

# Hur Posten blev företag

Om reformer och översättning av idéer

Carina Lofström

© Carina Löfström

Allt mångfaldigande utan skriftligt tillstånd förbjudet.

Carina Löfström

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Box 610

405 30 Göteborg

e-post: [carina.lofstrom@handels.gu.se](mailto:carina.lofstrom@handels.gu.se)

Omslagslayout: Maria Persson

Företagsekonomiska institutionen

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Foto: Thomas Larsson, Posten Servicecenter Leverans

ISBN 91-628-5605-7

Tryckt i Sverige

av Kompendiet, Göteborg 2003

Till Lukas



## Förord

När jag nu kan sammanfatta min doktorandepok måste jag tillstå att det har varit ett angenämt arbete. Jag står i tacksamhet till många.

Anders Edström gav praktiska förutsättningar för att projektet skulle kunna genomföras och har under hela tiden funnits som ett viktigt stöd i utvecklings- och skrivprocessen.

Barbara Czarniawska har, med sin fantastiska förmåga att förstå vad man vill få sagt, alltid gett framåtsyftande kommentarer med spännande uppslag och idéer.

Ove Jobring introducerade mig på denna då okända plats, förklarade vanorna och hjälpte mig att hålla mig utanför den värsta snårskogen.

Jag vill också rikta ett mycket varmt tack till alla på Posten som med öppenhet, hjälpsamhet och engagemang lät mig delta i alla möjliga sammanhang.

Anders Forsell och Ulla Eriksson Zetterquist gav värdefulla kommentarer på slutseminariet.

Ola Bergströms synpunkter har förbättrat texten vid de tillfällen jag lyssnat.

Margareta Samuelsson har språkgranskat och Ann McKinnon har gjort den engelska översättningen. De språkfel som återstår ansvarar jag för själv.

Maria Persson gjorde omslaget och var ett viktigt stöd dagarna före tryckning.

Många av kollegorna på företagsekonomiska institutionen, speciellt gruppen SOS – Studier av Organisation och Samhälle, och CORE har hjälpt till att göra arbetet roligt och spännande. Jag vill speciellt tacka Martin Selander och Christian Jensen för vänskap och reformdiskussioner. Mikael Löfström, min stora kärlek och levnadskamrat, har både före och under äktenskapet erbjudit lugn, intressanta diskussioner och litteraturförråd.

Rådet för Arbetslivsforskning och konsortiet "Från hierarki till nätverk" vid CORE har finansierat.

Slutligen och mest vill jag tacka övriga familjen: Jonas, Samuel, Benjamin, Gabriel och Lukas för att ni helt enkelt gör livet till ett bättre liv. Mamma och Claes har hjälpt mig att bli trygg. Tack!



# Innehållsförteckning

## Förord

KAPITEL 1. REFORMER I ALLMÄNHETENS ORGANISATIONER .....	1
Reformer i Postverket .....	3
Återkommande reforminitiativ? .....	20
Avhandlingens disposition .....	24
KAPITEL 2. VARFÖR ALLA DESSA REFORMER...? .....	27
Om begreppet reform .....	27
Olika slags reformer .....	29
Varför reformera? .....	33
...för att uppnå framsteg .....	34
...för att omgivningen förändras .....	35
...för att förväntade resultat inte uppnås .....	36
...för att uppnå legitimitet .....	37
...för att avleda ångest .....	39
...för att nya människor inte bär på gamla minnen .....	40
...för att idéer och praktik inte stämmer överens .....	40
Studiens inledande utgångspunkter .....	42
Reformer(ande) som översättning av idéer .....	42
KAPITEL 3. INSTITUTIONELL FÖRÄNDRING	
– ATT ÄNDRA GAMLA VANOR .....	47
Institutioner – stabila eller föränderliga? .....	48
Institutioner och förändring .....	48
Institutioner och stabilitet .....	53
Institutioner – stabiliserande men föränderliga .....	55
Om att följa översättning av idéer i vanans praktik .....	56
Studiens forskningsfråga .....	58
KAPITEL 4. FRÅN HANTVERK TILL FABRIK .....	59
Det var en gång .....	59
Byråkrati, hierarki och militära förebilder .....	68
De fyra stegen .....	69

KAPITEL 5. FRÅN BOLAG TILL FÖRETAG?.....	71
På utdelningskontoret .....	75
Inga heliga kor på framtidens arbetsplats.....	84
På Terminalen.....	85
När betinget försvann .....	90
Karriärmöjligheter?.....	93
Vad var egentligen nytt? – det nya bolaget.....	94
KAPITEL 6. PÅ FÄRD MOT FRAMTIDENS POSTEN .....	97
Idén om 2000-talets arbetsplats.....	97
Koncernledningens tvåfaldiga vision .....	104
Nya organiseringsformer introduceras.....	105
En ”kundfokuserad” koncernorganisation .....	105
Posten Brev delas.....	107
En ny regionorganisation växer fram.....	109
Ledningens handlingar .....	112
När alla åkte iväg till Hindås .....	113
" Så utveckla(de)s vi" på Utdelning.....	116
ANO 2000-talets arbetsplats .....	118
"KUL" på Terminalen .....	120
Regionledningens handlingar.....	124
Fortsatta initiativ .....	126
Från idé till handling?.....	128
KAPITEL 7. NÄR IDÉER MÖTTE OLIKA PLATSER I PRAKTIKEN .....	131
Institutionella förutsättningar? .....	132
Det Politiska företaget .....	134
När nya idéer och gamla vanor möttes .....	135
...i koncernledningens praktik .....	136
...i region- och terminalledningens praktik .....	137
...i lag- och driftledares praktik .....	140
...i brevbärares och sorterares praktik .....	142
Översättningsprocessens ledmotiv .....	145
”Vi och dom” .....	145
Delaktighet – men i vad och på vilket sätt? .....	146
Dåtid, nutid och framtid.....	147



Således – alla hade sina vanor.....	150
<b>KAPITEL 8. ”FÖRETAGET I FÖRETAGET”</b>	
– EN OMVÄND BERÄTTELSE.....	151
Nilsson fick en idé.....	151
Närservicesamordnarna.....	156
På utdelningskontoret.....	156
På Terminalen.....	158
ANO Närservice.....	158
Närservice blev ett faktum.....	162
<b>KAPITEL 9. OCH IDÉERNA ÖVERSÄTTES PÅ OLIKA SÄTT... ..</b>	
Översättning som integrering, selektiv integrering eller refusering .....	166
Närservice – en lyckad översättning.....	171
Alla var lika ”tröga”.....	174
Diffusion eller översättning? Två teorier i praktiken.....	176
Från arbetets rutinisering till tankens standardisering.....	177
Således.....	179
<b>KAPITEL 10. HUR EN INSTITUTION FÖRÄNDRADES PÅ POSTEN .....</b>	
Om hur idéer färdades och översattes .....	181
Översättningarnas karaktär .....	182
Översättningsprocessen.....	184
Om att se det man förväntar sig att se .....	186
Som man frågar får man svar .....	189
Om studiernas fokus.....	191
Om studiernas tidspann.....	192
Avhandlingens slutsatser .....	193
Fortsatt forskning?.....	195
<b>APPENDIX.....</b>	
1. Tekniker .....	197
En "längre" tids vistelse på fältet .....	197
Ord i handling .....	200
Vetenskapliga sanningar?.....	202
Vid skrivbordet .....	206
2. Minnesstöd för fortsatt läsning.....	209

3. Ordlista för icke-postisar.....	211
4. Rollista.....	213
5. Värderingsdokument .....	214
ENGLISH SUMMARY .....	221
REFERENSER.....	235

# Kapitel 1. Reformen i allmänhetens organisationer

Lasse: Förrädare! Samhällsförstörare! Är ni alldeles från vettet?!

Brevbäraren: Hörrudu, det har kommit ett paket till dig, som du kan hämta ut nere på macken.

Lasse: Macken, där tankar man bilar! Paket hämtar man ut på Posten!

Brevbäraren: Var det bättre förr då Lasse, åka in till sta'n för att hämta ut ett paket?

Lasse: Det kanske det inte var, men det var i alla fall en riktig Post! (Postens reklamfilm, [www.posten.se](http://www.posten.se), 2002-12-27)

Vad var det egentligen som hade hänt med det gamla välkända Postverket? Efter en mångårig debatt hade Posten bolagiserats i mars 1994. Man satsade nu på ökad tillgänglighet för kunderna samtidigt som olönsamma delar av verksamheten avvecklades. Det senaste initiativet var att samarbeta med till exempel livsmedelsbutiker och bensinstationer och bedriva postverksamhet där. Det kan tyckas vara de slutgiltiga ansatserna för att nå fram till målet med reformen – att fungera och uppfattas som ett riktigt företag snarare än en statlig myndighet. Men vägen dit hade varit lång och många aktiviteter hade företagits under de 365 år som Kungliga Postverket hade varit verksamt och efterhand blivit en självklar del av det svenska folkhemmet.

Vid en tillbakablick på Postverkets utveckling visar sig bolagiseringen (bara) som den senaste av ett flertal utvecklings- och reforminitiativ. Den kan också betraktas som ett av många exempel på återkommande förändringsförsök inom såväl stat som kommuner och landsting under de senaste decennierna. I Sverige har reformatörer allt sedan slutet av 1970-talet gång på gång initierat nya

sätt att organisera och styra den offentliga sektorn. Med uttalat syfte att skapa mer produktiva, effektiva och kreativa organisationer har idéer om marknad och näringslivets företag varit förebildande (Jacobsson, 1994). Reformerna sägs ha blivit så vanligt återkommande att Brunsson (& Forsell & Winberg, 1989<sup>1</sup>; Brunsson, 1990) har uttalat att reformer i dagens moderna samhällen i det närmaste blivit rutin, en normal verksamhet i organisationer. Utifrån det perspektivet argumenterar Blomquist (1996) för att man kan tala om att reformerandet i sig har blivit en institution i offentlig sektor. Emellertid säger Brunsson & Olsen (1990) att det sker många förändringar i organisationer som inte är resultat av reformer, medan många reformförsök inte leder till förändring.

Ett flertal studier har visat att det egentligen är sällan som det uttalade syftet uppnås (se exempel i Brunsson & Olsen, 1990). Det tycks uppstå ett glapp mellan vad man säger sig vilja uppnå och det faktiska resultatet, det vill säga i det som sker, om det nu blir något alls. Trots det, påtalar Brunsson m fl (1989), fortsätter reform-initiativen oförtrutet. Med hjälp av en beskrivning av administrativa reformer genom Statens Järnvägars (SJ) historia framhåller författarna att samma problemdefinitioner och lösningar användes återkommande. Genom berättelsen visar de att samma problem och lösningar som användes av SJ vid mitten av 1800-talet fortfarande var populära vid 1980-talets slut. I åtskilliga studier har forskare undrat: ”Varför är det så?” (Czarniawska-Joerges, 1988, s.9); ”...varför förekommer reformförsök så ymnigt i organisationer om de inte är knutna till förändringar?”<sup>2</sup> (Brunsson & Olsen, 1990, s.14); ”Hur kommer det sig då att man ändå fortsätter arbetet med att planera och genomföra förändringar?” (Tullberg, 2000, s.12).

Flera svar har framkommit men de visade sig inte till fullo stämma överens med händelserna inom Posten. Följaktligen är ämnet för föreliggande avhandling att bidra till denna diskussion.

---

<sup>1</sup> Fortsättningsvis presenteras alla författarna till referensen vid första tillfället för att sedan benämnas ”m fl”.

<sup>2</sup> Den korrekta formuleringen lyder: ”Den andra frågan är hur reformförsök kan förstås och varför de förekommer så ymnigt i formella organisationer om de inte är knutna till förändringar”.

Genom min berättelse om reformer inom Posten med fokus på utvecklingen efter den senaste – bolagiseringen – är intentionen att bidra med kompletterande tolkningar och svar på dessa frågor. Det görs genom att följa hur en idé uppmärksammas och översätts på en plats och färdas till och översätts på en annan och eventuellt institutionaliseras till ett tillstånd som tas för givet av människor på olika platser inom Posten. Studiens syfte är således tvådelat:

- ✓ att beskriva och analysera hur idéer översattes mellan olika platser på Posten;
- ✓ att bidra till förståelsen av hur reformeringsprocesser går till.

Resonemanget, som ledde fram till syfte och forskningsfråga (s.58), kommer att utvecklas i de två följande kapitlen. Inledningsvis föreföll det intressant att göra en liknande historisk genomgång av administrativa reformer i Postverket såsom Brunsson m fl (1989) gjort på SJ. Kunde jag se likartade mönster där? Vad skulle det i så fall kunna betyda för min tolkning av samtida händelser inom Posten? I det här kapitlet försöker jag utvärdera vilka utgångspunkter tillbakablicken kan ge för avhandlingens fortsatta fokus genom att presentera alla Postverkets reformer för att därefter jämföra med händelserna på SJ. I kapitel två diskuterar jag sedan vad reformer är och vilka svar som redan givits på ovanstående frågor vid tidigare studier. Kapitel tre innehåller en diskussion kring de institutionella förutsättningarnas betydelse för hur idéer färdas och översätts.

## **Reformer i Postverket**

I Postverkets stiftelseurkund ”Förordning om postbådhen”, som utfärdades den 20 februari 1636, fanns föreskrifter för postbönder, postiljoner, postdrängar och i viss mån postförvaltare. Emellertid fanns det inte några bestämmelser om organisationen och administrationen av Postverket som helhet. Samma dag fick Andreas Wechel uppdraget att som postmästare ”dirigera hela postväsendet i riket” (Grape, 1961, s.9), samtidigt som han skulle vara chef för

Stockholms postkontor. Enligt ”Rikens postordning”, som utfärdades 1643, ”skulle i Stockholm alltid vara och residera en viss och i de saker, som postväsendet angår, förfaren man och postmästare, vilken hela verket med alla därtill nödiga korrespondentier, som antingen hans ämbete förnämligen vidkomma eller eljest kunna bliva honom pålagda, skall dirigera och hålla vid makt” (ibid. s.10). Postväsendet var under denna tid och lång tid framöver direkt förlagt under kanslikollegium och Kunglig Majestät. Vissa ärenden lämnades dock 1662 för behandling till kanslisekreterare, postdirektören och postkamrern. Befogenheterna för postdirektören var dock även fortsättningsvis mycket inskränkta.

Den 8 juli 1698 utfärdade kanslikollegiet på Kunglig Majestäts begäran ”Instruktion varefter direktören över postväsendet uti Kunglig Majestäts rike och dess underlydande provinser skall hava sig att rätta”. 1704 presenterades nästa instruktion, som i stort överensstämde med den förra med ett undantag – titeln direktör ändrades till ”överpostdirektör”. Denna instruktion kom att gälla i över 150 år. Under 1700-talets första årtionden utfärdades också en instruktion för en postkamrer och andra grundläggande bestämmelser och instruktioner. Före 1750-talet talades det generellt om postväsendet för att därefter benämnas ”Generalpostverket”, ”Överpostdirektionen” och ”Överpostdirektörsämbetet”, vilket gällde fram till 1850 då namnet ändrades till ”Generalpoststyrelsen”. Samtidigt ändrades titeln på överpostdirektören till ”generalpostdirektör”, motsvarande de namn som tullverket, fångvården och sjukvården använde.

1718 presenterades ”Karl XII:s reform”, som i postal litteratur liknas ”vid ett häftigt oväder, som går fram med stor kraft men icke har lång varaktighet” (Grape, 1961, s.21). De ekonomiska förhållandena beskrevs, som en följd av krigen, svåra. Antalet försändelser hade gått ner avsevärt och innebar, trots flertalet höjningar av postavgiften, en minskad uppbörd (det vill säga inkomst till staten). Det berättas att när...

...baron Görtz kom i svensk tjänst och såg sig om efter något sätt att skaffa statskassan medel, föll hans tanke även på Postverket. Han ifrågasatte, att Postverket skulle utarrenderas och

hoppades, att det genom en hög arrendesumma skulle bli en god affär för statsverket. Dåvarande överpostdirektören Henrik Bunge avstyrkte förslaget på det bestämdaste. Han påpekade bl a att vid många postkontor täckte inkomsterna icke utgifterna. Över huvud taget var Postverkets ekonomiska ställning sådan, att ingen vore hågad arrendera verket. Bunge framhöll även, att förtroendet för Postverket skulle minska och kontrollen försvagas. Görtz såg sig nödsakad att överge sitt projekt, men planen på att utvinna något av Postverket resulterade i stället i det omfattande företaget, som plägar Karl XII:s postreform. Denna innebar så genomgripande förändringar, att man talade om "det nya Postverket" (Landström, 1956, s.28-29).

Den grundläggande idén i denna reform var att slå samman postinrättningar och gästgiverier, där varje gästgivargård skulle bli ett posthåll. Förordningen som meddelades den 10 februari 1718 ansågs vara mycket detaljerad och av stor omfattning. Motivet som angavs var att det var "till gästgiveriernas så mycket bättre utkomst" (Landström, 1956, s.30). För att undvika konkurrens skulle det vara förbjudet att sälja öl, vin eller brännvin på mindre än 2 mils avstånd från posthållaren. Han i sin tur skulle "förse sig med goda och tillräckliga matvaror samt vin, brännvin och gott att dricka så att den resande till nöje mot betalning må bliva undfågna" (ibid.).

"Det nya Postverket" skulle ha trätt i kraft den 1 april 1718. Emellertid genomfördes det i realiteten bara på vissa platser. Utrustningen som staten skulle tillhandahålla var inte anskaffad, och många postmästare sade upp sig. De ansåg sig inte ha de ekonomiska resurser som behövdes för att ordna med till exempel hästar, stallrum och foder. De postmästare som stannade kvar och tillika blev ansvariga för gästgiveriet "rosade ej marknaden" (Grape, 1956, s.31). Det hände också att både postmästare och gästgivare forsatte att sköta enbart sina ursprungliga sysslor. På vissa platser fanns gästgivare som inte kunde sköta posten och på andra postmästare som inte kunde sköta gästgiveriet. Men som framgått genomfördes aldrig reformen fullt ut. "Karl XII:s postreform gick med konungen i graven" (ibid.). Underrättelsen om dennes död (30 november 1718) kom till Stockholm 5 december och redan den 13:e i samma månad

började man rucka på "det nya postväsendet". Den 29:e december 1718 bestämdes det att Postverket skulle sättas "i sitt gamla stånd igen" (ibid.). Överpostdirektör Bunge som fick i uppdrag att återställa Postverket skrev att "den nya ordningen, vilken för övrigt inte kunde bära Postverket, hade förorsakat mycken oreda. Postverket hade blivit alldeles förvirrat" (ibid. s.32). Dock verkade det snart ha återkommit till den gamla ordningen.

Alltså kan en av de tidigaste reformerna i Postverkets historia både till argument och initiativ liknas vid den reform som introducerades 1994, det vill säga bolagiseringen av Posten. På grund av olönsamhet läggs vissa delar ner, säljs eller föreslås sammanfogas, dock inte med vägkrogar men med till exempel livsmedelsbutiker och bensinstationer. Utöver dessa två reformer skulle det visa sig att det inte var så enkelt att beskriva vad som kan kallas reform i jämförelse med annan förändring och utveckling i organisationen. I de källor som jag använt vid den historiska tillbakablick (Landström, 1956; Grape, 1961; Ivarsson & Mathsson, 1994) benämns sällan förändringsinitiativen som reformer. Jag har dock försökt att göra en liknande genomgång som Brunsson m fl (1989), vilket betyder att jag har sökt att fokusera på liknande initiativ som de gjorde i studien av SJ. Över en tidsperiod från SJ:s grundande 1856 fram till studiens genomförande 1988 beskrev de inalles 10 reformer och reformförsök, där främst "övergripande idéer, lösningar och problem" (s.26) fokuserades. Författarna påpekade dock att det därtill förekom flera utredningar och mindre organisationsförändringar under mellantiden.

En svårighet, vid min genomläsning av reformhistoriken, var emellertid att problemdefinitioner och förslag till lösningar i Postverket förändrades dels över tid, vilket också Brunsson m fl konstaterade i sin studie, dels beroende på varifrån initiativen kom initialt. Det verkade därför befogat att i stället presentera berättelserna utifrån begrepp som "inledande argument", "initiativ" och "händelseförlopp". I det följande beskriver jag de förändringsinitiativ/reformförsök som skett hos Postverket under perioden 1718 - 1994 med utgångspunkt i dessa begrepp.



### ”Karl XII:s reform” (1718-02-10 - 1718-12-29)

*Inledande argument:* Svåra ekonomiska förhållanden.

*Initiativ:* ”Förordning angående postväsendets och gästgiveriernas sammanfogande given i Lund den 10 februari 1718”, som skulle förändra postväsendet till ”Det nya Postverket” och ge ökad inkomst genom värdshusrörelsen.

*Händelseförlopp:* En tillfällig förändring på vissa platser. Den gamla ordningen återskapades dock snart.

### Ökad autonomi (1801 - 1840)

*Inledande argument:* Kanslikollegiet ansvarade vid denna tid för både postverksamhet och undervisning. När undervisningsärenden flyttades till en egen organisation ansågs det att arbetsbelastningen minskat så mycket att kollegiet i sin helhet kunde dras in.

*Initiativ:* Den 17 februari 1801 presenterades en kunglig kungörelse ”angående Kunglig Majestäts och rikets kanslikollegii upplösning och huru de samma kollegio förut tillhöriga ärenden blivit av andra kollegier, verk och ämbetsverk förvalte” (Grape, 1961, s.22).

*Händelseförlopp:* I en särskild paragraf stadgades att ”svenska Postverket så väl inom som utom riket står ensamt under överpostdirektören” (ibid.). Postverket blev således direkt underställt Kunglig Majestät. Sedan den nya regeringsformen fastställdes den 9 juni 1809 inrättades emellertid den 23 oktober en kanslistyrelse, som ”skulle äga överinseendet över Postverket i hela riket”. Denna förvaltning skulle vara sammansatt av ”cheferna vid de till Kunglig Majestäts kansli hörande expeditioner och verk samt andra kunniga män” (Grape, 1961, s.24). Kanslistyrelsen skulle ha ”överinseendet av kansliet enligt kansliordning, vården av alla läroverk och uppfostringsanstalter ävensom bland annat inseendet över Postverket” (ibid.). Överpostdirektören skulle ha en plats i styrelsen vid de tillfällen det skulle behandlas ärenden kring postverksamheten. Dock skulle inte kanslistyrelsen ha beslutanderätt. Ärenden skulle efter behandling lämnas till Kunglig Majestät för beslut.

Den 30 november 1833 bestämdes genom Kunglig kungörelse att kanslistyrelsen skulle upphöra vid årets slut. Postverket blev återigen

ett självständigt verk. Men från och med 11 april 1835 skulle statssekreteraren övervaka och lämna redogörelser till Kunglig Majestät. Den 16 december 1836 bestämdes att ärenden gällande avsked och tjänstledighet för ämbets- och tjänstemän skulle föredras av handels- och finansexpeditionen. Enligt en Kunglig stadga 16 maj 1840 skulle Postverket tillhöra finansdepartementet med undantag för skjuts-ärenden och gästgiverier som var förlagda under civildepartementet.

### **Förnyad instruktion (1830 - 1863)**

*Inledande argument:* För Postverket i sin helhet hade inga instruktioner eller reglementen utarbetats sedan 1704. Gällande instruktion var också föreskriven för överdirektören för postväsendet snarare än den nu befintliga poststyrelsen.

*Initiativ:* Generalpoststyrelsen (som överpostdirektörsämbetet kallades från 1850) ålades 1830 av Kunglig Majestät att föreslå nya instruktioner och reglementen för Postverkets styrelse och underlydande tjänstemän.

*Händelseförlopp:* Det ledde inte till några resultat. I en ny skrivelse den 20 juni 1862 fick styrelsen återigen i uppdrag att komma med förslag till instruktion. Det låg färdigt den 24 februari 1863. Förslaget innebar bland annat att poststyrelsens organisation skulle uppdelas på två departement: kansli- och kameralärenden. Styrelsen krävde också en utökad bestämmanderätt på ett antal områden som till exempel inrättande av postkupéexpedition, löne- och anställningsärenden och rätt att bestämma tid för öppethållande av postkontor. Kunglig Majestät godkände förslaget den 6 november 1863.

### **Sammanslagning av Post- och Telegrafverket (1868 - 1869)**

*Inledande argument:* Efter det att Generalpoststyrelsen undersökt organiseringen av statliga verk i andra länder, föreslog riksdagen en förening av Post- och Telegrafverket.

*Initiativ:* Cheferna för de två verken fick den 11 juni 1868 i uppdrag att fullständigt utreda ämnet.

*Händelseförlopp:* De båda chefernas utredning slutade dock i ett yttrande där de ansåg att det inte fanns någon avsevärd besparing att

göra. Tidpunkten ansågs också olämplig ”när Postverket stod under en utveckling, som ovillkorligen krävde en chefs omedelbara uppmärksamhet” (Grape, 1961, s.66). Cheferna föreslog istället att de båda verken skulle tillhöra samma regeringsdepartement. Den 22 december 1869 beslutade Kunglig Majestät, i enlighet med de båda chefernas skrivelse – en sammanslagning av Post- och Telegrafverket skulle inte ske.

### **Nya instruktioner (1873 - 1886)**

*Inledande argument:* Arbetsbelastningen för Generalpoststyrelsen hade ökat och man såg en betydande expansion av posttrafiken. Genom postanvisningar och postförskott hade också införts bankrörelse, som sades ta mycket tid i anspråk eftersom den krävde extra övervakning och kontroll.

*Initiativ:* Mot denna bakgrund argumenterade styrelsen för att det behövdes en ytterligare byrå och förnyad instruktion för Generalpoststyrelsen.

*Händelseförlopp:* Enligt instruktionen från den 27 oktober 1873 fördelades uppgifterna i Generalpoststyrelsen på tre byråer: en för trafikärenden, en för kameralärenden och en för kansliärenden. Liksom i 1863 års instruktion skulle Generalpoststyrelsen genom en arbetsordning bestämma arbetets fördelning mellan tjänstemännen. I 1873 års version fanns det detaljerade uppgifter härför. Genom en kunglig kungörelse den 6 december 1878 bestämdes vissa ändringar av instruktionen. Det handlade främst om löne-, semester och tjänstledighetsfrågor. Ordet ”arbetsordning” hade tagits bort. Styrelsen skulle själv utfärda de bestämmelser som krävdes. Då postsparbanksbyrån inrättades och en ny byråchef skulle ingå i styrelsen bestämdes återigen, den 4 juni 1886, en ny instruktion.

### **Från sammanslagning av Post- och Telegrafverket till decentralisering (1888 - 1893)**

*Inledande argument:* Sammanslagning av Post- och Telegrafverket skulle ge samordningsvinster.

*Initiativ:* En kommitté bestående av tjänstemän från lokalförvaltningen fick i uppdrag att utreda frågan.

*Händelseförlopp:* Kommittén föreslog sammanslagning av de två verken, men det fanns en tvekan om hur personalens pensionering skulle ordnas. Kunglig Majestät sköt fram frågan tills en allmän reglering av statstjänstemännens pensionering skulle genomföras.

Med anledning av förslaget till sammanslagning av verken fick Generalpoststyrelsen den 13 december 1889 i uppdrag att föreslå ändringar i Postverkets förvaltning. I en skrivelse den 6 augusti 1891 påtalade Kunglig Majestät att det var viktigt att frågan inte fördröjdes. Decentralisering skulle förenkla centralstyrelsens arbete men också underlätta verkets allmänna skötsel och utveckling – kontrollen behövde skärpas. Det skulle även öka möjligheten att komma närmare allmänheten.

