

Det kollegiala livet:

*styrning, arbetsätt
och förutsättningar.*

Ulla Eriksson-Zetterquist & Kerstin Sahlin

Maj 2026

SUHF

Sveriges universitets- & högskoleförbund

**Det kollegiala livet: styrning,
arbetssätt och förutsättningar.**

Utgiven av: Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF)
www.suhf.se

ISBN: 978-91-989286-4-8

Omslag/original: Premediabatteriet

Tryckeri: AMO-Tryck AB, Solna 2026

Det kollegiala livet:

*styrning, arbetssätt
och förutsättningar*

Ulla Eriksson-Zetterquist & Kerstin Sahlin

Maj 2026

SUHF

Sveriges universitets- & högskoleförbund

Förord

Den här rapporten bygger på vår forskning om kollegialitet som styrform i universitet, en forskning som vi haft förmånen att bedriva nationellt men även i ett större internationellt sammanhang, med 31 kollegor från 12 olika länder.

Inför denna rapport har vi haft möten med SUHF:s ledning som gett oss inledande synpunkter och reflektioner. Vi har sedan fått möjlighet att presentera och diskutera upplägget vid SUHF:s Förbundsårsamling mars 2026 och med grund i dessa diskussioner kunna utveckla rapporten ytterligare. Även SUHF:s Expertgrupp för analys respektive SUHF:s styrelse har framfört synpunkter på tidigare utkast som vi vidareutvecklat. Kollegial styrning och frågor om innehållet i det kollegiala livet vid våra lärosäten grundas som framgår i ett pågående samtal.

Vi vill tacka för alla konstruktiva bidrag.

Författarna Ulla Eriksson-Zetterquist och Kerstin Sahlin ansvarar helt och hållet själva för analyser, slutsatser och förslag i denna rapport.

Innehåll

Förord	4
Kapitel 1	
Uppdrag och styrformer inom högre utbildning	7
Kapitel 2	
En inledande precisering av kollegialitet	11
Kapitel 3	
Horisontell och vertikal kollegialitet	15
Kapitel 4	
Kollegial styrning: struktur, kultur och praktik	21
Kapitel 5	
Att lära sig kollegialitet	26
Kapitel 6	
Kollegiala beslut	32
Kapitel 7	
Att utveckla kollegial styrning	36
Kapitel 8	
Den kollegiala styrningens mörka sidor	40
Kapitel 9	
Fyra centrala dimensioner för att underhålla kollegialitet	46
Referenser	49

1



1. Uppdrag och styrformer inom högre utbildning

Lärosäten har som uppgift att erbjuda utbildning på vetenskaplig eller konstnärlig¹ grund och att utveckla vårt gemensamma vetande. Samtidigt är lärosäten ofta stora och komplexa organisationer med många olika krav och förväntningar på sig. Det medför att det också är flera olika styrmodeller som behöver fungera tillsammans. I Sverige används ofta linjestyrning för att beskriva styrning av lärosäten. Linjestyrning omfattar byråkratisk styrning och styrning med företagsliknande former. Det ska redan här noteras att båda dessa ofta fungerar väl vid våra lärosäten. Byråkrati som bygger på fastställda regler för vad som ska göras används till exempel för att anta studenter, för att betala ut anställdas löner och för att hantera budgetarbete. Företagsliknande former används för att etablera lärosätets strategi och för att etablera och följa upp olika sorters nyckeltal, till exempel hur stor andel externa medel som har erhållits och hur mycket man önskar erhålla. En viktig aspekt av byråkrati är att det vanligen snabbt kommer signaler när den inte fungerar, till exempel då studenter har synpunkter på betygsrapportering eller då riktlinjer för arbetsmiljö inte fungerar. Likaså har företagsliknande former en relativt snabb återkoppling, då det är synligt både internt och externt om till exempel strategiarbetet är otidsenligt. Den tredje styrformen, som denna



Linjestyrning omfattar byråkratisk styrning och styrning med företagsliknande former. Det ska redan här noteras att båda dessa ofta fungerar väl vid våra lärosäten.

¹ Vi följer *hädanefter* formen för Högskolelag 1992:1434 med tillägg 2021:317. Det som sägs i fortsättningen gäller även konstnärlig grund, om inte annat påpekas.

rapport behandlar, är den kollegiala styrningen. Till skillnad från byråkratiska och företagsliknande styrformer är kollegialiteten ofta outtalad, för-givet-tagen och dess innehåll och funktion är också mer obekant. Det är ofta oklart vilka som ingår i kollegiet, vilka som har ansvar för kollegial styrning och det är oklart hur kollegial styrning kan bidra till lärosätens övergripande arbete. Den här rapporten avser att ge en vidgad förståelse av vad kollegialitet är och hur det kollegiala livet kan ta form vid våra lärosäten

Kollegialitet är det grundläggande arbetssättet för att styra vetenskap, och det är således ett arbetssätt som både beskriver den vetenskapliga praktiken och hur man arbetar för att följa och upprätthålla vetenskapliga normer. Or-



Ordet kollegialitet....det arbets-sätt som kollegor praktiserar för att utveckla vetenskapliga resultat. I korthet kan det beskrivas som att personer som har specialiserad expert-kunskap deltar i ett kollegium som både är självstyrande och självkontrollerande.

det kollegialitet har dubbla förståelser och kan ibland avse hur vi agerar mot varandra som arbetskolligor och medarbetare, till exempel i kafferummet. Här är det den andra definitionen som avses: det arbetssätt som kollegor praktiserar för att utveckla vetenskapliga resultat. I korthet kan det beskrivas som att personer som har specialiserad expertkunskap deltar i ett kollegium som både är självstyrande och självkontrollerande och där

beslut fattas kollektivt genom att låta argumenten tala (Waters, 1989). Definitionen kan synas abstrakt och denna text kommer därför att försöka ge inblickar i det kollegiala livet och i kollegialitetens olika ansikten.

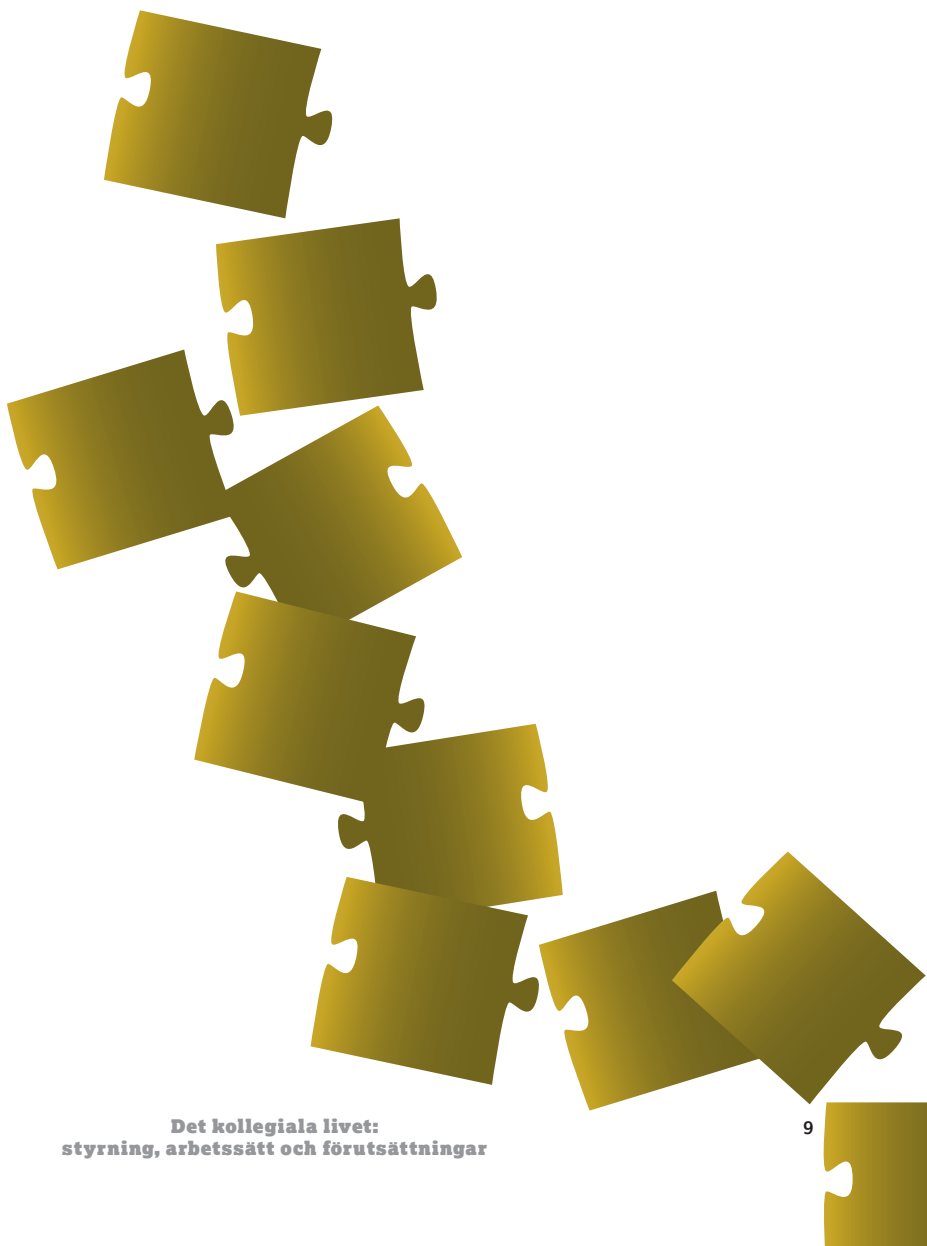
För att göra detta kommer vi att:

(1) Presentera kollegiets varierade arbetsformer. Dessa sträcker sig från peer review, examination och sakkunnigbedömning till att delta i beredning och beslut i lärosätets hierarki och samverka med linjestyrningen.

(2) Diskutera olika sätt som vetenskapliga företrädare deltar i kollegiet på, från att brottas med ett vetenskapligt problem till att bereda val av rektor. Vi belyser varianter av kollegial beredning och kollegiala beslut. Vi förtydligar även hur kollegialitet bidrar till att skapa och sprida kunskap som är grundad i vetenskap och integritet och diskuterar peer review som arbetsverktyg.

(3) Beskriva hur en resa in i kollegiet kan ta sig uttryck. Hur ser en socialisation in i kollegiet ut? Vilken roll har seminariet för att lära sig och utveckla kollegialitet?

Rapporten inleds med en precisering av kollegialitet och avslutas med en problematisering av styrformens svaga sidor, och risker för "collegial washing", samt avslutas diskussion om hur kollegial styrning kan underhållas och utvecklas vid lärosäten.



