



LUND UNIVERSITY

Varför före hur - om värdeskapande campusutveckling

Holmberg, Robert; Egidius, Jenny

2026

Document Version:
Förlagets slutgiltiga version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):
Holmberg, R., & Egidius, J. (2026). *Varför före hur - om värdeskapande campusutveckling*.
Samhällsvetenskapliga fakulteten, Lunds universitet.

Total number of authors:
2

Creative Commons License:
CC BY

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00



Varför före hur – om värdeskapande campusutveckling

JENNY EGIDIUS & ROBERT HOLMBERG

SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN | LUNDS UNIVERSITET



Varför före hur – om värdeskapande campusutveckling

Varför före hur – om värdeskapande campusutveckling

Jenny Egidius & Robert Holmberg



LUNDS
UNIVERSITET

Upphovsrätt

© 2026 Robert Holmberg ORCID, 0000-0001-6371-659X

(licensierad under [CC BY 4.0](#) This license enables reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use.)

Omslagsbild av Namn (licensierad under [CC BY 4.0](#)) (om tillämpligt)

Utgiven av:

Samhällsvetenskapliga fakulteten
Lunds universitet
Lund 2026

Tryckt i Sverige av Media-Tryck, Lunds universitet,
Lund, 2026



Media-Tryck is a Nordic Swan Ecolabel
certified provider of printed material.
Read more about our environmental
work at www.mediatryck.lu.se

MADE IN SWEDEN 

Innehållsförteckning

Förord.....	6
Om husdrömmar och mardrömmar	8
Nya lärmiljöer och kontor – för vem bygger vi?	11
Lokalprojekt vid universitet – hur organisationskultur och styrning spelar roll.....	14
Kollegial styrning: en styrningsform med styrkor och svagheter	14
Betydelsen av organisationskultur	15
Jakten på ytor	18
Vad säger forskningen om att dela arbetsrum?	21
Ett rum är mer än kvadratmeter	25
Psykologiska och sociala aspekter på lokaler	30
Vilka värderingar styr och bör styra lokalprojekt?	36
Aktivt arbete med klimatpåverkan för ett hållbart universitet	39
En miljö som stödjer öppenhet och demokratiska värderingar	43
En miljö som främjar kollegial samhörighet och interaktion	43
Rättvisa och likvärdighet som utgångspunkt för lokalprojekt	46
Tre olika resonemang om den bästa arbetsplatsutformningen	52
Kan vi göra det bättre? Vad lokalprojekt har att lära	54
Pilotstudier och att ta vara på erfarenhet	56
Effektmål och att tänka ”från höger till vänster”	58
Tänka utifrån och in.....	60
Kritiskt tänkande och att tänka långsamt	61
Att leva med konsekvenserna av ett projekt.....	70
Från del till helhet, när lokalprojekt blir till campusutveckling	73
Slutord.....	78
Referenser	80

Förord

Vi som skrivit den här texten arbetar med lokalprojekt och campusutveckling vid Samhällsvetenskapliga fakulteten vid Lunds universitet. Texten är resultatet av ett femårigt samarbete där vi genom terminsvisa utvärderingar och dokumentation av genomförda projekt fått anledning att reflektera kring hur både vi och universitetet arbetar med lokalfrågor. I samband med olika projekt har vi genomfört workshopaktiviteter med medarbetare inom universitetet som aktualiserat de frågor vi tar upp här. Vi har också haft glädje av att läsa en del litteratur som belyser sådant som projektledning, villkoren för arbete inom universitetet, och aktuell forskning som berör allt från aktivitetsbaserade kontor till rättvisefrågor och tillgänglighet. Studiebesök vid ett antal nordiska lärosäten har också gett möjlighet till jämförelser och kompetensutveckling. Jenny som är biträdande projektledare har arbetat sedan 2013 med fakultetens lokalprojekt och bidrar med en djupare förståelse för hur fakultetens arbetssätt har förändrats över tid. Robert som är lektor och arbets- och organisationspsykolog har haft möjlighet att inom sin tjänst använda tid för att följa relevant forskning och bidra till att utveckla projektets dokumentation till en mer sammanhängande text. Texten är ett gemensamt arbete där båda författarna ansvarar i lika delar för helheten.

Arbetet är framförallt en sammanställning av reflektioner som vi gjort under projektets gång och vi rör oss därför över flera områden som inte är utvalda enligt en i förväg uttänkt plan. Läsaren kommer därför att behöva vara beredd på att läsa om organisationskultur, aktivitetsbaserade kontor, psykologiska kontrakt, teorier om rättvisa, projektledning och detaljerna i lokalprojekt. De lokalprojekt vi har erfarenhet av rör miljöer av relativt generell karaktär; kontor, lärosalar, studiemiljöer etc. Vissa universitetsmiljöer, såsom våta och högteknologiska labb eller lärosalar för ensembleundervisning, kräver delvis annan sakkunskap än den som behandlas här. Texten är därför främst relevant för projekt, eller projektdelar, som rör miljöer av enklare fysisk karaktär.

En del av de erfarenheter som ligger till grund för den här texten är frukten av misslyckanden och delvis tunga erfarenheter som hade kunnat undvikas. Det är delvis lärdomar som vi har samlat på oss den "hårda vägen" och som vi försökt förstå och lära

oss av genom att själva orientera oss inom forskning om såväl psykologiska kontrakt och arbetsplatsforskning som rättviseteorier och projektledning. Vår förhoppning är att texten kan vara till nytta för andra som arbetar med och/eller fattar beslut om lokalprojekt vid universitet och högskolor. Vi vänder oss till beslutsfattare och chefer på olika nivåer inom högskolesektorn som berörs av lokalprojekt samt de olika specialistfunktioner som arbetar med byggnads- och lokalprojektsfrågor. Vi ser också att texten kan användas som ett diskussionsunderlag i en bredare kontext som inkluderar skyddsombud och fackliga företrädare, och projektledare, handläggare, arkitekter m.fl. från fastighetsägarens sida.

I många lokalprojekt riskerar byggnaden att hamna i centrum, när det verkliga värdet skapas i verksamheten som ska använda den. För att utbildning och forskning ska utvecklas behöver vi fokusera mindre på själva byggprocessen – och mer på vad som faktiskt ger effekt för studenter, lärare och forskare.

I lokalprojekt vill vi på ett öppet sätt utforska och utmana idéer om funktioner och behov snarare än tidigt specificera och reproducera befintliga miljöer för att de skall passa in i en mall för beställning/lokalprogram.

Därför arbetar vi med campusutveckling: ett bredare perspektiv där ledning, arbetssätt, service och drift vävs samman med den fysiska miljön. Det är först då vi kan skapa hållbara, långsiktiga och ändamålsenliga miljöer.

Genom att arbeta medvetet med organisatoriska förutsättningar, kultur, sociala faktorer och grundläggande värderingar kan vi driva projekt som både stärker verksamheten och möjliggör verklig förändring.

Om husdrömmar och mardrömmar

Ett av de allra mest populära TV-programmen i Sverige är livsstilsprogrammet "Husdrömmar" där ca 1 miljon tittare följt varje avsnitt. Varje program är uppbyggt kring ett projekt där en renovering av ett gammalt hus eller ett byggprojekt står i centrum. Programledaren och en arkitekt följer projektet, kommenterar, ger råd och varje program avslutas med att de besöker det färdiga resultatet. Programmets dragningskraft verkar vara en kombination av att det handlar om populära intressen i tiden som hus och heminredning och att tittarna samtidigt kommer nära huvudpersonerna, deras drömmar, deras relationer och med- och motgångar.

Programmet visar också tydligt hur många olika förhoppningar, framtidsplaner och önskningar som hänger ihop med investeringen i ett husprojekt. Det handlar verkligen om "husdrömmar". När vi har arbetat med lokalprojekt inom universitetet har det slagit oss att drivkrafterna även i detta sammanhang många gånger handlar om något som vi tror bäst kan beskrivas som just husdrömmar.

Lärare och forskare kan t. ex engagera sig i utformning av nya lärosalar som med lite tur kan stå färdiga 4 - 5 år senare. De nya lärosalarna ska ge förutsättningar för aktivt lärande, en modern form av pedagogik som de ännu inte arbetar med. Biblioteksmedarbetare kan ha en idé om att skapa plats för ett digitalt labb. En fakultetsledning kan ha en idé om ett nytt hus som ska bli en samlingsplats och förstärka kontakten med det omgivande samhället. Ett lokalprojekt ger en möjlighet att uttrycka och arbeta med idéer och önskningar som dessa. Föreställningen om en ny byggnad fylld av liv och aktiviteter som aktivt lärande, arbete i digitallabb och meningsfulla möten ger energi och hopp och är verkligen en form av husdrömmar. Det kan också finnas drömmar om att samlokalisering i en annan miljö kan skapa bättre sammanhållning och en gemensam identitet och kultur i en verksamhet.

Förhoppningarna på lokalprojekt kan också härröra ur andra behov. För många kan det handla om så grundläggande saker som att värme, ventilation och tillgänglighet ska fungera bättre. En universitetsledning kan se behovet av att nyttja lokaler på ett mer kostnadseffektivt och rationellt sätt genom förtätning.

Gemensamt för olika typer av husdrömmar är att de tar sin utgångspunkt i sådant som inte fungerar så bra i nuläget och sådant vi önskar ska bli annorlunda eller "bättre".

Drömmen är att ett nytt hus eller en förändring av den fysiska miljön är lösningen på problemen. Och när det gäller lokalprojekt kommer denna förändring att ske i framtiden. Då, så småningom, när huset är klart, blir det annorlunda och drömmarna infrias. Husdrömmar är paradoxala, lärarna ska arbeta med "aktivt lärande" sedan, biblioteket vill ha ett digitalt labb, sedan, med ett nytt hus får alla kanske bättre sammanhållning och kan mötas mer, sedan.

Det finns något i själva den logik som formar lokalprojekt inom universiteten som ökar risken att ledningar och medarbetare lockas in i att tänka på vad byggnader ska bidra med i framtiden på bekostnad av vad som går att göra här och nu med små medel. Åtgärder som kanske främst handlar om kompetensutveckling och organisatoriska förändringar. Paradoxen gör att det blir lättare att lägga resurser på att gräva för att lägga grunden till en byggnad än att så att säga gräva där man står.

Vi vill inte säga att husdrömmar alltid är mardrömmar, i många fall är de helt nödvändiga delar av en kreativ process. Men lokalprojektet, präglad dels av förförelse, dels av till synes mycket rationella processer, gör det lätt att gå vilse. I analogi med den krisande familjen som ser ett husprojekt som lösningen på relationsproblemen och låter sina drömmar näras av Hemnet och arkitektskisser, kan universiteten styras av husdrömmar som inte alltid är det mest lämpliga svaret på de behov man har.

Husdrömmarna utövar en märklig kraft som för samman ledningar, medarbetare, fastighetsägare, städer, arkitekter och entreprenörer kring idén om ett projekt. Till slut kan det vara svårt att veta vems dröm man är en del av och varför det blivit som det blivit.

De kanske mest kända deltagarna i TV-programmet "Husdrömmar" och som sedan fick en egen programserie är paret Bill och Marie. I samband med deras renoveringsprojekt av ett stort gammalt hus i Höganäs avslutas programmet med att de separerar och Bill konstaterar: "...husdrömmar, det är... faktiskt bara hus...men det som är viktigt och det som man har lärt sig... är faktiskt att barnen och familjen, det är faktiskt jävligt mycket viktigare, jag kan bo var fan som helst bara jag har en juste relation med barnen...".

Den här texten handlar om att förstå husdrömmar och lokalprojekt vid universitet. Det viktiga vid ett universitet är naturligtvis inte barn och familj som det var i Bills fall, utan den forskning och utbildning som är verksamhetens huvuduppgifter. Vi utgår från reflektioner kring egna erfarenheter från olika projekt men bygger också på vad andra skrivit, tänkt och tyckt på temat. I likhet med Bill i citatet ovan gör vi ett försök att resonera om vad som är viktigt och vad som är mindre viktigt och hur arbetet med lokaler i universitetsmiljöer kan utvecklas.

Högre utbildning och forskning utgör en betydande investering i framtiden, ca 25% av varje årskull studerar. Utbildning, bildning och livslångt lärande ses tillsammans med satsningar på forskning som helt centrala för både framtida välfärd och konkurrenskraft. Samtidigt som sektorn har expanderat avsevärt pågår det intensiva debatter där frågor om akademisk frihet och öppenhet respektive slutenhet och säkerhetstänkande ställs emot varandra.

Universitetens husdrömmar har på senare år aktualiserats till följd av snabbt stigande kostnader för hyror, ett flertal stora byggprojekt under 2000-talet och förändringar i hur man nyttjar lokaler där flera exempel på övergång till ökad andel kontorslandskap har fått mycket uppmärksamhet och kritiserats. Ett ökat fokus på hållbarhetsfrågor börjar också få praktiska konsekvenser för sättet att se på nybyggnation. Bygg- och fastighetssektorn står idag för ca 20% av Sveriges totala koldioxidutsläpp (1).

Den här utvecklingen väcker frågor inom högskolesektorn. Hur mycket får lokalerna kosta? Bör vi prioritera kontor framför undervisning och forskning eller lärmiljöer för studenter? Sveriges universitet och högskoleförbund gav i slutet av 2024 ut en vägledning för lokalnyttjande som anger en beläggning på 80% för lärosalar och en nyttjandegrad på minst sex timmar per dag för arbetsplatser som riktvärden för lokaloptimering. (2) Dessa mål ligger långt högre än vad som idag är fallet vid de flesta svenska lärosäten.

Universitetens husdrömmar konfronteras på detta sätt med hårda realiteter och prioriteringar som medför förändringar för studenter, lärare och forskare och sektorn i sin helhet. Samtidigt är det väsentligt att både drömmar och pragmatism i ljuset av en ansträngd ekonomi sätts in ett större och mer långsiktigt perspektiv. I Sveriges nationella arkitekturpolicy lyfts värdefrågor och de övergripande målen som lokalprojekten ska bidra till. Policyn föreskriver att "arkitektur, form och design ska bidra till ett hållbart, jämlikt och mindre segregat samhälle med omsorgsfullt gestaltade livsmiljöer". (3)

När vi i den här texten fördjupar oss i lokalprojekt tittar vi närmare på universitet och högskolor som organisationer och villkor i form av psykologiska och sociala faktorer, diskuterar vilken roll olika värderingar har för lokalprojekt samt lyfter upp några återkommande utmaningar i samband med dessa projekt. På samma sätt som Bill i citatet ovan från TV-programmet "Husdrömmar" konstaterade att det: "bara är ett hus", och att det är det som ska rymmas i huset, som är det viktiga, vill vi här resonera om och förtydliga vad detta viktiga består. Vi hoppas därigenom ge inspiration till utvecklingsarbete som inte bara lovar att infria kortsiktiga husdrömmar utan också kan bidra med bestående värde även för kommande generationer.

Nya lärmiljöer och kontor – för vem bygger vi?

När vi ser på många av de stora projekt som präglat campusområden så är det uppenbart att det även vid universitet finns husdrömmar. Möjligheten att samla flera utbildningar i en gemensam miljö, att skapa en attraktiv miljö för studenter som samtidigt kan utgöra en karaktärsskapande plats och signaturbyggnad för ett universitet eller en fakultet. Internationellt är det många universitet som drivs affärsmässigt, och då blir en attraktiv miljö t.ex. bibliotek och studiemiljöer som lockar betalande studenter, något som prioriterats. Samtidigt som det har tillkommit en stor mängd attraktiva miljöer så har det också förekommit kritik, särskilt kring hur kontorsmiljöer utformas. Och det som verkar fungera bra i andra branscher tas inte alls emot väl.

Höstterminen 2024 registrerades drygt 400 000 studenter vid någon av Sveriges högskolor eller universitet. (4) Samma år var antalet heltidsekvivalenter, medarbetare, knappt 56 000. (5)

Det är påfallande att det finns en omfattande medial och vetenskaplig diskussion om kontorsmiljöer inom universitet där för- och nackdelar med olika lösningar debatteras intensivt men att lärmiljöer diskuteras i mycket mindre utsträckning. En möjlig förklaring till detta kan vara att de lärmiljöer som tillkommit under senaste 20 åren helt enkelt är ganska bra och motsvarar eller i många fall överträffar förväntningarna hos studenter och lärare.

Goda exempel i vår närmiljö

Några lyckade exempel vid Lunds universitet där äldre byggnader kombinerats med nya tillägg för att skapa sammanhängande miljöer, med utökning av studiemiljöer och lärosalar, är LUX (som Humanistiska och teologiska fakulteterna invigde 2014) och Gamla köket (en av byggnaderna vid vår fakultet, Samhällsvetenskapliga fakulteten, som invigdes 2019). Ett annat innovativt exempel är Forum Medicum (2023) där Medicinska fakultetens samtliga professionsutbildningar samlas i gemensam miljö med moderna ALC-salar och studiemiljöer. Byggnaden fungerar som mötespunkt för utbildning, forskning och klinik med atrium, konferensavdelning och restaurang. Resultatet förefaller fungerar som strategisk samlingspunkt för hela fakulteten. Exempelen visar att arkitekter och fastighetsägare tycks framgångsrika när det kommer till att utveckla miljöer för utbildning och lärande.



https://www.lu.se/sites/www.lu.se/files/styles/lu_wysiwyg_full_desktop/public/2023-10/Forum%20Medicum%202022.jpeg.webp?itok=zr5rsaGY



Lunds universitets bildbank. Foto: Kennet Ruona

Det finns goda kunskaper och tydliga regleringar som avser grundläggande lokalfunktioner såsom ventilation, belysning och tillgänglighet, Själv det faktum att det är nya miljöer och att det ofta tillkommer eftertraktade studieplatser gör studiemiljöerna populära. Kunskapen om hur den fysiska miljön bidrar till lärande och god pedagogik är dock begränsad. (6)

Miljöer för undervisning och studier planeras och utformas, även om det sällan uttrycks på det viset, som aktivitetsbaserade platser. I enstaka fall tilldelas en särskild grupp studenter en yta, utan att någon särskild aktivitet specificeras. Studiemiljöerna utformas annars för att tillgodose olika behov som studenterna har under en dag på universitetet. Det ska finnas bra platser för att fika, läsa, arbeta vid dator, arbeta i grupp. Det ska finnas platser som är placerade i en mer livlig miljö, och platser för fokuserat arbete. Grupprum fyller, då de inte är bokade för undervisning, funktionen fokuserat arbete i grupp. Det finns rum och platser som är bokningsbara, och en betydligt större mängd platser som fungerar enligt principen first come first served.

I de workshops och dialoger med studenter vi har haft genom åren om studiemiljöer, är två synpunkter återkommande: det finns totalt sett för få studieplatser, och det skulle behövas fler platser för fokuserat arbete. Men vi har också diskuterat bordens geometri i relation till hur studenter kan sätta sig ganska nära, men inte bredvid, en okänd medstudent. Här verkar alltså resonemang som innefattar såväl psykologiska och sociala som ergonomiska aspekter kunna läggas som raster på ritningar och designidéer.

När det gäller de nya studiemiljöerna visar både studenter och lärare en stor förmåga till anpassning och att finna konstruktiva sätt använda dessa. Ett område som däremot är mer omdiskuterat är utformningen av kontor. I likhet med företag och offentlig förvaltning har universitet och högskolor börjar ägna allt mer uppmärksamhet hur man på bästa sätt disponerar kontorsytor. Dessa utgör en betydande av den sammantagna ytan och med relativt låg nyttjandegrad (i Sverige ca 28% beläggning snitt) har de konsekvenser både ekonomiskt och i form av klimatpåverkan.

Lokalprojekt vid universitet – hur organisationskultur och styrning spelar roll

För att förstå vad som kan ha bidragit till några av de svårigheter som dyker upp både i samband med tidiga skeden av projekt och när byggnader är färdigställda är det en poäng att närmare granska hur universitet och högskolor fungerar som organisationer. Finns det speciella kulturella särdrag som kan ge förklaringar till hur lokalprojekt lyckas mer eller mindre väl?

Kollegial styrning: en styrningsform med styrkor och svagheter

Förutsättningarna för lokalprojekt inom universitetsorganisationen innebär vissa utmaningar. Något som har direkt påverkan på längre projekt är de relativt frekventa bytena på ledningspositioner.

Prefekter, dekaner och rektorer byts ut med jämna mellanrum och i många fall återgår de som varit chefer till att vara medarbetare i den miljö de verkar i. I de fall universiteten är kollegialt styrda gäller samma sak för sammansättning av styrelser på olika nivåer. De som innehar ledande befattningar ser sällan chefsrollen som sitt primära uppdrag utan har ofta en tydligare förankring och identitet i rollen som lärare och forskare. Detta innebär att beslut och prioriteringar i samband med större lokalprojekt leds av personer med tidsbegränsade uppdrag som har begränsad erfarenhet av lokalfrågor. Lokalprojekt är i många fall är en "sällanfråga" för den enskilda verksamheten och ledningen. Andra frågor står högre på dagordningen.

Styrformer

Universitet och högskolor kännetecknas av en blandning av olika styrformer. Även om linjestyrning har blivit den vanligaste formen idag så har ett par svenska universitet fortfarande en form av kollegial styrning. Kollegial styrning inom universitet innebär att beslut fattas av styrelser och nämnder med valda företrädare från kollegiet. Vidare tillsätts de akademiska chefsuppgifterna som prefekt, dekan och rektor genom en form av valförfarande även om den formella makten över uppgifterna ligger på närmast högre nivå. Den kollegiala styrningen förutsätter ett kollegium där expertis och erfarenhet kring verksamhetens huvuduppgifter värderas högt och där kollegiala samtal ses som avgörande för att fatta goda beslut. Detta framträder särskilt tydligt systemet för rekrytering till lärartjänster där lärarförslagsnämnder och sakkunniggranskning innebär ett stort kollegialt inflytande. Den kollegiala styrningen har många styrkor och är inte unik för universiteten utan förekommer i själva verket i många kunskapsintensiva organisationer som t ex i partnerägda advokatbyråer. Styrkan ligger då i att verksamheten leds på ett sätt som tar tillvara en djup förtroendenhet med uppgifterna och det sammanhang man verkar inom. Samtidigt kan den kollegiala styrningen vara omständlig och bidra till att det är svårt att fatta beslut som har negativa konsekvenser för delar av verksamheten. De kollegialt tillsatta cheferna ser många gånger inte uppdraget primärt som en chefsroll utan som en plikt att som den i kollegiet under en tid axla vissa uppgifter för att därefter gå tillbaka till sitt uppdrag som lärare. Detta kan medföra att det är låg kontinuitet inom ledningar samt begränsad erfarenhet av att leda och fatta beslut. Sahlin och Eriksson-Zetterquist (2011) pekar samtidigt på att kollegial styrning är en idealtyp som inte verkar isolerat från andra typer av styrning. I själva verket är det även på de så kallade kollegialt styrda universiteten snarare en fråga om en blandning av olika former av styrning. Kollegial styrning samexisterar med byråkrati och management. (7)

Projekt som kan sträcka sig över 5 - 10 år och som har en betydande grad av osäkerhet ter sig synnerligen svåra att hantera inom de strukturer och arbetssätt som finns inom universitet och högskolor. Detta visar sig genom svårigheter att definiera behov, att sätta ekonomiska ramar, att hitta synergier mellan lokalprojekt, ledning, arbetsorganisation.