Styrelsen föreslog den 23 november 1891 inrättande av distriktsförvaltningar. Förslaget presenterades i en proposition 1892, som riksdagen antog. Från och med den 1 januari 1893 indelades hela Postverket i fem postdistrikt. En postinspektör skulle ha befälet över all postpersonal i varje distrikt och minst en gång årligen inspektera och inventera alla distriktets postkontor. Styrelsens förhoppning var nu att den egna arbetsbelastningen skulle minska.

### **Från löneförhållanden till ny instruktion (1899 - 1908)**

*Inledande argument:* I förslaget till stater (avlöningsssystemet) för 1900 framhöll Generalpoststyrelsen att det behövdes en allmän översyn av lönerna och att uppbörds- och frimärksprovisionen borde upphöra som avlöningsform.

*Initiativ:* Den 2 juni 1899 gav Kunglig Majestät en kommitté i uppdrag att föreslå nya stater för post- och telegrafverket. Men det skulle nu inte vara fråga om någon sammanslagning av verken. Dessa skulle utredas var för sig.

*Händelseförlopp:* I kommitténs rapport, som presenterades den 31 oktober 1901, föreslogs att provisionen skulle behållas. De fann att provisionen utgjorde ”en ej oväsentlig faktor av energi och intresse” för personalen (Grape, 1961, s.94). Kommittén föreslog även om-

organisation och inrättande av nya tjänster i Generalpoststyrelsen. Byråchefernas arbetsbördas behövde lättas. Den största ändringen var inrättandet av en femte byrå – utrikes- och författningsbyrån. Dessutom föreslogs ett nytt avlöningsreglemente. Varken Kunglig Majestät eller riksdagen gjorde några invändningar mot förslaget. Ändringar av förslaget infördes i Svensk Författningssamling och Generalpoststyrelsen fick den 6 juni 1902 i uppdrag att komma med förslag till en ny instruktion för styrelsen. Den 31 december fastställdes instruktionen av Kunglig Majestät. Några mindre förändringar i denna gjordes 1906-12-31, 1907-11-29, 1908-02-21 och 1908-07-23.

### **Från löneförhållanden till decentralisering och ny instruktion (1907 - 1909)**

*Inledande argument:* Lönefrågan var åter aktuell, eftersom Generalpoststyrelsen hävdade att såväl levnadskostnader som arbetsbelastning hade ökat.

*Initiativ:* Den 5 juli 1907 fick civilministern i uppdrag att sammankalla tre personer att tillsammans med generalpostdirektören komma med förslag om lönereglering och ta ställning till om det behövdes några förändringar av styrelsens organisation. Medlemmarna i kommissionen bestod av en ledamot från vardera kammaren, en postinspektör samt generalpostdirektören. De inkallade i sin tur ordföranden i Posttjänstemännens Förening och skulle vid behov anlita posttjänstemän och betjänte (lägre statstjänstemän) för synpunkter och upplysningar.

*Händelseförlopp:* Vad gällde Generalpoststyrelsens organisation utgick kommissionen från några allmänna synpunkter. Det handlade bland annat om att arbetsmetoder borde förenklas, inga ärenden borde behandlas i högre instans än vad innehållet krävde, rörlighet mellan distrikts- och lokalförvaltningarna borde möjliggöras och arbetskraften borde till fullo utnyttjas. I betänkandet, som presenterades den 28 november 1907, föreslog kommissionen som första åtgärd överflyttning av ärenden till distriktsförvaltningen. Även inom Generalpoststyrelsen borde ske en decentralisering. Man föreslog

också att styrelsens byråer skulle minskas från fem till tre. Utifrån dessa utgångspunkter formulerade kommissionen ett förslag till instruktion för Generalpoststyrelsen, avlöningsreglemente för tjänstemän vid Postverket samt huvudgrunder för distriktsförvaltningarnas ansvar och befogenheter. Tanken med förslagen var att organisationen i möjligaste mån skulle förändras i likhet med de förändringar som gjorts i Statens Järnvägars och Telegrafverkets centralförvaltningar.

Det kom invändningar mot förslaget från flera håll. Styrelsen ansåg att reformerna kunde göras utifrån dess befintliga organisation och motsatte sig förslaget om tre byråer. Ett hundratal ordinarie och extra tjänstemän krävde också i en skrivelse till civilministern att Generalpoststyrelsen och distriktsförvaltningarna skulle behållas oförändrade. Även den då nybildade Postmästarföreningen och Kvinnliga Postföreningen opponerade sig mot förslaget. Posttjänstemännens Förening däremot var belåten och menade att förslaget var "en förvaltningsform, lämpad efter utvecklingens krav och posttjänstens behov" (ibid. s.108).

Den 13 februari 1908 uppmanades Generalpoststyrelsen att åter yttra sig, nu med hänsyn tagen till alla inkomna synpunkter och ett av civilministern jämkat organisationsförslag. Styrelsen föreslog nu att den skulle delas i fyra byråer: trafikbyrån, kameralbyrån, författningsbyrån och revisionsbyrån. Man tillmötesgick även framförda önskemål vad gällde lokalförvaltningen.

Vid 1909 års riksdag föll frågan om utgiftsstat för 1909 och ett nytt avlöningsreglemente för tjänstemän i Postverket, eftersom utskottet inte hade haft tillräckligt med tid för att bedöma konsekvenserna av föreslagna ändringar.

Förslaget togs upp igen vid 1910 års riksdag som då antog propositionen. Kommissionens förslag till instruktion för Generalpoststyrelsen och huvudgrunder för distriktsförvaltningarna hade överlämnats den 18 juni 1909 till Generalpoststyrelsen för utlåtande. Båda dessa författningar utfärdades av Kunglig Majestät den 31 december 1909.

## Från tjänsteförteckningar och löneförhållanden till decentralisering (1920 - 1927)

*Inledande argument:* Behov av en allmän översyn.

*Initiativ:* En parlamentarisk kommitté tillsattes för att utreda löneförhållanden för poststationsföreståndare, lantbrevbärare och ladbrevbärare.

*Händelseförlopp:* I kommitténs betänkande, som daterades 31 maj 1923, behandlades till stor del decentralisering – ärendens överflyttning från centralförvaltningen till distriktsförvaltningarna och därifrån till lokalförvaltningarna. Generalpoststyrelsen uppmanades den 6 juli 1923 att kommentera betänkandet. I svarsskrivelsen daterad 15 november 1924 fann styrelsen inte att ”kommitterade löst den förelagda uppgiften på något lyckligt och för framtiden fruktbarande sätt” (Grape, 1961, s.138). Styrelsen hävdade att förslaget inte byggde på en teoretiskt fullt riktig grund och begärde att kommitténs förslag inte skulle godtas. En för långt driven decentralisering innebar en fara för skadlig och kostsam överorganisation av postdirektionerna. Dessutom skulle en enhetlig behandling av ärenden vara svår att genomföra. Från flera håll ifrågasattes också om de ofta mycket korta besöken vid en postanstalt gjort det möjligt för kommittén att bilda sig en riktig uppfattning om sakers förhållande. Personalföreningarna för högre grads tjänstemän ansåg sig inte på ett tillfredsställande sätt ha varit representerade i kommittén och avvisade förslaget.

Kommunikationsverkens lönenämnd föreslog den 13 januari 1925 att frågan om decentralisering och jämnare fördelning av ärenden inom Postverket skulle skjutas upp. Ny utredning om distriktsindelning föreslogs.

Generalpoststyrelsen diskuterade decentraliseringen i en ny skrivelse daterad den 17 januari 1925. Efterhand hade beslutanderätt överflyttats från central- till distriktsförvaltningarna. Ansvar och arbetsbelastning behövde fördelas. Styrelsen föreslog därför decentralisering från distrikts- till lokalförvaltningarna och reglering av distriktsgränserna. Postdirektionernas verksamhet borde istället inriktas på övervakning och kontroll.

Då förslag inkommit från kommunikationsverkens lönenämnd till Kunglig Majestät i frågan återremitterades alla handlingar den 28 april till Generalpoststyrelsen. Den 21 november svarade styrelsen, nu baserat på en utredning med medverkan av tjänstemän från distrikts- och lokalförvaltningarna. I skrivelsen betonades återigen att inventerings- och inspektionsarbetet vid postdirektionerna ökat. Generalpoststyrelsen hävdade också att flera frågor inte behövde underställas Kunglig Majestät utan direkt kunde avgöras av styrelsen själv. Genom Kungligt Brev fick Generalpoststyrelsen den 4 juni 1926 i uppdrag att utfärda föreskrifter angående ökad befogenhet för postmästare.

Efter ytterligare utredning behandlade Generalpoststyrelsen i en skrivelse till Kunglig Majestät den 18 oktober 1926 frågan om centralförvaltningens organisation, vilka arbetsuppgifter som skulle flyttas över till distriktsförvaltningarna samt vad som skulle handhas av styrelsen. Slutsatsen var att en ytterligare överflyttning av ärenden från styrelsen till underlydande organ inte skulle vara ekonomiskt fördelaktigt och att styrelsen framdeles borde i stort sett behålla samma arbete som dittills. Genom ärendenas överflyttning till underordnade enheter skulle också kravet på övervakning skärpas. En stor del av skrivelsen innehöll därefter en diskussion om distriktsindelningen, där det föreslogs en delning av det största distriktet. Kommunikationsverkens lönenämnd sade sig inte, i ett yttrande den 22 november 1926, vara övertygad om nödvändigheten av att inrätta ett nytt distrikt. Posttjänstemännens Förening var av likartad uppfattning och påpekade i en framställning till Kunglig Majestät den 22 november 1926 att man hade svårt att förstå varför styrelsen hade övergett sitt tidigare förslag från 1925.

I en skrivelse den 17 december 1926 uttalade sig styrelsen i frågan. Man vände sig mot lönenämndens uppfattning och beklagade att nämnden inte hade förstått styrelsens synpunkter. Vad gäller skrivelsen från Posttjänstemännens Förening ansåg styrelsen att ”intressen av statsekonomisk och organisatorisk art givetvis måste gå före personalens, i övrigt fullt legitima, krav på drägliga befodringsutsikter”



(Grape, 1961, s.225-226). Slutsatsen var att Generalpoststyrelsen höll fast vid sitt förslag från 18 oktober i sin helhet.

De delar av förslaget som riksdagen skulle pröva presenterades i en proposition den 11 mars 1927. Departementschefen var i princip positiv till Generalpoststyrelsens förslag. Riksdagen godkände förslaget genom en proposition, som lämnades den 10 maj 1927. Beslutet kom Generalpoststyrelsen till del genom Kungligt brev den 9 juni samma år, samtidigt som styrelsen fick i uppdrag att föreslå huvudgrunder för arbetsfördelning mellan olika instanser inom Postverket. Den 23 juni lämnade styrelsen in ett förslag på de uppgifter och befogenheter som borde tillfalla Generalpoststyrelsen, postdirektör, överpostmästare och andra postmästare. Man hade tidigare önskat att få befogenhet att utfärda instruktioner för postdirektionerna och begärde nu att Kunglig Majestät skulle upphäva de tidigare huvudgrunderna och ge styrelsen ansvaret att utfärda bestämmelser om arbetets fördelning mellan de olika förvaltningsinstanserna. I en skrivelse den 26 juli 1927 godkände Kunglig Majestät Generalpoststyrelsens förslag.

Under 1920-talet gjordes flera ändringar i instruktionen från 1920, särskilt på grund av att Postsparbanken integrerades med och postgiroverksamheten infördes i Postverket. Den 30 maj 1930 fastställde Kunglig Majestät en ny instruktion.

### **Sammanslagning av Post- och Telegrafverket (1927 - 1936)**

*Inledande argument:* Statsrevisorerna och riksdagen hade kvar tanken om en sammanslagning av Postverket och Telegrafverket. De ville öka kostnadsbesparingen för statsverket och bekvämligheten för allmänheten.

*Initiativ:* Styrelserna för Post- respektive Telegrafverket fick genom Kungligt brev den 22 oktober 1927 i uppdrag att utreda möjligheten till ökad användning av gemensamma lokaler och utnyttjande av gemensam personal.

*Händelseförlopp:* Den 1 september 1931 presenterade de båda styrelserna en gemensam skrivelse, som även innefattade en diskussion kring fullständig sammanslagning av verken. Slutsatsen var att de

”gemensamt” tog ”bestämt avstånd från en mer eller mindre fullständig sammanslagning av Post- och Telegrafverket” (Grape, 1961, s.149). Man föreslog istället fortsatt och utvidgat samarbete kring ”vissa frågor”. Ärendet överlämnades den 16 september 1931 till organisationsnämnden, och där låg det kvar när nämnden upplöstes i slutet av januari 1935. I en PM skrev sekreteraren i frågan att nämnden ”icke funnit skäl föreligga att förorda en förening av verken, men det redan etablerade samarbetet borde fortgå” (ibid.). I ett yttrande skrev styrelserna att det vore ”lämpligt att deputerade från de båda verken fick i uppdrag att övervaka att möjligheter till fördelaktigt samarbete utnyttjades” (ibid.). Den 29 maj 1936 beslutade Kunglig Majestät i linje med detta. Generalpoststyrelsens organisation blev således oförändrad.

### **Från decentralisering och allmän översyn av arbetsfördelning till ändring av affärsverksformen (1956 - 1994)**

*Inledande argument:* Successiv ökning av arbetsuppgifter i styrelsen.

*Initiativ:* Departementschefen beslutade om utredning den 6 april 1956. Utöver Generalpoststyrelsens organisatoriska problem borde utredningen också pröva frågor som berörde Postverket som helhet. Det skulle handla om riksdagens bestämmanderätt över postavgifter och om ”de funktioner som” var ”nödvändiga för företagens rationella och ekonomiska skötsel, behövde utbyggas och ges starkare ställning” (Grape, 1961, s.171). Uppdraget innebar framförallt att fokusera ekonomiska och tekniska frågor. I direktiven talades det också om decentralisering till underlydande organ och delegering inom styrelsen.

*Händelseförlopp:* I ”Postutredningen”, som presenterades 1962, diskuterades ingående begränsningarna med Postverkets associationsform (SOU 1962:52). Den handlingsfrihet som dittills hade givits till Generalpoststyrelsen sades inte räcka för ”att främja effektivitet och affärsmässigt handlande” (Ivarsson & Mathsson, 1994, s.27). Man ansåg att ”så länge affärsverken inte lösbrötes ur den övriga statsförvaltningen, kvarstår med gällande grundlagsbestämmelser det omedelbara beroendet av riksdag och Kunglig Majestät...” (ibid.).

Samtidigt behandlades också de statliga företagsformerna i en annan utredning. I det slutbetänkande som presenterades 1960 påtalades att förbättringar kunde uppnås inom ramen för affärsverksformen. Man avvisade således tanken på en ny företagsform.

I Postutredningen var slutsatsen dock en annan. Det skulle inte räcka med nämnda utrednings förslag. Man ansåg inte heller att det var lämpligt med aktiebolagsformen, eftersom ”dess regler är utformade för att tillgodose det samfälliga ägandet och för att begränsa ägarnas ekonomiska ansvar till deras kapitalinsatser” (ibid. s.28). Postutredningen förespråkade i stället en tredje associationsform, som varken var bolag eller affärsverk. Där föreslogs också att Postverket skulle få behålla överskottsmedel, som översteg normal avkastning till staten. I 1964 års proposition om en ny organisation för Postverket valde dock regeringen att avvakta med frågan om ny företagsform. Generalpoststyrelsen fick emellertid fortsättningsvis ansvar att besluta om nivån på postservicen.

10 år senare, 1976, beslutade riksdagen att Postverket fick inrätta en konsolideringsfond för att utjämna resultaten. 1980 konstaterade generaldirektören Ove Rainer att personalkostnaderna genomsnittligt ökat med 10 procent per år under 1970-talet. Samtidigt började Postverkets ensamrätt till de statliga betalningarna att diskuteras. I november 1979 begärde Generalpoststyrelsen av regeringen att få bilda aktiebolag för lokala transporter och värde transporter. Man menade att de delar av verksamheten som var konkurrensutsatta krävde friare former. Då hade regeringen redan tagit initiativ till bildandet av Tidningstjänst AB och ett bolag för fastighetsförvaltning. I mitten av 1980-talet organiserades bolagsverksamheterna under moderbolaget Postbolagen AB. 1981 fick Postverket befogenhet att inhandla fordon och göra bygginvesteringar för upp till 10 miljoner av egna medel.

Samtidigt bildade affärsverken allt fler dotterbolag. Det föranledde regeringen att fundera över vilken frihet dessa bolag skulle ha och hur de skulle styras och förenas med samhällsansvaret. 1983 tillsattes därför ”Verklekningskommittén”. I utredningen konstaterade kommittén att den viktigaste skillnaden mellan affärsverksformen och

aktiebolaget var regeringens direktiv rätt gentemot verken och deras lydndsplikt gentemot regeringen. Man påtalade också konflikten mellan de företagsekonomiska och samhällsekonomiska målen. Förslaget blev att affärsverken och deras bolag skulle styras som koncerner med rullande flerårsplaner.

Generalpoststyrelsen ställde sig positiv till förslaget och förespråkade att affärsverken ”i allt väsentligt hanteras likvärdigt med aktiebolag. Posten utvecklas bäst genom att frigöras från rollen som myndighet och från lagar och bestämmelser som styr handlandet hos myndigheten. Härigenom garanteras också konkurrensneutraliteten” (Ivarsson & Mathsson, 1994, s.35). För Postverkets del var styrsättet i stort sett redan infört. 1985 beslutade riksdagen att Postverket framdeles självständigt skulle få disponera vinstmedel, finansiera alla investeringar med rörelsemedel och lämna utdelning till ägaren. Inför treårsplanen hösten 1986 ansåg majoriteten i styrelsen (de fackliga representanterna reserverade sig) att postmonopolet var förlegat. Det kunde inte längre garantera det rikstäckande servicenätet.

Regeringen tillsatte en ny utredning, 1988 års Post- och Teleutredning. Flera av utredningens ledamöter, sakkunniga och experter, omkom dock i en flygolycka i maj 1989. Postverket hade 1988 fått en ny generaldirektör, Ulf Dahlsten. Den tidigare, Bertil Zachrisson, tog under hösten 1989 över ordförandeskapet i utredningen. I betänkandet som presenterades 1990 föreslogs att frågan borde omprövas när EG:s regelverk på postområdet var klart (SOU 1990:27).

Ulf Dahlsten hade länge arbetat för en annan associationsform för affärsverken. Som statssekreterare i kommunikationsdepartementet hade han redan 1987 förespråkats en avreglering av Postverket. När så den socialdemokratiska regeringen lade fram sin näringslivspolitiska proposition 1991, ”Näringspolitik för tillväxt”, förordades bolagisering av de affärsverk som var konkurrensutsatta (prop. 1990/91:87). Frågan var bara vilka som skulle uppfattas vara det. Samtidigt gjorde CityMail entré i Stockholm och började konkurrera om brevtudelnings. Det var också första gången som Postverket sade upp personal (och det skulle visa sig vara bara början). Även

brevmängden började för första gången att minska detta år (Årsredovisning, 1991).

När det blev en borgerlig regering på hösten 1991 föreslogs redan i den första budgetpropositionen en bolagisering av Postverket, och både kommunikationsminister och näringsminister började prata om eventuell privatisering av affärsverken. I slutet av 1992 beslutade också riksdagen om att från den 1 jan 1993 upphäva det enda av Postverkets verksamhetsområden som fortfarande hade monopol, nämligen brevmonopolet (nu i form av 1947 års kungörelse om Postverkets ensamrätt till brevbefordran). Det särskilda arbetstidsavtalet, så kallat "betingstid", upphörde också att gälla 1993.

Nu skulle striden sätta igång på allvar, både inom Postverket och på den politiska arenan. Från att ha haft en något mjukare hållning sade Statsanställdas Förbund (SF) 1993 totalt nej till bolagisering. Socialdemokrater och vänsterpartister oroade sig för att följden av bolagisering skulle bli privatisering. De två andra fackförbunden – ST och SACO – var ändå för en bolagisering. Under tiden arbetade man inom Postverket med stora informationskampanjer (vilket skulle fortgå ända fram till att klubban slagits). 1992 började en speciell informationstidning, "Bolagsposten", att ges ut till alla chefer samtidigt som koncernledningen reste runt i landet och propagerade för att bolagisering var nödvändig. Intern-TV och teater riktades till de anställda, och media bjöds in till frukostmöte. I budgetpropositionen i januari 1993 fastställdes datum för bolagisering – den 1 januari 1994.

Under 1993 fortsatte Postverket att rationalisera. Ny teknik och mindre brevvolymer användes som argument för att fram till 1996 minska 54 sorteringsterminaler till 13. I oktober 1993 presenterades regeringens proposition om bolagisering (prop. 1993/94:38) och i februari 1994 en ny postlag baserad på ett förslag från Postlagsutredningen. Där sades att ansvaret för den grundläggande postservicen skulle åvila staten och att staten genom det blivande postbolaget skulle se till att servicemålen uppfylldes (Postlag SFS 1993: 1684, ändringar införda till och med SFS 2001:1277). Tillsynen skulle utövas av den nya myndigheten Post- och Telestyrelsen. Som det sista

riksdagsbeslutet för året klubbades fredagen den 17 december 1993 beslutet om att Postverket skulle bolagiseras – 168 ja-röster mot 138 nej-röster och 43 frånvarande. Ny demokrati höll i vågskålen. Postverket blev den 1 mars 1994 Posten AB, ett av staten helägt bolag.

### Återkommande reforminitiativ?

Hur kan då ovanstående resumé över Postverkets reformhistoria tolkas? Det visar sig, på samma sätt som i Brunsson m fl:s studie av SJ (1989), att liknande argument med åtföljande liknande initiativ återkommer genom åren. Det tycks också som att likartade problemdefinitioner och lösningar i större eller mindre grad återfinns i båda organisationernas berättelser. I fallet med SJ visar författarna att problemen *byråkratisering, att ledningen i för hög grad sysslade med detaljer* samt *bristande affärsmässighet* använts som regelbundna problemdefinitioner för reformerna. De första två uttalades också frekvent av Postverkets styrelse som argument för behov av förändringar. Men ”bristande affärsmässighet” visar sig bara tydligt i argumentationen för den första och den senaste reformen. För Postverkets del verkade det snarare handla om ett ständigt problem med *för höga kostnader*.

Lösningarna var också i SJ:s fall ständigt återkommande men växlande, det vill säga de återkom med jämna mellanrum. De innebar att *förändra avvägningen mellan distriktens makt och de funktionella avdelningarna* (funktion/distrikt) och *fördelningen av arbetsuppgifter inom funktionella avdelningar* (centralisering/decentralisering). Lösningen *delegering*, som betydde att ledningen skulle lämna detaljären den till lägre nivåer, återkom utan att växla. Även här synes initiativen varit likartade i båda organisationerna. Emellertid var de inte påtagligt växlande i Postverket. Snarare visar sig en långsiktig strävan efter *decentralisering* såväl inom styrelsen och de olika avdelningarna som gentemot kronan och till distriktet. Argumenten för och initiativen till decentralisering kom alltså från styrelsen för att lösa de problem som definierades där samtidigt som lösningen *sammanslagning av verken* var statens initiativ för att lösa problemet med ”för höga kostnader”. Men även

där visar sig decentralisering, efter statens inledande argument och initiativ, som en lösning från Generalpoststyrelsens sida.

I berättelsen om administrativa reformer genom Postverkets historia har jag beskrivit 11 reforminitiativ med åtföljande händelseförlopp, vilka sammanfattas i tabellen nedan.

Reformer i Postverket
- "Karl XII:s reform" 1718-02-10 - 1718-12-29
- Ökad autonomi 1801 - 1840
- Förnyad instruktion 1830 - 1863
- Sammanslagning av Post- och Telegrafverket 1868 - 1869
- Nya instruktioner 1873 - 1886
- Sammanslagning av Post- och Telegrafverket 1888 - 1893
- Från löneförhållanden till ny instruktion 1899 - 1908
- Från löneförhållanden till decentralisering och ny instruktion 1907 - 1909
- Från löneförhållanden till decentralisering 1920 - 1927
- Sammanslagning av Post- och Telegrafverket 1927 - 1936
- Ändring av affärsverksformen 1956 - 1994

**Tabell 1:** Reformen genom Postverkets historia.

Vid tre tillfällen handlade det om att slå samman Post- och Telegrafverket, där argumentet var att lösa statens definierade problem med "för höga kostnader". Lösningen var "sammanslagning av verken". Genom att förena de två byråkratiska organisationerna var intentionen att uppnå samordningsvinster, men det skulle inte primärt innebära att förändra arbetsmetoder och rutiner. Initiativen ledde dock aldrig till det resultat som sades eftersträvas. Antingen blev det inget alls eller förändrades fokus till att handla om decentralisering av verksamheten. I de här fallen synes reformerna vara *återkommande med samma definition av problem och förslag till lösningar*.

De initiativ som visade sig mest frekvent genom Postverkets historia föreslogs av Generalpoststyrelsen. Vid sex tillfällen initierades

aktiviteter som konsekvent handlade om att förändra rutiner och omfördela arbetsuppgifter. Det främsta argumentet var, på samma sätt som inom SJ, ”att ledningen i för hög grad sysslade med detaljer”. I takt med att verksamheten expanderade ansåg styrelsen att arbetsbördan ständigt ökade. Förslagen innebar alltid någon form av decentralisering. Vid några få tillfällen uttalade styrelsen en rädsla för att förlora kontrollen. Det skulle visserligen kunna tolkas som en strävan efter centralisering, men de åtföljande initiativen handlade även då om att decentralisera verksamheten. Det andra argumentet för att decentralisera var ”byråkratisering”. I det här fallet handlade det oftast om att styrelsen kände sig förstyrd av regler och författningar och ville öka frihetsgraden gentemot staten. Den här typen av initiativ tycks ha varit en ständig följeslagare snarare än återkommande. Initiativen startade händelseförlopp som oavbrutet pågick i organisationen. Förvisso kan liknande initiativ sägas vara återkommande men inte på grund av att det förra inte ledde till handling. Jag skulle således, i de här fallen, vilja tala om *pågående reformering* snarare än återkommande reformer.

Vid Postverkets första reform framfördes argumenten för förändringarna av kronan, där det handlade om att komma till rätta med de svåra ekonomiska förhållandena. Vid den senaste reformen var det både staten och Generalpoststyrelsen som förespråkade bolagiseringen. Argumenten från styrelsen var att en ökad frihetsgrad skulle underlätta ”affärsmässighet”. Staten kunde å sin sida initiera lösningen på problemet med ”för höga kostnader”. De påföljande initiativen blev i det första fallet en sammanslagning av postväsendet och gästgiverierna, i det andra en frikoppling av organisationen från staten. Posten startade sedan på eget initiativ samarbete med till exempel butiker och bensinstationer. Vid båda reformerna skulle affärsmässigheten också innebära en förändring av såväl inriktning som styrning, metoder och rutiner. Vid en jämförelse med övriga reformer genom Postverkets historia kan man se att det är samma problemdefinitioner som återkommer från både stat och styrelse, och nu föreslås en förändring som inte prövats på 276 år. Men den senaste reformen kan ändå betraktas som annorlunda, eftersom bo-



lagiseringen skulle innebära att organisationen gjordes självständig gentemot staten. Det var en ny lösning som inte tidigare initierats – åtminstone inte i Postverket. Vid denna typ av reformer i Postverket verkar det alltså som att mönstret kan tolkas som *återkommande problemdefinitioner men med nya lösningar*.