2



2. En inledande precisering av kollegialitet

Eftersom kollegialitet och kollegial styrning ofta är för-givet-tagen och blandas med andra styrformer, kan det vara svårt att hitta vardagliga exempel som tydligt visar vad kollegialitet är och innefattar. Till skillnad från byråkrati som är tätt sammankopplat med effektiv och rationell administration, respektive företagsliknande modeller som grundas på att chefen har en unik position för att till exempel sätta upp strategier, är det kollegiala beskrivet i mindre utsträckning. Därför kan man behöva vända sig till texter som definierar kollegialitet för att på det viset försöka sortera ut vad som förväntas ingå. Idealtypiska definitioner kan skilja sig från hur kollegialitet praktiseras i vissa situationer, men i grunden är det vad som förväntas av den specifika styrformen.

En tidig konceptualisering av kollegialitet gjordes av sociologen Max Weber, inledningsvis publicerad 1922 (omtryckt i engelsk översättning 1978). Sociologen Malcolm Waters utvecklade med det som grund en definition av kollegial styrning av vetenskaplig verksamhet. Waters betonade att kollegiala organisationer är prestationsorienterade system och presenterat som en lista lyder idealtypen:

1. Organisationen bygger på och för vetenskap
2. Auktoritet baseras på vetenskaplig expertis
3. Expertis kräver hög grad av specialisering
4. Alla expertområden betraktas som jämbördiga, utan att något ges högre status än ett annat.
5. Kollektivt beslutsfattande, argumentet ska tala
6. Kollegiala organisationer är självstyrande och självkontrollerande (Waters, 1989).



Kollegiala organisationer är självstyrande och självkontrollerande...

Den första punkten (1.) relaterar väl till lärosäten i Sverige, eftersom uppgiften för dessa är, som skrevs inledningsvis i denna rapport, att ”erbjuda utbildning på vetenskaplig grund och att utveckla vårt gemensamma vetande”. Punkt sex (6.) om självkontroll kanske bäst exemplifieras med peer review-processer, som används inom den vetenskapliga världen till exempel för att granska det arbete som görs, både i interna seminarier, vid konferenser, i löpande granskning av



Punkt sex (6.) om självkontroll kanske bäst exemplifieras med peer review-processer, som används inom den vetenskapliga världen till exempel för att granska det arbete som görs, både i interna seminarier, vid konferenser, i löpande granskning av doktoranders arbete, i granskning för anställning och befordran, i granskning av forskningsansökningar och vid publicering.

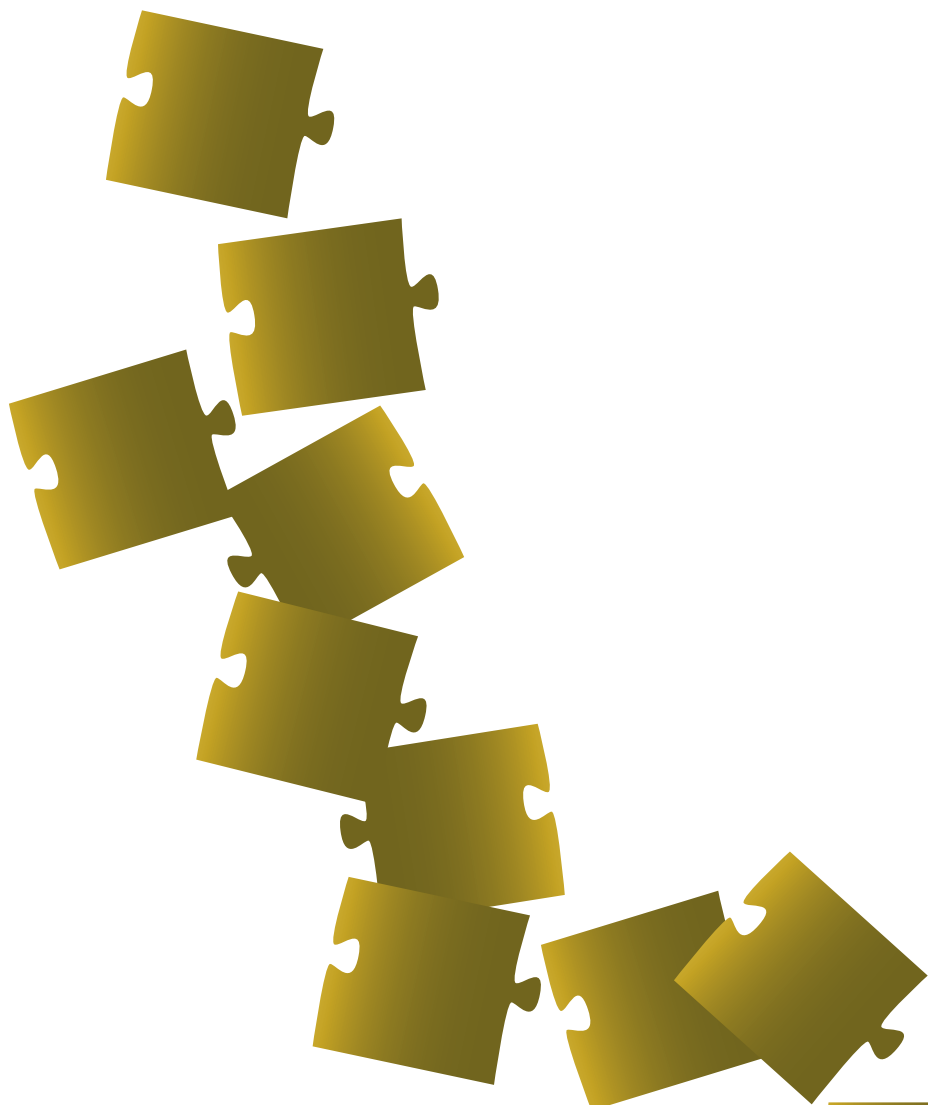
doktoranders arbete, i granskning för anställning och befordran, i granskning av forskningsansökningar och vid publicering. Självkontroll avser att kollegiet har former för att organisera hur dessa granskningar ska göras. Självkontrollen baseras på att det krävs vetenskaplig kompetens inte bara för att genomföra granskningar, utan också för att utse sakkunniga samt för att ta emot, tolka och bedöma granskningsunderlag och utlåtanden. Punkt två till fem beskriver hur det kollegiala arbetet görs. Auktoritet för

att ingå i kollegiet grundas på vetenskaplig expertis (2.). Expertisen har erhållits genom en hög grad av specialisering, till exempel att vara expert inom ett vetenskapligt delområde (3.). Alla experter behövs för att allsidigt belysa frågor av olika slag (4.). Beslut fattas av kollektivet och det är det vetenskapliga argumentet som ska tala (5.).

Oavsett om den egna gruppen tjänar på det eller inte, så handlar kollegial styrning om att med grund i vetenskaplig argumentation komma fram till det som är bäst för kollektivet – för vetenskapen. Den som deltar i en kollegial styrning gör det alltså i kraft av sin vetenskapliga expertis och är inte representant för några särskilda intressen.

En punkt som ibland är oklar är vilka som ingår i kollegiet. I den idealtypiska definition som vi har gått igenom ovan är det tydligt att det är vetenskapen som sitter i förarsätet, vilket ofta översatts till att det är de med dokumenterad vetenskaplig expertis som utgör kollegiet. Ibland görs definitionen snävare så att endast akademiska lärare med tillsvidareanställning ingår i kollegiet. Kollegiet är alltså inte en gång för alla givet, utan vem som ingår i kollegiet

kan skifta beroende på sammanhang och fråga. Om vi översätter den idealtypiska definitionen till praktiskt beslutsfattande är det så, som redan betonats inledningsvis, att de allra flesta beslut samtidigt styrs kollegialt, byråkratiskt och företagslikt. Vid till exempel rekrytering av akademiska lärare ska den vetenskapliga kompetensen bedömas samtidigt som det finns regler och strategier som ska följas. I det praktiska beslutsfattandet behöver därför den kollegiala, byråkratiska och företagslika styrningen vägas samman på olika sätt i olika beslut.



3



3. Horisontell och vertikal kollegialitet

Kollegial styrning av lärosäten sker i två riktningar, vertikalt och horisontellt (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2023a). Tanken med detta avsnitt är att ge en viss orientering kring dessa. Det som beskrivs som vertikal kollegial styrning finns till exempel inte överallt, utan snarare hittar man olika varianter av kollegialitet. Däremot finns det horisontella kollegiala livet överallt.

Horisontell kollegialitet

Den avgörande dimensionen för att lärosäten kan ingå i vetenskapliga sammanhang är horisontell kollegialitet. Här organiseras den självkontroll som utgör en central del av allt vetenskapligt arbete. De horisontella kollegierna omfattar de många sammanhang där forskare och akademiska lärare samverkar med forskare och akademiska lärare från andra lärosäten världen över för att driva den vetenskapliga utvecklingen, till exempel genom vetenskapliga samarbeten inom enskilda ämnen, över ämnesgränser inom lärosäten, forskningsråd, tidskrifters redaktionsråd, vetenskapliga nätverk, akademier, vetenskapliga konferenser med mera.

Vetenskaplig granskning sker i alla steg av den vetenskapliga processen och i bedömning av enskilda forskare och lärare; vid publicering av vetenskapliga resultat, meritbedömning, rekrytering och befordran av akademiska lärare, examination, fördelning av forskningsmedel och vid särskilda utvärderingar av den vetenskapliga forskningen och utbildningen. Peer review-processer utgör en



De horisontella kollegierna omfattar de många sammanhang där forskare och akademiska lärare samverkar med forskare och akademiska lärare från andra lärosäten världen över...

central del av den horisontella styrningen. Den mest direkta formen är möjligen den som sker vid bedömning av artiklar inför publicering. I en review-process kommer studiers resultat att utvecklas, förstärkas och förbättras, eller förkastas, något som över tid stärker kvaliteten i det vetenskapliga arbete som görs vid lärosätena. Det betyder också att den vetenskapliga utvecklingen vid lärosätet är beroende av de bedömningar av det vetenskapliga arbetet som görs externt. Motsvarande återfinns ibland i review-processer för att bli antagen att delta i en vetenskaplig konferens men även i de externa betygskommittéer som bedömer huruvida avhandlingar och disputationer håller måttet eller inte.

Uttrycken som vanligtvis används för dessa granskningar – sakkunnigprövning eller peer review – pekar på att granskning görs med hjälp av sakkunskap och av kollegor med expertis inom det område som ska granskas. Denna vetenskapliga granskning syftar till att upprätthålla vetenskaplig riktighet, kvalitet och integritet. Den sakkunskap som krävs för granskning inom lärosäten i samband med bland annat examination, befordran, rekrytering, utveckling av forskningsinfrastruktur och vid särskilda utvärderingar behöver hämtas från vetenskapssamhället i stort. Det behövs också vetenskaplig kompetens för att beställa sådana granskningar, bedöma när de behövs och att ta emot och översätta granskningarna i den lokala miljön. Denna pågående vetenskapliga granskning och omsättningen av den i beslut och handling är grunden i kollegialiteten.

