



FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

ÖAR AV KOLLEGIALITET

En kvalitativ studie om kollegiala arbets- och styrformer

Torbjörn S. Brandhill

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

Sammanfattning

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp
Kurs (kurskod):	(FH2508)
Titel (svensk):	Öar av kollegialitet
Titel (engelsk):	Islands of collegiality
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	HT/2019
Handledare:	Gary Kokk
Examinator:	Patrik Zapata
Nyckelord:	Kollegialitet, Kollegial granskning, kollegialt ledarskap, kunskap, kompetens, styrform, arbetsform

Syfte: Studiens syfte är att analysera hur kollegiala arbetsätt och kollegial styrning kommer till uttryck i organisationer som är toppstyrda och mångprofessionella, det vill säga professionellt heterogena, och som således inte omedelbart förknippas med kollegiala styrformer.

Teori: Uppsatsen använder sig av kollegialitet som styrform som teori.

Metod: Studien är inspirerad av grundad teori och CCM och vid inhämtning av empiriskt material finns det en del av observationer ute på fältet och även semistrukturerade intervjuer med deltagare från analysobjektet.

Slutsatser: En kollegialitets styrform kan utvecklas i en toppstyrd, professionellt heterogen och i övrigt byråkratisk organisation. Öar av kollegialitet kan skapa en förvirring vid kontakter med andra delar av organisationen som har andra styrformer, som är mer en del av ett system.

Förord

Arbetet med masteruppsatsen har varit en lång process. Jag har levt mitt liv med uppsatsen under ett års tid och med frågorna i över ett och halvt år. Det har varit bland det mest komplicerade som jag har hållit på med och det har varit både utvecklande och inspirerande. Ett tack stort tack ska riktas till alla människor som har stått ut med mina långa utläggningar om kollegialitet där jag utvecklat mina tankar om ämnet då man fått lyssna på mina långa resonemang. Jag vill även rikta ett tack till Länsstyrelsen och länsledningens kansli som ställde upp på studien och intervjuer.

Torbjörn S. Brandhill

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1. Syfte och forskningsfrågor	3
1.2. Disposition.....	4
2. Kollegialitet	5
2.1. Beslut och handling grundat på kunskap.....	6
2.2. Kollegialt samtal.....	7
2.3. Kollegialt ledarskap.....	8
2.4. Summering	10
3. Länsledningens kansli	11
3.1. Bakgrund	11
3.2. Organisation	12
3.3. Kansliets uppdrag	13
4. Metod och material.....	14
4.1. Analysschema.....	14
4.2. Ute på fältet	15
4.3. Datahantering/analys	16
4.4. Urval av intervjupersoner och hur intervjuerna gjordes.....	17
4.5. Forskningsetiska ställningstaganden	19
5. Analys av kollegialitet på länsledningens kansli.....	20
5.1. Hur man på kansliet ser på ordet kollegialitet.....	20
5.2. Kunskap och kompetens.....	21
5.3. Kollegialt samtal.....	24
5.3.1. Kollegial granskning.....	25
5.3.2. Utvärdering	28
5.3.3. Självstyrning/självreglering.....	31
5.4. Kollegialt ledarskap.....	32
5.4.1. Toppstyre	33
5.4.2. Regel och byråkratiskt styre	36
5.4.3. Ansvar.....	37
5.5. Kansliet i relation till resten av organisationen	38

6.	Diskussion	40
6.1.	Kollegialiteten	40
6.2.	Ön i förhållande till havet.....	41
6.3.	Framtiden för kollegialitet.....	42
6.4.	Metoddiskussion.....	42
7.	Slutsatser.....	44
7.1.	Reflektion kring vidare forskning	45
8.	Litteraturförteckning.....	47
8.1.	Böcker och artiklar	47
8.2.	Internetkällor	51
9.	Bilaga 1 Roller på kansliet.....	52
10.	Bilaga 2 Summerande Matris	54

1. Inledning

Den här uppsatsen handlar om styrformen kollegialitet. Ordet kollegialitet kommer från latinets *collegium*, som betyder gille, ett samfund av ämbetsbröder (Björck 2013). Kollegialitet är ett ord som används frekvent i diskussioner om organisation och ledning på universitet och högskolor. Ordet har funnits i svenskan sedan 1500-talet som ett inslag i organiseringen av universiteten (Björck 2013). Det finns spår av latinets *collegium* i de myndighetsorganisationer som skapades på 1600-talet i termer som kanslikollegium, kammarkollegium och kommerskollegium (Nilsson 1984, Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016). Tidigare forskning om kollegialitet har därmed fokuserat på universitet, högskolor och skolväsendet (Haraldsson 1998, Åberg 2008:120, Tapper & Palfreyman 2010, Björck 2013, Sundberg 2013, Sundberg 2014, Ahlbäck Öberg 2014, Langelotz 2014, Meltzer 2015, Ahlbäck Öberg 2016, Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016, Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2017, Haviland; Alleman & Cliburn Allen 2017, Samuelsson 2018). Universitet, högskolor och skolor är verksamheter som genomsyras av kunskap och vetenskap, vilket är den kollegiala styrformens huvudfokus (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016). Forskning om kollegialitet inom universitet och högskolor har aktualiserats på senare år eftersom utvecklingen inom universitetsvärlden, under flera decennier, har försvagat kollegialiteten som styrform (Björck 2013, Sundberg 2013, Sundberg 2014). Studenter vid universitet socialiseras in i den kollegiala styrformen redan första dagen vid universitetet men styrformen kan ändå vara svårare att begripa sig på än andra styrformer. Kollegialitet har inte studerats i lika omfattning som byråkratiska styrformer och New public management, vilket kan göra det svårare att sätta ord på vad styrformen innebär. Men att det är svårt att sätta ord på styrformen betyder inte att styrformen inte finns där (Eriksson-Zetterquist 2018).

Uppsatsen analyserar hur kollegialitet som styrform manifesteras i praktiken. Det görs utifrån en kontext där gillet *inte* består av ett samfund av ämbetsbröder eller ämbetssystrar, utan snarare ett yrkesmässigt och kompetensmässigt heterogent

organisatoriskt sammanhang. Uppsatsen analyserar hur kollegialiteten manifesteras i praktiken inom en kontext som inte främst eller enbart har kunskap och vetenskap som genomsyrande värden. Med stöd i forskning om kollegialitet undersöks hur kollegialitet och en kollegial styrform kommer till uttryck på den statliga myndigheten Länsstyrelsens länslednings kansli. Den organisatoriska kontexten på länsledningens kansli består av olika befattningar och yrkesroller istället för ett gille av ämbetsbröder eller ämbetsysstrar med likartad utbildningsbakgrund. Länsledningens kansli är landshövdingens och länsöverdirektörens/länsrådets kanslifunktion på Länsstyrelsen.

Kollegialitet innebär enligt Sundqvist (2010) en uppskattning av kollegan som en specialist som man diskuterar med, kritiserar och blir kritiserad av. När ett gemensamt problem ska lösas lyssnar man på varandras argument och samtalar för att finna den bästa lösningen. Som deltagare i samtalet är man beredd att byta åsikt om den andre har bra argument. Det bygger på: ”Jag lyssnar på dig om du lyssnar på mig”.

Bexell (2011) föreslår att göra skillnad på akademisk kollegialitet, kollegialt ledarskap och kollegialt beslut. Akademisk kollegialitet innebär ett tillstånd och arbetsmetod som kollegor har sinsemellan för att bedriva forskning och utbildning på ett framgångsrikt sätt. Det innefattar en fortgående kvalitetsprövning som rymmer både respekt och kritik. Det är avgörande att skapa kreativa miljöer för forskning och utbildning. Kärnan i denna form av kollegialitet menar Bexell är bärande i universitetens idé (Björck 2013).

I ett samhälle där kunskap är betydelsefullt kan kollegiala styrformer bli en nödvändighet. En kollegial arbetsform bygger på en kunskapsbaserad struktur för den dagliga verksamheten, för beslutsfattande och verksamhetsutveckling. Med tanke på att vi ibland sägs leva i ett kunskapssamhälle kan kollegialitet sägas vara en modern styr- och arbetsform. Kollegialitet vilar på särskilda förutsättningar. Den har mörka sidor som professorsvälde, old-boyism, kottier och klickbildningar. Den kollegiala praktiken saknar ofta formaliserade riktlinjer. Den blir därmed ofta otydlig (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016) Den kollegiala styrformen kan vara svår att identifiera och sätta ord på eftersom den sällan är nedtecknad och fastställd i policies. Kollegialiteten

är en styrform som utvecklas ”organiskt” och kommer till uttryck i konkret arbete. Därmed är det angeläget och relevant att studera hur kollegialitet manifesteras i praktiken (Sahlin & Eriksson Zetterquist 2016).

1.1. Syfte och forskningsfrågor

Studiens syfte är att analysera hur kollegiala arbetssätt och kollegial styrning kommer till uttryck i organisationer som är toppstyrda och mångprofessionella, det vill säga professionellt heterogena, och som således inte omedelbart förknippas med kollegiala styrformer.

Länsledningens kansli meddelade att de ställer upp med material och på intervjuer. Personligen fanns intresse att lära mer om kollegialitet och att använda erfarenheter av att arbeta på Länsstyrelsens länslednings kansli som en referensram för en studie om kollegialitet. Det är få som skulle kunna genomföra den här formen av studie och syftet samt inriktningen är unik.

Forskningsfrågan är:

Hur manifesteras kollegialitet i praktiken?

1.2. Disposition

I nästkommande kapitel presenteras studiens teoretiska utgångspunkter samt tidigare forskning inom området kollegialitet. Teoretiska utgångspunkter redogör för viktiga begrepp, presenterar kollegialitet som teori. I kapitel 3 presenteras en beskrivning av länsledningens kansli utifrån bakgrund och redogörelse för kansliets organisation och uppdrag, sedan i kapitel 4 presenteras studiens metod och metodvalen motiveras. Genomförande av studien och hur studien har förhållit sig till forskningsetiska förhållningssätt presenteras i metodavsnittet. Efter metodavsnittet följer en analys utifrån teoretisk utgångspunkt och därefter diskussion. Studiens slutsatser och svar på forskningsfrågan presenteras i form av slutsatser efter att analys och diskussion utifrån det teoretiska utgångspunkterna har presenterats. Även reflektion kring vidare forskning inom området presenteras efter slutsatser.

2. Kollegialitet

Här beskrivs tidigare forskning och sedan teoretiska utgångspunkter för studien av kollegialitet som styrform. Den teoretiska utgångspunkten sätts sedan ihop till ett analyschema som senare används i analysdelen av uppsatsen.

Kollegialitet som styrform behöver förstås i förhållande till andra styrformer. Det är en styrform som betonar att utveckling vilar på kunskap och den betonar individens ansvar och flexibla arbetsformer (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016, 2017). Kollegialiteten står inte på egna ben utan blandas med andra styrformer som byråkratiska och management liknande styrformer beroende på kontext (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016, 2017) Kollegial styrning har historiskt präglats av universitet och andra kunskapsbaserade verksamheter men förekommer även i andra professionella verksamheter (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016). Det har inte forskats mycket om kollegiala arbetssätt och kollegial styrning. Forskning om kollegialitet har främst gjorts inom universitetsvärlden och skolvärlden (Dearlove 1995, Hardy 1996, Haraldsson 1998, Åberg 2008:120, Tapper & Palfreyman 2010, Björck 2013, Sundberg 2013, Sundberg 2014, Ahlbäck Öberg 2014, Langelotz 2014, Meltzer 2015, Ahlbäck Öberg 2016, Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016, Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2017, Haviland; Alleman & Cliburn Allen 2017, Samuelsson 2018). Kollegialitet har studerats inom universitet i Nya Zeeland (Chong, S. Geare, A. & Willett, R. J. 2018) och inom universitet och högskolor i Tyskland (Bielezki 2016, Hüther 2016). Studien i Nya Zeeland visar att inställningen till managerialism och kollegialitet påverkas av universitetsrektorers personliga värderingar (Chong, S., Geare, A. & Willett, R. J. 2018). Studier i Tyskland visar att universitetspresidenter inte använder all sin formella makt på grund av styrkan i kollegialiteten, trots att lagar i Tyskland har stärkt universitetspresidenters position (Bielezki 2016). Kollegialiteten på universitet och högskolor i Tyskland beskrivs som "shared governance", en form av delad styrning mellan kollegor (Bielezki 2016). Utvecklingen i universitetsvärlden i Sverige har varit att den kollegiala styrformen har försvagats till följd av att autonomireformen inom universitet och högskolor har stärkt

den byråkratiska styrningen av universiteten (Björk 2013, Sundberg 2013, Sundberg 2014). Forskning om kollegialitet har även gjorts inom palliativ sjukvård (Gillan 2013) samt teologiska studier om kollegialitet inom biskopssystemet i romersk-katolska kyrkan (Adriányi 1970, Linnan 1989, Clifford 2004, Denysenko 2013, Gleba 2015). I studien om palliativ sjukvård beskrivs kollegialitet som en interprofessionalism mellan olika professioner (Gillan 2013).