På flera sätt kan således Postverkets reformer både vad gäller problem och lösningar liknas vid dem inom SJ. Men vid genomgången av reformerna i Postverket visade det sig att händelseförloppen kunde utvecklas olika. I vissa fall återkom periodvis både problemdefinition och lösning, men dessa ledde inte till av staten önskat resultat. I andra fall som jag betraktar som pågående reformering initierades fortgående samma lösning för samma definierade problem. I ytterligare andra fall återkom argumenten från tidigare reformer men föreslogs andra lösningar.

En utgångspunkt för den fortsatta diskussionen skulle alltså vara att reformer har varit en normal verksamhet även i Postverket, där samma argument och initiativ varit populära ända fram till nutid. Samtidigt tycks det inte som att reforminitiativen har blivit vanligare med betydelsen ökad frekvens. Snarare har det varit processer som har pågått hela tiden. I den bemärkelsen skulle man kunna påstå att reformerna är starkt etablerade handlingsvanor och kan betraktas som en institution. Det tycks också som att samtliga reformer ledde till någon form av handling – de flesta till och med till sådana förlopp som sades eftersträvas. Det stämmer således dåligt överens med Brunsson & Olsens (1990) uttalande att reformförsök förekommer ymnigt, trots att de inte är knutna till förändring (frågan s.2). Brunsson m fl:s (1989) slutsatser var att eftersom problemdefinitioner och förslag till lösningar förändrades över tid och att idéer och praktik i vissa stycken var löst kopplade, blev effekterna på beteendet i organisationen många gånger begränsade. Genom att följa händelserna efter en reform i det som Brunsson m fl benämner ”praktiken” kommer jag i motsats till deras studier att beskriva ett förlopp, där människorna på flera platser inom Posten förändrade sina vanor. Utifrån utgångspunkten att idéer översätts på de platser där de dyker upp blev dock valet att betrakta ”praktiken” som en plats bestående

av flera skilda verksamheter snarare än en<sup>3</sup>. Resonemanget utvecklas vidare i de två nästföljande kapitlen.

Studien genomfördes genom att till stor del vara på olika platser på Posten från juni 1996 till årsskiftet 1998/99. Där följde jag på flera sätt ”postisarna” i det dagliga arbetet – pryade i brevbäringen och sorteringen, följde regionens ledningsgrupp i arbete, var med på möten, utbildningsdagar etc. Under perioden utfördes också ett antal intervjuer med olika yrkeskategorier. Därefter var tillika olika former av skriftligt material en viktig informationskälla. Jag återkom dock ibland till Posten för att få en inblick i var man befann sig just då i den pågående processen. Använda tekniker och ställningstaganden presenteras vidare i Appendix.

## Avhandlingens disposition

Av ovanstående genomgång av Postverkets historia framgår att reformerna kan karakteriseras på olika sätt. Det som i avhandlingen kommer att gestaltas genom de initiativ som följde efter Postens bolagisering är inte på samma sätt återkommande eller pågående som övriga beskrivna reformer i Postverket. Är det kanske så att andra tidigare studier har gjorts när det gäller en speciell typ av reformer i offentlig sektor? Hur brukar egentligen reform definieras? I kapitel två diskuterar jag några svar på dessa frågor liksom vilka svar som redan givits på de inledande frågorna om varför ledningar fortfar att reformera, om reformerna inte är knutna till förändringar. Det leder fram till studiens fokus, nämligen att studera reformer som översättning av idéer på olika platser på Posten.

I kapitel tre utvecklas resonemanget utifrån antagandet att rådande institutioner har en avgörande betydelse för hur idéer översätts. Olika aspekter på institutionell teori diskuteras därför tämligen

---

<sup>3</sup> Med *praktik* avser jag ”verksamhet” från medeltidslatinets *pra'ctica* eller ”verksam” av senlatinets *pra'cticus* och ”aktiv” av likbetydande grekiskans *praktiko's*. (www.ne.se). Det skall inte förväxlas med ”praxis” som ofta har innebörden ”handling”, ”sedvana”, ”tradition” (ibid.). Olika slags praxis kan så att säga finnas inrymt i olika typer av praktik. I det fallet, vilket diskuteras i kapitel 3, har jag istället valt att använda begreppet (handlings-)vanor.

grundligt för att komma fram till hur institutioner förändras. Resonemanget mynnar ut i antagandet att institutioner har manifesterats utifrån vanor, som efterhand gett normativa förklaringar. Väl objektiverade uppfattas de som det självklara och naturliga sättet att handla. Det innebär att de inte längre förklaras eller ifrågasätts. Vanorna tas för givna och är därför svåra att förändra. Avhandlingen kommer därför att handla om hur eller om nya idéer kunde ändra vanor hos personalen på olika platser inom Posten.

För att få förståelse för de vanor som sedan flera sekel givit det självklara sättet att arbeta och vilka idéer som var tänkta att förändra dessa, presenteras i kapitel fyra ytterligare en historisk berättelse som avslutas i och med mars 1994. Det var då reformen gjorde sitt inträde. Postverket blev Posten AB. I kapitel fem återges hur arbetet gestaltade sig på några platser strax efter bolagiseringen, speciellt Utdelningskontoret och Terminalen. Vid den tiden levde mycket av de gamla vanorna kvar samtidigt som ledningen argumenterade för nya företagsidéer, som borde prägla allas tänkande och handlande. I kapitel sex fokuseras sedan översättningen av den idé som jag tolkade som det övergripande initiativet för att omvandla organisationen till företag – idén om 2000-talets arbetsplats följs över tid och mellan olika platser. Slutsatsen där är att idén syntes tydligare på en del platser och mindre tydligt på andra.

I kapitel sju behandlas mer ingående vad som hände när ledningens idéer mötte postisarnas vanor. Den institutionella ordningen diskuteras, det vill säga vilka normer som var etablerade och vilka som istället skulle bli gällande. Jag beskriver Posten som en blandform av idealtyperna Företaget och den Politiska organisationen – det Politiska företaget. Tanken med reformen var således att renodla organisationen och avlägsna aspekter som kunde relateras till förvaltningsformen. Därefter fokuseras vad som hände med idén på olika platser. Följden blev att, beroende på vilka möjligheter som uppfattades, valdes olika sätt att definiera och hantera det nya. Trots den gemensamma institutionella ramen påverkade de specifika förutsättningarna översättningarna på varje plats.

Vanor hade således börjat förändras men inte på det sätt som ledningen förväntade sig. I kapitel åtta berättas en omvänd historia om en idé som uppstod på samma typ av plats som den senare skulle översättas i handling – idén om Närservice eller ”företaget i företaget”. Denna idé färdades i motsatt riktning jämfört med den tidigare beskrivna, det vill säga ”uppåt”. Det visade sig att samma betingelser gällde. Ledningen kunde utifrån sina förväntningar och förutsättningar inte känna igen sin idé. Denna behövde först översättas utifrån platsens specifika förutsättningar.

I kapitel nio diskuteras och jämförs sedan de två idéer som beskrivits i kapitel sex och kapitel åtta. Det mynnar ut i fem teman som karaktäriserade idéernas färd och översättning. Ett tema handlar om beskrivningen av Närservice som en ”lyckad” översättning av idén om 2000-talets arbetsplats. Därmed menar jag att idéer måste översättas utifrån varje plats förutsättningar för att övergå till handling. Jag konstaterar också under det andra temat att det gällde alla på alla platser, det vill säga även ledningen. Under ett tredje tema beskrivs hur översättningarna på olika platser kom till uttryck genom att idéerna *integrerades*, *integrerades selektivt* eller *refuserades* i förhållande till vanorna. Det verkade dock som att koncernledningen förväntade sig att känna igen sina idéer, det vill säga att de skulle vara ”samma sak” på alla platser. Det fjärde temat behandlar därför två teorier om ”diffusion” och ”översättning”, som diskuteras i kapitel två, för att här jämföras med praktiken. Under rubriken ”Från arbetets rutinisering till tankens standardisering” jämförs slutligen under det femte temat det gamla sättet att styra genom regler och hierarki med det nya som innebar att andra normer och värderingar introducerades. Resonemanget i kapitlet leder fram till ytterligare svar på avhandlingens frågor, vilka diskuteras vidare som studiens slutsatser i kapitel tio.

Använda tekniker och ställningstaganden presenteras i Appendix. Där återfinns även en kort kronologisk historik, ordlista för icke-postisar, rollista över personer som påträffas i berättelsen och det dokument som beskrev de värderingar postisarna förväntades införliva.

## Kapitel 2. Varför alla dessa reformer...?

Öppnar man vilken svensk dagstidning som helst kan man nästan säkert läsa om någon reform inom den offentliga sektorn i Sverige. En reform som planeras, genomförs eller utvärderas. Ett ämbetsverk som ska skäras ner, två förvaltningar som har slagits samman, barnomsorg som ska omvandlas. Varför är det så? Är det ett tecken på att offentliga organisationer lätt anpassar sig till förändringar i sin omgivning, på politiskt hänsynstagande, eller på någonting annat? (Czarniawska-Joerges, 1988, s. 9)

På de frågor som ställdes i föregående kapitel (s.2) ges flera svar i litteraturen, främst inom den idétradition som ibland benämns den ”skandinaviska institutionalismen” (Czarniawska & Sevón, 1996) eller den ”svenska nyinstitutionalismen” (Johansson, 2002). I det följande kommer jag att diskutera dessa svar och andra förslag till förklaringar av varför organisationer återkommande reformeras. Men först en orientering i det som brukar kallas för reformer.

### Om begreppet reform

I ordboken kan betydelsen av reform utläsas som:

*Reform:* (samhälls) förbättring, (för) ändring (av gammalt), omdaning (till det bättre), nydaning, ombildning, ”ansiktslyftning”.

*Reformer:* framsteg, utveckling, reorganisation, omorganisation, modernisering, nyordning, nyheter (Svenska akademiens ordlista).

Blomquist (1996) uppger att reform är en term som exklusivt brukar användas för förändringar i offentliga organisationer. Forsell & Jansson (2000) påminner dock om begreppets användning för den religösa omvälvning som skedde på 1400- och 1500-talen, där protestantiska rörelsers splittrande av den katolska kyrkan ledde till ”reformation”. I det fallet handlade det om revolutionerande förändringar, vilket också enligt författarna har använts för att beskriva den

offentliga sektorns expansion under 1960- och 1970-talen. Även Jönsson (1988) talade om att (de större) kommunernas dramatiska förändringar kunde likställas med en "kulturrevolution" (Blomquist, 1996, s.272). Forsell & Jansson påpekar dock att de beskrivningarna av begreppen är problematiska, eftersom det i fråga om reformationen snarast handlade om omvälvning genom drastisk nedrivning medan det i fallet med den offentliga sektorns utveckling snarast handlade om utbyggnad. I de här fallen borde reformationen kallas revolution och tvärtom. Här finns det också anledning att erinra om reformismens tradition med rötter från åtminstone 1700-talet ([www.ne.se](http://www.ne.se)). Utgångspunkten är då att samhället kan förbättras genom stegvis förändring i motsats till revolutionärernas uppfattning om genomgripande omstörtning.

Orsaken till att begreppen har använts på olika sätt kan bero på att de historiskt inte betraktades som motsatsord. Hansson (1991) förklarar att "reformera" på 1500-talet betydde att "återge sin ursprungliga form", att "återskapa", för att under 1700-talet ha förskjutits till betydelsen "förbättra". Vad gäller ordet "revolution" härstammar det från den medeltida astronomin och syftar på "en planets regelbundna återkomst till samma punkt i sin bana på himlavalvet" (s.7). Överfört till händelser på jorden användes det först för "regelbundna omvandlingar" för att sedermera inbegripa alla förändringar. I slutet av 1700-talet avsågs stora eller grundläggande förändringar i samhället och kunde mycket väl samtidigt vara en reform. Det var först i samband med den franska "revolutionen" som begreppens betydelser kom att bli motsatta. "Revolution" har i politiska sammanhang allt sedan dess inneburit både "omvälvning" och "omstörtning". Det betyder en stor förändring av samhällets grundvalar där uppror har lett till att gamla ordningar bryts. I andra sammanhang används dock begreppet för omvälvningar utan omstörtning, till exempel vetenskapliga och industriella revolutioner. Ordet "reform" kom samtidigt att användas av förespråkare för mer stillsamma och gradvisa samhällsförbättringar.

Vad gäller andra studier som gjorts i den skandinaviska offentliga sektorn framställs reformerna som medvetna försök till förändring uppifrån, där syftet är att förbättra resultat och handlingar. Det sker genom att försöka förändra organisationers former, strukturer, arbetssätt och ideologier (Brunsson & Olsen, 1990). De uppfattas då inträffa med små tidsintervall men kännetecknas ändå av det som brukar karakteriseras som enstaka, breda och stegvisa snarare än ständiga, omvälvande och sprängvisa förändringar (Czarniawska-Joerges, 1988), det vill säga reform snarare än revolution enligt ordlistans betydelse och dagens begrepps användning. Den definition som kännetecknat studierna tycks alltså ha varit den reformistiska traditionens utgångspunkter, det vill säga en syn på förändringar som stegvisa förbättringar.

## Olika slags reformer

Brunsson (1990) säger att fem egenskaper vanligen karakteriserar administrativa reformer. De två första är *enkelhet* och *klarhet*. När idéer presenteras görs det ofta utifrån principer som inte innefattar hela den komplexitet människor uppfattar i organisationen. Den tredje egenskapen är *normativitet*, det vill säga att reformer lovar att lösa vissa problem. Det skall göras utifrån bestämda värderingar, som på så vis kan betraktas som *ensidiga* i jämförelse med mångfaldens praktiker. Slutligen innebär den femte egenskapen att reformer är *framtidsorienterade*. Lösningarna är inte tänkta att lösa problem för dagen utan förväntas ge fördelar framdeles.

Reformerna i den svenska offentliga sektorn har emellertid, som Forsell & Jansson (2000) visat, varit av olika slag. Den offentliga sektorns ”revolutionära” utveckling, som nämnts tidigare, kan dateras från början av 1950-talet fram till början av 1980-talet. Det var då som speciellt den kommunala verksamheten expanderade rekordartat och organisationerna byggdes ut efter byråkratisk modell. Därefter, från och med slutet av 1980-talet och framdeles, föredrar författarna att tala om den offentliga sektorns ”reformation” där rådande organisationsformer ifrågasätts och förändras. De olika

initiativ som tagits sedan dess har präglats av idéer hämtade från näringslivet, där marknaden och företagen har fungerat som förebilder för reformerna – en utveckling som i förvånansvärt liten grad har motarbetats eller ifrågasatts (Brunsson & Sahlin-Andersson, 1998, Forsell & Jansson, 2000). Därav de ofta använda etiketterna ”marknadisering” och ”företagisering”. I likhet med Brunsson (1998) väljer Forsell & Jansson att använda ”företagisering” för att beskriva utvecklingstendenserna i den offentliga sektorn, vilket jag återkommer till i senare kapitel. Formerna för denna ”företagisering” har haft olika karaktär och omfattning:

<b>Utläggning av verksamheter</b>
- Entreprenader - Avknoppning - Bolagisering - Privatisering
<b>Interna organisationsförändringar</b>
- Ekonomistyrning - Internprissättning/betalt efter prestation - Resultatenheter - Beställar-utförarorganisation - Mål- och resultatstyrning
<b>Förändringar gentemot avnämarna</b>
- Ökad och differentierad användning av avgifter - Kundvalssystem

**Tabell 2:** Företagiseringens former i den offentliga sektorn (Forsell & Jansson, 2000, s.33).

En första kategori handlar, enligt Forsell & Jansson, om förändring av verksamheternas gränser. Tidigare förvaltningsformer har lagts ut på entreprenad, bolagiserats, knoppats av eller privatiserats och därefter bedrivits i företagsform. Företagiseringsidén har kommit till uttryck genom att den kvarvarande förvaltningen fungerat som inköpare/beställare och de nya leverantörerna som producent/säljare. Den andra kategorin inbegriper idéer som har handlat



om att skapa interna marknader med tydligare mätning, kvantifiering och gränsdragning av enheter och verksamheter. Initiativen har till exempel varit beställar-utförarmodellen och ändring av styrmetoder. Slutligen finns en tredje kategori med förändrade idéer om förhållandet mellan förvaltningarna och avnämarna. Där har relationen mellan medborgarna och det offentliga varit tänkt att fungera som en marknadsrelation mellan producent och kund. Kategorierna sammanfattas i tabell 2.

I de två sistnämnda kategorierna, men även oftast i den första, har huvudmannen fortfarande varit stat, kommuner eller landsting. Vad gäller statsförvaltningen har det skett avregleringar på både el- och arbetsmarknad, men det tydligaste exemplet har varit ett stort antal bolagiseringar av myndigheter och affärsverk under främst 1990-talet (se tabell 3). Mål- och resultatstyrning blev då, enligt Forsell & Jansson, praxis och ekonomistyrning infördes i allt högre grad.

I landstingen har de vanligaste företagiseringsidéerna handlat om beställar-utförarmodellen och bolagiseringar. I sjukvården har dessutom olika former av prestationsmått och ekonomistyrning utvecklats. Vad gäller företagiseringens utbredning i kommunerna skiljer sig den kvantitativa uppskattningen mellan olika studier. Klart är dock, säger Forsell & Jansson, att såväl införandet av mer köp-säljrelationer gentemot producenter och avnämare som intern marknadsisering ökade starkt under 1990-talet. Det tycks som att målstyrning, resultatenheter och bolagiseringar visade sig tydligast.

De svar som givits på frågan om varför ledningar ständigt initierar nya reformer och använder samma problemdefinitioner och förslag på lösningar om de ändå inte leder till förändring, har alltså varit resultat av studier av reformer i offentlig sektor med delvis olika karaktär men har samtidigt präglats av övergripande idéer hämtade från näringslivet. Såväl i stat, kommuner som landsting har reformerna handlat om förändring av både form och innehåll. Men det verkar ändå som att de mest omvälvande förändringarna har skett i statsförvaltningen, där Postverkets bolagisering utgör ett exempel.

Myndighet/del av myndighet	Bolagisering
- SGU	SGAB 1982
- SSPA	SSPA Maritime Consulting AB
	1984
- DAFA	DAFA Data AB
- Statens hundskola	Sveriges hundcenter AB 1992
- Vaccinationsverksamhet inom	SBL Vaccin AB 1992
Statens bakteriologiska Labo-	
ratorium	
- Delar av Byggnadsstyrelsen	Vasakronan Holding AB, Stat-
	liga akademiska hus AB 1993
- Statens provningsanstalt (SP)	Sveriges Provnings- och
	Forskningsinstitut AB 1993
- Försvarsmedia	Försvarsmedia AB 1993
- Försvarsdata	Celsius/Telub 1993
- AMU-gruppen	AMU-gruppen AB 1993
- Frö- och plantverksamheten	Svenska Skogsvårdsplantor AB
inom skogsvårdsorganisationen	1994
- Fastighetsekonomiska upp-	Svensk Fastighetsvärdering AB
dragsverksamheten vid Lant-	1995
måteriverket (LMV)	
- Swedesurvey vid LMV	Swedesurvey AB 1993
- Swedefund	Swedefund International AB
	1991
- Fortifikationsförvaltningen	En del verksamheter övertogs
	av Confortia AB, andra delar
	lades ned
- Statens maskinprovningar	Införlivades i Sveriges Prov-
	nings- och Forskningsinstitut
	1996
- Delar av Vägverket	Väginvest AB 1990
- SJs busstrafik	Swebus AB och SJs resebyråer
	1990
- SJs färjetrafik	Sweferry AB 1990

- SJs underhållsverkstäder 1990 - Televerkets kabel TV - Televerkets rundradio  - Del av Boverket	Svenska Kabel TV 1992 Teracom Svensk Rundradio AB Svenskt Byggodkännande AB 1993
<b>Affärsverk</b>	<b>Bolagisering</b>
- Försvarets fabriksverk (FFV) - Statens vattenfallsverk - Domänverket  - Televerket - Postverket	FFV AB 1990 Vattenfall AB 1992 Domän AB 1992, samman- slagning med Assi AB till Assi Domän AB 1994 Telia AB 1993 Posten AB 1994

**Tabell 3:** Genomförda bolagiseringar under 1980 och 1990-talen (Mattsson, 1998, s. 10).

## Varför reformera?

Varför genomförs förändringar i organisationer? Varför återkommer reforminitiativ – med samma problemdefinitioner och förslag på lösningar – om de inte är knutna till förändringar? I detta avsnitt kommer jag att diskutera sju olika förklaringar. De två första – för att *uppnå framsteg* och för att *omgivningen förändras* – var under föregående sekel framträdande teorier kring varför organisationer förändras. Den tredje teorin – för att *förväntade resultat inte uppnås* – kom på 1950-talet att utmana de tidigare och ge ett ytterligare svar på varför nya reformer introduceras. De följande fyra förklaringarna – för att *uppnå legitimitet*, för att *avleda ångest*, för att *nya människor inte bär på gamla minnen* samt för att *idéer och praktik inte stämmer överens* – har från och med slutet på 1970-talet och fram till idag givit olika svar på varför reformer inte leder till förändring.

### ...för att uppnå framsteg

I det som Blomquist benämner ”reformer som implementering” (1996, s.55) och Brunsson & Olsen kallar ”reformperspektivet” (1990, s.12) betraktas organisationen som ett instrument för att uppnå bestämda mål. Förändringar förutsätts ske genom att ledarna, som har auktoriteten, friheten och möjligheten, väljer rationellt mellan olika alternativ för att besluta om den bästa lösningen. Därav den ofta använda etiketten *planerad förändring*. Genomförandet av beslutade reformer betraktas sedan som tämligen bekymmerslöst. Eventuellt motstånd vid implementeringen kan och skall avlägsnas av dem som har makten. Den hierarkiska synen på ledarskap innebär att tanke och handling separeras. Det är ledarna förbehållet att fatta de rätta besluten medan det stora flertalet har till uppgift att omsätta dem i handling. Följaktligen betraktas reformer utifrån detta synsätt som ”aktivitetsskapande” (Jacobsson, 1994, s.41).

Medel och metoder för att nå det övergripande målet har emellertid varierat med vad som har varit modernt under olika tidsperioder (Abrahamson, 1991; 1996; Røvik, 1996). Under 1900-talets första hälft utvecklades till exempel förändringsmodeller utifrån teorier om ”scientific management”, ”human relations”, beslutsteori, ”strategic choice” och socioteknik. Sedan 1970-talet har teorin om organisationsutveckling (OU) dominerat olika förändringsinitiativ (Targama, 1978). I kombination därmed blev det också under 1980-talet alltmer populärt att delegera vissa delar av tankeverksamheten till underställda, där det experimenterades med och utvecklades olika teorier om ”demokratisk dialog” (Gustavsen, 1990) och delaktighet. Man kallade detta ”det goda förändringsarbetet” (Angelöw, 1991). Vid nuvarande sekelskifte är projektformen en vida spridd förändringsstrategi (Johansson, Löfström & Ohlsson, 2000).

Synsättet på reformer är fölaktligen en del av den rationella och instrumentella traditionen inom organisationsforskningen. Det är en framträdande aspekt, som åtminstone de två senaste seklen över-skuggat konst, arkitektur, vetenskap och dagligt liv. Denna modernistiska tankeströmning, som Lyotard (1979) benämner ”meta-berättelse” eller ”stor berättelse”, har dominerats av nyckelbegreppen

(mänsklig) *frihet*, (rationellt) *förnuft* och *idén om framsteget* (von Wright, 1993). Den inbegriper således en voluntaristisk utgångspunkt i människors (oftast ledarens) intentionella handlande (Wilson, 1992). Följaktligen innehåller den också ett antagande om att allting kan göras bättre i framtiden, det vill säga en fokusering på det som komma skall – ”att bli” (becoming) snarare än ”att vara” (being) (Harvey, 1990). Ett viktigt kännetecken för modernismen är därför förändring; ”moderna samhällen verkar besatta av idén att allt förändras och skall förändras” (Brunsson m.fl. 1989, s. 11). Det kan vara en förklaring till varför reformförsök förekommer så ymnigt i organisationer. De återspeglar i det avseendet bara etablerade idéer i samtidens samhällen (ibid.).

Det har dock inte varit den vanligaste förklaringen av vare sig teoretiker eller praktiker. Enligt Røvik (1996) har det oftast användas argumentet istället varit (och är) tekniska förändringar i organisationens omgivning.

### ...för att omgivningen förändras

Utifrån detta perspektiv, som också har dominerat teorier om organisatorisk förändring, gör man antagandet att organisationen på olika sätt anpassas till omgivningen (Czarniawska & Joerges, 1996). Utgångspunkten är att den mänskliga friheten är begränsad. Förändring determineras istället av omgivningens imperativ. Organisationen betraktas, utifrån inspiration från biologin, som en levande form av ett större system. Förändring sker för att organisationen skall överleva och systemet erhålla jämvikt. Teorier inom området är till exempel ”contingency-teori”, ”population ecology” (teknisk omgivning) och vissa varianter av nyinstitutionalism (institutionell omgivning).

Synsättet kan alltså användas som en förklaring till varför organisationer förändras. Dock sker detta som en spontan impuls på förändrade förhållanden snarare än som ett resultat av noggrann planering. Det kan till exempel handla om att snabbt installera den senaste tekniken för att upprätthålla styrkan gentemot konkurrenterna eller att genast reagera på förändrade kundbeteenden. Men trots att re-

formatörer ofta hänvisar till denna typ av incitament, kan det inte förklara varför reformer med liknande förslag på lösningar initieras återkommande, främst beroende på framtidsinriktningen i desamma. Utifrån det deterministiska perspektivet handlar det om att hantera problem för stunden, medan reformperspektivet innebär planering för att lösa problem i framtiden.

För att förstå fenomenet bättre föreslår dock Czarniawska & Joerges (1996) att ett ytterligare synsätt tas i beaktande – det som innebär att förändringsinitiativ inte leder till planerat resultat utan ofta resulterar i oväntade konsekvenser.

### **...för att förväntade resultat inte uppnås**

The apparent disorderliness of many things in decision making has led some people to argue that there is very little order to collective choice and that it is best described as bedlam (March & Olsen, 1989, s. 12).

Som en del av kritiken mot rationella teorier som voluntarism utvecklade Simon (1955) tesen om begränsad rationalitet ("bounded rationality"). Människan kan inte antas välja rationellt mellan alla alternativ för att besluta om bästa sättet för att uppnå det ultimata resultatet. Rationaliteten är snarare begränsad. Det är till och med så, menade Cohen, March och Olsen (1972) att problem, lösningar, beslutsfattare och valmöjligheter blandas beroende på att just dessa finns tillgängliga samtidigt ("garbage can"-modellen). Det är således slumpen som avgör resultatet. Det uppstår så att säga "oväntade konsekvenser" ("unintended consequences") snarare än de resultat som förväntats genom noggrann planering (Brunsson & Olsen 1990; Wilson, 1992; Czarniawska & Sevón, 1996).