Betydelsen av organisationskultur

Det är vanligt att företrädare för olika organisationer beskriver hur den egna verksamheten är speciell, unik och måste förstås på annat sätt än andra organisationer. Det kan visa sig genom att man säger saker som: ”den där metoden är säkert bra för andra, men det kommer inte att fungera här...”. Ett sätt att mer pragmatiskt försöka

fånga viktiga skillnader mellan organisationer är att studera deras organisationskulturer. Enligt Edgar Schein kan organisationskultur förstås som "a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problem of external adaptation and internal integration-that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems" (8)

Scheins kulturmodell omfattar tre nivåer där kulturen kommer till uttryck. En första nivå består av de fysiska uttrycken för organisationens kultur i form av artefakter (dvs byggnader, utsmyckning, teknologi mm). Nivå två utgörs av värderingar som visat sig framgångsrika i samband med tidigare problemlösning. Dessa värderingar är konsekvenser av organisationens erfarenheter. På en tredje och djupare nivå, menar Schein, gör kulturen olika antaganden om människans natur och om världen i stort. Dessa antaganden är huvudsakligen omedvetna och blir tydliga först i mötet med andra kulturella antaganden. (8) Exempelvis kan en organisation ha en kultur där medarbetare uppfattas som pålitliga och motiverade, medan en annan kultur ser medarbetaren som i grunden opålitlig och att man därför behöver utöva kontroll i betydande utsträckning.

Exempel på hur olika organisationskulturer leder till olika sätt att nyttja lokaler

Det finns en variation av kulturer inom universitetet. T.ex. kan en institution ha starka värderingar kopplat till närhet mellan studenter och lärare, där den fysiska gemenskapen är ett sätt att skapa en kultur kring det gemensamma ämnet, med stark gräns till andra institutioner och ämnen. Samtidigt kan det finnas en annan institution vid samma fakultet som ser det som självklart att ha låsta dörrar som separerar lärare från studenter. Gränsen dras snarare kring kollektivet av lärare och forskare än gemenskapen med studenter i ett visst ämne.

Beroende på kultur så kommer en verksamhet att definiera behov och planer på olika sätt. Därför bör kulturfrågor lyftas upp och diskuteras i tidiga skeden i lokalprojekt. Centrala antaganden i kulturen kan vara bestämmande för vad som värdesätts, och därigenom hur en förändring värderas.

Skillnader i organisationskultur har alltså konsekvenser för utformning och användande av fysiska miljöer. Genomgående för studier av kulturer inom högskolor av universitet är den stora betydelsen av en kollegial kultur där gemenskapen kring ett ämne, en forskningsinriktning, eller en utbildning formar relationer och normer. Ofta sker detta

i ett sammanhang där akademiska ledare utgör föredömen och inspirationskällor. Den kollegiala kulturen utgör ett exempel på en professionslogik präglad av autonomi, kontroll över arbetet, och begränsat inflytande från styrning och formella ledare. I synnerhet framgångsrika forsknings- och utbildningsmiljöer verkar stärkas av mikrokulturer där kunskap traderas och utvecklas i tillitsfullt samspel. (9)

De senaste decenniernas rörelse mot mål- och resultatstyrning inom högskolan har skett med inspiration från näringslivets organisering. Valfrihet, konkurrens och ekonomisk styrning har varit centrala. Som en följd av detta har en kollegial kultur och professionell logik trängts undan och istället har rationaliseringssträvanden och olika modeller för att mäta resultat kommit att ta allt större plats. Den svenska högskolesektorn har samtidigt präglats av en kraftig expansion, Intäkterna har i det närmaste fördubblats mellan 1998 – 2022 och andelen forskande och undervisande personal har ökat med 50% under denna period. Benner och Schwaag-Serger argumenterar för att denna expansion, som skett samtidigt med en långt gående avreglering av sektorn inte gett utdelning i form av starkare forskning utan snarare har kännetecknats av det de kallar ”expansiv stagnation”. (10) Frånvaro av mer djupgående analys, kraftsamling och prioritering från statens sida har medfört kvantitativ expansion med en splittrad och spretig sektor. Förändringar av hur prestationer värderas och hur både universitet och individer utvärderas har även medfört ett ökat fokus på mätbarhet och kvantifiering. Som en reaktion på detta har det samtidigt växt fram motröster som framhåller att kvalitet måste få ta tid och att goda arbetsvillkor med basfinansiering är viktigt för att ge förutsättningar för excellent forskning och utbildning. En konsekvens av denna utveckling är framväxten av en form av akademisk ”självhjälpslitteratur” som dels kritiserar villkoren i dagens universitetsmiljö, dels resonerar om olika strategier för att hantera ökade krav. I boken “The slow professor” tar författarna Berg och Seeber inspiration från rörelsen kring “slow food” och “slow cities” och argumenterar för alternativ till kvantifiering och tidshets då detta bara på ett ytligt sätt leder till kvalitet. (11) I boken “Ta din tid...” utgår historikern David Larsson Heidenblad från egna erfarenheter och visar hur ett mer reflekterat sätt att använda tid med klara prioriteringar och ett fokus på koncentrerat arbete (deep work) kan vara nödvändigt för att hantera den kombination av höga kvalitetskrav, kvantitativt ökad arbetsbörda och stor självständighet som präglar forskares och lärares arbete. (12) Det finns flera paralleller mellan hur nya former av styrning och fokus på effektivitet påverkar arbetssituationen inom universiteten och hur ökad effektivisering av lokalnyttjande kan ha konsekvenser för arbetsmiljö och identitet. I båda fallen väcks ett behov av prioriteringar, insikt om vilka grundläggande värden som är centrala och vikten av ökad medvetenhet när det gäller allt från arbetsorganisation och tidsanvändning till lokalnyttjande.

De olika kulturerna kan i värsta fall ställas mot varandra där den ena kulturen förstärks som en reaktion på det negativa i en annan kultur. En extremt inåtblickande kollegial kultur kan bidra till en motreaktion i form av en förstärkning av en hårdare managementregim som då samtidigt bortser från det positiva i den kollegiala kulturen.

De förväntningar som styr hur medarbetare värderar förändringar i miljön präglas av kulturella antaganden. Vägar framåt handlar om att se hur kulturernas styrkor kan komplettera varandra och att de är polariteter som man måste hitta sätt att leva med snarare än problem som kan lösas en gång för alla. (13).

Jakten på ytor

Lokalförändringar är ett tydligt exempel på hur olika kulturer och logiker kolliderar. Ekonomiska motiv är drivande för att minska ytor och på så sätt spara på lokalkostnader. En annan bidragande faktor har varit de ökade möjligheterna att arbeta på distans. I samband med pandemin 2020 - 2022 ökade distansarbetet radikalt och många såg en framtid där kontorsytor kunde minskas. Tillgång till bredband och ett enklare sätt att hålla digitala möten gjorde det möjligt att ändra sättet att se på platsen där arbetet kunde utföras. Utvecklingen i riktning mot fler arbetsplatser i kontorslandskap och flexibla sätt att använda ytor som förekommer i samband med aktivitetsbaserade kontor har alltså motiverats framförallt av ekonomiska skäl.

Samtidigt har projekt som syftar till att dela rum, införa kontorslandskap eller aktivitetsbaserade kontor ackompanjerats av ett antal koncept om hur arbete och samarbete ska fungera. I samband med ombyggnad eller nybyggnation har det varit vanligt att tala om sådant som "framtidens arbetsplats" eller "new ways of working" vilket då skulle stödjas av just aktivitetsbaserade kontor. Koncept kring "new ways of working" har framförallt lanserats av konsultföretag som presenterar idealbilder av ett flexibelt arbete med hög grad av autonomi och teambaserat arbete där det enskilda kontoret är mindre relevant och arbetsplatsen framförallt ska stimulera till kreativa möten. Det aktivitetsbaserade kontoret ses då som en resurs genom att det erbjuder en blandning av öppna miljöer, platser för möten och samtal samt utrymme för koncentrerat arbete och digitala möten.

En central aktör i utvecklingen av aktivitetsbaserade kontor är det holländska konsultföretaget Veldoeven som sedan tidigt 1990-tal arbetat med detta koncept. Grundidéerna är att i planeringen av miljön mer fokusera på vilka aktiviteter som utförs på arbetsplatsen och vad som krävs för att dessa ska kunna utföras än att se till hur många medarbetare det är. De skiljer då mellan aktiviteter som kräver fokus och

koncentration, sådana som innebär samarbete och andra aktiviteter som kan omfatta återhämtning eller tekniska uppgifter. De hävdar att den byggda miljön, digitala verktyg och den specifika arbetsorganisationen och kulturen är nära sammankopplade och måste hanteras som en helhet i utveckling av ett nytt arbetssätt. ABW behöver inte innebära att man ska ha öppna kontorslösningar utan innebär enligt företaget att platser för arbete utformas efter en analys av de behov som finns och vad som kan stödja respektive aktivitet på bästa sätt. De betonar också att det i första hand går ut på en kulturförändring där en ökad medvetenhet om hur man arbetar och var man arbetar bäst är i fokus. (14)

Tekniska förändringar i otakt med fysisk planering

Efter pandemin konstaterade man på många arbetsplatser att den digitala utvecklingen hade lett till ökade möjligheter att arbeta på distans och hybridmöten blev vardag. Detta skulle då minska behovet av kontorsyta. Universitetet skiljer sig på många sätt från den erfarenhet som finns från näringsliv och annan förvaltning genom att en stor del av medarbetarna redan tidigare arbetade på distans och att de i någon mening redan hade en form av aktivitetsbaserat arbetssätt. Med digitala möten som nytt arbetssätt så ökade behovet av plats för ostörda samtal (digitala möten) snarare än minskade behovet av rum.

Den fysiska planeringen har inte hängt med. Små bås, rum utan fönster, med vanliga mötesstolar är en vanlig lösning för att tillhandahålla utrymme för digitala möten. Ett slags 2020-talets telefonhytt, som är tänkta att fungera bra för ett kortare samtal men nu används till digitala möten som kan vara i flera timmar.

Sammanfattningsvis så finns det flera förändringar i teknik som har och kommer att ha konsekvenser för den fysiska planeringen, t.ex. digitalt arbete, hybridmöten, övergången från fast dator och telefon till bärbar dator och mobiltelefon, som används mer för textkommunikation än för samtal. I förlängningen kan även en övergång till ett ökat inslag av tal istället för att skriva på tangentbord också förändra villkoren för den fysiska arbetsplatsen.

När "new ways of working" och aktivitetsbaserade kontor har introducerats inom universitetsmiljöer har mottagande varit blandat. De fysiska förändringarna har i många fall inte utgått från hur arbete faktiskt organiseras inom verksamheten där en majoritet till stora delar utför ett relativt individuellt arbete med höga krav på koncentration (15). Detta kan förstås som en kollision mellan olika kulturer: det egna rummet är en plats

som kan formas utifrån den akademiska kollegiala kulturen med stora möjligheter till variation och individuell utformning. En kontorsmiljö som är utformad efter ett koncept som föreskriver hur man ska arbeta och var man ska arbeta med utgångspunkt i en tänkt modell står för en radikalt annan syn på arbete, relationer, självständighet såväl som professionella och sociala normer. Det är möjligt att se dessa koncept som ett sätt att legitimera eller skapa en optimistisk vision för att "sälja" in förändringar i samband med lokalprojekt. Detta är sannolikt en strategi som medför betydande risker då det inte bygger på en analys av de aktuella arbetsprocesserna, strukturerna och den sociala strukturen i verksamheten och samtidigt utger sig för att kunna föreskriva ett ideal som borde fungera bättre. Å andra sidan så innebär inte riskerna med idéer som "new ways of working" att ledningar och de som arbetar med lokalprojekt ska bortse från nya sätt att göra saker. Tvärtom är det sannolikt av största betydelse att lokalprojekt samspelar med ledningens sätt att arbeta med organisation, processer, kultur och arbetsmiljö. Svaret handlar dock inte så mycket om att köpa ett koncept om "new ways of working" utan mer om att artikulera det vi vill kalla "our way of working" nu och i framtiden där lokalförändringar och utveckling av arbetssätt och organisation utvecklas i samspel.

"A room of one's own"

Kontoret kan vara en plats som markerar status, t ex stora kontor, kontor med fin utsikt. Här finns möjlighet att möblera med soffa och fåtöljer eller mötesbord, diplom, priser och ibland ett betydande bibliotek. På många institutioner har rummen en tydlig statusordning och vissa av dem är mer eftersträvangsvärda än andra. Kontoret kan också ge möjlighet att skapa en personlig sfär som manifesterar det egna forskningsområdet, eller rent privata intressen (konst, politik, minnessaker, bilder på barn osv). Det egna rummet ger möjligheter till socialt stöd, tröst, uppmuntran och sådant som skvaller och mer förtroliga samtal. Det enskilda kontoret ger också möjlighet att dra sig undan från sociala kontakter och få tillgång till en form av "back-stage" där man kan slappna av. Man behöver inte förhålla sig till andra på samma sätt. Historiskt har även arbetsrummet för många lärare och forskare varit en mer privat plats som gett möjlighet till tupplurar, socialt umgänge och kanske en whisky på eftermiddagen.

Det finns alltså många exempel på hur den fysiska miljön ger möjligheter till sådant som är viktigt psykologiskt och socialt och som inte är omedelbart knutet till arbetsuppgifterna eller mer kvantitativa uppgifter om kvadratmeter, antal människor och nyttjandegrad.

...är kanske inte ett rum för alla.

Lärare framhåller gärna att det är trevligt för studenten att komma ("hem") till läraren. Utöver att läraren har all tänkbar relevant litteratur en handuträckning bort så blir det mer personligt i lärarens invanda och egenutformade miljö. Miljön kan vara någorlunda professionellt utformad, men kan också innehålla veckors

odiskade kaffemuggar, träningskläder liggandes på besöksstolen, politiska budskap på väggen. Olika saker som tydligt markerar vems (på ett personligt plan) plats detta är. Samtidigt som detta kan ge innehavaren av rummet en hemkänsla och verka inbjudande för många av besökarna så är det samtidigt tydligt att det inte är en neutral miljö. Den semiprivata sfären signalerar tydligt för besökaren att man är på någon annans territorium och på det sättet finns risk för en obalans i maktförhållanden. Som besökare eller student i handledning så behöver man förhålla sig till urvalet av litteratur, konst och mer eller mindre bohemiska inredningsdetaljer. I den utsträckning båda parter delar samma intressen, värderingar och estetiska preferenser så kan detta upplevas positivt. Om besökaren däremot har andra värderingar eller inte känner sig komfortabel med den hemlika atmosfären är det lätt att få en känsla av att vara i underläge. Ett alternativ är därför att mötas på en mer neutral plats tex ett samtalsrum, mötesrum eller grupprum eller att låta kontoret vara mer neutralt och professionellt i sin utformning.

Vad säger forskningen om att dela arbetsrum?

En återkommande diskussion de senaste 20 åren har varit för- och nackdelar med kontorslandskap och aktivitetsbaserade arbetsplatser. Förespråkare argumenterar för att detta är ett sätt att hushålla med ytor som är bra både för ekonomi och ekologisk hållbarhet och något som dessutom ger bättre flexibilitet för verksamheten. Detta blir särskilt tydligt när nyttjandegraden av kontor är låg. I förlängningen finns det dessutom en rik flora av koncept inom "new ways of working" där öppna kontor ses ett sätt att stimulera möten och kreativitet. I kontrast till denna positiva syn finns det en omfattande kritik som framhåller hur öppna miljöer leder till svårigheter att koncentrera sig, minskade möjligheter att ha digitala möten eller telefonsamtal och att dessa jämfört med enskilda rum ger en minskad tillgång till en privat zon för återhämtning. En annan problematik som forskningen visat är att öppna kontorsmiljöer påverkar olika grupper på olika sätt, t ex kan småbarnsföräldrar som lämnar barn på förskolan ha svårt att hitta lämplig plats då de ofta kommer senare till jobbet.

Arbetsuppgift eller rang?

En återkommande kritik som framkommer i samband med att dela rum är att högkvalificerade arbetsuppgifter som forskning kräver avskildhet för att möjliggöra den koncentration som arbetsuppgiften kräver. Det är helt klart att det i det här fallet handlar om kvalificerade arbetsuppgifter med högt krav på fokus. Samtidigt kan detta vara uttryck för en organisationskultur där kritiken i större utsträckning baseras på antaganden och värderingar. Till exempel är det vanligt att doktorander antas kunna dela rum, och detta ses till och med som något positivt. I vissa avseenden kan en doktorands forskningsarbete vara ännu mer krävande, än en mer erfaren forskares. Om man bara ser till uppgiftens krav är det möjligt att argumentera för att doktorander har ett ännu större behov av en avskild arbetsplats. Vi tror att det finns starka skäl att granska den här typen av kulturellt baserade antaganden som berör status och rang.

En systematisk översikt av 31 studier som jämförde enskilda cellkontor med olika former av mer öppna planlösningar visade att det var övervägande negativa effekter på hälsa, arbetstillfredsställelse och produktivitet av att dela rum eller att ha sin arbetsplats i ett kontorslandskap. I några studier fanns det positiva effekter på sociala faktorer men det framkom inget starkt stöd för att öppna kontor skulle främja ett mer kreativt och interaktivt arbetsklimat. När det gällde hälsoeffekter var det stress, trötthet och ökad risk för luftvägsinfektioner som var tydligast. De faktorer som var mest negativa avseende arbetstillfredsställelse var störande ljud, svårigheter med koncentration och minskad privat sfär. Författarna konstaterar att kostnader som är relaterade till sämre hälsa, lägre tillfredsställelse och minskad produktivitet inte vägs upp av besparingar på kontorsyta. Samtidigt efterlyser de mer forskning om individuella variationer och om vissa grupper av medarbetare kan ha nytta av att vara samlokaliserade. (16) (17) (18)

Andra negativa konsekvenser är upplevelser av minskad säkerhet, tillhörighet, privatsfär, konfidentialitet, engagemang, autonomi och identitet. Författarna konstaterar att det inte är miljön i sig som har effekter på nöjdheten utan att det handlar om hur miljön när den används motsvarar de förväntningar som medarbetarna har. ABW kan ge bättre förutsättningar om användare involveras i tidiga faser av design samt om arbetsprocessen analyseras grundligt. (17)

Några studier pekar på att ABW ökar möjligheterna till spontana kontakter och att detta kan stödja teamwork. Samtidigt framhåller författarna att akademiker i huvudsak arbetar individuellt (upp till 40%) och att detta kräver koncentration. Svårigheter med koncentration, det ökade avståndet till studenter och bristande tillgång till egna böcker, dokument mm uppfattas som stora nackdelar. Författarna rekommenderar att noggrann analys av arbetsprocesser och behov bör föregå design av miljöer (17).

I en systematisk översiktsartikel om övergång till ABW inom ett brett spektrum av verksamheter, som omfattade 17 studier med totalt 36 000 deltagare, konstaterade författarna att erfarenheterna var övervägande positiva. Detta gällde framförallt arbetsplatsens funktionalitet, möjlighet till samarbete, upplevelse av kontroll, medan möjligheten till förvaring, privat utrymme och koncentration minskade. (19)

En kvalitativ studie av chefers perspektiv och strategier vid implementering av ABW/AFO (Activity-based Flexible Offices) betonar vikten av arbetsplatser i tysta zoner samt att en arbetsplatsutformning som ger möjlighet till detta ses som en förbättring jämfört med delade kontor utan platser för fokusarbete. (20)

Morrison och Smollan studerade en advokatbyrå som gått över till ett kontorslandskap. Medarbetare hade varit delaktiga i designprocessen och ergonomiska aspekter hade nog beaktats. De intervjuade och distribuerade en enkät 6 månader respektive 14 månader efter inflyttning. Resultaten visade att medarbetarna uppskattade utseendet på (den mycket påkostade) miljön och att man hade lättare att få kontakt med kollegor samt det faktum att alla hade lika stora skrivbord och att alla satt ute i miljön. Det uppfattades mindre hierarkiskt. Kvinnliga medarbetare rapporterade dock att de hade en minskad privat sfär och kände sig iakttagna i större utsträckning. Inga män rapporterade detta. (21)

Något som saknas i dessa studier är ofta mer detaljerade analyser av vad den faktiska belastningen på kontorsytorna innebär och hur många som delar rum samt vilka normer som etablerats kring hur man använder ytor. Finns det plats för sex personer i ett delat rum med en genomsnittlig närvaro av tre personer så är detta en annorlunda situation än sex personer med 100% nyttjande av rummet. Det finns i litteraturen väldigt få redogörelser för hur man från ledningshåll arbetat med arbetsmiljö, arbetsorganisation och kultur för att hitta sätt att underlätta anpassning till en ny kontorsmiljö.

Fakulteten som flyttade: ett case om ABW i universitetsmiljön

I en longitudinell etnografisk studie följde Marrewijk och Van den Ende (22) en naturvetenskaplig fakultet som flyttade in i ett öppet kontorslandskap med ett aktivitetsbaserat koncept. Miljön var indelad i olika zoner. Det fanns mötesrum, en loungemiljö för mindre koncentrationskrävande arbete, och enpersonersrum för koncentrerat arbete. Det fanns en uttalad "clean desk policy" och varje medarbetare hade ett skåp med 2 meter bokhylla,

I den gamla byggnaden delade majoriteten av medarbetarna rum med kollegor i tvåpersonerskontor. I den nya byggnaden sökte man sig oftast till enpersonersrum och ockuperade dessa om man ville jobba koncentrerat. Att sitta i loungemiljö skedde oftast om man huvudsakligen hade undervisning den dagen eller bara skulle vara en kortare stund på plats. Man fördrog att sitta nära bokhyllor (som det fanns gott om i miljön) med tillgång till relevant litteratur. Vidare föredrog de flesta att stanna på ett visst våningsplan hellre än att söka upp "bättre" platser på ett annat våningsplan. Det hade snabbt skapats informella gränser och grupptillhörigheter som gjorde det svårt att byta våning. De allra flesta (80%) tenderade att sitta på samma plats varje dag om de hade möjlighet. Administrativ personal förhandlade till sig formellt beslutade fasta platser vilket motiverades av att de behövde kunna hittas av kollegor och ha förtroliga samtal. Medarbetarna saknade att ha egna bokhyllor, deras arbete med forskning var högst individuellt och att se kollegor eller ha tillgång till mötesplatser var inte ett starkt uttryckt behov. Efter något år minskade behovet av de tryckta böckerna och fler arbetade mer digitalt. Kravet på "clean desk" var besvärande för många.

Öppenheten och glasväggarna gjorde det lättare att hitta varandra och underlättade möten vilket en del uppskattade som något som berikade miljön och deras forskargärning. Å andra sidan rapporterade man att man hade blivit mer neutral och återhållen med känslouttryck. I den gamla byggnaden kunde både ilska och glädje förekomma bakom slutna väggar och dörrar. Det visade sig också att statushierarkier, normer och värderingar inte förändras så fort. Högstatuspersoner valde ofta att placera sig på vad som sågs som attraktiva platser och behålla dessa.