Sammantaget innebär den horisontella kollegiala styrningen att det är många externa personer och organ som påverkar lärosätets övergripande styrning. På det sättet är lärosätet öppet för andras bedömningar och beslut, något som direkt har konsekvenser för de beslut och den riktning som kan avgöras av prefekter, dekaner och rektorer.

Vertikal kollegialitet

Med utgångspunkt i en bild av organisationspyramiden kan den vertikala styrningen beskrivas som en hierarki av styrande organ, där exempelvis institutioner styrs av institutionsråd, institutionsstyrelse eller prefekt, fakulteten styrs av en fakultetsstyrelse eller fakultetsnämnd, ofta med en lärarförslagsnämnd eller anställningsnämnd, och lärosäten styrs av rektor och lärosätets styrelse. Till vart och ett av dessa organ utses en eller flera representanter från kollegiet. Medan kollegiet på första nivån avser de som finns på institutionen kommer kollegiet på fakultetsnivå att avse lärare och forskare på fakulteten och så vidare. På det

viset skickas representanter med insikter om pågående forskning, utbildning och kunskapsutveckling att föra det vetenskapliga samtalet som lägger grunden för institutionens, fakultetens och lärosätets styrning. I det här sammanhanget hänvisas stundtals till att lärosäten styrs med vetenskapen i förarsätet.

En central del i den kollegiala styrningen är att akademiska ledare har positionen som *primus/prima inter pares*, den främsta bland likar. Det är också roterande uppdrag vilket betyder att de som representerar kollegiet också byts ut med jämna mellanrum. I sig blir det tillfälliga en del av kontrollen av dem som innehar dessa uppdrag. På det sättet betonas också att ledare ska ha en fot i verksamheten eller verka nära verksamheten samt att det är just den vetenskapliga expertisen som ska vara ledande – inte personliga drag och intressen.

Andra delar i den vertikala styrningen är regler för befordran och utnämning av professorer, resursallokering, rekrytering, och nya kursplaner. Alla dessa beslut förutsätter kollegial styrning med deltagande av representanter från kollegiet.

En möjlighet som ges med den vertikala kollegiala styrningen är att beslut kan bli väl förankrade och få bred legitimitet. Idealt förs ett pågående samtal mellan de olika kollegiala nivåerna och representanterna i respektive organ. Inför ett beslut om att exempelvis ändra fördelningen av finansiering till vissa kurser på grundutbildningen bör representanten för kollegiet diskutera ärendet med sina kollegor på institutionen och få med sig deras synpunkter och reflektioner för vidare diskussion i fakultetsstyrelsen eller motsvarande. Huvudpunkterna vid detta möte förs tillbaka till kollegorna och på det viset kan kloka och avgörande synpunkter komma fram i processen. Även om processen tar tid blir den på detta sätt väl grundad. Från en kollegial utgångspunkt deltar kollegorna här i processen i kraft av sin expertis och beprövade erfarenhet.



En möjlighet som ges med den vertikala kollegiala styrningen är att beslut kan bli väl förankrade och få bred legitimitet. Idealt förs ett pågående samtal mellan de olika kollegiala nivåerna...

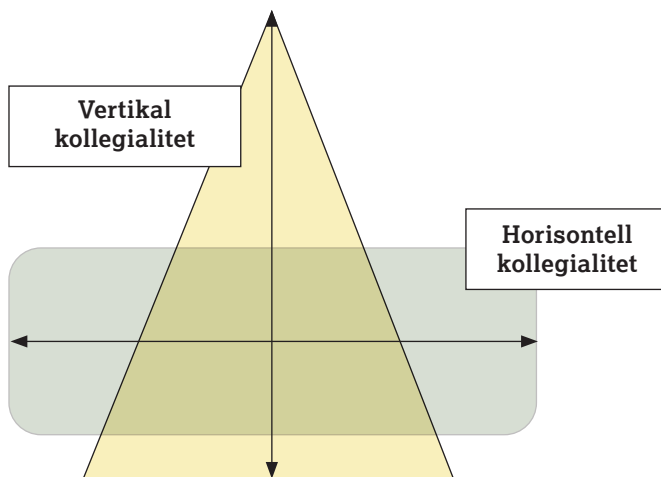
Till skillnad från vad som ofta antas gälla för demokratisk representation eller från facklig representation för medarbetarinflytande, vägleds inte den kollegiala styrningen av specifika intressen. Den som är kollegial representant i en fakultetsstyrelse har ansvar för hela fakulteten. Vederbörande ska möjliggöra ett samtal där de bästa argumenten blir det som avgör, även om personens

egen forskargrupp eller institution skulle förlora på det. De bästa argumenten ska råda när fakulteten beslutar om att till exempel stärka utbildningen inom det som ligger i tiden, det som idag till exempel kan vara geopolitiska frågor eller frågor om AI, eller bestämmer sig för att satsa extra medel på postdoks inom till exempel klimatområdet.

I Sverige är också medarbetarinflytande avgörande för styrningen. Det skapar en annan dimension på styrningen vilken också krävs för att styra lärosäten. Men, som sagt, det är en annan aspekt än att styra med förankring i det aktuella vetenskapliga kunskapsläget. Boberg (2022:24) pekar tydligt på dessa skillnader och skriver: "Man får inte sammanblanda den kollegiala beslutsformen... med olika former av *intern representativ demokrati*... Det blir således viktigt att skilja mellan en *kollega* och en *medarbetare* – kollegor delar profession, medarbetare arbetsplats"... Medarbetarinflytande är alltså inte detsamma som kollegialt inflytande, men behöver samordnas med den kollegiala styrningen. Det vill säga, att medarbetarskap och de vetenskapliga aspekterna av verksamheten behöver mötas i styrningen. Samma sak gäller för studentinflytande. Studentinflytande och kollegial styrning behöver samordnas inom lärosätet.

Horisontellt och vertikalt tillsammans

I en kollegialt styrd organisation har de som ingår i kollegiet ett delat ansvar för denna styrning.



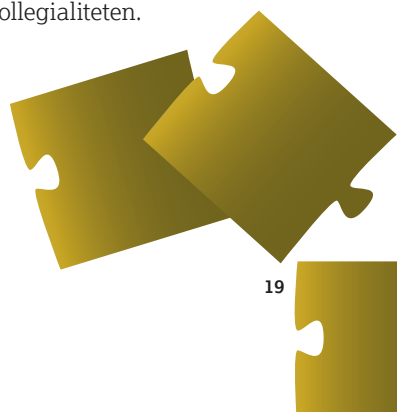
Figur 1: Illustration av horisontell och vertikal kollegialitet i lärosätesmiljö

Beslut fattas idealt i dessa organ enligt konsensus, men det innebär inte att alla ständigt är överens. Snarare innebär konsensus att alla medlemmar i gruppen deltar i beslutsprocessen i kraft av sin expertis och att man väger argument mot varandra för att gemensamt komma fram till ett bästa beslut som har grund i den framförda expertisen. Fokus på konsensus blir också ett sätt att undvika att intressen snarare än vetenskaplig grund och vetenskapliga argument som dominerar mötet.

Den kollegiala styrningen blir på det viset ofta mer utdragen i tid jämfört med styrning där en chef kan fatta enskilda beslut. Här behövs två noteringar. Även om en chef, inom andra styrformer, är ansvarig för ett beslut har vederbörande ofta rådfrågat olika parter och fått tillgång till information och underlag för att kunna fatta ett rimligt beslut. Att det verkar gå fort kan då bero på att förarbetet för chefers beslut inte alltid är synliggjort. Syftet med kollegiala beredningar är också att de ska vara tröga. Vetenskapen ska inte direkt svara på kortsiktiga, mer populistiska frågor, utan dessa ska bemötas med mer utförlig forskning. Det behövs tid att vetenskapligt bedöma och gemensamt komma fram till bästa beslut.

En kollegial styrning inom ett lärosäte är beroende av en väl fungerande bredare kollegial vetenskaplig granskning. Vi har beskrivit detta samspel mellan olika former för kollegialitet genom att skilja mellan horisontell och vertikal kollegialitet. Den horisontella kollegialiteten utgörs av kollegor inom och mellan lärosäten, inom ämnen och i det globala vetenskapssamhället. Den vertikala kollegialiteten återfinns i lärosätens organisation, ledning och beslut där det krävs vetenskapliga överväganden och vetenskaplig kompetens för att verksamheter ska vila på vetenskaplig grund och bidra till vetenskaplig utveckling.

Vertikal och horisontell kollegialitet förutsätter och balanserar varandra. Kollegor finner inte sällan varandra genom samarbeten mellan institutioner, fakulteter och högre lärosäten. Samtidigt, för att nå rätt expertis och för att undvika intressekonflikter, behöver lärosäten använda den horisontella kollegialiteten i samband med till exempel examination, rekrytering, befordran, utvärderingar, råd och naturligtvis forskningssamarbeten. Konkurrens mellan lärosäten får inte leda till att de stänger dörren för den centrala horisontella kollegialiteten.



4



4. Kollegial styrning: struktur, kultur och praktik

Styrning av lärosäten omfattar både strukturella aspekter, vilken kultur som finns inom lärosätet och hur styrningen praktiseras. Det gäller förstås all styrning och för att styrningen ska få önskad verkan bör formella strukturer, kultur och praktik samspela. Formella regler och strukturer reglerar vilka frågor som hanteras var, vem som deltar i beredning och beslut och vem som har ansvar för vad. Ovan har redan hänvisats till högskolelagens första kapitelns andra paragraf där det föreskrivs att "Staten ska som huvudman anordna högskolor för utbildning som vilar på vetenskaplig eller konstnärlig grund samt på beprövad erfarenhet, och forskning och konstnärlig forskning samt utvecklingsarbete." I första kapitlet står också "I högskolornas verksamhet ska vetenskapens trovärdighet och god forskningssed värnas" (§ 3a) och "I högskolornas verksamhet ska som allmän princip gälla att den akademiska friheten ska främjas och värnas" (§ 6). I andra kapitlet, paragraf sex, stadgas att "Beslut ska fattas av personer med vetenskaplig eller konstnärlig kompetens, om besluten kräver en bedömning av uppläggning, genomförande av eller kvalitet i utbildningen, eller organisation av eller kvalitet i forskningen." I högskoleförordningen finns bland annat bestämmelser om sakkunniggranskning i samband med anställande av professorer. Innan 2011 innehöll förordningen fler bestämmelser om strukturer och arbetssätt, såsom hur sakkunniggranskning skulle organisera-



I högskolornas verksamhet ska vetenskapens trovärdighet och god forskningssed värnas" (§ 3a) och "I högskolornas verksamhet ska som allmän princip gälla att den akademiska friheten ska främjas och värnas" (§ 6).

ras och att det vid varje lärosäte med rätt att utfärda examina på forskarnivå skulle finnas fakultetsnämnder. Efter avregleringen har lärosäten valt att organisera sig på olika sätt och utforma såväl tillsättning av akademiska ledare som sakkunniggranskning på varierande sätt. Utvecklingen efter 2011 har av Ahlbäck och Boberg (2023) beskrivits som "avkollegialisering". Senare har en del lärosäten återinfört bestämmelser och strukturer som ger ett ökat inslag av kollegiala organ och styrformer, det som i Ahlbäck och Bobergs (2023) termer benämns som en "återkollegialisering".