En förklaring till varför reformer förekommer så ymnigt skulle utifrån detta perspektiv kunna vara att reformatörer – just för att resultatet inte blev som man tänkte sig – försöker igen. Det kan ju alltid finnas en viss möjlighet till förbättring av situationen (Brunsson m.fl. 1989). Men även andra förklaringar har framkommit. Det kan

till exempel handla om att syftet med reformerna är något annat än det som direkt uttalas.

### ...för att uppnå legitimitet

...reformer är som en storstädning: man gör dem för att trivas själv, men också för att visa upp inför gäster...(Czarniawska-Joerges, 1988, s. 9)

Organisationers omgivning är inte bara, eller ens i första hand, intresserade av vilka produkter och tjänster som erbjuds, säger olika forskare (Meyer & Rowan, 1977; Brunsson & Olsen, 1990; Powell & DiMaggio, 1991). Många studier har visat att organisationer även bedöms utifrån om de strukturer, processer och ideologier som används uppfattas som de ”rätta”, eller som Brunsson & Olsen (1990) uttrycker det: ”rationella, effektiva, rimliga, rättvisa, naturliga och moderna” (s.19). Myndighetsutövning och centralisering anses till exempel inte som naturliga styrinstrument vid millennieskiftet. De är inte moderna. Organisatoriska aktiviteter påverkas följaktligen inte enbart av omgivningars tekniska utan också institutionaliserade och institutionaliserande imperativ. Reformatörers valmöjligheter och frihetsgrad begränsas av både långsiktiga trender och kortsiktiga modesvängningar. Över tiden utvecklas myter i organisationer och deras omgivning om vad som är viktiga uppgifter och vilka ceremonier som skall användas för att uppnå ett visst resultat (Meyer & Rowan, 1977). Handling i organisationer styrs således av kulturbestämda regler och rutiner, som efter ett tag tenderar att tas för givna och utesluta alternativa tolkningar och handlingar.

Det skulle också kunna vara ett svar på varför reformer, liknande problemdefinitioner och förslag på lösningar återkommande upprepas. Strukturer och processer kan på samma sätt ha ett egenvärde, förutom syftet att uppnå ett specifikt mål. Förändringar sker därför som stegvisa övergångar i takt med att uppfattningar och normer omdefinieras. Det betyder, enligt Brunsson & Olsen (1990), att man till viss del måste bryta med reformperspektivets antaganden. Maktförhållandena mellan reformatörer och dem som förväntas handla är

inte (alltid) hierarkiskt. Inte heller är organisationer (alltid) instrument. De kan likaledes förstås som institutioner med institutionaliserade omgivningar.

Utifrån detta betraktelsesätt, som Blomquist benämner ”reformer som institution” (1996, s.55), framkommer ytterligare svar på varför reformer förekommer så ymnigt fastän de inte är knutna till förändringar. I frågan ligger delvis svaret. Reformerna leder vanligen inte till förändringar. Det finns således oftast andra intentioner än de som uttrycks. Reformförsök kan vara ett sätt för ledningen att styra (Czarniawska-Joerges, 1988; Brunsson m.fl., 1989). De viktigaste föresatserna är då meningsskapande och åsiktsbildning, där händelserna kan förstås som en kulturstrid om normer, uppfattningar, symboler och legitimitet (Brunsson & Olsen, 1990), eller med andra ord, försök till ”ideologisk styrning” (Czarniawska-Joerges, 1988). Följaktligen är reformer, utöver aktivitetsskapande, även ”identitetsskapande” (Jacobsson, 1994; Blomquist, 1996; Sevón, 1996). Emellertid finns det ett mer framträdande svar i studierna: Det viktigaste syftet med reformer är att visa upp för omgivningen att organisationen är modern och löftesrik för att därigenom erhålla legitimitet, förtroende och resurser:

By designing a formal structure that adheres to the prescriptions of myths in the institutional environment, an organization demonstrates that it is acting on collectively valued purposes in a proper and adequate manner. The incorporation of institutionalized elements provides an account of activities that protects the organization from having its conduct questioned. The organization becomes, in a word, legitimate, and it uses its legitimacy to strengthen its support and secure its survival (Meyer & Rowan, 1977, s.349).

Men det är inte säkert att omgivningens imperativ stämmer överens med varje specifik organisations ”inre liv”. Forskarna har utifrån detta perspektiv konstaterat att de legitima idéerna sällan leder till ökad effektivitet i de intraorganisatoriska aktiviteterna. Som en lösning för att skydda sig mot kritik och ingrepp från omgivningen skapas därför i organisationen löst kopplade strukturer, processer och



ideologier – en form som styr produktionen och en som visas upp utåt. Det utvecklas, enligt Brunsson (1990), inkonsistenta normer som kan kallas för ”nödvändigt hyckleri”; man pratar i enlighet med en grupp normer, beslutar i enlighet med en annan och handlar enligt en tredje. Det är därför svårt att besluta om reformer, genomföra dem, uppnå önskade effekter och att lära sig av erfarenheten.

### **...för att avleda ångest**

Genom att följa ledningsgrupper på Maskindivisionen inom SJ under tre år visade Tullberg (2000) att förändringsinitiativ i sig är en institutionaliserad aktivitet i organisationer. Ledningsgruppers primära syfte med olika initiativ är snarare att erhålla legitimitet genom att visa handlingskraft och behålla kontroll än att se dem resultera i förändring. Förändringsaktiviteter väcker uppmärksamhet och bekräftar existensen. Men det är strävan efter jämvikt och att hålla ångest på en tolerabel nivå, som driver fram handlingar utifrån etablerade rutiner och enligt repetitiva mönster. Med hjälp av psykodynamisk teori konstaterar författaren att likt en pågående såpa initieras förändringsarbete av chefer för att upprätthålla stabilitet och reducera sin egen osäkerhet.

Det kan förklara varför förändringsaktiviteter ofta inte resulterar i förändring. Ju mer påtagliga initiativen är desto svårare blir det att förändra, eftersom försvar i form av regression aktiveras och istället förstärker rådande tanke- och handlingsmönster. En av de allra vanligaste och minst ifrågasatta rutinerna för kamp/flykt i dagens organisationer, menar Tullberg, är planerad förändring. Varje förändringsaktivitet leder också till nya aktiviteter för att återställa jämvikten. Idag när tillgången på problem och lösningar ökas i takt med att kommunikationer blir snabbare och avstånd kortare i både tid och rum, leder allt fler initiativ till mer ångest som leder till fler åtgärder, som i sin tur leder till mer ångest.

### **...för att nya människor inte bär på gamla minnen**

En ytterligare förklaring till något som också kan understödja återkommande reformer är "glömska". Brunsson m fl (1989) säger att det är mycket lättare för reformatörer som inte vet om tidigare problem och resultat av reformförsök att initiera samma typer av lösningar som prövats förut. De som har varit med förr kommer å andra sidan ihåg tidigare eventuella misslyckanden och är därför svåra att övertyga om att en föreslagen lösning är värd ytterligare ett nytt försök. Ju fler nya personer, som kommer "utifrån" och inte bär på minnen från händelser i den specifika organisationen, desto lättare har de att påbörja nya reformer. Nya personer, som till exempel konsulter eller nya chefer, kan också enklare än tidigare reformatörer övertyga om att det föreslagna är något nytt och värt att testa.

### **...för att idéer och praktik inte stämmer överens**

Reformerna handlar om idéer och praktik och sambandet dem emellan. För att förstå reformer är det därför viktigt att studera båda delarna och framför allt skilja dem åt (Brunsson & Olsen, 1990, s.26).

Vid Brunsson m fl:s (1989) studie av reformer på SJ visade det sig att effekterna på beteendet i organisationen var begränsade. Förändringsidéer och verksamhet stämde inte alltid överens. Det innebar att principer och praktik oftast var löst kopplade. Författarna säger att en förklaring kan vara tiden. Själva idéerna förändras fortlöpande. Det kan därför vara svårt för människor i verksamheten att veta vad det egentligen är som skall realiseras. En annan förklaring kan också, enligt författarna, vara att det handlar om olika begreppstyper – idéer och verksamhet kan inte okomplicerat förenas.

En liknande tolkning av sambandet mellan idéer och praktik gjorde Fernler (1990) vid en studie av ett reformförsök på ett stort företag. Författaren fann att det var vanligt att idévärldens modeller aldrig fick fäste i praktiken. Människorna i den studerade organisationen upplevde reformen lyckad just därför. Man byggde "medlande föreställningar" som en brygga mellan idévärld och praktik. Det

handlade om förklaringar som "att han redan använde" metoden, att metoden "egentligen var avsedd för andra" eller att "andra viktiga organisatoriska principer gjorde att metodiken inte kunde följas" (s. 125).

Czarniawska (1990) har också talat om relationen mellan "idévärlden" och den "praktiska världen". Hon menade då att det finns en klyfta mellan de två; idéer fyller upp den ena, handlingar den andra. De två världarna kan aldrig mötas, eftersom idévärlden lever i framtiden medan den praktiska världen lever i nuet. På senare tid har dock Czarniawska (& Joerges, 1996; 1997) pratat om olika platser snarare än olika tider. Idéer finns hela tiden, åtminstone på några platser, menar hon. Därför kan vi inte längre tala om en skillnad mellan olika världar på det sättet. Där idéer har övergått till handling är idévärld och praktik ett. Under själva processen dit borde man ändå kunna påstå att en idé möter en praktik, det vill säga en ny plats där andra idéer redan materialiserats i handling. Det behöver inte heller motsäga att ledningens praktik oftare handlar om en plats som ännu inte "är".

Jag har nu diskuterat flera förslag till svar på varför reformer förekommer så ymnigt. Beroende på vilka teorier om organisatorisk förändring som har dominerat har det givits olika typer av förklaringar. Det perspektiv som framförallt överskuggar de övriga är idén om framsteget. Utifrån institutionellt perspektiv kan det i sin tur tolkas som en förgivet tagen myt i det moderna samhället: "myten om framsteget", som von Wright (1993) kallar det. Dock tycks det som att omgivningens tekniska imperativ är och har varit ett vanligare argument för förändring. Studier av reformer och förändring har emellertid visat att det oftast finns ett glapp mellan ord och handling. Antingen blir det inte som ledningen tänkt sig – det uppstår oväntade konsekvenser – eller så blir det som de tänkt men inte som de sagt – man erhåller legitimitet från den institutionaliserade omgivningen men påverkar de intraorganisatoriska aktiviteterna så lite som möjligt. Reformerna kan också vara ett sätt för ledningen att försöka styra mot en omdefinition av normer och uppfattningar, det vill säga förändra tänkande och därmed handlande hos de anställda. De upp-

repande problemdefinitionerna och förslag till lösningar kan dessutom, förutom att tydliggöra stabilitet, vara ett uttryck för ledningars strävan att balansera ångest. Men det kan även handla om att nya människor i organisationen inte bär på minnen från tidigare reformförsök eller att ledningens idéer inte står att finna på andra platser i organisationen.

Eftersom resumén över Postverkets reformhistorik visade att idéer förändrades dels över tid, dels beroende på varifrån de kom initialt, samtidigt som den inte avslöjade mycket om hur verksamheten utvecklades på andra platser än ledningens, verkade sistnämnda anblickar värda att ta fasta på. De naturliga följdfrågorna blev för mig: Vad är det som händer i organisationer när reformatörer introducerar ”nya” förändringsidéer? Vad betydde det för människorna som arbetade på olika platser i Posten? Ledde det till någon förändring i deras praktik, eller var det bara något som ledningen höll på med? Om det var och är så, varför fortsätter då ledningar att överösa sina anställda med nya reformer? För att kunna bredda förståelsen av reformer och komplettera diskussionen kring avhandlingens inledande frågor med ytterligare aspekter valde jag att studera idéer och praktik och sambandet dem emellan, det vill säga, som Brunsson & Olsen påpekar i citatet ovan, ”att studera båda delarna”. Dock innebar det inte för mig ”att skilja dem åt” utan snarare att försöka spåra relationerna dem emellan – översättningen från idé till praktik vilket utvecklas nedan.

## Studiens inledande utgångspunkter

### Reformer(ande) som översättning av idéer

Efter en genomgång av olika perspektiv på reformer med kategoriseringar som ”reformer som implementering” och ”reformer som institution” förespråkar Blomquist (1996) istället att studera ”reformer som översättning”. Det ger en möjlighet att visa på andra relevanta aspekter av, och ett annorlunda sätt att betrakta, hur reformerandet

går till. Vad översättningsbegreppet framförallt tillför, säger författaren, är en fokusering på processen, det vill säga vad som händer mellan idé och praktik, snarare än resultatet av reformer. Det ger också en möjlighet att lättare fånga och förstå dynamik, komplexitet och mångtydighet.

Czarniawska & Joerges (1996) presenterar en i det här avseendet användbar modell. De inleder med att påpeka att förändring traditionellt har betraktats utifrån tanken om spridning av idéer som ”diffusion”. Utifrån den teorin förväntas det att den ursprungliga idén skall vara detsamma som resultatet – det skall vara ”samma sak”. Uppstår det tröghet och motstånd på vägen skall det på olika sätt tas om hand för att spridningen skall kunna utföras så problemfritt som möjligt. Utgången betraktas alltså kunna planeras och styras om de störande problemen hanteras<sup>4</sup>. Således kan här de grundläggande antagandena i reformperspektivet spåras. Men, säger Czarniawska & Joerges, idéer färdas inte i ett vakuum utan mänsklig ”inblandning”.

Med inspiration från Latour (ex. 1986) introducerar författarna därför begreppet ”översättning” som kan ha flera betydelser, t ex rörelse och transformation och som kan omfatta både lingvistiska och materiella objekt. Det som skiljer nämnda teorier åt är både antagandet om resultatet av spridningen och synen på vad som händer under processen dit. Inom teorin om översättning betraktas i stället tröghet som det naturliga, det som ger näring till spridningen. Efter som idéers färd sker genom mänskliga aktiviteter kan det inte leda till ett förutbestämt resultat. Det är följaktligen när till exempel symboler förblir oförändrade, utan en pågående omvandling, som det krävs en förklaring.

---

<sup>4</sup> Det kan hävdas att den mest populära användningen av begreppet ”diffusion” inom organisationsteori, det vill säga Rogers (1962), inte kan tolkas på detta sätt. En närmare definition av begreppet som Latour förstår det är trots det, den som jag utgår ifrån här. Rogers perspektiv kan inte ändra betydelsen av termen som den använts senare (se till exempel Powell & DiMaggio, 1991).

Enligt [översättningsmodellen] är spridningen i tid och rum av vad det vara må – yrkanden, befallningar, artefakter, varor – i händerna på människor; var och en av dessa människor kan handla på många olika sätt, låta symbolen falla, eller modifiera den, eller avleda den, eller förråda den, eller lägga något till den, eller lägga beslag på den (Latour, 1998, s.44).

Latour använder lagsporter för att exemplifiera. Det räcker inte att den förste spelaren har gett bollen den första sparken för att sedan vila. Denna initiering av spelet är inte heller viktigare än vad som händer därefter. Det är snarare kraften hos varje spelare i kedjan som avgör om/hur bollen – eller symbolen – fortsätter rörelsen.

Själva förändringsprocessen beskriver Czarniawska & Joerges som en loop av idéer, som översätts till objekt som översätts till handling som (eventuellt) översätts till institutioner som översätts till idéer och så vidare ("image – object – action – institution – image...", s. 46). Idéer kommer således till andra människors vetskap genom att de i ett första steg objektiverats i former som till exempel texter och bilder.

...ideas are images which become known in the form of pictures or sounds (words can be either one or another). They can then be materialized (turned into objects or actions) in many ways: pictures can be painted or written (like in stage-setting), sounds can be recorded or written down (like in musical score) and so on and so forth (s.20).

Då fler och fler blir övertygade om att översätta idén, kan den i ett andra steg materialiseras i en kollektiv handling.

The idea is then enacted: other people are persuaded to join in, decisions are formally made...In order to solidify, to legitimize the idea-become-material, signals are sent to the wider community: dramatizing, justifying, marketing, selling, propagating (s.44).

Idéer färdas ständigt till nya platser genom olika former av kommunikation. Ett sätt kan då, enligt Czarniawska & Joerges, vara att studera hur och vilken information som givits i relation till de idéer som

dykt upp vid en viss tid och plats. Men eftersom idéer finns mest hela tiden, åtminstone på några platser, är det bättre att fokusera när de uppmärksammas. Hur och vad människor uppmärksammar beror på perceptuell mottaglighet. För att ge mening till de inblandade sker det i processen en ömsesidig kategorisering och typifiering utifrån redan etablerade erfarenheter och förutsättningar. Okända idéer tar därför lång tid och många repetitioner för att bli observerade. Författarna förklarar detta med att människor inte kan uppfatta något, om det inte på något sätt kan relateras till det de redan vet. När människor som läser samma texter ser olika idéer i dem, beror det delvis på vad de förväntar sig att se och delvis på vad de kan förnimma i termer av tillgängliga kategorier. Vad som uppmärksammas beror ofta, enligt författarna, på de problem som konstrueras av politiker och massmedia. Så länge som specifika problem fokuseras har de idéer som kan relateras till just dessa större möjlighet att realiseras och redan befintliga handlingsmönster som kan anses lösa problemen, har större möjlighet att legitimeras.

En inledande utgångspunkt för studien är således att använda översättningsmodellen och fokusera relationerna mellan idéer och praktik. Dessutom antar jag att praktiken kan gestalta sig väldigt olika på skilda platser i organisationen. Idéer dyker upp på olika platser och översätts på annorlunda sätt inom olika grupper, beroende på förväntan och vilka vanor som där är etablerade (se ex. Edström, Norbäck, Rendahl, 1989; Stjernberg, 1993; Schein, 1996). Jag kommer därför att följa händelserna på flera olika platser snarare än att enbart koncentrera studien kring en praktik. Ett ytterligare antagande i avhandlingen är att de institutionella förutsättningarna har en avgörande betydelse för hur idéer färdas och översätts. Följande kapitel handlar om att utveckla dessa utgångspunkter.





## Kapitel 3. Institutionell förändring – att ändra gamla vanor

För att lära mer om vad som händer vid reformer kom följaktligen min studie att handla om hur idéer översattes på olika platser inom Posten efter den senaste reformen – bolagiseringen. En inspirationskälla sedan tidigare var Israels (1979; 1999) relationistiska teori<sup>5</sup>:

...Jag förespråkar alltså en relationistisk hållning...Vi producerar världen aktivt såväl kognitivt, dvs genom vårt språk och tänkande, som med våra händer. Med dessa förvandlar vi våra idéer till objekt. Vi objektiverar dem. Men vi är inte bara aktivt producerande varelser. Människan karakteriseras inte bara av sin praxis dvs sin producerande och transformerande aktivitet. Hon är i sin tur en produkt av sina egna skapelser. Dessa skapelser får en viss autonomi, t ex i form av sociala institutioner. De utgör ramen för vår produktion. Samtidigt påverkar de oss. Således blir vi både producent och en produkt av våra egna skapelser (1979, s.29).

Enligt teorin antas ett dialektiskt förhållande mellan voluntarism och determinism; människan är inte enbart ett aktivt subjekt men inte heller ett passivt objekt. Hon relaterar sig till sin omvärld som omfattar *både* medmänniskor *och* ting. Därav begreppet ”relationistiskt” istället för ”interaktionistiskt”. Ju fler och stabilare länkar, desto större sannolikhet att vissa idéer objektiveras, tas för givna och uppfattas som ”sanning”. Det jag speciellt vill ta fasta på här är att dessa "objektiveringar" – institutionerna – "utgör ramen för vår produktion" men är skapade av människan. Således borde de också kunna förändras.

Hur kan man till exempel förklara att Posten blev bolag och just 1994? Den allmänna trenden i västvärlden hade sedan 1980-talet varit idén om marknaden med företaget som idealbild för offentliga

---

<sup>5</sup> En liknande teori har senare utvecklats av Kenneth Gergen (ex. 1991; 1994; & Mary Gergen 1991).

organisationer, vilket sedan dess har tagit sig många uttryck inom den svenska gemensamma sektorn. Inom Posten hade förberedelser pågått sedan 1980-talet och koncernledningen hade på olika sätt verkat aktivt för att få till stånd bolagiseringen. Samtidigt hade de anställda agerat idogt emot. Att Ny Demokrati vid just den tiden fanns med på scenen avgjorde striden. Som sista beslut för året 1993 beslutades att Posten skulle omvandlas till bolag. Var det slumpen? Var det omgivningens tryck? Var det koncernledningens eget initiativ som avgjorde? Troligen behövs alla tre förklaringarna. Czarniawska & Joerges (1996) påtalar just detta samband. De menar att förändring är resultatet av ett kollektivt meningsskapande, där intentioner, slump och institutionella normer blandats. Det verkar ändå som att konsekvenserna oftast faller inom de institutionella förutsättningarna. Det betyder att för att förstå förändring måste institutionerna avslöjas. Jag utvecklar därför nedan vad institutioner sågs vara och om och i så fall hur de förändras.

## **Institutioner – stabila eller föränderliga?**

När man diskuterar institutionell teori idag görs det ofta en indelning mellan "gammal" och "ny" institutionalism (Powell & DiMaggio, 1991). Men utifrån mina undringar verkade det dock mer fruktbart att göra en distinktion mellan de institutionsteorier som fokuserar förändring visavi de som förespråkar stabilitet.

### **Institutioner och förändring**

Redan omkring sekelskiftet definierade Thorstein Veblen (1949/1925, s.190) institutioner som *framträdande tankevanor* ("prevalent habits of thought") som syftar till särskilda relationer och funktioner för individer och samhälle. I aggregerad form, menade han, kan institutionerna vid en given tid och plats sägas karaktärisera en rådande teori om livet – livsmönstret ("a prevalent theory of life"). Men institutionerna är alltid *produkter av sin historia* och därför anpassade till dåtida förhållanden. Eftersom omgivningen förändras

måste också institutionerna förändras. Utvecklingen av sociala strukturer hade, i Veblens berättelse, varit en naturlig selektionsprocess av institutioner. Det handlade om en ständig anpassning till samtidens förändrade situationer. När förändringskrafter från omgivningen (nästan uteslutande ekonomiska imperativ) och rådande tankevanor disharmonierar krävs således, utifrån detta perspektiv, en omkonstruktion av institutionerna.

Any one who is required to change his habits of life and his habitual relations to his fellow-men will feel the discrepancy between the method of life required of him by the newly arisen exigencies, and the traditional scheme of life to which he is accustomed. It is the individuals placed in this position who have the liveliest incentive to reconstruct the received scheme of life and are most readily persuaded to accept new standards; and it is through the need of the means of livelihood that men are placed in such a position (Veblen, 1949/1925, s.195).

Tankevanor som attityder och uppfattningar tenderar emellertid, enligt Veblen, att i sig själva vara konserverande faktorer. De ger i stället för förändring upphov till social och psykologisk tröghet. De är också, eller kanske därför, effektiva selekteringsfaktorer. Om dessutom grupper i samhället på något sätt är skyddade från tryck kommer institutionerna att förändras långsammare och förändringsprocessen försenas.

Inom organisationsteori är det emellertid vanligare att börja historien om institutionell teori med Selznick (1949), ofta då med epitetet "gammal" institutionalism. Vid jämförelse med "ny" beskrivs den gamla institutionalismen som fokuserande på förändring i motsats till ny som postulerar institutioners stabiliserande effekter (Powell & DiMaggio, 1991; Greenwood & Hinings, 1996). Det handlade för Selznick om att mål och procedurer i organisationer, beroende på att de var sociala system, hade en *värdeladdad status*; de hade så att säga blivit "bindande engagemang" ("commitments"). Det fanns därför både inter- och intraorganisatoriska spänningar, som behövde tas om hand och som innebar att tillstånd man inte kunnat förutse uppstod. Organisationerna behövde således ta hänsyn och anpassa sig till olika

intressen i omgivningen, liksom omgivningen behövde anpassa sig till dem. För att överleva och trots att aktiviteter inte skulle leda till någon måluppfyllelse valde organisationer in värderingar och handlingsmönster ("coöptation"), som institutionaliserades ("were infused with value"). Agerandet ledde till att organisationerna utvecklade löst kopplade formella och informella strukturer.

Båda författarna ovan talade således om förändring på grund av krafter från omgivningen. Veblen belyste institutionell förändring i samhället och Selznick lokal organisatorisk anpassning. Båda påtalade sociala attribut som attityder, uppfattningar eller värderingar, men Veblen fokuserade tydligare individens betydelse för institutionell omkonstruktion. Den viktigaste skillnaden, och det som jag har tagit fasta på, är Veblens beskrivning av institutioner som produkter av sin historia. De baseras alltid på tidigare förhållanden men fungerar ändå som ramen för samtiden. De är så att säga relationistiska objektiveringar vid en viss tid. Ju mer skyddade de är, desto trögare förändring. I Selznicks värld verkade det istället handla om olika gruppers samtida värderingar, som påverkade organisationers (informella) struktur, det vill säga ett ganska deterministisk antagande om sakers förhållande.

### *Institutionaliseringsprocessen*

Berger & Luckmann (1979/1966) har (med inspiration från Alfred Schütz) givit oss en mer detaljerad beskrivning över hur själva institutionaliseringen går till. Författarna menar att vi föds in i ett samhälle, som redan är fyllt med "kunskap om verkligheten/verkligheterna". Vi socialiseras in i världen, först primärt och sedan sekundärt. Den primära socialisationen innebär att lära sig grundläggande regler och rutiner i samhället, den sekundära att internalisera institutionella eller på institutioner baserade "undervärldar" (s.162). Vi gör detta genom typifiering och kategorisering av människor, händelser och upplevelser. Språket är det viktiga redskapet. För att kunna bedöma den subjektiva upplevelsen externaliserar och objektiverar vi fenomenet. Det legitimeras sedan på olika nivåer där den högsta legitimeringsnivån är symbolisk. Samhället kan alltså, enligt

Berger & Luckmann, förstås som en pågående dialektisk process bestående av de tre momenten: externalisering, objektivering och internalisering.

Det är de överenskomna vanorna<sup>6</sup> (habitualizations) som blir till det mönster som vi, enligt författarna, till slut uppfattar som verklighet. De säger:

Institutionalisering uppträder varhelst det förekommer en ömsesidig typifiering av vanemässiga handlingar av typer av aktörer. Annonlunda uttryckt är varje sådan typifiering en institution (Berger & Luckmann, 1979/1966, s.70).

Typifieringarna är alltid gemensamma och tillgängliga för alla medlemmar av en specifik grupp och byggs upp genom en förenad historia. För att förstå en institution måste man därför, enligt Berger & Luckmann, förstå den historiska process som skapat den.

Väl objektiverade uppfattar vi fenomenen som icke-mänskliga, som naturliga lagar. De konkretiseras genom vardagslivets rutiner och bekräftas i interaktion med andra. När handlingarna upprepas ofta leder de till vanor som betraktas som det naturliga sättet att handla. Vanorna leder också till att det inte krävs en ny tolkning av varje ny situation och medför, enligt författarna, den positiva aspekten att alternativen minskar. Det är dessa vaneskapande processer som föregår all institutionalisering. ”Nu gör vi det igen” blir ”så här gör man” (s.75).