2.1. Beslut och handling grundat på kunskap

I kollegiala arbetsformer, kollegiala kulturer, ska beslut och handling enligt Sahlin och Eriksson-Zetterquist (2016) vara grundade på vetenskaplig kunskap, evidens och argument. Verksamheten ska bygga på kunskap, evidens och argument som drivande faktorer. Vetenskapssamhället är enligt kollegialiteten klokare än enskilda ledare. Kollegialitet kan vara en nedärvd praktik och inte en utlärd praktik. Den utvecklas genom praktik och inte primärt genom kurser, handböcker eller policies. Kollegialitet bekräftas och förnyas genom att praktiseras och därmed förnyas den inte och bekräftas inte om den inte praktiseras. Kollegialitet kan vara lika mycket en arbetsform som en kultur. Men den genomsyrar sällan hela organisationer (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016). Då varken universitet eller andra professionella organisationer styrs i sin helhet av kollegialitet kan även andra styrformer vara närvarande. Begreppet öar av kollegialitet syftar på en verksamhet som har olika styrformer eller som inte helt genomsyras av en kollegial kultur (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016). Professionell legitimitet är grundad på kunskap och kompetens. Legitimiteten är baserad på kollegialt kontrollerade och utvecklade av vetenskap och beprövad erfarenhet. Det kan vara kontrollerat av staten och medborgare genom legitimation och särskilda yrkestitlar vilka ger ensamrätt på yrkesutövande (Svensson 2011). Professionell styrning i kollegiala organisationsstrukturer baseras på vetenskap, etik och erfarenheter. Det fokuserar på att lösa problem genom ett gemensamt sätt förstå innehållet i arbetet, det blir en innehållsfokuserad eller en objektfokusad styrning (Scott 2008).

2.2. Kollegialt samtal

I kollegiala styrformen behövs enligt Sahlin och Eriksson-Zetterquist (2016) ett prövande och kritiskt pågående samtal, i vilket det sker en utveckling och granskning av kunskapsanspråk, vilket förutsätter att kollegor kan bedöma varandras argument. Kollegialitet som ideal förutsätter ett stort mått av förtroende kollegor emellan. Kollegialiteten förutsätter kollegor och att kollegor kan samtala och lyssna på varandra, och bedöma varandras argument. Relationer och förtroende mellan kollegor har även betydelse för de inblandade individernas integritet. Kollegialiteten blir en självstyrning och självorganisering där organisationen byggs nerifrån, det kan sägas att den skapas organiskt (Lazega 2001, Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016). Den kollegiala styrningen varierar över tid och varierar beroende på kontext (Burnes 2014).

Kontinuerlig kvalitetskontroll och granskning är en del av den kollegiala styrformen. Seminariet kan beskrivas som ett ideal för hur kontrollen och granskningen ska utövas. I utvecklingsarbete sker en granskning av argument och resultat i en dialog där verksamheten granskas kritiskt. Detta sker med huvudfokus att kunskap ständigt ska prövas och omprövas. Idealt sker granskningen vid antagningar till forskarutbildningar, tilldelning av forskningsanslag, anställnings- och befodringsärenden samt examinationer kollegialt. Kollegial granskning är i universitetsvärlden en grundläggande del av verksamhetens kvalitetskontroll. Detta görs för att säkerställa en vetenskaplig prövning och minimera intressedrivna beslut (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016).

Andra kunskapsbaserade organisationer använder sig av olika kvalitetsgranskningar (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016). Kollegialt valda representanter representerar kunskap och expertis (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016). Den kollegiala styrformen gör skillnad på medarbetare och kollega. Ett kollegialt samtal är baserat på kunskap och drivs av prövning och utveckling av kunskap. Kollegor förutsätts att delta med kunskap inom en ram för granskning av kunskap och argument (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016).

Som idealmodell skiljer sig den representativa demokratin från kollegialitet, eftersom den bygger på intressen snarare än kunskap. Den kollegiala styrformen gör därmed skillnad på medarbetare och kollega. Ett kollegialt samspel bygger på en prövning och utveckling av kunskap. Det innebär att det behöver finnas en kunskapsbas (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016). Denna kunskapsbas är en del i en gemensam ram för bemötande av argument och granskning av kunskaperna. Detta till skillnad från intressedriven utveckling där förhandling sker mellan olika särskilda intressen. En medarbetare ingår i en intern representativ demokrati där intressedriven utveckling är naturlig del av en formell process av medbestämmande men kollegialiteten är som ideal något helt annat, då kunskap inte är detsamma som intressen (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016). Kollegialiteten har mörka sidor genom risker att kollegialitet resulterar i professorsvälde, old-boyism, kottierier eller klickbildningar (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016, Sahlin 2016). En förutsättning för kollegialitet är mod och en pluralism där deltagarna i kollegialiteten har utrymme att argumentera (Bennett 1998). Genom granskningsprocesser och andra former där kollegor granskar samt utvecklar verksamheten underhålls kollegialiteten (Bennett 1998): Principer och styrningen bakom kollegialiteten behöver vara integrerade i verksamheten. Kollegialiteten är lika mycket en kultur som visar hur ett arbete genomförs som en struktur för beslutsfattande, planering och uppföljning av arbetet (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2017). Det kollegiala arbetet tar både resurser och tid (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2017).

2.3. Kollegialt ledarskap

I kollegiala kulturer behövs enligt Sahlin och Eriksson-Zetterquist (2016) ett verksamhetsbaserat ledarskap där ledarskap roterar och ledaren utses bland kollegiet. Kollegialiteten präglas av en meritokrati (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016). Idealet är att den som besitter mest kunskap och erfarenhet är den som kan utveckla och granska kunskap. Denna meritokrati ligger bakom ledaridealet i den kollegiala modellen. Kollegial struktur som ideal innebär ett kollegialt sammansatt beslutande organ. Ett verksamhetsbaserat ledarskap som innefattar *primus inter pares*.

Det handlar om att leda ett uppdrag som är tillfälligt och det innebär även kollegial granskning. Kollegial granskning eller peer review är en huvudingrediens i kollegialiteten (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016). Ledaridealet beskrivs som primus inter pares, primus inter pares betyder den främste bland likar (Nationalencyklopedin 2019). Ledaren är i kollegiala modeller den i praktiken som har mest vetenskaplig kompetens och erfarenhet av de uppgifter som ska utföras. Ledaren har kollegornas förtroende och är aktivt verksam professionellt. Det är grundläggande att ledaren besitter vetenskaplig kompetens, eftersom den kollegiala arbetsformen innefattar granskning, utveckling och praktisk verksamhet. Vetenskaplig kompetens är en grundläggande ledarkompetens i den kollegiala styrmodellen (Goodall 2006). Det kollegiala ledarskapet är inte ett svagt ledarskap (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2017) utan ett ledarskap som är verksamhetsbaserat och bygger på ett integrerande, lyssnande och ett samordnande ledarskap (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2017). Ledaren tar in synpunkter, samordnar och integrerar där styrkan är i samspelet med andra. Ledaren har inflytande genom att strukturera, initiera, leda och dra slutsatser från kunskapsanspråk och de kollegiala diskussionerna där det relevanta ska särskiljas från det irrelevanta (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2017). Kollegial styrning innebär att styra tillsammans till skillnad från styrmodeller där en enskild styr (Bjuremark 2002). Ledare ska vara ledare och samtidigt kollega och ledare ska därmed idealt väljas av kollegorna då detta gör att ledaren har kollegornas förtroende. Ledaren förväntas kunna verka på kollegornas och verksamhetens uppdrag där verksamheten och reflektion kring verksamheten driver utvecklingen av verksamheten (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016).

2.4. Summering

Att handling och beslut ska grundas på kunskap och kompetens, där den kollegialiteten ska genom sina arbetssätt utveckla kunskap och kompetens är målet med kollegialiteten (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016, Sahlin 2016). Det kollegiala samtalet blir samspelet mellan personer/människor i den kollegiala modellen där kunskap och kompetens granskas och utvecklas utifrån särskilda förutsättningar.

I kollegialiteten ingår sedan ett kollegialt ledarskap. Målet och syftet med kollegialitet som styrform är att utveckla kunskap och kompetens, vilket bygger på ett kollegialt samtal mellan personer i arbetsgruppen för att utveckla och granska kunskapsanspråk och det ingår även ett kollegialt ledarskap. Resultat, grupp och ledarskap är byggstenarna i kollegialiteten som behövs och det är på detta sätt som de tre delarna i grunderna för kollegialitet används i studien.

3. Länsledningens kansli

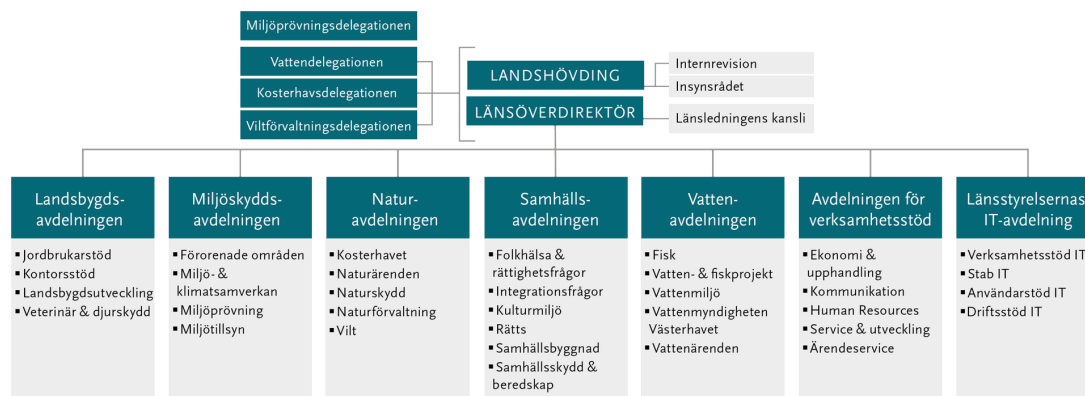
För en ökad förståelse för kansliets arbete presenteras en bakgrund om analysobjektet länsledningens kansli. Av integritetsskäl publiceras inte vilken Länsstyrelse som avses i studien. Länsstyrelsen beskrivs genom en kort bakgrundsbeskrivning, om organisation och länslednings kansliets uppdrag. Roller på kansliet finns att läsa i bilaga 1. Där beskriver deltagarna i studien sina roller på länsledningens kansli.

3.1. Bakgrund

Länsstyrelsen är regeringens regionala företrädare i länen. Landshövdingar infördes genom regeringsformen 1634 när Axel Oxenstierna delade in Sverige i län (Nilsson 1984). Länsstyrelsen är en enrådighetsmyndighet vilket innebär att myndigheten leds av en myndighetschef kallad landshövding (Finansdepartementet/Kommunikationsavdelningen 2016 s. 14). Länsstyrelsen har ett insynsråd där myndighetschefen är ordförande som ska hålla rådet informerat om myndighetens verksamhet (Finansdepartementet/Kommunikationsavdelningen 2016 s. 14). Insynsrådet ska ge råd och utöva insyn på myndigheten (Finansdepartementet/Kommunikationsavdelningen 2016 s. 14). Länsstyrelsen leds av en landshövding som utses av regeringen som sedan föreslår en länsöverdirektör/ett länsråd som regeringen sedan godkänner. Länsstyrelsen regleras av förordningen för Länsstyrelsen. I varje län finns en länsstyrelse som är ansvarig för statlig förvaltning i länet om en annan myndighet inte har det särskilda ansvaret för uppgiften. Länsstyrelsen ska ta hänsyn till regionala förutsättningar och förhållanden och arbeta för att nationella mål får effekt i länet. Länsstyrelsen ska utifrån ett helhetsperspektiv arbeta övergripande och inom myndigheters ansvarsområden samordna insatser och olika samhällsintressen. Länsstyrelsen ska enligt förordningen främja utveckling och följa tillståndet i länet och informera regeringen om det som är betydelsefullt för regeringen samt väsentliga händelser som inträffat i länet. Länsstyrelsen ska även enligt förordningen främja samverkan mellan statliga myndigheter, landsting, kommuner och andra relevanta aktörer. Länsstyrelsen har

även tillsynsuppgifter som tilldelats av riksdagen eller regeringen (Verksamhetsplan 2019 - Arbetsdokument, SFS2017-0868).

3.2. Organisation



Figur 1: Organisationsschema Länsstyrelsen (Länsstyrelsen u.å.)

Länsstyrelsens organisation består av 7 avdelningar, 4 delegationer, insynsrådet, internrevision, länsledningen och sedan länsledningens kansli. Länsstyrelsens och länsledningens kanslis organisation kan variera mellan olika län. I studien består länsledningens kansli av kanslichef, tre utredare, en stabshandläggare, en omvärldsanalytiker, två sekreterare, en husfru och chaufför (Verksamhetsplan 2019 - Arbetsdokument). Före den senaste omorganisationen bestod den dåvarande staben av mer än 20 medarbetare. Staben bestod av controller, arkivarie, verksamhetsutvecklare, projektkonomer och de uppgifter som ingår i kansliets arbete idag. Staben var en sammanslagning av länsledningens stab och en samordningsenhet. Länsledningens stab hade samma uppgifter som kansliet har idag tillsammans med pressekreteraren, men länsöverdirektören/länsrådet var chef för länsledningens stab.

3.3. Kansliets uppdrag

Länsledningens kansli är landshövdingens och länsöverdirektörens/länsrådets kanslifunktion på Länsstyrelsen. Kansliet har flera arbetsuppgifter och arbetsgruppen består av olika tjänstemannaroller. Landshövding, chaufför och husfru är roller som är unika för Länsstyrelsen. Kansliets arbetsuppgifter är:

- Att stödja länsledningen i det dagliga arbetet samt skapa förutsättningar för att länsledningen ska klara sitt uppdrag.
- Bistå länsledningen i uppdrag som efterfrågas, genom att bidra med kunskap och information.
- Stötta länsledningen vid representativa externa kontakter vilket kan innebära kontakter med näringslivet, kommuner, stat, olika nätverk och andra myndigheter. Länsledningens kansli är en myndighetsövergripande enhet som ska vara en förebild för organisationen och har därmed hand om besök i residenset från till exempel ambassadörer, presidenter och hovet.
- Kansliet ger ledningsnära stöd och ett ledningsutredningsstöd. Det ledningsnära stödet består av residenset, sekreterare och chaufför. Det ledningsnära stödet är ett kontinuerligt arbete för att landshövdingen och länsöverdirektören/länsrådet ska kunna utföra sitt uppdrag på bästa sätt. Sekreterarna ger service och information till länsledningen dagligen. Sekreterarna ger stöd i både länsledningens interna och externa kontakter. Ledningsutredningsstödet består av utredning och analys, protokollära frågor, officiella besök, länsledningsärenden, att svara på remisser och att ha hand om samarbeten och resor.
- För residensets arbete med arrangemang och underhåll av lokalerna ansvarar en husfru. Husfrun ansvarar för residensvisningar för allmänheten, inköp av råvaror, kontakter med restauranger och utförande av olika arrangemang i residenset (Verksamhetsplan 2019 - Arbetsdokument).