Lärosäten har med andra ord valt att på olika sätt uppfylla lagens krav på vetenskaplig grund och vetenskaplig bedömning. Det visar att kollegial organisering, och hur kollegialiteten samspelar med linjestyrningen inte kan göras bara på ett sätt. Vi finner varianter av kollegialitet.

En kollegial struktur bygger inte själv någon kollegialitet. För att beslut och arbetsfördelning ska fungera krävs också att den uppfattas som meningsfull och betydelsefull av dem som har att styra och bli styrda. Det kanske är särskilt viktigt när det handlar om kollegialitet, eftersom kollegial styrning – som vi redan varit inne på flera gånger – är en form för självstyrning, där det akademiska kollektivet tar ett gemensamt ansvar för sin styrning genom att utse ledare, genom att delta i beslutsfattande, beredning och granskning och genom att följa

fattade beslut och gemensamma regler. Det kan också noteras att kollegial styrning kan äga rum i många sorters fora, även om de inte kallas kollegiala. Till exempel kan således stormöten ha en kollegial funktion.

Vetenskaplig verksamhet genomsyras förstås av konkurrens, men också av samarbete. Konkurrens mellan såväl enskilda forskare som mellan forskargrupper och mellan lärosäten har fått stor uppmärksam-

het och också drivits på av de många sätt på vilka enskilda forskare, grupper, lärosäten och länders forskning mäts och jämförs. Kanske är det i ljuset av denna utveckling särskilt viktigt att också värna om en kultur som lyfter fram den kollegiala samarbetet (jämför Thrift 2022; Maasen et al 2023).



För att beslut och arbetsfördelning ska fungera krävs också att den uppfattas som meningsfull och betydelsefull av dem som har att styra och bli styrda. Det kanske är särskilt viktigt när det handlar om kollegialitet, eftersom kollegial styrning ... är en form för självstyrning...

En kollegial kultur ger en god grund för kollegial styrning under förutsättning att den bärs upp av normen att vetenskapens utveckling – forskning och utbildning – är ett gemensamt ansvar, och ett gemensamt projekt. Enligt den normen ser kollegiet gemensamt till att enskilda lärare och forskare får de under givna omständigheter bästa förutsättningarna för att verka och utvecklas. Det hänger samman med ytterligare ett grundläggande drag i en väl fungerande kollegial kultur, nämligen att frågor belyses allsidigt och att processer därigenom kan ta tid och kräver mångas deltagande. Som en god kollega förväntas man därför också engagera sig i bredare frågor utanför den egna forskningen och undervisningen; i sina kollegors arbete och i förutsättningar för och uppföljning av arbetet. Som forskare och lärare förutsätts man i en god kollegial kultur ta på sig uppgifter som del av kollegiet, det som ibland kallas akademiskt medborgarskap. Kollegiet tar ett gemensamt ansvar för att granska och därmed kvalitetssäkra forskningens resultat och utbildningens innehåll. Det i sin tur kräver att kollegor lyssnar på varandra och respekterar varandras synpunkter och eventuella kritik. Det gäller också i relationen mellan ledare och ledda. I en väl fungerande kollegial kultur delas uppfattningen om vad som kännetecknar god forskning och utbildning och därmed hur undervisning och forskning bäst utvärderas. I sådana kollegiala miljöer är många intresserade av att ta på sig kollegiala uppdrag och det är lätt att gå in och ut ur olika ledarroller. Det finns således ett nära samband mellan styrning och verksamhet.

Kulturen stöds i bästa fall av ett regelverk – det kan vara i form av externa regler eller i form av riktlinjer som satts upp i den egna miljön. Vidare bärs kulturen upp av en fungerande praktik. För att få personer att engagera sig i kollegiala processer behöver sådana uppdrag kännas intressanta. Resonemanget leder till vikten av att göra kollegiala uppdrag meningsfulla både för organisationen och för den som tar på sig dem. Många har till exempel pekat på vikten av att ledarroller som till exempel prefekt, dekan eller rektor inte får inte bli så pass administrativt tunga att det inte finns utrymme att leda kärn-



...forskning och utbildning – är ett gemensamt ansvar, och ett gemensamt projekt. Enligt den normen ser kollegiet gemensamt till att enskilda lärare och forskare får de under givna omständigheter bästa förutsättningarna för att verka och utveckla.

verksamheten – det vill säga forskning, utbildning och samverkan med det omgivande samhället. En väl fungerande kollegialitet förutsätter också ett gott administrativt stöd.

En kollegial ledare har ett stort ansvar att stödja och utveckla en fungerande



....kollegiala ledare även bör bidra till att den horisontella kollegialiteten fungerar. Det kan till exempel vara viktigt att doktorander lär sig att vetenskapligt arbete både innebär forskning och utbildning och det innebär att ta del av och granska även andras forskningsresultat...

kollegial kultur och praktik. Vi har pekat på att den horisontella kollegialiteten är en viktig del av den kollegiala styrningen. Med detta som utgångspunkt vill vi mena att kollegiala ledare även bör bidra till att den horisontella kollegialiteten fungerar. Det kan till exempel vara viktigt att doktorander lär sig att vetenskapligt arbete både innebär forskning och utbildning och det innebär att ta del av och granska även andras forskningsresultat och

utbildningsinnehåll. Det kan också innebära att vetenskapliga ledare i olika sammanhang lyfter fram och uppmuntrar exempelvis deltagande i sakkunnigprövning eller uppdrag som opponent, i betygsnämnder, i forskningsråd eller som redaktör för tidskrifter.



5



5. Att lära sig kollegialitet

Som nämnts tas den kollegiala styrningen ofta för given, är outtalad och byggs till stor del på informella kontakter. Det gäller kanske framförallt den horisontella kollegialiteten, men jävsregler och överenskomna principer ramar in både den vertikala och horisontella kollegialiteten. Akademiska lärare och akademiska ledare förutsätts inom dessa ramar använda sitt professionella omdöme för att rekrytera rätt expertis vid de vetenskapliga bedömningar och granskningar som nämnts ovan.

Byråkratiska och företagslika former av styrning lärs till stor del ut dels genom särskilda kurser, till exempel inom projektledning, styrning och kontroll eller strategiformulering, dels genom användning av de modeller och tekniker som används för styrningen. Den kollegiala styrningen lärs vanligen till stor del in genom socialisation. Man kan jämföra en väl fungerande kollegial styrning med ett väl fungerande seminarium och att delta i väl fungerande seminarier kan därför också vara ett sätt att lära kollegial styrning och kollegialt ledarskap. Vid ett typiskt akademiskt seminarium framförs idéer och utkast till vetenskapliga resultat så blir dessa föremål för diskussion och granskning. Ledaren för seminariet fördelar ordet, sammanfattar, drar ut essensen i diskussionen och pekar ut fortsatt utveckling. En god upplärning i kollegial styrning kan således ske genom en välfungerande och inkluderande seminarieverksamhet.

Under senare tid har i tillägg till denna socialisation på allt fler håll inslag om kollegialitet lagts in i introduktions- och ledarutbildningar. För den som



Man kan jämföra en väl fungerande kollegial styrning med ett väl fungerande seminarium och att delta i väl fungerande seminarier kan därför också vara ett sätt att lära kollegial styrning och kollegialt ledarskap.

kommer ny till en arbetsplats gäller det att lära sig både formella regler och strukturer och också den kultur som präglar organisationen och de normer som gäller för arbetet. Ofta kallas det att "socialiseras" (Louis, 1980). Den som är ny har också fördelen av att kunna bli "överraskad" av det som verkar nytt och obekant, det som man senare inte reflekterat kring utan utgår från som självklara arbetssätt. Eftersom kollegialitet också grundas i att nya medlemmar lär sig av mer erfarna kollegor (Bennett, 1988; Tapper och Palfreyman, 2010), är möjligen ett bra sätt att förstå kollegialitet att följa de frågor som till exempel doktoranderna ställer.

Vid seminariet möts forskare och presenterar sitt och andras arbete och diskuterar hur det kan utvecklas och förbättras. Formen avser att ställa argument mot varandra och att belysa ämnet som behandlas på ett allsidigt sätt (Hallon-

sten, 2021; Melander, 2025). På det viset är seminariet både en plats för nya forskningsidéer, för granskning i termer av öppen peer review av det som läggs fram där och det görs på så sätt en kvalitetssäkring av att idéer, metoder, presentationer och cetera verkar rimliga och konsistenta. Om seminariet är del av ett återkommande forum finns möjlighet att därigenom utveckla avdelningens forskningsidéer och granska det som görs, både internt

och externt, i form av ett pågående samtal. Därmed är det också ett forum för att pröva argument, undersöka deras giltighet, och att hitta ytterligare argument för den forskning som görs.

För den som kommer ny till högre utbildning kan seminariet både vara skrämmande och obegripligt. Det kanske, eller till och med sannolikt, handlar om ett ämne som inte har inverkan på det egna disputationens ämne. Alla verkar hysa stor respekt för den inresta presentatören även om det handlar om forskning som inte direkt görs på den egna avdelningen. Presentationen är mer eller mindre begriplig. Samtalet som förs ter sig ibland ostrukturerat, det kan framstå som oklart om någon lyssnar på de frågor som ställs. Möjligen blir det också en ganska infekterad ordväxling om fördelen eller nackdelen med en



På det viset är seminariet både en plats för nya forskningsidéer, för granskning i termer av öppen peer review av det som läggs fram där och det görs på så sätt en kvalitetssäkring av att idéer, metoder, presentationer och cetera verkar rimliga och konsistenta.

eller annan teoretisk referensram, metod, analys eller liknande. Sammantaget kan den som är ny ofta komma ut från ett seminarium med känslan av ”vad var meningen med detta”?