När den subjektiva upplevelsen externaliseras görs det således genom att översätta exempelvis en händelse, som kategoriseras utifrån och jämförs med tidigare upplevelser av liknande händelser. När ledningen i en organisation introducerar en ny idé tas den emot utifrån etablerade erfarenheter på en specifik plats. De speciella förutsättningarna och befintliga vanorna begränsar eller möjliggör hur människor typifierar idén och hur den sedan objektiveras och över-

---

<sup>6</sup> I den svenska utgåvan från 1979 används begreppen ”vanemässighet” och ”vanehandling”. Jag utgår ifrån Berger & Luckmanns betydelse men använder istället förenklat begreppet ”vana”.

sätts till handling. Detta avgör om eller hur människors vanor förändras och eventuellt leder till nya normer för hur man skall agera.

Men vi måste komma ihåg, säger Berger & Luckmann, att institutioner trots allt är mänskliga produkter och därför kan människan också omskapa dem. Eftersom det är näst intill omöjligt för oss att glömma förflutna händelser och individer, krävs det dock en radikal omtolkning av innebörden av dåtiden och personerna. Vi måste således omskapa historien så att den stämmer (eller snarare inte stämmer) med de erfarenheter vi nu har. Den verklighet som lägger grunden för omsocialisation är därför nuet. Det kan enligt författarna jämföras med den sekundära socialisationen som i stället handlar om det förflutna.

Under det att Berger & Luckmann belyste institutionaliseringsprocessen mellan individuella aktörer har Tolbert & Zucker (1996) överfört resonemanget till organisationer. De säger att organisationer genomgår tre olika steg vid institutionalisering av olika strukturer: "habitualization" (pre-), "objectification" (semi-) och "sedimentation" (full institutionalization). Det första steget handlar om att en eller flera organisationer utvecklar nya strukturella arrangemang, som svarar mot specifika problem och som formaliseras i policies och tillvägagångssätt. I det andra steget handlar det om att upprätta konsensus för värdet av strukturen. Slutligen, i det tredje steget, har vanemönstret externaliserats till den grad att strukturen tas för given i organisationen. För organisationen handlar det således om förflytta sig från ett relativt öppet till ett så gott som slutet tillstånd. Det är när det råder full institutionalisering som strukturer, enligt författarna, är svårast att bryta och förändringsmotståndet är stort.

This set of sequential processes – habitualization, objectification and sedimentation – suggests variability in levels of institutionalization, thus implying that some patterns of social behavior are more subject to critical evaluation, modification, and even elimination than others. In short, such patterned behaviors can vary in terms of the degree to which they are deeply embedded in a social system (more objective, more exterior), and

thus vary in terms of their stability and their power to determine behavior (Tolbert & Zucker, 1996, s.181).

Såväl Berger & Luckmann som Tolbert & Zucker har således beskrivit institutionalisering med fokus på olika stadier i en process. Men de skiljer sig åt vad gäller innebörden av begrepp, speciellt "habitualization". Samtidigt tycks processen som leder till "överenskomna vanemässiga handlingar" vara det som beskrivs som centralt. En betydelsefull iakttagelse är också att institutioner alltid beskrivs som ett resultat av historien.

### **Institutioner och stabilitet**

Finns det då någon som menar att institutioner är oföränderliga? "Ny" institutionell teori beskrivs ofta fokusera på stabilitet som ett resultat av institutioner, men är det detsamma som att institutioner aldrig förändras? Douglas (1996) påpekar att institutionerna finns därför att människor har ett behov av ordning och sammanhang och att kontrollera osäkerhet. Institutionerna, som kan ses som en autopilot, hjälper också till att spara energi – de löser svåra beslut och underlättar kommunikation. Människor har därför ett behov av en viss tröghet, det vill säga att institutionerna upprätthåller stabilitet.

Trots att "det ofta är lättare att komma överens om vad institutionell teori inte är snarare än vad det är" finns det ändå, enligt Powell & DiMaggio (1991, s.1), vissa gemensamma grunddrag inom nyinstitutionalismen. Teoretiker inom fältet förkastar rationella förklaringsmodeller och riktar i stället analysen mot enheter som inte kan reduceras till enskilda individers egenskaper och motiv. "Människor väljer inte fritt bland institutioner, seder, sociala normer eller juridiska procedurer", säger författarna (s.10). De föredrar i stället att prata om "förgivettaganden" som absorberats genom socialisation, utbildning och fogande till konventioner. Man väljer således att använda kulturella och kognitiva förklaringar. Inom den nyinstitutionella skolan uppfattar man också omvärlden som bestående av organisatoriska fält eller hela gemenskaper (konstruerade genom konkurrens, staten eller professioner). Omvärlden genomsyrar orga-

nisationen och bildar en lins genom vilken individer uppfattar världen. Institutionaliseringen av former, strukturer (typifieringar, kategoriseringar, kognitiva modeller) och regler som tas för givna sker mellan organisationer snarare än inom organisationen. Det finns därför en tendens att organisationer utvecklar lika former, åtminstone utåt, för att legitimera sina handlingar (Meyer & Rowan, 1977).

Vid de studier som kan hänföras till det som kommit att kallas för den skandinaviska institutionalismen (ex. antologierna Brunsson & Olsen, 1990; Czarniawska & Sevón, 1996) har forskarna speciellt fokuserat på frågor som varför det sker förändringar överhuvudtaget när institutioner har egenskapen att stabilisera sakers förhållande. Brunson & Olsen säger att förändringar, som stämmer överens med organisationens institutionella identitet, brukar ske på rutin. Organisationer reagerar kontinuerligt till exempel på ändrade marknadsförhållanden, ny teknologi och kunskap liksom på tillväxt eller tillbakagång. Sådana förändringar sker utan stor uppmärksamhet ”uppifrån” och kan, enligt författarna, bidra till att skapa stabilitet och kontinuitet då de stärker organisationens institutionella identitet. Men reformer som syftar till att förändra institutionaliserade normer och värderingar är svårare att genomföra. En orsak därtill är att människor i organisationen faktiskt är intresserade av att organisationen skall fungera på ett bra sätt, med de ser utifrån sina institutionaliserade värderingar det självmotsägande i reformen. De ställer sig därför negativa till densamma. För att normer och verklighetsuppfattningar skall kunna förändras menar Brunsson & Olsen därför att det som behövs är att reformatörer lyckas skapa krisartade förväntningar, det vill säga en stor avvikelse mellan intentioner och nuvarande prestationer. Det kan ske genom att människor gradvis omdefinierar organisationer, deras mål och vilka kriterier de skall värderas utifrån. Det i sin tur, menar författarna, legitimerar reformer.



## **Institutioner – stabiliserande men föränderliga**

Institutioner är alltså inte oföränderliga. Dock är de stabiliserande, till stor del tycks det, därför att människor har behov därav. De underlättar kommunikation och samordnar regler i relationer. De står som förebild vid identitetsskapande och hjälper människor att glömma "oväsentligheter", det vill säga det som inte stämmer överens med deras verklighetsbild. Förändring av institutioner sker när människor uppfattar ett tillräckligt stort glapp mellan hur saker är och hur de borde vara.

En skillnad mellan olika institutionsteoretiker förefaller vara var på skalan mellan voluntarism och determinism man befinner sig, det vill säga om det är "produkten", "producenten" eller "producerandet" som är intressant. En del betonar institutioners tvingande egenskaper, medan andra förespråkar individernas möjlighet att omkonstruera rådande mönster. Ingen menar dock att institutioner aldrig förändras. En annan skillnad verkar vara innebörden av själva institutionsbegreppet. Nyinstitutionalister befinner sig inom organisatoriska fält, medan äldre teorier fokuserar organisationen. Att t ex tala om "vanemässiga handlingar" inom en organisation skulle enligt nyinstitutionalisterna inte definieras som en institution. Det kan förtydligas genom en annan ibland använd kategorisering av institutionsteorier: kognitiv visavi normativ inriktning (DiMaggio & Powell, 1991; Scott, 1994; Johansson, 2002), det vill säga huruvida institutioner ses som för-givet-tagna mönster för handlande eller som normer och värderingar i en omgivning att strategiskt relatera till.

För att förstå en organisations förändring verkar det således vara viktigt att förstå dess institutionella ordning. Oavsett om institutionerna kallas för ramar, objektiveringar, (tanke-, handlings-) vanor, typifieringar eller förgivettaganden har de betydelse. Det handlar om att förstå hur människor genom sitt handlande förvandlar idéer till objekt, det vill säga objektiverar dem och hur de i sin tur, i form av historiskt skapade vanor, påverkar och utgör handlingsramen. Det betyder också att, för att förstå förändring, räcker det inte att enbart utgå från ett voluntaristiskt eller ett deterministiskt antagande om

sakers förhållande. Vi behöver båda, det vill säga relationerna dem emellan och de företeelser i vilka relationerna manifesteras.

## **Om att följa översättning av idéer i vanans praktik**

De inledande utgångspunkter som beskrevs i föregående kapitel var att använda översättningsmodellen och fokusera relationerna mellan idéer och praktik, dock utifrån antagandet att händelserna kan te sig olika på skilda platser i organisationen. En tredje utgångspunkt, som ligger till grund för min studie är att institutioner har manifesterats utifrån vanor som efterhand givit vissa normativa förklaringar. Det handlar om förgivettaganden som mycket väl kan vara (och troligen är) en del av etablerade normer i samhället. Väl objektiverade uppfattas de som det självklara och naturliga sättet att handla och behöver inte längre förklaras. Det innebär i sin tur att vanorna inte heller verbaliseras och människor fortsätter att agera på ett bestämt sätt utan att reflektera över det. De institutionella förutsättningarna har således en avgörande betydelse för hur idéer färdas och översätts.

Jag har alltså valt att ta fasta på Berger & Luckmanns (1979/1966) teori om att vaneskapande processer föregår all institutionalisering. I ett motsatt förlopp, det vill säga att institutioner skall förändras, krävs det tillika en ändring av vanemässiga handlingar. För att förstå vad som hände inom Posten efter reforminitiativet och om och i så fall hur den institutionella ordningen förändrades kommer jag därför att fokusera vad som hände med vanorna efter det att nya idéer introducerats.

Med vanor menar jag således handlingar som upprepats så ofta att de blivit det naturliga sättet agera. ”Nu gör vi det igen” har blivit ”så här gör man”. Det inbegriper således en normativ förklaring till varför man gör på ett visst sätt. Det kan tydliggöras genom begreppets motsats – ovana eller dålig vana. När människor inte agerar enligt gällande normer för just den handlingen, blir det tydligt vilka normerna är. Om person A till exempel väljer att hälsa på person B genom att sträcka fram vänsterhanden, kan det bli problematiskt för

person A, eftersom hon är van vid att hälsa med hjälp av höger hand. Det har blivit ett självklart sätt att handla, det vill säga ingenting som hon längre reflekterar över. Det är först när någon gör på något annat sätt som hon ställs inför ett val. Skall hon betrakta person B som avvikande, eftersom han gör annorlunda? Skall han typifieras som oartig, okunnig eller kanske nydanande? Eller är det så att person A borde fundera över sitt eget handlande? Är det en norm som bör gälla? Kanske vore det bättre att hälsa med vänster hand, eftersom höger hand används till så mycket annat? Om båda kommer överens om att det är ett bättre sätt kan ett nytt ömsesidigt vanemönster uppstå. Om A och B inte samtidigt bosätter sig på en öde ö, krävs dock att fler personer förändrar sitt hälsningsförfarande och upprepar det ofta för att det nya sättet skall gälla som institutionell ordning för ett större antal människor. Enheten är, enligt Berger & Luckmann, den specifika grupp där typifieringarna är gemensamma och tillgängliga för alla medlemmar och har byggts upp genom en gemensam historia. Det kan således till exempel vara ett helt land, en enskild organisation, delar av en organisation eller någon annan gemensam plats.

För att karaktäriseras som plats behövs dock inte det fysiska rummet. Liksom i betraktelser av praktiker som till exempel sjukvårdspraktiken eller skolans praktik, där utgångspunkten är att verksamheterna ter sig likartade på olika sjukhus eller i olika skolor, antar jag att människor som delar en plats kan finnas i olika rum. I Postens praktik utgår jag ifrån att det finns olika platser, där varje specifik plats kännetecknas genom gemensamma vanor. Där finns kollektiva berättelser, gemensamma sätt att typifiera "verkligheten" och andra samfälliga sätt att handla. Platserna behöver alltså inte vara varken geografiskt eller hierarkiskt betingade. I denna studie visade det sig dock att platserna, vilket jag återkommer till i kapitel 7, åtminstone inledningsvis sammanföll med de olika yrkeskategoriernas verksamheter.

### Studiens forskningsfråga

Studien skulle därmed komma att handla om hur en idé uppmärksammas och översätts på en plats och färdas till och översätts på en annan plats och eventuellt institutionaliseras till ett tillstånd, som tas för givet av människor på olika platser inom Posten. Utifrån resonemanget i kapitel två och tre formuleras forskningsfrågan som: *Hur färdas och översätts idéer mellan olika platser på Posten?* Genom att beskriva och därmed öka förståelsen om dylika förlopp är intentionen att kunna bidra till diskussionen kring varför reformförsök förekommer så ymnigt i organisationer om de inte är knutna till förändringar.

\*

En fjärde utgångspunkt som jag här vill förfäktat är att institutioner alltid är ett resultat av människors gemensamma historia. För att förstå vad som händer när idéer färdas mellan olika platser är det alltså viktigt att få kunskap om den historiska process som skapat vissa bestämda vanor. I nästkommande kapitel 4 återkommer jag därför till de historiska berättelserna, som återges i postal litteratur men som också kunde berättas av speciellt den äldre personal jag träffade vid min tid ”på fältet”. Jag har dock förflyttat fokus från styrelsen och ledningen för att skildra hur arbetet organiserades och utvecklades för andra grupper av personal, speciellt brevbärare och deras chefer.

För att underlätta läsningen presenterar jag i Appendix 2 och 3 en kort kronologisk historik fram till bolagiseringen 1994 och en ordlista för alla läsare som inte är ”postisar”.

## Kapitel 4. Från hantverk till fabrik

### Det var en gång...

Det var 1620 och det trettioåriga kriget hade brutit ut. För att underlätta för den svenska regeringen att få pålitliga underrättelser om händelserna i utlandet, inrättades i Hamburg det första svenska postkontoret den 28 juli samma år. Men det var först när det etablerades postkontor och postbefordran inom Sverige som det svenska Postverket började ta form (Landström, 1956). Födelsedagen sägs vara den 20 februari 1636 då postverkets stiftelseurkund ”Förordning om postbådhen” utfärdades. På varannan eller var tredje mil tillsattes en edsvuren bonde mot lov att bli fri från utskrivning<sup>7</sup>, gästning och skjutsning samt dagsverken som man tidigare varit skyldig kungens utskickade. Bonden borde kunna läsa och skriva och skulle ha två drängar till sin hjälp som skulle ”föra posten löpande”, det vill säga springa med posten. Straff som fängelse på vatten och bröd utdömdes om de sinkade sig på vägen. När drängen närmade sig nästa posthemman skulle han blåsa i posthornet så att drängen på nästa ställe kunde förbereda sig för fortsatt löpande med postsäckarna ([www.posten.se/01/historia](http://www.posten.se/01/historia), 99.11.15).

Posterna<sup>8</sup> skulle befordra både regeringens och privatpersoners post. Härmed hade posthemmainstitutionen skapats. I städerna förordnades samtidigt en läs- och skrivkunnig person att adressera breven till. Titeln ”postmästare” kom snart att användas. Några år senare infördes även i en författning ytterligare ett syfte med post-

---

<sup>7</sup> Tidigare benämning på tvingande inskrivning och anställning av män för krigsmaktens behov. Vid utskrivning sammanfördes vanligen ett antal vuxna, vapenföra män i en tillfällig grupp, varur en soldat skrevs ut. Utskrivningen kunde även omfatta hästar, fordon eller andra förnödenheter för krigsmaktens behov ([www.ne.se](http://www.ne.se)).

<sup>8</sup> Av franskans *poste* ”post(befordran); postskjuts”; av italienskans *posta* ”avställningsplats; skjutshåll; brevpост” ([www.ne.se](http://www.ne.se)).

inrättningen, att tillföra kronan inkomst. I mars 1685 utfärdades dock en resolution, som innebar att Postverket hade att förfoga över postmedlen. Ur dessa skulle löner och andra omkostnader betalas och efter räkenskapsårets slut skulle överskottet disponeras för statsändamål. Postverket blev därigenom ett ekonomiskt självförvaltande statsorgan, ”ett affärsdrivande verk” (Landström, 1956, s.24).

Drygt ett sekel senare inviteras vi av postmästare Teodor Julin att följa med till postkontoret i Karlstad:

Postmästaren och hans biträde sitter vid stora bordet mitt i lokalen. Vid bordets ena kortända står brevdragaren med en stor bunt litet knöliga, tydligen hemmagjorda kuvert samt en brinnande vaxstapel och en lackstång. – ”Se nu till att han inte släcker stapeln”, säger postmästaren och tillägger: ”Eftersom vi ingen annan eld har här inne nu, så skulle han bli tvungen att gå ut i köket” – Tillägget sätter alla i gott humör, ty det var inte någon hemlighet, att brevdragaren gärna gick ut i köket, där den nya köksan visat sig kunna tända eld även på annat än vaxstaplar. – ”Gubben är tydligen på godsidan”, konstaterar biträdet med en förlätlig självbelåtenhet, eftersom det är han som i förväg med sin vackraste handstil präntat den långa kartan till Stockholm, och det är just den kartan postmästaren sitter och studerar... (Julin, 1956, s.378)

Det är september 1749. Postiljonen har kommit med brev och arbetet är i full gång. Vi inbjuds att slå oss ner och notera vad som sker, arbetstempo efter arbetstempo:

1) Brevdragaren hämtar från vågbordet vid den nu stängda postluckan de där eller ur lösväskorna mottagna breven och räcker över dem till postmästarens biträde. Breven är i dag inte så många, posten mot Norge har nyss gått, och biträdet har redan plockat ut breven till Stockholm och fört upp dem på kartan. Biträdet sorterar nu återstoden i högar på bordet, sedan han kontrollerat, att brevens vikt är antecknad på dem alla. Sorteringen sker efter adressort, så att högarna blir inte stora, men *många*. För varje hög skriver biträdet ut en karta...Vi ser, hur där antecknats bl a 28 betalda brev till Stockholm med angivande av adressatens namn och brevens vikt.

- 2) På de avgående breven antecknar biträdet samma summor som motsvarande anteckning fått på kartan.
- 3) Sedan alla ankomna lösväskor öppnats, är nu tid att avsluta även kartan till Stockholm...
- 4) När alla kartorna är utskrivna och placerade på var sin hög, skall alla kartans uppgifter in i ett protokoll, som skall stanna på postkontoret. Här samarbetar postmästaren och biträdet. Postmästaren får hög efter hög och dikterar från kartan det, som skall föras in i protokollet, och han kan samtidigt kontrollera kartans riktighet.
- 5) ”Nu slår vi posten”, säger postmästaren och tänder sin vaxstapel på brevdragarens samt hämtar upp ur sin ficka postkontorets sigill, som han skjuter till brevdragaren. Biträdet samlar ihop alla kuverten och skriver adress enligt den karta postmästaren behagar framvisa, städse endast en i taget för att all möjlighet till förväxling mellan kuverten skall vara utesluten. Postmästaren viker kartan kring tillhörande brev och stoppar *brev och karta* (kartslutet) i det adresserade kuvertet (det hela kallas kopert eller brevpaket). Postmästaren värmer sin lackstång och stryker en smal strimma lack på den lösa kuvertflikens insida, så att kuvertet kan tillslutas och överlämnas till brevdragaren för försegling. Nu är det dennes tur att visa sin konst att med ett minimiantal sigill kunna fästa kuvertets alla flikar. Proceduren fortsätter på samma sätt med alla brevhögarna, hela tiden med iakttagande av att endast ett kartslut i taget är i arbete.
- 6) Koperten bildar till sist en sträng tvärs över bordet. Postmästaren börjar omedelbart syna koperten, ett efter ett, adress och försegling. De, som ska expedieras med senare post lägger han åt sidan. Det blir 17 kopert kvar i strängen, och nu ropar postmästaren: ”Kristinehamnspåsen!” Postiljonen är genast beredd och håller fram en stor grå påse, märkt med tydlig svart påmålad skrift: ”Till Carlstad från Christinehamn” – ”Påsen är den rätta”, säger postmästaren, ”men hur är det med vår postiljon?” – Postiljon Johannisson kastar en förfärad blick på påsen, trär in armen i dess inandöme och kränger påsen ut och in, och så, nu står det med tydlig svart påmålad skrift: ”till Christinehamn från Carlstad”. Tiden medger tydligen ingen kommentar till detta olyckstillbud, ty postmästaren börjar omedelbart stuva ned de 17 koperten i påsen och med den en extra karta till Christinehamn upptagande sagda 17...(ibid. s.379-380)

Under tiden som postmästaren och hans medhjälpare arbetar, ordnar postiljonen med påsförrådet lite längre ner vid dörren. När allt arbete är färdigt läggs postiljonens fyllda påse i en stor väska och förseglas med lås och sigill.

9) ...Han (biträdet) lämnar väsknycklarna till postmästaren och väskorna till postiljonen. Denne synar noga väskornas adresser och hänger dem i bestämd ordning över vänster axel, gör ställningssteg och honnör för att sedan gripa tag i den stora väskans ena handtag. Vid det andra har brevdragaren redan fattat posto, och så knogas posten ut till det väntande fordonet.

10) När postiljonen stuvat in sin post och sig själv på fordonet blåser han avgångssignal i hornet, och vi återvänder till postkontoret. Där har man för länge sedan tagit itu med den ankomna posten till Karlstad...– Nu ställer biträdet upp alla kvarliggande brev och alla, som anlant under dagen, i strängar på vågbordet, en sträng för varje ankommen karta och en för den ovan omtalade hemmagjorda kartan. Kartorna lämnas till brevdragaren, som nu har ett nytt verktyg i handen, en hammare. Han försvinner ut i förstugan, och man hör hur han spikar upp kartorna ”på brädan” (anslagstavlan). Nu blir det liv i skaran utanför postkontorsdörren. En läskunnig man tar ledningen och föreläser namnen på adressater. Den av de väntande, som hör sitt namn eller sin uppdragsgivares, går naturligtvis genast in på postkontoret. Där har biträdet alla breven ”ställda” framför sig, nu får han dem ”beställda” och lämnar dem (ibid. s.381).

Vid 1800-talets mitt, ett sekel efter det att postmästaren och hans medhjälpare så nogsamt och stolt hanterade sysslorna på postkontoret i Karlstad, berättas det om att ett nytt kapitel i postverkets historia började (Grape, 1961). Enhetsporto infördes och det första frimärket gavs ut, järnvägens utbyggnad möjliggjorde postbefordran med tåg (i stället för som tidigare: till fots, till häst och hästdiligens), posthemmainstitutionen upphävdes och en monopolkungörelse utfärdades 1888. Vi får under denna tidsepok följa med postmästare Teodor Julin till hans eget landsortskontor:



Under 1800-talets sista år diskuterade vi på vårt landsortskontor de märkvärdiga värdekartor, på vilka posten i påsarna från Stockholm var förtecknad. De var synnerligen rivna ur ett block, de var inte som våra egna värdekartor skrivna med bläck, skriften var åstadkommen med blåpapper. Det betydde, räknade vi ut, att det inte var originalet, som vi fick, utan en kopia. Det upprörde oss, men när vi funderat på saken, blev vår avundsjuka större än vårt missnöje, ty dessa rännstenspojkar behövde ju inte, som vi, först skriva ut en värdekarta och sedan föra in den i protokoll. De skrev två handlingar på en gång, och om de lät vartannat blad stanna i blocket, så kunde detta göra tjänst som protokoll. Eller rent ut sagt: man satt däruppe i den trånga stan och skrev ett protokollsblad och fick samtidigt en värdekarta till skänks att stoppa i vår påse. Upp- och nedpävända världen!!

Vi stod inför en rationalisering – ja, termen fanns ju inte då, men vi anade och drömde om nyheter. Posterna ökade visserligen dag för dag, men ökningen stod inte i relation till det jäkt som posternas expedition dagligen förorsakade. Det ville inte hjälpa, att man tränade upp sig till allt större och större fingerfärdighet som sorterare, buntare, summerare och att man singlar påsar, snören, lack, sigill och stämplar som akrobater. Man satte en ära i att hinna det otroliga på ett minimum av tid, men det började mola en misstanke, att man arbetade med åtskilligt som inte var nödvändigt.

...Blåpappret, som på ett så enkelt sätt befriade oss från protokollskrivningen, gav uppslaget till ytterligare emancipation från gamla arbetsformer. Jag tänker inte närmast på blåpapprets egen fortsatta frammarsch bl. a. in i penningkassorna och blåpapprets revolution av dessa, utan jag tänker på den impuls det gav att söka nya arbetsformer. Blåpappersfabrikanten hade genom sitt arbete frigjort en av våra händer, och vi ville lära mera av industrin. Dess princip om arbetsfördelning och arbetsuppdelning ända därhän, att detaljerna blir så enkla, att de kan utföras av maskiner, kunde vi väl inte helt omsätta inom postverket, men när vi lade om expeditionen av den avgående posten så, att våra tränade experter på de ambulanta postanstalterna kunde ta hand om postkontorens *försändelser* och inte, som dittills, mestadels bara postkontorens *färdigställda påsar*, hade vi åstadkommit en förenkling av arbetet genom arbetsfördelning, om vars effektivitet dess fortvaro än i dag vittnar. Vi hade, som byråchefen Carstensen skulle ha uttryckt saken, börjat gå från hantverks-

mässig drift fram mot mera fabriksmässig. Vi hade ryckt oss lösa från 1600-talet för att rätt kunna möta 1900-talet (Julin, 1956, sid. 385).

I slutet av 1800-talet, åtminstone enligt postmästare Julin, verkade det således ha varit tekniska imperativ som föranledde förändringar i den postala driften. I slutet av 1900-talet skulle det istället handla om ”marknaden” och ”konkurrens” som argument för reformerna.

Låt oss nu förflytta oss framåt till 1950-talets mitt, drygt 300 år efter det att postverkets stiftelseurkund utfärdades. Brevbärförman Roland Persson berättar om hur det var att vara brevbärare i denna tidsperiod:

Att vara eller icke vara är en känd frågeställning, som jag i detta sammanhang gärna vill utöka med varför.

Under 1920-talet med kriser och arbetslöshet var valet av arbetsuppgifter för söner till tjänstemän mindre fritt än under senare år med perioder av överfull sysselsättning. Naturligt blev att faderns yrke gick i arv, ett arv som för min del aldrig varit någon belastning utan givit en relativt god försörjning och, jag tror mig kunna säga, tillfredsställt ett behov att tjäna såväl samhället som de människor, som där bygga och bo.

...Jag minns med saknad den korrekta stil, som fortfarande fanns bland brevbärarkåren under 20- och 30-talet. Man hade tjänstemannens värdiga uppträdande, uniformen var prydlig, man var korrekt med vit krage och svart kravatt. Ja, det var på den tiden, då flickorna fortfarande litade på att det fanns en käck gosse bakom den mörka uniformen med de blanka knapparna.

... Den nya tiden, ja, den hade glidit på oss, utan att vi egentligen märkt, hur vi själva glidit in i den. Det hade blivit stimmigare på kontoret, det bullrades och hastades, nu föddes tidålderns jäkt i det postala arbetet.

