



XLI / SULF:S SKRIFTSERIE

Om kollegialitet  
/Henrik Björck

**SULF**





XLI / SULF:S SKRIFTSERIE

Om kollegialitet  
/Henrik Björck

**Om kollegialitet**

SULF:s skriftserie XLI

Utgiven av Sveriges universitetslärarförbund 2013

ISBN 91 8876627 6

Upplaga 2500 ex

Tryck: Sjuhäradsbygdens tryckeri

© Sveriges universitetslärarförbund

## Innehåll

Förord	4
Om kollegialitet	5
Det långa historiska perspektivet	5
Samtida förskjutningar	10
Det samtidshistoriska perspektivet	13
Röster i tiden	19
Samtidshistoriska röster	24
Perspektivskifte	32
Målen för medlen	34
Kollegialitetsprincipen	37
Alternativ till kollegialitetsprincipen?	41
Avvägningar och kritiska punkter	45
Referenser	52

## Förord

I de senaste årens lärosätessinterna högskoledebatt har termen kollegialitet varit frekvent använd. Normalt uppfattas den som positiv, och i propositionen *En akademi i tiden – ökad frihet för universitet och högskolor* (2009/10:149), vanligen kallad Autonomipropositionen, finns samma positiva laddning av ordet – så positiv att regeringen rent av förutsätter att det oavsett lagreglering kommer att vara gällande. New public management och krav på linjestyrning tycks samtidigt vinna alltmer insteg på flera lärosäten, på bekostnad av beslutsfattande kollegiala organ.

Men som så många positiva värdeord, eller i alla fall begrepp med starka positiva konnotationer, är det knappast entydigt vad kollegialitet faktiskt är. Möjligen har diskussionerna lett till att begreppet är mer vagt än någonsin. Samtidigt är det viktigare än någonsin att faktiskt problematisera begreppet, om inte annat för att det inte ska vara utslitet i kommande organisationsdiskussioner utan hållas levande. För de organisationer för ledning som efter reformen beslutades på landets lärosäten är ju inte för evigt.

Henrik Björck är professor i idé- och lärdomshistoria vid Göteborgs universitet. I skriften *Om kollegialitet* ger han såväl historiska som samtida perspektiv på begreppet. Låt diskussionerna fortsätta!

Mats Ericson  
Förbundsordförande

# Om kollegialitet

Kollegialitet är ett i dag frekvent ord i diskussioner om universitet och högskolor, deras organisation och ledning. Frågan är vilken betydelse detta uttryck och dess avledningar har tillskrivits. Varför har det på senare tid blivit så frekvent och tillmätts sådan betydelse att det i dag framstår som grundligt omstritt?

Avsikten med denna framställning är att presentera perspektiv på frågan om kollegialiteten och vad det är som står på spel i den. Jag vill ge ett underlag såväl som ett bidrag till diskussionerna. Framställningen börjar med utblickar som ger relief åt kollegialitetens ramvillkor och hur de omvandlats – utblickarna ger både historiskt djup och samtidsförankring, de befolkas av både politiska och akademiska röster. Perspektivet skiftar sedan till ett mer sammanfattande och policyorienterat resonemang kring den kollegiala princip som länge fungerade styrande utan att tydligt uttalas, men som framträder mer artikulert i kontrast till alternativa principer för ledning av verksamheterna vid universitet och högskolor.

## Det långa historiska perspektivet

Som så ofta när det gäller akademiska frågor ger idéhistorien en nyckel. Kollegialitet kommer från latinets *collegium*, som betyder gille, samfund av ämbetsbröder. De medeltida universiteten förenade studenter och lärare i ett slags skråkorporationer. En påminnelse om detta är den organisation med självständiga *colleges* som finns vid universitet som Cambridge och Oxford.

I Sverige grundades 1477 universitetet i Uppsala, där verksamheterna dock snart avstannade temporärt, och det i Lund 1666. *Universitet* och *akademi*, *doktor* och *professor*, *kollegium*, *fakultet* och *konsistorium* är ord som alla finns i svenskan sedan 1500-talet som inslag i organiseringen och hanteringen av denna verklighet. Stormaktstidens 1600-tal förde med sig en akademisk uppryckning och regelrätta universitetskonstitutioner. Lärosätena var ofria, i så måtto att kungamaktens kansler och kyrkan satte klara gränser, samtidigt som de var självständiga, till exempel genom den akademiska jurisdiktion som innebar att korporationen stod för sin egen rättskipning.

Föreställningen om en *akademisk frihet* är betydligt yngre, i efterhandsperspektivet starkt förknippad med namnet Wilhelm von Humboldt och det nya universitet i Berlin som öppnade sina portar 1810. Ett centralt inslag i

den tradition som utvecklade sig är idén om en dynamisk och för universitetet karakteristisk enhet: forskningen kan inte bli vetenskaplig om inte den grundläggande utbildningen varit det och denna undervisning kan inte förbereda för forskning om inte de som förmedlar den själva ägnar sig åt vetenskapligt arbete. Forskning kom att bli en institutionaliserad uppgift för detta moderna universitet, som med sina karakteristiska krav på lärarna fick behov av fler forskare. Kunskapsbildningens vägar skulle bestämmas av de egna, inre processerna, inte av yttre intressenter och för dagen pockande önsknningar om vissa resultat. Detta självbestämmande innebar emellertid inte att den akademiska friheten var total och ovillkorlig, utan tanken var att staten på sikt fick ut mest av universitetet om skaparkraften vid dem fick följa sin egen logik. Friheten låg i statens såväl som akademins intresse.

De nya idéerna om den vetenskapliga forskningens betydelse kom omsider att få genomslag även i Sverige, där nya universitetsstatuter 1852 ersatte dem från 1600-talet. Den akademiska jurisdiktionen avvecklades samtidigt som det stadgades att den som ville disputera för doktorsgraden själv skulle författa och försvara en akademisk avhandling. Det fastslogs också att graden av vetenskaplig skicklighet var den avgörande befordringsgrunden vid professorstillsättningar. Akademiska lärare skulle vara självständiga forskare. Under 1870-talet infördes en filosofie doktorsgrad – till de andra fakulteterna var doktorsgrader knutna sedan tidigare – och ett sakkunnigförfarande vid tjänstetillsättningar. Omvandlingarna reglerades sedan i nya statuter 1908. De reviderades redan 1916, då portalparagrafen fick en magistralt korthuggen formulering: ”Universitetens uppgift är vetenskaplig forskning och undervisning.”

Dessa huvuduppgifter har bestått och omvandlingarna i det vidare perspektivet kan grovt karakteriseras i termer av ”more of the same”. Till exempel kämpade sig en mängd så kallade fackhögskolor under 1900-talet fram till ett erkännande av den vetenskapliga självständigheten i form av disputations- och promotionsrätt. Man hade även kämpat för att den vetenskapliga skickligheten skulle avgöra tillsättandet av lärare. Professorerna fick sedan avgörande inflytande över högskolans utbildning och forskning, liksom indirekt över den dagliga ledningen genom att lärarkollegiet inom sig valde en kandidat till posten som rektor, vilken så kunde förordas av styrelsen och utnämnas av Kungl. Maj:t. Organisationen blev mer universitetslik, styrformerna mer kollegiala. Fackhögskolorna med sina relationer till olika avnämrintressen, som de tekniska högskolornas koppling till industrin, kom att inordnas i och samtidigt återverka på den humboldtska föreställningssfären.



Samtidigt kom de gamla universiteten att expandera, men långsamt, utan sammanhållen politisk plan och, inte minst, med utgångspunkt i en småskalighet som nästan är svår att föreställa sig utifrån situationen ett sekel senare. Den interna organisationen var inte heller särskilt utvecklad eller hierarkiserad utan framstår som enkel och egalitär, med lärarna i sina fakulteter i den reella ledningen av verksamheterna. Tjänstetillsättningar var avgörande eftersom tjänsterna var så få – fakulteterna bestod vid 1900-talets början inte av mycket mer än någon handfull professorer, vilka utgjorde de akademiska lärarna. Ämnesföreträdaren blev inflytelserik inom sitt ämne men också genom att ingå i kollegiet vid fakulteten och i den akademiska församlingen, som omfattade alla professorer vid universitetet. Uppdraget som rektor hade växlat årsvis bland samtliga professorer utifrån tjänsteålder, men lyftes från 1876 ut ur denna mekaniskt egalitära ordning genom att det blev något man valdes till av kollegerna, först för två och sedan för tre år. Rektor hade inga vittfamnande befogenheter men var ordförande i det mindre och det större akademiska konsistoriet, som hade överinseende över universitetets akademiska och ekonomiska angelägenheter.

Denna organisatoriska grundordning bestod in på efterkrigstiden, men kom att omdanas när skalan på den högre utbildningen transformerades – fler studenter, lärare och lärarkategorier, nya lärosäten och större lokaler, en enorm resurstillväxt. Universitetsstadgan av år 1964 är ett tecken på och ett inslag i den förändringsprocess som kom att accelerera. Högskolelagen och högskoleförordningen från 1977 innebar att det tillkom en mängd nya högskolor i och med att all eftergymnasial utbildning fördes in under en enhetlig lagstiftning. Begreppet *högskolan*, i bestämd form singularis, skulle täcka inte bara universitet och fakhögskolor utan även verksamheter som hade sina egna traditioner, såsom utbildningar för vård, skola, omsorg, konst. En ny reform innebar sedan att en ny högskolelag och högskoleförordning började gälla 1993. Denna förändring innebar en begynnande uppluckring av den enhetlighet som den tidigare reformen siktat mot.

I denna utdragna process blev organisationen, från att tidigare ha varit lös och påtagligt platt, mer reglerad och hierarkisk. Den formaliserades och blev mer lik andra byråkratiers, med en glidning av fokus från ledares relationer till kollegerna till chefers positioner i en organisationsstruktur. Processen, som här hängts upp på årtalen 1964, 1977 och 1993, innebar förändringar på olika nivåer.

Det organ som kallades kanslern för rikets universitet blev 1964 till Univer-

sitetskanslersämbetet, som 1977 blev Universitets- och högskoleämbetet, som på 1990-talet blev Högskoleverket – som i dag har ersatts av Universitetskanslersämbetet och Universitets- och högskolerådet.

Under den centrala myndigheten skulle, stadgades det 1964, den omedelbara styrelsen vid ett universitet handhas av ett konsistorium, en styrelse, i vilken de av fakulteterna valda dekanerna ingick. Konsistoriets ansvar och befogenheter preciserades och vidgades. Med 1977 års högskolereform tillfördes styrelsen företrädare för allmänna intressen, vilka skulle väljas av kommunala organ, samtidigt som övriga anställda och de studerande fick representationsrätt, medan dekanerna miste sina platser. Med lagstiftningen från 1993 fick styrelsen i stället mandat av regeringen, som skulle utse majoriteten av dess ledamöter. Lärosätenas karaktär av statliga myndigheter betonades, samtidigt som reformen innebar en decentralisering och delegering nedåt av befogenheter och ansvar.

Rektorsämbetet blev 1964 ett eget verkställande organ, bestående av rektor och en av Kungl. Maj:t tillsatt förvaltningschef, i stället för en benämning på uppdraget som rektor. Ämbetet låg under konsistoriet samtidigt som rektor skulle vara ordförande för konsistoriet. Rektor valdes av de ordinarie lärarna för fyra år. Från 1977 förordnades rektor av regeringen för sex år efter förslag av högskolestyrelsen, vilken kunde överföra förslagsrätten till en valförsamling. År 1993 avskaffades rektorsämbetet som organ, varvid befogenheterna gavs till rektor ensam. Samtidigt stadgades det att styrelsen skulle inhämta förslag från en valförsamling innan den lämnade sitt förslag till regeringen. I denna process har en roll som myndighetschef utmejslats för rektor, som alltså har sitt ämbete på basis av styrelsens och regeringens förtroende, inte kollegernas.

Fakulteterna förändrades också i denna omvandling, när nya lärarkategorier tillkom och professorernas värde avvecklades. I 1964 års universitetsstadgades dels att fakulteten skulle bestå av samtliga ordinarie lärare, dels att den skulle välja en fakultetsnämnd, vilken skulle handlägga fakultetens ärenden. Organisationen blev mer elaborerad och hierarkisk. Med högskolelagen och högskoleförordningen från 1977 fick företrädare för de anställda och de studerande plats i fakultetsnämnden, samtidigt som det öppnades en möjlighet att få in en utomstående företrädare för fakultetens verksamhetsområde. I lag och förordning från 1993 sades att fakulteten till nämndledamöter kunde välja personer som man fann lämpliga för uppdraget, men att majoriteten skulle vara vetenskapligt kompetenta lärare inom fakulteten. I processen ersattes den äldre hierarki som låg i professorsväldet av en organisatorisk hierarki, med

plats för fler krafter än lärarna i ledningen för fakulteten. Trots förändringarna förblev fakulteterna starka, speciellt beträffande forskning och forskarutbildning, liksom det kollegiala inflytandet, om än i vad som kan kallas den representativa kollegialitetens form.

Än större blev förändringarna på institutionsnivån. Denna uppstod i formell mening först 1964, då begreppet institution reglerades i universitetsstadgan. Själva uttrycket fanns i och för sig tidigare, inte minst vid fackhögskolorna, men då närmast som benämning på en lokal som rymde en samling av något slag eller utrustning för laborationer inom undervisning och forskning. I den nya universitetsstadgan sades att en institution skulle utgöra ramen för forskning och utbildning inom ett ämnesområde. De ordinarie lärarna utgjorde institutionskollegiet, som skulle kompletteras med studentrepresentanter vid behandlingen av studentärenden. Bland lärarna skulle en utses till prefekt av konsistoriet, alltså styrelsen, som också kunde utse en studierektor. Den institutionsinterna organisationen fick en mer tydligt skiktad karaktär 1977, då det föreskrevs att institutionen skulle ledas av en styrelse. Denna skulle rymma företrädare för de anställda och de studerande, vilka skulle utses genom val av berörda grupper. Under detta organ leddes verksamheterna av prefekten, som skulle få sitt uppdrag av högskolestyrelsen efter samråd med institutionsstyrelsen. I 1993 års förordning reglerades inte institutionsnivån specifikt utan lärosätena fick rätt att själva besluta om sin interna organisation, bortsett från kvarstående bestämmelser om bland annat fakultet och fakultetsnämnd. Denna frihet medförde dock inte att institutionen som organisationsform utvecklades på bred front.

Lagstiftningen från 1993 gäller alltjämt, även om den reviderats på åtskilliga punkter – vi ska i ett följande avsnitt uppmärksamma en punkt som är central i detta sammanhang. Här noterar vi att fakulteterna hamnade i ett nytt läge i den mer hierarkiska organisation som växte fram. Över dem etablerades ett starkare rektorsämbete med dess förvaltning och en än starkare styrelse, under dem tillkom de nya institutioner som fick makt och ansvar på sin nivå och som kunde vara större än en fakultet varit i ett något tidigare skede. Trots denna potentiellt besvärliga mellanposition för det som i praktiken varit kollegialitetens institutionella bas blev inte kollegialitet något frekvent uttryck eller hett spörsmål under de skeenden vi följt här.

## Samtida förskjutningar

Något kan dock anas redan i förarbetena till lagstiftningen från 1993. I en departementsskrivelse konstaterades att ledningsorganisationen efter 1977 rymde en korporativ representation genom kategorivisa val till olika beslutsorgan och att den utgjorde en blandning av ”två ledningsfilosofier, en kollegialt präglad och en mer hierarkisk”. De båda principerna kunde renodlas i olika modeller. Utan att ta ställning i valet mellan alternativen utvecklades i skrivelsen lagförslag som utgick från en modell där dekaner och fakultetsnämnder, prefekter och eventuella institutionsstyrelser utsågs av högskoleenhetens styrelse eller av dess rektor på delegation.

Av sammanfattningarna i den proposition som följde framgår att det stora flertalet remissinstanser, speciellt de akademiska, förordade en annan modell än departementsskrivelsens. Ledningens legitimitet hade stor betydelse för de akademiska verksamheternas kvalitet, menade man, och den akademiska legitimiteten grundades i val bland de vetenskapligt kvalificerade. Olika vändningar av ”kollegial” återkom när denna tankegång turnerades. Denna opinion får relief genom den ensamma men distinkta motröst som kom från Svenska arbetsgivareföreningen: ”Förordar en mera företagsliknande ledning (hierarkisk), vilken innebär en förenkling och tydliggörande av ledningsorganisationen som motverkar byråkrati och ger snabbare anpassning till nya krav och förutsättningar”. Propositionens förslag gick emellertid inte emot den tydliga opinionen utan innebar en fortsatt jämkning mellan olika principer. Kollegialiteten blev inget tema i riksdagsdebatten före beslutet.