4. Metod och material

I metodavsnittet beskrivs analyschema, metodbeskrivning, bearbetningen av materialet, datahantering, genomförande av intervjuerna och forskningsetiska överväganden.

4.1. Analysschema

Här är en summerande matris om kollegialiteten som styrform. Den kollegiala styrformens tre grunder används i analysen av analysobjektet. Begrepp och de delar som finns beskrivna i de tre grundförutsättningarna för den kollegialitet som styrform används i analysen av kollegialitet i analysobjektet Länsledningens kansli. Rubriken 2.1 att beslut och handling ska vara grundat på kunskap i kollegialitets styrformen har summerats med kategorin kunskap och kompetens.

Kollegialitet	Grunder
Kunskap och kompetens	Verksamheten ska bygga på kunskap, evidens och argument som drivande faktorer. En kollegial kultur som ideal innebär att beslut och verksamheten grundar sig i vetenskapen. Vetenskapliga och rationella argument styr i den kollegiala kulturen. De bästa argumenten ska avgöra. Resultatet av kollegialiteten ska vara utveckling av kunskap och kompetens.
Kollegialt samtal	En granskning av argument och resultat i en dialog där verksamheten granskas kritiskt. Detta sker med huvudfokus att kunskap ständigt ska prövas och omprövas. Det blir en självstyrning och en självreglering.

Kollegialt ledarskap	Den kollegiala ledaren ska idealt väljas av gruppen. Uppgiften är att samordna och leda verksamheten utifrån att leda samtal och den kunskapsbaserade granskningen. Ledaren ska ha god kunskap om verksamheten samt ha vetenskaplig kompetens. Den som besitter mest kunskap och erfarenhet är den som kan utveckla och granska kunskap.
----------------------	--

4.2. Ute på fältet

Studien började i september 2018, då påbörjades praktiktermin på länsledningens kansli på Länsstyrelsen. Det innebär att studien började redan 6 månader innan masteruppsatskursen började. Under ett halvår följdes länsledningens kansli på nära håll, hur kansliet arbetar och hur det är organiserat. Praktikperioden etablerade kontakten med kansliet, vilket gjorde studien möjlig och praktikperioden i sig möjliggjorde även infallsvinkeln för studien. Det blev tydligt att regelstyret var svagt, att det fanns ett hierarkiskt styre men att det även fanns någon annan form av styrning av kansliets arbete. Mot slutet av praktikperioden lästes boken *Kollegialitet – en modern styrform* (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016). Dessa tidiga observationer och funderingar ute på fältet i kombination med läsningen av boken väckte intresset för kollegialitet. Kanslichefen blev tillfrågad om kansliet var intresserade av att ställa upp på intervjuer och material för en studie om arbetet på länsledningens kansli.

Genom observationer på kansliet kunde kollegialitet identifieras som en del av arbetsformen eller som en betydelsefull aspekt i kansliets arbete. Observationerna bestod bland annat av kanslimöten, utredarmöten, länsledningens kalendermöten, Agenda 2030-möten, protokollära gruppen samt en mängd andra sammanhang som var del av det dagliga arbetet på kansliet. Huvudfokus för studien är inte

länsledningens kansli i sig, utan länsledningens kansli är ett fall som ett exempel för kollegialitet i en kontext som inte har studerats i någon större utsträckning.

4.3. Datahantering/analys

Uppsatsen kan åtminstone delvis beskrivas som grundad teori, en forskningsmetod som huvudsakligen utvecklades inom sociologi men kan användas även inom andra vetenskapsområden (Glaser 1992). Det är en induktiv metod med deduktiva inslag, en form av abduktion mellan teori och empiri där förståelse växer fram succesivt (Hartman 2001). Metoden används för att utveckla teori på empirisk grund. Uppsatsarbetets inledande fas, det vill säga praktikperioden, kan ses som förutsättningslös i den bemärkelsen att observationer av arbets- och styrsätt på kansliet påverkades av läsning om kollegialitet. Det hade med stor sannolikhet varit svårt att genomföra studien om inte förarbetet under praktiken hade gjorts. Uppsatsen/studien använder en variant av constant comparative method (Hartman 2001, Glaser 1965). Syftet med constant comparative method av gemensamma kodade data och analys är att generera teori på ett mer systematiskt sätt genom att använda explicit kodande och analytiska processer. Samtidigt förhindrar det inte utvecklingen av teorin genom att fullständigt följa den första förhållningssättet som är utformad för provisorisk testning, inte upptäckande av hypoteser. Constant comparative method har fyra faser: (1) Jämföra händelser som gäller för varje kategori. (2) Integrera kategorierna och dess egenskaper. (3) Avgränsa teorin. (4) Skriva teorin. Jämförelserna inleds med kodning av varje observation och sedan jämförs observationen med andra händelser i samma kategori. I kodningen används särskilda regler för CCM genom att jämföra händelsen med tidigare händelser med samma kodade kategori. Det går ut på att jämföra händelser som gäller för varje kategori (Glaser 1965). Att jämföra händelser som gäller för varje kategori inleds med att koda varje observation sedan jämförs händelsen med andra incidenter i samma kategori. I denna kodning används en definierande regel för CCM att jämföra händelsen med tidigare incidenter kodade med samma kategori (Glaser 1965). Analysschemat upprättades utifrån fältobservationer samt kollegialitetsavsnittets teoridel i uppsatsen. Datamaterialet har kodats vilket innebär att begreppsloggöra

datamaterialet. Datamaterialet från intervjuerna har kodats utifrån kollegialitets kategorin och med underrubrikerna som presenteras i analyschemat. Kodning är det arbete som utförs på datamaterialet efter att man lyssnat på intervjuerna. Teoretiska koder är begrepp som binder samman de faktiska kategorierna. De teoretiska koderna används för att integrera faktiska koder i en teori. Detta görs när kategorierna väl är funna och det kan användas för att integreras i en teori (Hartman 2001). I studien har intervjuerna kodats och analyserats utifrån kärnkategorin kollegialitet.

4.4. Urval av intervju personer och hur intervjuerna gjordes

Under studien gjordes semi-strukturerade intervjuer med personalen på länsledningens kansli. En utgångspunkt för intervjuerna var att deltagarna skulle ha arbetat på kansliet längre än ett år. Tanken bakom detta var att det är rimligare att kunna dra slutsatser och kommentera kansliets arbetsformer och styrformer om man har arbetat en längre tid på arbetsplatsen. En omvärldsanalytiker och en utredare hade bara arbetat på kansliet i några månader och intervjuades därför inte. Dessa personer, ej hörda, fanns på plats i kansliet under min praktikperiod och de bidrar på så vis ändå till studien. Alla som intervjuades fick en förfrågan om deltagande och vid varje intervju presenterades syftet med studien och intervjun. En personlig relation till personerna fanns redan och kunde därmed ta kontakt personligen med varje respondent om att delta i studien. Ingen tackade nej men det fanns frågor om vad studien skulle handla om främst för att på något sätt vara förberedd. Kansliet bestod av kanslichef, tre utredare, en stabshandläggare, en omvärldsanalytiker, två sekreterare, en husfru och en chaufför. Flera av deltagarna är välutbildade och har lång erfarenhet av att arbeta inom offentlig förvaltning.

Det blev sex intervjuer, där informanterna fick bestämma tid och plats. Alla intervjuerna genomfördes på kansliet. Intervjuerna inleddes med en kort beskrivning om studiens syfte och vad som ledde fram till idén.

Informanterna informerades inte i förväg om specifika frågor, mer än att i allmänna ordalag berätta att det skulle handla om arbetet på kansliet. De kunde dock påverka varandra i och med att de arbetade på samma arbetsplats och hade möjlighet att fråga varandra till exempel om hur svåra frågorna var. Intervjuerna hade liknande grundfrågor om hur kansliet arbetar, hur personen hamnade på kansliet och om styrformer som påverkar kansliets arbete. Alla intervjuer avslutades med en beskrivning om vad som kommer att ske med materialet och vad som är nästa steg i studien. Intervjuerna avslutades med att deltagarna kunde lämna övriga synpunkter utöver de frågor som tidigare hade tagits upp. Studien kunde även använda sig av några konkreta exempel under intervjuerna för att få synpunkter konkretiserade. Genom sex månaders praktik fanns en god insikt i hur kansliet arbetar. Att då använda konkreta exempel för att kunna få konkreta intervju svar, eller för att kunna få fram intervju personernas berättelser var bra. Intervjuerna varierade i längd men de flesta var runt 40–45 minuter långa. Under en av intervjuerna slutade inspelningsmaskinen spela in efter 15 minuter. Det påverkade inte själva intervjun eller materialet från intervjun. Att spela in intervjuerna är en faktor som kan påverka de svar som ges i intervjuerna men det underlättar att det blir en bättre och innerlig intervju, det är lättare att analysera intervjuerna och det finns möjlighet att citera personen exakt. Fördelarna med att spela in intervjuerna är större än nackdelarna. Det framfördes tydligt att studien inte var intresserad av personlig information utan att det handlade om styrformer och arbetsformer på arbetsplatsen. Valet av semistrukturerade intervjuer motiveras av att en öppen utgångspunkt kan göra informanten benägen att utveckla svar och komma med exempel. En respondent kan känna sig hämmad av en fast intervjustruktur. Det fanns ingen fastställd tidsram över hur lång intervjuerna skulle vara. Intervjuerna kunde flyta på tills frågetecknen hade rättats ut och båda var nöjda. Det finns utvecklingsmöjligheter med denna metod. Frågorna som ställs i början av arbetet behöver inte vara de frågor som används i slutet och det finns alltid utrymme för utveckling och förändring (Denscombe, 2016).

4.5. Forskningsetiska ställningstaganden

Studien är genomförd med hänsyn till de forskningsetiska huvudkraven. Inför varje intervju frågades om det var acceptabelt att spela in, med hänvisning till att slippa föra anteckningar under intervjun. Samtliga deltagare accepterade att bli inspelade. Det inspelade materialet överfördes efter intervjun till en dator, och raderades direkt därpå från inspelningsmaskinen. Intervjumaterialet kommer enbart att användas för studiens syfte och raderas från datorn när studien är godkänd och publicerad.

Deltagarna i studien fick information om syftet med studien, att deltagande var frivilligt och att man som deltagare hela tiden kan avsäga sig möjlighet att vara med i studien. Deltagarna fick förfrågan om att delta i studien. Personuppgifter och material från intervjuerna har förvarats på ett sätt att obehöriga inte får tillgång till dem. (Vetenskapsrådet 2002) I studien har det ändrats att det inte framgår vilken Länsstyrelse som avses, dels med hänsyn till individkravet men även för att det är uppgifter som varken bidrar eller påverkar studien åt något håll då det inte är det specifika analysobjektet som analyseras utan kollegialitet utifrån en särskild kontext där analysobjektet är ett exempel på det. Deltagarna benämns utifrån yrkestitel utan att nämna vilken organisation för största möjliga anonymisering.

5. Analys av kollegialitet på länsledningens kansli

Analysen och diskussionen har utgångspunkt i syftet med studien och analys-schemat om kollegialitet. Det har nämnts tidigare att intervjuer genomfördes med deltagare på länsledningens kansli. Intervjuerna kodades och analyseras i detta kapitel utifrån analys-schemat och syftet. Analys, citat och andra omständigheter som är kopplade till de olika delarna av kollegialitets analysen presenteras.

Analysschemat som används finns presenterat under rubrik 4.1 i metod och materialavsnittet. Deltagarna i studiens beskrivning av rollerna på länsledningens kansli finns att läsa i bilaga 1.

5.1. Hur man på kansliet ser på ordet kollegialitet

I intervjuerna fick deltagarna svara vad de tänker när de hör ordet kollegialitet för att ge bilden av vad deltagarna tänker om begreppet kollegialitet. Kansliet beskrev kollegialitet som att man arbetar tillsammans, vilket gör att arbetet blir utfört på samma sätt. Det är en form av samarbete och samverkan där gruppen angriper uppgifter på ett samlat sätt i motsats till toppstyre. Kollegialitet innebär att arbeta som ett kollegium, att kansliet arbetar för samma sak för ledningens bästa. Det innebär att ställa upp för varandra, att känna ansvar för gemensamma uppgifter och ändå kunna gå och prata för att få samt ge råd och stöd. Kollegialitet handlar om en stöttande attityd, både socialt och med arbetsuppgifter. Det handlar om att vara lyhörd för signaler om huruvida man kan avlasta eller stötta både arbetsmässigt och socialt. Två citat nedan från kanslichef och husfru beskriver deras beskrivning av kollegialitet.

Jag har inte funderat på någon riktig definition. För mig i det ligger samarbete, samverkan att man tillsammans ser till att arbetsuppgifter utförs på bästa sätt. Att man jobbar för ett gemensamt resultat på ett samlat sätt. För mig egentligen står det i motsats till att man toppstyr. (Kanslichef)

Gemenskap med arbetskolligor. Att man stöttar varann. Man lyssnar av varann. Försöker känna av och stötta varann. (Husfru)

5.2. Kunskap och kompetens

Beslut och handling ska enligt Sahlin och Eriksson-Zetterquist (2016, 2017) vara grundat på vetenskaplig kunskap, evidens och argument. Arbetsgruppen är strukturerad utifrån kunskapsområden. Det förutsätter ett kollegium och förtroende gruppen emellan. Detta stämmer för hur kansliet arbetar. Kansliet kan beskrivas som ett kollegium. En arbetsgrupp som har samma mål och arbetar ofta med liknande tillställningar/processer. Kansliet är uppdelat utifrån olika roller på kansliet och kansliet försöker ha tydliga roller. Det handlar om att kunna hoppa in och hjälpa varann. Kansliets arbetar ofta i samma processer, där varje person utgör en del i maskineriet.