Att vara brevbärare i den nya tidsåldern, ja, hur är det egentligen? Vi måste för att bedöma detta söka minnas det bästa från den tid, som varit och vara vakna för det nya. Som kommer med centralisering, rationalisering samt inte minst med de unga människor, som vuxit upp i den nya tiden och inte vill eller kan se tillbaka, utan äro helt upptagna av dagen och dess problem. Om vi först ser på arbetstiden för brevbärarna, så har den väl alltid varit tillmätt av verket som någon slags betingstid eller, för att an-

vända ett numer bland personalen använt ord, ackordstid. Genom kontroll har distrikten fått sitt arbetspensum bestämt. Att man sedan kunnat göra sin del något snabbare under det vardagliga arbetet har betraktats som var och ens ensak. Nutidens större krav på fritid för de unga, vilkas krafter fortfarande äro obrutna, har drivit upp arbetstakten till förfång för de äldre, som psykiskt tvingas med, tills de fysiskt inte orkar längre. Jag tror inte, att den fritid, som de unga vinner på detta sätt, utnyttjas så att det gagnar dem i framtiden.

...Jag tror, att jag skulle vantrivas, om det inte gav mig så mycket just genom kontakten med den nya generationen, som kommit och som tvingar mig att ta del av dess glädjeämnen och svårigheter. Men först och främst är i alla fall kontakten med mina adressater ute i distriktet källan till trivsel i arbetet. Den kan aldrig bli en bra och med tillvaron nöjd brevbärare, som surmulen rusar runt i trappuppgångarna. Nej, glad skall man vara, så ler varje människa man möter, antingen man har goda brev eller mindre underrättelser...Har man gått många år inom samma distrikt, så får man liksom massor av vänner, som alltid har ett ord över åt en...(Persson, 1956, s. 416-419).

”Genom kontroll har distrikten fått sitt arbetspensum bestämt”, berättade Roland Persson. Det fanns nu många författningar och föreskrifter att ta hänsyn till i det dagliga arbetet, till exempel ”Allmän poststadga” (1941), ”Arbetsordning för Generalpoststyrelsen” (1945) och ”Förvaltningsföreskrifter” (1951). I den senare kan vi bland annat läsa i allmänna föreskrifter om ”Postkontorets förvaltning” med avseende på ”Postmästarens allmänna åligganden” och ”Arbetsledningens allmänna utövande”.

## § 2

1. Postmästaren är chef för postkontorets förvaltningsområde (postkontorets och underlydande postanstalters postområden). Han företräder postkontoret inför andra myndigheter och allmänheten.
2. Det åligger postmästare att ordna arbetet på ändamålsenligt sätt samt att själv eller genom underlydande tjänstemän övervaka göromålsens behöriga gång. Han är ansvarig för att arbetet utföres med ordning och omsorg och i enlighet med gällande författningar eller i övrigt meddelade föreskrifter. Postmästare skall göra

sig förtrogen med arbetets alla grenar, så att han kan bedöma personalbehovet och det sätt, varpå göromålen utföres. Han bör emellanåt följa arbetet på postkontoret även under tid, till vilken hans regelbundna tjänstgöring ej är förlagd.

3. Postmästare skall låta sig angeläget vara att inhämta kännedom om de förhållanden inom förvaltningsområdet, som kan vara av betydelse för posttjänsten, följa bebyggelsens och kommunikationernas utveckling, göra sig förtrogen med allmänhetens postala önskemål samt tillse, att postanordningarna är lämpliga.

4. Postmästare är ansvarig för postkontorets ekonomiska skötsel och rationella drift. Det åligger honom att i alla avseenden iakttä största sparsamhet utan att dock posttjänstens krav och allmänhetens befogade anspråk härigenom eftersättes.

5. Det åligger postmästare att vidta i de postala författningarna föreskrivna kontrollåtgärder eller, när dylik åtgärd uppdragits åt underlydande tjänstemän, övervaka, att uppdraget behörigen fullgöres.

6. Postmästare skall ägna uppmärksamhet åt personalens tjänsteduglighet samt söka i möjligaste mån bilda sig en uppfattning om envar underlydande funktionärs förmåga och användbarhet för olika arbetsuppgifter.

7. Postmästare skall tillse, att underlydande funktionärer, då förhållandena så påkallar, gör sig förtrogna med de bestämmelser angående postbehandlingen vid beredskapstillstånd och krig, vilka de i förekommande fall skall tillämpa.

### § 3

1. Ett framgångsrikt arbetsledarskap förutsätter ett gott handlag med personalen, fasthet i arbetsledningen, oväld vid personalfrågornas handläggning samt ett under alla förhållanden lugnt och besinningsfullt uppträdande.

2. Postmästare skall vid utövandet av sitt arbetsledarskap vara angelägen om att vinna personalens aktning och förtroende. I sitt uppträdande inom och utom tjänsten skall han alltid föregå med gott exempel.

3. Postmästare skall verka för att god anda råder på arbetsplatsen och att samarbetet mellan olika personalkategorier är gott. Han skall på allt sätt söka väcka främja personalens intresse för tjänsten och känsla av samhörighet med verket.

En av de äldre cheferna som jag träffade, berättade för mig hur det var när han för 45 år sedan började arbeta på Posten:

- Det var någon som sade, att förr i tiden var det fint att jobba på Posten?

- Ja, det var en viss status och det var en väldig hierarki. Man började som elev, sedan aspirant, sedan extra ordinarie, ordinarie, förste postiljon och överpostiljon. Den gruppen överpostiljon, det var något som man strävade efter, för ofta var det värdebrevbärare som gick ut med posten. Men det var också överpostiljoner i sorteringen. Det var det att de hade stora kunskaper. Postnummer fanns inte och man skulle kunna alla orter över hela Sverige. När man sorterade så var det mycket viktigt att göra rätt, att få den snabbaste förbindelsen. Det var något som var viktigt.

Under denna tid, på 1950-talet, satte diskussionen om affärsverksformen (nu från år 1911) igång på allvar (Ivarsson & Mathsson, 1994). Beroendet av riksdag och Kunglig Majestät sades hämma effektivitet och affärsmässigt handlande. Flera utredningar avhandlade frågan, bland annat 1956 års Postutredning där det föreslogs en associationsform som varken var bolag eller affärsverk. Men frågan skulle komma att bero ända fram till 1994. Under åren diskuterades emellertid Postverkets ställning och möjligheter och autonomi förstärktes gradvis. 1964 års proposition om ny organisation av Postverket innebar till exempel att verket självt skulle få besluta om nivån på postservicen. Ett annat initiativ var när riksdagen 1976 beslutade om rätten att utjämna resultaten i en konsolideringsfond.

1968 infördes postnummer och de första automatiska brevsorteringsmaskinerna installerades. Överpostiljoners och postiljoners specifika kunnande om adressorter behövdes därför inte längre. Under 1970-talet steg personalkostnaderna i höjden, konkurrensen ökade (t ex olika budbilsföretag) och den dåvarande ensamrätten till de statliga betalningarna började diskuteras. Samtidigt riktades initiativ och intentioner inom Postverket mot att förvandla organisationen till ett effektivt, konkurrenskraftigt och kundorienterat företag.

### Byråkrati, hierarki och militära förebilder

Dagens flesta stora organisationer har, enligt Söderström (1998), sina organisatoriska rötter inom antingen krigsmakten eller kyrkan. Den kyrkliga traditionen blev en vanlig organiseringsnorm för skola, vård och omsorg. Organisatoriska idéer var där social kontroll, långsiktigt verkande ideologi och individuellt och professionellt präglat handlande. Ledarens, det vill säga från början prästens, uppgift var att förkunna budskapet och vägleda.

För Postverkets del kan vi dock konstatera att traditionen påbjöd förebilder från det militära vilket, Söderström menar, var vanligt för de första statliga verken liksom industrin. Det handlade om att arbeta effektivt genom samordnad handling, Stordrift, centralstyrning, likformigt handlande, formell kommunikation och stegvis fördelning av uppgifter och ansvar blev teknikerna. Det var den kollektiva kraften som räknades snarare än den enskilda människan. Där fanns uniformer med gradbeteckningar och militärliknande tjänstereglementen. Med den prydliga uniformen följde ett korrekt uppträdande. Yrket, som ofta gick i arv, uppfattades länge som statusfyllt, då även inbegripet brevbärarna. Det fanns många hierarkiska "nivåer" och därigenom möjligheter att "klättra" många steg på karriärstegen. I takt med industrialiseringens inträde hade man tagit över idéer om arbetsdelning, styrning och effektivisering, därav etiketten "fabriksmässig drift". Man arbetade noggrant och systematiskt för att rätt kunna förmedla posten. Snabbheten hade också ständigt varit ett riktmärke. Betinget hade nog alltid funnits men alltmer metodiska tekniker användes för att beräkna tiden för varje arbetsuppgift.

Hade nu 1900-talets idé om fabriksmässig drift, som Postmästare Julin så starkt önskade, tjänat ut sin roll? De äldsta postisarna som arbetade på Posten vid tiden för min studie hade varit vana vid denna byråkratiska och hierarkiska miljö under många år. Det var det självklara sättet att arbeta på och ifrågasattes därför föga. Hur såg det ut hos Posten strax innan 2000-talets inträde? Vad fanns det för idéer i samtidens postvärld? Förberedelserna inför vad som komma skulle brukar i dagens Posten (åtminstone av cheferna och i diverse skriftligt material) beskrivas som en utveckling i fyra steg.

## De fyra stegen

Det första steget, som benämns *affärsorientering*, togs 1984. Organisationen delades in i två huvudaffärsområden, ett för distribution – Brev och Paket – och ett för betalningar och postkontor – Giro och Kassa. Förberedelser för detta hade dock redan gjorts när man i början på 1970-talet skilde kassa- och posthantering åt, parallellt med att postterminaler började etableras. 1984 organiserades också den regionala verksamheten om från tidigare 7 regioner och 59 postområden till 33 regioner. Det sägs att det var då man började ”prata affärer”, fokusera även på intäktsidan och tala om kunden som ”Kung” (Ivarsson & Mathsson, 1994, s.33). Liljefors, som var regionchef under tiden för studien, berättade om det första steget så här:

Det var då vi började ändra på den här skutan. Det var när Bertil Zackrisson kom in. Han var, trots sin ålder, en stor visionär och såg vart vindarna började blåsa och försökte ändra på en del saker i företaget. Framför allt ville han släppa lös den mer regionala kraften och bryta ner hierarkierna...Man kan säga att det var här första steget togs då man började rekrytera personal utanför företaget för att få in ny kompetens.

1988 fick Postverket en ny generaldirektör, Ulf Dahlsten. Tre mål för verksamheten formulerades: ”Tillräcklig lönsamhet”, ”Nöjda kunder” och ”Personal som trivs” (fr.o.m. 1998 fanns också ett fjärde mål: ”Förnyelse”). LOTS-metoden, som innebar att affärsplaner skulle tas fram på alla nivåer, introducerades. *Affärsstyrning* utifrån de tre målen var således det andra stegets strategi. År 1989 bröts huvudaffärsområdena itu och fem affärsområden utvecklades: Postgirot, Posten Bank och Kassa, Posten Brev, Posten Lättgoods samt Posten Utrikes.

Steg tre innebar att *divisionalisera* verksamheten. Varje affärsområde fick 1992 fullt ut ansvar för produkter, försäljning, produktion och lönsamhet inom sina respektive områden. I slutet av 1992 beslutade också riksdagen om att från den 1 januari 1993 upphäva det enda av Postverkets verksamhetsområden som fortfarande hade monopol –

brevmonopolet (nu i form av 1947 års kungörelse om Postverkets ensamrätt till brevbefordran). Det särskilda arbetstidsavtal som gällt för brevbärarna – det som Roland Persson ovan beskrev som ”betingstid” – upphörde också att gälla 1993.

Den 1 mars 1994 genomfördes slutligen, vilket har beskrivits i kapitel ett, det fjärde steget – *bolagisering*. Postverket blev Posten AB, ett av staten helägt bolag.

Följande kapitel handlar om hur arbetet gestaltade sig på några olika platser strax efter bolagiseringen.



## Kapitel 5. Från bolag till företag?

Det var alltså en gång. Vid tiden för studien framställdes ofta den historiska beskrivningen av Posten med hjälp av rubriceringen ”Från hästkärra till hightech”<sup>9</sup>. Det var då den alltmer avancerade tekniken i sorteringsmaskiner och bättre logistiska lösningar som avsågs. ”Brevnät – 94” som när det blivit genomfört kallades ”Det nya brevnätet” och sedermera ”Riksnätet”, utmålades ofta som ”den största förändringen sedan postnumren infördes”. Under 1990-talet satsade dock Posten även stort på olika former av IT-lösningar. Sajten ”Torget” var väl känd som en av de mest välbesökta i Sverige. Olika elektroniska tjänster och internethandel var andra områden som utvecklades och erbjöds marknaden, allt i linje med affärsidén som formulerades första gången 1988:

Genom Posten skall alla kunna nå alla med meddelanden, varor och betalningar. Posten skapar också mervärden för kunderna genom att kreativt foga samman egna och andras resurser.

Nu hade Postverket blivit Posten AB och många initiativ skulle komma att tas för att också bli (det vill säga uppfattas och fungera som) det eftersträfvade företaget. Ulf Dahlsten skrev i Postens personaltidning NyhetsPosten i september 1994:

När vi identifierade supermålet om Sveriges mest nöjda kunder 1997, var det många som sa att det där är inte möjligt. I dag, ett år senare, känner vi att det här ska vi klara och *vi vet dessutom hur*. Vi har tagit steget från att prata visionen till att genomföra den. Det är ett mycket stort steg och det känns bra!

För att målet ska bli verklighet har vi lagt ett pussel av åtgärder. Den första pusselbiten handlar om kundorientering och kallas Kund 97. Om vi ska nå dit vi vill, måste alla bli kundorienterade på riktigt. Nu.

---

<sup>9</sup> Till exempel broschyr som presenterar Göteborgs Postterminal och det ”Nya brevnätet”, film som visades för alla regionens lagledare på en ”lagledardag”.

Många kanske tycker att kundorientering inte är något nytt. Och visst är det sant – vi har pratat om kundorientering länge. Men, handen på hjärtat: om vi verkligen vore kundorienterade fullt ut överallt skulle vi väl inte behöva prata så mycket om det, fortfarande efter alla dessa år?!

Kundorientering handlar till 80 procent om våra attityder, hur vi är, och till 20 procent om strukturer och tekniska förutsättningar. Attitydförändringen, som är viktigast, är också svårast. Den kan bara komma inifrån hos var och en av oss – genom insikten om att det är kunden som är vårt levebröd.

Men vi måste också bli bättre på det tekniska, framförallt på att föra kundernas krav och önskemål vidare. Av tradition är vi dåliga på det i Posten. Det finns en rädsla för att föra kritiska synpunkter vidare.

Här måste vi ändra oss. Vi måste lära oss att se kundsynpunkterna som en hjälp att bli bättre. Varje klagande kund är en tillgång, en hjälp på vägen.

En annan viktig pusselbit är 2000-talets arbetsplats - att skapa det lilla företaget i det stora. Vi ska skapa delaktighet genom att ge alla enheter ett eget delegerat ansvar för att nå Postens mål.

Den tredje pusselbiten innebär ett viktigt vägval. Vi kallar det lokal närvaro. Posten har sedan länge en styrka att finnas överallt i hela landet. Hittills har vi kanske inte till fullo utnyttjat den styrkan. Det kan vi göra nu, genom att vi slår samman den regionala försäljningen med kontorsnätet i ett nytt bolag – ”Posten Försäljning”. Sammanslagningen ger oss viktig konkurrens fördel på marknaden.

Under de senaste åren har vi ägnat mycket kraft åt att effektivisera kontorsnätet. Överallt i landet har man gjort ett fantastiskt arbete och det finns mer att göra. Men, och detta är centralt, vi kan inte bara arbeta med att sänka kostnaderna. Det ger på sikt en organisation som svälter sig till döds. Vi måste därför också se till nätets möjlighet att skapa intäkter.

Eftersom kunderna är vårt levebröd, måste vi möta kunderna där de finns. Långvariga relationer skapas i mötet mellan människor. Därför vill vi nu på allvar poängtera vikten av den lokala närvaron. Närvaro - att möta människan i kunden. Det innebär dels en förstärkning på försäljarsidan, dels en satsning på lokal kundservice mot alla.

Den lokala närvaron handlar mycket om hur vi möter de mindre, lokala kunderna. Men huvuddelen av Postens intäkter kommer från de stora kunderna, kunder som ställer mycket höga krav och som vill ha skraddarsyddna lösningar. Deras krav tillgodoser vi genom att bilda en ny utvecklingsenhet i Posten som har till uppgift att ta tillvara Postens samlade styrkor. Våra tjänster bildar tillsammans ett avancerat mönster som kan föras samman och utvecklas på många olika sätt. Denna möjlighet har vi hittills inte utnyttjat till 100 procent. Men det ska vi göra nu.

1997 ska vi ha Sveriges mest nöjda kunder på varje marknad vi finns på. Det har vi sagt en tid. Nu har vi instrumenten att gå *från ord till handling* (Ivarsson & Mathsson, 1994, s. 108, mina kursiveringar).

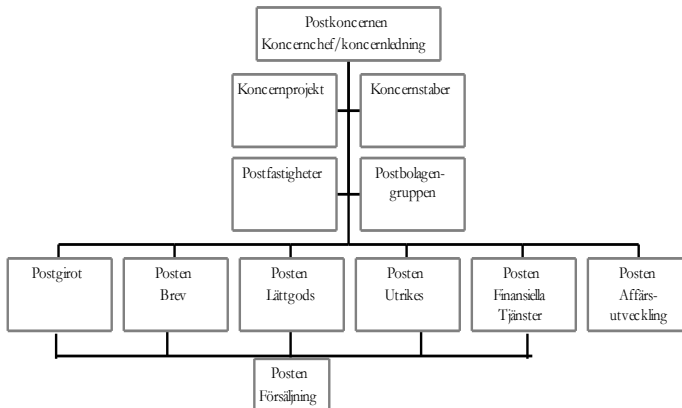
”Det finns på vissa håll en kvardröjande byråkrati som ibland tillåts bli viktigare än kunden” skrev Dahlsten i årsredovisningen samma år. ”Nu satsar vi på att med konsekvens och noggrannhet arbeta bort våra brister”. ”Kundorientering”, ”2000-talets arbetsplats” och ”lokal närvaro” var ”instrumenten” för att kunna ”gå från ord till handling”. Det handlade således om att på allvar sätta kunden i centrum, att gå ”från produktionsorientering till kundorientering”. Det skulle handla om en ”ökad lyhördhet och nära samverkan” för ”att öka kundens upplevda värde av Posten”. Det i sin tur sades kräva en ökad delaktighet och ett ökat engagemang.

1988 hade, som nämnts i föregående kapitel, tre mål för verksamheten formulerats: ”Nöjd kund”, ”Personal som trivs” och ”Lönsamhet”. 1990 började man att genom enkätundersökningar följa upp målen ”Nöjd kund” och ”Personal som trivs”. 1991 startades mätningar utförda av ett fristående företag där resultatet kallades ”Nöjd-Kund-Index” (NKI, Årsredovisning, 1991, s.11). Samma metod började 1994 att användas för ”Personal som trivs” och kallades då ”ViP-index” (Vi i Posten). Mellan åren 1990 – 1993 undersöktes personaltrivseln med hjälp av urval en gång per år. Den nya metoden innebar istället att alla anställda, uppdelat på fyra kvartal, borde svara årligen. ”Mätningarna” gjordes därefter kontinuerligt. 1994 lades också frågor om 2000-talets arbetsplats till i

ViP-mätningen. Målet ”Lönsamhet” följdes traditionsenligt upp genom återkommande budgetuppföljningar.

Det var i den här situationen jag kom till Posten för första gången. Många initiativ hade tagits det senaste decenniet för att förändra rutiner, normer och värderingar. Flera strukturförändringar hade genomförts och ny teknik hade installerats. Antalet anställda hade minskat från 1990 med 71 906 anställda (medelantal 57 392) till 53 178 (medelantal 45 137) år 1996. Organisationsbeskrivningen för Posten lyder i årsredovisningen 1995 på följande sätt:

Posten agerar på meddelande-, varudistributions- och betalningsmarknaderna genom fem affärsområden: Posten Försäljning, Postgirot, Posten Brev, Posten Lättgods samt Posten Utrikes. I Postens organisation ingår även koncernenheterna Posten Finansiella Tjänster, Posten Affärsutveckling, Postfastigheter och Postbolagen-gruppen samt koncernstaberna Ekonomi, Finans, Informatik, Juridik och Säkerhet, Kommunikation, Personal samt Revision.



**Bild 1:** Postens organisation 1995 (fritt efter årsredovisning).

Det var i Göteborg, en av tretton regioner inom Posten Brev, som jag skulle komma att följa händelserna under två och ett halvt år. 1995 hade affärsområdet 57 % av medelantalet anställda på Posten och stod för 58 % av resultatet efter finansiella poster. Uppgiften var att...

...förmedla individuella och massproducerade meddelanden, tidningar och tidskrifter inom landet. Förmedlingen kan ske genom traditionella brev, genom elektronik eller genom en kombination. Posten Brev förmedlar även lättare varor, upp till ett kilo, inom landet.

Affärsområdet ansvarade således för det som en gång var Postens kärnverksamhet. Men till området hörde också ett antal särskilda verksamheter bland annat Posten Frimärken (filateliförsäljning), PostNet (elektroniska tjänster), Tidningstjänst (distribution av dagstidningar), Falcon Aviation (flygtransporter) och Svensk Adressändring (i samarbete med CityMail). I regionen fanns dels cirka 30 utdelningskontor (jag säger cirka eftersom antalet kontor ökade under hela perioden) och dels en terminal.

Hur såg det då ut i den verksamhet som tidigare hade fungerat som ett byråkratiskt och hierarkiskt affärsverk och som nu skulle fungera som ett företag? Låt oss besöka två platser – utdelningskontoret och Terminalen. För att underlätta detta och kommande besök presenteras även en rollista i appendix 4.

## På utdelningskontoret

- Är du en postis?
- Ja-a, det är jag nog (med eftertryck). Jag är en Svensson Svensson vet du<sup>10</sup>. Det märker man själv; där sitter man hemma klockan sju en kväll och så har man sina postkläder på sig. Egentligen börjar man ju undra vad man håller på med. Jag kanske blir för involverad i det också. Och det är kanske därför som

---

<sup>10</sup> En TV-serie med namnet "Svensson, Svensson", som handlar om en brevbärare och hans familj.

jag säger många gånger att jag inte vill lämna det här heller – man tycker ju att man har det bra här (Svensson 96.11.12).

*Han arbetade på Posten, som brevbärare. Det hade han gjort i många år nu, närmare bestämt tio. Det kan inte sägas vara så väldigt länge om man jämför med de gamla som hade varit där i trettio år och ibland mer. Men han hade börjat ungefär som alla andra på Posten. Han visste inte vad han ville göra efter skolan men sätta sig och plugga, det ville han inte. Så kom det sig att han hade jobbat extra på somrarna och fick en förfrågan om han ville ha jobb. På den tiden kunde man ju fortfarande anställa. Han tyckte om att röra på sig och då passade ju brevbärarjobbet bra; att få springa. Det var ju också så då att det var beting; man fick betalt för åtta timmar men var hemma när man jobbat fem. Det fanns till och med de som hade två jobb. Det var bra på den tiden. Men det var klart, det fanns ju också mycket som var konstigt. Förr var man ju ett statligt verk och det fanns klara riktlinjer och så, som till exempel arbetstidsberäkningen. Då kunde man ju i stort sett säga hur mycket han skulle och kunde gå; man mätte trappsteg och centiminuter till och från med stor exakthet. Hur man nu kunde veta att han skulle gå just den vägen och på det sättet!*

*Men det var ändå väldigt tryggt och bra på den tiden. Man visste vad man skulle göra och hur och att man skulle ha jobbet kvar i morgon. Hela tiden hade det ju också varit ett väldigt bra kamratskap; de hade haft kul. Det var nog egentligen därför han hade stannat. Nu hade Posten blivit bolag och det utdelningskontoret han jobbade på hade förändrats väldigt mycket. Visst, de delade fortfarande ut post med de gjorde ju så mycket mer olika saker nu. Han själv hade till exempel fått en tjänst som lagledare. Ledningen hade sagt att de, på kontoret, skulle fungera som ett företag nu. Förr fanns det ju ingen konkurrens, i alla fall inte lika tydligt som nu; idag hade kunderna andra krav och så var det ju datorer, fax och andra företag som ville in på "deras" marknad. De "där uppe" ville att alla skulle inse vilken kris det var och att alla skulle stå enade som "Ett Posten". Men hade det varit ett riktigt företag så hade de ju själva kunnat påverka sina intäkter mycket mer. De hade ju hoppats på att de skulle få mycket större befogenheter och mer ansvar än vad de i själva verket hade fått. Det kom ju fortfarande direktiv uppifrån. Ledningen talade till exempel om hur mycket ersättning de på kontoren skulle få för grupporsband och bren och att posten skulle vara utdelad klockan 13.00. Det var bara att finna sig i. De var alltså fortfarande ganska lästa. Nu för tiden var det mest snack om budget*

*och ekonomi. De andra två målen som Posten skulle ha; Nöjda kunder och Personal som trivs verkade ha kommit i skymundan. Man hade ju alltid försökt att spara; det visade inte minst de gamla slitna och få möblerna de hade. Men den senaste tiden hade man rationaliserat hårt. Mycket personal inom Posten hade fått gå och många var oroliga att de skulle vara näst på tur. Många postkontor hade ju lagts ner och Posten hade fått mycket kritik i media. Det kändes inte bra! Det var inte mycket man visste om framtiden. Hur skulle det egentligen bli?*

Första gången jag träffade Svensson och hans kamrater var en varm och solig dag i juni 1996. Norén, som var utdelningschef på den tiden, hade föreslagit det utdelningskontoret som Svensson arbetade på som lämpligt för studien eftersom de ansågs ”ligga långt framme”. Med vad förstod jag inte riktigt då. Men jag tog i alla fall kontakt med Lundberg som var chef på kontoret. Produktionschef var hans titel dåför tiden. Han var också en postis, det vill säga hade arbetat många år på Posten. Han hade även ett fackligt förflutet, vilket jag fick lära mig var vanligt hos lagledare och linjechefer. Jag blev direkt medbjuden till ledningsgruppens möte i Fredrikshamn. Gruppen bestod av sex lagledare (de flesta mellan 25 och 35 år, två över 40), en facklig representant (samma ålder) och Lundberg (började närma sig pension som han själv uttryckte det). På programmet stod:

1. Omorganisation
2. Budget 96/97
3. Lista semestervikarier
4. Ledarskapet
5. Pryo på annat kontor under en månad?
6. Löner – 96/Planeringssamtal
7. Övrigt – Avstämningsperiod, Lagledarbyte, Besök Gpt Norr, Affärsdag/lag, Gemensam affärsdag

Diskussionerna handlade till största delen om ”blockningsproblematiken”. I och med ”det nya brevnätet” hade man fått uppfattningen att 50 % av all post skulle komma till kontoret ”blockad”, det vill säga försorterad från Terminalen. Man hade därför gjort en omorganisation på kontoret och dragit ner på folk.