Förordandet av en mer företagslik ledningsmodell för högskolan ska här sättas i relation till framväxten av nya former för ledning av offentlig verksamhet. Denna reformvåg är närmast global och därmed varken enhetlig eller entydig, men brukar ges paraplybeteckningen *New public management*, eller NPM i förkortad form.

Under 1980-talet förbyttes en tidigare optimism om möjligheterna att styra välfärdsstaterna och deras ekonomier allt mer i tvivel inför komplexiteten i uppgiften, som tycktes rymma en svårförutsägbar dynamik när de politiska besluten skulle verkställas av aktörer på olika nivåer. Samtidigt växte ett politiskt motstånd mot politik i betydelsen en stark stat med klara styrambitioner. Höger- och vänsterperspektiv kunde få en beröringspunkt i önskan att effektivisera den offentliga sektorn, för att minska den eller för att värna dess legitimitet. Vågen av organisatoriska reformer innebar en förskjutning av fokus:

från offentlig förvaltning och myndighet till ledning och organisation i allmänhet, från politikernas lagstiftning som centralt påverkansmedel till styrmedel som målformulering, utvärdering, resursomfördelning. Idéerna fick genomslag även i Sverige, där den generella förvaltningspolitiken i slutet av 1980-talet övergick från en tidigare process- och regelstyrning till det som kallas mål- och resultatstyrning.

Just styrning genom mål är ett centralt inslag i de då nya organiseringsidéerna. Myndigheter ska frigöras från detaljerade regleringar av deras interna processer för att i stället själva avgöra hur man bäst uppnår resultat i relation till fastställda mål. Ett annat centralt inslag i reformerna är decentralisering genom delegering av makt över och ansvar för beslut till underliggande organisatoriska enheter. Som självständiga aktörer blir dessa resultatenheter som kan agera i ett slags marknadsliknande sammanhang. Genom exempelvis interndebitering kan system organiseras som skapar kostnadsmedvetande och effektivitet. Samtidigt sätts ljuset skarpare på enhetens ledning. Den får ansvar för att bryta ned allmänna mål och riktlinjer till konkreta delmål, för att utarbeta strategier och planer för att nå målen, för att återrapportera resultaten uppåt i systemet. Utvärderings- och kvalitetssäkringsverksamheter är ytterligare ett centralt inslag i och med att graden av måluppfyllelse får mätas på alternativa sätt i brist på en sammanfattande framgångsindikator som vinst. "What gets measured gets done" är en devis som belyser denna aspekt liksom den betydelse som tillskrivs kvantitativa mål och mått.

Sammanfattningsvis kan sägas att en grundläggande föreställning inom NPM är att effektivitet och kvalitet i offentliga verksamheter utvecklas om de bedrivs under företagsliknande villkor, i konkurrens. Ur antagandet att samma villkor gäller för alla organisationer, oavsett om målet är att åstadkomma korv, kunskap eller vård, följer att de också bör styras enligt samma principer.

De nya idéerna har fått genomslag men också mött kritik. Det har till exempel konstaterats att de kontroll- och uppföljningsverksamheter som ska säkra effektiviteten slukar resurser i så många led att man kan undra över såväl den sammantagna effektiviteten som över den relativa fördelningen mellan primära och sekundära verksamheter. Man har talat om "utvärderingsmonstret". Oavsedda bieffekter kan motverka vällovliga syften, som att kvalitetsnormer förvrängs under mätbarhetens imperativ. En förskjutning inom polisverksamheten har lyfts fram som ett exempel på en konsekvens av styrning genom kvantitativt fastställda mål. Med en indikator som antal fällande domar i relation till viss arbetsinsats har fokus drivit från kvalificerade utredningar av svår

brottslighet till spaning efter fortkörare och liknande arbetsuppgifter. Omformning av de institutionella rambetingelserna får professionella aktörer att ändra inriktning på sina verksamheter, men inte självklart i avsedd riktning.

De nya idéerna har även påverkat universitetssystemen, inte minst de europeiska som haft en tradition av åtagande för det allmänna genom offentlig finansiering. Styrningen på detta område har flera dimensioner, vilka förändrats på olika sätt under processen.

En dimension är styrningen ovanifrån i form av direktiv och regler för hur statens högskolor ska agera och vara organiserade. Denna statliga styrning har över lag minskat, även om regleringar skärpts i ett land som England, men då utifrån en mycket låg regleringsnivå och ett stort mått av professionellt självstyre för de traditionella universiteten. En styrningsdimension som i stället vuxit i betydelse, inte minst i England, utgår från konkurrensprincipen, med olika former av prestationsbaserad resurstilldelning mellan och inom lärosäten som ett exempel. Institutionella arrangemang utifrån denna princip tänks driva fram excellens och effektivitet inom forskning och utbildning. ”Tävlingsandan är ute ur flaskan”, har det från tyskt perspektiv konstaterats i en historisk översikt av skeendena. En annan dimension utgörs av externa intressenters inflytande på lärosätenas inriktning och verksamhet, vilket i allmänhet blivit större och tydligare organiserat. Genom sätet i olika organ påverkar en mängd avnämare eller *stakeholders*, där staten kan framträda som en, ledningen av universiteten. Universitetsledningen mer konkret i form av de högsta ledarna eller cheferna utgör ytterligare en styrningsdimension. Denna lednings självbestämmande har vuxit över lag, samtidigt som lärosätena omorganiserats i hierarkiserande och centraliserande riktning för att agera mer enhetligt i strävan att realisera mål och strategier.

Om konkurrensprincipen, externa intressenter och universitetsledningar fått ökat inflytande genom NPM-reformerna så är det akademiska självbestämmandet en dimension av styrningen som över lag minskat i betydelse, i likhet med den statliga styrningen. Av tradition akademiskt sammansatta organ har ofta gått från att vara beslutande till bli rådgivande. Samtidigt har det akademiska inflytandet snarast stärkts på andra håll, men då i instanser utanför lärosätenas egen organisation. Bedömningar av externa *peers* blir viktigare i styrningssystem där aktörer konkurrerar om exempelvis forskningsmedel och där utvärderingar ges allt större betydelse.

## Det samtidshistoriska perspektivet

Mot bakgrund av dessa förändringar av ramvillkoren framstår det som följdriktigt att även diskussionen om universitet och högskolor förändrats. Deras karaktär och status som myndigheter har utretts och debatterats, organisations- och ledningsfrågor har hamnat mer i fokus. Det är i dessa processer som kollegialitet blivit ett allt mer frekvent och omtvistat ord.

Utgångspunkten ges alltså av lag och förordning från 1993, som dock reviderats på många punkter. Till exempel lyftes begreppet valförsamling 1997 ut ur bestämmelserna om hur styrelsen skulle avge förslag till rektor; i stället sades att styrelsen skulle "höra lärarna, övriga anställda och studenterna på det sätt styrelsen har bestämt". Detta är upprinnelsen till den begreppsliga innovationen *hörandeförsamling*, som tycks ha förmåga att skapa förvirring och osäkerhet kring uppgift och mandat för denna församling. Här finns inte anledning att teckna dessa skeenden mer i detalj utan vi ska bara följa utvecklingen fram till 2010 års riksdagsbeslut om revision av högskolelagen. Beslutet innebar en genomgripande förändring av de institutionella förutsättningarna för kollegialiteten.

Regeringen utsåg 2007 en särskild utredare, statsvetarprofessorn Daniel Tarschys, med uppgift att föreslå alternativa verksamhetsformer för statliga universitet och högskolor. Det angavs i direktiven till utredningen, som antog namnet Autonomiutredningen, att lärosätenas självbestämmande skulle öka, samtidigt som statens möjlighet till styrning och kontroll skulle säkras. Betänkandet från året efter, *Självständiga lärosäten*, fick sitt namn efter den nya offentlighetsrättsliga organisationsform som föreslogs i stället för ordningen med lärosätena som statliga myndigheter.

I betänkandet diskuteras olika sätt att se på universitetets roll i samhället. Det konstateras att rollen och sätten att se på den är starkt föränderliga över tid och mycket sammansatta. Vidare konstateras att synen på universitetets kollegiala principer och beslutsordning är sammansatt. Somliga röster ser i dessa principer en kvarleva som hindrar en tydlig och kraftfull ledning. Andra röster ser dem som en grund för den akademiska friheten och för ansvarstagande för kvaliteten i verksamheterna. Efter olika överväganden föreslås tre obligatoriska ledningsorgan för självständiga lärosäten: styrelse, rektor och minst ett så kallat kollegialt beslutsorgan. Det sägs att kollegiala beslutsorgan, som i flertalet fall torde få behålla benämningen fakultetsnämnd, ska ansvara för utbildningens och forskningens innehåll och kvalitet. De ska också utse en valberedning som till regeringen avger förslag till styrelsens ordförande och

övriga ledamöter. Valberedningen ska utses genom val och flertalet ledamöter ska vara vetenskapligt eller konstnärligt kompetenta lärare vid lärosätet.

Sammanställningen av de över hundra remissyttrandena utgör en palett av sätt att uppfatta förslagen i betänkandet. Det finns en stark opinion för idén om större autonomi i princip. Många instanser bejaktar också det konkreta förslaget om en ny organisationsform, alltså självständiga lärosäten. Än fler förordar något annat alternativ, som man menar har utretts alltför summariskt. Rätt allmänt turneras tveksamheter om huruvida införandet av en helt ny verksamhetsform, med oklara konsekvenser vad gäller exempelvis administrativt merarbete, är det rimligaste sättet att öka lärosätenas autonomi.

Kollegialiteten utgör inte något starkt framträdande tema i yttrandena. Men uttrycket är ändå tämligen frekvent, vilket inte är konstigt i och med förslaget om just *kollegiala beslutsorgan*. Bland dem som yttrar sig om detta finns en stark uppslutning kring det kollegiala beslutsfattandets betydelse för kvaliteten i utbildning och forskning. Det är bra att behovet av kollegiala organ slås fast, anser en mängd instanser, däribland många och stora lärosäten men även organisationer som Högskoleverket, Sveriges universitetslärarförbund (SULF) och Sveriges förenade studentkårer (SFS). En röst avviker från den samstämda opinionen. Det är en yngre högskola som menar att en ökad autonomi för högskolenheten kommer att medföra högre krav på rektor, varför rektor bör ha alla beslutsbefogenheter förutom dem som ligger på styrelsen. Denna avvikande röst och tankegång kom senare att uppmärksammas i propositionens summariska diskussion av remissyttrandena.

Men innan regeringen lade fram sitt förslag utarbetades en departementspromemoria, vilken är kortfattad och har fokus på lagtext. I den avvisas förslaget om självständiga lärosäten och det sägs att lärosätenas självbestämmande i stället ska ökas inom den etablerade myndighetsformen. Utifrån denna utgångspunkt är ett konkret förslag att avveckla högskolelagens bestämmelser om fakultetsnämnder, deras uppgifter och ansvar. Samtidigt konstateras att remissinstanserna är av uppfattningen att det kollegiala beslutsfattandet bör säkerställas. För att tillgodose det akademiska inflytandet föreslås därför att krav ställs på viss kompetens för beslut i akademiska frågor, även om riksdag och regering inte fastslår någon viss organisatorisk modell. Det sägs bara att beslut ska fattas av personer med vetenskaplig eller konstnärlig kompetens om besluten kräver bedömningar i frågor om utbildning och forskning eller konstnärligt utvecklingsarbete. Om bedömningen ska göras av en grupp personer, ska majoriteten av dem ha den efterfrågade kompetensen.



Sammanställningen av remissyttranden är denna gång mer omfattande än den föregående. Somliga är besvikna över att regeringen inte velat gå vidare med betänkandets förslag, andra är nöjda med att det är mindre förändringar som föreslås. Som tidigare är man i princip positiv till autonomi och flertalet godtar i huvudsak promemorians förslag.

Men – det finns samtidigt ett antal kritiska och återkommande ”men...” Många anser att en mängd viktiga spörsmål lyser med sin frånvaro i promemorian. Till de problemområden som inte berörs hör olika aspekter av lärosätens rättsliga status, såsom möjligheten att motta donationer och sluta avtal. Inte heller berörs problemen med all myndighetsreglering som kvarstår, även om delar av särslagstiftningen förenklas, eller med all nytillkommen styrning, till exempel i form av ständiga granskningar och krav från olika intressenter. Många anser att avsaknaden av helhetsbild och argumenterande motivering av förslagen gör det ytterst svårt att ta ställning till promemorian. Vidare vänder sig många mot att lärosätena tänks genomföra de föreslagna förändringarna inom givna budgetramar: detta kommer att medföra en omfördelning av resurser från utbildning och forskning till ledningsverksamheter. Återkommande är också de kritiska synpunkterna på förslagets konsekvenser för studenterna vad gäller sådant som inflytande, rättssäkerhet, förutsättningar för jämförelser och flyttning mellan lärosäten.

Den för oss mest intressanta återkommande tveksamheten gäller kollegialiteten, som är ett i olika former mycket frekvent uttryck i yttrandena. Primärt förekommer det i adjektivform, i anslutning till substantiv som *princip*, *inflytande*, *ledarskap*, *styrning*, men vanligast som bestämning till *organ*, *beslutsfattande*, *ansvar*. Till detta kommer sedan verbfraser, dels av typen *risikerar att i realiteten avskaffas*, dels, och i huvudsak, av typen *är central*, *bör finnas*, *måste säkerställas*. Till detta återkommer så vissa argumentationslinjer: Dessa organ, detta inflytande och beslutsfattande ska inte finnas och säkras för sin egen skull utan för att säkerställa det kollegiala ansvarstagandet för beslut som rör kvaliteten i verksamheterna, i utbildningen och forskningen; de ska finnas för att göra besluten akademiskt legitima och för att säkra kollektivets och individens akademiska frihet.

Även om flertalet instanser i allmänna ordalag säger sig i huvudsak acceptera förslagen är det ingen som specifikt säger sig uppskatta förslaget om att avveckla fakultetsnämnderna som kollegiala beslutsorgan eller som argumenterar för detta. Ingen vänder sig heller specifikt mot kollegialitetens princip. Däremot är det alltså många som bestämt vänder sig *mot* det konkreta för-

slaget och som utförligt argumenterar *för* betydelsen av kollegiala principer. Det gör många lärosäten. Även organisationer som TCO, Saco och SFS värnar kollegialiteten, liksom SULF, som argumenterar allra utförligast. Dessa röster kan måhända uppfattas som särintressen, men även en organisation som Ekonomistyrningsverket ifrågasätter förslagen. Statskontoret menar att bristen på motiveringar och konsekvensanalyser gör promemorian till ett undermåligt beslutsunderlag. Ett citat kan få illustrera en återkommende kritik.

Statskontoret saknar en diskussion om varför fakultetsnämnder och särskilda organ finns och om för- och nackdelar med dem. En aspekt som behöver analyseras närmare är vilken betydelse dessa organ har för att värna den akademiska friheten. Det förhållande att fakultetsnämnderna och de särskilda organen är valda direkt av lärare och forskare vid universiteten gör att de har en oberoende ställning i förhållande till universitetens och högskolornas ledning. Därmed har de indirekt även en oberoende ställning i förhållande till statsmakterna. Fakultetsnämndernas oberoende ställning kan uppfattas som ett värn av den akademiska friheten. Promemorians förslag om att införa ett krav på att beslut ska fattas av personer med viss akademisk kompetens ger enligt Statskontorets mening knappast upphov till samma grad av oberoende beslutsfattande som det som bestämmelserna om fakultetsnämnder och särskilda organ gör. Förslaget riskerar därför att urgröpa den frihet i forskning och utbildning som enligt promemorian är en av utgångspunkterna för förslagen i promemorian.

Denna mer specificerade kritik gjorde uppenbarligen inte intryck på departement och regering. I stället tog man fasta på det ospecificerade accepterandet av promemorians förslag och gjorde dess organisationsidéer till sina.

I den proposition som lades fram våren 2010 är kollegialt ett återkommande ord – i presentationer av remissyttranden och tidigare förslag, inte minst Autonomiutredningens tanke på obligatoriska kollegiala beslutsorgan. Regeringen själv avhåller sig från att bruka uttrycket, bortsett från då man två gånger kommenterar den kritik och oro som remissinstanser uttryckt. Mot bakgrund av att flera lärosäten betonat vikten av det kollegiala inflytandet och förklarat att man inte ser skäl att ändra den interna organisationen, gör regeringen bedömningen att lärosätena troligen kommer att fortsätta använda sig av någon form av kollegialt sammansatta organ. Framför allt har regeringen stort förtroende för att lärosätena hanterar den större friheten på ett ansvarsfullt sätt.