Studenter hade inte tillträde till kontorsmiljön och detta var uppskattat av en del medarbetare medan andra tyckte att något gick förlorat utan den spontana kontakten med studenterna. Studentmöten fick bokas i förväg och var tänkta hållas i en "mixad zon" där det fanns mötesrum. Denna zon var dock ofta full av studenter som även tog mötesrum i anspråk och en del lärare föredrog då att ta med studenter in i kontorsmiljön och använda rum där.

Resultaten i studien som Marrewijk och Van den Ende presenterar är i linje med studier av andra miljöer som gjort motsvarande förändringar (23). Marrewijk och Van den Ende framhåller särskilt betydelsen av att hur miljön till slut får mening och används är en aktiv process: "Staff members have shown to be no passive receivers of change interventions but that they actively attribute meaning to new spatial practices and appropriate it in their own way as we have seen in occupying rooms for a whole day, working at home more frequently and hiding emotions" (22 s. 1133). De konstaterar också att planeringsprocessen präglades av perspektiv som starkt skiljde sig från användarnas förståelse och prioriteringar: "The introduction of the open-plan offices in the science faculty appeared to focus predominantly upon the technical realization and pragmatic outcome of the offices, rather than on the culture and experience of academics" (22 s. 1134).

Ett rum är mer än kvadratmeter

Arbetsplatsen är inte bara en effektiv maskin för att utföra vissa uppgifter. Det finns psykologiska, sociala och strukturella faktorer som formar livet på arbetsplatsen och gör att det informella och det inte helt uppgiftsinriktade ofta tar betydande plats. Den fysiska miljön är därför också en ram för i vilken utsträckning medarbetare känner sig mer eller mindre inkluderade, upplever samhörighet och sammanhang. Det är också en plats för relationer och kollegialt utbyte som kan omfatta närhet och vänskap såväl som rivalitet, konflikter och avundsjuka. Det fysiska rummet används också för att markera status och makt på olika sätt. Förändringar i den fysiska miljön innebär därför att de som arbetar i organisationen behöver formera nya sätt att använda miljön inte bara för hur de utför sitt arbete utan även hur miljön används för att hantera tillhörighet/exkludering, närhet/avskildhet, och makt.

En förklaring till varför det är så svårt att fånga dessa dimensioner är att planering av fysisk miljö och även forskning om miljöerna alltför ofta sker med en slagsida åt det fysiska där det inte blir tydligt hur viktiga andra aspekter är för slutresultatet. Med inspiration från Henri Lefebvre hävdar Marrewijk och Van den Ende att: "...spatial interventions impact the fabric of social relations and raise questions concerning human experience, behavior and identity..., as organizing space is also about organizing social order..." (22)

Detta är aspekter som berörs i mycket begränsad utsträckning i samband med lokalprojekt. I ett lokalprojekt ligger ofta fokus på hur rummen svarar mot en beställning av funktioner och inredning, vilket kan åskådliggöras på en ritning. När lokalerna tas i bruk och används så är dock det relevanta hur rummen de facto fungerar för det som ska ske. Här finns alltså en spänning mellan ett rum i teorin och ett rum i praktiken.

Förstå rummet

Den franska filosofen och sociologen Henri Lefebvre utvecklade en idé om en rumslig triad som består av tre olika men sammanhängande dimensioner av rummet:

Det tänkta rummet (conceived space):
det abstrakta rummet som skapas i kartor, ritningar, planer.

Det uppfattade rummet (perceived space):
det fysiska och materiella rummet så som vi upplever det genom våra sinnen.

Det levda rummet (lived space):
det rum där människors dagliga liv och erfarenheter utspelar sig.

Rummet, enligt Lefebvre, är inte en neutral bakgrund utan snarare något som produceras genom sociala, politiska och ekonomiska processer. Rummet är både en produkt och en producent av sociala relationer.

Leveransmålen för lokalprojekt ligger i det tänkta rummets manifestation som det uppfattade rummet. Den tvådimensionella ritningen ska så att säga vara väl översatt till den flerdimensionella verkligheten. Men, det är det levda rummet som ska fungera väl och fungera likvärdigt och det är i det levda rummet som nytta och värde framträder. Det levda rummet handlar om hur miljön används, hur lärare och studenter uppfattar och nyttjar lärmiljöer och hur kontorsarbetsplatser fungerar praktiskt för de som har sin arbetsplats där. Det kan vara mer eller mindre intuitivt och lätt att hitta ett samspel mellan sociala praktiker som t ex arbetsorganisation och de fysiska förutsättningarna. Det levda rummet är därför en möjlig startpunkt för att utvärdera aspekter av ett projekt som berör vidare målsättningar med ett projekt, aspekter som kan formuleras i termer av effektmål. Det levda rummet är också där det blir tydligt vilka anpassningar som kan bli nödvändiga. Det levda rummet handlar om den symboliska användningen av rummet och vilken mening rummet har och vilka associationer och känslor som aktualiseras. Det levda rummet handlar om hur användare värderar hur det är att vara i miljön och hur det stämmer med viktiga identiteter. Här kommer också olika motståndshandlingar till uttryck där alternativa meningar och värden uttrycks i miljön. Till exempel kan det handla om att aktivt förändra kontorsrum med hjälp av egna inredningsdetaljer eller affischer som ger uttryck för politiska uppfattningar. Andra former av motstånd kan vara att helt enkelt inte vara på arbetsplatsen utan istället välja andra platser för att utföra arbetet vilket många gånger är möjligt i universitetsmiljön.

Ett framgångsrikt sätt att arbeta med lokalprojekt bör därför handla om att utveckla arbetssätt och processer som skapar kontakt och rörelse mellan de tre dimensionerna.

Rummet produceras och kvaliteten skapas över tid genom bra design (lokalprojekt), bra drift/service och bra ledning/organisering. Arbetssätt och processer behöver kunna handla om det som är praktiskt, pragmatiskt och nyttigt men också om mening och makt.

Ett konstruktivt sätt att fånga skillnaderna mellan utformningen av det fysiska rummet och utformningens konsekvenser för hur rummet upplevs och används är att skilja på det absoluta, det relativa och det relationella rummet. (24) Det absoluta rummet syftar på den rent fysiska utbredningen medan det relativa syftar på rummets kvaliteter i relation till den omgivande miljön. Det relationella rummet formas genom det sätt vilket människorna använder och tar rummet i anspråk.

Dessa olika perspektiv på rummet visar på att det inte är självklart att få fram relevant kunskap eller förståelse av vad som kan vara värdeskapande för studenter och lärare genom att ställa frågor i en enkät eller en workshop. Det kan handla om olika former av tyst kunskap eller aspekter som berör kultur, identitet, makt och värderingsfrågor vilka kan vara svåra att artikulera. Kreativa arbetssätt med fullskalemodeller kan vara ett sätt att utforska och reflektera både kring funktion, estetik och vad olika design kan innebära. (25)

En annan ingång är att på helt andra sätt skapa situationer som synliggör sådant som inte fångas i ett lokalprogram eller en verksamhetsbeskrivning. Att använda konst är en möjlighet som på flera sätt kan kortsluta en rationell och linjär planeringslogik och därmed skapa utrymme för insikter i vad som är värdeskapande för en universitetsmiljö. Brian Eno och Bette Adriaanse (2025) beskriver konst som en aktivitet som inte syftar till någon funktion eller nytta utan istället uppskattas för sin egen skull. Konst är därför en möjlighet att upptäcka sina preferenser, vad som ger lust och mening. Det är också ett sätt att komma underfund med värderingar, attityder och aspekter av den egna kulturen som kan vara viktiga men sällan artikulera. (26)

Vi ser konst som en outnyttjad möjlighet att utforska viktiga sidor av hur det tänkta, uppfattade och det levda rummet samspelar och bidrar till värde för universitetet. Ett intressant exempel på att aktivt aktivera en organisations reflektionsförmåga och bredda diskussionen är hur Handelshögskolans rektor Lars Strannegård introducerat konst och litteratur som naturliga inslag i pedagogik och som ett sätt att tillskapa nya mentala rum för att utforska institutionens syfte och plats i världen. (27)

Kreativa metoder synliggör dolda mönster

I samband med ett tillfälligt konstprojekt på samhällsvetenskapliga fakultetens campus i Lund ville konstnären engagera studenter och medarbetare i att bygga en installation av flätad pil och lera. Projektet var en undersökning i kollektiv improvisation. Några av de (ganska få) som deltog i konstruktionsarbetet slogs av att det snabbt skapades en sorts gemenskap kring arbetet. Samtal uppstod mellan lärare, förbipasserande studenter som stannade till, någon tillrest konstnär med intresse för flättekniker och andra som kanske mest ville ha en kopp kaffe och någon att prata med.

Genom att mycket tillfälligt få kontakt på denna provisoriska och liminala plats kunde också oväntade samtal uppstå. Ingen var säker vilken roll eller grupp de andra tillhörde och det blev naturligt att ställa frågor på ett sätt som inte förekommer i föreläsningssalen eller seminarierummet. Aktiviteten gav deltagarna möjlighet att utforska sina drivkrafter och varför de valt att för en stund medverka i det här projektet. Här finns en potential att utforska vilka vi är och vad som både förenar och skiljer oss åt inom vårt organisatoriska sammanhang. Kollegor passerade, tittade lite, log och tycktes skynda på stegen för på något sätt komma undan. Att göra installationer på en lerig gräsmatta hör inte till vardagen. Men det är värt att notera att samma upptagenhet eller avståndstagande även tycks gälla andra aktiviteter som helt klart berör kärnverksamheten. Närvaron på seminarier, föreläsningar med gästande forskare är ofta problematiskt låg. En reflektion är att det som i första läget ter sig som en extraordinär situation i själva verket blir ett tillfälle att reflektera över normer i den egna organisationen. Vad betyder upptagenheten, vad är viktigt och vad är mindre viktigt? Vad betyder närvaro och vad signalerar vi med frånvaro?



Statens konstråd. Foto: Ricard Estay

Några rader av Gunnar Ekelöf fångar hur det sociala sammanhanget bidrar till känslan av att känna sig hemma. Det verkar på liknande sätt vara en sammansatt väv av känslor, stämningar och föreställningar som spelar roll för hur miljöer uppfattas, används och anpassas och det är möjligen ett sätt att komma nära det "levda rummet".

"Man känner sig hemma där trycket från omvärlden är det minsta möjliga. Det är inte alltid fallet där livet, materiellt sett, är lättast att leva, utan oftare där människorna är lättast att leva med. Där man kan få vara ensam utan att det behöver gå till isolering, där man kan vara okänd utan att nödvändigtvis behöva försaka bekantskaper. Där den ömsesidiga övervakningen saknas." (28)

Psykologiska och sociala aspekter på lokaler

Frågan om hur kontorsarbetsplatser bör utformas för att ta hänsyn till psykologiska behov och förutsättningar har behandlats på olika sätt i den psykologiska forskningen men har sällan en plats i ett lokalprojekt. Det finns en lång tradition av att diskutera grundläggande psykologiska behov och ergonomiska faktorer. T ex diskuterar Oseland forskning som redan på 1970-talet lyfte betydelsen av en privat sfär på arbetsplatsen och att detta behov varierar mellan personer men också i relation till situationen. Behovet av privat sfär är således dynamiskt och förändras över tid. Enligt Oseland är det heller inte alltid avgörande att vara i ett enskilt rum bakom en stängd dörr. Ett café kan, trots att det är en offentlig miljö med många människor, erbjuda en privat sfär och en möjlighet att inte bli störd av kollegor. De andra vet inte vem man är och man har i någon mån rätt att vara ifred. (29)

Ett annat bidrag som belyser vad arbetsplatsens miljö betyder för individen är teorin om självbestämmande. Enligt Deci och Ryan finns det tre psykologiska behov som är väsentliga för individens motivation och välbefinnande och i förlängningen för organisationens resultat och produktivitet: möjlighet att utveckla och utöva kompetens; självbestämmande; samhörighet. En miljö som tillfredsställer dessa behov är en viktig komponent i en god arbetsmiljö och engagemang i arbetet. (30)

Det finns även forskning som studerat individers anknytning till en specifik miljö. En utgångspunkt i denna forskning är att en plats eller en viss arbetsmiljö kan upplevas som trygg och emotionellt stödjande och kan då bidra till en förstärkt känsla av anknytning till den specifika miljön. Vissa forskare har till och med föreslagit att det kan vara meningsfullt att analysera interaktion mellan anknytningsstilar och uppfattning av platser t ex i form av: trygg anknytning (positiv självbild, positiv syn på platsen), ängslig anknytning (negativ självbild/ positiv syn på platsen), undvikande anknytning (positiv självbild/negativ syn på platsen). Vidare kan en utformning av arbetsplatsen som möter medarbetarens behov stärka anknytningen till organisationen i sin helhet samt stimulera välbefinnande, arbetstillfredsställelse och organisatoriskt medborgarskap. (31)

För många som arbetar vid universitet är den organisatoriska tillhörigheten relativt flytande och identiteten är ofta inte så starkt kopplad till en viss arbetsplats som institution eller ett visst universitet. Identiteten är snarare förankrad i rollen som forskare inom ett visst ämne eller som lärare inom en särskild utbildning eller ämne. Betydelsen av plats och hur man uppfattar den fysiska miljön behöver sannolikt förstås mot denna bakgrund. Dessutom är en betydande del av medarbetare i universitetsmiljön tillfälligt knutna till arbetsplatsen eller ingår i flera och föränderliga konstellationer. Doktorander, postdoktorer, forskare och adjungerade/timlärare har tidsbegränsade anställningar. Lärare och forskare ingår i olika projekt och grupperingar som kan förändras över tid. Sammantaget innebär det att det finns en stor variation i hur stark anknytning varje medarbetare har till den specifika arbetsplatsen och att yrkesidentiteten relateras till flera olika grupper och sammanhang som dessutom förändras över tid.

Den fysiska arbetsplatsen är viktig på många olika sätt för medarbetare. Detta blir särskilt tydligt vid förändringar som innebär att medarbetare behöver ändra placering inom lokalerna, eller när nya kontorslösningar som öppna landskap eller aktivitetsbaserade arbetsmiljöer införs. Den typen av förändringar har väckt mycket debatt inom högskole- och universitetsvärlden. Begrepp som förtätning och lokaleffektivisering blir allt vanligare till följd av höjda hyreskostnader och vad som av många beskrivs som låg nyttjandegrad. Projekten har ofta ett fokus på lokaler och ekonomi. Den debatt som förs kring konsekvenser av att dela rum eller sitta i kontorslandskap lyfter ofta fram arbetsmiljöfrågor och att i jämförelse med enskilda cellkontor så är det en ökad risk för att bli störd av ljud och synintryck osv. Det är mindre vanligt att själva förändringen diskuteras i termer av vad medarbetare har för några förväntningar på arbetsgivaren/organisationen. För den som i många år har haft tillgång till ett enskilt kontor som man kunnat forma utifrån egna preferenser när det gäller hur man lägger upp arbetet och hur man vill sätta sin personliga prägel på rummet innebär det en avsevärd förändring att dela rum med en eller flera andra kollegor. Förändringen innebär något mer än att det är en fysisk förändrad miljö och att arbetsmiljön förändras. Det går också att förstå detta som att något förändras i det psykologiska kontrakt som finns mellan medarbetare och ledning. Det psykologiska kontraktet handlar om oskrivna, ömsesidiga förväntningar mellan medarbetare och ledning som reglerar relationen och formar hur arbetet utförs och den roll man tar på arbetsplatsen. Ett brott mot det psykologiska kontraktet kan öka risken för vantrivsel, ohälsa och i förlängningen leda till att man lämnar organisationen. När det sker brott mot det psykologiska kontraktet urholkas känslan av ömsesidighet och risken för utbrändhet ökar. (32)

Forskningen om konsekvenserna av att dela rum och att ha arbetsplats i ett öppet landskap betonar arbetsmiljöaspekter, vissa psykologiska behov och konsekvenser för produktivitet och det sociala samspelet. Det är mindre vanligt med studier som belyser vad kontoret, den egna arbetsplatsen betyder och har för mening för individen och därmed vad en förändring av arbetsplatsen innebär. Detta berör även frågor om hur det arbete som lärare och forskare vid ett universitet utför ska förstås. Vilka förväntningar har forskaren själv, kollegiet och universitetet som arbetsgivare? Vad betyder det för platsen där arbetet bäst utförs?

Det psykologiska kontraktet kan variera beroende på vilken form av styrning som är mest framträdande. Arbetsplatsen kan präglas av en byråkratisk styrelseform där saklighet, regler och rättssäkerhet står i fokus. En annan form är "management" där den formella chefen beslutar. Ytterligare en styrelseform är den kollegiala. Ilana Gershon använder begreppet "communities of practice", "praktikgemenskaper", för att synliggöra en annan typ av logik eller struktur som formar samspel, förväntningar och kontrakt på arbetsplatsen. Praktikgemenskaper, menar Gershon, är något annat än kontrakt. (33) Praktikgemenskaper handlar om socialisering in i ett kollegialt sammanhang där det gradvisa tillägnandet av kunskaper, färdigheter och normer utvecklas genom lärande och tillit.

Lokalprojekt som innebär betydande förändringar t ex som att gå från enskilda cellkontor till delade kontor eller aktivitetsbaserade miljöer är därför inte bara en förändring av hur man använder lokaler utan är också en förändring av det psykologiska kontraktet, och praktikgemenskapen. Det psykologiska kontraktet kan därför behöva göras explicit och till vissa delar omförhandlas. De erfarenheter som finns av att närvaron drastiskt minskat efter införande av kontorslandskap i högre utbildning har därför inte bara med fysiska arbetsmiljöaspekter i sig att göra utan kan handla lika mycket, eller mer, om att man upplever att det skett brott mot ett psykologiskt kontrakt. Den låga närvaron kan då ses om en form av protest eller "exit".

Går det att vara ostörd tillsammans med andra?

Skälet till att behöva ett enskilt kontor uttrycks nästan alltid med hänvisning till behovet av att arbeta ostört. Samtidigt har vi, i många samtal över flera års tid, fått till oss att man behöver vara "riktigt" ostörd så väljer man bort (det enskilda) kontoret. Då väljer man antingen hemmakontoret, biblioteket eller caféet. Behovet verkar vara att befinna sig på en plats där ingen kommer att söka upp mig (och störa). För även med stängd dörr till ett enskilt kontor, så riskerar man att utsättas för kollegor som knacker på för att stämma av något, på väg till kaffemaskinen bli indragen i ett samtal. Det enskilda kontoret är tillräckligt för viss typ av ostört arbete, men detta verkar inte gälla för alla typer av uppgifter.

För andra kan det till och med vara så att normerna i ett kontorslandskap underlättar det ostörda arbetet? Frågan om vad som bidrar till ostördhet och möjligheter till koncentration handlar därför bara delvis om det fysiska rummets utformning och lika mycket om normer. "Jag har aldrig kunnat jobba så ostört som när jag satt i ett rum med sju arbetsplatser."

Det finns idag en betydande mängd studier som handlar om hur en övergång från enskilda cellkontor till mer delade eller öppna kontorslösningar påverkar arbetsmiljö, trivsel och produktivitet. Vad forskningen hittills inte har belyst i samma utsträckning är att hur en förändring av miljön tas emot påverkas av förväntningar om psykologiska kontrakt och av hur mjuka faktorer som det sociala samspelet och status hanteras i öppna kontor.

Det som inte heller uppmärksammas tillräckligt är vilken mening medarbetare tillskriver miljön och sociala samspelet och hur detta påverkar upplevelsen av en förändring.



Två grenar av filosofin: "moralfilosofi respektive "logik och metafysik", vid St Andrews universitet tycks här behöva både skilda grindar och varsin dörr. (Bild: R Holmberg)

Till exempel kan man se att dörren till det egna arbetsrummet fyller flera viktiga psykologiska och sociala funktioner. Att kunna stänga dörren innebär ett stort mått av

kontroll och kan bidra till en känsla av autonomi. Att bestämma över när dörren är öppen och när den är stängd och välja vem som är välkommen och vem som inte är välkommen ger möjlighet att ha kontroll över den sociala situationen.

En dörr betyder så mycket

Jag kan bestämma vem jag interagerar med, vem som ser mig och vem jag behöver förhålla mig till. Utan en dörr som jag själv bestämmer över träffar jag fler personer, behöver förhålla mig till andras närvaro och besluta vilka reaktioner och vilket uppträdande som är lämpligt. Finns det personer som jag har en vänskaplig relation med och gärna vill byta ett ord med eller finns det sådana som jag uppfattar som hot av olika anledningar eller personer som är främmande och som jag behöver förstå om de hör hit eller inte? I ett delat rum eller ett kontorslandskap kan det finnas kollegor som jag delar en arbetsgemenskap med och där vi är ömsesidigt beroende av varandra på ett sätt som har med arbetet att göra. Det kan också finnas de som man bara är bekant med utan att ha något gemensamt med mer än att man vistas på samma arbetsplats. Att stänga dörren gör allt så mycket enklare, inget behov att identifiera eventuella hot eller överväga vilka arbetsrelaterade frågor eller sociala artigheter som kan vara på sin plats.

En stängd dörr sparar mycket energi och hjärnan får tid över till annat. Utan dörr kan det naturligtvis vara stimulerande att så tydligt få tillgång till och vara exponerad för ett kollegialt och socialt sammanhang men för att detta ska fungera krävs det sannolikt normer och färdigheter för att navigera på ett konstruktivt sätt. Utöver att det finns individuella skillnader i hur olika personer upplever och hanterar olika miljöer så kan både individen och organisationen behöva förändras för att fungera i en miljö där det inte går att stänga dörren. Lite förenklat kan man säga att i brist på yttre gränser (dörrar att stänga) behöver individen bli klarare över sitt sätt att hantera gränser både i en inre psykologisk mening och socialt i sitt uppträdande tillsammans med andra. Det kan handla om att man på arbetsplatsen behöver lägga mer vikt vid att lära känna varandra, öka medvetenheten om normer för uppträdande och för alla att ha en mer nyanserad uppfattning om vilka arbetsrelationer man har till varandra och vilket sammanhang man ingår i. Att kunna stänga dörren är en möjlighet att slippa tänka på och hantera en mängd saker. Att inte kunna stänga en dörr ökar kravet på att ha en utvecklad förståelse av både det organisatoriska och det sociala sammanhanget för att lättare kunna navigera i mötet med andra. Detta är något som kan upplevas som berikande för vissa och som sannolikt är värdefullt för organisationen men som för andra kan uppfattas som en belastning som tar energi från andra och viktigare uppgifter.