Men nu tycktes det hela ha varit en missuppfattning. Posten kom inte sorterad från Terminalen såsom man hade förväntat sig. Det i sin tur användes som argument för det andra problemområdet som diskuterades – budgeten. Det skulle visa sig att under de år jag hade kontakt med kontoret var det alltid svårigheter att hålla sig under budgetnivån. Vid detta möte var det övertiden för lagledarna som, enligt Lundberg, låg alldeles för högt. Övriga på kontoret, det vill säga brevbärarna, hade beklagat sig och tyckte att lagledarna genom detta fick alldeles för hög lön. Lagledarna hade fått mindre distrikt, det vill säga färre hushåll att dela ut post till och därmed mindre post att försortera. Men det hjälpte inte, ansåg lagledarna. Det administrativa arbetet som de idag ansvarade för tog för mycket tid. De ville ju också hjälpa sina medarbetare i laget med deras försortering så oftast gick lagledarna inte ut tidigare på sin runda ändå. Den här typen av diskussioner skulle jag sedan komma att möta många gånger på kontoret, liksom många olika försök och omorganisationer för att få bukt med problemen.

Nu hade hösten inträtt och jag skulle för första gången besöka kontoret. Jag hade fått en vägbeskrivning av Lundberg men när jag kom fram undrade jag om jag hade kommit rätt.

Själva byggnaden avslöjade ingenting. Det fanns inga skyltar på någon sida av huset. På baksidan fanns det dock en stor brygga som sträckte sig ut från huset och framför den stod det många gula postbilar parkerade. Efter att ha besökt flera andra kontor, förstod jag att det var så här utdelningskontorens byggnader såg ut. Man märkte dem inte. Det är väl därför inte så konstigt att jag inte ens visste om att utdelningskontoren fanns. Före min tid som halvpostis trodde jag att brevbärarna utgick från postkontoren. Så var alltså inte fallet. Det skulle visa sig att de också tillhörde olika affärsområden. Utdelningskontoren ingick tillsammans med terminalerna i Posten Brev. Postkontoren tillhörde Posten Försäljning.

Brevbärarna började arbeta 06.00 och Lundberg brukade börja vid ”sjutiden”. Vi hade bestämt tid till halvåtta men jag var där redan vid sju. Väl framme vid ytterdörren fann jag ingen ringklocka. Genom rutan såg jag att det var full aktivitet i lokalen. Ingen hörde mitt



knackande. Det blev till att ta fram telefonen och ringa in. Att köpa och installera en ringklocka skulle bara kosta onödiga pengar, förklarade lagledarna för mig senare.



**Bild 2:** Bryggan på baksidan av huset.

Väl inne såg jag en enda stor lokal som var indelad i sex ”bås” fulla med sorteringsfack, ett för varje lag. De stod placerade runt ett långsmalt sorteringsbord mitt i rummet, ”rembana” på postspråk. Det var på kanske fyra – fem meter och hade någon slags gummimatta på som drogs fram med ett snöre som gick jäms med bordet undertill. Rembanan omringades i sin tur av ett antal hyllor med sorteringsfack. Stora vagnar med metallgaller och många, många blå lådor var placerade där de fick plats. Gångarna mellan hyllorna blev därför ganska trånga. Inne i ett av båsen stod radion på och mellan och ovanför facken satt olika personliga eller lagrelaterade bilder och texter upphängda. Alla var i full gång att sortera brev till rätt gatuadress inom sitt eget distrikt. Varje person ansvarade för cirka 500 hushåll. Alla hade en egen slinga, det vill säga samma gator

och hushåll varje dag. Lundberg hade försökt att mjuka upp det ansvaret så att fler skulle kunna fler områden. Det hade emellertid varit svårt. Speciellt för dem som hade jobbat länge. Varje brevbärare sorterade således sin egen post. Men man hjälptes också åt i laget så att alla skulle bli färdiga så fort som möjligt. Alla arbetade med flinka händer samtidigt som de pratade. Dahlsten hade ju bestämt att all post skulle vara utdelad innan 13.00 och därför var det bråttom. Tretton-noll-noll.

Innan jag kom hade breven ”grovsorterats” vid rembanan. Tidig morgon handlade det om att fördela brev och paket på de två sista numren i postnumret. Den ännu grövre sorteringen på de tre första numren hade Terminalen gjort under natten eller föregående dag. Postisarna kallade det ”blocksortering”. Där samlades alltså alla och posten hölls ut från stora vagnar över bordet och fördelades i hyl-lorna som var placerade runt om hela banan. Där fanns hjälpmedel för att lyfta vagnarna men de användes sällan. Svensson berättade för mig att det bara tog onödig tid.

Lundberg hade börjat tidigt denna dag och varit på plats redan vid 06.00. Han berättade återigen om den stora oron över budgetöverskridandet. Norén hade uttryckt ett stort missnöje och ville veta hur man på kontoret hade tänkt att lösa det. Lundberg hade därför sammankallat till ”krismöte” med lagledarna dagen innan för att få någon klarhet i problemen. Detta möte hade ”gått hett till”, och man hade inte kommit fram till någon lösning. Lundberg var uppriven och hade inte sovit mycket; ”vi kommer f-n inte loss. Det är något som inte stämmer men vi kan inte hitta det”. Lundberg kände sig hårt ansatt och ”fick skit både uppifrån och nerifrån”. Det var bestämt att man skulle fortsätta diskussionen denna dag när brevbärarna och lagledarna var åter från sina ”rundor”.

Vi gick runt och tittade på lokalerna. Förutom det stora rummet fanns utefter en vägg Lundbergs kontor och bredvid det ett rum med ett värdeskåp och skrivbord, som användes till lite av varje. Lagledarnas rum fanns på andra sidan lokalen, fyllt med datorer och skrivbord. Det var där de satt och gjorde de administrativa sysslorna som att rapportera in i olika system, till exempel löner och vilka och

hur många som hade arbetat. Innanför lagledarnas rum fanns det ett vilorum med solarium. Man hade också börjat iordningställa ett nytt konferensrum en trappa upp, och tanken var att lagen där skulle kunna arbeta lite mer ostört från de övriga. På den enda lilla vägg som var ledig hängde en anslagstavla. Där fanns olika typer av information placerade som till exempel lediga tjänster inom Posten, ”röd” och ”grön” kanal där färgerna innebar olika angelägenhetsgrad på informationen samt ett papper med information om ett nytt projekt om ”flexibel arbetsorganisation” som startat.

Annars verkade köket vara den normala träffpunkten. Detta var ljust och trevligt och som sagt välbesökt. En av kvinnorna som inte riktigt klarade av brevbäringen längre hade uppgiften att koka gröt och ägg och för övrigt ordna i köket. Alla fick på så vis en ordentlig frukost på rasten som togs när det passade, en del innan de gick ut med posten och en del efter (speciellt företagsbrevbärarna som gick ut tidigt). Nu för tiden gick ju inte brevbärarna hem när posten var utdelad utan kom tillbaka för fler sysslor – ”omvänd brevbäring” kallade de det för. I köket hängde också på ena väggen en stor whiteboard. Där var antecknat de senaste indextalen för kontoret, det vill säga NKI, ViP och 2000-talets arbetsplats men framförallt alla nya avtal som tecknats med företagen om ”Närservice”. Detta var något relativt nytt som innebar att man sålde speciella tjänster till mindre företag. Det kunde till exempel handla om att lämna posten tidigare och hämta den senare. Intäkterna gick direkt till kontoret. Lundberg visade stolt upp det antal avtal som nu fanns.

Klockan 8.30 brukade alla lagledare samlas i Lundbergs rum för information. Det gjorde de även denna dag. Man märkte att anspänningen från gårdagens möte låg kvar, men inget sades om detta. Lundberg gav bara kortfattad information om att det var en lagledardag i regionen på gång framöver och tid för dagens möte bestämdes till klockan 12.00. Då trodde alla att de skulle vara tillbaka från brevbäringen.

Jag lämnade Lundberg en stund och gick ut till brevbärarna. Sorteringen gick med ett väldigt tempo och alla arbetade nu mycket målinriktat. Det gällde att bli färdig så fort som möjligt så att man

kunde komma ut med posten. Det arbetades nu med att ”finställa” posten. Det var det sista momentet som innebar att sortera i gångordning. Fram till denna veckan hade alla hjälpt alla, det vill säga ingen hade ”gått ut” förrän alla lagen var färdiga med sin sortering. Målet för hela Posten var att alla skulle få sin post före 13.00. Nu hade man på kontoret bestämt att varje lag skulle sköta sig själv, det vill säga laget skulle gå ut när deras sortering var färdig, så kallad ”fri utgång”. Man tänkte tjäna tid på detta eftersom postisarna, när de kom tillbaka in, började sortera reklam och efterkommande dags post, det som kallades B-post. Fler personer skulle på så sätt kunna hjälpas åt att få detta arbete färdigt så snabbt som möjligt.



**Bild 3:** Bråttom ut till hushållen.

Vid tolvtiden började vi vänta på att lagledarna skulle komma tillbaka men det tog lite längre tid än de hade beräknat. Klockan 12.30 var de likväl samlade och vi kunde börja. Dagens möte fortlöpte utan att någon brusade upp. En av lagledarna hade inhandlat smörgåsar och det var en relativt trevlig stämning. Lundberg sade nu att trots att kostnaderna avsevärt hade ökat kunde det nog vara okey, bara man

kunde förklara dem. Han föreslog också ”flexibel arbetsorganisation” för att minska övertiden. Lagledarna ansåg att det var bättre att vänta och se hur det nya med ”fri utgång” påverkade. Det bestämdes att lagledarna skulle försöka jaga felen i tidsredovisningen och fortsätta med det som redan var under prövning innan de började med något nytt. Efter det att alla gått berättade Svensson att övrig personal också ville komma med förslag på lösningar. Men det handlade ofta om att lagledarna skulle ut ännu mer i det vardagliga arbetet, vilket enligt Svensson inte var meningen.

Vid mina kontakter med kontoret hade jag föreslagit att den som ville kunde skriva till mig om vad man spontant kände i fråga om Posten och hur man såg på sin egen roll. Det var cirka 50 anställda på kontoret. En dag kom en av tjejnerna som var brevbärare fram och gav mig ett igenklistrat kuvert. Det var det enda skrivna jag fick. På framsidan stod det ”Spontant om Posten”. Inuti låg ett papper med handskriven text:

Min arbetsplats. Ett ställe jag trivs på, men som tyvärr blivit sämre på grund av mycket att göra – lite tid, lite personal. Hinner egentligen inte med mina arbetsuppgifter på det sättet som jag skulle vilja. Undrar hur det skall gå för Posten och då också för mig.

Min roll i Posten. En liten kugge som är ansiktet utåt. Eftersom jag varannan vecka springer i trappor, och varannan vecka först kör företagsbrevbäring och därefter ett villadistrikt med bil, så gör jag olika saker och det trivs jag med. Både kroppsligen och mentalt. Olika form på ”samma arbete”; att dela ut post. Det är viktigt att göra rätt, att vara noggrann och att ha ”ett bra ansikte utåt”, att vara trevlig och artig.

Det var väl den generella bild många av oss hade om brevbäraren, att hon/han var noggrann och trevlig. Vi kunde känna igen dem genom de gula bilarna, cyklarna och de rullande brevväskorna. Uniformen såg vi också igenkännande. Men vilken färg hade den egentligen? Var den verkligen blå och lila? Och vad hade de på fötterna? Joggingsskor.

### Inga heliga kor på framtidens arbetsplats...

Svensson berättade för mig att han tyckte att Lundberg ibland begärde mer än vad som var rimligt. Men han visste egentligen att det inte var Lundbergs fel. Det var ju konkurrensen och den nya tekniken. Dahlsten hade sagt många gånger att om de inte jobbade hårdare så var krisen nära. Ja, kanske inte hårdare men i alla fall effektivare. Men nog kändes det hårdare. Hade det nu inte varit för de andra, alltså Kassin och Postgirot, så hade de ändå inte behövt slita så hårt. De andra gick ju ständigt med förlust!

Svensson hade dock lärt sig vid det här laget att det var det som mättes som var viktigt och det var precis vad som gjordes med de tre målen och 2000-talets arbetsplats. Varje kvartal kom nya resultat som visade svart på vitt hur långt de hade kommit. Lundberg brukade gå igenom resultaten tillsammans med ledningsgruppen. På mötena handlade det alltid om hur saker kunde göras bättre. Svensson och de andra lagledarna hade som vanligast någon ny idé om hur verksamheten skulle organiseras. Under mina år på Posten förvånades jag ofta över hur entusiastiska och fulla av entusiasm de var. Men hur de än gjorde, och de gjorde verkligen det de kommit fram till, så gick det sämre än budget. De var emellertid kända för att ha kommit långt i arbetet mot 2000-talets arbetsplats. Det var åtminstone såsom Norén hade framställt det för mig, när vi diskuterade vilka kontor som kunde vara lämpliga för mig att följa.

Efter mötena med ledningsgruppen brukade lagledarna informera brevbärarna i sitt lag och försöka övertyga dem om det nya förslagets förträfflighet. Många gånger var det nog förstås de själva som fick ta tag i det. Varje gång jag var där upptäckte jag att de hade möblerat om i lokalen eller var någon av lagledarna i full gång därmed. Allt för att arbetet skulle kunna genomföras på ett så effektivt och bra sätt som möjligt.

En av de viktigaste händelserna i det här avseendet, faktiskt för hela regionen, var när rembanan togs bort. Den hade funnits så länge någon kunde minnas och var, som sagt, placerad mitt i lokalen. Det var där alla samlades när posten kom för den första sorteringen. På jularna brukade banan användas som bord för julmaten, och det var

även där som alla samlades om Lundberg snabbt ville informera alla. Man sorterade också reklamen där på eftermiddagarna. Men nu hade Lundberg och lagledarna alltså bestämt att banan skulle bort. Rembanan "som symboliserade själva hjärtat i verksamheten" såsom en av de äldsta brevbärarna uttryckte det. "Det var ju inte effektivt", förklarade Lundberg för mig. Momentet togs bort och nu tog man posten direkt från vagnarna i stället. Det blev inga protester som Lundberg hade väntat sig, men speciellt de äldre kände sorg och saknad. Annat var det på andra kontor. Ryktet spred sig snabbt om vad de hade gjort på Lundbergs kontor, som förresten ungefär samtidigt blivit utnämnt till att vara det kontor i regionen som provade nya saker först. "Framtidens kontor" kallade man det. Många av Lundbergs kollegor, de andra utdelningscheferna, tyckte att det verkade vara effektivt att ta bort rembanan och började lansera idén på sina hemmakontor.

Efter att ha hört protester, ibland höga, från postisarna på andra kontor, förstod jag att det här med rembanan måste varit viktigt. På vissa ställen lär den fortfarande vara kvar.

## **På Terminalen**

Några som inte träffade kunderna så ofta, i alla fall inte i jobbet, var de som arbetade på Terminalen, Gpt på postspråk. De arbetade så att säga ännu mer i skymundan. Icke desto mindre var de vid tidpunkten för min studie många, cirka 800, och arbetade lika flinkt och noggrant som brevbärarna. Skillnaden var att de inte "gick ut". De flesta av dem arbetade med att sortera brev och paket, vilket var arbetsuppgifter som hela tiden utfördes med hjälp av allt mer avancerad teknik.

Många göteborgare kunde nog också känna igen den stora rosa byggnaden med Postens blågula symbol tydligt placerad. Man kunde se den speciellt tydligt på höger sida när man kom in med tåget till Göteborgs station. Många av oss, som brukar vara i sista minuten, vet också att det var där som vi på kvällen kunde posta våra brev när

alla andra brevlådor redan var tömda. Men vi visste inte mycket om vad som hände innanför väggarna i detta stora hus. Det gjorde åtminstone inte jag när jag besökte Terminalen på hösten 1996.

”Det nya brevnätet” skulle ha varit igång i sin helhet den 1 april samma år. Det innebar att nya avancerade sorteringsmaskiner installerades. Det i sin tur skulle betyda att det som tagit 90 minuter att göra manuellt nu skulle sorteras på fem minuter. Maskinerna var så sofistikerade att de kunde läsa 50.000 handstilar och hela tiden, genom manuell kodning, ”lära sig” att tyda fler. Därmed behövdes färre terminaler i landet. Under åren 1992 till 1996 minskade antalet från 56 till 19. Det skulle finnas 13 huvudterminaler, som i sin tur skulle få hjälp av 6 serviceterminaler i landet. Således blev det en huvudterminal i varje region. Sortering på tåg upphörde också successivt under 1996. Göteborgs Postterminal var en av de tretton som skulle knytas samman i det som sedermera kom att kallas ”Riksnätet”. ”Därmed fick Sverige ett av världens främsta logistiska system för brevhantering” (Göteborgs Postterminal, 1996).

Men alla bitar hade inte ännu fallit på plats. Johansson, som var utvecklingschef, berättade för mig om de senaste initiativ som tagits för att förbereda det nya. Från att tidigare ha arbetat på flera våningar hade man nu flyttat ner hela sorteringsverksamheten till bottenplan. Där var sysslorna till stora delar indelade i ”geografiskt kundansvar” – Norr, Öster, Söder och Direkt. Det innebar att man sorterade post som därefter skulle transporteras till de utdelningskontor som ansvarade för det specifika geografiska området i regionen. På enheten Direkt fanns en vanlig postkassa, som tillhandahöll alla postkontorstjänster utom banklån och där större företagskunder kunde lämna in sina försändelser ”direkt”. Det var också där man hanterade värdeförsändelser. Redan under 1994 hade man organiserat verksamheten i fyra ”processfokuserade” parallella enheter. Nu hade alla enheterna fått mer och tydligare ansvar, och personalen hade fått söka sig till nya lag. De fyra produktionscheferna skulle delegera ansvaret till de 35 lagen, som skulle ledas/samordnas av driftledare. Det var den nya benämningen på lagledarna som fick ett mer uttalat arbetsgivaransvar. Man skulle nu även på lagnivå utforma



och följa upp egna mål. Allt i linje med decentraliseringstanken i idén om 2000-talets arbetsplats.

Det hade emellertid kommit att bli mycket av akutåtgärder sedan april, berättade Johansson. Personalen hade inte hunnit vänja sig vid de nya lagen, alla maskiner hade inte kommit på plats och de som fanns ”haltade”. Det hade, tillsammans med andra händelser, gett Posten mycket negativ publicitet i media. ”Affärsvärlden” gjorde i oktober 1996 följande analys:

Det har inte varit Postens år i år: En kvällstidning visade i somras bilder på chefer som roar sig med lättklädda damer, konkurrensverket har haft fullt upp med ärenden som rör missbruk av dominerande ställning, de nya sorteringsmaskinerna har gjort att breven inte kommer fram i tid och i halvårsrapporten blottades en storförlust hos postkontoren. Allt detta har gjort att frågorna hopats kring Posten. Är Posten i kris? Klarar inte bolagen den nya konkurrensen?

...Postkontoren är viktiga som symbol för Posten. De sysselsätter 11.000 personer, en fjärdedel av de postanställda. Den verkliga kärnaffären är ändå affärsområdet brev. Här finns nästan 60 procent av de anställda och mer än halva omsättningen. Även denna rörelse sviktar. Den har alltid varit den stora vinstgeneratör i koncernen, vid sidan av Postgirot, med årliga vinster i miljardklassen. Men under första halvåret sjönk vinsten kraftigt, med 40 procent. Det berodde på att brevvolymen var oförändrad samtidigt som rörelsen drabbades av extrakostnader i samband med omläggningen av brevnätet.

Omläggningen är genomgripande. Totalt handlar det om en investering på 1,8 miljarder kr i nya sorteringsmaskiner och färre antal terminaler. Det ger årliga besparingar på 400 miljoner genom att antalet terminaler reducerats från ett 50-tal till 18 stycken. Men inkörningsproblemen har varit betydande och det finns de som frågar om Posten feloptimerat sitt system med en alltför snäv logistik som inte klarar minsta störning. I våras var det problem med framkomligheten. 86 procent av breven kom fram i tid, jämfört med 97 procent i fjol. Det lär ha blivit bättre sen dess...

Det fanns således mycket att ta hand om samtidigt som strategier för framtiden höll på att formuleras. Johansson berättade att ISO-certifiering för alla terminalerna var på gång och skulle vara slutförd 1998. Övriga Posten skulle arbeta med USK (Utmärkelsen Svensk Kvalitet). Man funderade också över hur arbetstiden skulle användas nu när betinget var borta och alla skulle arbeta full tid. Kunde man införa mer flexibla former?

Man hade flyttat in i den nuvarande byggnaden 1987. Dessförinnan hade posten sorterats på Göteborg 1 vid Drottningtorget. Johansson visade mig runt i lokalerna. Vi hade tagit hissen ner till bottenvåningen från våning fem där ledning, administration och flera samlingsrum fanns. Med hjälp av Johanssons kort kunde vi ta oss igenom glasdörrarna in i en enorm avlång lokal. Ljudnivån var avsevärt hög! I centrum stod maskinerna som var för sig sorterade olika storlekar av brev och paket. Personalen som arbetade där matade in i maskinerna och kontrollerade så att allt gick rätt till. De brev som inte kunde läsas kodades för hand för att sedan tas över av sorteringsmaskinerna igen. I lagen hade allt fler lärt sig detta och man turades om med arbetsuppgiften. Runtom maskinerna fanns långa gångar där truckar körde förbi i hög fart. I de utrymmen som fanns över stod stora metallgallervagnar och många blå lådor. De var introducerade under 1996 och anpassade till de nya sorteringsmaskinerna. Varje låda hade en ID-kod, som tillsammans med en adresskod gjorde att man kunde följa lådan var den än befann sig i det logistiska nätet. Utanför gångarna fanns sedan olika avdelade områden för enheterna. De liknade utdelningskontoren. I mitten stod rembanan och runt om fanns hyllor med sorteringsfack, i ena hörnet fanns köket och i andra hörnet driftledarnas rum. Produktionschefernas rum fanns alltså på plan fem.

Till stora delar gick det här till på samma sätt som på utdelningskontoren. Skillnaden var att posten kom direkt från våra gula brev-lådor. Det handlade om den allra första grovsorteringen på de första numren i postnumret. Vad skulle behållas i Göteborg och vad skulle skickas vidare ut i landet? I laget fördelade för det mesta driftledaren uppgifterna för arbetspasset. En kväll när jag deltog i arbetet fick de

som inte grovsorterade gå över till andra långändan på huset för att ta emot den post som kom med lastbilar från olika delar av landet. De transportmedel som användes var lastbil, flyg och tåg, men Terminalens ansvar slutade vid ”utkaj”, alltså på bryggorna utanför huset. I kortändan på huset, fanns en öppning för tågagnar. Där stod också de stora ”iglos” som skulle transporteras med flyg. De var dock inte tillräckligt stora för att man skulle kunna köra in metallgallervagnarna med hjälp av truckarna. I stället bars de blå lådorna in för hand.

Bilarna bockades av på en lista när de kom in. Tiden var viktig. Om något gick snett var det viktigt att veta var i kedjan det hade brustit. Under tiden som vagnarna togs emot stod de stora dörrarna öppna. Det drog kallt och avgaserna från bilarna kom in i lokalen. Lådorna fördelades sedan ut till de olika enheterna beroende på destination. Vid denna tid gjordes det manuellt. Roboten som skulle sköta det var ännu inte installerad. Under tiden som sorterarna arbetade faxade driftledarna fyra gånger till ”rikstransport” för att rapportera hur de låg till. Senare på kvällen träffades de för att höra hur långt varje lag hade kommit. Kunde man sälja eller köpa tjänster av varandra? Vid ett visst klockslag ”gick riksen”, det vill säga den post som skulle vidare ut i landet. Det viktiga var att hinna sortera och få med all post. Posten hade ju lovat att alla brev som var frankerade med vanligt frimärke, det vill säga ”A-post”, skulle komma fram dagen efter om de var postade i tid. Efter varje arbetspass rapporterade också driftledarna in lagets prestation, i form av antal försändelser eller vikt. Laget fick på det sättet direkt en produktivetsrapport. Precis som lagledarna på utdelningskontoren rapporterade man också in vilka som arbetat och hur många timmar. Det kallades att lönerapportera och systemet kallades PULS.

På åttonde våningen fanns restaurangen. Ett ganska traditionellt ”lunchhak”, som dock var öppet även på kvällstid. På taket utanför restaurangen fanns också en stor och ibland välbesökt terrass, som kunde utnyttjas när vädret så tillät.

Liksom på utdelningssidan hade personalen arbetat väldigt länge. 1996 var medelåldern inom hela Posten, 40 år. Andelen personer

under 25 år utgjorde endast 2,8 procent. Man började som sommarvikarie och blev sedan kvar. Det var även vanligt att man hade träffat sin partner på Posten och att åtminstone något av barnen sedan började arbeta där. Där fanns även fastrar, morbröder och kusiner. Men även om det inte fanns något biologiskt släktskap, uttrycktes det ofta en familjekänsla och gemenskap i ”vi postisar”. En del hade tidigare arbetat i brevbäringen och av olika anledningar förflyttats till Terminalen. Några arbetade i postkläder men det var väldigt blandat. Uniform var således inte viktig här.

## När betinget försvann

En händelse av betydligt större vikt, i varje fall med beaktande av att alla, ja faktiskt alla, gärna och ofta med stor intensitet berättade om den – det var det här med avskaffandet av betinget. Det var det som Svensson och hans kamrater kallade för ”omvänd brevbäring”. Förre, ända fram till mitten på 90-talet egentligen, fanns det ett annat arbetstidssystem. Det var samma typ av system som Roland Persson arbetade efter på sin tid (s.64-65) – det så kallade betinget. Vid mina samtal med främst brevbärare och sorterare lät det ofta enligt följande:

- Du känner att ni har fått mer ansvar...
- Ja, det har vi ju.
- ...och befogenheter?
- Det där går ju inte riktigt ihop, utan det läggs på oss mer och mer och det har blivit stressigare. Mycket mer att göra. Vi hade några underbara år när vi hade beting. Det pratar vi om ibland. Det är ingen som förväntar sig att det skall bli bättre för oss som jobbar nere på golvet. Det blir mer och mer som läggs på oss och färre och färre människor och fler och fler omorganisationer som stressar de flesta människor.

Trots att jag har haft svårt att förstå hur det var beskaffat så har jag tydligt förstått att betinget innebar att postisarna fick gå hem när de var färdiga. Persson var en av de andra utdelningscheferna och också ordförande för ansvarsområdet 2000-talets arbetsplats, vilket jag

återkommer till i nästa kapitel. En gång när jag var hembjuden till honom för en liten pratstund och vi hade ätit en fantastiskt god potatissoppa och just förflyttat oss ut i solen på altanen, försökte han förklara för mig hur det var.

Beting var ett arbetstidssystem. Då räknade man ut att en 8-timmarsdag för dig är att du gör förarbete för hushåll, delar ut post för hushåll och dessutom skall du sortera i 30 minuter, så blir det 8 timmar. Då får du alltså sortera 3,5 timmar så är det 1/2 timmes övertid oavsett hur lång tid det andra arbetet tar. Samma sak om brevbäraren på sin tur hämtar posten i buntlådor. Om det skulle ha hänt någonting med transporten så att posten inte kommit ut i buntlådor och han får stå där och vänta i 10 minuter - övertid.

Persson berättade om hur det var när han, 1992, precis hade börjat som chef på ett nytt kontor.