I en motion från de tre oppositionspartierna föreslås att riksdagen avslår

propositionen. Här är kollegial åter ett frekvent ord, som bestämning till inflytande, beslutsfattande och organ, på ungefär samma sätt som hos många remissinstanser. Det kollegiala sägs vara betydelsefullt för den akademiska friheten och professionen, för kvaliteten och legitimiteten inåt, för trovärdigheten och anseendet utåt. Kritiken är bekant men här i den politiska sfären tillkommer en tydlig maktaspekt: förslagen sägs i praktiken innebära en maktöverföring till rektor, till styrelse, till en förvaltningschef som kan ha vetenskaplig kompetens och därmed få vittfamnande beslutsbefogenheter. Motionärerna finner detta olyckligt.

I utbildningsutskottets yttrande förekommer kollegial en gång, när det fastslås att det kollegiala beslutsfattandet kommer att fortsätta ha en stark position med regeringens förslag. Propositionen tillstyrks. Utskottets representanter för oppositionssidan reserverar sig mot detta ställningstagande. I deras framställning blir kollegial återigen ett frekvent uttryck, som utpekar något värdefullt att värna om.

Mönstret återkommer sedan i själva riksdagsdebatten.

Propositionens motståndare brukar ordet kollegial ofta, som bestämning till inflytande, organ, beslutsfattande; ofta med koppling till frågor om studentinflytande. Hållningen är som regel kritisk, ifrågasättande. Det kollegiala inflytandet undermineras genom förslagen, som ökar självbestämmandet för rektorer och styrelser, heter det. En fråga som återkommer är hur inflytande och rättssäkerhet för studenter påverkas när många viktiga beslut kan fattas av en enda person, bara personen har vetenskapligt kompetens i något ämne och studenterna har informerats. Återkommande är också tanken att kollegialiteten är viktig att värna för att i verksamheterna vidmakthålla hög kvalitet och akademisk frihet. Till stöd för denna uppfattning hänvisar man till olika remissyttranden. Den politiska motståndarsidan vill också göra en poäng av universitetskanslerns avhopp veckan innan: hur hänger regeringens myckna tal om "minskad detaljstyrning" ihop med det förhållandet att den egna myndighetschefen avgått i protest mot alltför stark politisk styrning? Regeringen måste bestämma sig, säger propositionens motståndare, och klargöra hur den ser på kollegialt inflytande: är kollegiala organ och beslut värdefulla eller inte? Det är klivet att tala om kollegialitetens betydelse och sedan i praktiken underminera förutsättningarna för den. Ett citat kan belysa hållningen: "När man minskar studenternas möjlighet till inflytande och tar bort garanten för kollegialt beslutsfattande, som är en grundbult i en fri akademi, undrar jag vems frihet det är och på vems bekostnad."

Propositionens försvarare använder inte ordet kollegial så ofta och inte alls som en bestämning till beslutsfattande. Talet framstår ofta som reaktivt i så måtto att det bemöter kritik, förhåller sig till en oroad opinion. Det kollegiala inflytandet sjabblas alls inte bort genom förslagen, lika lite som studenternas rättssäkerhet, utan garanteras genom tydliga skrivningar av regeringen, heter det. Det sägs inte så mycket om varför detta inflytande bör garanteras, men hos någon framskyntar uppfattningen att det bör värnas för att det är en faktor som driver kvalitet. En debattör hänvisar också, om än utan precisering, till rektorer som sagt att det är glädjande att regeringen slagit fast vikten av kollegialt inflytande och kollegiala organ, något även SULF:s ordförande sägs ha sagt. Apropå den just avhoppade universitetskanslern förklarar högskole- och forskningsministern, efter upprepade frågor, att det är fråga om en frihetsreform för lärosätena, inte för kanslern. Oppositionen måste bestämma sig, säger propositionens försvarare, och klargöra hur den ser på autonomi: är det värdefullt att den ökar eller inte? Det är kluvet att tala om betydelsen av större frihet och sedan i praktiken motsätta sig att detaljregleringar avvecklas. Ett citat kan belysa hållningen till det tema som står i fokus här: ”Jag är övertygad om att det hyllade kollegiala inflytandet kommer att finnas kvar på ett framgångsrikt sätt och finna sig nya arbetsformer, och jag förstår inte riktigt att det finns så mycket oro för förändring.”

Som synes talade de politiska motparterna förbi varandra i varierande utsträckning. Motståndarna till propositionen talade mer om tänkbara konsekvenser av konkreta detaljer, försvararna talade mer om övergripande inriktning och framtidsvision. Oppositionssidan var mer benägen att tala om kollegialitet, regeringssidan mer benägen att tala om frihet. Motpartslogiken och de mer eller mindre klara anklagelserna i olika inlägg gjorde samtidigt att man tvingades överta och förhålla sig till motpartens ordval. Kollegial blev ett politiskt omstritt uttryck på ett sätt det inte varit tidigare.

Riksdagen biföll regeringens proposition. Man kan se det som att de folkvalda med detta ställningstagande satte punkt för en politisk diskussion om kollegialitet i termer av makt. Man kan också se det som att politikerna förde över denna diskussion till lärosätena, vilka hade att förhålla sig till den nya verklighet som riksdagsbeslutet innebar. Det kollegiala beslutsfattande som alltid i någon form ägt rum i fakulteterna var inte längre en självklarhet utan något att överväga och ta ställning till, kanske ta strid för eller mot.

## Röster i tiden

Den utvecklingslinje som tecknats ovan kan även följas i mer akademiska diskussionsinlägg.

Ett tidigt uttryck för hur den kollegiala principen aktualiseras är Anna Bjuremarks avhandling *Att styra i namn av akademisk kollegialitet*, framlagd vid Lärarhögskolan i Stockholm. Den kom 2002 men behandlar tidsperioden 1980–99, speciellt dess sista år. I fokus står föreställningar om och konstruktioner av ett specifikt akademiskt ledarskap. Samtidigt konstaterar Bjuremark att det inte finns många texter från perioden som behandlar just detta – tidens texter avhandlar i stället som regel den akademiska friheten och forskningen. Empiriskt är hennes primära studieobjekt det så kallade dekanrådet vid Lunds universitet, vars praktik hon följer genom deltagande observation 1998–99, vartill kommer intervjuer med personerna i dekanråd och universitetsstyrelse. En central fråga gäller vad som ger legitimitet åt maktutövningen, vilken sorts kunskaper och kompetenser som anses erforderliga. I spänningen mellan de båda leden i sammanställningen *akademiskt ledarskap* aktualiseras frågan om hur kollegial styrning ska förstås och bedömas. Utan att gå in på hur Bjuremark svarar på sina frågor kan vi notera att uttrycket kollegial förekommer ytterst sparsamt i de fältanteckningar och intervjuer som hon redovisar, medan det alltså är en helt central kategori i de analyser hon sedan gör av sitt material. Det är som om frågan om kollegialiteten hade aktualiserats under resans gång.

En skrift som bidragit till aktualiseringen kom år 2000 – *Att dirigera solister: Om ledning och ledarskap vid Lunds universitet* av religionsfilosofen Lars Haikola, som hade haft och skulle komma att få olika ledningsuppdrag. Mot bakgrund av tidens nya krav hade han av rektor fått i uppdrag att utveckla en ledningspolicy. I rapporten redovisas en omfattande litteraturgenomgång. Kollegialitet är ett frekvent uttryck och vad gäller den kollegiala styrformen eller modellen konstateras att den mött kritik för att innebära svag och långsam ledning. En allmän slutsats blir att det akademiska ledarskapet bör professionaliseras. Samtidigt varnar Haikola för en övertro på ledningens betydelse för en verksamhet som är oförutsägbar, även för dem som ledarna ska leda: visste vi vad forskningen skulle komma fram till, hade vi redan kommit fram till det. En praktisk slutsats blir att akademiska ledare ska rekryteras bland vetenskapligt kompetenta lärare och forskare. Förankring i den akademiska kulturen är en förutsättning för den legitimitet och auktoritet som krävs för att kunna leda den akademiska verksamheten; ledarskap bör utvecklas till en aspekt av akademisk professionell identitet, men inte till en ny profession.

Vidare menar Haikola att den akademiska och den administrativa ledningslinjen bör samspela och stödja varandra på ett bättre sätt, liksom att det behövs utbildningsinsatser på olika plan.

*Att dirigera solister* blev och har förblivit en utgångspunkt för kollegiala diskussioner. Ordet kollegial är också centralt i skriften. Liksom hos Bjuremark lyser dock uttrycket *New public management* med sin frånvaro; det fanns på engelska men var ännu inte etablerat i svenskt språkbruk.

Ett par rapporter från Högskoleverket som kom 2000–01 framstår som tecken på och bidrag till tidens växande upptagenhet av högskolans ledningsfrågor. I en enkätstudie undersöktes uppfattningar om ledningsfrågor bland rektorer och styrelseordförande. Det kunde konstateras att det inte fanns någon ”utbredd sympati för en strikt tillämpad kollegial princip”, speciellt inte bland de externa styrelseordförandena, men att svaren möjligen kunde hänga samman med den tillspetsade formuleringen av frågan. En annan rapport behandlade rättssäkerheten för studenter. Den utarbetades av vice ordföranden för SFS – en skrivelse till regeringen från just SFS var utgångspunkten för arbetet – och tematiserade kollegialiteten. Slutsatserna kan anas av titeln, *Kollegialitet eller rättssäkerhet?: En litteraturgenomgång av den kollegiala ledningsstrukturens påverkan på studenternas rättssäkerhet*. Fokuseringen på regelföljande vid förvaltningsmyndigheter för med sig ett speciellt sätt att se på högre studier, på relationen mellan studenter och lärare. Rapportförfattarens synsätt kommer till uttryck i ett inlägg vid ett seminarium som rapporteras i *Universitetsläraren*: ”– Frågan är om den ökade konkurrensen mellan lärosätena leder till att man också konkurrerar med pedagogisk kompetens, kanske till och med lovar ersättning om studenten inte klarar studierna?!”

Synsätten är annorlunda i några samtidiga skrifter från SULF. Sonja Dahl utarbetade två, som kom just före sekelskiftet. I dessa behandlas akademisk frihet i relation till regelsystemet och förskjutningar i det. Förutsättningarna för självbestämmande diskuteras ur tre olika aspekter: *organisatorisk*, *kollegial* och *individuell* akademisk frihet. Utifrån distinktionerna mellan dessa aspekter konstateras att olika dimensioner av friheten kan komma i konflikt med varandra: ”Självständiga universitet och högskolor behöver inte innebära att ledningen inom lärosätena utövas i kollegiala former eller att andra för verksamheten viktiga beslut fattas av kollegialt sammansatta beslutsorgan.”

I skriften *Åtta röster om Den akademiska friheten* från 2000 återkommer frågan om kollegialiteten. Flera röster för i termer av makt och maktförskjut-

ning en diskussion kring konsekvenser av olika frihetsreformer. Inge-Bert Täljedal, rektor vid Umeå universitet, lyfter fram ett instrumentellt värde hos den akademiska friheten: den frimodiga disputationens kultur är en grundförutsättning för vetenskapligt framåtskridande. Lärosätenas kanske mest brännande frihetsfråga gäller resursfördelningen och makten över den. Om än explosiv är det farligt att föreställa sig auktoritära vägar ut ur denna frihetsproblematik med hänvisning till en beslutsblockerande strävan efter konsensus i kollegiala beslut.

Självfallet är ledarskap viktigt också i en akademisk miljö, men ett så kallat "starkt ledarskap" kan aldrig ersätta vetenskapens än mer fundamentala beroende av en fungerande, kritisk kollegialitet. Därför är det ett stort misstag att tro och sprida villfarelsen att kollegialitet innebär konsensus! Vetenskaplig kollegialitet innebär först och främst en beredvillighet att bidra till en kritisk diskussion, med bevarad respekt för den annorlunda tänkande. Där en sådan frisk disputationenkultur är levande på ett sätt som uppmuntrar olika meningar att göra sig hörda, kan prioriteringar mycket väl göras genom majoritetsbeslut i representativa organ! Inte är det konstigare än i det demokratiska samhället i övrigt. Man röstar inte om sanningen, men man röstar om hur man vill fördela resurser för att efter bästa förstånd närma sig den på mest effektiva sätt.

Samtidigt rapporterar andra röster om hur engagemanget i gemensamma frågor eroderat när chefer och befälslinjer stärkts, om hur en tystnadens i stället för disputationens kultur tycks vara på väg att breda ut sig.

Det kan här konstateras att kollegialitet vid sekelskiftet blivit ett etablerat uttryck i diskussioner kring högskolans ledning, inte minst i relation till det äldre temat akademisk frihet. Vi noterar även att "starkt ledarskap" blev ett allt mer frekvent uttryck i samma skeende, samtidigt som vändningar såsom "företagisering" och "management-filosofi" sökte karakterisera tidens förändringar i offentliga verksamheter och önskan om en ny sorts ledning.

Regeringen tillsatte en utredare, KTH:s tidigare rektor Janne Carlsson, för att analysera frågorna. I betänkandet *Högskolans ledning*, som kom i slutet av 2000, kan man höra ekon från tidigare röster. Å ena sidan konstateras att anställda upplever att tidens högskolereformer stärkt den lokala ledningen i en rörelse bort från akademisk frihet och kollegialt självstyre. Lärares och forskares uppgivenhet har ökat, engagemanget i gemensamma frågor minskat. Å andra sidan konstateras att ordförande och allmänrepresentanter i styrelser kan uppleva det kollegiala inflytandet som obenäget till förnyelse och så starkt

att behövliga förändringar nästan omöjliggörs. Ståndpunkterna behöver dock inte vara oförenliga och det är viktigt att garantera kollegialt inflytande.

Vi anser dock att det finns starka skäl för högskolorna själva att skapa kollegiala organ på olika nivåer och ge dessa meningsfulla uppgifter. Det motverkar den alienation som finns på vissa håll i dag. Det ger känsla för helheten och skapar förutsättningar för samverkan över institutions- och avdelningsgränser. Det kollegiala sättet att arbeta med ledningsfrågor ligger nära seminarieformen för vetenskaplig diskussion, en form som forskare känner starkt för. Samverkan mellan olika delar av en högskola blir allt viktigare och den främjas genom förekomsten av kollegiala organ.

Utredningen hade dock inte hunnit behandla detta spörsmål så grundligt som vore önskvärt och avslutade därför sammanfattningen av sitt arbete med en understruken rekommendation: *”Regeringen bör göra en separat utvärdering av hur den interna demokratin fungerar inom högskolan och av betydelsen av kollegialt ledarskap, frihet och autonomi (eller brist på dessa attribut) för verksamheten.”*

Regeringen initierade dock inte någon sådan undersökning, men förslaget utgjorde en del av bakgrunden till beslutet år 2007 att tillsätta Autonomiutredningen. Däremot kom 2001 en proposition som bland annat behandlade ledningsfrågor och då berörde betydelsen av kollegiala strukturer i ett å-ensidan-å-andra-sidan-resonemang. Kollegialiteten var inget som sedan togs upp i riksdagsdebatten.

Sammanfattningsvis kan vi här konstatera att uttrycket kollegialt runt sekelskiftet aktualiserades i akademiska och politiska diskussioner om universitet och högskolor, särskilt rörande ledningen av dem. Kollegialiteten artikulerades till dels i kontrast till något annat, ett nyare alternativ som vid tiden inte fått någon samlande benämning. Uttrycket blev etablerat men inte så tydligt tematiserat. Trots kopplingar, om än oklara och omdiskuterade, till laddade och politiserande begrepp som frihet och makt blev inte kollegialitet ett direkt omstritt begrepp.

Detta skulle komma att ändra sig, som vi sett ovan i skildringen av processen fram till 2010 års riksdagsbeslut om autonoma lärosäten och kollegiala beslutsorgan. Några akademiska röster från detta skeende ska strax uppmärksammas, men först ska vi kort nämna ett par internationella publikationer som på olika sätt torde ha bidragit till att frågan om kollegialiteten under 1990-talet



började aktualiseras i Sverige. I OECD-skriften *Financing higher education: Current patterns* från 1990 behandlas finansierings- och organisationsmodeller i ljuset av förskjutningar mot mer marknadsorienterade synsätt. "Collegial" diskuteras som en parameter i en klassifikation som kan möjliggöra statistik och effektivitetsjämförelser mellan olika nationella system. Även om denna rapport inte verkar ha fått större genomslag i den akademiska litteraturen kan officiella OECD-publikationer påverka på andra sätt. En skrift som fått både stort och tydligt genomslag efter publiceringen 1994 är *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*, författad av Michael Gibbons med flera. I den är "collegiality" ett av flera otidsenliga inslag i ett etablerat akademiskt kunskapsproduktionssystem, i kontrast till vilket de målar upp ett annat och nyare modus för produktion av kunskap. I detta "mode 2" har också "managerialism" trätt fram som en ny och potent kraft som utmanar gamla gränser.