Vi jobbar som ett kollegium. Vi jobbar ändå för samma sak. Vi jobbar för ledningens bästa. Jag upplever att vi ställer upp varandra. Vi känner ansvar för gemensamma uppgifter. Har uppdelade arbetsuppgifter utifrån kompetens. Man kan gå och prata och få råd och stöd av varandra. (Sekreterare)

Professionalitet är en av förutsättningarna för arbetet på kansliet. Arbetet bygger på att vara professionell. I citatet nedan kan utläsas frågan om professionalitet kopplat till ansvar och hur det påverkar kollegialiteten.

Grunden är att alla är sådana riktiga proffs på det de gör. De är erfarna och tillräckligt mogna att säga när de inte vet. Alla vet att vi inte kan fejka. Antingen vet man hur man gör eller så vet man inte och då frågar man. Antingen är det någon som kan det eller så får vi uppfinna det och lära oss tillsammans. Kombinationen av lång erfarenhet, bred erfarenhet och väldigt lite prestige är jätteviktigt för att det ska bli kollegialt, för att det ska funka. (Kanslichef)

Arbetsgruppen lär sig tillsammans i arbetet. Kombinationen av lång och bred erfarenhet och väldigt lite prestige krävs för att det ska kunna bli kollegialt och för att arbetet ska funka. När länsledningens kansli nyrekryterar finns därmed ett fokus på stor bredd och huruvida personen har gedigen erfarenhet av besök, planering av besök och protokollära frågor.

Kansliet söker efter stor erfarenhetsbredd och generalister inom offentlig verksamhet som vet hur man beter sig och agerar. Ju bredare kunskaper desto bättre är det för kansliets arbete. (Kanslichef)

Kollegialitet utvecklas inte primärt genom kurser, handböcker eller policier utan utvecklas i praktisk handling (Sahlin och Eriksson-Zetterquist 2016). Det överensstämmer med utövandet av kollegialitet som observerades på Länsledningens kansli. Det finns ett generellt introduktionsprogram för nyanställda medarbetare på Länsstyrelsen. En nyanställd på länsledningens kansli får inte någon särskild utbildning utan det finns en generell utbildning som alla på Länsstyrelsen går. Utbildningen är inte specifikt kopplad till kollegialitet eller specifikt kopplad till kansliets arbete. Det är en av orsakerna till att kansliet söker en person som har erfarenhet av besök och protokollära frågor. Det finns få personer som har dessa kunskaper menar kanslichefen. I citat nedan kan utläsas om den utbildning som en nyanställd på kansliet får.

Inte särskilt mycket, kan man säga. Vi har ett generellt introduktionsprogram som bara är två plus en dag som alla oavsett vad de har för bakgrund ska gå. Sedan är det bara att vi hjälper varandra. Det är därför vi letar efter någon som har väldigt gedigen erfarenhet av just sådant här arbete, internationella frågor, besök, protokollära frågor, rätt få som har den breda kunskapen. (Kanslichef)

Professionaliteten har enligt husfrun inte att göra med om man har en hög tjänst. Det handlar om att vara och ha goda kollegor även om man inte har höga tjänster eller hög utbildning. Det krävs professionalitet för att kunna ta eget ansvar. En erfarenhet och att lära sig hur människor fungerar blir en del av det. Husfrun beskriver det i citat nedan.

Att ha förståelse för något gör att man inte är i sig själv. Vad man har med sig i övrigt kan också påverka. Personlighet kan påverka mer än professionalitet påverkar. Det är viktigt att inte bara dina behov styr utan om du inte ser andras behov kan det bli ett problem. (Husfru)

Sekreteraren menar i citatet nedan att professionalitet kan påverka kollegialiteten. Att prata med varandra och förstå varandra så att inte bara en liten del av gruppen är professionell. Det finns risker för att det inte blir det stora kollegiala.

Ja, det tror jag. För det gäller att man kan prata med varann. Att man förstår varann. Att det inte bara är några som förstår. Kunna få en professionell grupp. Så att det inte bara en liten klick i gruppen som är professionell. Då blir det inte det där stora kollegiala. Det är väl ändå det som man ska sträva efter i en stab eller vad det är för konstellation man har. (Sekreterare)

Husfrun menar att de har respekt för varann på kansliet. Husfrun menar att det beror på att kansliet arbetar med och har olika uppdrag, vilket gör att det inte blir konkurrens. I vissa branscher kan det enligt husfrun finnas en konkurrens om man arbetar med samma saker. Husfrun kan inte svara för hur utredarna känner men menar att kansliet konkurrera inte och har förståelse för att man gör olika arbete.

Vi har nog ganska mycket respekt för varann. Men jag tror att det beror på att. Jag kan inte svara på hur utredarna känner för de jobbar mer med samma frågor. Annars har vi så väldigt olika arbetsuppgifter så att det inte blir den konkurrensen som det kan bli i vissa branscher där man jobbar med samma saker. Då kan man känna att han ska vara så märkvärdig trots att vi gör samma saker. Här konkurrerar vi så lite mer varann. Vi har förståelse för att vi gör olika saker. [...] Vi arbetar tillsammans ibland men då bidrar vi med olika saker till en punkt som ska bli positivt. (Husfru)

Kansliet har olika roller men de arbetar i samma processer. Vid arrangemang är de olika rollerna inblandade i allt från att boka, planera, hålla koll på kalender, mat och dryck. Kanslichefen menar att man har olika roller på kansliet men att kansliet arbetar i samma processer. Vid evenemang är rollerna inblandade på något sätt allt ifrån att boka, hålla koll på kalender, genom att planera för lokal, dukning, mat där alla har sin ”kugge i maskineriet”.

Även om vi har olika befattningar, olika roller. Så jobbar vi ofta i samma processer. I ett initiativ till ett evenemang så är nästan alla är inblandade på något sätt. Genom att boka, hålla koll på kalendern, genom att planera för lokal eller dukning och mat. [...] Alla har sin kugge i maskineriet. (Kanslichef)

Enligt Sahlin och Eriksson-Zetterquist (2016) ska det utvecklas en kunskapsbank för kunskap och kompetens inom kollegialitet som ett resultat av kollegialiteten. Kansliet utvecklar en bank med underlag om Länsstyrelsen som stöd i arbetet med att exempelvis skriva tal. Kansliet ska även enligt det uppdrag som står i 3.3 bidra med kunskap och information till länsledningen.

Underlaget gäller numera hela vägen. Vi bygger upp en bank med bra underlag. Nu börjar vi få en bra berättelse om Länsstyrelsens historia, residenset, på hur vi ser på läget i länet. Vi har byggt upp berättelser som vi kan använda. Vi vet vad den nuvarande landshövdingen behöver och kan planera. (Kanslichef)

Sammanfattningsvis har kansliet inte kunskap som huvudfokus likt universitet och högskolor men kansliets uppdrag är som nämnts i avsnitt 3.3 att bidra med kunskap och information till länsledningen. Kansliet fungerar som ett kollegium där de har förtroende för varann. Den kunskapsmässiga heterogeniteten bland kansliets personal verkar ha effekten att de inte konkurrerar med varandra. Professionalitet i bemärkelsen att hålla en professionell distans sinsemellan och att delaktigheten byggs upp organiskt verkar vara en förutsättning för att det kollegiala ska fungera. Professionalitet i bemärkelsen att vara pretigelös och att kunna meddela om man inte kan något är grunden för att kollegialiteten ska fungera. Kansliet har olika roller men det konkurreras inte och de försöker ha tydliga roller. Kollegialiteten på kansliet utvecklas i praktiken och inte primärt genom kurser eller utbildningar. Kansliet bygger även upp i sitt arbete en kunskapsbank för att stötta kansliets arbete.

5.3. Kollegialt samtal

Enligt analys-schemat innebär det pågående samtalet kollegial granskning, en granskning av argument och resultat i en dialog där verksamheten granskas kritiskt. Detta sker med huvudfokus att kunskap ständigt ska prövas och omprövas. Det blir en självstyrning och en självreglering (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016, 2017).

5.3.1. *Kollegial granskning*

Den kollegiala granskningen beskrivs som viktig på länsledningens kansli. Kansliets arbete faller utanför den formella granskningen av Länsstyrelsen och därmed blir kollegiala utvärdering och granskning av arbetet en viktig roll i utvecklingen av arbetet på kansliet. Den kollegiala granskningen kan bestå av att kansliet samlas för att utvärdera en särskild middag, det kan vara att arbetet tas upp under ett kanslimöte, ett kalendermöte eller att en utredare frågar om någon annan kan granska ett särskilt underlag. Det är betydelsefullt att granskningen inte blir ett korridorssnack utan att det finns ett sammanhang där granskningen kan tas upp. Kansliet använder sig av kortare och tätare möten istället för längre APT-möten på flera timmar. Kanslimöten handlar om nya krav som ställs, nya uppgifter och diskussioner om hur processerna kan utvecklas. Granskningen bygger på att var och en tar initiativ för förändring och att de själva utvecklar processerna.

Kansliet försöker ha korta och täta kanslimöten varje vecka upp emot en, en och en halv timme eller kortare. [...] Det kan handla om nya krav som ställs, nya uppgifter eller diskussioner om hur vi ska ta hand om nya utmaningar. Sen kan det komma nya personer eller att man själv tänker efter att: "Jag tycker inte att vi gör det här rätt". Kan vi inte tänka om. Det bygger på att var och en tar initiativ också. Att vi själva försöker utveckla våra processer. (Kanslichef)

Kollegial granskning är tidskrävande. Att kansliet är fulltaligt gör att de på ett annat sätt har utrymme för kollegial granskning och ordentlig utvärdering av delar av verksamheten. Det finns tid för eftertanke och för att skapa strukturer för arbetet. Kansliet har tidigare varit tvunget att rusa vidare till nästa uppgift. Tiden och att vara fulltaligt på kansliet sätter ramar för kollegialiteten. Det beskrivs även att det är olika från fall till fall om kansliet granskar varandras arbete. Kansliets bedömningar görs utifrån erfarenhet eller att länsledningen aviserar att något har varit bra respektive mindre bra. Citatet nedan beskriver detta:

Det är olika från fall till fall. Att man ber om hjälp. Kan du titta på det här innan det går ut? [...] Vi är noga med att vi försöker be om hjälp om vi behöver det. Så att man får den extra kvalitetsgranskningen. Om det är större grejer vi har gjort pratar vi igenom

efteråt. Filar på hur vi uttrycker oss och hur det går till. Utvecklar arbetsformer utifrån erfarenheter vad som funkar och inte funkar. (Kanslichef)

Husfrun beskriver den kollegiala granskningen som viktig men att det inte handlar om att peka ut att en person har misslyckats utan att arbetsgruppen har missat något. Det är det gemensamma arbetet som har missat något och det ska finnas en ”vi”-känsla i att kansliet tillsammans ska göra något bättre.

Jo, när vi har haft sådant. Det är väldigt viktigt att man gör det fast det är alltid något man har missat eller något som man kan göra bättre. Men det handlar inte om att man liksom vad ska man säga nedvärdera att någon har gjort något dåligt utan mer bara att då känner man att vi. Vi känslan ska finnas där. Det är vi som har gjort det här. Vi har missat det och det. Sen om det är en person som har missat det är inte det viktigaste tycker jag utan vi måste känna att det är vårt gemensamma jobb som har fallerat. (Husfru)

Utredare beskriver i citatet nedan att man läser igenom och hjälper till med varandras underlag och att man pratar igenom på kansliet vid planering om man har glömt något. Man har stor hjälp av varandra och det är prestigelöst. Det är lätt att ta hjälp och kansliet gör detta ofta.

Där tror jag att vi ändå är ganska bra. Vi hjälps åt där. Hjälps åt där. Hjälps åt där. Läs igenom detta, är det något som verkar dåligt. I planering av uppgifter sitter vi ofta och pratar om vi har glömt något. Jag tycker att vi ändå har stor hjälp av varandra. Det låter klyschigt med det är hyfsat prestigelös hållning emellan. Man kan be om hjälp. Det är inget svårt att göra det. Det gör vi ofta. (Utredare)

Sekreteraren menar enligt citatet nedan att man inte själv väljer att titta på någon annans arbete utan att det är personen som har ansvar för något som väljer att ta upp det med kollegorna.

Jag vet inte om vi egentligen väljer att titta på varandras arbete. Det är väl isåfall att jag som har ansvar för något väljer jag att ta upp det med mina kollegor. Det tycker jag är bra. Att om jag känner att det här är något som vi behöver lära av och att man då kan förmedla det och kan vi lära av. Det är väl jättebra. Jag tycker inte att man kommer på det själv att fråga hur det gick med det. Det kan man fråga i förbifarten sådär bara om hur middagen gick igår. (Sekreterare)

Sekreteraren visar i citatet nedan att om kansliet ska lära sig av varann är det viktigt att den kollegiala granskningen inte blir ett korridorsnack utan att det tas upp i ett sammanhang. Detta kan vara viktigt då det hinner ske förändringar till nästa gång och det är inte säkert att det är samma personer som arbetar med tillställningen.

Jag tror att om man ska ta med sig erfarenheter och lära av varann. Viktigt att man inte har det bara som ett korridorsnack utan att det tas upp i ett sammanhang. Det hinner hända förändringar till nästa middag och då kanske det inte är samma som jobbar med det. Jag tycker att vi är bra på att tala om vad som har varit bra på kanslimöten.
(Sekreterare)

Det var även deltagare på kansliet som inte deltog i delar av den kollegial granskningen. Husfru och chaufför kunde inte svara på hur utredarna arbetar och på vilket sätt som de använder sig av en kollegial granskning i sitt arbete. Deras svar var mer en beskrivning om hur kansliet som helhet kollegialt granskar åtaganden, tillställningar och den allmänna arbetsuppgifter. Både husfrun och chauffören har väldefinierade och egna unika uppdrag och de delar inte sekreterarna och utredarnas arbetsuppgifter vilket är ett exempel på att de inte är en del av den kollegiala granskningen som finns mellan utredare och sekreterare. Det är husfrun och chaufförens specifika uppdrag som gör att det inte är en del av den formen av kollegial granskning som finns mellan utredare och sekreterare.

Jag är inte så rotad i de grejerna. Oftast är jag en del i en bjudning eller om hovet är här. Jag har ju min roll i detta. Den talas det liksom aldrig om. Den ska bara finnas. Och det har jag inga som helst problem med. Jag är nog den mest prestigelösa människan som finns. Jag har inga behov av att synas eller verka eller få credd för det jag gör. (Chaufför)

5.3.2. *Utvärdering*

Utvärderingen blir intern i den kollegiala styrformen på kansliet. Deltagarna är delaktiga och integrerade i kontrollen och utvärderingen. Uppföljning av arbetet är en naturlig del av verksamheten. Länsledningens kanslis arbete utvärderas nära och samtidigt inte alls. Kansliet faller nästan helt utanför den formella granskningen. Kansliet presenterar möten med statliga chefer, arbeten med Västra Götalandsregionen, arbetet med Agenda 2030, när teman griper rätt in i organisationen. I dessa fall är det en redovisning som en annan aktör, till exempel staten, efterfrågar då det är del av ett specifikt uppdrag som till exempel del av ett regleringsbrev. Arbetet på kansliet utvärderas för övrigt genom att landshövdingen, länsöverdirektören/länsrådet är nöjda eller missnöjda eller att kansliet själva är nöjda eller missnöjda. Det kan handla om att kansliet till exempel bedömer att det behövs ytterligare en person närvarande vid en sammankomst. Det handlar om ett ständigt lärande, avseende till exempel vilken underhållning som är lämplig vid en viss tillställning. Kansliet ställer sällan frågor till besökare om deras intryck. Istället gör kansliet en egen kvalitativ erfarenhetsbaserad subjektiv bedömning av huruvida en tillställning blev lyckad. Kommunikationsavdelningen kan ha koll på hur något har uppfattats i media. Till exempel kan det vara möjligt att utläsa hur landshövdingen framstår. Ett viktigt arbete som kansliet hela tiden behöver utveckla utifrån olika sammanhang är säkerhetstänket. Säkerhets- trygghets- och brandskyddsfrågor är frågor som kansliet kontinuerligt behöver utvärdera och utveckla. Det kan även vara viktigt att inte sprida kunskap som inte får spridas, om det finns en särskild hotbild mot en närvarande person. Hanteringen av sekretess och personer som är särskilt skyddsvärda är något som kansliet ständigt behöver arbeta med. När det gäller talskrivande åt landshövdingen eller länsöverdirektören/länsrådet får kansliet feedback från länsledningen om de är nöjda med underlaget eller att talet bedöms kvalitativt utifrån egen erfarenhet.

En erfarenhetsmässiga subjektiv bedömning. Hur tycker vi att det här gick? Var det något som inte gick som vi har planerat? Kan vi tänka annorlunda? Säkerhetstänket behöver man aktivt utveckla. Att rätt personer kommer och även trygghetsfrågan. Brandskyddsfrågan, inte sprida kunskap om sådant som inte får spridas. Av att hotbilden stärks behöver man tänka på det. Vilka brister ser vi detta avseende? Upplever vi att det blev otryggt? (Kanslichef)

Kanslichefen beskriver i citatet nedan att kansliet gör en kvalitativ löpande bedömning av sitt arbete. Det är sällan som kansliet frågar eller genomför mätningar om hur något uppfattas.

En egen kvalitativ löpande bedömning, men det är sällan vi ställer frågor eller skickar ut enkäter till kommunerna och frågar om de tycker att vi är bra. Det är bara i den mån man kan läsa ut av attitydundersökningar om hur landshövdingen framstår. Det kanske är något långsökt. (Kanslichef)

I arbetet med underlag eller talskrivning blir det enligt citatet nedan från kanslichefen en erfarenhetsmässig bedömning om huruvida det var bra eller mindre bra. Även en återkoppling från länsledningen om huruvida det var bra. Sekreteraren menar att av erfarenhet kan man veta om man lyckats.

Med det egna talet blir det erfarenhetsmässigt eller man får reda på om landshövdingen inte blir nöjd eller om det var bra. (Kanslichef)

Det vet man. Av erfarenhet absolut. Man vet om det inte är bra. (Sekreterare)

I arbetet med underlag eller talskrivning blir det reaktioner som avgör om man har lyckats med arbetet enligt citatet nedan från utredaren:

De reaktioner som man får. Återkoppling från Länsledningen. Att man uppskattar det. Tas upp under kalendermöte om något var bra. Återkoppling från kanslichef. Återkoppling från gäster. Att stötta varann om vad som funkar och flyter. (Utredare)

Husfrun beskriver i citatet nedan att det är svårt att veta om man har lyckats. Det är svårt att mäta men det går att kvalitativt märka av till viss del om arbetet har varit lyckat.

Det vet man ju aldrig. [...] Man kan se det på glädjen hos gästerna. Den förra landshövdingen fick ofta brev, tackbrev för middagar. Det ger kickar. [...] Det vet man aldrig riktigt till 100 procent. Det är svårt att göra en undersökning men man får försöka se de bitar som man kan. Sen är vi noga med att man blandar så att de har något gemensamt ämne. [...] Om något är riktigt dåligt. Det är inte säkert att det når fram till oss eller till mig. Det är det som är nackdelen. [...] Den tidigare landshövdingen sa alltid: Om ni tycker att det var bra sprid ut det för alla, om ni tycker att det var dåligt att berätta det för mig. (Husfru)

Det finns utrymme för att kunna yttra sig på kansliet när det gäller planering och utvärdering. Det finns lojalitet och tillit då kansliet arbetar gemensamt för att klara sitt uppdrag. Utifrån studiens empiriska material går inte att svara på frågor om hantering av konflikter och mörka sidor som professorsvälde, klickbildningar, kottier och old-boyism som kan uppkomma med kollegialitet. Professors-välde är inte aktuellt på kansliet men det kan möjligen finnas risk för ett landshövdinge-välde eller liknande om toppstyret används på ett annat sätt.

Vi har regelbundet kalendermöten och vi har även utredarmöten där vi har att uppgifterna kommer upp på bordet. [...] Aldrig varit med om att man blir tilldelad något man inte vill eller påtvingad något. Folk signalerar att jag har möjlighet eller att det kan jag ta. Något gör att man är intresserad av att ta det ena eller det andra. (Utredare)

Utredaren beskriver även i citat nedan att andra i kansliet är påkopplade för att kunna gå in och ta över om någon är ledig eller frånkopplad.

Utredarna tar beslut om både högt och lågt, tal, arrangemang, planering, möten kring ledningsgrupp, planering av dagordningar, sekreterare som ansvarar för kalendrar m.m. Andra i kansliet kommer att vara påkopplade så att de kan komma att gå in och ta över om någon är ledig eller frånkopplad. Arbetet med omvärldsanalys är ett sådant exempel där andra i kansliet kommer att behöva kopplas på för att kunna ta över. (Utredare)

Studien upptäckte även att det kollegiala samtalet finns med i mer specifika uppdrag som Agenda 2030 på kansliet då Länsstyrelsen får en mer sakmässig uppgift då något nytt ska utformas. När något nytt ska utformas handlar arbetet om att snacka sig fram. När olika organisationer har olika förståelse kan det bli svårt att förstå varann. Även om man kommit överens om ett arbetssätt kan man ändå missförstå arbetssätten. Detta handlar om ett sammanhang där ingen ensam kan bestämma utan man måste hitta de gemensamma nämnarna för att ta sig framåt. Det handlar om att ringa in vad man kan komma överens om och vad man kan skapa tillsammans så att man kommer vidare.

5.3.3. Själstyrning/självreglering

Det kollegiala samtalet, i vilket verksamheten kontinuerligt granskas, resulterar i en självstyrning och självreglering. I det pågående interna samtalet medarbetare emellan utrönas vad som är rätt att göra (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016). Kansliets kollegiala granskning bygger som tidigare beskrivits på att samtliga kansliets medarbetare deltar i den kollegiala granskningen. Det kan ses som att granskningen organiskt växer fram genom att det är ett eget deltagande och eget initiativ i deltagande av granskningen av verksamheten som det bygger på.

Sammanfattningsvis kan konstateras att kollegial granskning är en betydelsefull del av kansliets arbete. Den kollegiala granskningen ska vara självreglerande och självstyrande. Korta och täta möten har kansliet och det finns möjlighet att yttra sig samt lyfta om det finns behov av råd eller hjälp. Kansliet utvärderas och granskas nära och samtidigt inte alls. Den kollegiala granskningen är en naturlig del av verksamheten. Kansliet faller utanför den formella granskningen. utredarmöten, kanslimöten och kalendermöten. Kollegialiteten på kansliet bygger på en självreglering/självstyrning där arbetet växer fram organiskt.

5.4. Kollegialt ledarskap

I analys-schemat beskrivs att den kollegiala ledaren ska idealt väljas av gruppen. Uppgiften är att samordna och leda verksamheten utifrån att leda samtal och den kunskapsbaserade granskningen. Ledaren ska ha god kunskap om verksamheten samt ha vetenskaplig kompetens. Den som besitter mest kunskap och erfarenhet är den som kan utveckla och granska kunskap (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016,2017).

För mig är det just detta med tillit. Att man lyssnar och ser, coachar och litar på att folk gör de man ska och försöker fånga upp när det inte blir, som när något faller mellan stolarna. [...] Jag vill inte och kan inte heller ha kontroll över allt. (Kanslichef)

Detta stämmer in på det som kanslichefen nämner i sin intervju. Kanslichefen lyfter fram att kanslichefens arbete handlar om att ta ansvar för att prioritera och att återknyta till länsledningen. Kanslichefen ser det inte som sin uppgift att ha koll på vad alla gör hela tiden. Kanslichefen arbetar med tillit och ser till att frågorna landar någonstans så att kansliet vet vem som har ansvar för varje del. Det är sedan var och en som leder det arbetet själva och tar den hjälp som behövs och återkopplar till kanslichefen. Det är medarbetarna som ska tala om för kanslichefen om det uppstår problem. För kanslichefen handlar ledarskapet om att lyssna och observera. Kanslichefen vill inte och kan inte ha kontroll över allt. Att vara kanslichef handlar inte om att vara chef i linje utan det är stabsfunktion, vilket är unikt på Länsstyrelsen. Kanslichefen beskriver det som att kansliet är slaskhinken som ska ta hand om allt och ingenting. Kanslichefen har ansvar för att rätt person rekryteras, att planera verksamheten, och har även egna arbetsuppgifter som ~~bland annat~~ utredningsarbete. Kanslichefen tar beslut om arbetsätt och arbetsfördelning på kansliet och återkopplar till länsledningen om kansliet inte kan eller om någon annan bör utföra ett uppdrag. Kanslichefen är en ledare som är chef och samtidigt kollega.

Jag ser till att frågorna landar någonstans så att vi vet om vem som har ansvar för varje del. Sen är det var och en som leder det arbetet själva och tar den hjälp man behöver och återkopplar till mig. De ska tala om mer för mig. (Kanslichef)

En mer utförlig beskrivning om kanslichefens roll kan läsas i bilaga 1. I korthet kan kanslichefens roll beskrivas som att vara en allt i allo. Kanslichefen ska avgöra om kansliet eller om någon annan i organisation är mer lämpad att genomföra uppgiften. Kanslichefen har rollen att se till att kansliet som helhet fungerar så att länsledningen får det stöd som de behöver genom planering, rekryteringar till kansliet och arbetsfördelning. En uppgift kan vara att säga nej till uppgifter eller att återkoppla till länsledningen om det kommer att ta längre tid. Detta kan ses som att kanslichefen

bedöms vara den som kan samla och värdera mellan relevant och irrelevant enligt hur Sahlin och Eriksson-Zetterquist (2016, 2017) beskriver det kollegiala ledarskapet.

Att jag tar ansvar för att prioritera och säga till när vi låter bli att göra någonting Återkoppla till länsledningen. [...] Så att vi jobbar med rätt saker. Jag ser det inte som min uppgift att hålla koll på vad alla gör. (Kanslichef)

Jag är jättemycket en allt i allo. Den som finns till hands när ingen annan gör det för länsledningens del. Mycket av en rådgivande funktion. Avgöra om det är någonting som vi kan hjälpa till med eller om jag kan hitta någon annan i övriga organisationen som är lämpligare att ta hand om frågan. Eller om ska skicka vidare till någon annan aktör. [...] Annars är min uppgift att kansliet som helhet fungera. (Kanslichef)

Under intervjuerna frågades om hur det går till när kansliet får ett uppdrag. Det kommer oftast en förfrågan utifrån om länsledningens tid. Kanslichefen frågar vem som har tid med en uppgift eller om det är någon som har skrivit något liknande tidigare, som till exempel ett tal eller underlag. Personen tar sedan hjälp om han/hon behöver det och återkopplar till kanslichefen. Arbetet påverkas av hur landshövdingen vill ha underlaget. Vissa landshövdingar skriver sitt underlag själva medan för andra landshövdingar får kansliet skriva underlaget. Underlaget är då med hela vägen i processen och då blir undersökning och research viktigare i arbetet med underlaget. En del landshövdingar är med och planerar tillsammans med husfrun.