Första sommaren när jag var där hade vi den gamla organisationen. Vi hade inte infört lagorganisationen då utan det var min uppgift att införa det när jag kom dit. Det tog lite tid. När jag kom dit första sommaren, då var jag chef och så fanns det en arbetsledare som stod för personalarrangering och allt sådant där och som skötte den dagliga verksamheten. Han hade semester och jag jobbade själv. En morgon när jag satt inne på mitt kontor så kom det in en tjej och sade att tiden var slut i sorteringen. Jag tittade och undrade vad hon menade med det. ”Ja”, sade hon, ”posten ligger ju kvar och alla har gått därifrån”. ”Men Herre Gud, du kan väl inte gå om det ligger post kvar”, utbrast jag. ”Jo, vår tid är slut”. Då var det så att de hade anslagit att de skulle stå där i 60 minuter oavsett hur det såg ut med post och sedan gick de därifrån. Det man fick göra då var att gå ut och beordra övertid; ”nu får ni gå och ställa er där”. Då fick de övertid. Oavsett den dagen så fick de övertid.

Systemet gjordes om vart tredje år. Man tittade över postmängden och beräknade återigen hur lång tid varje moment skulle ta. Centiminuter kallades det för. Varje meter, trottoar och trappsteg räknades. Tog det längre tid fick det bli övertid på det momentet. Men i

praktiken tycks det som att det oftast tog mindre tid. Då fick postisarna gå hem. Många hade till och med ett jobb till, eller så fick man tid över att ta hand om barnen. Flera hade också fritidsintressen som tog mycket tid. Det fanns till exempel många idrottsmän som arbetade inom Posten. Det var det som hade varit bra med jobbet, sade postisarna, och så kamratskapet förstås. Det var därför man stannat så länge. Man slutade inte på Posten. Man blev bara uppsagd på grund av arbetsbrist och det blev ju fler och fler nuförtiden. En av sorterarna på Terminalen berättade en gång för mig det som många andra postisar också hade uttryckt.

Jag sysslade mycket med foto och måleri så det var ganska skönt att ha ett jobb som inte tog upp så mycket engagemang. Förut så var det så på Posten, vi är ju rätt många akademiker, vi hade det bara för att tjäna våra pengar och så struntade vi i resten. Vi engagerade oss aldrig i jobbet. Nu har det blivit ändrade tider. Man kan inte gå här längre och inte engagera sig. Det går inte.

Österholm som var chef för affärsområdet Brev på den tiden berättade om hur han tänkte:

Brevbäringen var sönderstyckad med normer, ett tidsberäkningssystem som var nedbrutet på 50 minuter. Varje moment för brevbärarna var beskrivet på det sättet...När jag började som brevchef så hade jag föresatt mig ett antal saker. En, att få bort de här normerna i brevbäringen och få bort dessa hemska beting som fanns. Brevbärarna jobbade ju inte full tid utan de här normerna hade ju bara gynnat deras eget välbefinnande och inte arbetsgivarna. Dessutom att få brevbärarna att jobba på samma sätt som kassörerna, att känna delaktighet i ett resultat, känna att de var ett företag på orten och inte styrda av individuellt uppgjorda listor. De skulle jobba ihop ett resultat och dessutom, förutsatt att man etablerade det här med elektronisk post och komprimerade terminalnätet, utnyttja maximalt med teknologi.

Det var ett hårt slag när betinget togs bort, berättade postisarna. Förutsättningarna förändrades totalt. Nu skulle man befinna sig full tid på arbetsplatsen och dessutom vara engagerad i allt det nya. Men

cheferna sade att det var tvunget. Det gick ju inte att vara företag och samtidigt låta folk gå hem. Men en del av dem lät det nog bero. Det kom en ny chef till ett kontor där den tidigare hade sett lite genom fingrarna. När ett av hennes första initiativ var att beordra alla att jobba full tid, blev motståndet så stort att de som ville ta till sig det nya blev utfryssta.

## Karriärmöjligheter?

Förr hade det funnits många ”nivåer” och titlar inom Posten. Ju längre man hade arbetat och ju mer man kunde, desto ”finare” yrkesroll kunde man få. En av produktionscheferna, som började 1971, berättade:

Det var nästan en militärisk organisation ända från botten till förste postiljoner och överpostiljoner. Det fanns hur mycket titlar som helst. Och de här kunde egentligen inte, då jag började, sitta i samma lunchrum. Det var olika på olika ställen men på en del ställen höll man väldigt hårt på det här. Det var olika när man körde olika turer med åkeriet så var det ofta två personer; en som körde och en som lastade. Den som var chaufför var lite mer och skulle inte bry sig om det där med lastning utan det skulle medåkaren göra. Det är inte så längesedan detta.

Postnummerreformen (s.67) innebar emellertid att statusen urholkades. Det behövdes inte längre kompetensen att kunna alla orter utantill. I slutet av 1980-talet användes likväl fortfarande samma princip; den som hade arbetat längst hade också störst rätt att få de bästa distrikten (små med lite trappor). Det var också samma princip som användes när arbetsplatserna organiserades kring lag; det var ofta de som arbetat längst som fick lagledartjänsterna. Utdelnings-/produktionschefer rekryterades likaledes på samma sätt. Så gott som samtliga hade börjat som brevbärare/sorterare och sedermera befordrats. Många gånger hade både chefer och lagledare ett fackligt förflutet, det vill säga hade visat stort engagemang och var bra insatta i verksamheten.

Det hade dock visat sig att de äldre lagledarna i mindre grad tog till sig det nya. I mitten på 1990-talet började man därför rekrytera lagledare utifrån andra utgångspunkter. Naturligtvis skulle man ha arbetat några år på Posten men det viktigaste var hur man uppfattades kunna vara en del av och sprida det nya företagstänkandet. Bli-vande utdelnings-/produktionschefer rekryterades på samma sätt. Samtidigt rådde anställningsstopp. Således anställdes aldrig någon utifrån. Det var de som redan fanns i organisationen som förväntades förändra förhållnings- och arbetssätt.

Vad var det då som vid denna tid var nytt? Låt mig sammanfattningsvis diskutera delar ur berättelsen.

### **Vad var egentligen nytt? – det nya bolaget**

Vi har nu kommit fram till någonstans kring 1990-talets mitt och har förhoppningsvis lärt känna en del av Posten och hur arbetet kunde gestalta sig på några olika platser. Idén med verksamheten var alltså att människor skulle kunna nå varandra med meddelanden men nu också med varor och betalningar. Man kallade det sedan 1988 för ”affärsidé”, då med tillägget att det skulle ”skapa mervärde för kunderna.”. Kärnverksamheten var ändå fortfarande meddelandeförmedling, åtminstone med tanke på dess omfattning. Det var det som var affärsområdet Brev. Vi kan också känna igen arbetssättet från föregående sekel; brev och paket sorterades med noggrannhet i flera steg för att rätt kunna förmedlas så snabbt som möjligt. En del etiketter för arbetsmoment fanns också kvar som till exempel ”resa brev” och ”ställa brev”. Men nu hade det som Teodor Julin på sin tid (s.63) inte trodde vara möjligt blivit just det – möjligt. Maskiner hade tagit över alltmer av den tidigare manuella sorteringen. Nu fanns det ”brevresningsmaskiner”. Det var också delvis ny teknik, som till exempel e-mail och fax, som ledningen använde som argument för att Posten måste förändras. Ingen blåste längre i hornet när posten var på väg men det fanns kvar som en symbol för Posten. Icke desto mindre visste postisarna var posten befann sig i kedjan. I stället för horn användes fax, datasystem och telefon. Likaledes kan de blå



lådorna med ID-kod sägas vara den moderna formen av 1700-talets ”karta”. Ordstävets ”säkert som ett brev på Posten” verkade även fortsättningsvis vara eftersträvansvärt. Det handlade inte längre om fångelse på vatten och bröd om man sinkade sin färd. Men där fanns inte heller moroten att få gå hem när man var färdig. Dock hade Posten lovat att försändelserna skulle nå adressaterna senast klockan 13.00. Något gjorde således att man ändå skyndade på.

En del tycktes alltså vid denna tid varit sig likt. Men något annat hade börjat gry. Det verkade ha med tillägget i affärsidén att göra – att ”skapa mervärde för kunderna”. Det fanns nu också tre mål för verksamheten: Nöjd kund, Lönsamhet och Personal som trivs. Ledningen brukade säga att inget mål var viktigare än ett annat. Det ena gav så att säga det andra. Alla påmindes varje kvartal om att de fanns genom återkommande mätningar och resultatuppföljningar. Det fanns nu också ett ”supermål” – ”Sveriges mest nöjda kunder 1997”. Instrumenten för att kunna ”gå från ord till handling” var ”kundorientering”, ”2000-talets arbetsplats” och ”lokal närvaro”.

Men hade inte brevberaren i alla tider varit just kundorienterad och ett ”trevligt ansikte utåt”? Det tycktes åtminstone vid denna tid ha varit deras egen syn på sin roll inom Posten. Fanns det kanske olika översättningar av samma begrepp? Hade ledningen någon annan innebörd? Det verkade så. Dahlsten ansåg att det nu behövdes både strukturella förändringar och attitydförändringar. Det fanns inget utrymme för några heliga kor. Ledningen ville att Posten skulle uppfattas och fungera som ett företag. Det skulle nu handla om att vara affärsmässig snarare än serviceinriktad.

Än så länge verkade dock idén om företaget inte alls vara självklar för postisarna. Det nya visade sig på Terminalen framförallt genom den nya tekniken men också genom köp-säljaktiviteterna mellan enheterna. På Utdelning uttrycktes idén tydligast genom fokuseringen på budgeten. Där fanns också inslag av koncernledningens idéer i form av indextal för de kvartalsvisa mätningarna synligt placerade i köket.

Arbetet gestaltade sig således i hög grad som det alltid hade gjort. De flesta hade arbetat länge på Posten och deras vanor präglades

fortfarande av det gamla Postverkets ideal. De betraktade sig själva som en kugge i det stora maskineriet, där alla handlade utifrån fastlagda regler som någon annan bestämt. Det var viktigt att vara noggrann och arbeta effektivt. Hierarkin och uniformerna fanns också kvar (Svensson behöll den till och med på när han kommit hem). De militärliknande tjänsterelementena och gradbeteckningarna var dock borta. Det var också försvinnandet av den specifika ortskunskapen som föregick postnumren. Det innebar att yrket inte längre betraktades vara lika statusfyllt. Betingets bortagande hade också varit ett hårt slag, som inte bara påverkade deras roll på arbetet utan även deras privata situation. Många var också oroliga över hur det skulle bli i framtiden.

Ledningens målbild av framtidens Posten som företag fanns dock kvar. Men hur stor inverkan och betydelse kunde den få för Svensson och hans kamrater? Vad kunde hända med en dylik idé, när den färdades genom de relationistiska objektiviseringar som manifesterats i ovan beskrivna vanor? Låt mig i det följande försöka spåra händelseförloppet genom att följa utvecklingen av ett av ”instrumenten” – idén om 2000-talets arbetsplats.

## Kapitel 6. På färd mot framtidens Posten

Tiderna förändras! Ett kinesiskt ordspråk lyder: ”Att försöka motstå förändringar är som att hålla andan. Gör man det tillräckligt länge dör man”. Vårt samhälle förändras och Posten förändras. Det gäller att Posten även idag och i morgon ska kunna vara ett ledande kommunikationsföretag som skapar framtidens möten. Det är en förändring som handlar om att förändra Postens organisation för att utvecklas in i 2000-talet (Projekt 2000-talets arbetsplats, 1996).

### **Idén om 2000-talets arbetsplats**

De flesta postisar som jag pratade med trodde att idén om 2000-talets arbetsplats lanserades någon gång under tidigt 90-tal. Men de visste inte så noga. Det kunde ha varit tidigare och det kunde ha varit senare. Idén liksom bara fanns där som om den alltid funnits. Samtidigt förstås bara som något som ledningen hade bestämt. Det var ju långt ifrån alla som arbetade på det sättet.

När jag frågade postisarna om vad 2000-talets arbetsplats innebar, sade de alltid: "Be mig inte räkna upp alla kriterierna, men det är väl det där med det lilla företaget i det stora". Utdelningscheferna och de flesta lagledare brukade också lägga till: ”Det där med att alla är med och har delaktighet och visar engagemang”. Det var också den uppfattning jag hade fått, att idén var någon slags decentraliseringsstrategi. Fackliga företrädare ville gärna hävda att Statsanställdas Förbunds kongress och den där tillhörande rapporten (Statsanställdas förbund, 1989) var starten till framväxten av idén. Postulatet står att läsa i rapporten:

Varje människa har många förmågor och många möjligheter och behöver få nyttja och utveckla dessa. Det handlar i grund och botten om ett rikare LIV, om att få chans att ständigt fortsätta att växa – i arbetet. Det goda, lärande, utvecklande arbetet är en rättighet för alla människor i alla yrken och på alla nivåer i verksam-

heten. För ALLA, inte bara för en större eller mindre elit! Det ska gå att utvecklas i sitt eget jobb, utan att man ska behöva "göra karriär" genom att byta jobb...Det är lönsamt med demokrati för det leder till klokare och bättre förankrade beslut som genomförs lättare och bättre...Det är effektivt med motiverade anställda som kan och vill utveckla kvalitet, service och förbättra arbetsmetoder. Trivsel och mer varierande arbetsuppgifter minskar kostnader t ex för sjukskrivningar, arbetsskador och för tidspensioneringar (s.4).

Med de utgångspunkterna föreslog SF en förändring av såväl arbetsinnehåll som metoder:

Statsanställdas förbund kräver att staten som arbetsgivare ska bli en föregångare vad gäller inflytande, arbetsinnehåll och arbetsorganisationens utformning. Statsanställdas Förbund vill ha mer självstyre till arbetslag och individer. Vi vill ha mer av integrerade och varierande arbetsuppgifter. Vi vill komma bort ifrån monotoni och tristess. Byråkrati och onödigt krångel måste minska till förmån för produktivt arbete. Rädslan för förändring måste brytas (s.5).

Det var dags, ansåg man, att på allvar införa målstyrning istället för detaljerade order, att sammanlänka flera arbetsmoment, att ge mer och mer ansvar till arbetslag med roterande arbetsuppgifter samt att ge individen möjlighet till egna initiativ och eget ansvar. Påföljande år, 1990, var det första gången som vi kunde läsa i årsredovisningen om "2000-talets arbetsorganisation":

Vår kompetenta och kvalitetsmedvetna personal är en förutsättning för verksamheten. Arbetet på att skapa 2000-talets arbetsorganisation *vill göra alla i Posten delaktiga*. Den ska präglas, mätas, kommuniceras och belönas. Varje ansvar ska förenas med motsvarande befogenheter och det ska delegeras så långt som möjligt. Ett bra utfall ska genom resultatbonus synas direkt i den egna plånboken. Den som vill ska kunna utvecklas i Posten och det ska vara roligt att jobba där. Ansvaret för det vilar på alla som har en ledarroll i Posten (under "Ulf Dahlsten har ordet", min kursivering).

1991 hade betoningen förändrats något:

Det viktigaste medlet för *effektivisering av verksamheten* är genomförandet av 2000-talets arbetsorganisation. Den präglas av delaktighet och resultatansvar inom många små enheter. Det innebär färre chefsnivåer, men med bibehållet krav på att ledarna i företaget ska ha en god personkännedom om varje medarbetare. Det ska skapas frihet att utveckla verksamheten efter lokala förutsättningar med eget ansvar för Postens mål: Tillräcklig lönsamhet, Nöjda kunder och Personal som trivs. Nyckelord är delaktighet, engagemang, kompetens och effektivitet (ur Årsredovisning 1991, Postens affärsorganisation, min kursivering).

Det tycks dock inte varit förrän året därpå som arbetet med 2000-talets arbetsplats blev en medveten och samlad strategi. Som ”en fortsättning på de fyra stegen” och utifrån de då tre målen ”Tillräcklig lönsamhet”, ”Nöjda kunder” och ”Personal som trivs” inleddes 1992 ett centralt projekt, som syftade till att beskriva vad som skulle känneteckna Postens framtida organisation – en organisation som skulle vara ”kundorienterad, affärsmässig såväl som utvecklande och motiverande för medarbetarna” (Projekt 2000-talets arbetsplats, 1996, s.10). Diskussioner på ”flera nivåer” och ”inom ett antal enheter och grupper” ledde fram till 13 kriterier för det som kom att kallas 2000-talets arbetsplats. Begreppet ”arbetsorganisation” byttes alltså här ut mot ”arbetsplats”. 2000-talets arbetsplats skulle då kännetecknas av följande kriterier (de som postisarna hade svårt att komma ihåg men med rubriken som de ofta refererade till):

*De många små företagen i det stora*

2000-talets arbetsplats innebär att varje arbetsplats i Posten fungerar som ett litet företag i företaget, 2000-talets arbetsplats ska kännetecknas av att:

- 1.Kundernas behov präglar vår verksamhet
- 2.Vi uppträder affärsmässigt
- 3.Vi har en egen affärsplan som styr vår verksamhet och som är utformad i enlighet med Postens styrfilosofi

- 4.Vi har egna mål för Nöjda kunder, Lönsamhet och Personal som trivs
- 5.Vi följer upp våra mål
- 6.Vi tar ett gemensamt ansvar för affärsplanen
- 7.Vårt utvecklingsarbete bygger på delaktighet/dialog där vi känner ansvar för att framföra våra åsikter och vet vart vi ska vända oss med våra frågor
- 8.Vi utvecklar vår kompetens i takt med verksamhetens utveckling (lärande organisation)
- 9.Vi ser till att vi har den information vi behöver för att klara de krav som ställs på oss
10. Vi har utvecklingssamtal
- 11.Vi har belöningssystem som stimulerar oss att nå eller överträffa våra mål
- 12.Vår chef/ledare har kompetens, hjälpmedel, ansvar och befogenheter, samt styrning och stöd för att leda 2000-talets arbetsplats
- 13.Vår chef/ledare visar respekt och tillit, kan ta svåra beslut och är synlig och närvarande.

Av kriterierna kan förstås att visionen om den framtida arbetsplatsen nu började likna bilden av företaget. Man skulle utifrån kundernas behov uppträda affärsmässigt. Man skulle styras utifrån uppsatta mål, där ledarskapet var viktigt. Men en viktig del var också allas delaktighet och vilja och förmåga att ta ansvar. Givet den ovan skisserade starten av idén, som betonade individens möjlighet till utvecklande arbete, tillfördes således nu även kundorientering och affärsmässighet. Idén om “företaget i företaget”, det vill säga målstyrda resultatenheter som lanserades 1989, blev tydligare. I årsredovisningen 1993 beskrevs målen med konceptet:

Posten arbetar med att förnya arbetsorganisationen enligt ett koncept som internt har namnet “2000-talets arbetsplats”. Målet är arbetsplatser som består av små enheter med egna resultatmål. Genom en långtgående decentralisering och delegering ska beslut kunna tas så nära kunden som möjligt. Målet är också att öka motivationen och engagemanget hos medarbetarna genom att Postens ledare prioriterar arbetet med att skapa möjlighet för alla

att göra ett bra jobb. Enligt planerna ska 2000-talets arbetsplats vara genomförd 1997 (under "Postens personal").

För att "driva på arbetet" började man under 1994, tillsammans med ViP-enkäterna (se s.73), att mäta hur långt enheterna hade kommit på vägen mot 2000-talets arbetsplats. Kriterierna fastställdes, mål-sattes och indexerades till en skala på 1-10. Under året uppnåddes resultatet 6,2. Målet för 1995 var satt till 5,0 och genomförandetakten uppfattades därför som "överraskande hög" (Årsredovisning, 1994).

Inom "en del områden" konstaterades det emellertid att konceptet 2000-talets arbetsplats upplevdes "svårt och flummigt och mer som en checklista än en konkret verklighet" (Projekt 2000-talets arbets-plats, s.12). Det centrala projektet som iscensattes 1992 ombildades därför 1995 till fem delområden, som ansågs viktiga att utveckla för att arbeta mot 2000-talets arbetsplats. Uppgiften var att "slå fast och visa på förutsättningarna för tanken om 'de många små företagen i det stora'" (ibid. s.3). De frågor som behandlades var:

- Hur skapar vi organisatoriskt lärande?
- Vilka är de praktiska förutsättningarna för 2000-talets arbetsplats?
- Hur kan vi skapa en styrning som leder oss mot 2000-talets arbetsplats?
- Hur skapar vi delaktighet och medbestämmande i 2000-talets arbetsplats?
- Vilka former för lönebildning står bäst i samklang med intentionerna i 2000-talets arbetsplats?

Projektet utmynnade 1996 i rapporten "Projekt 2000-talets arbets-plats" innehållande åtgärdsförslag för det fortsatta arbetet. Kortfattat innebar det bland annat att en del lokala lönebildningsförsök initie-rades, ansvar, befogenheter och enhetsform förtydligades, styr- och uppföljningssystem konkretiserades och att ett nytt medinflytande-avtal slöts. "Lärandet" skulle uppfattas som en "process genom vil-ken organisationen ständigt utvecklas" och skulle därmed ligga "som en kapp kring allt arbete med 2000-talets arbetsplats" (ibid. s.17). I rapporten beskrevs också argumenten för varför Posten behövde en

ny form av organisering, argument som under 1990-talet var vanligt förekommande på olika platser i organisationen:

I en tid som kännetecknas av konkurrens, ny kommunikationsteknik, komplexa kundlösningar och nya kunskapsbehov, ställs också nya krav på hur vi organiserar och styr arbetet. Att styra företag med detaljerade instruktioner och hierarkiska beslutsvägar är varken möjligt eller önskvärt i dagens samhälle. För hur reglerar man säljarens möte med kund? Hur kan kundens problem lösas om regelboken bara tillåter en standardlösning (s.9)?

Det var alltså omvärldens förändring med både tekniska och ekonomiska imperativ som sades påverka processen, denna gradvisa förändring från centralstyrd byråkrati till 2000-talets arbetsplats.

När ansvar och befogenheter decentraliserades allt mer började man prata om att ersätta gamla tiders regelstyrning med "ett ledarskap byggt på visioner och värderingar". De många företagen i företaget behövde "en gemensam plattform för att hålla samman och vägleda organisationen" (ibid. s.6). Konsten var, skrev man, "att ha en organisation som är decentraliserad och nära kund, men som på samma gång är integrerad och samordnad för att utnyttja koncernen som helhet och dess strategiska styrka". Att på samma gång vara många små företag i företaget och "Ett Posten". Österholm, som då var affärsområdeschef, gav sin förklaring till varför en utveckling av idén behövdes.

Där fanns en övertolkning med det här med målstyrning, alltså att alla vägar var tillåtna för att nå de uppsatta målen. Det fanns inslag av något slags desertering från helheten; 'ge oss ett mål så skall vi uppnå det och lägg er inte i hur vi gör'. Men riktigt så enkelt är det inte i ett kedjeföretag som vi är. Det vi nu står inför och är på väg att genomföra är att mera gå mot visionsstyrning och värderingsstyrning av företaget.

Parallellt med arbetet mot 2000-talets arbetsplats startades därför under 1994 ett centralt projekt som skulle identifiera "Postens själ" och ge underlag till gemensamma värderingar i organisationen. Fors-



karen Miriam Saltzer skrev, efter ett års vistelse hos Posten, boken "Postens själ" (1995), och visions- och värderingsdokumentet "Vi skapar framtidens möten – om Postens uppgift och filosofi" (1995) utvecklades. Dokumentet innehöll vision, affärsidé, kännetecken, mål, ledstjärnor och de tretton kriterierna för 2000-talets arbetsplats (se appendix 5). Utifrån detta ramverk skulle enheterna planera sina aktiviteter och fungera som företag. Idén om 2000-talets arbetsplats skulle således integreras med idén om Ett Posten. Samtidigt som enheterna skulle fungera som ett eget litet företag skulle de även arbeta gränsöverskridande. Under 1996 genomfördes sedan "UPP-programmet", en utbildning för alla chefer där en av delarna innebar att förankra innehållet i dokumentet. Något senare, i 1997 års årsredovisning under rubriken "2000-talets arbetsplats", kunde vi läsa:

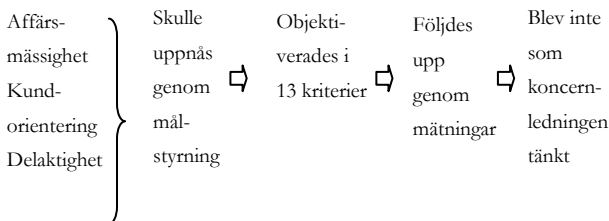
Postens personalpolitik syftar till att göra Posten till ett konkurrenskraftigt företag med kompetenta och engagerade medarbetare. Begreppet "Ett Posten" står för ett samordnat och enat Posten där medarbetarna arbetar gränsöverskridande med ett ständigt idé- och kunskapsflöde mellan koncernens olika delar. Viktiga framgångsfaktorer för att befästa en ledande marknadsposition är att organisationen har förmåga att generera nya idéer och framförallt att genomföra dem. Det är i sättet att arbeta som nya värden kan skapas för kunder och samarbetspartners (ur "Postens medarbetare").

2000-talets arbetsplats skulle således integrerat med Ett Posten vara vägledande. Koncernledningens framtidsbild verkade nu innebära att beslut och ansvar skulle decentraliseras så att varje enhet skulle ha möjlighet att utveckla kundlösningar nära kunden. Regelstyrning skulle bytas ut mot målstyrning, där ledarskapet skulle vara byggt på visioner och värderingar. Utifrån en väl definierad ram, det vill säga innehållet i värderingsdokumentet, skulle det finnas utrymme för varje enhet att fungera som ett eget företag.

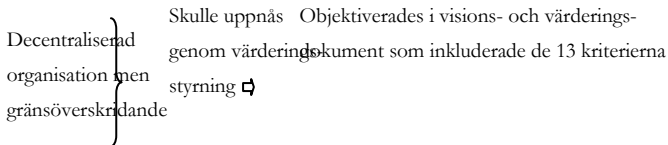
## Koncernledningens tvåfaldiga vision

Koncernledningens vision var följaktligen konkret och fanns nu objektiverad på flera sätt, dels i form av 13 kriterier som återkommande följdes upp genom enkätundersökningar, dels i form av värderingsdokumentet som nu skulle förankras i organisationen. Innehållet i idén om 2000-talets arbetsplats hade inte förändrats speciellt sedan den väl fått sitt namn. Dock skulle nu idén om Ett Posten integreras med idén om 2000-talets arbetsplats, en idé som i mångt och mycket verkade gå stick i stäv med idén om "företaget i företaget". Samtidigt som varje enhet skulle fungera som ett eget självständigt företag skulle den också samverka med andra enheter och agera som en liten del i den större organisationen. Det skulle handla om ett nytt förhållnings- och arbetsätt snarare än att idén om 2000-talets arbetsplats skulle förändras. Således tillkom det inga nya kriterier eller förändrat innehåll i idén. Inte heller tillkom nya mätningar av Ett Posten. Resonemanget kan sammanfattas som följer:

Koncernledningen hade en idé om 2000-talets arbetsplats..



...och lade till idén om Ett Posten



**Bild 2:** Koncernledningens tvåfaldiga vision.

Vän av ordning skulle kunna påpeka att 2000-talets arbetsplats var en sammansättning av flera idéer. ”Affärsmässighet”, ”kundorientering” och ”delaktighet” kan var för sig härledas till andra populära recept för hur verksamheter skall organiseras på bästa sätt (se Røvik, 2000<sup>11</sup>). Den presenterades dock som en idé och följdes upp av koncernledningen som sådan. Postisarna hade att på olika sätt försöka översätta det nya till sin verklighet. