har ägnats begränsad uppmärksamhet inom forskningen om organisationer och organisering. Orsakerna till detta kan vara flera, men en tänkbar förklaring handlar om att studier av tids påverkan på organisering är en tidskrävande sysselsättning. En verksamhets väg från projekt till permanent organisation, där organiseringen genomgår flera faser, är en process som vanligen sträcker sig över flera år. Det innebär att studier av tid är förknippade med omfattande praktiska utmaningar för den forskare som vill studera organiseringsprocesser i realtid, det vill säga när de äger rum. Denna situation underlättas dessutom knappas av att forskningsbidrag ofta löper över tre år i taget. Det kan dessutom vara svårt för forskaren att under så pass lång tid få tillgång till de nyckelpersoner och delar av studieobjektet som krävs för att tillgodose att forskningen håller erforderlig kvalitet.

Ett sätt att kringgå denna problematik är att, som i denna studie, använda sig av sekundärdata (intervjuer med nyckelpersoner, utvärderingar, beslutsdokument etcetera) för analys av organiseringsprocessen. Analys utifrån sekundärdata begränsar kraftigt datainsamlingens tidsmässiga omfattning, vilket löser flera praktiska problem som är förknippade med forskning i realtid. Svagheten med ett sådant tillvägagångssätt är emellertid att forskaren är beroende av beskrivningar som är precisa och sanningsenliga. Detta riskerar, enligt Boden (1994, 10), att leda till att stora delar av den dynamik som har legat till grund för utvecklingen går förlorad. I tillförlitlighetsdiskussionen i kapitel 2.5 lyfter vi dessutom fram Czarniawskas (2004) tankar om kairotisk tid och hur de kan innebära tillförlitlighetsbrister vid användningen av intervjuer som enskild empirisk källa. Ett alternativ hade såklart varit att komplettera intervjuerna med någon form av observation i realtid. Detta var dock ytterst svår genomfört med hänvisningen till de praktiska problem som nämns ovan och studiens begränsade tidsram.

Ett alternativt sätt att studera tid och andra organisatoriska processer är att, som Kokk och Jönsson (2013), göra återkommande nedslag i tidigare studerade fall av organisering. I sin studie använder de sig av videospelningar för att skapa vad de kallar för "analytiska utrymmen" som kan användas för att identifiera och tolka episoder av historisk betydelse för organiseringen av en verksamhet. Det hade varit intressant att se om ett sådant tillvägagångssätt hade bidragit med ytterligare kunskaper om tid och hur olika tidsperspektiv interagerar i olika typer av organisatoriska processer.

LITTERATURLISTA

- Alvesson, M., & Köping Olsson, A. (1993). Med känslan som ledstjärna : En studie av reklamarbete och reklambyråer. Lund: Studentlitteratur.
- Berglund, L. (2004, 26 augusti). Projekt för funktionshindrade läggs ned. Hallands Nyheter. Från <http://www.hn.se/nyheter/varberg/projekt-f%C3%B6r-funktionshindrade-l%C3%A4ggs-ned-1.3591487>
- Bergson, H., & Ruhe, A. (1992). Tiden och den fria viljan : En undersökning av de omedelbara medvetenhetsfakta (Ny utg.] / översättningen har bearbetats av Jenny Sylvan ; [fackgranskning: Staffan Carlshamre] ed.). Nora: Nya Doxa.
- Becker, H., & Geer, B. (1957). PARTICIPANT OBSERVATIONS AND INTERVIEWING: A COMPARISON. *Human Organization*, 16(3), 28-32.
- Biernacki P, Waldorf D (1981) Snowball Sampling. Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociol Methods Res* 10:141-163
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2010). Kvalitative metoder : En grundbog (1. udg., 1. oplag. ed.). København: Hans Reitzel.
- Brunsson, Nils, & Sahlin-Anderson, Kerstin. (2000). Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies*, 21(4), 721-746.
- Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. (2004) Integrerad organisationslära, Studentlitteratur, Lund.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). Business research methods (3.rd ed.).
- Clark, N., & Rutter, D. (1985). Social categorization, visual cues, and social judgements. *European Journal of Social Psychology*, 15(1), 105-119.
- Czarniawska, B. (2004). On Time, Space, and Action Nets. *Organization*, 11(6), 773–791.
- Dawson, P. & Sykes, C. (2016). *Organizational Change and Temporality: Bending the Arrow of Time* (Routledge Studies in Organizational Change & Development). Taylor and Francis.
- Denscombe, M. (2014) *The good research guide: for small-scale social research projects*. 5th ed. Maidenhead: Open University Press, 2014.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48(2), 147–160.
- Durkheim, &, & Swain, J. (2012). *The Elementary Forms of the Religious Life*. New York: Dover Publications.
- Edgren, Lars, (2015), Program för Lärande och Utveckling i Svensk hälso- och sjukvård (PLUS) – Utvärderingsstudie av PLUS-piloten. Finns på:
<https://alfresco.vgregion.se/alfresco/service/vgr/storage/node/content/workspace/SpacesStore/f9dedf4b-9b69-48f8-b86d-da7eff3b65f6/Vetenskaplig%20utv%C3%A4rdering%20av%20PLUS%20pilot%202015.pdf?a=false&guest=true>
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

- Freeman, E. (2005) The Development of Stakeholder Theory: An Idiosyncratic Approach. I Smith, K., & Hitt, M. (red.) Great Minds in Management - The Process of Theory Development. Oxford University Press.
- Freeman, E. (2010) Strategic Magement - A Stakeholder Approach. Cambridge University Press.
- Friedland, F och Alford, R. R. (1991) Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions, In: W. W. Powell and P. J. DiMaggio, Eds., The New Institutionalism in Organizational Analysis, University of Chicago Press, Chicago, pp. 232-267
- George, & Jones. (2000). The role of time in theory and theory building. Journal of Management, 26(4), 657-684.
- Gersick, C. (1988). Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development. Academy of Management Journal, 31(1), 9.
- Gurvitch, G. (1964). The spectrum of social time. Dordrecht (Holanda): Reidel
- Hacking, I. (2005). The social construction of what?
- Hagqvist, I. Rödger, S. Aggeryd, A. Holmberg, E. Bondjers, G. (2016, 24 oktober). Program för EU-utbildade läkare överbryggar kulturella skillnader. Läkartidningen. Från: <http://www.lakartidningen.se/Klinik-och-vetenskap/Utbildning-och-forskning/2016/10/Program-for-EU-utbildade-lakare-overbryggar-kulturella-skillnader/>
- Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (1995). Qualitative Research Methods: The active interview. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781412986120
- Huy, Q. (2001). Time, temporal capability, and planned change. Academy Of Management Review, 26(4), 601-623.
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (2003). Postmodern interviewing. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Jacks, T. (2017). Institutional Logics: The Next Big Challenge for Information Systems Cross-Cultural Research? Journal of Global Information Technology Management, 20(1), 1-7.
- Jacobsen, Dag-Ingvar & Thorsvik, Jan. (2008) Hur moderna organisationer fungerar Uppl. 3:5 Studentlitteratur AB
- Jensen, Christian, & Trägårdh, Björn. (2012). Temporära organisationer för permanenta problem. Om implementering av samverkansprojekt för unga som står långt från arbetslivet.
- Johansson, R. (2002). Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen : En skolbildnings uppkomst, spridning och utveckling. Lund: Studentlitteratur.
- Krag Jacobsen, J., & Nilsson, B. (1993). Intervju : Konsten att lyssna och fråga. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S., Brinkmann, S., & Torhell, S. (2009). Den kvalitativa forskningsintervjun (2. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Linde, S., & Svensson, K. (2013). Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter : Människobehandlande organisationer ur ett nyinstitutionellt perspektiv (1. uppl. ed.). Stockholm: Liber.
- Lindqvist, R. (2000). Att sätta gränser : Organisationer och reformer i arbetsrehabilitering (1. uppl. ed.). Umeå: Boréa.

- Thornton, P. H. (2004). *Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*. Stanford, Calif: Stanford Business Books.
- Thornton, P., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective a new approach to culture, structure and process*. Oxford: Oxford University Press.
- Toulmin, S. E. and Goodfield, J. (1965). *The discovery of time*. New York: Harper and Row.
- Tyrstrup, M. (2002). *Tidens furstar : Om tid, företagsledning och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Universitets- och högskolerådet, (2005) *Yrkeskvalifikationsdirektivet: Finns på:*
<https://www.uhr.se/internationella-mojligheter/arbete-inom-EU/>
- Weber, M., & Lundquist, A. (1983). *Ekonomi och samhälle : Förståendesociologins grunder. 1, Sociologiska begrepp och definitioner. Ekonomi, samhällsordning och grupper*. Lund: Argos.
- Wolanik Boström K, Öhlander M. (2011) *Polska läkare i Sverige. Om läkarroll, status och kulturella processer*. *Socialmedicinsk tidskrift*, 3: 273-281.
- World Health Organization, (2010), *The WHO Global CODE of Practice on the International Recruitment of Health Personnel*, Finns på:
http://www.who.int/hrh/migration/code/code_en.pdf
- Yakura, E. (2002). *Charting time: Timelines as temporal boundary objects*. *Academy of Management Journal*, 45(5), 956-970.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Yin, R. (2006). *Case Study Research: Design and Methods*. *Applied Social Research Methods series*. Thousand Oaks, London: Sage Publications. 5: 25