Den ökade synligheten har också andra och ibland mindre väntade konsekvenser. Sociala mönster av närhet och intimitet såväl som isolering kan bli mer synliga. Känslor både av avundsjuka, svartsjuka och ensamhet kan accentueras i en miljö med ökad synlighet. En ökad synlighet innebär därför ett visst behov av att hantera social interaktion på andra sätt. Synligheten kan också betyda olika saker för olika grupper av medarbetare beroende på hur gruppen av medarbetare är sammansatt och vilka normer som präglar arbetsplatsen. I en studie av öppna kontorslandskap på en större advokatbyrå rapporterade en majoritet av kvinnorna att de kände sig iakttagna på ett ibland besvärande sätt och att synligheten innebar en press att tänka på klädsel och utseende. Inga av männen rapporterade att detta var något som de hade reflekterat över. (20) Överhuvudtaget blir både det yttre och det inre påtagligt på ett annat sätt med den ökade synligheten i en öppen miljö. Dörren kan vara en stor hjälp för att hantera känslan av skam för att vara annorlunda, för funktionshindrad, för ung, för gammal, för vacker, för stor, för ful.

För den enskilde medarbetaren innebär förändringen från att ha en egen dörr till att hantera något som kan beskrivas som "vår dörr" att den inre bilden av hur vi hänger ihop och hur vi är organiserade kommer att behöva vara mer nyanserad och ägnas mer uppmärksamhet. För den som varit van vid att kunna stänga om sig blir det då nödvändigt att beakta sociala och organisatoriska faktorer på ett annat sätt än tidigare. Dörren, kontrollen över dörren och synligheten berör också mer överordnade maktaspekter på arbetsplatsen där det helt öppna kontoret närmast kan anta formen av ett Benthamskt panopticon. Det finns därför anledningar till att det inte bara är transparens och synlighet som ska premieras. Vissa plantor kanske ska få växa i skuggan. Lefebvre skriver:

"Space as innocent...as free of traps or secret places. Anything hidden or dissimulated – and hence dangerous – is antagonistic to transparency, under whose reign everything can be taken in by a single glance from that mental eye which illuminates whatever it contemplates." (34 s. 35)

Vi är övertygade om att det går att använda ytor bättre, effektivare. Vi är också övertygade om att lösningens utformning, och sättet att jobba med förändringen måste ta hänsyn till kulturella förutsättningar och verksamhetens uppgifter. Arbete med de ömsesidiga förväntningarna och psykologiska kontrakt behöver uppmärksammas i tillräcklig utsträckning. Detta kräver en fördjupad samverkan mellan lokalprojekt och ledningssystem, och mellan lokalprojekt och kontinuerliga lokaljusteringar som ska hanteras löpande i linjen. Utifrån aktuellt forskningsläge så bör man se övergången till ökat samnyttjande i mycket större utsträckning som ett organisatoriskt förändringsprojekt än som ett rent lokalprojekt.

Vilka värderingar styr och bör styra lokalprojekt?

Den byggda miljön uttrycker värderingar: ideal och idéer om hur samhälle, organisationer och människor är och bör vara. Miljöns utformning manifesterar värderingar genom att underlätta eller försvåra beteenden. Detta blir särskilt tydligt när det handlar om fysisk tillgänglighet där miljön kan vara direkt hindrande och signalera vad som anses som normalt respektive avvikande. Lokalprojekt kommer alltid att utgå från en uppsättning värden eller värderingar. Dessa kan vara uttalade, t ex i regelverk, kvalitetssystem eller planeringsförutsättningar inom en viss myndighet. Men värderingar kan också vara outtalade och ändå ha stor betydelse för hur den fysiska miljön gestaltas och används.

Vi menar att en ökad medvetenhet särskilt om de outtalade värderingar och antaganden som finns i en organisation är viktigt för att på rätt sätt formulera mål för lokalprojekt och också för hur arbetet och processen kring projekten utformas. Lokalprojekt kan stärkas genom att tydligt knyta an till de värden som kommer till uttryck i lagstiftning och relevanta policyer. En förståelse för dessa värden kan bli särskilt viktig i samband med målkonflikter och situationer där olika värden kan komma att ställas mot varandra. En djupare förståelse för de värderingar som präglar den specifika verksamheten blir därför till stor hjälp i lokalprojekt.

En utgångspunkt för att identifiera värderingar i samband med lokalprojekt är policys och regelverk som är styrande eller vägledande för utformning av den fysiska miljön. Som tidigare nämnts så uttrycker Sveriges nationella arkitekturpolicy värderingar som handlar om integration och jämlikhet. Några ytterligare principer i policyn implicerar fler tydliga värderingar då de fastslår att:

- hållbarhet och kvalitet inte underställs kortsiktiga ekonomiska överväganden
- det offentliga agerar förebildligt
- estetiska, konstnärliga och kulturhistoriska värden tas till vara och utvecklas
- miljöer gestaltas för att vara tillgängliga för alla (3)

Även enskilda organisationer har policydokument som signalerar värderingar som kan ha relevans för lokalprojekt. Lunds universitet lyfter till exempel fram ett antal värden/principer: "Universitetets verksamhet ska värna demokrati, legalitet, objektivitet, fri åsiktsbildning, respekt för allas lika värde, effektivitet och service samt demokratiska principer och mänskliga fri- och rättigheter. Jämställdhet och lika villkor är grundläggande principer för alla delar av vår verksamhet." (35) Både policyn för gestaltad livsmiljö och exemplet från Lunds universitets värdegrund visar på värderingar som ska vara vägledande för den fysiska miljöns utformning.

Värderingsfrågor blir särskilt viktiga i hanteringen av sådana målkonflikter som uppstår i samband med strävan efter en ökad ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Det kan t.ex. handla om:

- Hur fördelas yta mellan ex personalytor och studentmiljöer?
- Utifrån vilka principer fördelas arbetsplatser och rum?
- Vem har tillgång till vilka miljöer och rum?
- Vilka delar av universitetets byggnader och rum kan allmänheten komma in i?
- Vem känner sig välkommen?
- Orienterbarhet, dvs hur lätt det är att som besökare (eller nykomling) att hitta i lokalerna.
- Klimatavtryck
- Ekonomisk återhållsamhet

Grundläggande förhållningssätt till hierarki/ojämlikhet kontra jämlikhet, ekonomisk rationalitet kontra arbetsmiljö och mänskliga behov, öppenhet kontra slutenhet, spelar stor roll för målen för lokalprojekt.

Att utgå ifrån värderingar har betydelse för de behovsinventeringar, analyser och prioriteringar som sker i ett projekt. Alla projekt har värderingar som styr arbetet, vår erfarenhet är dock att de sällan är explicita. Genom att göra dem explicita och inom en verksamhet/organisation ensa de värderingar som ska vara styrande, ges förutsättningar för relevanta och förankrade målsättningar för projektet. Detta har konsekvenser för konkreta arbetssätt och hur olika skeden i lokalprojekt förankras och diskuteras i form av målbilder, verksamhetsbeskrivningar mm. Sammantaget innebär detta att det finns ett behov av en djupare reflektion och samtal om värderingsfrågor som föregriper t. ex. målbildsarbete för ett enskilt projekt.

Vikten av att förstå verksamhetens centrala värden

En tidigare dekan spelade en viktig roll för hur fakultetens arbete med lokalprojekt utvecklades mot ett helhetsperspektiv.

I samband med en workshop för att ta fram ett konstprogram, där frågor om fakultetens identitet och självförståelse stod i fokus, beskrev dekanen vår fakultet såhär:

"We research and educate on a wide range of issues related to the composition, change, and governance of society, and the perceptions, relationships, and interactions of people.

We try to understand fundamental mechanisms, such as how memory works and impacts our behaviour. And we develop suggestions for regulation and governance that point towards a more sustainable future. And much, much more.

As social and behavioural scientists we need to move with the times. If we are to say anything useful about the present, we must be oriented towards environmental, medical, technological, etc., developments. Therefore, interdisciplinary, transdisciplinary and cross disciplinary research is in our DNA. Equally natural to us are collaborations and joint knowledge production with actors outside the university.

Since we are always in some sense studying ourselves and contemporary conflicts, injustices and inequalities, it is sometimes difficult for us to draw the line between research and activism, between what is and what should be. Our aim is to say something about what is. To get there, we must have open and unstructured discussions. We need a culture where ideas are tested, that let different and opposing thoughts meet and clash. We cannot be easily offended, at least not in the seminar. To succeed in social and behavioural science we must have empathy, and make our utmost to understand the Other."

En sådan här beskrivning signalerar målsättningar, viktiga aktiviteter och centrala värden för en verksamhet. För oss har de varit betydelsefulla för att på ett tydligare sätt formulera effektmål för lokalprojekt. Det är också ett exempel på hur ett ledningsperspektiv har betydelse för att knyta samman lokalprojekt med kärnverksamhet och linjeorganisationens ledning.

Vi föreslår fyra områden som vägledande:

- Klimatpåverkan ska begränsas
- Öppenhet och demokrati ska främjas
- Kollegial samhörighet och interaktion ska främjas
- Rättvisa och likvärdighet ska främjas

Aktivt arbete med klimatpåverkan för ett hållbart universitet

Lokaler, renovering och nybyggnation har stor klimatpåverkan. Fastighetssektorn står för 39 % av energirelaterade koldioxidutsläpp. (36) Genom att bevara byggnaders stomme kan klimatpåverkan minska med 60 procent och avfallsmängderna med nästan 80 procent, jämfört med om man river och bygger nytt. Flera typer av råvaror är bristvaror. Den globala konsumtionen av sand för cement, glas och byggmaterial har trefaldigats under de två senaste årtiondena och uppgår i dag till 50 miljarder ton per år, enligt FN. Sand är en av världens mest utnyttjade naturresurs, och utvinning bedrivs på sätt som i huvudsak är okontrollerad och ekologiskt ohållbar. (37) Dessutom kommer byggnaden under sin livstid att generera utsläpp i samband med uppvärmning, ventilation mm vilket ytterligare visar på vikten av att hushålla effektivt med ytor. (38)

På samma sätt som det svenska forskningslandskapet har beskrivits som präglad av expansiv stagnation (10) kan de många satsningarna på sektorns lokaler ha haft inslag oreflekterad expansion. En ständigt växande ekonomi har tillsammans med fastighetsägare som sett goda affärsmöjligheter drivit fram en snabb ökning av nybyggnation. Det är möjligt att utveckling av den fysiska miljön/campusmiljöerna också hade gynnats av mer samlade grepp. I vårt perspektiv är det som om avreglering, kvantitativ expansion och låga räntor skapat en perfekt grund för det vi kallar "husdrömmar".

Akademiska Hus, som förvaltar ungefär 60 % av Sveriges högskolelokaler (39), har högt ställda klimatmål och ska till 2040 nått en minskning av växthusgasutsläpp med 90 % (40). Byggprojekt står för en väsentlig del av klimatavtrycket och effektivisering av befintliga byggnader, istället för nybyggnad, är en viktig strategi för att nå målsättningen (41).

En höjd ambitionsnivå när det gäller hållbarhet och klimatavtryck ställer ytterligare krav på beställaren och fastighetsägare. Det innebär till exempel att beställaren måste vara beredd att tänka om och frigöra sig från ambitioner av karaktären "nu är det vår tid att bygga nytt" och istället tänka mycket kritiskt kring alternativa sätt att utveckla lokaler och campusmiljön. Samtidigt är det en utmaning för fastighetsägare att växla över till ett nytt sätt att se på fastighetsutveckling och byggande. I praktiken innebär det ett behov av att beställare och ägare kommer i takt med varandra både i ambitioner och processer.

“Kommer någon att stoppa oss?”

Vid en workshop med hållbarhetstema vid vår fakultet presenterade forskare en rad argument mot nybyggnation där det blev tydligt hur problematiskt det idag är att använda cement och glas för att uppföra nya byggnader vilket fick en av deltagarna att utbrista: “Men om vi mot bättre vetande vill bygga, kommer någon att stoppa oss då, med tanke på hållbarhet?” De närvarande föreläsarna för fastighetsägarna blev svaret skyldiga. Detta är ett exempel på hur frågor om grundläggande värden och målsättningar hamnar i knät på ett universitet eller till och med en enskild fakultet.

Några exempel på vad det kan innebära att komma i takt med en höjd ambitionsnivå är att beställare är mycket tydligare i kravställning avseende hållbarhet, i alla led. En förutsättning för att kunna göra detta med viss systematik är att implementera den kunskap och de riktlinjer som finns. Några exempel är projektet Klimatnätverket, finansierat av Formas och Vinnova, som under åren 2022-2025 ska driva på förändringar mot åtgärdsinriktat klimatarbete vid svenska lärosäten (42) samt Klimatramverket, till vilket 37 universitet och högskolor är anslutna, ska bidra till klimatomställning (43).

Den ökade medvetenheten om klimatavtryck visar sig även i form av granskningar från Riksrevisionen. I en granskning av statens användning och anskaffning av kontorslokaler konstateras att ”myndigheternas kontorsanvändning styrs mer av den egna budgetens begränsningar än av verksamhetens behov” (44 s. 5) vilket innebär ett överskott av kontorsyta med låg nyttjandegrad. Riksrevisionen pekar på att detta innebär ett dåligt hushållande med ekonomiska resurser. Men det innebär också ett dåligt hushållande med naturresurser. Rapporten pekar på att de flesta verksamheter är beredda att, om deras ekonomi tillåter det, prioritera ner hushållning med ytor (44). I förlängningen innebär detta även en utmaning för arbetet med att minska klimatpåverkan.

Den ökade medvetenheten om byggsektorns klimatpåverkan har även lett till förändring i branschen. Sedan några år har fyrstegsprincipen fått stort genomslag i hållbarhetsarbetet. Akademiska Hus har infört denna princip och även SUHF har antagit fyrstegsprincipen som modell för att arbeta med hållbara byggnader och lokaler och ger flera konkreta exempel på åtgärder i olika steg (2).

Fyrstegsprincipen baseras på en rapport från Lunds tekniska högskola från 1996 där man kom fram till att ”hållbarhetsmål inte kan nås enbart med tekniska lösningar utan att även god planering kombinerad med ekonomiska incitament och styrmedel krävs

för att ”trafiksäkra, ekologiskt och socialt hållbara miljöer ska kunna frodas”. Fyrstegsprincipen implicerar nödvändigheten av att anlägga ett helhetsperspektiv och därför beakta både systemnivå och kontext snarare än att optimera delar (45). Modellen lanserades inom Vägverket i slutet av 1900-talet (dock utan större genomslag, vilket visats i senare års utvärderingar), som en metod för ”god resurshushållning och för att åtgärder ska bidra till en hållbar samhällsutveckling” (46).

Grunden är att arbeta med fyra steg, där stegen i tur och ordning ska tillämpas i samband med alla behov av förändringar.

Fyrstegsprincipen är en lämplig modell för lokalutveckling. Vi beskriver stegen på följande sätt:

1. Åtgärder som kan påverka behovet av lokaler samt hur de används. Exempel: Pedagogiskt upplägg, samnyttjande, flexibla arbetsplatser, bokningssystem
2. Åtgärder för ett mer effektivt utnyttjande av befintliga lokaler. Exempel på åtgärder: anpassningar av inredning/utrustning för olika användningsändamål, ökad utnyttjandegrad.
3. Åtgärder som innebär begränsade ombyggnationer av befintliga lokaler. När åtgärder inom steg 1-2 är genomförda kan man gå vidare till steg 3.
4. Steg 4: att bygga nytt, bör initieras efter en samlad bedömning, sannolikt på en universitetsövergripande nivå.

Dessa fyra steg, och principen att utforska lösningar med start i steg ett, har anammats av olika aktörer inom fastighetsbranschen, och är vägledande för Samhällsvetenskapliga fakultetens sätt att arbeta med campusutveckling. Principen, och arbetssättet, att utgå ifrån det befintliga, är dock långt ifrån ny.



Fyrstegsprincipen före fyrstegsprincipen



Bild: Sydsvenska Medicinhistoriska Sällskapet: Barnsjukhuset i Lund (från 1899/1900), före påbyggnaden. (47)



Bild: Ellen Fall, 2011: Samhällsvetenskapliga fakultetens bibliotek i Gamla barnsjukhuset. (48)

Långt innan principen lanserades som metod hade man i kvarteret Paradis, då med lasaretsbyggnader, arbetat på precis det sättet. Det som kännetecknade utvecklingen av lasaretsområdet under de drygt 100 åren från mitten av 1800-talet till 1960-talet då lasarettet flyttade, var att i stort sett inget revs. Istället byggde man till, modifierade, anpassade och använde byggnader på nya sätt. När Samhällsvetenskapliga fakulteten vid Lunds universitet inrättades 1964 fanns dess institutioner utspridda i olika delar av staden. Från och med slutet av 1960-talet och framåt har huvuddelen de institutionerna stegvis samlats i kvarteret Paradis. Universitetets sätt att anpassa och använda lokalerna på flera sätt är en fortsättning på hur lasarettet under 1800- och 1900-tal steg för steg hade förnyat och förändrat i takt med de nya behov som uppstod. Det var i början av 2000-talet som kraven att få bygga nytt började ställas. Det har ännu inte skett och nu när fyrstegsmodellen har fått en tydligare vägledande roll i byggbranschen kanske det kommer att vara ett medvetet val, snarare än en serie av ej genomförda projekt som gör att vi väljer att inte bygga nytt utan tillvarata och anpassa befintliga byggnader.

En miljö som stödjer öppenhet och demokratiska värderingar

Universitetens verksamhet regleras av högskolelagen där betydelsen av ett öppet samtalsklimat framhålls och att både lärare och studenter har ett ansvar för att främja och värna en sådan kultur. (49)

I värdegrunden för Lunds universitet betonas också demokrati, allas lika värde, jämställdhet och mångfald som grundläggande principer för verksamheten. (35) Universitetens verksamhet vägleds på detta sätt av ett antal tydligt artikulerade värderingar.

Vi menar att utvecklingen av den fysiska miljön kan och bör bidra till att skapa platser som ger uttryck för och stödjer dessa värderingar. I den fysiska utformningen är det därför angeläget att på ett genomtänkt sätt skapa en välkomnande och inkluderande miljö. Konkret kan detta innebära god orienterbarhet, att det är tydligt vad som sker i olika miljöer, det ska vara lätt att få kontakt med administrativ personal och lärare. Miljön kan också tydligt signalera var användaren får och kan göra olika saker.

Miljön ska ge goda förutsättningar för både planerade och spontana möten. Publika mötesplatser som t.ex. bibliotek, studiemiljöer och caféer ska främja kontakten med det omgivande samhället och synliggöra kärnverksamheten.

De svenska universitetens uppdrag omfattar också breddad rekrytering och livslångt lärande. Detta innebär att universitetet vänder sig till grupper som av tradition varit underrepresenterade. Frågan om hur verksamheten och miljön kan bidra till ett bemötande som stärker lärande och deltagande i utbildning blir här central för lokalprojekt.

Utformningen av arbetsplatser för personal kan också hämma eller främja ett öppet klimat och värderingar som berör allas lika värde. Ett konkret exempel är att utforma och tilldela arbetsplatser utifrån funktion och behov istället för status.

En miljö som främjar kollegial samhörighet och interaktion

Forskning visar att socialt stöd och en känsla av samhörighet bidrar till en bättre arbetsmiljö och högre motivation (50). Utformningen av den fysiska miljön kan inte i sig själv skapa en ökad samhörighet eller ett socialt stöd. Men utformningen kan absolut försvåra eller underlätta. Detta gäller för såväl personal som för studenter i universitetsmiljöer.

Goda möjligheter att träffas, interagera och utveckla tillitsfulla relationer har central betydelse för kunskapsarbete och för möjligheten att utveckla ett gott klimat på arbetsplatsen. Inte minst har detta stor betydelse för en ny medarbetares möjligheter att socialiseras och hitta sin roll på arbetsplatsen. Vid universitet kan detta vara särskilt viktigt där en stor andel av medarbetarna är doktorander, postdoktorer och forskare med tidsbegränsade anställningar där det är avgörande att inom en begränsad tidsram bli en del av ett sammanhang. Ett positivt och innovativt arbetsklimat präglas av en ömsesidighet mellan individen och kollektivet. Det är därför inte bara för den enskildes skull det är viktigt med möjlighet att socialiseras utan det stärker kollektivet. Detta kommer i sin tur att bidra till bättre forskning och undervisning. (51) Vid arbetsplatser med kollegial styrform har just dessa sociala aspekter av arbetet en ytterst viktig roll. Den kreativitet som krävs för nyskapande forskningsidéer och högkvalitativ undervisning bygger ofta på att olika tankar kan brytas mot varandra och utvecklas i dialog. ”Det krävs också ett öppet och kreativt klimat där en mångfald av människor möts, växer och samverkar [...]” (35) Detta ställer i sin tur krav på hur man på arbetsplatsen hanterar skillnader, relationer och hierarkier. Det behövs ett fungerande kollegium för att möjliggöra en god kollegial styrning. (52)

Rent konkret kan detta ta sig uttryck i att arbetsplatsens fysiska utformning underlättar att se vem som är där och som ger goda möjligheter till både spontana interaktioner och bokade möten. I detta ligger också att placera strategiska platser som personalrum, bibliotek, café på ett sätt som maximerar ett naturligt flöde. Det är bra att träffa kollegor.

En illustration av hur utformningen av den fysiska miljön kan utöva en påverkan på möjligheterna att mötas och få kontakt i en stad såväl som inom en byggnad eller kvarter är skillnaden mellan nätstruktur och trädstruktur. Nätstrukturen kan liknas vid hur kvarteren är uppbyggda i en äldre stad, med en mångfald av gator som korsar varandra. Detta ger rika möjligheter att passera och därmed att se och möta andra. Trädstrukturen å andra sida är hierarkisk, rörelser och flöden är separerade i större utsträckning; ”Om nätstrukturer skapar närhet så skapar trädstrukturer avstånd.” (24 s. 49). Nedanstående nolliplan¹ visar rörelsemöjligheter inom och mellan byggnader på ett campusområde. Byggnaderna och mellanrummen bildar ett stadsrum med karaktär av nätstruktur. Det finns många vägar att välja, man korsar varandras vägar. Samtidigt som det fysiska rummet har en betydelse så kan konsekvenserna förändras genom hur en verksamhet bestämmer att planera användningen av rummet.

¹ En nolliplan (efter 1700-talsarkitekten Giovanni Battista Nolli) visar hur markplan i och mellan byggnader är organiserade, inklusive vägar, rum och dörrar. Planen illustrerar möjliga flöden då den visar hur människor kan röra sig genom och mellan byggnader.

kvarteret
är
byggnaden



Illustration: Ulla-Britt Persson, LU Byggnad, 2023. Byggnaderna i kv. Paradis,

Effekterna av den fysiska miljön bestäms också av hur arbetet organiseras

Vår fakultet genomförde 2020 en förändring av sättet att använda lärosalar. Från att varje institution hade "egna" lärosalar i "sina" byggnader, gick man över till att betrakta samtliga lärosalar som en gemensam resurs, och förlägga undervisning baserat på studentantal och lektionsaktivitet, oberoende av vilken institution undervisningen hörde till. Detta skedde genom en centralisering av lokalbokningen, och var vid tidpunkten en strikt ekonomiskt motiverad rationalisering av nyttjandet. För många lärare var detta en kontroversiell omställning som innebar en ökad rörelse inom kvarteret. Med ökad erfarenhet rapporterar alltfler lärare det positiva i att bli bekant med fler miljöer, att stöta på både kollegor och studenter i vardagen, i och med kravet på rörelse och förflyttning. Exemplet visar på ett slående sätt hur en administrativ förändring leder till en förskjutning från en trädstruktur med "återvändsgränder" till en nätkaraktär som just ökar närheten och möjligheterna att mötas (24).

Frågan om samhörighet och interaktion är också väsentligt för studie- och lärandemiljöer. Det handlar om att ge studenter de allra bästa förutsättningarna för att utveckla och stärka relationer som bidrar till välbefinnande och goda studieresultat: att göra plats för studenterna på campus, en plats som ger utrymme för identifikation och hemkänsla. Konkret handlar det om att ha en variation av studieplatser som kan möta olika behov. Behov kan handla om typ av studier och var man befinner sig i sin utbildning. Projektarbetsplatser, individuella läsplatser, och platser i olika typer av miljöer kan tillgodose studenters varierande behov. Det handlar också om erkännandet av det levda rummet, hur studenter kan tillåtas att ta miljöer i anspråk, att forma miljöer utifrån egna initiativ.

Universitetsmiljön i sin helhet har mycket att vinna på att ge utrymme för det som Lave & Wenger benämner "perifert legitimt deltagande" dvs möjligheten till stegvis delaktighet och socialisering in i en profession eller ämnesgemenskap. (53) Begreppet signalerar även värdet i att som student kunna vara "ensam tillsammans med andra". För studenter finns det också ett stort värde i tillgång till platser som ger möjlighet att ta egna initiativ för kårverksamhet, sociala aktiviteter, caféer mm.

Rättvisa och likvärdighet som utgångspunkt för lokalprojekt

Frågor om rättvisa blir aktuella i många av de pågående lokalprojekten eftersom projekten i stor utsträckning handlar om att hushålla med resurser och att minskad yta behöver fördelas på ett annat sätt än tidigare. Universitet och högskolor har under flera decennier expanderat kraftigt och ett ökat tillskott av resurser har gett goda möjligheter att öka ytorna för verksamheten på ett sätt som inte nödvändigtvis är i linje med god hushållning av ekologiska och ekonomiska resurser.

Rättvisefrågor är en viktig arbetsmiljöfråga. "En rättvis arbetsplats ökar arbetstillfredsställelse, förtroende för ledningen, positivt engagemang i arbetet samt bidrar till mindre frånvaro och personalomsättning." (54)

Rättvisa är ett begrepp som har definierats på en mängd olika sätt med olika filosofiska utgångspunkter och perspektiv. En vanlig uppdelning är att skilja på distributiv rättvisa (fördelning av resurser), processuell rättvisa (transparens och kvalitet i beslutsfattande samt delaktighet) och interpersonell rättvisa (bemötande). (55)

Ett sätt att se på rättvisa är att varje individ ska få det hen förtjänar. Förtjänst kan uppfattas som baserat på t.ex. senioritet, skicklighet och/eller ekonomiskt värde för

verksamheten. Ett exempel på detta rättviseperspektiv är att medarbetare får tillgång till större rum i takt med att de rör sig upp längs karriärstegen. Ett annat exempel är att verksamheten kan använda tillgången till större och mer luxuösa rum och inredning som ett sätt att belöna och behålla vissa medarbetare, särskilt då utrymmet för löneförhöjningar är begränsade. Ett annat rättviseperspektiv är att man på en arbetsplats istället fördelar resurser relaterat till arbetsuppgifternas krav.

Rättvisefrågorna aktualiserar hur makt kommer till uttryck på arbetsplatsen. Den fysiska miljöns utformning kommer inte att förändra hierarkier eller lösa eventuella problem som arbetsplatsen brottas med. Bidraget från lokalprojektens sida kan vara att medvetet sträva efter likvärdighet för användarna.

Befintliga sätt att planera och använda lokaler har många gånger oreflekterat utgått från status som princip för att fördela yta. En sådan fördelningsprincip innebär att man inte tar hänsyn till en helhetsbild av verksamhetens behov som ska tillgodoses med tillgängliga resurser.

Det är väl OK att fika i källaren?

Några exempel på hur organisationens värderingar kommer till uttryck i universitetsmiljön är att det t ex kan ses som självklart att professorer ska ha egna, ganska väl tilltagna rum, gärna med sittgrupp och/eller mötesplats. I den utsträckning detta varit en mer eller mindre uttalad norm så har den sällan utmanats med hänsyn till hur mycket rummet används eller vilken typ av funktion det ska fylla och vilka alternativ som finns. Ofta har då hierarkisk status varit avgörande för planeringen. På liknande sätt kan det ses som självklart att doktorander kan dela rum med många andra doktorander. Idén om en rumskarriär där möjligheten till bättre rum kommer med ökad organisatorisk status har förekommit på många universitetsinstitutioner. I andra ändan av statushierarkin finns lokalvårdare som kan gå under radarn och inreda ett provisoriskt pentry i en fuktig källarlokal med vatten hämtad från ett närliggande WC.

En fördelning som bygger på senioritet eller förtjänst är relativt lätt att hantera i organisationen. Det är betydligt svårare att identifiera behov utifrån arbetsuppgifternas krav, eller en helhetsbedömning.

Om man värdesätter likabehandling och möjligheterna att genomföra arbetsuppgifterna i första rummet så framstår inte fördelning baserad på senioritet, förtjänst eller status som en rimlig metod. Strävan efter likabehandling och att sätta arbetsuppgifterna främst kräver en annan metod för att komma fram till en lämplig

lösning. Denna metod innebär att man identifierar behov på ett genomtänkt sätt och att man relaterar behovsanalysen till en helhetsbedömning av de förutsättningar som finns, t.ex. tillgång till en viss typ av rum eller en viss typ av eftertraktade lärosalar.

Det är framförallt två aspekter som bidrar till att öka komplexiteten i denna metod. För det första finns det stora skillnader i möjligheterna att göra sin röst hörd och utöva inflytande i en planeringsprocess. Personer med hög status och trygg position kan få ett oproportionerligt stort inflytande under arbetets gång. Medan å andra sidan personer med otrygga anställningar och/eller lägre status kanske inte är delaktiga överhuvudtaget.

För det andra kännetecknas universitetsmiljön i många fall av en starkt individualistisk arbetskultur där uppfattningen om en gemensam arbetsuppgift eller hur man är relaterad till varandra ofta är outvecklad. Det är mer ovanligt med ett starkt kollektiv präglat av samhörighet och gemensamt ansvarstagande. I kontrast till detta kan medarbetare i vissa fall se sig som egenföretagare då de finansierar sin egen anställning med hjälp av externa bidrag och är starkt motiverade att maximera nyttan för sig själva eller den egna forskargruppen snarare än att förhålla sig till den gemensamma arbetsuppgiften på institutionen.

Ensamarbete och samarbete

Lärartjänsterna vid ett universitet bygger på att både undervisning och forskning är en del av tjänsten. Fördelningen av olika typer av tjänster ser olika ut vid olika fakulteter. T.ex. kan en medicinsk fakultet ha ett betydligt större inslag av forskartjänster. Fördelningen kan också skilja sig avsevärt mellan institutioner inom samma fakultet.

I samband med behovsidentifiering och ställningstaganden gällande fördelning av arbetsplatser så är det viktigt att ta hänsyn till dels variationen av arbetsuppgifter, dels graden av ömsesidigt beroende mellan kollegor och till och med önskvärt beroende mellan kollegor.

En institution, eller en del av en institution kan präglas starkt av ett stort utbildningsuppdrag, där det gemensamma arbetet med t.ex. en professionsutbildning är den dominerande uppgiften för verksamheten. Det här kan innebära att istället för att betrakta alla medarbetare på en institution som likställda lärare och forskare avseende arbetsuppgifter så kan en mer noggrann kartläggning visa att vissa lärare, som ingår i ett lärarlag, har en kollektiv uppgift där arbetets kvalitet är beroende av god kommunikation och sammanhållning. Därför skulle en sådan arbetsgrupp eller ett lärarlag skulle ha mycket att vinna på samlokalisering och tillgång till miljöer som stödjer samarbete. På samma sätt så har en välfinansierad forskargrupp allt att vinna på en gemensam miljö. Poängen är att behovsanalys inte enbart kan utgå från den individuella medarbetaren och dennes önskemål där alla uppfattas i princip likställda utan måste ta betydligt större hänsyn till arbetsuppgifterna, arbetets organisering och verksamhetens krav för att säkerställa hög kvalitet. I realiteten så organiseras arbetet i många fall

på högt individualiserat sätt där det för många medarbetare kan vara osäkert vilka kurser man ska undervisa på och därmed vilka kollegor man skulle ha nytta av att samarbeta med. Samtidigt är den största andelen forskning helt beroende av externa bidrag som periodvis tar upp mycket av medarbetarens arbetstid på ett sätt som sällan går att förutse eller planera för. Den praktiska organiseringen av arbetet resulterar därför i en oförutsägbar situation som kan aktivera olika typer av defensiva strategier. Ett enskilt kontor kan utgöra en viktig trygghetsskapande faktor som fungerar oavsett vilket sammanhang jag hamnar i.

En behovsinventering bygger på att samtliga berörda har samma möjligheter att komma till tals och ha inflytande, och att man delar en gemensam uppfattning om arbetsuppgifterna och respekt för arbetsplatsens sammantagna behov. Detta är dock en idealsituation. Om man har ambitionen att göra en rättvis fördelning som sätter arbetsuppgifterna i första hand, krävs det ett arbetssätt som tar hänsyn till att det inte är denna idealsituation som är för handen.

Rättvisa och målkonflikter

I ett praktiskt arbete där behovsinventering ska förenas med en rättvis planering för lokalanvändning utgör relevant lagstiftning en viktig utgångspunkt, som också innebär en skarp reglering. Detta berör till exempel frågor om fysisk tillgänglighet. Genom att följa de regelverk som finns skapas grundförutsättningar för en ökad rättvisa. Samtidigt kan en långtgående strävan att i alla lägen fullt ut anpassa samtliga miljöer och lokaler till regelverk som avser tillgänglighet innebära en målkonflikt. Exempelvis kan det innebära att lokaler inte kan användas på ett optimalt sätt utan omfattande åtgärder och ombyggnation vilket kan stå i konflikt med bevarande av kulturvärden, god ekonomisk hushållning och ekologisk hållbarhet. Ett sätt att hantera detta är att ge utrymme för flexibel tillämpning av till exempel krav på fysisk tillgänglighet. I linje med detta resonemang har Heylighen och Bianchin föreslagit att rättvis design inte alltid, i varje enskild situation, måste fokusera på att underlätta för dem som står längst ifrån att kunna använda miljön. Istället handlar det om att skapa olika och kompletterande lösningar. (56)

Lagstiftning hanterar vissa typer av funktionshinder. Samtidigt finns det en rad andra variationer i funktion, och behov, som ställer krav på miljöns utformning, där det kan bli mycket svårt att genom enbart lokalprojekt skapa likvärdiga förutsättningar, för såväl studenter som medarbetare. Här blir det tydligt hur viktigt det är att vid sidan av lokalprojekt även kontinuerligt arbeta med justeringar och anpassningar. Det systematiska arbetsmiljöarbetet och ledningens roll för att säkerställa en god arbets- och studiemiljö, i kombination med en utvecklad servicefunktion bör komplettera lokalprojektets roll för att säkerställa likvärdiga förutsättningar.

Förtätningsprojekt eller andra projekt för att minska yta är nu i hög grad aktuella med både ekonomiska och ekologiska effektmål. För samtliga organisationer som ska genomföra projekt som innebär minskning av yta så krävs ett aktivt tänkande om vilka ytor som kan reduceras. En stor andel av ytorna vid universitet och högskolor utgörs av kontorsarbetsplatser. Åtgärder för att bättre hushålla med lokaler innebär därför att i första hand se över möjligheterna att förtäta kontorsytor. Vid vår fakultet finns en uttalad policy om att prioritera undervisning, grupparbeten och självstudier på plats i fakultetens eller universitetets lokaler, och eftersträva en hög närvaro av studenter. Ett omfattande projekt har lett fram till samordnat och mer effektivt nyttjande av fakultetens lärosalar. I likhet med många andra universitet handlar därför våra lokalprojekt i betydande utsträckning om att reducera kontorsytor.

Var kan man handleda?

För många universitetslärare har det sedan länge funnits möjligheter att använda det egna, enskilda kontoret som en plats att handleda studenter. Ofta har det funnit ett mötesbord och tillgång till lärarens personliga bibliotek. Detta förhållande är något som lärare gärna hänvisar till som ett ideal och som en nödvändighet för möjligheten att genomföra bra handledning. Både det enskilda rummets avskildhet och tillgången till referenslitteratur ses som väsentliga. Förändringar som innebär att fler medarbetare delar arbetsrum reducerar möjligheten till "handledning på rummet". En konsekvens av att organisera handledning på detta sätt är att varje kontor behöver innehålla en mötesplats som i princip endast är tillgänglig för den person som har placering i det rummet. Med en genomsnittlig nyttjandegrad i kontor på ca 30 % bör man fråga sig om detta är det bästa sättet att använda resurser, eller om det finns alternativa arbetssätt som medger motsvarande kvalitet i handledningen. I samband med förändringar som innebär förtätning av arbetsplatser blir det ofta aktuellt att utforma andra rum för att bedriva handledning. Det kan handla om mindre gruppum, men det kan också vara möjligt att planera öppna miljöer, exempelvis biblioteksrum eller andra studiemiljöer på ett sätt som gör det lämpligt för studenter att träffa lärare för handledning. Ett bättre användande av lokaler är bra både för ekonomi och för klimatavtryck. God tillgång till lämpliga platser för handledning ger mer likvärdiga villkor för olika medarbetare till en professionellt utformad miljö. Frågan om var handledning bäst kan bedrivas illustrerar på detta sätt värderingsfrågor, och betydelsen av ett helhetsperspektiv där lokalprojekt samverkar med utveckling av arbetssätt.

Det traditionella sättet att använda kontorslokaler vid universitet och högskolor kan liknas vid planeringen av en villaförort. Varje familj bor i sitt eget hus, med sin egen trädgård där det finns en studsmatta, en grill, en gräsklippare. Staket och häckar som

omger varje tomt har stor betydelse och markerar gränser där varje överträdelse kräver en viss grad av ömsesidighet och tillstånd. Detta sätt att organisera livet i samhället har många fördelar. Tydliga gränser och oberoendet gentemot varandra är maximalt och innebär total frihet för den enskilda familjen. Samtidigt är den här organiseringen ytterst resurskrävande, dels för de enskilda hushållens ekonomi, dels i förhållande till jordens begränsade resurser. Dessutom innebär den här formen av boende att graden av ömsesidigt beroende är mycket begränsat, vilket inte bara är positivt. Man delar inte på resurser och behöver inte planera gemensamt. Det finns få band utöver de rent sociala till sina grannar. För varje familj finns det många fördelar som man är obenägen att kompromissa med.

Fördelarna med att ha ett eget arbetsrum med skrivbord, mötesplats, soffa, liknar på många sätt alla de fördelar som finns i förortsvillan, inte minst möjligheterna till oberoende och gränskontroll. Förändringar i samband med lokalprojekt, som innebär förtätning och att fler personer behöver dela på resurserna, innebär därför ett relativt radikalt skifte till "något annat". Detta "något annat" beskrivs gärna, exempelvis inom "new ways of working", som "modernt". Vi ifrågasätter detta. Det "moderna" har traditionellt alltid handlat om oberoende, individualism och effektivitet. Ord som likväl kan beskriva systemet med de enskilda kontoren. Kan vi istället se den behovsbaserade arbetsplatsen som en förändring, oavsett om det är en återgång eller en "framtidens" arbetsplats, till något mer kollektivt? En plats där beroende och gemenskap ses som en god förutsättning för, snarare än ett hinder för, om man så vill "effektivitet"?

Om villaförorten representerar kontoren, så kan vi använda motsvarande liknelser när det gäller lärmiljön. Här vill vi använda staden, den omoderna staden, präglad av en struktur som skapar närhet. Torg och parker, små gator som visar sig vara genvägar till ett stråk. Vi vill hellre inspireras av den omoderna staden – en miljö med mänsklig dimension och proportion – än av det moderna köpcentrumet eller flygplatsen, som vi tyvärr får känslan av i vissa nybyggda universitetsmiljöer.

Tre olika resonemang om den bästa arbetsplatsutformningen

Vi granskar tre alternativa sätt att planera arbetsplatser och tittar på för- och nackdelar. Vi presenterar detta som en illustration till de föregående resonemangen om värderingar och rättvisa, och som inspel för reflektion och diskussion.

Egna cellkontor är det bästa

För att...	Men...
Så mycket av arbetet är individuellt med höga krav på fokus. Det gynnar den enskildes arbete att ha sin egen plats, med en egen dörr att stänga. Forskning och planering av undervisning är en typ av skapande som för många främjas av en personlig och skyddad fysisk miljö.	Det kostar mer än det smakar. Lokaliseringen i de befintliga byggnaderna (som kanske inte lämpar sig för cellkontor), och platsen, värderas högre än individuella kontor. Många enskilda kontor kombinerat med relativt låg närvaro bidrar till en urholkad social miljö.

Reflektioner

Om cellkontor är det bästa för alla, är vi i så fall beredda att betala för att ge alla det bästa?

Eller är cellkontor det bästa men det kostar mycket så bara de bästa/viktigaste medarbetarna får det?

Om marginalkostnaden för att belöna vissa grupper är låg så kan vi leva med en orättvis fördelning – eller?

Är det rent av så att det bästa kan/ska förtjänas och därför är det rättvist att vissa får enskilda kontor men inte andra?

Ett helt uppgiftsstyrt användande av arbetsplatser där ingen har ett eget arbetsrum är det bästa

För att...	Men...
Arbetsuppgifterna är varierade på ett sådant sätt att olika typer av arbetsplatser är lämpliga, och eftersom medarbetarna ändå i ganska liten utsträckning väljer det enskilda kontoret för fokusarbete (man väljer hemmakontoret). En ökad kontakt inom kollegiet skulle främja det intellektuella samtalet och därigenom positivt bidra till utbildning och forskning.	Det skulle vara omöjligt att genomföra eller innebära mycket stora påfrestningar i form av negativa konsekvenser för individer och verksamhet Byggnadernas utformning kan begränsa möjligheterna, och vi är inte beredda att bygga nytt.

Reflektioner

En stor majoritet av våra medarbetare arbetar redan uppgiftsstyrt och fördelar tiden mellan många olika miljöer.

Är nackdelarna förknippade med något annat än just lokalerna – förändringar i maktförhållanden, psykologiska kontrakt, organisatorisk och social arbetsmiljö?

En mix av enskilda kontor, delade kontor och flexibla arbetsplatser vore det bästa

För att...	Men...
På det viset kan lokalutbudet möta individuella behov som kan variera mellan individer och för samma individ över tid. Delade kontor ger möjlighet till socialt sammanhang och kan minska risk för psykisk ohälsa. Möten och interaktion med kollegor kan ha positiv inverkan på den enskildes produktion. Kollektivet gynnas av utbyte mellan individer och arbetsplatsens utformning kan stödja detta utbyte.	Hur fördelar vi arbetsplatser? Givet att det enskilda kontoret verkar rankas högst, om man får välja – vem väljer då att dela? Vem kan definiera och avgöra om vilka individuella behov som ska ges särskild hänsyn.

Reflektioner

Det är en kompromiss givet arbetsuppgifternas krav och begränsade resurser: tillräckligt bra för att tillgodose behov av t.ex arbetsplatser för koncentrerat arbete och ger samtidigt möjlighet till viss förtätning, vilket är bra för ekonomin och miljön.

Kan vi göra det bättre? Vad lokalprojekt har att lära

Projekt och projektledning har en lång historia inom byggbranschen vilket har lett till väl utarbetade modeller för planering och genomförande. Denna organisationsform lämpar sig väl eftersom byggprojekt är tidsbegränsade, har ett bestämt mål och tydligt avgränsade resurser. De kräver också samverkan mellan en lång rad experter. För att förstå möjligheter och begränsningar inom lokalprojekt som en del i arbetet med campusutveckling är det intressant att titta närmare på projekt som arbetsform, framgångsfaktorer och fallgropar. Arbetet med lokaler i universitetsorganisationen har också tagit starka intryck av byggbranschens sätt att arbeta, t.ex. de olika skedena i byggprojekt som strukturerar arbetet, både i tidiga skeden och i genomförandefas.

I det här kapitlet tar vi upp några exempel från forskning om projekt och kopplar detta till konkreta exempel från vår egen erfarenhet. Vi kommer också visa på begränsningar med att okritiskt applicera byggbranschens logik på projekt som berör utveckling av universitetets miljöer.

Erfarenheter från vår egen fakultet visar att arbetet med lokalprojekt sällan fortskrider på rationella och väldefinierade sätt.

Det här går inte längre!

I en skrivelse från 2006 konstaterade den dåvarande dekanen att en av de större byggnaderna (Gamla Polikliniken) var i så dåligt skick att den inte längre var lämplig för vare sig undervisning eller kontor och att det krävdes omedelbara åtgärder. När vi skriver detta nästan 20 år senare har byggnaden fortfarande inte renoverats. Det fanns tydligt identifierade behov och en stark önskan från både fakultetsledning och berörda institutioner att göra något åt situationen. Vid denna tid undersöktes även möjligheter att riva flera befintliga byggnader: "Nu måste det vara vår tur att bygga nytt!" (57)

Under denna period fanns det också en idé om att ta fram en helhetsplan för kvarteret och fakulteten. Ett framskridet planeringsarbete för nytt hus på norra parkeringen strandade i och med krav på underjordiskt parkeringshus. Vad som sedan hände var att en serie idéer i form av utredningar och arkitektförslag

som omfattade dels Gamla Polikliniken, dels något som kom att kallas för Samhällsvetenskapligt centrum, kom och gick samtidigt som ett par projekt som berörde andra byggnader (Eden och Gamla köket) initierades och faktiskt genomfördes.

Initiativet till att börja med Eden kom från LU Byggnad. "Renovering av Eden ansågs vara ett avgränsat och relativt snabbt projekt. Vi var till en början måttligt intresserade eftersom vi såg risken att det skulle försena eller förhindra vår övergripande plan. Vi önskade i stället en tydlig start för det stora projektet. Väl vetande att det fanns sakliga skäl att prioritera M-huset och Socialhögskolan accepterade vi ändå renovering av Eden..." (58). Önskan om ett större grepp fanns uttalad ganska tidigt. I mötesanteckning från 2006 betonade fakultetsledningen att: "enskilda delåtgärder som görs planlöst utan gemensam målbild kan bli kortsiktiga och därmed kostsamma." (59)

Varför har fakulteten (där vi stått för projektledningen under de senaste fem åren!) fortfarande inte löst frågan om de "otjänliga" lokalerna i Gamla polikliniken? Hur kom det sig att det istället blev två andra delprojekt som genomfördes mellan 2012 och 2019? Varför har så många utredningar om nya byggnader gjorts utan att det lett till något resultat?