En nyckel är att se seminariet som ett sätt att tränas i det kollegiala samtalet. Att öva sig att ställa frågor är således ett första steg in i kollegialiteten (Ehn, 2001). Den som sitter tyst kan tolkas som att vederbörande antingen instämmer eller möjligen är tyst på grund av motstånd mot det presenterade. Det kollegiala sammanhanget omfattar ett sätt att verka, där alla som deltar behöver aktivt förmedla sin medverkan och uttrycka sitt medgivande (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016).

En förutsättning för kollegialitet är att det finns ett sammanhang där medlemmarna kan och vågar uttrycka sina idéer. Det förutsätter även att de som uttrycker idéer och kritik inte ska behöva vara bekymrade över att något vänds tillbaka till dem personligen. Som beskrivet i Sahlin och Eriksson-Zetterquist (2016):

”Kollegialitet förutsätter med andra ord att medarbetarna behandlar varandra just som kolleger och att det är kunskapen och en argumentation kring denna som ska stå i centrum. För ledare innebär det ett krav att se till att giltiga argument lyfts fram i ljuset. Personliga skäl att inte våga uttrycka sig kan grundas i blyghet, ovana, att man är rädd för att inte bli lyssnad på eller kanske förlöjligad. Det kollegiala systemet är därmed synnerligen känsligt. Att lägga fram egna idéer och synpunkter och vara beredd att ta kritik för dessa kan få många att tystna. Därtill kan man tänka sig att den som redan känner sig osäker kring att presentera sina idéer blir än mer känslig när det kommer synpunkter på desamma. Inte nödvändigtvis för att kritiken var hård, utan ibland även för att man själv övertolkar situationen. Likaså kan den som ger kritiken göra det av många olika anledningar: av nyfikenhet kring de idéer och ingångar som presenteras, en nyfikenhet som kanske uttrycks klumpigt, av avundsjuka kring att det var goda idéer som presenterades, och den kritik som uttrycks kan då bli



”Kollegialitet förutsätter med andra ord att medarbetarna behandlar varandra just som kolleger och att det är kunskapen och en argumentation kring denna som ska stå i centrum. För ledare innebär det ett krav att se till att giltiga argument lyfts fram i ljuset.”

väl hård, eller helt enkelt av skäl som kommer av den sociala situationen, där både tystnad och vältalighet kan upplevas som hotfulla. Upplevelsen av elakhet kan således relateras till den specifika situationen, men är likväl en del i ett känsligt socialt system.” (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016: 93-94).

För att alla ska känna sig trygga kan en god ordförande för seminariet vara en lösning. Det handlar om en person som ser till att alla får tala och att alla idéer blir lyssnade på. Som en kollega beskrev sin första tid som doktorand:



”Jag var så oerhört imponerad av avdelningens professor. Kanske var jag mest imponerad av att han var så intresserad av alla idéer som presenterades. Det spelade ingen roll vem som uttryckte dem, utan han var angelägen om att alla goda idéer skulle komma fram på bordet.”

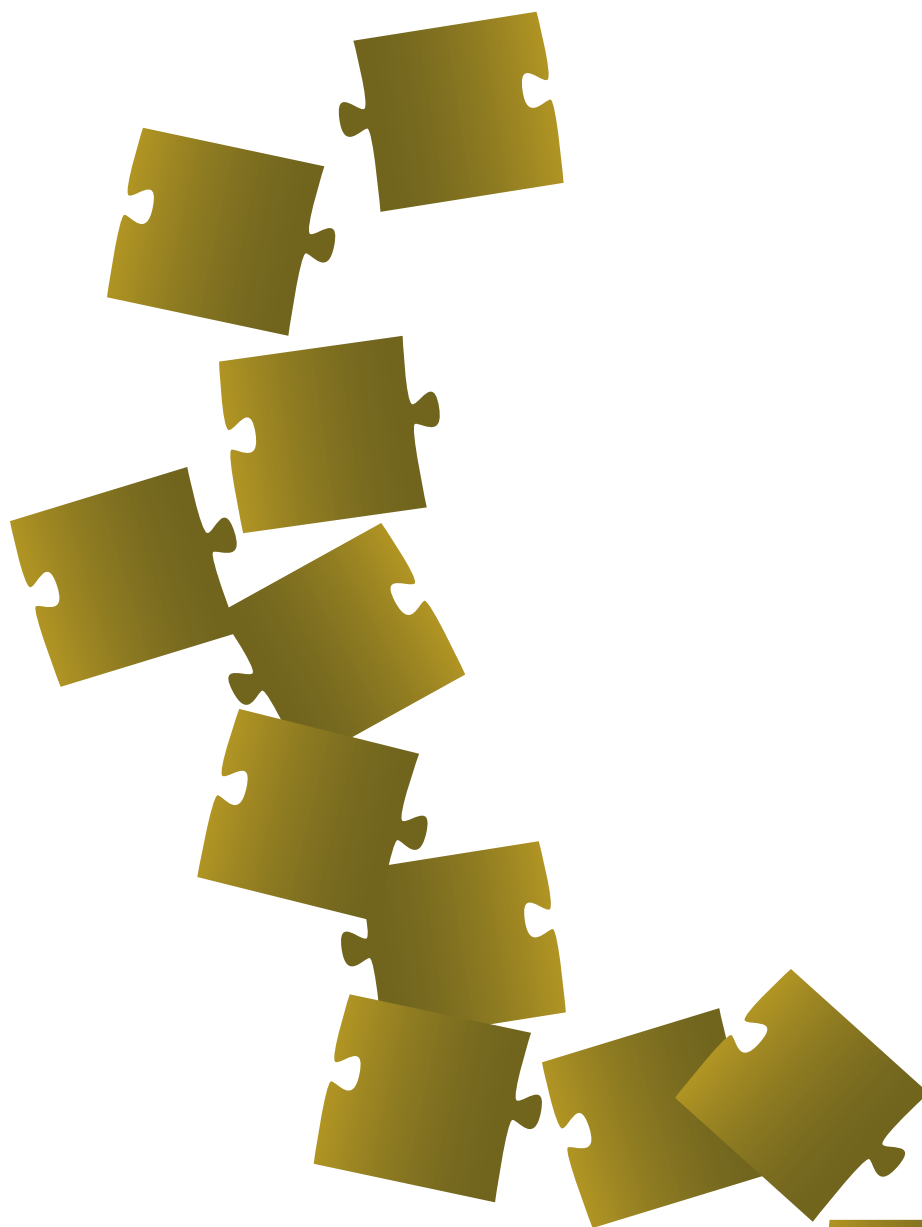
”Jag var så oerhört imponerad av avdelningens professor. Kanske var jag mest imponerad av att han var så intresserad av alla idéer som presenterades. Det spelade ingen roll vem som uttryckte dem, utan han var angelägen om att alla goda idéer skulle komma fram på bordet.” (Samtal med kollega, oktober 2025).

Det bör också noteras att seminarier kan ta olika form. För ett gott fungerande seminarium krävs också

att det finnas en god vilja till samarbete i gruppen. En sådan inställning förmedlas genom en metakommunikation om seminariet: varför finns det, vad gör vi där, varför är det viktigt i akademien. Seminariet kan också ses som både en vetenskaplig kvalitetshöjande insats samtidigt som det medför att seminariedeltagarna socialiseras in i akademisk dialog. Med andra ord ingår i det akademiska ansvaret att arbeta med främjade seminarium. På det viset kommer seminariet både att forma förmågor och sätt att arbeta. En väl fungerande seminarieverksamhet utgör på så sätt också en signal på en fungerande akademisk kultur. Liksom den kollegiala styrningen allmänt, byggs seminariet medvetet över tid genom normer och strukturer. Här kan mer seniora kollegor spela en extra viktig roll som förebilder och genom sitt agerande vid dessa samtal.

En anledning till att det tar tid att föra det kollegiala samtalet är det specifika uppdraget. Som Ehn (2001:17) uttryckte det är ”uppgiften faktiskt .. att se nyanserat på tillvarons komplexitet.” Det kan vara en vägledning till exempelvis de doktorander som tycker att seminarierna är både långtråkiga och onödiga.

En annan vägledning är att doktorandernas synpunkter och idéer definitivt efterfrågas. En tredje vägledning är att den samtalsform som används i seminariet, också är den som används vid högre utbildning och den vetenskapliga världens andra möten som rör undervisningens innehåll och den vetenskapliga utvecklingen. Att ha en god träning i seminariekultur underlättar tillvaron i kollegiet vid lärosätet och i den vetenskapliga världen i allmänhet.



6



6. Kollegiala beslut

Två tillfällen när det kollegiala inflytandet, eller frågor om möjligheten till det kollegiala inflytandet, blir extra tydligt är vid anställningsbeslut om akademiska tjänster eller vid val av primus inter pares. Vid dessa beslut samspelar ofta den horisontella och den vertikala kollegialiteten, och det är också tillfällen där olika styrformer behöver samspela. Detta är även tillfällen som kan verka överraskande för dem som har erfarenheter av andra delar av offentlig sektor eller privat näringsliv.

Process och beredning av anställningsbeslut

Vi har tidigare i denna rapport indikerat att flera styrformer samspelar vid till exempel beslut om anställning av professor. För att sortera i hur beslut fattas är det centralt att se till hela beslutsprocessen, som exempelvis leder fram till anställande av en professor, alltså såväl initiering som beredningen och formellt beslut. Inför beslutet har ärendet beretts i en rad organ där olika styrformer samspelar och där vertikal och horisontell kollegialitet är nyckelinslag. Oavsett om det handlar om återbesättande eller en ny professur kan processen initieras på olika nivåer i organisationen men med ett avgörande inslag av att vetenskapliga företrädare väger behov, eventuellt identifierar önskvärda sökande, preciserar anställningens inriktning och formulerar en utlysning. Utlysningen och anställningens precisering behöver också anpassas efter gällande regelverk och lärosätets strategier. En tysk studie av annonser om professorsanställningar visar att sådana utlysningar



...centralt att se till hela beslutsprocessen...

Inför beslutet har ärendet beretts i en rad organ där olika styrformer samspelar och där vertikal och horisontell kollegialitet är nyckelinslag.

över åren blivit alltmer komplexa och många krav på den sökande och många preciseringar av anställningens innehåll har följt av utvecklade regelverk och lärosätens strategier (Gerhardt et al, 2023). Utvecklingen visar på motsvarande mönster i Sverige.