Dessutom vill jag här nämna statsvetaren Stefan Björklunds *En författning för disputationen* från 1996, en svensk publikation som tidigt behandlar det kollegiala styrelseskicket men som inte verkar ha påverkat den efterföljande diskussionen så mycket. Det tycks mig beklagligt i detta sammanhang eftersom framställningen med stort intentionsdjup och viss polemisk sälta, om än i något hårdläst form, avhandlar kollegialitetens betydelse och argumenterar för dess plats i universitetets maktordning.

## Samtidshistoriska röster

Fysikprofessorn Bo Sundqvist var rektor vid Uppsala universitet 1997–2006 och gav 2010 ut boken *Svenska universitet – lärdomsborgar eller politiska instrument?* I den diskuterar han för oss centrala teman utifrån ett synsätt som tydliggörs redan förordsvis: "Som läsaren ska finna har begreppet 'kollegium' en central roll i min filosofi och det innebär att jag är kritisk mot mycket i de gängse uppfattningarna om ett 'starkt' och 'rationellt' ledarskap." I en tid när universiteten ställs inför fler förväntningar, inte minst från de nationella politiker som avdelar stora resurser, men även från näringsliv, internationella kontakter, studenter och andra, måste man vara klar över universitetets roll i ett större sammanhang för att inte tappa riktningen.

Under rubriken "Vad är ett universitet?" diskuterar Sundqvist det primära uppdrag som består i utbildning på vetenskaplig grund och forskning som utvecklar denna grund. Till detta kommer ytterligare uppgifter, att bidra till innovationsprocessen lika väl som att granska makthavare i den offentliga debatten. Om universiteten alltför mycket görs till politiska instrument, från vilka man kan beställa strategisk forskning och utveckling för den egna mandatperioden, urholkas deras möjligheter att bidra med det de varit bäst på: kunskaps- och kompetensutveckling med långsiktig verkan. I detta perspektiv blir frågan om akademisk kvalitet helt central. Detta får i sin tur återverkningar på hur verksamheterna bör organiseras i och med att denna kvalitet måste bedömas av forskare och lärare, i *peer review*.

Kollegial är ett frekvent ord i Sundqvists framställning, inte minst i det andra kapitlet, "På jakt efter kollegialitetens kärna". Det konstateras att de kollegiala arbetsformerna uppfattats som en orsak till problem inom universitetet, som självcentrering, beslutssvårigheter, okritisk lojalitet inom kollegiet. Men okritisk lojalitet och renodlad individualism står i motsats till det Sundqvist ser som kollegialitetens kärna, den kritiska dialogen, den fortgående prövningen av gamla och nya rön kolleger emellan. Han säger att uttrycket används på många sätt och menar att kollegialitet i praktiken är ett samlingsbegrepp. I adjektivform använder han det själv som bestämning till bland annat *arbetsform* och *mekanism, förhållningssätt* och *normsystem*. De processer och värden som det kollegiala systemet på samma gång förutsätter och återskapar har fått många att vilja bli kvar vid universitetet som akademiska lärare och forskare. Systemet rymmer också för individen den lockelse och möjlighet som drivit så många forskare vidare: att vinna respekterade kollegers respekt. Viktigast i sammanhanget är dock den institutionella aspekten, att kollegialitetens kritiska

prövning och fortgående återkoppling utgör den effektivaste mekanismen för att säkra och befordra kvalitet, kreativitet, produktivitet.

Sundqvists värdering av de kollegiala processernas betydelse får återverkningar på hur han menar att ledningen av verksamheterna kan och bör organiseras. Till exempel har möjligheterna att leda många begränsningar, som att ledningen är lokalt begränsad och inte kan påverka de internationella vetenskapliga samfund som likt ett slags utvidgade kollegier sätter agendorna inom sina ämnesområden. Att i effektiviseringens namn styra universitet som om de vore som vilket ämbetsverk eller företag som helst medför att de blir mindre effektiva och framgångsrika i sina kärnverksamheter, vetenskaplig forskning och utbildning av hög kvalitet. För att leda dessa speciella verksamheter är legitimiteten avgörande: ledningen måste få förtroende från dynamiska medarbetare, men också ha förtroende för de processer som dessa aktörer driver. För Sundqvist blir det en avgörande ledningsuppgift att underhålla de kollegiala processerna och att söka återupprätta dem om de skulle gå i stå. Synsättet anas av rubriken på det tredje kapitlet: "Akademiskt ledarskap – att skapa mild ordning, rörelse och riktning med lösa tyglar".

Men universitet och högskolor är stora organisationer som inte bara rymmer *akademiska frågor*, förklarar Sundqvist, utan även *ordningsfrågor*, som lämpligen hanteras med vad han kallar ett mer managementliknande ledarskap. De två sorternas ledning bör "leva sida vid sida och tillämpas på olika typer av frågor". Ett mindre problem är olika mellanfrågor, såsom arbetsmiljö. Ett större problem är att det kollegiala styret i omvärldens ögon kan framstå som icke-ledning. Sundqvist återkommer till svårigheterna att för politiker och andra exakt förklara vari kollegialitetens processer består och varför dess värden måste värnas. Avslutningsvis uttrycker han oro för de just då aktuella regeringsförslag som skulle lämna "fritt spelrum för 'kraftfulla' ledningar för universitet och högskolor att avskaffa de kollegiala formerna för beslutsfattande i de akademiska frågorna. Det vore katastrofalt för utvecklingen av de svenska lärosätena."

Samtidigt tillsattes, vid Sundqvists gamla lärosäte, en arbetsgrupp inom universitetsförvaltningen för att utreda den interna organisationen och ta fram ett förslag till ny arbetsordning, närmast till följd av att riksdagen hade godtagit regeringens proposition. Förslaget gick på remiss inom universitetet och mötte en splittrad opinion i frågan om fördelningen av makt och ansvar mellan fakultet och den överordnade organisationsnivån vetenskapsområde; de olika områdena skilde sig åt i beslutsstrukturen på så sätt att antingen fakultets-

nämnder eller områdesnämnder utgjorde beslutsorgan. Flera remissinstanser menade att förslaget utarbetats utan tillräcklig delaktighet från de verksamheter som skulle påverkas av en omorganisation och efterlyste ytterligare utredning. – Detta kan man läsa i den rapport som 2011 presenterades av den nya utredningsgrupp som kom att tillsättas efter remissomgången. Denna utredning leddes av Arild Underdal, statsvetarprofessor som var rektor för Universitetet i Oslo 2002–05.

I rapporten diskuteras olika kriterier för värderingen av organisationsmodell och arbetsordning. Viktigast är funktionskriterierna, vilka måste relateras till organisationens mål. På sitt sätt traditionsenliga föreställningar om universitetets uppgift och om en förutsättning för att kunna fylla den kombinerats i Uppsalas mission. ”För att lyckas som kraftcentrum måste universitetet ha fristadens grundläggande egenskaper.” En god organisationsmodell bör hantera beroenden mellan olika enheter och tillvarata positiva skaleffekter. En god arbetsordning bör tillvarata fackkompetenser som är viktiga för beslut som ska fattas. Utredningen för ett resonemang kring den kunskaps- och i viss mån värdegemenskap som krävs för att avgränsningen av ett besluts- och ansvarsområde ska fungera väl. I denna diskussion återkommer uttrycket kollegial, som bestämning till *organ och församling, procedur* och *ansvar*.

Men det räcker inte att bara beakta funktionella kriterier för att universitetet ska kunna hantera sitt komplex av uppgifter väl, menar utredarna. Man har även att ta hänsyn till verksamma föreställningar om bland annat kollektiv identitet, vilka är viktiga för samarbeten. Även om föreställningar om gemenskaper på olika nivåer förändras kontinuerligt är det en grundregel ”att produktivt samarbete har de bästa villkoren inom gemenskaper som upplevs som nära, men ändå inte fullt homogena”. Olika hänsyn måste vägas mot varandra vid valet av organisationsstruktur, summerar man med viss vanda.

Även om det alltså inte finns någon slutgiltigt optimal organisation formulerar utredningen ett antal utgångspunkter för hur arbetsordningen vid Uppsala universitet bör utvecklas. Den första är mest intressant för oss: ”det kollegiala beslutsfattandet som en central funktion för att upprätthålla kvalitet i forskning och utbildning behöver tydliggöras på områdes-, fakultets- och institutionsnivå”. En praktisk slutsats av denna utredningens bedömning är förslaget att organisationen även fortsättningsvis, om än till priset av en något haltande symmetri, bör ”värna om det kollegiala beslutsfattande som sker inom fakultetsnämnder, när särskilda sådana inrättats, för att säkerställa kvalitet och legitimitet”.

I detta sammanhang är det intressant att notera rapportens otvetydiga ställningstaganden och formuleringar rörande kollegialt beslutsfattande och dess betydelse för legitimitet och säkerställande av kvalitet i kärnverksamheterna. Det kan även noteras att Underdals professionella specialitet är internationell politik och samverkan, med fokus på förhandlingar och beslutsprocesser, liksom att han ledde en statlig kommitté som 2006 lade fram ett betänkande om det eventuella behovet av lagskydd för den individuella akademiska friheten i Norge, *Akademisk frihet: Individuelle rettigheter og institusjonelle styringsbehov*.

Göran Bexell, professor i etik, var rektor vid Lunds universitet under åren 2003–08. Han gav 2011 ut boken *Akademiska värden visar vägen*, som har många paralleller till Sundqvists bok. En diskussionsdrivande polaritet hos Sundqvist – lärdomsborgar eller politiska instrument? – har paralleller till Bexells distinktion mellan grundhållningarna akademisk *traditionalism* respektive *instrumentalism*, med akademisk *globalism* som en modern variant av den senare. Bexell vänder sig mot en inkrökt och revirhävande *traditionalism*, men vill samtidigt föra vidare bärande inslag i god akademisk tradition, som värnandet av akademisk frihet och kollegialitet. Han vänder sig mot en *instrumentalism* som står främmande inför dylika inslag och universitetets bärande idé, men vill samtidigt att universiteten tas i anspråk och på olika sätt bidrar till samhället: ”Att fritt stå i en betydelsefull uppgifts tjänst är ingen negativ inskränkning av en frihet.” Som läsare märker man att etikforskaren Bexell är van att föra nyanserade resonemang kring sammansatta värdefrågor, vilka spaltas upp och analyseras på ett systematiskt vis.

Under rubriken ”Vad är ett universitet?” diskuterar han vissa akademiska kärnvärden: *frihet*, *integritet* och *kvalitet*. Det konstateras att friheten, måhända aningen paradoxalt för somliga, är en grund för att universiteten ska kunna vara samhällsnyttiga genom att bidra med det de är bäst på. Om friheten medför ansvar och alltid är relativ så finns det en kärna som inte kan vara förhandlingsbar utan att universitetet förlorar sin själ: integriteten hos den forskning som är grunden för vetenskaplig utbildning. Högsta kvalitet i utbildning och forskning måste vara den överordnade normen och målsättningen, för dagen och på sikt. Bexell menar att man i de valsituationer som uppstår hela tiden måste återknyta till dessa ledstjärnor för att inte förirra sig, vare sig man är rektor eller nyanställd lärare: ”akademiska värden visar vägen”.

Denna grundhållning får återverkningar på sättet att se på ledning och organisation. I några kapitel om dessa frågor är kollegialt ett frekvent uttryck,

vilket Bexell konstaterar kan brukas på olika sätt. Till exempel kan det åkallas av akademiska traditionalister och solister för att göra som man alltid gjort eller som man vill göra utan hänsyn till andra; denna dåliga kollegialitet kan bli ett sätt att förhålla beslut. Bland externa intressenter har han mer än Sundqvist mött fascinerad nyfikenhet, snarare än avfärdande skepsis, inför detta särdrag i universitetsorganisationen. För att söka skapa klarhet föreslår han att man gör åtskillnad mellan *akademisk kollegialitet* jämte *kollegialt ledarskap* och *kollegiala beslut*. Det förstnämnda begreppet är överordnat och utpekar ett tillstånd och en arbetsmetod kolleger emellan som är en förutsättning för att nå framgång i kärnverksamheterna forskning och utbildning. Det är fråga om ett arbetssätt som innebär en fortgående kvalitetsprövning och som är besjälade av ett förhållningssätt, vilket rymmer såväl kritik som respekt och det gemensamma målet att skapa kreativa miljöer för utbildning och forskning. Kärnan i denna goda kollegialitet är bärande i universitetets idé.

Innebörden av kollegialt ledarskap och kollegiala beslut är mer oklar, men klart är att det är verklighetsfrämmande att tänka sig kollegiala beslut i betydelsen beslut i total konsensus. För att begreppen ska bli meningsfulla menar Bexell att det dels krävs att kolleger väljer kolleger till organ som i en formaliserad struktur har att fatta beslut, dels att det finns fora för fri opinionsbildning och diskussion innan beslut fattas. För att denna ordning ska fungera är det avgörande att ledningen ingjuter tillit men också själv hyser tillit till dem som ska leda. Legitimiteten är avgörande för möjligheterna att faktiskt leda. ”Utan förtroende inifrån fungerar det inte i längden i en organisation som i så hög grad kännetecknas av informella och kollegiala diskussioner, värdebaserad ledning, kompetenta medarbetare och personliga initiativ.”

Men en universitetsledning har att hantera fler frågor än de akademiska, förklarar Bexell, och för dessa mer administrativa spörsmål fordras ordning och reda men inte så mycket diskussion. Den akademiska friheten ska värnas, men den ska inte sammanblandas med en administrativ frihet att göra som man vill, och det krävs en tydlig struktur för de formella beslut som måste fattas på olika nivåer i organisationen. Samtidigt finns en risk, vilken han menar vuxit när ledningens makt vuxit, att man tappar de akademiska värdena ur sikte i ett förändringsbenäget jagande efter den optimala organisationen: ”En radikal utmaning för en universitetsledning är att antingen med en missriktad managementfilosofi toppstyra forskning och utbildning och successivt köra verksamheten i botten eller att leda med den goda akademiska kollegialiteten och förankrade beslut i linjen.”

Bexell återkommer till en oro för att en tystnadens och konformismens kultur håller på att breda ut sig till följd av en rädsla att stöta sig med någon chef längs linjen, tendenser som går mot den öppna och kritiska prövning av gammalt och nytt som hör till universitetens kärnvärden. Liksom med kollegialiteten för han nyanserade resonemang kring positiva och negativa aspekter av aktuella fenomen som *New public management* och autonomireformer. Å ena sidan kan ökad autonomi låta lockande och följdriktigt, å andra sidan kan den användas på sätt som i praktiken inte befrämjar akademisk frihet. Tidens tendenser relateras till ett vidare sammanhang av politiska värderingar. ”Den ideologiska motsättningen står mellan en liberal frihets- och konkurrensidé, där staten snarast är ett hot mot friheten, och en statspositiv idé, där staten genom grundlagar och rättsväsende garanterar allmänna fri- och rättigheter och forskningens oberoende från alla särintressen.”

I vårt sammanhang är det intressant att notera hur starka parallelliteterna är mellan de tidigare rektorerna Sundqvist och Bexell, liksom Underdal, vad gäller bedömningen av kollegialiteten och dess betydelse. Ett kollegialt förtroende är avgörande för en lednings legitimitet och handlingsmöjligheter. Stabila kollegiala normer och processer är avgörande för det ständigt pågående utbyte som säkrar kvaliteten i forskning och utbildning. Självsvåldigt agerande kan misskreditera den kollegiala principen och leda till rop efter en alternativ ledningsprincip. De olika aspekterna av organisationen måste sättas i relation till de kärnverksamheter som ska stödjas och som gör universitet till universitet. Vi kan också notera att de tidigare universitetsledarna utvecklar betydelsen av att värna vissa värden efter det att dammet lagt sig, så att säga. Fast det fordras kanske inte någon särskilt inkännande fantasi för att föreställa sig att det kan vara närmast ogörligt att finna tid till universitetspolitiskt författarskap ”när man väl sitter i sadeln under full galopp”, som Bo Sundqvist uttrycker det. Men parallelliteterna i de bedömningar som redovisas efter gjorda rektorsereferenser är slående.

Kerstin Sahlin, prorektor vid Uppsala universitet 2006–11, tog redan under sin aktiva tjänstgöringsperiod upp för oss centrala frågor, med en blick skärpt inte bara av faktiska ledningsereferenser utan även av den professionella bakgrunden som professor i företagsekonomi, särskilt offentlig organisation. I en artikel från 2010, ”Att leda universitet och högskolor – en balansakt i den högre skolan”, utmejslar hon företag, förvaltning och kollegialitet som tre olika styr- och organisationsprinciper. Hon ger en bild av hur *New public management* svept fram som generellt reformrecept och konstaterar att organisations-

tänkandet, liksom andra mänskliga aktiviteter, präglas av modevågor. Även om det nyaste är tydligast artikulera och kan framstå som effektivast finns i organisationsläran knappast eviga sanningar eller lösningar som är optimala i alla sammanhang. Organisationer speglar sin omgivning och tid. För en ledning gäller att på ett klokt sätt balansera mellan egenart och anpassning, mellan etablerade principer och nytillkomna, för att inte framstå som ur takt med tiden.