I efterhand är det svårt att förstå hur det kom sig att vissa saker var så svåra att genomföra och varför andra kom till så snabbt. Hur fattade man egentligen beslut och fanns det någon gång en övergripande plan? Eller fungerar dessa processer på ett annat sätt där en övergripande plan inte är realistisk eller ens möjlig? Under den här perioden framstår det som att det fanns betydande svårigheter att utveckla en samsyn mellan verksamheten, byggnadsenheten och fastighetsägaren. Möjligen till följd av skilda agendor och prioriteringar som inte hanterades på ett för alla inblandade tydligt sätt.

Forskning om projekt och projektledning har under de senaste decennierna utvecklats från att fokusera på framgångsmodeller och optimala modeller för planering och styrning till en bredare ansats som belyser kommunikation, ledarskap, organisering och lärande. (60) (61)

Den skandinaviska forskningen inom området har varit särskilt livaktig. Ett exempel är Lovallo, Cristofaro och Flyvbjerg (62) som har studerat vad som bidrar till att projekt, särskilt stora så kallade "megaprojekt", lyckas eller misslyckas. Med utgångspunkt i decennier av forskning och en databas med data från över 16 000 projekt inom allt från kärnkraftverk och broar till IT-system sammanfattar Flyvbjerg och Gardner några av de viktigaste fynden från denna forskning i en populärvetenskaplig bok med titeln "How big things get done. The surprising factors that determine the fate of every project, from home renovations to space exploration and everything in between" (63). I boken lyfter de fram ett antal nyckelfaktorer som är avgörande för om ett projekt kan

bli framgångsrikt. Även om de lokalprojekt vi genomför vid ett universitet inte är jämförbara med att bygga en tunnel under engelska kanalen eller andra storskaliga projekt så finns det flera likheter mellan hur projekt fungerar oavsett skala och därför en hel del att hämta från de slutsatser och rekommendationer som förs fram i boken. I det kommande avsnittet lyfter vi fram fyra områden för hur sättet att arbeta med lokalprojekt kan utvecklas:

- Pilotstudier och att ta vara på erfarenhet
- Effektmål och att tänka från höger till vänster
- Att tänka utifrån och in
- Kritiskt tänkande och att tänka långsamt

Pilotstudier och att ta vara på erfarenhet

Flyvbjerg och Gardner trycker på betydelsen att göra pilotstudier, testa och modifiera i flera omgångar innan man bestämmer slutlig inriktning. De tar exempel från framgångsrika producenter av animerad film (PIXAR) och arkitekter som skissar och modellerar för att genom konkret erfarenhet undersöka och komma fram till vad som fungerar mer eller mindre bra.

Den samlade litteraturen om projekt visar också att i de fall större projekt går att bryta ned i delmoment som är standardiserade och repeteras så är de betydligt mindre riskfyllda avseende tid och kostnader. Det är lättare att ha kontroll över ett projekt av en solenergianläggning än ett kärnkraftverk. Både värdet av att prova saker i mindre skala och att utveckla mer standardiserade moment eller moduler pekar på det stora värdet av lärande från flera projekt och kunskapsöverföring mellan dessa.

I vår verklighet, vid en fakultet som huvudsakligen bedriver verksamhet i ett 15-tal mindre byggnader och som står inför en rad av renoveringsprojekt med allt vad det innebär, har vi goda möjligheter att testa. Vi kan dra nytta av lärdomar från varje delprojekt och kedjan av delprojekt skapar möjligheter för en mer flexibel planering. Vi vet helt säkert att förändringar kommer att ske, även om vi inte vet vilka förändringarna är eller hur de kommer att påverka vårt lokalbehov.



Flyvbjerg och Gardner framhåller att framgångsrika projekt präglas av förmågan att samarbeta och leda team på konstruktivt sätt. En väsentligt bidragande faktor är också den erfarenhet som finns hos nyckelpersoner. (63) Projektledare och beslutsfattare med tidigare erfarenhet innehar också implicit kunskap. Det är typiskt sett en kunskap som inte går att med enkelhet beskriva i ord och därför inte heller är överförbar genom klassiska modeller för dokumentation och processbeskrivningar. Det är istället något som kan beskrivas som erfarenhetsbaserad intuition.

Givet antalet lokalprojekt vid vårt universitet och universitet av jämförbar karaktär borde det vara möjligt med utökat erfarenhetsutbyte för att inte enbart behålla det som funkar, utan studera det, analysera det och lära av det.

Förutsättningarna för erfarenhetsutbyte och lärande ser olika ut i olika typer av organisationer. Detta beror både organisationens uppgift och det beror också på

kulturella särdrag i en organisation. Hos entreprenöriella verksamheter med betydande inslag av risk finns starka motiv att ta tillvara egna och andras erfarenheter för att lyckas bättre nästa gång. Det innebär också att det finns en öppenhet och nyfikenhet kring "misslyckanden". Universitetet som organisation är betydligt mindre riskbenägen. I det vetenskapliga arbetet har dygder som öppenhet för och nyfikenhet på misslyckanden en självklar plats. Tyvärr ges detta sällan utrymme inom ledning och förvaltning av universitetsorganisationen. Men det finns goda möjligheter till utveckling genom att lära av andra typer av organisationer och deras sätt att lära av erfarenhet. Det finns en potential att ta vara på det kritiska tänkandet och den systematik som karakteriserar universiteten och applicera det i ännu högre grad inom ramen för det egna lednings- och utvecklingsarbetet.

Effektmål och att tänka "från höger till vänster"

Litteraturen om projektledning framhåller betydelsen av att mycket tydligt identifiera nyttan och värdet för slutanvändarna av produkten, i vårt fall lokaler (61). Flyvbjerg och Gardner uttrycker detta i termer av att projekt blir bättre om man i större utsträckning tänker från "höger till vänster" (63). Med detta menas att lägga större vikt vid vilken effekt som slutligen ska åstadkommas eller vilket värde/nytta som skapas genom projektets leverans. I vårt vardagsspråk så förenklar vi detta resonemang och benämner det som "den högra rutan". Ett sådant fokus tydliggör skillnaden mellan projektets leveransmål (t.ex. en renoverad byggnad) och det långsiktiga värdet, och vidgar perspektivet och synen på prioriteringar.

En ökad medvetenhet om effektmål och värdeskapande ställer krav på och ger utrymme för prioriteringar, anpassning av medlen och en förståelse för sammanhanget med dess risker och möjligheter. Ett vanligt problem är att projekt tidigt låser sig vid en bestämd lösning och all planering och energi riktas mot en specifik produkt eller leverans. Enligt Flyvbjerg och Gardner är det bättre att tidigt ställa frågan: varför? Varför ska projektet genomföras, vad är det yttersta syftet eller värdet som eftersträvas? Till skillnad från en planering som går från "vänster till höger", dvs startar med de första aktiviteterna för att gå framåt i kronologisk ordning mot färdigt resultat bör planeringen gå från "höger till vänster". Dvs med en utgångspunkt i värdeskapande, nytta och effektmål. (63)

En konsekvens av detta är att man tidigt i ett lokalprojekt behöver beakta inte bara de fysiska aspekterna eller det som Lefebvre benämner det tänkta rummet, utan att inkludera idén om det levda rummet och det som beskrivs som det relationella rummet. Dvs hur rummet kommer att tas i anspråk och möjliggöra eller begränsa. "Både det absoluta och det relativa rummet sätter ramar för vad som är möjligt i det relationella

rummet, samtidigt som det relationella rummet kan få de absoluta och relativa rummen att blomma ut på många och oförutsägbara sätt.” (24 s. 67)

Bron är inte målet utan medlet

Om syftet är att stimulera ekonomi och arbetsmarknad på både sidor av ett sund så kanske en bro är ett av flera medel för att nå detta. Det kan finnas alternativ som är bättre eller billigare och det kan finnas en rad åtgärder som kan behöva komplettera en bro för att nå det önskade värdet. (63)

Flyvbjerg och Gardner betonar vikten av att tänka bortom leveransmål. Detta öppnar för alternativ och medger även en ökad flexibilitet och förmåga att hantera osäkerhet och oväntade händelser.

Att på detta sätt “vända om” tänkande kring lokalprojekt ger också utrymme för att granska olika antaganden om vad som är behov och vilka olika sätt att möta dessa som finns tillgängliga. En utmaning här är att det många gånger är lättare att engagera och få intresse för att t ex uppföra en ny byggnad än att se på vilka sätt ett behov kan tas om hand på ett enklare och billigare sätt. Underskatta inte kraften i husdrömmar, och vad de kan göra med de mest byråkratiskt fungerande organisationer. Fyrstegsprincipen är ett av flera arbetssätt som på ett bra sätt kan bromsa upp dessa tendenser, och stödja planering ”från höger till vänster”.

Utmaningen i att fokusera på effektmål och värdeskapande handlar också om att lokalprojekt utspelas i ett spänningsfält där olika aktörer har olika prioriteringar och syn på målen. Processen kring lokalutveckling vid universitet formas traditionellt av arbetssätt och värderingar som kommer från byggbranschen och andra aktörer med tydliga ekonomiska intressen. En tydlig inriktning på byggprocess innebär att leveransmål tenderar att överskugga effektmål. Lokalprojekt sträcker sig ofta över många år och behöver vara väl grundade i tydliga prioriteringar med hänsyn till värdet för verksamheten på lång sikt. Kontrasten mellan de olika logikerna blir särskilt tydlig när aktörerna uttrycker vad som definierar ett lyckat projekt. En konsult säger till exempel: ”Ett projekt har lyckats om det levererar under budget och inom satt tidsram”. Ur verksamhetens perspektiv kan ett projekt däremot anses vara lyckat om miljöerna, kanske med smärre justeringar, 3 år efter avslutat projekt, 10 år efter avslutat projekt, är välfungerande för forskning, utbildning och samverkan, erbjuder en god arbets- och studiemiljö, uppskattas av användarna.

Ett ännu vidare perspektiv, som vi menar bör finnas med i någon form i varje projekt, formuleras i Finlands nationella arkitekturpolitiska program 2022 - 2035: "Arkitektur ska inte förminskas till byggtekniska lösningar eller ett verktyg för att uppnå samhällseliga eller ekonomiska mål. Arkitektur är konst, funktionalitet, trivsel och livskvalitet." (64)

Tänka utifrån och in

Varje byggprojekt skapar i någon mening sin egen organisation och det finns risk för att varje verksamhet tror att det egna projektet är mycket mer unikt än vad det egentligen är. Övertron på det egna projektets unicitet i kombination med, som vi beskrev tidigare, att stora lokalprojekt inom universitetet ofta är en engångshändelse för t.ex. en dekan ökar därför risken för att projektet inte blir framgångsrikt.

Flyvbjerg och Gardner behandlar tendensen att alltför ensidigt betrakta det aktuella projektet som mer unikt än det är och att man underskattar hur mycket det finns att lära av ett utifrånperspektiv där erfarenheter från andra liknande projekt tas tillvara. Allra tydligast blir det i exemplet med så kallad referensklassjämförelse vilket innebär att tidsplan och budget för ett projekt relateras till medelvärde och avvikelser för ett större antal jämförbara projekt. (63) I mindre skala kan detta handla om att på ett systematiskt sätt tillvarata erfarenheter för att kritiskt granska planering och budget.



Vid universitetet har lokalprojekt utformats med väldigt olika sätt att hantera t.ex. projektledarroll, styrgrupp, intressenter. När det gäller organisering av lokalprojekt så vore det sannolikt hjälpsamt med en motsvarande referensanalys av lokalprojekt inom universitet.

Ett utifrånperspektiv kan ge bättre förutsättningar att se till vilken kategori lokalprojekt hör till, och därmed kunna prognosticera fallgropar, loopar etc. (65) Utifrånperspektivet kan också balansera en unicitetsbias från inifrånperspektivet.

Ytoptimism i tidigt skede

Precis som ekonomin verkar hanteras alltför optimistiskt i projekts tidiga skeden så är vår erfarenhet att det samma gäller vad som får plats. Eftersom våra projekt handlar om befintliga byggnader så ska arkitekter lösa in lokalprogram i till stora delar på förhand definierade absoluta rum. På tidiga skisser kan en lösning se attraktiv ut, och som att beställningen ryms. I takt med att projekteringen fortgår behöver mer och mer plats beslagtas av tekniska installationer och de programskrivna rummen och funktionerna är det som får naggas på. Det är förväntat att en fastighetsägare gärna presenterar en attraktiv skiss på en möjlig förändring av en byggnad. En skiss som kanske också talar till de husdrömmar som verksamheten gett uttryck för. Ett åtagande mot bakgrund av dessa inledande skisser kan i förlängningen innebära att commitment bias bidrar till att verksamheten vill fortsätta projekteringen även när det naggas och kapas på beställda funktioners utrymme. Fastighetsägare och entreprenörer har ett kunskapsövertag och verksamheten har sällan tillgång till en oberoende bedömning. En fördel med att genomföra en rad renoveringsprojekt är att det ökar förståelsen för processen och ger förutsättningar för lärande i verksamheten. Det ger möjlighet att förekomma vissa negativa utvecklingar i projekt – t.ex. att verksamhetsyta successivt minskas för att ge plats åt tekniska installationer, till den punkt där det faktiskt blir tveksamt om ytan kan uppfylla såväl funktionskrav som krav på god rumslighet.

Kritiskt tänkande och att tänka långsamt

Byggprojekt är till sin karaktär mycket konkreta. De förutsätter noggrann planering och behovsinventering och en omsorgsfull styrning gällande resursanvändning. Men innan ett projekt av den här karaktären tar konkret form så föregås det av en lång period av identifiering av behov, prioriteringar, överväganden och det som brukar kallas konceptutveckling (61). I realiteten kan de projekt vi ser i universitetsmiljön ha en helt annan bakgrund än hur projekt skildras i litteraturen. I många projekt är det husdrömmar och längtan efter något som kan lösa de problem man förknippar med nuet som varit drivande. Det går inte alltid att veta var initiativ och idéer kommer ifrån, och hur de hänger ihop med det som faktiskt genomförs. Det som i efterhand presenteras som en rationell beslutsprocess kan i själva verket haft betydande inslag av slump och opportunist. (66)

Hur idéer uppstår och tas vidare säger ofta lika mycket om en organisation som de beslut som faktiskt fattas.

Under lång tid var lokalfrågorna vid fakulteten ett återkommande och svårlöst problem. Brister i teknik, ventilation och utrymme fanns väl dokumenterade, samtidigt som beskedet om möjliga lösningar ofta uppfattades som vaga och skiftande. Problemen var väl kända i organisationen, men svåra att få samlade och erkända som en helhet.

I detta sammanhang kom ett tillfälligt möte att få betydelse. Under en semestervistelse vid havet kom fakultetens dekan i samtal med en arkitekt med god kännedom om fakultetens byggnader och deras tillkomsthistoria. Mötet var inte planerat och handlade inte om visioner i egentlig mening, utan om att i ett avskalat sammanhang sätta ord på välbekanta men svårartikulerade problem. För dekanen handlade det om att göra klart vad som under lång tid inte fungerat; för arkitekten erbjöd samtalen en möjlighet att knyta dessa erfarenheter till byggnadernas historia och de ursprungliga intentioner som aldrig fullt ut genomförts.

När arkitekten senare bjöds in till fakulteten fick dessa samtal en annan funktion. De bidrog till att ge fakultetens kritik och önskemål en tydligare kontext och ett historiskt djup, bortom enskilda tekniska brister. 2008 fattades ett utredningsbeslut om att "utreda samlokalisering av område S verksamheter i befintliga [...] lokaler inom Kv. Paradis" (67) vilket kan ses som ett erkännande av problemens legitimitet och behovet av en mer sammanhållen prövning av möjliga vägval.

Samtidigt följdes utredningsbeslutet inte av ett svar på den fråga som faktiskt ställts. I stället presenterades ett förslag som innebar att hela fakultetens verksamhet skulle flyttas till ett tomställt kontorskomplex i stadens ytterkant – ett alternativ som levererades utan föregående dialog och utan koppling till den pågående beredningsprocessen.

Förslaget rymde onekligen vissa fördelar, vilket särskilt biblioteket lyfte fram. Samtidigt väckte det oro och motstånd. Bland invändningarna fanns sådant som vid första anblick kunde framstå som perifert, exempelvis vad en utflyttning skulle innebära för fakultetens relation till stadens vardagsmiljöer och informella mötesplatser. Dessa invändningar handlade dock inte om enskilda verksamheter eller lunchvanor i sig, utan om något svårare att artikulera: betydelsen av rumslighet, plats och närhet till stadens centrum för hur arbete, kollegialt liv och tillhörighet faktiskt tar form.

Fakultetsstyrelsen valde att säga nej till förslaget. I efterhand framstår det tydligt att konflikten inte i första hand handlade om byggnader eller kvadratmeter, utan om processen som sådan. Förslaget bröt mot en framväxande beredningskultur präglad av dialog och delaktighet, och synliggjorde därmed hur avgörande sättet att initiera och förankra idéer är för hur de tas emot och värderas.

Projekt har en tendens att dra ut på tiden mer än planerat och kosta mer än man först trodde. Två anledningar till detta är enligt Flyvbjerg och Gardner för det första att planeringen inte präglas av kritiskt tänkande i tillräcklig utsträckning och för det andra att genomförandefasen blir för utdragen. (63) När det gäller bristen på kritiskt tänkande hänvisar de till Daniel Kahnemans resonemang om två tankesystem. I det första systemet tänker vi snabbt, instinktivt och känslomässigt. Det andra systemet präglas av överväganden, och kritiskt resonerande. Projekt som går fel startar ofta med att syften och målsättningar inte är tillräckligt definierade, alternativen undersöks inte och olika risker är otillräckligt belysta. En dominans av optimistiskt tänkande leder lätt till systematiskt underskattande av hur oväntade faktorer kan påverka den egna planen och det är en risk att man utgår från "best case scenario". Det tycks finnas en viss motvilja mot att tänka mycket och kritiskt i tidiga faser i projekt. En bidragande orsak till detta är de starka motiven som kan finnas hos olika aktörer att få godkännande och sätta igång med ett projekt. Av politiska skäl är det därför fördelaktigt att framhålla fördelar och spela ned risker och nackdelar och detta minskar också utrymmet för kritiskt tänkande. Enligt Flyvbjerg och Gardner är det särskilt bristen på det de kallar kritiskt eller långsamt tänkande i kombination med en allt för utdragen genomförandefas som bidrar till kris i många projekt. Poängen är att det alltid händer oväntade saker som kan påverka projekt och ju längre projekttiden är, desto större blir exponeringen för oväntade, negativa händelser. Deras recept är att lägga tid på planering, tänka kritiskt och sedan kunna agera relativt snabbt i samband med genomförandet. (63) Det verkar alltså som om en viss dos av pessimism är välgörande för projektplanering. Det kanske då handlar om en form av pessimism som inte är fatalistisk och tar för givet att ett misslyckande är att vänta utan snarare accepterar och omfamnar framtidens oförutsägbarhet.

I projekten är det bokstavligt talat så att tid är pengar. Det finns starka motiv för att arbeta snabbt och det finns därmed en stor risk att inte lägga tillräckligt mycket tid på grundläggande frågor som berör projektets "varför", koppling till väsentliga värden och vilka andra sätt att nå syftena som är möjliga.

Projekt är av naturen tidspressade. Även om alla aktörer inser betydelsen av att kunna tänka långsamt och kritiskt så är det svårt att åstadkomma i praktiken. I idealfallet har man i tidiga skeden kunnat lägga en god grund för genomförandet av projektet. I praktiken kan man behöva tänka långsamt fast det är bråttom. Några sätt att hantera denna utmaning är att medvetet sätta av tid för reflektion och återkommande riskhantering. Helst görs detta gemensamt av projektledning och projektstyrning. Ibland är inte heller det möjligt. Då är vår rekommendation att utifrån de förutsättningar som finns sätta av tid och plats för reflektion med stöd av de resurser

man har tillgång till: det kan vara någon inom projektet, en extern resurs, en klok kollega eller vän.

Förutom att ha tid för reflektion så ökar möjligheten att tänka kritiskt och att förebygga kriser om man har en tät dialog mellan projektledning och projektstyrning med fokus på för projektet relevanta frågor, en i någon mening kontinuerlig kommunikation.

Vad behövs egentligen?

I början av 2010-talet gjordes ett nytt försök att ta ett grepp om behov av nya eller förändrade lokaler. Den här gången gjordes en ambitiös utredning av en arkitektfirma i samarbete med fastighetsägaren. Nu togs ett helhetsgrepp och arkitekterna tog fram ett program för alla verksamheter i kvarteret. När arkitekterna presenterade sin sammanställning och sitt förslag till lokalprogram så visade det sig att förslaget innebar en stor ökning av lärosalar. En konsekvens blev ett förslag till en stor tillbyggnad. Vid närmare analys av arkitekternas underlag visade det sig att samtidigt som den uttryckta efterfrågan var stor, så var användandet av befintliga salar relativt låg. På något sätt stämde inte det identifierade behovet med verkligheten. Inte vid något tillfälle verkar någon ha frågat sig vilket behov som fanns om fakulteten började samnyttja lärosalar, och bedriva mer undervisning före kl 10 och efter kl 15. Utredningen resulterade i ett för stort hus och projektet övergavs bl.a. pga svårigheter att hantera ekonomin. I den här utredningen gjordes ett grundligt utredningsarbete. Sättet att identifiera behoven saknade dock en grundläggande förståelse för hur verksamheten fungerade. Arkitekterna ställde frågor och sammanställde svar utan att kritiskt analysera de önskemål som framfördes. Samtidigt var inte beställaren tydlig med villkoren för att samla in den efterfrågade informationen, och konsekvenserna av olika sätt att utreda behovet.

Exempel på avsaknad av långsamt tänkande tidigt i projekt är att de ekonomiska ramarna för ett lokalprojekt inte utreds i tillräcklig utsträckning. Detta innebär att projekt startas och pågår under relativt lång tid innan de radikalt revideras eller stoppas av ekonomiska skäl.

Ett annat problem som vi upplevt är avsaknaden av en fördjupad dialog om en beställning och innebörden av specifika begrepp. I en projektering samlas experter från olika områden, kopplade till byggprojektet. Vart och ett av dessa områden har sina respektive begreppsapparater. I en god projektering så sker frekventa samgranskningar där man genom att titta på konkreta planer och lösningar kan bidra på ett sätt som stärker det gemensamma arbetet. Men sen tillkommer vi som är nyttjare, som har ett slags vardagsförståelse för begrepp som i själva verket, inom ett visst område, har en mycket specifik och ibland inte med vardagsspråket överensstämmande innebörd.

Gemensam planering och problemlösning, utan medvetenhet om att begrepp kan användas på olika sätt leder garanterat till svårigheter. Ett exempel är vad det innebär att på ett projekteringsmöte säga att en dörr ska vara låst.

Vad betyder "låst"?

En verksamhet kan önska att en dörr ska vara "låst", och öppnas med kortläsare som de som arbetar i verksamheten har behörighet till. I en äldre byggnad där det finns ett begränsat antal utrymningsvägar kan just den här dörren visa sig vara nödvändig att använda som just utrymningsväg. En konsekvens av detta är att man måste kunna öppna dörren i händelse av brand. Detta innebär att obehöriga kan komma in, genom att använda utrymningshandtaget. Samtidigt kan dörren vara "låst" och av byggnadsavdelningens säkerhetshandläggare kan skilja på funktionerna "låst" och "låst-låst". Det är alltså fullt rimligt att förvänta sig att obehöriga inte kommer in genom en låst dörr. I själva verket skulle detta kräva en "låst-låst" dörr. Och frågan är då vad en "låst" dörr har för funktion, om den inte är "låst-låst". Vi tror att den då endast stänger ute de som följer reglerna, vilket sannolikt kan lösas på enklare sätt än en dörr för 100 000 kr.

I den miljö vi är verksamma, med ett antal äldre byggnader, blir det avgörande att kunna disponera lokaler i ett större sammanhang än en enskild byggnad eller verksamhet. Det kan till exempel vara mycket svårt och/eller mycket kostsamt att hantera säkerhetsfrågor, i form av säkra rum, i en byggnad. Däremot kan man efter en bedömning av hot och risker hitta säkra platser i någon av de närliggande byggnaderna.

I avsaknad av ett strukturerat arbetssätt för bedömning av behov, ekonomiska ramar och styrande värderingar ökar risken för så kallad commitment bias, eller "eskalering av åtagande"; vår tendens att förbli engagerade, särskilt i publika åtaganden. Medverkan från fakulteter och institutioner struktureras ofta i form av framtagande av lokalprogram och verksamhetsbeskrivningar vilket fokuserar en hög grad av detaljnivå.

Utdragna samtal om millimetrar

I samband med programhandlingsskede för en biblioteksmiljö använde projekteringsgruppen och representanter för verksamheten avsevärd tid för att diskutera de exakta måtten på och placeringen av en lånedisk. Svårigheten att få plats med en lånedisk med större mått än 1400 mm skapade huvudbry hos samtliga involverade.

I efterhand framstår det tydligt att problemet egentligen handlade ganska lite om lånedisken. Det som gjorde situationen var problematisk var i första hand att rummet som helhet inte på ett bra sätt kunde rymma alla funktioner och ting som fanns i beställningen.

Att tidigt ta ställning till vad rummet överhuvudtaget kunde rymma hade underlättat prioriteringar och en mer konstruktiv dialog.

De beslutsunderlag som tas fram innehåller till stora delar kvantitativa och specifika uppgifter om hur många eluttag som ska placeras, vilken typ av låsfunktion som ska finnas. Det finns flera problem med beslutsunderlagen. Dels så är mallarna som gjorda för att reproducera nuläget. För verksamheten ligger det därför nära till hands att utgå från nuläget, och önska ytterligare funktioner. Dels så är mallarna konstruerade för att i första hand beskriva de fysiska egenskaperna, dvs det absoluta rummet. Till viss del kan det relativa rummet komma i fråga, medan tanken på ett relationellt rum, eller för den delen ett "levt" rum ligger långt utifrån mallarnas ram. Ett ytterligare problem är att man för snabbt börjar arbeta på en detaljnivå utan att noga ha övervägt mer övergripande frågeställningar.

Universitetens processer följer byggbranschens projektlogik – det kanske inte räcker?

Vid Lunds universitet finns ett tydligt material kring byggprocessen. Byggprocessen i nio steg, som klargör en hel del om vem som ansvarar för vad, vem som gör vad. Materialet beskriver på ett pedagogiskt och tydligt sätt vad som hör till fastighetsägarens, byggnadsenhetens och verksamhetens ansvar. Här finns också vissa tips om hur verksamheten kan organisera sig. I samband med att vår fakultet under mitten av 2010-talet försökte strukturera arbetet med lokalprojekt, i hopp om färre omtag och fler leveranser, så var byggprocessen viktig att förstå bättre. Läxan var att vår bristande förståelse för byggprocessen gjorde oss till oerfarna och dåliga "beställare" och att det var beställarrollen som behövde utvecklas. Detta ledde till att fakulteten försökte anpassa sig till byggprocessen. Kanske var detta ett välbehövligt steg. Under de senare åren har det dock blivit tydligt att vi också behöver utveckla verksamhetsprocess som kan relatera till och samspela med byggprocessen.

Byggprocessens tydlighet i kombination med de starka ekonomiska incitamenten innebär att när en projektering kommit igång i lite större skala så går det fort. "Då är det plattan i mattan, och game over för er", som en samarbetspartner med mångårig erfarenhet av lokalprojekt över hela landet uttryckte det. En faktor som ytterligare förstärker detta är den ökade digitaliseringen som driver upp tempot i projekteringsarbetet.

Lokalprojekt syftar till att utforma fysiska rum som ska fungera på lång sikt. Mycket lång sikt sett i relation till det allra mesta universitet ägnar sig åt. Ett läsår, till och med tidshorisonten för en lång utbildning eller ett forskningsprojekt, är i relation ett mycket kort tidsperspektiv. Sannolikt kan ett lokalprojekt bli genomfört under samma tid, därefter ska det gärna hålla i 30-40 år, med mindre justeringar. Den tidshorisonten är svår att föreställa sig. Många av de som kan vara delaktiga i processen, kommer inte att vara kvar när lokalerna tas i bruk, och definitivt inte halvvägs in i lokalernas livslängd. Många av de som kommer att nyttja rummen, är inte här när rummen planeras.

Vem vet?

Ställda inför frågan om hur lokalerna (kontoret, mötesrummet, lunchrummet, lärosalen etc) ska utformas i framtiden så relaterar de flesta av oss automatiskt till nuläget. Nuläget är dock ofta en produkt av delvis slumpmässig placering och inredning som övertagits från kollegor som lämnat arbetsplatsen. Ad hoc-lösningar för att dels kunna genomföra sina arbetsuppgifter så som medarbetaren bäst gör dem, dels för att kunna representera individen och markera en gräns.

Det är lockande att tro att det finns ett svar på frågan "hur kommer ni/vi att jobba om 5 år?" Det gäller kontorsarbetsplatsen, lärosalar, labb, studiemiljöer etc. Någon måste ju veta! Men ingen vet. Att förutspå framtiden är just det, att förutspå. Det är också därför det är lockande att reproducera. Det vi har funkar ju uppenbarligen. Att välja att förändra den fysiska miljön är ett risktagande. Vad är en tillräckligt underbyggd idé och analys för att vi ska våga ta den risken? Vilka värden ska vara styrande för att rättfärdiga en förändring?

Att tänka långsamt i samband med lokalprojekt innebär att stärka förmågan att abstrahera och applicera flera perspektiv på behovsanalys och planeringsprocess. Att parallellt kunna värdera olika perspektiv i relation till mål.

Studenterna utgör merparten av de som nyttjar våra lokaler. Lokalprojekt som ofta har en tidshorisont på flera år kommer inte att ge förbättrade studiemiljöer för särskilt många av de nuvarande studenterna. Det är ett av skälen till att kontinuerlig utveckling är viktig. Vissa medarbetare är också här med ungefär samma tidshorisont, medan andra medarbetare stannar längre, vissa i decennier. För dessa kan ett långsiktigt lokalprojekt både vara löftesrikt och hotfullt för en realistisk framtid. Och ändå räcker inte det tidsperspektivet. Lokalprojekt måste tänka in ett ännu längre perspektiv. Byggnaderna kommer att stå kvar (hoppas vi) under oöverskådlig framtid. Ingrepp, såväl invändiga som utvändiga, kommer att påverka mängder av människor. Utvändiga förändringar har konsekvenser för grannar, förbipasserande, för upplevelsen av ett kvarter och i förlängningen av en stad.

Att bli gisslan i någon annans vision

Universitet och högskolor bidrar till utveckling, konkurrenskraft och stärker varumärket för städer och regioner. Lokalprojekt vid ett universitet blir därför en fråga för det omgivande samhället där politiska initiativ i samverkan med näringsliv kan utöva ett stort inflytande på vad man vill uppnå med utvecklingen av campusmiljöer. I en tid där samverkan och innovationsprocesser är högt värderade inom universiteten finns det risker att universitetets utveckling blir gisslan i ambitionerna som formuleras av kommun- och regionpolitiker. Här blir universitetsledningens husdrömmar en del av stadens husdrömmar på ett sätt som riskerar att inskränka på möjligheterna till kritiskt och långsamt tänkande i tidiga skeden.

I takt med att högskolesektorn expanderat kraftigt sedan nittioalet har det även skett en påtaglig ökning av stora byggprojekt på campusområden i hela landet. Universitet och högskolor har sett det som angeläget att expandera lokalmässigt och med växande utbildningar och ökad resurstilldelning har detta varit möjligt. Samtidigt har det under långa perioder under 2000-talet varit exceptionellt låga räntor, billigt att finansiera projekt och låga uppräknings- och hyror. På samhällsnivå och inom fastighetssektorn i stort har alltså flera faktorer samverkat för att nybyggande ses som attraktivt. Fastighetsbranschens logik och bidrar i betydande utsträckning till att forma synsätt och arbetssätt även inom universitetens sätt att planera och organisera sitt arbete med byggnader.

En utmaning för universiteten är att arbeta på ett professionellt sätt i förhållande till en mångfacetterad verksamhet och till fastighetsägare och byggbransch. En viktig förmåga är att kunna se bortom den enskilda enheten och kunna dra nytta av att det finns flera enheter i ett sammanhang. Då handlar det inte längre om kvadratmeter och rum. Istället innebär detta att arbetssättet behöver inkludera ett perspektiv som går utöver lokalprojektslogiken eftersom det då handlar om organisationsfrågor och arbetsledning. En rörelse mot generalitet och helhetsperspektiv som aktualiserar gränser mellan individer och grupper. I en studie av 12 större projekt inom universitet i Storbritannien fann Neary och Saunders (2011) att ledningsfunktionerna inom universitet hade svårt att hantera projekten och bidra till hur lärmiljöer borde utformas. Lärare, forskare och akademiska ledare hade också svårt att dra nytta av samarbetet med universitetens byggnadsenheter. Tjänstemän inom dessa enheter hade svårt att förstå och ta in den akademiska personalens perspektiv samtidigt som en företrädare för fastighetsägaren kan uppfatta en handläggare vid byggnadsenheten som den som bäst ger röst åt universitetets behov. Enligt författarna bidrog detta till att universiteten tenderade att

fångas i en projektledningslogik i rollen som beställare och kunder. Forskarnas rekommendation är ett ökat inslag av kritisk dialog mellan aktörerna och att på allvar utforska universitetets idé för att komma närmare det som är värdeskapande och kan vara vägledande för projekt och beställning. (68)

Som vi ser det så finns ett behov av bredare kontaktytor och mer dialog på ett sätt som i likhet med Neary och Saunders framhåller betydelsen av att diskutera universitetets värden och idéer. Detta är långt ifrån tillvägagångssättet där verksamheten engageras genom att fylla i ett lokalprogram. Inom ramen för ett lokalprojekt involveras lämpligen personer med god kännedom om verksamheten och med god förmåga till reflektion. I reflekterande samtal med aktörer och professionella som arbetar med projektet kan värdefull förståelse för såväl verksamhet som lokalbehov framkomma. Tid och plats för att återkommande föra en dialog om projektets grundläggande förutsättningar och målsättningar bör också ingå i ett projekt.

På samma sätt som fastighetsägare kan föreställa sig att en fastighetsavdelning vid ett universitet kan tala för lärare och forskares behov så kan fakulteter och institutioner uppfatta fastighetsavdelningen som något som är främmande, långt bort och något man bara vänder sig till när något är fel, och som egentligen är närmare knutna till fastighetsägaren än till universitetet.

Att leva med konsekvenserna av ett projekt

Lokalprojekt kan resultera i byggnader med tekniska brister i form av att ventilation och värme inte fungerar som önskat, att akustik, tillgänglighet eller förutsättningar för lokalvård har brister. Det är inte ovanligt att även projekt som i stort sett är lyckade dras med större eller mindre brister i dessa avseenden. Även om byggnaden eller renoveringen är tekniskt perfekt utförd så är det ofta något som inte stämmer med nyttjarnas/brukarnas/användarnas behov och preferenser. Ett universitet med arbetsplatser placerade i storrum om 20-30 personer kan innebära att rummen i stort sett står tomma och detta kan då uppfattas som ett mindre lyckat resultat. Men vad är det som inte är lyckat? Kanske var det inte fler som var på plats i den tidigare miljön fast detta nu syns mycket tydligare? Hade man kunnat göra en mer träffsäker behovsanalys innan och kommit fram till en annan lösning eller handlar det om hur ledning och medarbetare tillsammans utvecklar ett sätt att arbeta som kan ta vara på miljön på bästa sätt? Flera förklaringar kan vara giltiga och det finns säkert flera olika sätt att arbeta med den här typen av frågor.

Poängen är att det alltid kommer att uppstå situationer då det skaver, det är något som fattas eller det blir inte som man tänkt. Byggindustri och fastighetsägare förhåller sig till en omfattande uppsättning av regler och kvalitetsstandarder. Projektledning, uppföljning och systematik för kontroll och besiktningar ger förutsättningar att förebygga och korrigera avvikelser/kvalitetsbrister.

Det finns en punkt i varje projekt då böckerna stängs, projektet är klart och en byggnad övergår i förvaltning. Olika former av överlämning har skett mer eller mindre tydligt. De som arbetat med projektet går vidare till andra arbetsuppgifter och nya uppdrag.

Trots att projektet är avslutat finns det sådant som man inte förutsåg, sådant som man inte hade kontroll över eller ett beroende mellan olika projektörer som inte fungerade tillräckligt bra och som kan ha gett konsekvenser. Även om det inte handlar om stora fel så kan ett antal brister utgöra ett betydande skav.

De som lämnar projektet är också motiverade att lämna det ofärdiga, bristerna och det ofullständiga bakom sig. Det är för sent, det är något man helst lämnar eftersom som det kan vara så att det inte går att åtgärda på något enkelt sätt.

Det verkar finnas en psykologisk process som hänger samman med konsekvenserna av att lokalprojekten har en viss grad av komplexitet. Slutresultatet kan vara svårt påverka på ett kontrollerat sätt då det inte är säkert att även ett projekt som helt motsvarar specifikationerna skapar värde som är relevant för användarna.

Komplexiteten ger visst utrymme för minskad känsla av kontroll och ett sätt att hantera detta är att undvika eller isolera sig från kritik och negativa reaktioner. Detta kan gälla både för de som lett byggprojekt, de som arbetar med förvaltning och de som har verksamhetsansvar (t ex för arbetsmiljön). Känslan av att problem som borde ha varit lösta men inte verka kunna få en lösning blir svår att bära och svaret kan bli uppdelning av ansvar, skicka frågor mellan olika parter, skjuta upp eller på andra sätt minska obehaget. Det finns potential för återkommande onda spiraler av kritik, skuld och undvikande här.

Det finns också andra möjligheter där ett erkännande av komplexiteten och en attityd som är mer öppen för att härbärgera besvikelser och hitta vägar till acceptans och mer realistiska sätt att gå vidare. Sannolikt bygger detta på ett mer öppet samarbete mellan olika parter där man både söker realistiska lösningar och kan hitta ett sätt stå ut med bristerna.

Någon med betydande erfarenhet av lokalprojekt har sagt: "Gilla det som blev bra, lev med det som inte blev bra. Blåljug. Det händer saker sen."

Ett mindre drastiskt sätt att förhålla sig är att anlägga ett brett perspektiv och se till helheten som levererats. Att identifiera det i projektet som blivit tillräckligt bra (kanske riktigt bra). Och om det finns tillräckligt mycket som blivit tillräckligt bra, så går det att leva med att vissa saker inte blev som önskat. Att så att säga äga både brister och framgångar. Detta handlar då inte om att utvärdera utan snarare att på ett systematiskt sätt utforska meningen med det som gjorts och vilket värde projektet ger. Marrewijk, Stjerne och Sydow (2024) argumenterar för en processororienterad syn på lärande av projekterfarenheter. Istället för att slå fast i vilken grad det var lyckat eller misslyckat i termer av ekonomi, tidshållning eller kvalitet så framhåller de hur en acceptans för, och viss nyfikenhet på, imperfektioner och oväntade utfall kan stärka lärandet. Vidare kan lärande stimuleras genom att utvärdera vid olika tidpunkter. Det som på kort sikt framstår som enkelt att värdera kan efter en längre tid se helt annorlunda ut. Frågor om hur lyckat ett projekt är behöver också sättas i relation till vilka intentioner som var avgörande och hur maktförhållanden påverkade processen. De lyfter också betydelsen av oväntade utfall både i termer av positiva effekter och omprioriteringar som kan bli en följd av mindre lyckade projekt. (69)

Från del till helhet, när lokalprojekt blir till campusutveckling

En tillspetsad formulering som vi ofta återkommer till är: "lokalprojekt handlar inte om lokaler". I en konkret mening handlar detta om i vilken utsträckning ett projekt som syftar till att anpassa, renovera eller bygga nytt, i sig självt kan skapa värde för universitetet. Husdrömmar kan kortsluta kritiskt tänkande och ofta kopplas till mer eller mindre orealistiska förväntningar på en specifik byggnad eller förändring av den fysiska miljön.

Vi använder begreppet campusutveckling för att synliggöra bredden i det arbete som krävs för att kontinuerligt anpassa och förändra den fysiska miljön för att skapa värde för forskning och undervisning. Detta sker både genom småskaliga förbättringar som kan gå snabbt, och mer långsiktiga lokalprojekt eller tematiska projekt som konstprojekt eller utemiljöprojekt. Ett enskilt lokalprojekt har en färdig "produkt" som leverans. Campusutveckling, däremot, ser vi som en ständigt pågående process där förändringar i verksamhet och arbetssätt samspelar med förändringar av det fysiska rummet. Idén om campusutveckling kan på detta sätt även ses som en del av strategiskt utvecklingsarbete och förändringsledning i linje med hur Lunds universitet formulerar sitt arbete med strategiska plattformar. "Att kunna leda i förändringsprocesser, främja akademisk frihet och verka för en hög etisk medvetenhet, god arbetsmiljö och lika villkor är några av de förmågor som krävs för att utveckla en mångfacetterad och framgångsrik studie- och arbetsplats." (70)

Lokalprojekt avgränsas ofta på ett sätt som leder till att de uppfattas som byggprojekt (dvs att fokus ligger på projektering och produktion av fysiska förändringar). Detta är logiskt med tanke på de betydande kostnader projekten medför och behovet av ett ordnat arbetssätt med beslutspunkter. Byggprocesser är också något som det finns tydliga regelverk för med krav på att förhålla sig till myndigheter. Vidare finns det omfattande erfarenhet av att projektleda och organisera byggprocesser. Samtidigt är det så att ur nyttjarens perspektiv, dvs universitet och högskolor, är byggåtgärder bara en del av det som behövs för värdeskapande i samband med campusutveckling. Att definiera och rama in aktiviteter med begrepp som är hämtade från hur man arbetar

med byggprojekt innebär att man får möjlighet att fokusera på det som är mer planerbart och mindre osäkert. Avgränsningen skapar en känsla av kontroll. Men utfallet är ändå beroende av graden av mognad i verksamheten och hur man leder och fattar beslut ibland över långa perioder samt hur verksamheten organiserar sitt sätt att ta om hand om miljön och bidra till att den ger nytta åt studenter och lärare. Campusutveckling kan sägas vara mer komplex än ett byggprojekt och det kan därför vara en naturlig reaktion eller taktik att reducera komplexiteten genom att fokusera på det som ter sig mer hanterbart. Men om projekten visar sig ogenomförbara eller miljöerna inte används på ett bra sätt var möjligen denna reduktion av komplexitet missriktad. Vi menar att den något större komplexiteten som blir tydlig i samband med campusutveckling är oundviklig och viktig att hantera på lämpliga sätt. Därför behöver arbetssätt och organisering se annorlunda ut om man anlägger det vidare perspektivet campusutveckling snarare än att se det som byggprojekt.

När tekniska åtgärder kräver stora beteendeförändringar

Ett exempel på en teknisk lösning som skenbart ger nytta är installation av ventilationssystem som bygger på att fönster inte ska öppnas. Detta går bra i nybyggda hus, men i samband med en renovering får det effekten av att beteendet hos alla användare måste övervakas och förändras för att ventilationen ska fungera eller så får man göra fönster omöjliga att öppna. Den enskilda personen vill ha luft just nu eller sänka temperaturen i ögonblicket och har inte tid att invänta att ventilationen i stort anpassar sig efter temperaturen, man kanske vill ha en förändring under just den kommande timmen då man kommer att befinna sig i rummet.

Att tänka campusutveckling snarare än byggprojekt innebär ett större fokus på utveckling av verksamheten, förståelse av styrkor och svagheter i den egna organisationen, lärande, betoning på utifrån-in perspektiv, och att se utveckling som en iterativ process.

Lokalprojekten däremot leder fram till ett antal kvadratmeter med tillhörande installationer som ger ventilation, el, datanät osv. som i bästa fall motsvarar en beställning. Även om projekten i allt högre grad omfattar målbilder med specificerade effektmål och syften så ligger mycket av det som är viktigt för att effektmålen och nytta för användarna ska realiseras utanför ramen för lokalprojekten. Det handlar om helt andra saker än kvadratmeter och antal eluttag för att nå upplevd nytta. För att åstadkomma nytta behöver lokalprojekten samspara med en god servicenivå och omsorg

om miljöns både fysiska och sociala aspekter. Till detta kommer den stora betydelse som ledning på olika nivåer har för att säkerställa att lokalprojekt initieras på rätt grunder med hänsyn till ekonomi och verksamhetens behov. Det är också ett ledningsansvar att använda miljön på ett sätt som bidrar till att förverkliga den potential som finns.



Omsorg i förhållande till den fysiska miljön handlar om att upprätthålla och utveckla en miljö som är välkomnande, säker och stimulerar välbefinnande. Det handlar om basala funktioner som lokalvård och ordning i lokaler, lokalbokning, fungerande rutiner för felanmälan och åtgärder av fel. Det är även helt avgörande att teknik finns tillgänglig och fungerar och att det finns adekvat support. Utöver dessa basala funktioner är det möjligt att genom mer utvecklade servicefunktioner skapa betydligt större nytta/värde. Det kan t. ex handla om att enkelt få hjälp med att möblera om och återställa inredning, stöd vid speciella arrangemang t. ex posterutställningar, konferensaktiviteter eller hantera catering och förtäring i samband med möten och större arrangemang. Omsorgen om campus handlar därför inte bara om det fysiska, att det ska vara städlat vid ett visst klockslag osv utan kanske ännu mer om bemötande, att ha ett fokus på service och vad som ger studenter och lärare en positiv upplevelse.