Exemplet med anställning av ny professor visar också på skillnader mellan lärosäten och många andra typer av organisationer. Medan antagandet ofta är att organisationer själva beslutar om investeringar, anställningar och andra utvecklingslinjer är lärosäten i sin bedömning av sökande beroende av externa experter. Externa vetenskapliga experter rekryteras för att sakkunnigbedöma de sökande. Dessa externa sakkunniga väljs för att representera forskningsfronten även internationellt, de är opartiska i relation till lärosätets egna bedömningar och anställningsgrunder och genom att dela upp uppdraget på flera personer ges en bredare granskning. Här samspelar den vertikala och horisontella kollegialiteten. De sakkunniga rekryteras vanligen av lärosätets akademiska företrädare och är föremål för beredning i kollegiala organ. Det krävs vetenskaplig expertis både för att rekrytera sakkunniga, genomföra sakkunnigbedömning och översätta sakkunnigbedömning till en förberedelse för anställningsbeslut. Sakkunnigbedömning kompletteras ofta med provföreläsning, intervjuer och referenstagning. På så sätt kan de anställningskrav som återfinns i regelverk och lärosätets strategier samordnas med de vetenskapliga bedömningarna. I termer av styrformer samordnas här den kollegiala, byråkratiska och företagslika styrningen.

För HR-personal med erfarenhet från andra typer av verksamheter kan det framstå som både märkligt och otidsenligt att en relativt utdragen process för sakkunnigbedömning är avgörande för vem som ska erbjudas anställning som lektor eller professor. I andra organisationer är det ett av de viktigaste besluten att hålla just internt, och processer som HR ofta är särskilt utbildade att sköta om. För att kunna fatta beslut om anställningar på vetenskaplig grund är dock de externa sakkunnigbedömningarna avgörande. Det vill säga, anställning av en person på vetenskaplig grund behöver göras på annat sätt jämfört med att anställa en Chief Financial Officer eller en IT-specialist där CV, referenstagning och mötet som sker i en intervjusituation vanligen får avgörande betydelse.

Att välja rektor och val av primus inter pares

En annan för lärosätet avgörande process där den kollegiala styrningen ingår och samverkar med övriga styrformer är vid val av rektor. Lärosätets styrel-

se ansvarar för beslut om förslag på rektor och om utformning av processen att välja rektor. Högskoleförordningens bestämmelser anger endast att "Innan styrelsen lämnar sitt förslag skall den höra lärarna, övriga anställda och studenterna på det sätt som styrelsen har bestämt" (kap 2, § 8). Processen kan således utformas olika vid olika lärosäten, till exempel hur man väljer att väga den kollegiala styrningen mot den byråkratiska och företagslika samt former för studentinflytande.

En sådan avvägning kommer konkret till uttryck i hur rekryteringsgrupp och hörande organiseras och med vilken representation för olika grupper. En annan avvägning rör hur stor roll hörandet får i valet av kandidater. En diskussion som förts, och som just kan förstås som en avvägning mellan olika styrformer, är i vilket skede hörandeförsamlingen – om en sådan bildats – ska träffa kandidater till posten och hur många de ska träffa. Ska en hörandeförsamling välja mellan kandidater och i hur hög grad ska deras val vara vägledande? Diskussionen kan också förstås i termer av vilken styrform som ska dominera i olika skeden av beredning och beslut. Hur mycket ska de kollegiala styrformerna forma till exempel hörandet, rekryteringsgrupp respektive kravprofil. Det i sin tur knyter an till frågor om hur stor betydelse vetenskapliga meriter och vetenskapliga bedömningskriterier ska ges i processen i relation till byråkratiska och företagslika krav.

Beslutsprocesserna inom våra lärosäten visar att kollegialitet, liksom samspillet mellan styrformer, kommer i många olika varianter. Ibland finns en hörandeförsamling inför val av rektor, ibland ordnas hörandet på andra sätt. För att innefatta den kollegiala dimensionen behöver det förtydligas för alla parter (alla anställda, studenter, styrelseledamöter och eventuella externa rekryterare) *hur* själva processen drivs, och också *varför* det görs som det görs. Det handlar om att klargöra vem som representerar vad och vilka uppdrag respektive part har. Vidare behöver det vara tydligt vem eller vilka som har eller ges mandat att göra ett konstruktivt arbete i dessa valprocesser. Transparens och tydlighet blir A och O för att få till val som gör att primus inter pares har bred legitimitet i organisationen.

7



7. Att utveckla kollegial styrning

Kollegial styrning är som beskrivits ovan det grundläggande arbetssättet för organisationer som har som mål att bygga på och att utveckla vetenskap. Genom att kollegiala organisationer är självstyrande och självkontrollerande, kommer det att möjliggöra ett arbete som är löpande kvalitetsprövat och kvalitetssäkrat, som utvecklas inom ramen för kollegiets integritet och självstyre (Waters, 1989). Ofta ses kollegialitet som något för-givet-taget, något som kanske fungerar av sig själv. Då våra lärosäten är stora och komplexa organisationer där byråkratiska och företagsliknande former för styrning fungerar efter sina egna premisser, behöver den kollegiala styrningen utvecklas så att den kan fungera i relation till dessa. Ett sätt som vi föreslagit här är att utgå från två dimensioner av kollegial styrning, i termer av horisontell och vertikal kollegialitet. Dessa kan finnas i varianter vid lärosäten men den horisontella kollegialiteten är avgörande för att det ska röra sig om vetenskapligt arbete.



Då våra lärosäten är stora och komplexa organisationer där byråkratiska och företagsliknande former för styrning fungerar efter sina egna premisser, behöver den kollegiala styrningen utvecklas så att den kan fungera i relation till dessa.

Här kommer vi att ta upp exempel på hur man återinför, stärker och utvecklar kollegialitet. Vidare diskuteras svagheter i kollegial styrning, i termer av mörka sidor. Det avser aspekter som också kan relateras till att den kollegiala styrningen är dåligt underhållen. En annan dimension avseende svagheter omfattar det som vi benämnt "collegial washing" och exempel på när kollegialitet riskerar att bli urvattnad följer därnäst. Avslutningsvis ger vi förslag på hur kollegial styrning kan utvecklas.

Som presenterats bygger kollegialiteten dels på lagens regler om vetenskaplig grund dels på strukturer vid det enskilda lärosätet genom bland annat arbetsordning, riktlinjer och organisation. På flera håll i det svenska akademiska landskapet har man särskilt under senare år valt att återinföra, förtydliga eller stärka den kollegiala styrningen. Ett sätt att återinföra, stärka eller utveckla kollegialiteten är att arbeta med struktur och regler. Det kan handla om inrättande av kollegiala beredande eller beslutande organ eller att utarbeta riktlinjer eller policier för det kollegiala arbetet. På så sätt synliggörs och tydliggörs styr-



Ett sätt att återinföra, stärka eller utveckla kollegialiteten är att arbeta med struktur och regler. Det kan handla om inrättande av kollegiala beredande eller beslutande organ eller att utarbeta riktlinjer eller policier för det kollegiala arbetet. På så sätt synliggörs och tydliggörs styrningen.

ningen. Ett exempel på riktlinjer för kollegialitet utgörs av Vetenskapsrådet grundläggande principer för hur beredningen av ansökningar går till² som togs fram för ett antal år sedan och sedan har uppdaterats. Vid Vetenskapsrådet och flera lärosäten kombineras arbetet med att omorganisera och ta fram riktlinjer och policier med utbildningsinsatser för nyvalda ledamöter i kollegiala organ, där frågor om kollegial styrning ingår. Även andra

grupper som medverkar i styrningen av lärosäten som studenter, administratörer och externa ledamöter, behöver ges möjlighet att ta del av utbildning om kollegial styrning och akademiskt medborgarskap. För att skapa förståelse för hur vetenskap utvecklas behöver våra studenter också få möjlighet att diskutera begrepp som kollegial styrning, akademisk frihet och vetenskapens organisering. På flera lärosäten finns nu inslag om kollegialitet i kurser för nyanställda och vid vidareutbildningar. Här finns utrymme att förmedla vad kollegial styrning är, hur den kan eller bör utövas, varför den behövs och hur den blandas med andra styrformer. På så sätt kan både kollegialitets kultur och praktik förtydligas och utvecklas. Det blir också ett sätt att aktivt underhålla den kollegiala styrningen.

I rapporten har återkommande betonats att kollegial styrning kan utformas på olika sätt i olika miljöer och i olika frågor: genom att processerna ut-

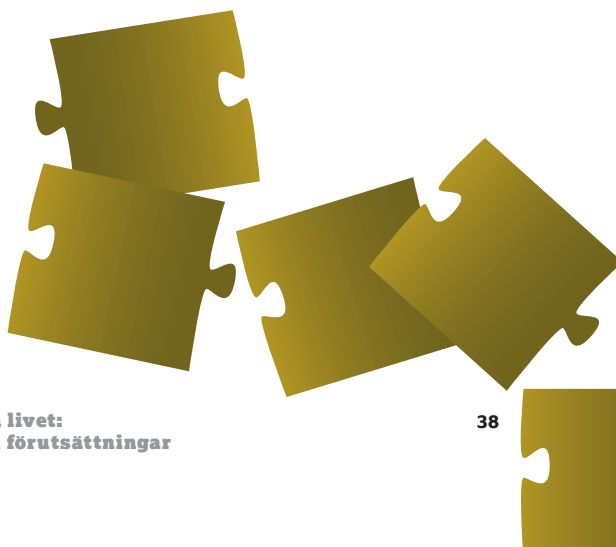
² <https://www.vr.se/soka-finansiering/bedomning-av-ansokningar/sa-gar-bedomningen-till.html#Attagrundlaggandepinciper>

formas olika och genom olika former för samspel med byråkrati och företagsstyrning, mellan vetenskaplig personal, administration, och mellan kollegialitet, studentinflytande och medarbetarinflytande. Det finns stort utrymme att utforma en kollegial styrning som anpassas efter lokala förutsättningar och behov. Ett intressant exempel på arbete för att aktivera den kollegiala styrningen i samspel med lokala förutsättningar och behov utgörs av det som nyligen genomförts inom det medicinska- farmaceutiska vetenskapsområdet vid Uppsala universitet. En arbetsgrupp med uppgift att aktivera kollegialiteten har tagit fram lokala riktlinjer, anordnat ett stort antal samtal och även producerat en film om kollegialitet.³

I ett avsnitt ovan beskrevs val av kollegiala ledare. Vi har också liknat det kollegiala ledarskapet vid ordförandeskapet för ett seminarium. Ett kollegialt ledarskap handlar i hög grad om att lyssna, att låta olika ståndpunkter få komma till tals, att samordna och att sammanfatta. En annan avgörande del i det kollegiala ledarskapet är att uppmuntra och upprätthålla ett kollegialt engagemang, att främja det akademiska medborgarskapet. Här möts också den kollegiala styrningen med den mer vardagliga betydelsen av att vara en god kollega. I en brittisk studie beskrivs till exempel hur en dekan under pandemin aktivt arbetat med att både utforma en kollegial styrning och att stötta medarbetarna till att vara goda kollegor (Jandric, Delbridge & Quattrone, 2023).

Exemplen ovan visar initiativ som tagits för att utveckla, tydliggöra och stärka kollegialitet. Med utgångspunkt i den här rapporten och i våra studier av kollegialitet, följer i nästa avsnitt några punkter att särskilt uppmärksamma vid utvecklingsarbete som syftar till att klargöra den kollegiala styrningen.

³ <https://www.uu.se/medarbetare/vetenskapsomrade/medicin-och-farmaci/organisation-och-styrning/kollegialitet>



8



8. Den kollegiala styrningens mörka sidor

Liksom byråkratisk styrning och företagsliknande styrning har kollegial styrning svagheter. Några av de mer framträdande svagheter som kan utvecklas inom det kollegiala systemet, och som därför är viktiga att uppmärksamma och hantera, är:

- Långsamt beslutsfattande. Kollegiala beslut uppfattas ofta vara utdragna i tiden. Samtidigt innebär kollegialt beslutsfattande att många är med i processen, vilket ger omfattande förankring och bred legitimitet. När det förefaller gå fortare att fatta beslut i andra typer av organisationer, behöver man ha i beaktande att det förarbete som föregår beslutärendet i till exempel företag, sällan är tillgängligt för utomstående (Eriksson-Zetterquist & Sahlin, 2023). Eftersom universitet är öppna verksamheter blir också den tid som olika processer och beslut tar synlig för omgivningen. Det som kan uppfattas som långsamt beslutsfattande rymmer ofta både en noggrann prövning av frågan och ett arbete med att skapa bred legitimitet för det beslut som så småningom fattas. När behovet av både noggrannhet och legitimitet tas i beaktande som centrala aspekter av beslutsfattande framstår kollegiala beslut därför inte nödvändigtvis som särskilt långsamma. Det faktum att många kollegiala beslut kräver tid får dock inte överdrivas och det finns gott om exempel på att tidsfönster för exempelvis sakkunnigbedömning har kortats utan att avkall gjorts på kvaliteten.



När behovet av både noggrannhet och legitimitet tas i beaktande som centrala aspekter av beslutsfattande framstår kollegiala beslut därför inte nödvändigtvis som särskilt långsamma.

- Grogrund för konflikter. Universitetens öppna karaktär gör också att konflikter inom universitet blir väl kända, något som till exempel kan exemplifieras med att "Prioritätsstreit" kring vem som var först med en ny idé är ofta förekommande. Som Merton (1957) dock påpekade minskar risken för sådana strider där institutionens kultur fungerar väl. Här kan således seminariet vara ett verktyg där man säkerställer att det håller sig till saktidiskussioner istället för att glida över till personangrepp och möjliga konflikter. För att bibehålla och stärka en sådan kultur vid institutionen behöver också seminariets arbetsform värnas.
- Trångsynthet. I det vetenskapliga arbetet ligger att stärka argumenten för sina idéer och sina fynd, något som gör att man kan vara mindre benägen att ta till sig nya, kanske banbrytande ideer. Detta har uttryckts i begrepp som "tankevärldar" (Fleck, 1935/1979) eller paradigm (Kuhn, 1962/1992). Det bör dock noteras att över tiden översätts de nya idéerna till dessa sammanhang. Trångsyntheten kan både betraktas som en tröghet och ett sätt att grundligt pröva idéer, och därmed blir det en del av det vetenskapliga arbetet. Det gäller för var och en av oss att vara medveten om våra "tankevärldar" eller paradigm och dess möjliga negativa konsekvenser. Likaså krävs en nyfikenhet hos alla kring nya vetenskapliga ideer, även om de kan sätta erkända sanningar på spel. Vi har i texten ovan lyft fram vikten av att kollegiala ledare betonar den kollegiala kulturen och det akademiska medborgarskapet där kollegiet tar ett gemensamt ansvar för att främja vetenskaplig utveckling och vetenskaplig granskning.
- Kollegialitet är nära sammankopplat med "gubbvälde", kottier och "old boys club" där en privilegierad grupp kan möjliggöra att framför allt ens egna tjänar på de olika beslut som fattas. Här har byråkratiska ideal som framhåller till exempel jämställda kommittéer varit en väg fram för att möjliggöra för fler att delta i beslutsfattandet. Samtidigt visar aktuell forskning att det fortfarande är vita män som har bästa förutsättningar inom akademien, medan personer med annan bakgrund och kvinnor får andra förutsättningar (Eriksson-Zetterquist & Sahlin, 2023). För att motverka "gubbvälde" krävs både medvetenhet om den kollegiala styrningens potentiella dysfunktion och det krävs öppenhet för att använda hybrida former av styrning, som till exempel byråkrati tillsammans med kollegialitet.

Andra svagheter som följer med kollegial styrning rör dess sammanhang, det faktum att den ofta tas för given, men även den individualisering som stärkts av introduktionen av nya mått för meritbedömning av individer, till exempel bibliometriska mått (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2023a; Harley & Fleming, 2024). Individualiseringen visar sig till exempel i bristande engagemang för det övergripande och gemensamma arbetet att utveckla akademiska miljöer och lärosäten. Det tar sig även uttryck i att kulturen försvagas då alltför forskare och lärare fokuserar på att göra sina egna projekt, med minsta möjliga inblandning från kollegor, medarbetare och chefer.

Styrformerna byråkrati, företagsliknande former och kollegial styrning är också utvecklade för olika syften, där byråkrati avser effektiv administration, företagsliknande former till exempel gör att lärosäten uppvisar mer likheter med företags utveckling av mission och strategier, och där kollegial styrning avser det vetenskapliga innehållet. När dessa ska kombineras, får gärna en av styrformerna mer inflytande. Den kollegiala styrningen med det pågående samtalet har varken hierarki eller materiella element som kan motsvara byråkratins effektivitet i beslutsfattande. Om beslut fattas med ökad effektivitet som mål, av en person, då blir kollegiala delar snabbt "överkörda" (Waters, 1989). Att kombinera styrformer kräver således både att det tänks igenom noga och att respektive styrform ges rimliga förutsättningar.

Eftersom kollegial styrning bygger på ett gemensamt ansvar för lärosätens verksamhet är det också lätt hänt att de som tar det kollegiala ansvaret blir överlastade. Det är många beredningar och många beslut som behöver vara kollegialt grundade och med omfattande verksamhet växer lätt dessa uppgifter. Här gäller det både att dela den kollegiala uppgiften på många och också en verksamhet från ledningen, för att undvika att de som arbetar med kollegiala uppgifter har rimlig arbetsbörda. Man kan till exempel överväga hur omfattande belastningen blir på det kollegiala systemet om mindre summor "seedmoney" utlyses och fördelas med omfattande kollegial granskning. Samtidigt behöver det kollegiala arbetet både uppmärksammas och sådana insatser behöver



Eftersom kollegial styrning bygger på ett gemensamt ansvar för lärosätens verksamhet är det också lätt hänt att de som tar det kollegiala ansvaret blir överlastade. Det är många beredningar och många beslut som behöver vara kollegialt grundade...

också bedömas som meriterande för arbetet. Lärosätenas meritbedömnings-system behöver således omfatta kollegiala insatser och man behöver också tillmäta betydelse till det aktiva akademiska medborgarskap som krävs för att underhålla den kollegiala styrningen (se till exempel SUHF:s rekommendationer 2025:4).

Collegial washing

Ytterligare en risk med kollegialitet har kan beskrivas i termer av "collegial washing" (se Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2023b). Eftersom kollegialitet är något som ofta tas för givet finns också risk att argument om kollegiala beredningar används på skeva sätt. Det kanske tydligaste är från så kallade rovtidskrifter där peer review-processer åsidosätts för att åstadkomma snabba publiceringar.

Också inom lärosäten och i andra delar av det vetenskapliga landskapet utvecklas granskningsprocedurer som kallas kollegiala, med där den vetenskapliga granskningen ges en underordnad roll. I vissa utvärderingar av excellenssatsningar – inom såväl lärosäten som vid forskningsråd – har den vetenskapliga dimensionen kommit att underordnas frågor om strategi, organisation och ledarskap och betoningen i utvärderingen har drivits av andra kompeten-

ser än de rent vetenskapliga. Med andra ord, i sådana utvärderingar har ibland ideal från byråkratisering eller företagsliknande styrning kommit att dominera det som utvärderas. Det är förstås inte något problem i sig om man väljer att utvärdera dessa viktiga aspekter av till exempel större forskningssatsningar. Men, om granskning av en vetenskaplig verksamhet fokuseras på hur till exempel arbetet har organiserats och inte görs av vetenskapliga företrädare så kan det framstå som missvisande att benäm-



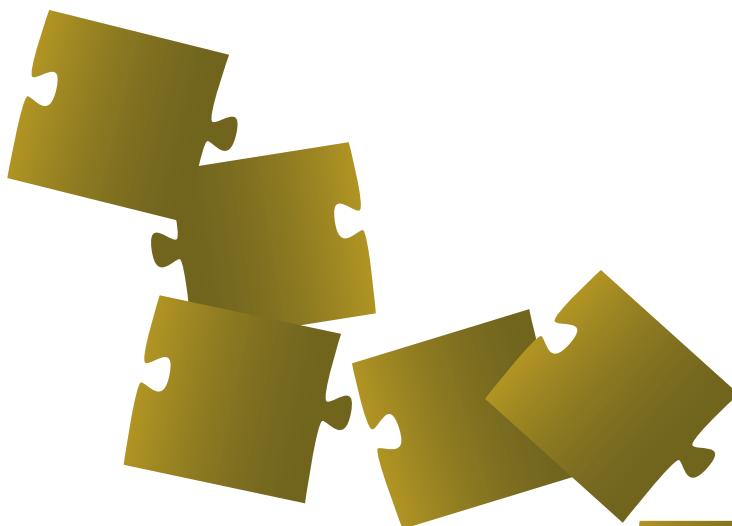
Men, om granskning av en vetenskaplig verksamhet fokuseras på hur till exempel arbetet har organiserats och inte görs av vetenskapliga företrädare så kan det framstå som missvisande att benämna en sådan granskning kollegial. den ofta upplevda otydligheten av kollegial styrning kan leda till det vi beskrivit som "collegial washing"...

na en sådan granskning kollegial.

Ovanstående exempel är uttryck för att för-givet-tagandet och den ofta

upplevda otydligheten av kollegial styrning kan leda till det vi beskrivit som "collegial washing" eller att kollegialiteten uttunnas eller lakas ut (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2023b). Ytterligare en risk är att kollegialitet blir betraktat som ett "managementmode" (Czarniawska & Joerges, 1996) och då står som etikett för väldigt skilda processer och sammanhang som inte har något med kollegial styrning att göra, det vill säga går bortom det som beskrivits här. Den dubbla betydelsen av kollegialitet har också visat sig i exempel av diskussioner att alla arbetsgrupper och alla anställda vid lärosäten ska ses som medlemmar i kollegiet, det vill säga att man blandar samman det kollegiala med medarbetarskap. Som vi nämnt ovan innebär lagen om medarbetarinflytande att alla vid en arbetsplats ska ha möjlighet att påverka beslut, men det är ett annat syfte än att med hjälp av kollegial styrning få fram det rimligaste och bäst prövade vetenskapliga innehållet i ett lärosätes arbete.

För att undvika "collegial washing" är det därför lämpligt att ha Waters (1989) definition som vi presenterade ovan som utgångspunkt när det handlar om processer för kollegial styrning. Sammanblandning i vardagen kan undvikas genom att tala om "kollegial styrning" och "kollegium" medan den bredare termen medarbetarskap används för att representera alla anställda vid ett lärosäte. Tidskrifter med undermåliga peer review-processer och andra peer review-processer som blir kortslutna, bör både bevakas och undvikas eftersom de inte bygger på de kollegiala arbetssätt som värnar de vedertagna formerna för kvalitetsprovning av vetenskapligt arbete.



9



9. Fyra centrala dimensioner för att underhålla kollegialitet

I den här rapporten har vi sökt förtydliga vad kollegial styrning är, hur den kan praktiseras och utvecklas och vi har återkommande tryckt på vikten av att den kollegiala styrningen samspelar med annan styrning inom och kring lärosätet. Vi vill avsluta rapporten med att betona att all styrning kräver underhåll. Styrformer behöver återkommande aktiveras, uppdateras och tydliggöras. Det gäller inte minst den kollegiala styrningen som ofta är outtalad och för-givet-tagen. Sammantaget vill vi peka på fyra dimensioner för att underhålla kollegialitet vid våra lärosäten.

- Att medvetet arbeta med den kollegiala kulturen, strukturen och dess praktiker för att möjliggöra att de som arbetar vetenskapligt ser sin roll i detta. Det är också centralt att de som primärt verkar inom andra styrsystem får kunskap om den kollegiala styrningen, så att samspelet mellan styrformer kan hanteras. Ett sätt att lyfta fram den kollegiala strukturen, kulturen och praktiken, och samtidigt se till att den utvecklas på bra sätt utan att ge de mörka sidorna utrymme är att utforma särskilda riktlinjer för det kollegiala arbetet. I arbetet med att underhålla kollegialiteten ligger också att göra det kollegiala arbetet meningsfullt och att se till att nyanställda forskare och lärare kontinuerligt rekryteras in i det kollegiala arbetet.



...all styrning kräver underhåll. Styrformer behöver återkommande aktiveras, uppdateras och tydliggöras. Det gäller inte minst den kollegiala styrningen som ofta är outtalad och för-givet-tagen.

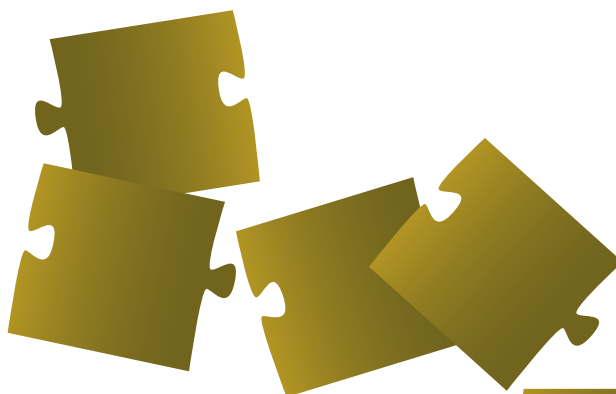
- Att diskutera och sortera beredningar och processer för beslut i lärosätets olika styrformer. Det handlar om att med ett processperspektiv



Det handlar om att med ett processperspektiv sortera ut vilka delar av beredningen som grundas på den kollegiala styrningen, den byråkratiska styrningen respektive den företagsorienterade styrningen, samt se till hur dessa samspelar.

sortera ut vilka delar av beredningen som grundas på den kollegiala styrningen, den byråkratiska styrningen respektive den företagsorienterade styrningen, samt se till hur dessa samspelar. En organisation där olika former för styrning staplas ovanpå varandra, istället för ett genomtänkt samspel, kan bli både tungrodd, konfliktfylld och överbelastad.

- Att avgränsa kollegialitet för att undvika att enskilda personer blir överlastade av kollegiala beredningar eller att kollegiala beredningar blir alltför omfattande i tid.
- Att föra en metakommunikation om syftet med kollegialitet, men också parallellt om syftet med seminarier, det vill säga att göra alla medvetna om varför det finns, vad som görs inom seminariet och varför det är viktigt i akademiskt arbete.



Referenser



Referenser:

Ahlbäck Öberg, Shirin, & Boberg, Johan (2023). The decollegialization of higher education institutions in Sweden. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 1–18. Advance online publication.

<https://doi.org/10.1080/20020317.2023.2192317>

Bennett, John B. (1998) *Collegial professionalism. The academy, individualism and the common good*. Phoenix, Arizona: American Council on Education and the Oryx Press.

Boberg, Johan (2022) *Lärosätenas interna organisation. Kollegialitet, demokrati och linjestyrning*. Statsvetenskaplig tidskrift. 124: 19-67.

Czarniawska, Barbara & Joerges, Bernward. (1996). Travels of ideas. I Barbara Czarniawska & Guje Sevón (red.), *Translating organizational change* (s. 13–48). Walter de Gruyter.

Ehn, Billy & Löfgren, Orvar (2004) *Hur blir man klok på universitet?* Lund: Studentlitteratur.

Ehn, Billy (2001), *Universitetet som arbetsplats: Reflektioner kring ledarskap och kollegial professionalism*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson-Zetterquist, Ulla & Sahlin, Kerstin (2023) Introduction: Revitalizing Collegiality: Restoring Faculty Authority in Universities. *Research in the Sociology of Organizations*. Vol 87, ss 1-26.

Fleck, Ludvig (1935/1979). *Genesis and development of a scientific fact*. (T. J. Tenn & R. K. Merton, red.). Chicago University Press.

Flemming, Peter & Harley, Bill (2024) Collegiality as control? How uncoun-
ted work gets done in the neoliberal business school. *Academy of Management Learning & Education*. 23/1: 176-190.

Gerhardt, Lisa-Maria, Goldenstein, Jan, Oertel, Simon, Poschmann, Philipp, & Walgenbach, Peter (2023) The managerialization of higher education in Germany and its consequences: changes in job advertisements for professorships in German universities, 1990 to 2010. *Research in the Sociology of Organizations*. 86: 59-86.

Hallonsten, Olof (2021) *Modernitetens kritiska samvete*. Stockholm: Santérus förlag.

Jandric, Jacov, Delbridge, Rick & Quattrone, Paolo (2023) Sustaining a Collegiate Environment: Colleagueship, Community and Choice at an Anonymous Business School. *Research in the Sociology of Organizations*. 87:1-27.

Kuhn, T. (1962/1992) *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press.

Louis, Meryl Reis. (1980) Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*: 226-251.

Maassen, Peter, Jungblut, Jens, Stensaker, Björn, Griffith, & Rosso, A. (2023). Navigating competition and collaboration–The way forward for universities. *A research study for the Global University Leaders Council Hamburg. Körber-Stiftung*.

Melander, Micael (2025) Reflektioner över begreppet kollegialitet i relation till kodexarbetet. Underlag inom SUHF:s kodexarbete.

Merton, Robert K. (1957). Priorities in scientific discovery: a chapter in the sociology of science. *American Sociological Review*, 22(6), 635–659.

Sahlin, Kerstin & Eriksson-Zetterquist, Ulla (2016) *Kollegialitet – en modern styrform*. Lund: Studentlitteratur.

Sahlin, Kerstin & Eriksson-Zetterquist, Ulla (2023a) Introduction: university collegiality and the erosion of faculty authority. *Research in the Sociology of Organizations*. 86:1-27.

Sahlin, Kerstin, & Eriksson-Zetterquist, Ulla. (2023b). Collegiality washing? New translations of collegial practices. *Research in the Sociology of Organizations*. 87: 157-180.

SUHF REK 2025:4 (2025) *Gemensamt ramverk för lärosätenas framtida meritbedömningar*. Dnr SU-850-0004-22 2025-10-22.

Tapper, Ted, & Palfreyman, David (2010). *The collegial tradition in the age of mass higher education*. Dordrecht: Springer Science & Business Media.

Thrift, Nigel (2022). *The pursuit of possibility: Redesigning research universities*. Policy Press.

Waters, Malcolm (1989). Collegiality, Bureaucratization, and Professionalization: A Weberian Analysis. *American Journal of Sociology*, 94/5: 945-972.

Ulla Eriksson-Zetterquist, professor i företags-ekonomi, särskilt organisation, vid Handelshögskolan, Göteborgs universitet. Hon har varit innehavare av Otto Mönstedts gästprofessur vid Copenhagen Business School, Danmark, läsåret 2025-2026. Hon är engagerad i en rad vetenskapliga styrelser.

Kerstin Sahlin, är senior professor i företags-ekonomi, särskilt offentlig organisation, vid Uppsala universitet. Hon har bland annat varit prorektor för Uppsala universitet, huvudsekreterare vid Vetenskapsrådet och vice preses för Kungl. Vetenskapsakademien.

Författarna ansvarar själva helt och hållet för analyser, slutsatser och förslag i denna rapport.

Universitet och högskolor ska erbjuda utbildning på vetenskaplig respektive konstnärlig grund samt utveckla vårt gemensamma vetande. Samtidigt är lärosäten stora och komplexa organisationer där flera styrmodeller behöver samverka.

Kollegialitet är det grundläggande arbetssättet för att styra vetenskap och har en central roll i lärosätenas vetenskapliga uppdrag. Till skillnad från byråkratiska och företagsliknande styrformer, uppfattas innehållet i den kollegiala styrformen ofta som otydligt.

Med utgångspunkt i svensk och internationell forskning belyser rapporten vad det kollegiala livet kan innebära vid våra lärosäten. Rapporten behandlar kollegialitetens innehåll, hur kollegiala beslut fattas, samt dess möjliga baksidor och hur dessa kan motverkas. Avslutningsvis diskuteras hur det kollegiala livet kan utvecklas och upprätthållas som en aktiv del av lärosätenas styrning.

SUHF

Sveriges universitets- & högskoleförbund