Sahlin konstaterar att det svenska universitets- och högskolesystemet på senare tid präglats av hög reformaktivitet och att konkurrens blivit ett viktigare inslag i den institutionella omformningen. I denna utveckling har den kollegiala organisationsprincipen utmanats. Eftersom den institutionaliserats i ett tidigare skede har den, å ena sidan, kommit att tas för självklar och därmed blivit oartikulerad. Å andra sidan är den grundläggande för att universitetet på bästa sätt ska kunna bidra till såväl utveckling som spridning av kunskap, menar Sahlin, och just därför är det angeläget att artikulera och diskutera denna princip.

När hon så gör detta blir substantivet kollegialitet ett synnerligen frekvent uttryck. Brukat i adjektivform går bestämningarna i tre huvudriktningar: samtal och prövning, organisation och arbetsform, organisationsprincip och ledarskap. Utgångspunkten för hennes inringande diskussion är att all kunskap är preliminär och därför behöver granskas och prövas kritiskt. Detta får återverkningar på sättet att se på ledningens uppgift: "Den kollegiala organisationen förutsätter att det hela tiden finns prövande samtal och att den vetenskapliga kunskapen får tala. Vetenskapssamhället samlat är klokare än enskilda ledare. Ledarskapet består i stor utsträckning alltså i att leda samtalet – att se till att vetenskapen kommer till tals." Perspektivet påverkar även synen på centrala aspekter av universitetsorganisationen. Ledare bör väljas av kollegerna för att kunna få det förtroende som är avgörande i en vetenskapsbaserad organisation. Kollegial granskning, *peer review*, är en förutsättning för kvalitetskontroll och kollegialt ansvarstagande. För detta är det avgörande att en fortgående kritisk dialog vårdas och värderas. Även om kollegialiteten på ett sätt bör förstås som en arbetsform är det inte självklart att dess processer fungerar väl bara för att vissa procedurer ritats in i ett organisationsschema. "Kollegialitet möjliggörs och underlättas av vissa strukturella organisationslösningar, men bör primärt uppfattas som en kultur vilken genomsyrar verksamheten och som en arbetsform vilken präglar berednings- och beslutsprocesser."

Sahlin berör också kritik som framförts mot kollegialiteten, ofta med managementidéer som allmän utgångspunkt men som hon vill relatera till



kritisk professionsforskning. Kollegialiteten kan i värsta fall glida över i koteribildning, säger Sahlin, samtidigt som hon finner det olyckligt att kritik av kollegiala ledare tenderar att glida över i kritik av den kollegiala principen. Än olyckligare är måhända det slags särkopplingar som organisationsforskningen utpekat som ett inte ovanligt sätt att hantera motstridiga förväntningar och krav. Till exempel kan en ledning i högtidliga sammanhang tala om värdet av en princip för organisationen samtidigt som vardagens praktik omöjliggör ett realiserande av principen, eller så kan en nivå i organisationen arbeta efter vissa principer, en annan nivå efter andra principer. Sahlin menar att kollegialiteten är lika viktig på alla nivåer om den ska fungera i universitetsorganisationen, den kan inte kopplas bort från vissa sammanhang.

Sahlins institutionalistiska infallsvinkel, med dess inslag av en organisationsidéernas spridnings- och verkningshistoria, ger en speciell dimension åt hennes framställning av kollegialiteten och dess förändrade betydelse. Hennes bedömning får även en speciell tyngd av det förhållandet att hon som forskare i offentlig organisation talar utifrån vetenskapens ståndpunkt. Samtidigt är det slående hur lik denna bedömning är de ovan presenterade, trots de olika akademiska bakgrunderna: från ekonomi och samhällsvetenskap till teologi och naturvetenskap.

## Perspektivskifte

Efter de olika utblickarna ovan är det nu dags att dra samman och dra ut trådar. Jag ska i återstoden av denna framställning föra ett mer sammanfattande och policyorienterat resonemang kring det som ofta kallas ”kollegiala styrformer”, alltså en princip för verksamhetsledning som lärosäten kan omsätta i praktiken, i institutionella lösningar, när de beslutar om sin interna organisation. Principen bör i så fall preciseras eftersom det då blir lättare att säkra följdriktighet mellan princip och praktiska procedurfrågor, liksom att undvika inkongruenser mellan olika policydokument och procedurer, vilka kan ge upphov till friktioner och oklarheter.

Som vi sett tenderar en sådan diskussion att gravitera mot frågan om vad ett universitet är, vilken dess bärande idé är, något som gör den principiellt intressant och viktig men också svårhanterlig. För att göra diskussionen här mer hanterlig ska jag laborera med ett antal enkla distinktioner. Den första är distinktionen mellan *mål* och *medel* och innebär i princip att olika medel inte är intressanta i sig, utan att deras relevans får bedömas i relation till de mål man har till uppgift att realisera. Mer konkret innebär den här att principer för verksamhetsledning får bedömas i förhållande till de uppgifter som definierar universitetet, till de verksamheter som ledningsverksamheten har att tjäna. En annan enkel distinktion utgår från att man vid en diskussion av ledningsprinciper kan ta sikte på olika aspekter: en principens *karaktäristika* eller dess *konsekvenser*, primärt då i förhållande till verksamhetens mål. Den ena aspekten är inte oberoende av den andra, utan de är just olika infallsvinklar för en precisering av principerna. Den tredje uppspaltningen är ett sätt att göra orden om ”kollegiala styrformer” mer hanterliga genom att skilja mellan tre aspekter av verksamhetsledning vid universitetet: beslutsfattande, styrning och ledarskap. Detta grepp ska diskuteras kort.

Till den första aspekten, *beslutsfattande*, hänförs här primärt beslut i frågor av typen: Ska vi driva en viss forskningsprofil? Vilka utbildningar bör vi initiera respektive fasa ut? Vilken sökande bedömer vi som mest lämpad att anställas som lektor? Vem är mest lämpad att utses till ledare för våra verksamheter? Denna typ av frågor kan kallas primära i så måtto att de lägger ut kursen för universitetets primära verksamheter. De frågor som hänförs till aspekten *styrning* kan karakteriseras som operativa i så måtto att de mer handlar om att verkställa och hantera konsekvenser av fattade beslut, exempelvis genom följdbeslut och annat som måste skötas på en daglig basis. Till denna aspekt hör även uppgifter som uppföljning och återrapportering för kontroll samt

en mängd frågor som hör till myndighetsförvaltningen. Om denna form av ledningsverksamhet kan kallas transfererande – överför information, omsätter beslut – så vetter aspekten *ledarskap* mot en ledning som kan verka transformerande. Det kan handla om att analysera verksamhetens styrkor och svagheter i relation dess omvärld, att utveckla precisa och sakligt väl underbyggda problemformuleringar, att presentera tänkbara lösningar samt väga för- och nackdelar mellan olika alternativ, att artikulera en riktningsgivande idé på basis av en trovärdig konsekvensanalys – kort sagt: att framlägga förslag till beslut i strategiska frågor som får övertygelsekraft genom att vara kloka och välmotiverade. Till ledarskapet inom akademien hör även att inspirera och representera den verksamhet man är satt att leda.

Utifrån denna inringning av uppgiften börjar framställningen nedan med en rekapitulerande diskussion av universitetets uppgifter som universitet och myndighet. Härfter behandlas kollegialiteten som princip för verksamhetsledning, varpå ett tänkbart alternativ till denna princip karakteriseras. Genomgången av alternativa medel i relation till universitetets mål leder över till en avvägning mellan principerna. Den tar upp de aspekter av den övergripande kategorin verksamhetsledning som här kallats beslutsfattande, styrning och ledarskap, för att utmynna i ett resonemang kring vissa kritiska punkter att beakta vid beslut om institutionella lösningar.

## Målen för medlen

Enligt högskolelagens inledande bestämmelser ska staten som huvudman organisera högskolor, varmed i lagen även avses universitet, för "1. utbildning som vilar på vetenskaplig eller konstnärlig grund samt på beprövad erfarenhet, och / 2. forskning och konstnärligt utvecklingsarbete samt annat utvecklingsarbete". Vidare sägs att verksamheten ska bedrivas så att det finns "ett nära samband mellan forskning och utbildning". Det fastslås även att den ska avpassas så att hög kvalitet nås; kvalitetsarbete är en gemensam angelägenhet för anställda och studerande, vilka ska ges möjlighet att ta aktiv del i arbetet med att vidareutveckla utbildningen. Dessa traditionsenliga uppgifter kan sägas definiera statligt stödda universitetet och högskolor, vilkas övergripande målsättning blir att skapa och säkerställa kvalitet och kreativ utveckling inom vetenskaplig utbildning och forskning. Det är i relation till detta mål som värdet av olika medel, såsom organisationsstruktur och ledningsprinciper, får bedömas.

Till dessa uppgifter kommer ytterligare, som att "samverka med det omgivande samhället och informera om sin verksamhet". Denna den tredje uppgiften är en huvuduppgift men framstår likt andra som i en mening beroende av primäruppgifterna: för att kunna samverka och informera måste det finnas något att samverka och informera om. En annan universitetsspecifik uppgift är att värna "vetenskapens trovärdighet och god forskningssed", något som måste utgå från forskarnas-lärarnas professionella omdöme och integritet. Ytterligare en uppgift är att värna den forskningens frihet som redan regeringsformen nämner och som i högskolelagens 6 § preciseras så: "För forskningen skall som allmänna principer gälla att / 1. forskningsproblem får fritt väljas, / 2. forskningsmetoder får fritt utvecklas och / 3. forskningsresultat får fritt publiceras." Även om principerna är tydligt formulerade, i princip, skulle omsättningen av dem i praktiken kunna tolkas i olika riktningar till följd av passivformen på verben. Det sägs inget om vilket det väljande subjekt är, vars frihet är lagstadgad. Samtidigt sägs att principerna ska vara just allmänna, vilket rimligen innebär att de ska gälla för de enskilda forskarna: Om en bestämde vilka forskningsproblem andra finge välja, vore principen om fritt val inte allmän.

Till universitetets akademiska uppgifter kommer andra, vilka till dels kan framstå som mer myndighetsallmänna än universitetsspecifika. I sammanhanget kan samtidigt tilläggas att högskolorna framstår som myndigheter med viss särart i och med att det i högskoleförordningen hänvisas till en mängd bestämmelser i myndighetsförordningen, främst om just ledningsfrågor, som inte är tillämpliga på dem. Högskolan ska främja jämställdheten mellan kvinnor

och män, liksom förståelsen för andra länder och internationella förhållanden. Verksamheten ska befördra en hållbar utveckling ”som innebär att nuvarande och kommande generationer tillförsäkras en hälsosam och god miljö, ekonomisk och social välfärd och rättvisa”. Likt andra myndigheter ska universitetet nyttja sina resurser effektivt och hushålla väl med statens medel; till detta kan fogas myndighetsförordningens ord om att ta till vara och utveckla de anställdas kompetens och erfarenhet. Att hålla sig till gällande rätt är en uppgift inte bara för högskolor och andra statliga myndigheter, vilken väl knappast behöver kommenteras.

Till de lagfästa uppgifterna kommer vissa omvärldsförväntningar i tiden. Till dem hör idéer och praktiker knutna till *New public management*. I brist på en sammanfattande framgångsindikator som vinst får, som vi såg ovan, en myndighets grad av måluppfyllelse mäts och kontrolleras på andra sätt inom denna form av offentlig förvaltning. Med målstyrningen har också följt en kraftig expansion av uppgifter som står i relation till övergripande ledningsfrågor: mål- och strategiformulering, utvärdering och inrapportering, kvalitets- och effektivitetssäkring. Inom lärosätena har också mängden organ som ägnar sig åt internstyrning, omvärldsbevakning, funktionsutveckling och dylikt tillvuxit, verksamheter som utgör motivationen för detta slags organ, med tendenser att bli befolkade av ledare med annan normbildning än de akademiska lärarna. Som vi sett kan idéerna inom NPM-perspektivet medföra relativa omfördelningar av resurser och bestämmandemakt, liksom förskjutningar av kvalitetsnormer. I detta perspektiv, med dess betoning av konkurrens som organiseringsprincip, kan också bilden av myndigheten tyckas märklig. Själv har jag i alla fall svårt att föreställa mig flera socialstyrelser som i effektiviseringens namn skulle konkurrera om medel för att bedriva sina verksamheter. Oavsett hur man bedömer rimligheten och relevansen av dessa styrningsidéer utgör de en faktor att förhålla sig till för en offentligfinansierad högskola av i dag.

Till tidens omvärldsförändringar hör även starkare föreställningar om högskolans betydelse för att realisera mål för den ekonomiska, sociala, ekologiska utvecklingen, såsom Lissabonstrategin för att göra Europa till ”den mest konkurrenskraftiga och dynamiska kunskapsbaserade ekonomin i världen”. Innovation, tillväxt, sysselsättning har blivit mer frekventa uttryck i politiska dokument. Dessa förändringar diskuteras ofta under rubriken globalisering. Det gör också Bo Sundqvist och Göran Bexell i sina böcker, i kapitel som inte refererats ovan men som den intresserade hänvisas till. Här kan även hänvisas till den norske historieprofessorn Knut Kjeldstadli *Akademisk kapitalisme*,

som rymmer redogörelser för tendenser och drivkrafter i dessa processer. Till exempel skildrar han hur aktörer–konkurrenter på den globala utbildningsmarknaden kunnat söka sig till utvecklingsländer för att, med hänvisning till ingångna frihandelsavtal, ta del av deras skattemedel för att tillhandahålla mer eller mindre distansbaserade utbildningar i sådant som ekonomi och administration. Detta omfördelar resurser från utbildningar som kräver mer av lokal och långsiktig närvaro, till exempel i lantbruk och medicin, men som kan vara mindre intressanta för ett kapital med uppgift att söka avkastning. Det är oklart hur de svenska högskolorna vill förhålla sig till olika konkurrens i tiden, i vilka man kan uppfatta både möjligheter och hot. Klarare är kanske att dessa myndigheter allt mer framstår som företag när konkurrens och konkurrenskraft blir allt vanligare och viktigare inslag i de politiska styrdokumentens problembeskrivningar och lösningsförslag.

Men vi har sett att jämsides med föreställningen att universitetet ska fungera som en förändringsmotor, ett intellektuellt kraftcentrum, finns föreställningen att det för att kunna göra det också måste vara en intellektuell fristad. Universitetets särskiljande uppdrag är att utgöra en samhällsinstitution där grundforskning och långsiktig kunskapsuppbyggnad utgör centrala uppgifter, där man lär sig, uppmuntras och tränas i att tänka självständigt och kritiskt, att systematiskt pröva etablerade uppfattningar och ifrågasätta vedertagna sanningar. Det är en gammal tankegång, historiskt sett, att samhället får mest tillbaka av universitetet om de ges förtroendet att följa sina egna processer. Den akademiska friheten är knappast absolut, utan relativt beroende av att den som ger friheten anser sig erhålla något i gengäld. Bo Sundqvists lätt retoriska fråga – lärdomsborgar eller politiska instrument? – kan vidareutvecklas i olika riktningar. Vilken väg ett lärosäte bör välja för att framstå som en attraktiv studie- och arbetsplats för begåvade och kreativa människor är en fråga att förhålla sig till i rankinglistornas tidevarv.

Sammantaget kan vi konstatera att universitet och högskolor möter en mångfald uppgifter att beakta vid bedömningen av olika principer för verksamhetsledning. Mångfalden kan ge upphov till en vacklan och osäkerhet kring vilka värden som visar vägen framåt. Mängden mål och förväntningar innebär även en tillväxt av mängden möjliga målkonflikter. Redan på lagstiftningsnivån är det en slående kontrast till 1916 års magistrala formulering: ”Universitetens uppgift är vetenskaplig forskning och undervisning.”

## Kollegialitetsprincipen

I diskussioner om principer för ledningen av universitetets verksamheter kan, som framskyntat i utblickarna ovan, kollegialiteten framställas på olika sätt. Den kan trivialiseras, som att det är fråga om att alla anställda ska behandla varandra med respekt som hyggliga kolleger. Den kan demoniseras, som att det är fråga om en gubbig konspiration för att återupprätta ett unket professorsvälde. Den kan heroiseras, som att det är fråga om det allena saliggörande svaret på samtliga ledningsfrågor. Att olika betraktare lägger in olika innebörd i begreppet kollegialitet kan uppfattas som ett uttryck för problematisk förvirring – vem ska fastställa vilken innebörd som är den rätta, egentligen?