5.4.1. Toppstyre

Toppstyre och management är en närvarande styrform på kansliet. I form av att arbetet byter karaktär när kansliet byter länsledning, vilket kan innebära byte av landshövding eller länsöverdirektör/länsråd. Kansliet träffar länsledningen närapå varje dag. I arbetet kommer oftast en förfrågan utifrån om att träffa eller att ha något av landshövdingen. I dylika förfrågningar ställs ofta önskemål om länsledningens tid. En del uppdrag och initiativ kan vara egeninitierade och då organiserar kansliet själva det. Det kan gälla till exempel att landshövdingen vill göra besök i eller träffa företrädare för kommuner, företag eller myndigheter. Sedan finns det andra sammanhang där hovet, talman, utländsk ambassadör eller någon minister kommer på besök. Då är det bara att ta emot programförslag. Det kan handla om att ordna en middag eller liknande tillställning. Arbetet på kansliet påverkas i hög grad av länsledningen och slår fram och tillbaka. Kansliet kan plötsligt få en direkt order som inte lämnar något till fantasin. Kansliet kastas mellan olika typer av uppdrag

och uppgifter. Det kan vara en order om att ”Nu vill jag göra det och det”. Detta gäller även när talmannen eller kungen kommer på besök. Oftast kan kansliet ha en dialog med motsvarande funktion på ”andra sidan” av själva besöket. Ibland behöver kanslichef ”ta smällen” och markera att det är fullt i kalendern. Landshövdingen kan då markera att något annat ska tas bort. I ett sådant läge kan det vara upp till kanslichefen att prioritera bort något annat.

I hög grad. Där slår det verkligen fram och tillbaka. Vi jobbar enligt eget huvud och gottfinnande men plötsligt får vi en uttrycklig direkt order som går väldigt rätt in i huret och lämnar inte någonting åt fantasin. Vi kastar fram och tillbaka mellan olika former. (Kanslichef)

[...] Nu vill jag göra det och det och jag vill att det ska prioritet. Finns det inte plats i kalendern får ni plocka bort något annat. Då finns det inte utrymme att säga vi tycker inte att det är prioriterat. [...] Mer är det krav utifrån som vi inte kan rucka på. Om en talman kommer eller kungen. Då kan man inte säga någonting utan det är bara fixa. Annars kan man ha en dialog oftast. Vi förstår att du vill göra företagsbesök, vi försöker klämma in det när det är lämpligt, tror du att det funkar då [...] och det finns en viss diskussionsmån i alla fall. (Kanslichef)

Citatet nedan från utredaren bekräftar att skiften i länsledningen påverkar arbetet på kansliet. Utredaren menar att det fanns ett mindre utrymme att fatta egna beslut med den tidigare landshövdingen.

Det påverkas mycket av det. Särskilt i skiftet med den nuvarande. [...] Det har förändrats mycket. Den föregående landshövdingen hade varit här så länge och kunde verksamheten oerhört väl och hade mindre chefsvana än den nuvarande. Han ville göra allting själv egentligen. Jag hade mindre utrymme. Utrymmet och vårt mandat och möjlighet att fatta egna beslut har absolut växt. Landshövdingen är en prestigelös person. Frågar vad vi tycker och tänker. Där har man ett stort utrymme tycker jag. (Utredare)

Utredaren menar att kansliet inte är hårt styrda och beskriver landshövdingens styrning i citatet nedan.

Det finns en mål- och resultatstyrning där landshövdingen talar om: ”Det här vill jag ha”. Den tidigare landshövdingen lade sig i mer än den nuvarande, både avseende vad och hur något skulle utföras. Den nuvarande landshövdingen uttalar sig om idéer och det handlar om att ”göra verkstad” av det. Upprättandet av ett regionalt innovationsråd är ett exempel om hur landshövdingen tänker och arbetar. Landshövdingen berättar inte hur eller vad det ett innovationsråd är utan att det ska göras. (Utredare)

Sekreteraren menar att organisationen var plattare tidigare. Det var inte lika viktigt att stämma av med rätt person.

Menar att det styrs väldigt mycket på det sättet. Att det har förändrats. Jag kan tycka att vi hade en mer platt organisation tidigare. Det var inte alltid viktigt att prata med rätt person. Nu är det lite svårare man måste man gå till rätt person. Man får inte prata med vem som helst. [...] Förr kände jag att man kunde sitta och prata lite friare med varandra om vad tycker du om det. [...] Idag är det kanske inte riktigt så. Frågan om du har stämt av det med rätt person är mer påtagligt. Jag tror att det är organisationen som gör det. Det beror nog mer på att organisationen har förändrats än vad det är personbundet. (Sekreterare)

Husfrun menar att länsledningen är tydliga med hur de vill ha saker, vilket indirekt påverkar arbetet, men inte i särskild omfattning. Hon upplever att länsledningen har förtroende för hennes kompetens. Husfruns arbete kan påverkas av om någon i länsledningen eller på kansliet är intresserad eller kunnig inom mat- och dryckesområdet. Husfrun stämmer till exempel av med kanslichefen när det gäller mat och dryck. Husfrun menar att man behöver stötta varann när man är toppstyrd. Det är viktigt att pratar med varann för det ska bli så bra som det kan. Det fungerar olika beroende landshövding. Husfrun menar att det är viktigt att inte nedvärderas. Det är fel att styra bara för att kränka och toppstyra. Att inte styra för en god sak utan bara för styrningens skull. I citatet nedan är ett exempel från ett annat residens som husfrun berättade om:

En kollega på ett annat residens hade en tillställning med en frukost nästa dag. Då beordrades att stolar skulle ställas tillbaka och direkt nästa dag skulle stolar ställas tillbaka igen. Kränkande och nedvärderande. Då styrde man inte för en god sak utan man gör det bara för att bestämma. Så kan det funka om man har otur. (Husfru)

5.4.2. *Regel och byråkratiskt styre*

Har lite av det. Vi ska bara förhålla oss till allmänna riktlinjer som vi har för vår verksamhet. Vi har ju inte någon förvaltande verksamhet alls. Vi fattar inga myndighetsbeslut. Vi har inga ingripande mot individer. Vi planerar och genomför evenemang och besök. Vi förhåller oss till reseriktlinjer, måltidsriktlinjer om man serverar alkohol eller inte sådana här beteende regler som vi har satt upp själva. (Kanslichef)

Kansliet har enligt intervjuerna lite av regelstyre/byråkratiskt styre. Kansliet är inte förvaltande och det tas inte myndighetsbeslut mot enskild. I citat nedan beskriver utredaren förhållandet till regel och byråkratisk styrning.

Vi är inte handläggare i den meningen. Vi sitter inte med myndighetsutövning här. På så vis är ju det obyråkratiskt egentligen. Vi är ju ganska fria. Vi jobbar sällan med utgångspunkt av någon speciallag utan arbetar utifrån någon allmänparagraf i förordningen. Vi är inte så hårt regelstyrda tycker jag. Inte så bundna utan handlingsutrymmet är ganska brett. Jag tror inte man kan säga det. Vi blir liksom inte fyrkantigt byråkratiska på det sättet i alla fall. Det har att göra med att det inte är rättstillämpning. Inga beslut mot enskild stort sett. (Utredare)

Kansliets arbete förhåller sig till allmänna riktlinjer för reseriktlinjer, måltidsriktlinjer och beteenderegler. Det mest byråkratiska som kansliet utför är att skriva remissvar. Då rimlighetsgranskas yttringar till regeringen utifrån hur det ska stå i en beslutsmening, hur kansliet skriver till ett departement. Det kan gälla om vilken detaljeringsnivå, vilka argument är lämpliga och vad Länsstyrelsen bör ha synpunkter på. Remisser bedöms utifrån erfarenhet och kunskap i kombination med förvaltningslagens krav. Kansliet hanterar och arbetar utifrån sekretessregler om personuppgifter och personsekretess. Det gäller besök av alla personer som har behov av skydd eller som kan vara utsatta för hot. Kansliet kan besökas av säkerhetsklassade personer och då råder sekretess. I citat nedan beskrivs ett exempel på vad kansliet får hantera med sekretess och personsekretess:

Det är sekretessreglerna som vi får hålla koll på. Det kan vara personsekretess om en person kan vara behov av skydd. Har suttit på spårvagnen och försökt förbereda för att prins Daniel ska sova på residenset. Att försöka säga det till husfru och chaufför utan att någon får veta vem jag pratar om. (Kanslichef)

5.4.3. *Ansvar*

På kansliet får kanslichefen huvudansvar för uppgifter och uppgifter tilldelas sedan andra på kansliet. Kanslichefen har ansvar för arbetsfördelningen, har ansvar för planering och att informera länsledningen om kansliet inte har möjlighet att utföra uppgiften. När kanslichefen får in ett uppdrag frågar kanslichefen om någon på kansliet har tid med uppgiften. Det kan även handla om någon har skrivit något liknande tidigare som till exempel ett tal eller underlag. Personen tar hjälp om det behövs för uppgiften. Arbetet påverkas av hur länsledningen vill ha underlaget. Arbetet blir lättare när kansliet förstår vad länsledningen vill ha. Arbetsinsatsen anpassas utifrån vilka krav och hur landshövdingen vill ha ett särskilt underlag. Chaufför och husfru har väl definierade uppdrag. Bland utredarna är det uppdelat mellan utredningsarbete, stabsarbete och internationella frågor.

Kanslichefen får huvudansvar och det ges sedan till personer. Det som berör mat och fika får husfrun som uppdrag. Det ges som uppdrag till personen. Fria händer är det för upplägget anser husfrun. Riktlinjer för klimatsmart mat och matsvinn finns och det kommer sådant som Länsstyrelsen och från regeringen saker som man ska tänka på. (Husfru)

Kanslichefen beskriver att ansvaret är tungt i kansliets arbete.

Det är tungt faktiskt för det får inte bli fel. Det klart att det är ingen som dör. Men man vill inte skämma ut sin högsta chef. Det handlar om förtroendet externt för det vi gör, för det som landshövdingen gör och hans roll. [...] Man har tryck på sig att det ska vara bra, roligt, korrekt och rätt ton för det tillfället och den målgruppen och ett innehåll som träffar rätt område både för vad talaren vill prata om och vad publiken vill höra om. (Kanslichef)

Sammanfattningsvis kan analysen konstatera att den kollegiala ledaren har ett huvudansvar för kansliets arbete. Kanslichefen arbetar med tillit där varje deltagare ska kontakta och återkoppla till kanslichefen. Kanslichefen är kollega, professionellt aktiv och samtidigt chef. Kansliet är toppstyrt genom att arbetet byter karaktär vid byten av länsledningen. Toppstyrningen sker även genom specifika uppdrag som kansliet får utifrån. Kansliet har en svag regelstyrning eller byråkratisk styrning.

5.5. Kansliet i relation till resten av organisationen

Kanslichefen beskriver kansliets relation till resten av organisationen som problematisk, eftersom kansliet är olik resten av organisationen. Det kan enligt kanslichefen möjligen ha att göra med att kansliet betar sig annorlunda. Även i andra delar av organisationen finns inslag av kollegiala arbets- och styrformer men i stort är övriga delar av organisationen mer regelstyrda, mer hierarkiskt styrda och delar av ett system. Det är kansliet som sticker ut i förhållande till resten av organisationen.

En sak som jag upplever själv i min roll som kan vara besvärligt för mig är att vi är annorlunda än resten av organisationen. Och kanske att det här med kollegialiteten förklarar en del av det. Det är inte så att andra inte har kollegialitet men de är mer styrda av annat regelstyrda, hierarkiskt styrda, de är mer del av ett system mer än vad vi är.
(Kanslichef)

Kansliets arbetsuppgifter skiljer sig radikalt från arbetet på andra delar av organisationen, och även för ledningen kan det vara svårt att veta hur komplext kansliets arbete kan vara. När kansliet gör sitt arbete rätt märks det inte utan arbetet märks om något blir fel eller inte löper friktionsfritt.

Och därför betar vi oss annorlunda än kollegorna på avdelningarna. Vi jobbar med andra saker. Det kan var svårt att förstå vad vi gör egentligen, hur vi tänker och hur vi arbetar. Även för mina chefer så är det lite höljt i dunkel hur vi jobbar för har man inte gjort det själv så vet man inte hur komplext det är, hur många hänsyn man måste hålla reda på hela tiden. Hur mycket jobb som ligger bakom ett besök eller ett evenemang. För att har man har gjort jobbet rätt så märks man inte, det märks bara om det går snett.
(Kanslichef)

Kansliet befinner sig i en särskild spänningsdimension genom sitt unika uppdrag och att det kan vara svårt att förstå hur kansliet arbetar. För de som arbetar i linjen på Länsstyrelsen kan det vara svårt att förhålla sig till kansliets arbete då uppdraget och arbetssituationen ser olika ut i förhållande till resten av organisationen. Se organisationsschemat i avsnitt 3.2 för att se Länsstyrelsens organisation och hur kansliet är placerat i förhållande till resten av organisationen.

Vi producerar ju inte en massa beslut och gör inte avtryck i verkligheten genom att säga jag eller nej till en plan eller något sådant. Arbetssituationen för kansliet kan då vara svår att förstå för HR, för de som jobbar med styrning och uppföljning och för de som arbetar med lokaler och service. Vi kan uppfattas som jobbiga då vi ställer andra krav. Kansliet gör det för högsta ledningens räkning. Men det kan vara svårt att förhålla sig

till när man jobbar i linjen. Det är en ytterligare spänningsdimension som vi befinner oss i hela tiden. (Kanslichef)

Sekreteraren beskrev det som att resten av organisationen inte vet hur kansliet arbetar. Det händer att sekreteraren förstår att resten av organisationen inte förstår hur kansliet arbetar när kansliet till exempel behöver deras stöd och hjälp i olika sammanhang. Hur kansliet arbetar och att det kan vara korta puckar som gäller på kansliet är något som kan vara svårt att förstå.