Det handlar inte om kvadratmeter

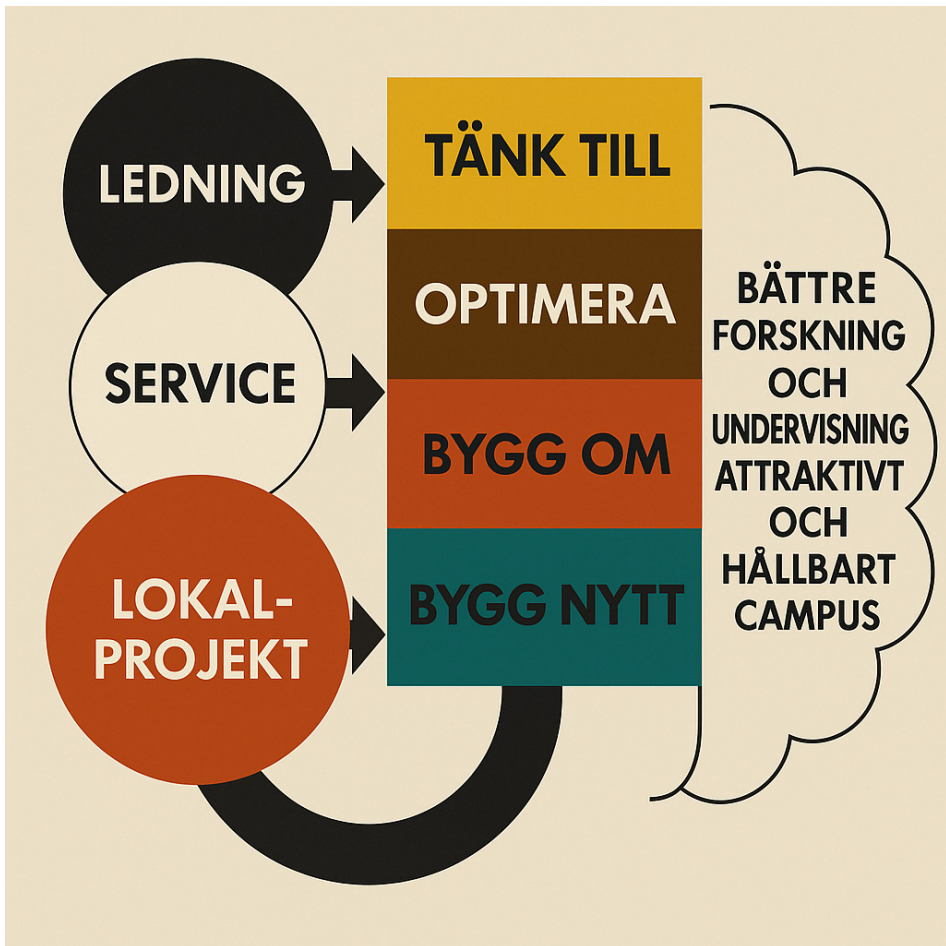
När vi skriver detta sitter vi ett nyöppnat så kallat "co-working space" där det finns en blandning av arbetsplatser i mindre rum, platser i en öppen miljö, mötesrum och soffgrupper utplacerad i miljön. Det finns kaffe, frukt och godis på ett bord och på morgonen serveras enkel frukost. I den avdelning som inte är tyst spelas lugn bakgrundsmusik. För oss som är vana vid universitetsmiljön så finns det något väldigt annorlunda och lite lockande med att arbeta i en miljö som är välkomnande och omhändertagen. Kanske är det någon av dessa kvaliteter som kan skapa en attraktiv miljö?

Chefer och ledare på olika nivåer har en nyckelroll för att skapa nytta i samband med campusutveckling. Cheferna förstår verksamheten, har daglig kontakt med medarbetare, de är ansvariga för det systematiska arbetsmiljöarbetet och förväntas också driva utveckling. I samband med lokalförändringar som t. ex förtätning är det cheferna som har ansvaret för att balansera arbetsuppgifternas krav, lokalernas förutsättningar och arbetsmiljö. Ledningens roll i campusutveckling framträder särskilt tydligt när man ser att lokalförändringar även är förändringsprocesser där ledningens omsorg om medarbetare, förmåga att vara en förebild och sätta exempel samt att inspirera kan vara avgörande för hur väl en ny miljö kommer att tas tillvara. Det handlar mycket om att förstå och arbeta med de mjuka sidorna av lokalfrågorna och de sociala aspekterna av rummet, att därmed förstå att skilja på det som handlar om lokaler i sig och det som handlar om makt, status, behov av autonomi och samhörighet. En stor ledningsfråga berör just detta att placera frågor där de hör hemma: före, under och efter lokalprojekt. Ledningsperspektivet berör därför också grundläggande frågor om verksamhetens kultur och vilka antaganden och grundläggande värderingar som präglar kulturen, där t ex antaganden om rättvisa, lika värde, hierarki mm spelar stor roll för hur förändringar leds och lokaler kan användas.

Värdet av lokalprojekt realiseras till fullo genom systematiskt och utvecklat arbete genom service och ledning. Dessa processer kan även i viss utsträckning kompensera brister i lokalprojekt. Samtidigt ger högre medvetenhet och systematik i service och ledning bra förutsättningar för underlag och identifiering av rätt behov till projekt. Till exempel är ett viktigt första steg inför ett eventuellt bygg/lokalprojekt att kritiskt granska om problemet eller behovet i första hand är en fråga om lokalförändringar. Det bredare begreppet campusutveckling kan därför vara en förutsättning för att arbeta utifrån fyrstegsprincipen. Befintliga lokaler kanske kan bli mer användbara genom ett förändrat sätt arbeta med drift och service. Det som i första hand behövs är kanske ett sätt att arbeta med ledning och organisation, t ex hur man placerar medarbetare,

förtätar, planerar undervisning eller arbetar med förändrade sätt att använda lokaler t ex genom att samnyttja med andra verksamheter.

Medan lokalprojekt har en början och ett slut så är campusutveckling annorlunda. Campusutveckling har varken början eller slut utan består av tre delar eller processer som delvis kompenserar för varandra och samtidigt är ömsesidigt förstärkande.



Slutord

Efter att ha skrivit så här långt ser vi att texten både pekar i flera riktningar och väcker nya frågor. Många av de teman vi har lyft ges sällan tillräckligt utrymme i samband med lokalprojekt, trots att de ofta är centrala för hur sådana projekt upplevs och i vilken utsträckning de skapar värde. När förhoppningar inte infrias blir dessa frågor smärtsamt tydliga – inte minst för de medarbetare som förväntas leva med konsekvenserna.

En för oss viktig slutsats är att campusutveckling i grunden handlar om ett helhetsperspektiv. Det kräver att rätt personer och beslutsfattare involveras i rätt skede och att ett konstruktivt samspel etableras mellan verksamhet, förvaltning och ledning. Projekt som präglas av en ensidig slagsida mot byggprocesser riskerar att tidigt fastna i detaljerade och endimensionella behovsbeskrivningar som blir missvisande. Det avgörande är istället att tidigt formulera en grundläggande riktning. Metaforiskt handlar det om att förflytta fokus från karta till kompass – där riktning och orientering kommer före detaljer och lösningar.

Att vidga perspektivet från lokalprojekt till campusutveckling innebär samtidigt att se lokalfrågor som en del av ett större utvecklingsarbete som rör verksamhetens syfte, ledning och organisering. Värdeskapande campusutveckling kan inte isoleras till enskilda projekt, utan är i grunden en ledningsfråga. Den kan därför inte delegeras fullt ut till projektorganisationer eller reduceras till frågor om yta och byggnation.

Den kanske mest överordnade poängen i detta sammanhang är betydelsen av att konsekvent rikta blicken mot värdeskapandet – det vi kallar den högra rutan. Att tidigt klargöra varför en förändring initieras och vilket värde den är tänkt att skapa är avgörande, liksom att återkommande pröva beslut mot denna fråga längs vägen. Att runda värdefrågan är, förr eller senare, game over. Det kan finnas flera möjliga lösningar på ett identifierat behov, men vilken lösning som är bäst låter sig inte alltid räknas fram eller härledas ur standarder och evidens. Ytterst behöver den botten i värderingar.

Ur detta perspektiv blir det tydligt att lokaler inte kan förstås som avslutade projekt. Rummet produceras och kvalitet formas över tid, i samspelet mellan den fysiska utformningen, hur miljön förvaltas och servas, och hur verksamheten leds och organiseras. Det som byggs kan hålla hög teknisk och gestaltningsmässig kvalitet, men

det är först genom användning, prioriteringar och vardagliga beslut som rummet får sin faktiska betydelse.

Här blir our way of working avgörande. Inte som en metod att införa, utan som ett samlat uttryck för hur organisationen hanterar förändring i praktiken: vilka frågor som ställs tidigt, vilka avvägningar som görs när mål står mot varandra och hur ansvar fördelas mellan projekt, linje och ledning. I detta ryms också det psykologiska kontraktet mellan organisation och medarbetare – de ofta outtalade förväntningar som rör autonomi, arbetsro, tillhörighet och rättvisa. När lokalförändringar innebär en omförhandling av detta kontrakt utan att synliggöras eller erkännas, riskerar även välmotiverade beslut att leda till motstånd, förlorad tillit eller tyst frånvaro. Sådana reaktioner är då inte uttryck för ovilja, utan för en omförhandling som aldrig riktigt ägde rum.

Ett konsekvent fokus på den högra rutan innebär därför ett ansvar som sträcker sig bortom lokalprojektets gränser. Det handlar om att hålla samman form, funktion och förvaltning med frågor om mening, makt och ömsesidiga förväntningar. I den meningen är arbetet med lokaler också ett arbete med ledarskap, kultur och riktning. Först när dessa samband tas på allvar finns förutsättningar att skapa miljöer som inte bara fungerar i stunden – utan bär över tid.

I slutändan handlar detta inte om att göra lokalprojekt bättre, utan om att bli bättre på att förstå vad vi försöker åstadkomma. När riktningen är klar, värdena synliggjorda och ansvar tagna på rätt nivåer, kan lokaler bli en tillgång som bär verksamheten över tid – snarare än ett projekt som en gång ska avslutas.

Referenser

1. Boverket. boverket.se. [Online] den 29 01 2025. [Citat: den 03 07 2025.]
<https://www.boverket.se/sv/byggande/hallbart-byggande-och-forvaltning/miljoindikatorer---aktuell-status/vaxthusgaser/>.
2. Sveriges universitets- och högskoleförbund. Hållbara byggnader och lokaler, vägledning för Sveriges lärosäten. 2024.
3. Kulturdepartementet. Regeringen. regeringen.se. [Online] den 18 02 2018. [Citat: den 03 07 2025.]
<https://www.regeringen.se/contentassets/8ecb8b5973924e6b9e93627c041d27a6/politik-for-gestaltad-livsmiljo-prop.-201718110.pdf>.
4. uka.se. Universitetskanslerämbetet. [Online] den 25 7 2025. [Citat: den 29 11 2025.]
<https://www.uka.se/om-oss/nyheter/nyhetsartiklar/2025-06-18-ukas-arsrapport-2025---den-senaste-statistiken-om-hogskolesektorn>.
5. uka.se. Universitetskanslerämbetet. [Online] den 30 04 2025. [Citat: den 29 11 2025.]
<https://www.uka.se/om-oss/nyheter/nyhetsartiklar/2025-04-30-fler-anstallda-vid-hogskolan-2024---postdoktorer-fortsatter-oka>.
6. Leijon, M., Nordmo, I., Tieva, Å., & Troelsen, R. Formal learning spaces in Higher Education—a systematic review. . Teaching in Higher Education. 29, 2022, Vol. 6.
7. Sahlin, K och Eriksson-Zetterquist, U. Kollegialitet: En modern styrform. u.o. : Studentlitteratur AB, 2016.
8. Schein, E.H. Organizational culture and leadership. A dynamic view. u.o. : Jossey Bass, 1991.
9. Mårtensson, K och Roxå, T. Peer engagement for teaching and learning: competence, autonomy and social solidarity in academic microcultures. Uniped. 2016, Vol. 39(2).
10. Benner, Mats och Schwaag Serger, Sylvia. Ändra allt?! En högskolepolitik för vår tid. Stockholm : SNS Förlag, 2023.
11. Berg, M och Seeber, B.K. The slow professor: Challenging the culture of speed in the academi. u.o. : University of Toronto Press, 2016.
12. Heidenblad, D. L. Ta din tid: Gör mindre men bättre. Volante : u.n., 2023.
13. Hirschhorn, L. Managers at Work: Manage Polarities Before They Manage You. Research-Technology Management. 2001, Vol. 44:5.

14. Veldhoen Company. [Online] [Citat: den 28 06 2025.]
<https://www.veldhoencompany.com/activity-based-working>.
15. Jemine, G, Pichault, F och Dubois, C. New ways of working in academia: Maneuvering in and with ambiguity in workspace design processes. *M@n@gement*. 2022, Vol. 25(4).
16. James, O, Delfabbro, P och King, D.L. A comparison of psychological work and outcomes in open-plan and cellular office design: A systematic review. *Sage Open*. 2021, Vol. 11(1).
17. Nooij, B, o.a. Intended verses implemented workspace: a systematic literature review of the implementation of activity-based working in higher education. *Facilities*. 2023, Vol. 41(7/8).
18. Weziak-Bialowska, D, Dong, Z och McNeely, E. Turning the mirror on the architects: A study of the open-plan office and work behaviors at an architectural company. *Frontiers in Psychology*. 2018, Vol. 9.
19. Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D., & Bauman, A. Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. *Building research & information*, 47(4). 2019.
20. Babapour Chafi M, Nordin M, Wahlström V, Pettersson-Strömbäck A. Navigating productivity dilemmas and conflicting loyalties in activity-based flexible offices - A qualitative study of managers' perspectives and coping strategies. *PLoS One* 20(11): e0335945. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0335945> : u.n., 2025.
21. Morrison, R.L och Smollan, R.K. Open plan office space? If you're going to do it, do it right: A fourteen-month longitudinal case study. *Applied Ergonomics*. 2020, Vol. 82.
22. Marrewijk, A.H Van och Ende, Leonore van den. Changing academic work place: the introduction of open-plan offices in universities. *Journal of Organizational Change Management*. 2018.
23. Berthelsen, H, Muhonen, T och Toivanen, S. What happens to the physical and psychosocial work environment when activity-based offices are introduced into academia? *Journal of Corporate Real Estate*. 2018, Vol. 20(4).
24. Marcus, Lars. Städernas stenar: hur den byggda staden formar den levda staden. u.o. : Dokument Press, 2023.
25. Binder, T, o.a. Democratic design experiments: between parliament and laboratory. *CoDesign*. 2015, Vol. 11.
26. Eno, Brian och Adriaanse, Bette. *What Art Does*. u.o. : Faber Faber, 2025.
27. Strannegård, Lars. *Kunskap som känns*. u.o. : Mondial, 2023.
28. Ekelöf, Gunnar. *Promenader och utflykter*. u.o. : Bonniers, 1963.
29. Oseland, N. The impact of psychological needs on office design. *Journal of Corporate Real Estate*. 2009, Vol. 11(4).

30. Ryan, R.M, o.a. Building a science of motivated persons: Self-determination theory's empirical approach to human experience and the regulation of behavior. . Motivation Science. 2021, Vol. 7(2).
31. Scrima, F, o.a. The relation between workplace attachment style, design satisfaction, privacy and exhaustion in office employees: A moderated mediation model. Journal of Environmental Psychology. 2021, Vol. 78.
32. Maslach, C, Schaufeli, W.B och Leiter, M.P. Job burnout. Annual Review of Psychology. 2001, Vol. 52.
33. Gershon, I. The Pandemic Workplace: How We Learned to Be Citizens in the Office. u.o. : University of Chicago Press, 2024.
34. Lefebvre, Henri. The Production of Spaces. u.o. : Blackwell, 1991.
35. Lunds universitet. [Online] 2016. <https://www.lu.se/sites/www.lu.se/files/strategisk-plan-lunds-universitet-2017-2026-2.pdf>.
36. World Green Building Council. Bringing embodied carbon upfront. 2019.
37. United Nations Environment programmet. Sand and Sustainability: 10 strategic recommendations to avert a crisis. 2022.
38. IVL Svenska Miljöinstitutet. Återbruk och cirkulär affärsutveckling i den halländska bygg- och fastighetssektorn. 2025.
39. Akademiska hus. Om oss 2025-06-13. www.akademiskahus.se. [Online]
40. Om oss. Akademiska Hus. [Online] den 04 12 2025. <https://www.akademiskahus.se/om-oss/aktuellt/Nyheter/2024/november/akademiska-hus-satter-nytt-branschledande-klimatmal/>.
41. Fastighetstidningen. [Online] den 11 11 2024. [Citat: den 04 12 2025.] <https://fastighetstidningen.se/nyhet/akademiska-hus-nar-klimatmal-med-minskat-byggande/>.
42. Uppdraget. Sveriges lantbruksuniversitet. [Online] [Citat: den 04 12 2025.] <https://www.slu.se/samverkan/intresseomraden-inom-samverkan/laerosatenas-klimatnatverk/uppdraget/>.
43. Klimatramverket. kth.se. [Online] [Citat: den 04 12 2025.] <https://www.kth.se/om/miljo-hallbar-utveckling/klimatramverket-1.903489>.
44. Riksrevisionen. Kostsam kvadratjakt - statens användning och anskaffning av kontorslokaler (RiR 2025:17). 2025.
45. Ekman, L., Smidfelt-Rosqvist, L. och Westford, P. Trafiksystem för bättre stadsmiljö. En studie över hur trafik- och stadsplaneringen påverkar trafiksäkerheten, miljökonsekvenserna och stadsmiljön. 1996.
46. Trivector. Fullt genomslag för fyrstegsprincipen i transportplaneringen - slutrapport med rekommendationer. 2021.

47. Sällskapet, Sydsvenska Medicinhistoriska. Öppet bildarkiv. www.medicinhistoriskasyd.se. [Online]
http://www.medicinhistoriskasyd.se/smhs_bilder/displayimage.php?album=30&pid=5767#top_display_media.
48. universitet, Lunds. libguides.lub.lu.se. [Online] den 29 04 2025. [Citat: den 03 07 2025.]
<https://libguides.lub.lu.se/rattssociologi>.
49. Universitetskanslerämbetet. [Online] 2024.
<https://www.uka.se/download/18.427c7de418f38533f7357/1715751054520/Akademisk%20frihet%20i%20Sverige.pdf>.
50. Deci, E. L. och Ryan, R. M. Self-determination theory. Handbook of theories of social psychology. 2012.
51. Mårtensson, K. Kollegialitet som utvecklande kraft i högre utbildning. Kollegaveiledning i högre utbildning. 2021.
52. Sahlin, Kerstin och Eriksson-Zetterquist, Ulla. Kollegialitet - En modern styrform. u.o. : Studentlitteratur, 2016.
53. Lave, J och Wenger, E. Situated learning: Legitimate peripheral participation. u.o. : Cambridge University Press, 1991.
54. Cachon-Alonso, L och Elovainio, M. Organizational justice and health: reviewing two decades of studies. Journal of theoretical social psychology. 2022, Vol. 1.
55. Peristera, P, o.a. Organizational injustice and sickness absence: The moderating role of locked-in status. SSM-Population Health. 2023, Vol. 23.
56. Heylighen, A. och Bianchin, M. Building justice: How to overcome the inclusive design paradox? Built Environment. 2018, Vol. 44:1.
57. fakulteten, Samhällsvetenskapliga. Inför lokalplan 2007 - underlag från samhällsvetenskapliga fakulteten. 2007. Dnr C15 S2007/286.
58. Bäcklund, Ann-Katrin. Mail från Bäcklund till Robert Holmberg och Jenny Egidius, 2022-12-18. 2022.
59. Akademiska hus. Programutredning för Pedagogiska institutionen samt Centrum för Genusvetenskap m.fl. Anteckningar från möte 20060628. 2006. Projektnummer: LUND M17:215 Pedagogen.
60. Söderlund, J. Project-based organizations: an overview of an emerging field of research. [bokförf.] G Winch, M Brunet och Dongping Cao. Research Handbook on Complex Project Organizing. u.o. : Edward Elgar Publishing, 2023.
61. Clegg, S.R, Vaasgaasar, A.L och Skyttermoen, T. Project Management: Creating Sustainable Value. u.o. : Sage Publishing, 2024.
62. Lovallo, D, Cristofaro, M och Flyvbjerg, B. Governing large project: a three-stage process to get it right. Academy of Management Perspectives. 2023, Vol. 37(2).

63. Flyvbjerg, B och Gardner, D. How big things get done: The surprising factors that determine the fate of every project, from home renovations to space explorations and everything in between. u.o. : Signal, 2023.
64. Statsrådet. Mot en hållbar arkitektur. Finlands nationella arkitekturpolitiska program 2022-2035. 2022.
65. Kahneman, D. Tänka, snabbt och långsamt. u.o. : Volante, 2012.
66. Cohen, M.D, J.G, March och Olsen, J.P. A garbage can model of organizational choice. Administrative science quarterly. 1972.
67. Byggnadsnheten, Lunds universitet. Lokalplan 2008. 2008. Dnr BE 2008/188.
68. M, Neary och Saunder, G. Leadership and learning landscapes: The struggle for the idea of the university. . Higher Education Quarterly. 2011, Vol. 65.
69. Marrewijk, A. V, Stjerne, I och Sydow, J. Beyond failure and success: A process view on imperfect projects as common practice. . Project management journal. 2024, Vol. 55.
70. universitet, Lunds. medarbetarwebben. medarbetarwebben.lu.se. [Online] den 28 03 2025. [Citat: den 04 07 2025.]
<https://www.medarbetarwebben.lu.se/sites/medarbetarwebben.lu.se/files/2025-03/Plattform%C3%B6r%20strategiarbete%202025-2027.pdf>.
71. Akademiska hus. Om oss: hållbarhet: cirkularitet 20250613. 20250613
www.akademiskahus.se. [Online]
72. Petriglieri, G, Ashford, S.J och Wrzeniewski, A. Agony and ecstasy in the Gig economy: Cultivating holding environments for precarious and personalized work identities. . Administrative Science Quarterly. 2019, Vol. 64(1).
73. Universitetslärares. universitetslararen.se. [Online] den 23 11 2023. [Citat: den 03 07 2025.] <https://universitetslararen.se/2023/11/23/akademiska-hus-om-kritiken-huvudsyftet-ar-att-ga-med-vinst/>.
74. ausimm. ausimm.com. [Online] [Citat: den 03 07 2025.]
<https://www.ausimm.com/bulletin/bulletin-articles/can-you-dig-it-modifying-factors-and-multi-factor-risk/>.

Varför före hur – om värdeskapande campusutveckling

Denna rapport bygger på fem års samarbete med lokalprojekt och campusutveckling vid Samhällsvetenskapliga fakulteten vid Lunds universitet. Med utgångspunkt i konkreta projekt, gemensamma reflektioner och relevant forskning belyser författarna hur organisatoriska, kulturella och strukturella förutsättningar påverkar arbetet med lokaler i universitetsmiljöer. Texten vänder sig till beslutsfattare, chefer och yrkesverksamma som arbetar med eller berörs av lokalprojekt inom högskolesektorn, och kan användas som underlag för reflektion och samtal kring lokalernas roll i verksamhetsutveckling.