Men de divergerande framställningarna kan också uppfattas som ett uttryck för att det är fråga om ett omstritt begrepp, vilket i sitt högskolepolitiska sammanhang närmar sig vad som inom begreppshistoria och statsvetenskap kallas *essentially contested concepts*. Sådana karakteriseras av att de hänför sig till något som tillskrivs betydande värde och som är komplext genom att äga olika aspekter och där användningskriterierna är föremål för återkommande omförhandlingar; exempel kan vara begrepp som konst, frihet, demokrati. Jag ska inte försöka mig på en stipulativ definition av begreppet kollegialitet, tillämplig i alla sammanhang. Som för andra omstridda begrepp kunde en sådan lätt locka till ändlösa gensagor: ”Nej, det där stämmer inte riktigt, kollegialitet är *egentligen...*”

Med kollegialitet avses ett *arbetsätt*, ett organiserat meningsutbyte till vars förutsättningar hör att det finns flera engagerade deltagare och att någon of-fentliggör en tes eller idé för att få dess värde uppskattat av kunniga och kritiska kolleger. Begreppet avser också ett *förhållningssätt*, ett normsystem som är institutionellt förankrat även om det är individuella aktörer som tar ansvar för att öppet granska en kollegas rön och erkänna dess värde om det består prövningen. Kollegialiteten inbegriper en arbetsform som måste besjålas av ett etos, ett normativt innehåll som måste ta gestalt i organiserade procedurer; den är ett *arbets- och förhållningssätt*, kort sagt. Denna karakteristik kondenserar två huvudlinjer i den litteratur som presenterats ovan, där vi sett att *kollegial* som adjektivbestämning rör sig mellan polerna *mekanism* och *kultur*.

För att karakterisera principen kan det vara klagörande att hänvisa till sammanhang i vilka den kommer till uttryck, till exempel det akademiska seminariet. I det goda seminariet är i princip alla kolleger med likvärdiga röster, som får inflytande ur argumentationens övertygelsekraft, inte ur talarens position i en organisatorisk hierarki. Meningsutbytet präglas av öppenhet, med

respekt för skiftande uppfattningar, och siktar mot en så allsidig belysning och bedömning som möjligt utifrån det aktuella kunskapsläget. För den enskilde deltagaren rymmer seminariet möjligheten att vinna erkännande bland sakkunniga kolleger för nya rön, idéer, förslag. Dess ledare har sin position på basis av deltagarnas förtroende. Uppgiften är att leda samtalet framåt för att realisera seminariets kritiska och konstruktiva potentialer, inte att styra vad diskussionen ska resultera i eller implementera redan fattade beslut.

Principen kan även konkretiseras med hänvisning till det förfarande som går under benämningen *peer review*. Den enskilde forskaren har sin frihet att formulera frågor och söka svar, men inte att själv värdera resultaten: de måste granskas och bedömas av andra, av forskarsamhället som kollektiv. Anonymiteten gör den professionella värderingsprocessen otillgänglig för påverkan utifrån position och relation.

Diskussionen av kollegialiteten i termer av seminariet och *peer review*-granskningen återkommer i litteraturen. Till exempel har en auktoritet som den tyske samhällsforskaren Jürgen Habermas i en diskussion av föreställningar om "universitetets idé" pekat på seminariet som sinnebild för normerna om kommunikation och argumentation. Jag menar att de båda liknelserna väl illustrerar principen. Man kan också tycka att de pekar i olika riktningar och på så sätt skapar en produktiv spänning mellan olika aspekter av kollegiet, vilket liknas både vid en lokalbunden gemenskap av lärare och forskare och vid ett mer eller mindre globalt utspjutt samfund av vetenskapliga *peers*.

Vad gäller konsekvenser är det primärt relevant att diskutera dem i relation till uppgifterna vetenskaplig forskning och utbildning. Kollegialiteten innebär en ständigt fortgående prövning av den *kvalitet* som undervisning och forskning håller – det goda vinner erkännande, det mindre goda gallras ut. Som mekanism för säkring och utveckling av kvaliteten är den beprövad och har varit robust genom lagstiftningen. Den betydelse som *peer review*-förfaranden tillmäts ger vid handen att tilltron till dess överlägsenhet för denna uppgift är oförändrat stark, även om vi sett att kollegialiteten på senare tid fått minskat spelrum inom högskolan. Det framstår som något av en ironi att dess betydelse så att säga återvänder bakvägen: genom externa sakkunnigas utvärderingar av forskning och utbildning vid lärosäten som internt kan ha monterat ned sina kollegiala styrformer. Institutionaliserade kollegiala procedurer är det effektivaste sättet att få fram trovärdiga professionella omdömen i kvalitetsfrågor som utomstående inte har förutsättningar att bedöma.



Beslut grundade på sådana omdömen får också en hög grad av *legitimitet*. Denna aspekt är avgörande i en organisation vars framgång är avhängig av kompetensen och engagemanget hos dem som ska ta ansvar för beslut om forskningsprofiler, utbildningsinriktningar och annat. Legitimitetsaspekten är central även för den kategori av beslut som gäller val av ledare, vilkas möjligheter att leda akademiska verksamheter har som en avgörande förutsättning att de uppfattas som legitima av dem de ska leda.

Kollegialiteten har också implikationer för den professionella självförståelse och identitetsbildning som brukar diskuteras i termer av akademisk frihet. Att värna denna tradition får som konsekvens att man också värnar den inre motivation vilken framhållits som avgörande i forskning om kreativitetens förutsättningar. Detta har implikationer för hur miljöer bör utformas för att uppamma skaparkraft, även om det inte innebär att det behöver vara produktivt för en miljöns individer med en gränslös frihet, helt utan en kollegial gemenskaps normer och gränser att ledas av eller kanske göra uppror mot. Engagemanget i uppgiften, den egna nyfikenheten på gåtans svar, mobiliserar den energi och uthållighet som krävs för att göra ett intellektuellt genombrott på ett helt annat sätt än vad en önskan att uppfylla yttre krav gör. En annan motivationsfaktor utgörs av strävan efter erkännande från erkända *peers*, den tillfredsställelse som ligger i det kollegiala gillandet av ens rön eller idéer. Att värna dessa faktorer är att värna motivationen och i förlängningen initiativkraften hos de aktörer som driver goda forsknings- och utbildningsmiljöer, kreativa forskare och dynamiska lärare, vilkas motiv för att söka sig till universitetet nog inte uttöms av en snävt ekonomisk incitamentsstruktur. Samtidigt som kollegialiteten per definition är något kollektivt, interpersonellt, och dess normsystem är något annat än forskarens privatmoral, så är den beroende av enskilda aktörers motivation att genom vardagliga gärningar reproducera kollegialitetens mekanism och kultur för att strukturen inte ska förkalkas.

Att diskutera kollegialitetsprincipens konsekvenser för de uppgifter vilka framstår som mer myndighetsallmänna än universitetsspecifika kan förefalla enklare avklarat. Kollegial ledning av verksamheterna har inte primärt haft till uppgift att hantera frågor av administrativ, förvaltningsmässig art. Det är också närmast i detta sammanhang som mindre önskvärda aspekter av kollegialiteten brukar lyftas fram. En föreställning om en relativ brist på professionalism i specifika ledningsverksamheter är relativt spridd. Den kan bland annat preciseras med hänvisning till beslutsfattande, som tar tid under den

kollegiala principen med dess betoning av prövande diskussion och relativ konsensus. Förankringen i ett kollegialt kollektiv för ledare med ett formellt chefskap kan också anses medföra att de blir svaga, med en oklar chefsuppfattning. Ansvarigheten inför dem som ska ledas anses kunna leda till osjälvständig konformism och medföra otillbörligt hänsynstagande.

Det är inte minst i ljuset av dylika uppfattningar som man efterfrågat andra principer för verksamhetsledning vid universitetet.

## Alternativ till kollegialitetsprincipen?

I litteraturen återkommer tankegången, till exempel i Lars Haikolas rapport, att formerna för ledningsverksamheterna vid universitetet i ett långt historiskt perspektiv har utvecklats inom den tradition som utgått från kyrkan. Med uppgifter inom områden som undervisning, vård, omsorg har verksamheterna organiserats lösligt och närmast utifrån riktlinjer som närhet, lokal förankring, individuell anpassning.

En alternativ tradition har utgått från en annan åldrig institution: krigsmakten. Riktlinjer för ledningsverksamheterna har här varit centraliserat beslutsfattande, distinkt kommandolinje och fördelning av underlydande befäls ansvar, uniform utformning av enheter på samma hierarkiska nivå med uppgift att verkställa order från närmaste chef. Den militära organisationen var avpassad för sin uppgift, men kom att bli en modell även för den civila statsförvaltning som växte fram. Mycket av detta överfördes sedan till ledningen av de tidiga storskaliga industriföretagen. Det uppkom även en särskild vetenskap för dem, *scientific management*, som tillskrev just ledningsverksamheten, *management*, en helt bestämmande betydelse för effektiviteten inom en organisation. Fler teorier om ledning har tillkommit och bland annat diskuterat underlydande i termer av medarbetare, vilka själva kreativt bidrar till en organisations effektivitet och framgång.

Eftersom det finns många teorier om organisationsledning som är mer eller mindre motstridiga kan den som söker klara lösningar drabbas av förvirring. Redan den terminologiska problematiken bidrar till detta – är det fråga om ledning, ledarskap, chefskap, management eller vad? Mängden ledningsfilosofier ger vid handen att vi även här har att göra med en så att säga omstridd materia, vilken tillskrivs värde, är komplex och kan benämnas på olika sätt. I det följande ska uttrycket management användas som samlingsbenämning för detta alternativ till kollegialiteten; de nyssnämnda alternativa benämningarna är så att säga redan upptagna i diskussionen här. Lika lite som för kollegialiteten ska jag försöka mig på en stipulativ definition av själva begreppet management, eftersom en sådan lätt kunde locka till en serie gensagor: ”Nej, det där stämmer inte riktigt, vad det *egentligen* handlar om är...”

Om seminariet kan vara en grundmetafor för kollegialitetsprincipen, kan befälslinjen vara det för managementprincipen, inte minst för att utmejslingen av denna linje framstår som en central riktlinje. Ledningsansvaret är tydliggjort genom ett individualiserat chefskap längs linjen och kan därmed bli föremål för skarpt ansvarsutkrävande. Chefer utnämns utifrån förmågan att föra

befäl och lösa fastställda uppgifter; de sitter på sin post så länge de åtnjuter förtroende hos överordnade eller tills de blir befordrade. I och med individualiseringen av beslutsfattandet kan en chef agera snabbt och kraftfullt. Befogenheten att fatta beslut är tydligt reglerad, liksom ansvaret för att verkställa beslut fattade av högre nivå i hierarkin. Strategin framåt formuleras på härförarens nivå, så att säga. Dessa idéer om verksamhetsledning kommer närmast från företagsvärlden, men har kommit att influera även offentlig förvaltning som ett inslag i *New public management*.

Managementprincipen har inte haft till uppgift att producera trovärdiga bedömningar av vetenskaplig utbildning och forskning. Detta gör att det primärt blir relevant att diskutera dess konsekvenser i relation till de mer myndighetsallmänna uppgifterna, till vilka hör att ha ordning på och ansvar för ekonomi, personal och annat. I de administrativa uppgifterna ingår inte bara ekonomistyrning utan även redovisning av resultat och utfall i andra avseenden, liksom att säkra efterlevnaden av myndighetsbeslut, exempelvis om arbetsmiljön. Principen ger förutsättningar för *kontroll* över verksamheterna på olika nivåer och därmed även för återrapporteringar som tillmötesgår förväntningarna på *accountability* vad gäller förvaltningen av tilldelade medel. Den ger också förutsättningar för *effektivitet* i ledningen i så måtto att administrativ professionalism står i fokus snarare än akademisk professionalism, samtidigt som beslutsfattandet kan bli effektivare i betydelsen snabbare.

Som antytt står managementprincipens konsekvenser i något av en omvänt symmetrisk relation till kollegialitetsprincipens, exempelvis vad gäller säkring av akademisk kvalitet och legitimitet. En återkommande kommentar är, ungefär, att nyskapande forskning inte låter sig administreras fram på order av personer som inte vet vad vetenskapligt arbete innebär och förutsätter. En närliggande tanke som turneras på olika sätt är att det är hopplöst att försöka leda verksamheterna bara i kraft av formellt mandat uppifrån, men utan reell legitimitet underifrån; organisationens speciella karaktär gör att kommandolinjen inte fungerar. Detta spår behöver knappast utvecklas vidare här. Angelägnare är att diskutera andra sidor av detta alternativ till universitetets beprövade ledningsprincip.

Vad gäller kontrollaspekten kan sägas att managementprincipens ledare, som i typfallet är en linjebunden chef utsedd på ledningsmeriter, inte kan förväntas bilda sig en självständig uppfattning om de akademiska kärnverksamheterna. En sådan ledare kommer att ägna mer tid åt ledningsaspekten styrning i form av kvantitativt inriktade in- och återrapporteringar, utvärderingar och

kvalitetssäkringar för att kunna kontrollera de verksamheter vilkas kvalitet hen saknar förutsättningar att bedöma. För att lösa ekvationen laborerar utvärderingsövningarna ofta med det som kallats *pseudokvantiteter*, alltså mått och siffror som tänks göra det möjligt att jämföra kvalitativt olikartade fenomen och avgöra om A eller B är bättre. Även om det nog är en dröm att det skulle finnas verksamhetsneutrala indikatorer, måttstockar som på ett för båda parter legitimt sätt avgör om, säg, konstnärliga eller medicinska fakulteten är bäst, så vakar i dag det som kallats "the audit gaze" över verksamheterna. Managementprincipens ökade kontroll har ett pris i så måtto att den medför en drift av fokus och resurser från forskning och utbildning till styrning. Detta innebär självklart inte att "administrationen" inte skulle behövas eller ges resurser, tvärtom: stödjande verksamheter bör i princip tillföras resurser så länge deras bidrag till de verksamheter som ska stödjas relativt sett är större än kostnaderna för dem. Men att i praktiken hitta denna brytpunkt på marginalen kan nog vara svårt.

Beträffande effektivitetsaspekten kan sägas, förutom att all effektivitetskontroll har sitt pris, att det inte är självklart att snabba beslut av starka chefer blir goda beslut, eller ens att en sådan ledning blir effektivare i universitetsmiljön, där verksamheten är så beroende av självständiga forskare och lärare. Om chefsbesluten innebär en fortgående underminering av motivationen hos dessa aktörer torde effektiviteten i fullgörandet av de primära uppgifterna minska på sikt. Den dystra slutpunkten vore ett friktionsfritt och förnöjsamt repeterande av etablerade sanningar, ett slags dystopi för "universitetets idé" så som den uppfattats, tömd på de energier och potentialer som förmått locka sökare och banbrytare till just universitetet.

Vad gäller oönskade konsekvenser av kollegialitetsprincipen, såsom osjälvständighet och otillbörligt hänsynstagande, är det inte självskrivet att de inte skulle vara aktuella även under managementprincipen. Om det under den förra principen är något av en normerande plikt att öppet ventilera en egen uppfattning för att få den prövad, framstår detta under den senare snarare som ett uttryck för ohörsamhet eller insubordination. Om en vald ledare kan vara benägen att ta hänsyn till de kolleger som valt, trots en annan uppfattning om vad som gagnar verksamheten, kan en utsedd chef vara väl så benägen att ta hänsyn till den ledning som utsett – vilket är poängen med linjen – och som kan rymma en lockande karriärmöjlighet. I båda fallen kan lojalitet och mer eller mindre ängslig lyhördhet tänkas gå i riktning mot basen för den egna positionen. Denna lojalitetsfråga kan relateras till ett återkommande memento

i presentationerna ovan: låt inte en tystnadens kultur breda ut sig på ett sätt som eroderar kulturaspecten av kollegialiteten.

I ett omvärldsperspektiv har vi redan konstaterat att diskussionen av förändrade ledningsprinciper inom universitetet förs mot bakgrund av tidens innovationer inom offentlig förvaltning. I diskussionen om *New public management* har det framhållits att man inte bör underskatta de dynamiska effekterna av att ändra det institutionella ramverket så att bedömningar gjorda av de inom primärverksamheterna kompetenta tappar i betydelse för verksamhetens inriktning. Man har också diskuterat kategorin perversa bieffekter av de innovationer som syftade till att förbättra verksamheten. Något händer till exempel i övergången från tillit till de professionellas omdöme till monitorering av deras produktivitet. Kroniskt kontrollerande och utvärderande synes böttna i misstro snarare än tillit – och brist på tillit tenderar att komma i retur. Människor som blir ifrågasatta reagerar lätt med att misstro motiv, intressen, avsikter hos dem som ifrågasätter. Motpartslogiken kan fånga aktörerna i en spiral av ömsesidig misstro. En annan reaktion är vända bristen på tillit inåt, så att ifrågasättandet urholkar självtilliten i yrkesrollen och det professionella omdömet. För lärosätenas del kan båda reaktionerna underminera deras förutsättningar för att fullgöra sina huvuduppgifter. Forskarnas och lärarnas ”akademiska frihet” blir rätt illusorisk om den inte böttnar i en grundläggande tillit: att de som ger friheten har förtroendet att de som får friheten på det hela taget också förvaltar den på ett ansvarsfullt sätt.

## Avvägningar och kritiska punkter

En diskussion kring relationen mellan kollegialitet och management som principer för verksamhetsledning inom universitetet kan utgå från Bo Sundqvists slagkraftigt enkla distinktion mellan *akademiska frågor* respektive *ordningsfrågor*. Den akademiska och den administrativa professionalismerna är båda relevanta, om än på olika frågefält, och spörsmålet gäller snarast hur de olika kompetenserna kan tillvaratas i verksamhetsledningen. Denna allmänna utgångspunkt ska preciseras i relation till de tre aspekter av ledning som vi laborerat med.

Vad gäller aspekten *beslutsfattande* måste den akademiska professionalism som ligger i kollegialitetsprincipen vara utslagsgivande vad gäller universitetets primära uppgifter. Detta är tydligt redan i Högskolelagen: "Beslut ska fattas av personer med vetenskaplig eller konstnärlig kompetens, om besluten kräver en bedömning av / 1. uppläggning, genomförande av eller kvalitet i utbildningen, eller / 2. organisation av eller kvalitet i såväl forskningen som det konstnärliga utvecklingsarbetet"; om bedömningen ska göras av en grupp av personer, måste majoriteten av dem ha vetenskaplig eller konstnärlig kompetens. Nyckelord i vårt sammanhang är: kvalitet, bedömning, kompetens. En komplikation är att varje enskilt lärosäte har att tolka kompetenskravet, vilket skulle kunna innebära att en förvaltningschef som disputerat för trettio år sedan gavs mandat att fatta beslut om utbildning och forskning inom alla lärosätets vetenskapsområden. Redan lagens distinktion mellan vetenskaplig och konstnärlig kompetens motsäger en tolkning i sådan riktning: om lagstiftaren tänkt sig att kirurger och kompositörer är lämpade att fatta beslut inom varandras områden hade distinktionen inte behövts. I "autonomireformens" proposition säger sig regeringen också utgå från att lärosätena kommer att besluta om en ändamålsenlig intern ansvarsfördelning och att beslutsfattande grupper i en sådan kommer att ha "relevant ämnesmässig sammansättning".

Kollegialiteten rymmer den effektivaste och mest beprövade mekanismen för att säkra dels kvaliteten i bedömningar av forskning och utbildning, dels legitimiteten i beslut grundade på sådana bedömningar. Det är också en återkommande slutsats, som vi sett ovan, att det kollegiala beslutsfattandet bör säkerställas och, som en grund för detta, att dess betydelse bör tydliggöras eftersom den osynliggjorts, något Kerstin Sahlin framhåller. Slutsatsen kompliceras av att praktiska skäl gör att en stor mängd beslut måste fattas löpande och snabbt, utan att kollegiala organ kan sammankallas. Men om de fattas av ledare med kollegial förankring och vetenskaplig eller konstnärlig kompetens inom sitt område blir det en form av indirekt kollegialt beslutsfattande med trovärdighet i bedömningarna.

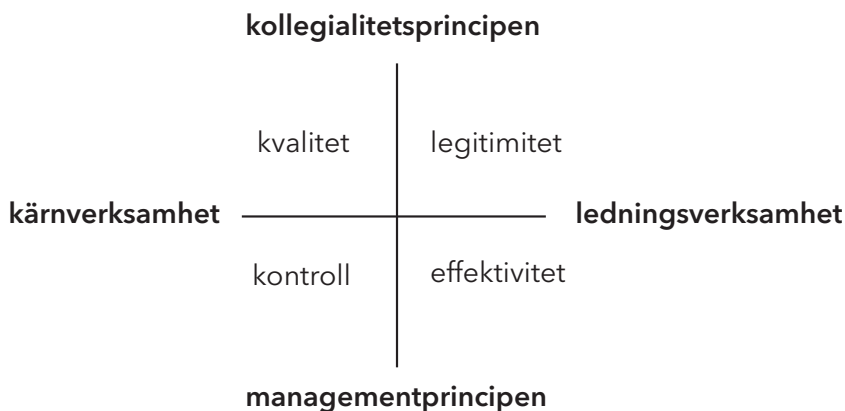
Många beslut berör inte huvuduppgifterna och fordrar inte att grundas i akademisk professionalism. För de uppgifter, med dragnig åt ordningsfrågor, som hör till aspekten *styrning* blir det mer relevant med den kompetens som hör till den administrativa professionalismen. Här blir det också mer relevant med den tydlighet som ligger i managementprincipens individualisering av befogenheter och ansvar längs en reglerad befälslinje. Med kontroll över verksamheten och effektivitet i ledningen blir det lättare att tillmötesgå förväntningar på *accountability*, vilka är rimliga och legitima samtidigt som det inte ska glömmas att universitetets särskiljande ”idé” inte primärt varit en ”affärsidé”. Kan den administrativa kompetensen bidra till att säkra trovärdigheten inåt och utåt vad gäller hanteringen av dessa uppgifter bidrar den också till att säkra tilliten till högskolans kollegiala principer. För detta fordras kvalificerat och effektivt stöd på olika nivåer men också akademiska ledare som förvärvat nödvändig administrativ kompetens och som ägnar erforderlig tid åt sina ledningsuppdrag.

Kollegialitetens primära betydelse återkommer i aspekten *ledarskap*, inte minst för att den inbegriper en uppgift som att representera akademien. Till detta hör att värna vetenskapens trovärdighet, för vilket den normbildning som bygger trovärdigheten behöver upprätthållas. I fokus hamnar då de substantiella frågor som står i centrum för kollegialiteten. Även om ett lärosäte kan sammanfatta kvantitativa mål för kärnverksamheterna, som att på X år stiga Y steg i rankinglistan eller vinna Z Nobelpris, är man beroende av kvalitativa bedömningar. Nobelpris kan inte med trovärdighet utdelas av managementprincipens chefer. Verksamhetens beroende av kollegiala bedömningar för att fånga fenomen som kvalitet och excellens gör det till en central uppgift för det akademiska ledarskapet att ha och skapa tillit till universitetet och dess egenart, dess fortgående kollegiala prövningar på alla nivåer. Ovan såg vi hur Bo Sundqvist och Göran Bexell utifrån sina ledarerfarenheter framhöll vikten av att ha en klar uppfattning om vad ett universitet är, av att låta akademiska värden visa vägen. Lars Haikola betonade redan 2000 vikten av att ledningen inte tappar målet med verksamheten ur blickfånget: ”En ’ledningsfilosofi’ för universitetet måste utgå från vad ett universitet är. *Verksamhetsidén* måste styra hur ledningen av denna verksamhet ska utövas. Om poängen med verksamheten blir allför oklar så kommer förvaltningskulturen att dominera.” Till det akademiska ledarskapet hör inte bara att uppfylla fastställda mål med effektivitet utan även att formulera nya mål. För det fordras inte bara handlingskraft som chef utan även analys- och övertygelseförmåga som ledare.



Försöker man sammanfatta "ledningsfilosoferna" träder kontraster fram. I den kollegiala principen för verksamhetsledning, med seminariet som ett slags sinnebild, betonas frihet och tillit, normer och kvaliteter. I managementprincipen med dess linje betonas ordning och kontroll, regler och kvantiteter. Denna ledningsprincip betonar också individen i och med att individualisering uppfattas som en grund för starka ledare och distinkt ansvarsutkrävande. Kollegialitetsprincipen betonar i stället kollektivet i och med att detta, i form av seminariet, kollegiet eller vetenskapssamfundet, anses ha en sammantagen klokskap som är vidare och djupare än den enskildes. Auktoriteten har här inte ett centrum på samma sätt som en kommandolinje har en utpekad startpunkt. Som individ är även den originellaste och självständigaste forskaren på mångahanda sätt beroende av kolleger: funnes inte de, fanns inte heller några att vara extraordinär i relation till; finns inte en vedertagen uppfattning, finns inte heller förutsättningar för en omvälvande nytolkning. Å andra sidan är inte heller den starkaste och självständigaste chefen en ö: finns inga underlydande som sköter verksamheten, finns inget att vara chef över. Principernas karaktäristika och konsekvenser framstår som dubbelbottnade snarare än entydiga. Även om kontraster lätt betonas står en högskoleledning i dagens situation nog inte inför ett val av typen antingen-eller, utan snarare inför en komplicerad och känslig avvägning.

En mer fyrkantig summering av centrala linjer i diskussionen kan se ut så:



En slutsats av framställningen ovan är att universitet och högskolor på olika sätt är beroende av kollegiala principer för att kunna fungera väl som just universitet och högskolor. Avslutningsvis blir uppgiften närmast, i ljuset av denna allmänna slutsats, att lyfta fram några kritiska punkter att beakta vad gäller institutionella lösningar för att dessa principer för verksamhetsledning ska säkerställas.

Vad gäller verksamhetsledande kollegiala organ framstår avgränsningen av det område som ett organ ska hantera som en helt central aspekt. Görs omfattningen för liten finns knappast förutsättningen för kollegial kvalitetsprövning eftersom man inom organet då bedömer "sig själva" snarare än "varandra". Görs i stället omfattningen så stor att i ett organ sammanförs personer med så olikartade verksamhetsbakgrunder, att de inte i någon substantiell mening förmår betrakta varandra som *peers*, undanrycks också den institutionella grunden för den kollegiala mekanismen. Snarare än ett organ för bedömningar av forskning och utbildning inom sitt område blir en sådan gruppering en ledningsgrupp, i vilken det är lättare att uppfatta sig som en intressebevakande representant för det egna verksamhetsområdet än som en kollega. Storleken spelar här verkligen roll. Till exempel kan, vid ett lärosäte med många och olikartade vetenskapsområden, lösningar av karaktären "one size fits all" få ogynnsamma återverkningar på somliga verksamheter eftersom förutsättningarna för de olika verksamheterna inte är uniforma.

För att säkra legitimitet bör ledamotskap i ett organ grundas i en valprocess, något som också understryker karaktären av ett kollegialt förtroendeuppdrag, inte en post som man utses till. Bestämmelser gällande valbarhet, rösträtt och annat kring val på olika nivåer kan utformas på olika sätt, men de måste vara transparenta och välförankrade för att ge legitimitet åt processen och dess utfall.

Kollegiala organ bör fatta beslut som rör och grundas på bedömningar av kvalitet i forskning och undervisning. Ett reellt kollegialt inflytande över beslut som påverkar de egna huvuduppgifterna är en grund för kollegialt ansvarstagande, för ett engagemang i gemensamma frågor och problem. Makt och ansvar bör följas åt i organisationen. Kommer kollegiala organ i stället att uppfattas som trivsamma men tandlösa diskussionsklubbar, eller som ett slags elevråd som får skänka legitimitet åt redan fattade beslut, kan det uppstå svårigheter att rekrytera engagerade och goda krafter till dem. Det framstår som en angelägen uppgift för det akademiska ledarskapet att motverka tendenser till tillbakadragande från gemensamma angelägenheter, till exempel hos en

generation som ofta är mindre benägen att offra sin tid utan övertygande svar på frågan "what's in it for me?"

En annan angelägen uppgift är att skapa klara strukturer för kollegialt beslutsfattande. Kanaler för meningsutbyte bör upprätthållas och förutsättningar för beredningar bör vara tydliga för att ge utfallet av beslutsprocessen allmän legitimitet. Men i och med att det är orealistiskt att tänka sig beslut i absolut konsensus kommer inte alla att gilla alla beslut. Här tycks kollegialt beslutsfattande dela en måhända tråkigt uppfordrande sida med demokratiskt beslutsfattande: båda fordrar goda förlorare. Även om man inte gillar ett konkret beslut får man gilla principen och vara solidarisk med dess resultat; alternativen är sämre. Detta framstår som en angelägenhet för de kollegiala värdenas vänner att begrunda i ljuset av kritik som riktats mot kollegialt beslutsfattande, som att beslut kan förhalas och undermineras av i olika avseenden resursstarka aktörer. En makt att fatta beslut rymmer en uppfordran att ta ansvar; om man kringgår ansvaret för fattade beslut får andra krafter lättare att ifrågasätta beslutsrätten.

En central kategori av beslut gäller utseende av akademiska ledare, som har att fatta löpande beslut för vilka kollegiala kollektiv inte kan mobiliseras var gång. En sådan ledare bör inte utses på grunder och efter procedurer som kan ifrågasättas på sätt som underminerar förtroendet. Den effektivaste mekanismen för att säkerställa kollegial legitimitet är även här att grunda utseendet i en valprocess. Inflytandet bör vara reellt, även om beslutet om utnämning till en post förenad med formellt chefskap fattas av överordnad chef, ungefär som Kungl. Maj:t i ett tidigare skede utnämnde professorer på förslag av de akademiska myndigheterna. Val implicerar ledaruppdrag på förtroendebasis under en fastställd tidsperiod, med möjlighet för de väljande att efter den utmätta tiden dra tillbaka förtroendet, inte anställning som chef på tillsvidarebasis. En avvägning mellan kontinuitetsönskan och förändringsmöjlighet kan vara en uppdragsperiod om exempelvis tre plus tre år. Efter en hel sådan period kan det vara lämpligt med rotation av ledare – kanske till ett annat ledningsuppdrag för den avgående ledaren – för att motverka cementering av etablerade strukturer och uppfattningar, för att främja dynamik och kollektiv kompetensuppbyggnad.

En viktig aspekt att beakta är att akademiska ledare måste ha sin grund i en akademisk verksamhetskompetens. Vi har ovan sett många varianter turneras av vad som redan för Lars Haikola framstod som en huvudslutsats: "Akademiskt ledarskap bör utgå från den auktoritet som ligger i lärarens och

forskarens professionalism.” Ska kollegialiteten som princip för verksamhetsledning säkerställas kan ett stort mått av allmän ledningskompetens aldrig kompensera för en avsaknad av reell verksamhetskompetens. Vidare är denna kompetens delvis områdesspecifik, i enlighet med ovanstående diskussion om avgränsningen av kollegiala organ. Detta är knappast mer komplicerat än att exempelvis en tondöv idéhistoriker inte är kompetent att bedöma kvaliteten på ett konstnärligt utvecklingsarbete i musikalisk gestaltning bara för att hen är professorskompetent i sitt ämne och allmänkompetent inom humanioraområdet. Detta innebär givetvis inte heller att det, till exempel, av en dekan bör krävas att den ska ha doktorerat i fakultetens samtliga ämnen. Men för att säkra kollegialitetsprincipen bör en ledare ha specialistkompetens i något område och viss allmän kompetens i näraliggande områden inom sitt större ansvarsområde. Detta säkrar också den auktoritet och legitimitet som är en förutsättning för att kunna fatta beslut i stunden och leda på sikt.

Samtidigt som den administrativa professionalismen alltså inte kan ersätta den akademiska har universitetets verksamhetsledare att som chefer fatta många beslut som inte grundas på bedömningar av kvalitet i forskning och utbildning. För att säkra kollegialitetsprincipens trovärdighet och legitimitet är det här väsentligt att kollegialt förankrade ledare har eller ges utbildning så att de på ett korrekt och effektivt sätt förmår hantera de myndighetsallmänna uppgifter som också hör till ledaruppdrag med arbetsrättsligt chefskap. Ifrågasätts deras förmåga och legitimitet i detta avseende hjälper det inte att hänvisa till en aldrig så solid akademisk legitimitet. Samtidigt är det inte så, vilket exempelvis Haikola framhåller, att folk föds till akademiska ledare, fixa och färdiga, utan verksamhetsledning är något man får tränas i och lära sig. Men ledning bör inte göras till ett slags profession i sig, med andra normer och lojaliteter än de leddas, utan bör bli till en aspekt av akademikerns professionella identitet.

Om utbildningsinsatser alltså framstår som en aspekt att beakta för att säkerställa kollegialitetsprincipen vad gäller ett löpande beslutsfattande i skiftande frågor, så framstår tillvaratagandet av kompetenserna hos den administrativa professionalismen som en annan. Kollegialt förankrade verksamhetsledare och chefer måste få effektivt stöd för styrning och operativa frågor för att kunna ägna tid och kraft åt ledarskap och strategiska frågor.

Det finns helt säkert fler punkter, mer eller mindre kritiska, att beakta vid diskussioner och beslut om institutionella ordningar inom universitet och högskolor, men de får utvecklas i andra sammanhang. Förhoppningsvis har

framställningen här gett ett underlag för att föra diskussioner om den kollegiala principens betydelse och en belysning av vad som står på spel i dessa diskussioner.

## Referenser

Nedan följer hänvisningar till skrifter och dokument som min framställning bygger på. För överskådlighetens skull följer uppställningen ordningen i de olika avsnitten.

Det ska också sägas att framställningen bygger på arbete som utfördes inom "Arbetsgruppen för ledningspolicy, uppdrag och rekrytering", vilken ingick i det "Projekt Göteborgs universitet förnyas" som aktualiserades i samband med riksdagens beslut våren 2010 om ändringar i högskolelagen från 1 januari 2011. Slutmeningen i arbetsgruppens korta direktiv löd: "De 'kollegiala styrformer[na]' ska definieras och säkerställas i de konkreta organisationsförslagen." Meningen gav upphov till intressanta diskussioner vilka omsider fick som resultat en bilaga till gruppens rapport, "PM om kollegialitet". I kraftig bearbetning utgör den en utgångspunkt för de avslutande avsnitten i framställningen här. Resultat i ett vidare och jämförande perspektiv behandlas i en uppsats i statsvetenskap från Uppsala universitet som finns tillgänglig på nätet: Elin Sundberg, "Autonomireformen – Vad hände med det kollegiala styret?" (2013). Den analyserar i detalj hur den inre organisationens fördelning av beslutsbefogenheter förändrats efter 2011 vid fem lärosäten, däribland Göteborgs universitet.

Vidare ska sägas att jag fått synpunkter på framställningen från Thomas Karlsruhn och Bo Lindberg, Institutionen för litteratur, idéhistoria och religion vid Göteborgs universitet, och från Git Claesson Pipping och Anna Götlind, Sveriges universitetslärarförbund. Jag tackar för dessa uppmuntrande och kritiska kommentarer i god kollegial anda.

Jag ska också säga att framställningen bygger på mina erfarenheter, givetvis personliga men kanske inte så originella, av att under ett par decennier ha verkat inom universitetsvärlden, erfarenheter som påverkat mitt sätt att läsa de skrifter och dokument som jag hänvisar till. Men väl så mycket som av möten med texter har mina erfarenheter färgats av möten med människor. Alla dessa möten är mina och allt ansvar för det som sägs i den text som är ett utflöde av dem, det uttryck jag försökt ge åt intrycken, är givetvis mitt.

### Det långa historiska perspektivet

Ted Tapper & David Palfreyman, *The collegial tradition in the age of mass higher education* (Dordrecht, 2010) är en bred översikt med utgångspunkt i

brittiska förhållanden, där diskussionen ofta karakteriserats i termer av "collegiality vs managerialism". En översikt över den mer eller mindre mytologiserade Humboldttraditionen ges i Thorsten Nybom, "A rule-governed community of scholars: The Humboldt vision in the history of the European university", i *University dynamics and European integration*, red. Peter Maassen & Johan P. Olsen (Dordrecht, 2007). Historiska perspektiv på terminologi och språkbruk i svenskan kan man få med hjälp av *Svenska Akademiens ordbok*, som finns tillgänglig på nätet. Historiska perspektiv på svenska universitet och högskolor ges i Göran Blomqvist, *Elfenbenstorn eller statsskepp?: Stat, universitet och akademisk frihet i vardag och vision från Agardh till Schüch* (Lund, 1992), Håkan Westling, Göran Angsmark & Göran Blomqvist, "Universitets- och högskoleväsendet", i *Byråkratin i backspeglarna: Femtio år av förändring på sex förvaltningsområden*, SOU 1997:7 (Stockholm, 1997), *Högre utbildning och forskning 1945–2005 – en översikt*, Högskoleverkets rapportserie 2006:3 R (Stockholm, 2006); adjektivet "kollegial" återkommer titt som tätt, t.ex. i intervjuer från 1999–2000, i Mats Benner, *Kontrovers och konsensus: Vetenskap och politik i svenskt 1990-tal* (Stockholm & Nora, 2001). Forskningsmotivets och doktorsinstitutionens spridning till olika fackhögskolor har jag diskuterat i "Doktor", i *Allt som tänkas kan: 29 ingångar till vetenskapens villkor*, red. Marie Cronqvist (Stockholm & Göteborg, 2010); samtidshistoriska perspektiv ges i Jennie Haraldsson, *Det ska ju vara lite äventyr": Styrning av svensk forskarutbildning utifrån reformen 1998* (Göteborg, 2010). Hur lagstiftningen kring den inre organisationen av universitet och högskolor har utvecklats är föremål för analys i Stefan Björklund, *En författning för disputationen* (Uppsala, 1996), kap. "Konstitutionen", och Rolf Torstendahl, "Med och mot strömmen: Hierarkisering och platta organisationer i universitetsvärlden", i *En ny sats – humaniora i förvandling: Vänbok till Margaretha Fahlgren*, red. Eva Heggestad m.fl. (Uppsala, 2008). De texter i *Svensk författningssamling* som jag hänvisar till är: (1852) nr 20, (1876) nr 5, (1908) nr 135, (1916) nr 66, (1964) nr 461, (1977) nr 218 (Högskolelag) och nr 263 (Högskoleförordning), (1992) nr 1434 (Högskolelag), (1993) nr 100 (Högskoleförordning).

## Samtida förskjutningar

Den departementsskrivelse jag hänvisar till är *Fria universitet och högskolor*, Ds 1992:1 (Stockholm, 1992); jfr *Frihet, ansvar, kompetens: Grundutbildningens villkor i högskolan*, SOU 1992:1 (Stockholm, 1992), 229ff, där "kollegial" i diskussionen av ledningsorganisationen närmast hänvisar till tiden före 1977

och där en slutsats lyder: ”Ledningsfrågorna kommer att få ökande betydelse i den decentraliserade högskolan.” Citatet ur remissammanställningen är från riksdagstrycket, proposition 1992/93:1, 167. I riksdagsdebatten, där stiftelsehögskolor var på tapeten, kan man notera att utbildningsministern, Per Unckel, i inledningen till sitt anförande åberopade Wilhelm von Humboldt och hans idéer om det fria universitetet (protokoll 1992/93:44, anf. 57). En omfattande översikt över NPM, med ett kapitel om högskolesektorn, är *The Ashgate research companion to New public management*, red. Tom Christensen & Per Lægrend (Farnham, 2011); en jämförande studie med avseende på universitetsstyrning är Harry de Boer, Jürgen Enders & Uwe Schimank, ”On the way towards New public management?: The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany”, i *New forms of governance in research organizations: Disciplinary approaches, interfaces and integration*, red. Dorothea Jansen (Dordrecht, 2007). Svenska presentationer och diskussioner är exempelvis Patrik Hall, *Managementbyråkrati: Organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning* (Malmö, 2012), som bl.a. behandlar ett fall från universitetsvärlden, och Lena Lindgren, *Utvärderingsmonstret: Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn* (Lund, 2008). Forskningsstyrande implikationer diskuteras i Rangnar Nilsson, ”En kvalitetsdrivande forskningspolitik”, i *Drömmar: En vänbok till Ingemar Nilsson*, red. Mats André m.fl. (Göteborg, 2010); själv tematiserar jag konkurrens som organiseringsprincip i ”Kollegialitet och konkurrens”, i *Till vilken nytta?: En bok om humanioras möjligheter*, red. Tomas Forser & Thomas Karlsruhn (Göteborg, 2013). Den tyska utvecklingen analyseras i Margit Szöllösi-Janze, ”Der Geist des Wettbewerbs ist aus der Flasche!': Der Exzellenzwettbewerb zwischen den deutschen Universitäten in historischer Perspektive”, *Jahrbuch für Universitätsgeschichte* 14 (2011).

## Det samtidshistoriska perspektivet

Begreppet valförsamling avlägsnas i *Svensk författningssamling* (1997) nr 1123. Betänkandet från Autonomiutredningen är *Självständiga lärosäten*, SOU 2008:104 (Stockholm, 2008). Remissyttranden m.m. återfinns i utbildningsdepartementets arkiv, regeringsbeslut II:1 2010-03-19: ”Sammanställning av remissyttranden över betänkandet Självständiga lärosäten (SOU 2008:104)” (U2008/8128/UH), ”Promemoria med förslag till ökad organisatorisk frihet för statliga universitet och högskolor, m.m.” (U2010/222/UH), ”Remissammanställning för Regeringskansliets promemoria om förslag till ökad



organisatorisk frihet för statliga universitet och högskolor, m.m.” (U2010/222/UH). Proposition 2009/10:149 benämndes *En akademi i tiden – ökad frihet för universitet och högskolor* och föredrogs av högskole- och forskningsminister Tobias Krantz (fp). Ur riksdagstrycket hänvisas också till: motion 2009/10:Ub11 (s, v, mp); utbildningsutskottets betänkande 2009/10:UbU23; protokoll 2009/10:137, med citat från anf. 2 Lage Rahm (mp) och anf. 12 Ulrika Carlsson (c).

## Röster i tiden

De första skrifter som behandlas är Anna Bjuremark, *Att styra i namn av akademisk kollegialitet* (Stockholm, 2002) och Lars Haikola, *Att dirigera solister: Om ledning och ledarskap vid Lunds universitet* (Lund, 2000). De HSV-rapporter som nämns är *Att leda universitet och högskolor: En uppföljning och analys av styrelseformen 1998*, Högskoleverkets rapportserie 2000:15 R (Stockholm, 2000), cit: 58, och *Kollegialitet eller rättssäkerhet?: En litteraturgenomgång av den kollegiala ledningsstrukturens påverkan på studenternas rättssäkerhet*, Högskoleverkets rapportserie 2001:30 R (Stockholm, 2001); kommentaren vid seminariet refereras i *Universitetslärares* (2001) nr 6, sidan 14. De omnämnda SULF-skifterna är Sonja Dahl, *Universitet och högskolor: Regelsystemen och den akademiska friheten*, SULF:s skriftserie 16 (Stockholm, 1997), Sonja Dahl, *Själobestämmande och akademisk frihet*, SULF:s skriftserie 18 (Stockholm, 1998) och *Åtta röster om Den akademiska friheten*, red. Bert Fredriksson, SULF:s skriftserie 20 (Stockholm, 2000). Citaten ur *Högskolans ledning*, SOU 2000:101 (Stockholm, 2000) är från 22, 79, och hänvisningarna till riksdagstrycket avser proposition 2001/02:15, 155f; protokoll 2001/02:43. OECD-rapporten *Financing higher education: Current patterns* (Paris, 1990) utarbetades av Gareth Williams, och *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies* (London, 1994) författades av Michael Gibbons, Camille Limoges, Helga Nowotny, Simon Schwartzman, Peter Scott & Martin Trow; andra tidiga belägg på engelska är Lee Harvey, ”The new collegialism: Improvement with accountability” och, historiskt intressantare, John Dearlove, ”Collegiality, managerialism and leadership in English universities”, båda i *Tertiary education and management* (1995) nr 2. Det tidigaste belägg jag funnit för en tematisering av kollegialiteten på svenska är alltså Stefan Björklunds *En författning för disputationen* från 1996. Andra tidiga belägg är Carin B. Eriksson, *Akademiskt ledarskap* (Uppsala, 1997) och Sverker Gustavsson, ”Forskningens frihet efter det kalla

kriget”, i *Uppsala universitet inför 2000-talet: Festskrift till Stig Strömholm*, red. Christer Öhman (Uppsala, 1997), som rymmer en häpnadsväckande och klagörande bild från departementens inre liv, vilken tillförs ytterligare dimensioner i densammes ”Varför inte lägga ned universiteten?”, i *Kunskap så det räcker?: Arton debattinlägg om utbildning och forskning*, red. Sonja Dahl (Stockholm, 1997); en sammanfattning och återblick som finns tillgänglig på nätet är hans ”Akademisk liberalism”, *Statsvetenskaplig tidskrift* (2010) nr 4, 429–439. Tilläggas kan att det finns en mängd relativt tidiga inlägg som jag inte berör, bland vilka kan nämnas Billy Ehn, *Universitetet som arbetsplats: Reflektioner kring ledarskap och kollegial professionalism* (Lund, 2001).

### Samtidshistoriska röster

De tre rektorernas skrifter är Bo Sundqvist, *Svenska universitet – lärdomsborgar eller politiska instrument?* (Hedemora, 2010), Göran Bexell, *Akademiska värden visar vägen* (Stockholm, 2011), Kerstin Sahlin, ”Att leda universitet och högskolor – en balansakt i den högre skolan”, i *Från Högskolan i Borås till Humboldt: Den svenska högskolans roll i en motsägelsefull tid*, red. Maria Lindh & Johan Sundeen (Borås, 2010). Rapporten *Arbetsordningen för Uppsala universitet: En genomgång med några förslag till förändringar* (UFV 2010/1843) kan hittas via Uppsala universitets hemsida; jfr Shirin Ahlbäck Öberg, ”Organisering av autonomi och universitetet som idé”, i *Det goda universitetet: Rektorsperioden 2006–2011: Festskrift till Anders Hallberg*, red. Pernilla Björk m.fl. (Uppsala, 2011). Tillgänglig på nätet är också *Akademisk frihet: Individuelle rettigheter og institusjonelle styringsbehov*, NOU 2006:19 (Oslo, 2006).

### Målen för medlen

För att få aktuella versioner av högskolelagen, högskoleförordningen, myndighetsförordningen, regeringsformen har jag gått till [www.notisum.se](http://www.notisum.se). Den norska bok som nämns är Knut Kjeldstadli, *Akademisk kapitalisme* (Oslo, 2010).

### Kollegialitetsprincipen

Kategorin ”essentially contested concepts” utvecklas i William E. Connolly, *The terms of political discourse*, 3 uppl. (Oxford, 1993). Kategorin ”universitetets idé” har turnerats av många, något som diskuteras i Jürgen Habermas, ”The idea of the university – learning processes”, *New German critique* (1987) nr 41. Li Bennich-Björkman har undersökt och diskuterat förutsättningar för kreati-

vitet i universitetsorganisationen, se t.ex. *Organising innovative research: The inner life of university departments* (Oxford, 1997) och ”Universiteten, kreativiteten och politikens aningslöshet”, i *Den fria akademien: Om kunskap och investeringar i högskolor och universitet*, red. Nils Karlson (Stockholm, 2007); jfr Gunnar Törnqvist, *Kreativitet i tid och rum: Processer, personer och platser* (Stockholm, 2009) och Stefan Svallfors, *Kunskapens människa: Om kroppen, kollektivet och kunskapspolitiken* (Stockholm, 2012).

### **Alternativ till kollegialitetsprincipen?**

Bilden av kyrkan och krigsmakten som organiseringsmodeller synes i detta sammanhang härröra från Magnus Söderström, *Ledning och ledarskap – några perspektiv och möjligheter*, SOU 1992:15 (Stockholm, 1992); managementbegreppet och dess socialhistoria behandlas i Patrik Hall, *Managementbyråkrati*, kap. 1–2. Sven-Eric Liedman diskuterar pseudokvantiteter i sin *Hets!: En bok om skolan* (Stockholm, 2011).

### **Avvägningar och kritiska punkter**

Citatet ur proposition 2009/10:149 är från sidan 36. I Henrik Berggren, *Den akademiska frågan – en ESO-rapport om frihet i den högre skolan* (Stockholm, 2012) konkretiseras *akademisk frihet* genom sju delaspekter av det överordnade begreppet. I en diskussion menar Berggren att den kollegiala styrformen är den akademiska frihet som tagit mest stryk under senare tid och att den bör stärkas. Men vid en avvägning sägs den mest kritiska punkten handla om att handgripligen stärka den undergrävda professionella ställningen för universitetslärarna, vilka med sina kompetenser är de som konkret bär upp och svarar för kvaliteten i lärosätenas grundverksamhet; lärarnas faktiska villkor får en kritisk genomlysning i *Den högre utbildningen: Ett fält av marknad och politik*, red. Daniel Ankarloo & Torbjörn Friberg (Möklinta, 2012), t.ex. i Ola Franssons ”Om avprofessionaliseringen av universitetets läraruppdrag”.





I de senaste årens lärosätess interna högskoledebatt har termen kollegialitet varit frekvent använd. Normalt uppfattas den som positiv, och i Autonomipropositionen, finns samma positiva laddning av ordet – så positiv att regeringen rent av förutsätter att det oavsett lagreglering kommer att vara gällande. New public management och krav på linjestyrning tycks samtidigt vinna alltmer insteg på flera lärosäten, på bekostnad av beslutsfattande kollegiala organ. Hur ser kollegialitetens framtid ut?

För Sveriges universitetslärare är det viktigt att debatten om kollegialiteten hålls levande, och det är en fråga som förtjänar mångsidig belysning. I *Om kollegialitet* ges såväl historiska som samtida perspektiv på begreppet. Henrik Björck är professor i idéhistoria vid Göteborgs universitet.