Nej, det tror jag inte. Därför är det jättebra att landshövdingen har infört stabare, som kommer in utifrån linjen. Jag tror det är väldigt ofta som jag förstår att de inte förstår. Det kan vara att vi behöver deras stöd och hjälp i olika sammanhang. Då förstår man att de inte har förstått hur vi arbetar och hur korta puckar det kan vara här. Vi skulle behöva låta det vara lite mer insyn i vårt arbete så att man ute i verksamheten förstår. (Sekreterare)

Sammanfattningsvis är det enligt analysen möjligt att konstatera att länsledningens kansli har kollegialitet som styrform i form av en arbetsform för att utveckla kunskap och kompetens. Även i arbetet med kollegialt samtal, där utvärdering och kollegial granskning sker, är en viktig del av verksamheten. Den kollegiala ledaren kanslichefen på länsledningens kansli blir inte vald av kollegiet. Men personer på kansliet blir tilldelade uppdrag, där personen själv äger ansvaret och det är upp till personen att be om hjälp om det behövs. Personen signalerar själv utifrån tidigare kunskaper om uppdraget passar personen och stämmer av med kanslichef om det behövs och initierar själv om den behöver stöd och hjälp. Det kan ses som att personen får ett kollegialt ledarskap för en uppgift där personen blir utvald bland kollegorna för en uppgift. Några på kansliet har något mer definierade uppdrag som till exempel Husfru och chaufför men även där tilldelningen sker mer utifrån uppdragen. Det finns ett toppstyre i form av skiften i länsledningen, order från länsledningen och uppdrag som kommer utifrån.

6. Diskussion

I studien har kollegialitet studerats för att skapa förståelse för hur kollegialitet kommer i uttryck i organisationer som är toppstyrda och mångprofessionella, professionellt heterogen och som normalt sätt eller traditionellt sätt inte förknippas med kollegiala styrformer. Forskningsfrågan: Hur manifesteras kollegialitet i praktiken? Här diskuteras resultatet i analysen.

6.1. Kollegialiteten

Trots att analysobjektet inte har kunskap och kompetens som ett genomsyrande värde likt universitet, högskolor och skolväsendet förekommer ändå kollegialitet som styrform. Verksamheten bygger på kunskap och att generella kunskaper utvecklas där verksamheten erfarenhetsmässigt granskas och utvärderas (Sahlin & Eriksson-Zetterquist). Att utveckla kunskap och kompetens är en viktig del av objektets verksamhet och att sätta former för kollegial granskning samt att ha ett kollegialt ledarskap är en avgörande del. Professionalitet i bemärkelsen att kunna ha en distans sinsemellan påverkar kollegialiteten. En prestigelöshet och att kunna ta ansvar för att lyfta om man behöver hjälp . Den kollegiala granskningen är grunden och en viktig del i arbetet för att utveckla kunskap och kompetens. Tidaspekten är en omständighet som sätter ramar för kollegialiteten. Studien upptäckte även att kollegiala samtal och granskning av varandras arbete förekommer även på andra delar av organisationen. När det ska utvecklas nya saker som utvecklingsarbetet med Agenda 2030 används detta. Ledaren i organisationen som beskrivs i studien har inte valts av kollegorna men chefen är chef och samtidigt en kollega. Chefen utför ett professionellt arbete och . Den kollegiala ledaren ska föra de kollegiala samtalen och plocka ut det relevanta från det irrelevanta (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016). Även deltagarna själva äger och leder sitt arbete som kollegiala ledare. Toppstyret på kansliet får uttryck i form av att arbetet på kansliet byter karaktär vid byten av länsledning. Toppstyrningen möjliggör för kollegialiteten genom att den inte påverkar hur arbetet utförs. Toppstyret består av att landshövdingen vill ha något särskilt, att det kommer en order som inte lämnar något åt slumpen. Det finns även andra former av toppstyrning genom att uppdrag

kommer utifrån i form av en order. Huruvida toppstyrningen påverkar hur arbetsuppgifter utförs sätter ramar för kollegialiteten. I en annan ö av kollegialitet skulle toppstyrningen kunna innebära att det inte finns kollegialitet eller att det är en annan variant av kollegialitet. Det kan finnas risker för landshövdingevälde till exempel. Till skillnad mot tidigare forskning om kollegialitet verkar kollegialiteten finnas och fungera även i en professionellt heterogen organisation. En organisation som inte är ett gille av ämbetsbröder eller ämbetssysstrar. Heterogeniteten kan vara något som gör att det inte blir konkurrens mellan deltagarna i arbetsgruppen. Det finns olika roller på kansliet och de försöker ha tydliga roller på kansliet. Det handlar om att kunna hoppa in och hjälpa varandra. Kansliet arbetar ofta i samma processer där varje person har sin del i maskineriet. I studien kan identifieras ett svagt regelstyre och det kan vara en av orsakerna till att kollegialiteten har haft möjlighet att utvecklas. Den ökade byråkratiska styrningen på universitetet ledde fram till att kollegialitets styrformen försvagades (Sundberg 2013, 2014). Det kan därmed potentiellt vara så att det svaga regelstyret och byråkratiseringen bidrar till att kollegialiteten kan utvecklas. Att kansliet faller utanför den formella granskningen och att det är svårt att mäta om arbetet lyckats kan vara en bidragande orsak till att verksamheten granskar och utvärderas genom kollegiala samtal. Bedömningen av arbetet sker kvalitativt genom beprövad erfarenhet och kunskap.

6.2. Ön i förhållande till havet

Länsledningens kansli kan beskrivas som en ö av kollegialitet (Sahlin & Zetterquist 2016). Ön av kollegialitet arbetar utifrån kollegialitetens tre grunder men är beroende av att förhålla sig till havet. Kansliet styrs inte bara av kollegialiteten utan det finns även ett toppstyre och ett svagt regelstyre. Havet består av byråkratisk styrning. Det finns risker för missförstånd i relationer mellan ön av kollegialitet och havet av byråkratisk styrning. I studien har inte havet eller andra delar av organisationen intervjuats. En studie om förhållandet mellan olika styrformer samspelar med varandra i en och samma organisation vore adekvat. En studie som analyserar hur kollegialiteten kan påverka kontakten med andra delar av en organisation som inte främst eller i en helhet styrs av kollegialitet. Att utifrån det empiriska materialet påvisa att kollegialiteten påverkar eller åtminstone att kollegialiteten kan vara en del i att det blir en förvirring i relation till resten av organisationen är en slutsats som kan dras.

6.3. Framtiden för kollegialitet

Kollegialiteten kan bli en nödvändighet i framtiden. Jag är övertygad om att det förekommer liknande öar av kollegialitet i andra organisationer. Trots att samhället beskrivs som ett kunskapssamhälle och informationssamhälle har kollegiala styrningen minskat och inte utvecklats. Kollegialitet borde ha växt fram som en styrform med tanke på att vi beskriver samhället som ett kunskapssamhälle. Det kan komma att bli en trend som växer fram med anledningen av den tillitsbaserade styrningen och viljan att utveckla kunskap och kompetens. Verksamheter som har svårt att kontrolleras eller bedömas formellt och som har ett brett uppdrag likt kansliet kan behöva utveckla öar av kollegialitet i verksamheten. Kansliets kan i sig beskrivas som en ö av kollegialitet men också kollegialiteten i sig kan beskrivas som öar av kollegialitet i ön av kollegialitet. Att ha olika öar där kollegialiteten kan vara med och utveckla kunskap och kompetens kan bli avgörande i framtiden.

6.4. Metoddiskussion

Metoden i studien har varit tidskrävande och i flera fall frustrerande då metoder som är inspirerade av grundad teori har olika faser. Faserna består av ett stilla stående, ett flyt och förvirring (Hartman 2001). Att fokusera på att utveckla och hitta rätt är en svår del av metoden. Metoden var ny för mig och utan praktiktiden hade metoden inte varit aktuell. Om jag hade vetat om redan då att kollegialitet skulle varit aktuellt för en masteruppsats hade intervjuer kunnat göras under praktiktiden och det hade kunnat vara i nära anslutning till särskilda kollegiala sammanhang. Rent objektivt gör den omständigheten att det är lättare ta till sig analysen och resultatet. Om jag hade gått ut och intervjuat deltagarna i studien och bestämt mig för vad jag menar med kollegialitet hade det påverkat studien negativt. Det har märkts att synen på intervjuerna förändras beroende på när man lyssnar på intervjuerna. Vad du har läst och infallsvinklar utifrån CCM gör att nya delar kan identifieras, vilket är styrkan med metoden men även en svaghet vid masteruppsatser på grund av tidsaspekten. Inspirationen från grundad teori gör att i intervjuerna uppkom flera intressanta aspekter som inte hade att göra med kollegialitet. Att hålla fokus och hitta en balans mellan att styra och samtidigt

inte styra studien är en utmaning. Studien saknar intervjuer med länsledningen. Intervjuer med länsledningen hade kunnat komplettera studien med synvinklar om styrformer och hur deras inställning påverkar styrformer och arbetsformer. Intervjuer med länsledningen hade kunnat ha en negativ effekt då det hade kunnat vara svårare att få uppriktiga svar från deltagarna på kansliet och det hade blivit mer personbaserat och därmed känsligare för deltagarna i studien.

7. Slutsatser

I studien har kollegialitet studerats i en kontext som formellt är toppstyrd, en organisation som är professionellt heterogen och i övrigt byråkratisk organisation. Slutsatser i studien om kollegialet som kunnat dras presenteras här.

Kollegialitet som styrform kan förekomma även i en professionellt heterogen, toppstyrd och en i övrigt byråkratisk organisation. Det fanns en kärna i kollegialiteten hos länsledningens kansli där arbetet delas och delaktigheten är som störst. Ju längre ifrån denna kärna deltagaren är desto mindre påverkad blir personen av kollegialiteten. Kollegialiteten är möjlig tack vare signaler och ledarstil hos den nya landshövdingen, kansliets breda uppdrag och det svaga regelstyret/byråkratiska styrningen. Arbetet i organisationen behöver klara av att anpassa sig till nya omständigheter i form av nya uppdrag och uppgifter (detta om det inte redan finns kunskap om det)

Heterogeniteten

Kollegialitets styrformen är förekommande i en organisation som inte främst är ett gille av ämbetsbröder och det . Det finns ett förenande uppdrag och ett ledarskap som bygger på att ledaren är en del av kansliets arbetsgrupp och samtidigt har kontakter och planerar verksamheten. Professionalitet verkar vara en bidragande del i kollegialitets styrformen. Professionaliteten möjliggör att kunna ta eget ansvar, att kunna göra en erfarenhetsbaserad granskning av andras och sitt egna arbete vilket kräver ett mått av professionalitet. Det krävs även en respekt för kollegan som en kunnig person som man kan lyssna på.

Byråkratisering och konflikter mellan kollegialitets styrningen och resten av organisationen

Det är en inte allt för starkt slutsats som kan dras. Den byråkratiska styrformen ska ta bort personen medan personen är helt avgörande i den kollegiala styrformen. Kollegialiteten kan vara en omständighet som gör att det kan skapa förvirring med andra avdelningar som är styrda av andra styrformer, mer hierrarkiskt styrda eller byråkratiskt styrda.

Toppstyrning

Toppstyrning kontra det kollegiala, att det trots toppstyret och den i övrigt byråkratiska organisationen kan finnas och utvecklas en kollegialitets styrform. Kollegialiteten är organiserad men också egeninitierad där en självreglering och självstyrning är möjlig. Toppstyret verkar förena och samspela med kollegialiteten på ön av kollegialitet. Toppstyrningen är en faktor på ön som man hela tiden måste förhålla sig till men kollegialiteten kan ändå finnas och utvecklas.

7.1. Reflektion kring vidare forskning

Studien har identifierat en del slutsatser som har kunnat dras om kollegialitet. Det behövs vidare forskning inom ämnet kollegialitet. Kollegialiteten skulle behöva analyseras mer utifrån hur kollegialitets styrformen används i utvecklingsarbeten (Sahlin & Eriksson-Zetterquist 2016). Hur olika frågor hanteras, relationer och processer behöver en uppdelning där det behövs en genomtänkt organisering kan behöva analyseras. Det finns behov av forskning om hur kollegialitet praktiseras utifrån olika kontext och hur beslut fattas. Forskning som fokuserar på hur man gör anställningar, hur verksamheten utvecklas och avvecklas. Fokus på hur kritik och hur ansvar utkrävs i en kontext där kollegialitet är en av styrformerna (Sahlin och Eriksson-Zetterquist 2016 s.158–160). Studier om hur andra faktorer påverkar styrningen i en organisation med kollegialitet vore lämpligt. När en organisation inte är byråkratisk, inte har toppstyret/management som styrform utan har en styrning som bygger på den kollegiala styrformen kan detta eventuellt öppna upp för andra auktoriteter. I ett socialt spel mellan människor finns det faktorer som kan påverka självstyrningen/självregleringen. Dessa faktorer skulle kunna vara fokus i en studie där det kopplas till kollegialitet som styrform. En studie hade kunnat identifiera

boundary objects i en kollegialt styrd organisation och göra en deltagarbaserad analys där de specifika kollegialitets situationerna analyseras. Studien hade kunnat analysera öarna av kollegialitet i öen av kollegialitet. Framtida studier hade kunnat kategorisera olika former av kollegialitets styrformer som sedan kunde sammansättas ihop för en bredare förståelse för kollegialitet.

8. Litteraturförteckning

8.1. Böcker och artiklar

- Ahlbäck Öberg S, Blom M. B, Magnusson L. Kollegialitet och linjestyre – oförenliga roller eller nödvändig dualism?. Samhällsvetenskapliga fakulteten vid Uppsala universitet 50 år, 1964–2014. 2014; Uppsala: Uppsala universitet. 123–134.
- Ahlbäck Öberg S, Bennich-Björkman L, Björklund S, Engwall L, Foss Hansen H, Gustavsson S, et al. Det hotade universitetet. 2016. Stockholm: Dialogos
- Bennett, J. B. (1998). Collegial professionalism: The academy, individualism and the common good. Phoenix, AZ: American Council on Education and the Oryx Press.
- Bexell, Göran. (2011) Akademiska värden visar vägen. Bokförlaget Atlantis
- Bielezki, Nadja. (2018) The Power of Collegiality. Springer VS
- Bjuremark, Anna (2002), Att styra i namn av akademisk kollegialitet. Stockholm: Lärarhögskolan.
- Björck, Henrik. (2013) Om kollegialitet. SULF:s skriftserie
- Bringer, J. D., Johnston, L. H. and Brackenridge, C. H. (2006) ‘Using Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software to Develop a Grounded Theory Project’, *Field Methods*, 18(3), pp. 245–266. doi: 10.1177/1525822X06287602.
- Burnes, Bernard, Petra Wend & Rune Todnem By (2014), The changing face of English universities: Reinventing collegiality for the twenty-first century. *Studies in Higher Education*, 39(6), s.905-926.
- Chong, S., Geare, A. & Willett, R. J. (2018) ‘Change in a New Zealand university 1985–2010: Views of collegiality and managerialism’, *Educational Management Administration & Leadership*, 46(6), ss. 926–941. doi: 10.1177/1741143217717275.

- Clifford, C. E. (2004). Emerging consensus on collegiality and catholic ecumenical responsibility. *Jurist* , 64(1 and 2), 332-360.
- Dearlove, John. (1995) Collegiality, Managerialism and Leadership in English Universities In: *Tertiary Education and Management*, Vol. 1, No. 2, ss. 161–169
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken; För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. Lund : Studentlitteratur.
- Denysenko, N. E. (2013) ‘Primacy, synodality, and collegiality in Orthodoxy: a liturgical model’, *Journal of Ecumenical Studies*, 48(1), pp. 20–44. Available at: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/login.aspx?direct=true&db=rh&AN=ATLA0001940698&site=ehost-live> [2019-11-9]
- Ehn, Billy & Löfgren, Orvar. (2007) *När ingenting särskilt händer: nya kulturanalyser*. Eslöv: B. Östlings bokförlag Symposion.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla. (2018) Kollegialitet, ansvar och samtida styrformer. I Eriksson, Martin G. & Johannison, Jenny (red.) *Akademiskt ansvar*. *Vetenskapen för profession* 43:2018. Högskolan i Borås, ss. 39–47
- Finansdepartementet/Kommunikationsavdelningen (2016). *Vägledning för statliga myndighetsstyrelser*. Stockholm: Elanders. <https://www.regeringen.se/490474/contentassets/dd46d2979bc2481db56eaa146f34170d/vagledning-for-statliga-myndighetsstyrelser.pdf>
- Gillan, PC, Arora, S, Sanderson, H, Turner, L. (2013). Palliative Care Simulation: Nurturing Interprofessional Collegiality. *Health, Interprofessional Practice & Education* 2(1):eP1051.
- Glaser, B. (1965). The Constant Comparative Method of Qualitative Analysis. *Social Problems*, 12(4), 436-445. doi:10.2307/798843
- Glaser, B. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence vs Forcing*. Sociology Press: Mill Valley.

- Gleba, G. (2015). Thomas M. Krüger, Leitungsgewalt und Kollegialität. Vom benediktinischen Beratungsrecht zum Konstitutionalismus deutscher Domkapitel und des Kardinalkollegs (ca. 500–1500). (Studien zur Germania Sacra, NF., 2.) Berlin/Boston, de Gruyter 2013. *Historische Zeitschrift*, 301(1), pp. 197-199. Retrieved 8 Nov. 2019, from doi:10.1515/hzhz-2015-0313
- Goodall, Amanda H. (2006), Should top universities be led by top researchers and they? A citation analysis. *Journal of Documentation*, 62(3), s.388–411.
- Haraldsson Jennie. (1998), Det ska ju vara lite äventyr. Skrifter från institutionen för arbetsvetenskap.
- Hardy, Cynthia. (1996), The politics of collegiality. *Retrenchment Strategies in Canadian Universities*. McGill: Queens University Press.
- Hartman, Jan. (2001), Grundad teori – Teorigenerering på empirisk grund
- Hatfield, Robert D. (2006), Collegiality in Higher Education: toward an understanding of factors involved in collegiality. In *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, Vol. 10, s. 384–399.
- Haviland, Don. Alleman Nathan F. & Cliburn Allen, Cara. (2017) ‘Separate but Not Quite Equal’: Collegiality Experiences of Full-Time Non-Tenure-Track Faculty Members, *The Journal of Higher Education*, 88:4, 505-528, DOI: 10.1080/00221546.2016.1272321
- Hüther, Otto. (2010) Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. *VS Research*
- Langelotz, L. (2014) Vad gör en skicklig lärare? Göteborgs Universitet
- Lazega, E. (2001) The collegial Phenomenon: The social mechanisms of Cooperation among peers in a corporate law partnership. Oxford University Press

- Linnan, J. E. (1989). Subsidiarity, collegiality, catholic diversity, and their relevance to apostolic visitations. *Jurist*, 49(2), 399-448
- Länsstyrelsen (2019). *Länsledningens kansli verksamhetsplan 2019 – arbetsdokument*. [2019-03-05]
- Meltzer, I. (2015) Vem styr egentligen? – En studie om styrning i den svenska skolan. KFi-rapport 139.
- Nilsson, Sven A. (1984) "1634 års regeringsform i det svenska statssystemet", *Statsvetenskaplig tidskrift*.
- Sahlin, K. & Eriksson-Zetterquist, U. (2016) *Kollegialitet. En modern styrform*. Lund: Studentlitteratur.
- Sahlin, K. & Eriksson-Zetterquist, U. (2017). Den blandade universitetsorganisationen. I Wedlin, L. & Pallas J. (red.) *Det ostyrda universitetet?*. Halmstad: Makadam förlag, ss.120-146.
- Samuelsson, K. (2018). Teacher Collegiality in Context of Institutional Logics: A Conceptual Literature Review. *Professions and Professionalism*, 8(3). <https://doi.org/10.7577/pp.2030>
- Scott, W. Richard (2008) Lords of the dance: Professionals as institutional agents. *Organization Studies*, volym 29 nr 2, ss. 219-238
- Sundberg, E. (2013). *Autonomireformen. Vad hände med det kollegiala styret?* C-uppsats, Uppsala Universitet. Tillgänglig: https://www.statsvet.uu.se/digitalAssets/446/c_446518-1_3-k_autonomireformen---vad-hande-med-det-kollegiala-styret-2_0.pdf [2019-12-18]
- Sundberg, E. (2014). *Autonomireformen. En kompletterande undersökning. Samverkansgruppen för en god forskningsmiljö (GFM), Statsvetenskapliga institutionen, Uppsala universitet.*
- Sundqvist, Bo (2010). *Svenska universitet – lärdomsborgar eller politiska instrument?* Hedemora: Gidlunds.
- Svensson, Lennart G. (2011). *Profession, organisation, kollegialitet och ansvar.* Socialvetenskaplig tidskrift.
- Tapper, Ted; Palfreyman, David (2010): *The collegial tradition of mass higher education*. Dorecht: Springer.

- Vetenskapsrådet (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Åberg, Magnus (2008): Lärardrömmar: om makt, mångfald och konstruktioner av lärarsubjekt. Göteborg: Mara bokförlag.

8.2. Internetkällor

Förordningen för Länsstyrelsen

<https://open.karnovgroup.se/forvaltningsratt/SFS2017-0868> [2019-12-18]

Länsstyrelsen (u.å). Vår organisation och delegationer. [2019-12-18]

Nationalencyklopedin, kollegialitet. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/kollegialitet> [2019-11-08]

Nationalencyklopedin, primus inter pares.
<http://www.ne.sse/uppslagsverk/encyklopedi/lång/primus-inter-pares> [2019-04-24]

Sahlin, Kerstin. 2016, oktober. *Om kollegialitets styrning och statlig värdegrund* [video].
<https://www.youtube.com/watch?v=h8rMUXgXZCY&t=>
[2019-03-01]

9. Bilaga 1 Roller på kansliet

I intervjuerna fick deltagarna beskriva sin roll på kansliet. Här är den beskrivning som deltagarna i studien gav om sina roller på kansliet.

Kanslichefens roll är att vara en allt i allo. Det är viktigt att finnas till hands och vara en rådgivande funktion. Kanslichefen ska avgöra om kansliet eller övriga i organisationen kan hjälpa till för att lösa en uppgift eller om någon annan i organisation är mer lämpad att genomföra uppgiften. Kanslichefen har rollen att se till att kansliet som helhet fungerar så att länsledningen får det stöd som de behöver genom planering, rekryteringar till kansliet, fördelning av arbete och ser till att folk inte har för mycket eller för lite att göra. En uppgift kan vara att säga nej till uppgifter eller att återkoppla till länsledningen om det kommer att ta längre tid. Kanslichefen ser sig inte ha ansvaret eller uppgiften att ha koll på vad alla gör. Kanslichefen uppger att han/hon vill inte och kan inte ha koll på vad alla gör. Var och en på kansliet leder sitt arbete själva och tar den hjälp som man behöver. Kanslichefen har även egna arbetsuppgifter i form av utredningsarbete.

Husfruns roll är att sköta representation, sköta om residenset, mat och dryck, bokar catering, bokar personal, köper blommor och annat till tillställningar och möten. Rollen som husfru har förändrats något, tidigare bestämde landshövding mycket och sekreterare skötte mest kommunikationen. Det är annorlunda med den nuvarande landshövdingen, då andra planerar hans aktiviteter. Tidigare landshövdingar planerade själva. Det gör att husfrun och kansliet har fått lära sig att tänka om i arbetet. Rollen som husfru är enligt husfrun ensamt och självständigt. Husfrun har kollegor men har inte lika många att bolla med som förr. Husfrun har mer av en ensam roll. Husfrun menar att kansliet i sin helhet har mer av sammanhållning och delaktighet än tidigare. Husfrun får bland annat veta mer om vad som händer.

Sekreterarnas roll är att vara ett bollplank för länsöverdirektören/länsrådet och landshövdingen. Länsöverdirektören/Länsrådet kan fråga sekreteraren om goda råd och sekreteraren är delaktig i olika frågor. Det gäller allmänna frågor där länsöverdirektören/länsrådet kan behöva stöd men det betyder inte att sekreteraren ger råd i sakfrågor. Sekreteraren har koll på kalender och bokar in samt bokar av möten/åtaganden för landshövdingen respektive länsöverdirektören/länsrådet. Sekreteraren tar emot uppdrag internt från organisationen, får uppdrag från länsledningen eller får uppdrag utifrån. Rollen som sekreterare har förändrats genom att kansliet förändrats och det förändras även vid byte av landshövding.

Utredarrollen handlar om att alla utredare ska kunna göra allting men att det finns särskilda nischer och uppdelning av uppdrag. Bland utredarna finns en uppdelning mellan utredningsarbeten, internationella frågor och andra uppgifter. Utredaren har ansvaret att göra ett så bra arbete som möjligt. En av utredarna är även tillförordnad för kanslichefen och har lite av en sådan funktion. Den tillförordnade för kanslichefen försöker hålla sig informerad om vad kanslichefen gör. Det är viktigt att det ska finnas någon som kan gå in när kanslichefen är borta. Rollen som utredare förändras vid skiften i länsledningen. Kansliet har tre utredare som har särskilda nischer. En utredare har mer analys i form av remissvar, en har mer fokus på internationellt arbete och den tredje har fokus på stabsarbete/övriga uppgifter.

Chaufförens roll är att köra länsledningen till tillställningar och även att köra andra skyddsvärda personer till olika tillställningar/åtaganden. Chauffören har även andra arbetsuppgifter som att bistå husfrun vid tillställningar och stöttar kansliets arbete på olika sätt. Chauffören beskriver husfrun som sin andra chef. Chauffören är säkerhetsutbildad. Chauffören sköter landshövdingens logistik, att landshövdingen kommer dit han/hon ska, sköter alla resor och bokningar som hotell, tåg, flyg och reseräkningar. Är även ansvarig för Länsstyrelsens två bilar är i ett bra skick.

10. Bilaga 2 Summerande Matris

Matris med summering av länsledningens kanslis delar av grunderna i kollegialitet.

Kollegialitet	Länsledningens kansli
Kunskap och kompetens	Kansliet har uppdrag om att vara kunskap och informationsbringande för Länsledningen. Utvecklar en kunskapsbank som underlättar kansliets arbete.
Kollegialt samtal	Utvärderas och granskas nära och samtidigt inte alls. Den kollegiala granskningen är en naturlig del av verksamheten. Faller utanför den formella granskningen. Korta och tätare möten där samtal sker som utredarmöten, kanslimöten och kalendermöten. Självreglerande/självstyrande där arbetet växer fram organiskt.
Kollegialt ledarskap	Kanslichefen väljs inte av arbetsgruppen men uppdrag tilldelas deltagare på kansliet där varje person äger sitt uppdrag. Det finns ett toppstyre på kansliet i form av att kansliets arbete förändras vid skiften av länsledning. Toppstyret kan även påverka genom att det plötsligt kommer en order som går direkt genom hur arbetet ska utföras. Regelstyret/den byråkratiska styrningen är svag. Kanslichefen är ledare och samtidigt kollega. Kansliet förhåller sig

	till allmänna bestämmelser och regler i form av beteende regler och allmänna bestämmelser som kansliet eller Länsstyrelsen har tagit fram.
--	--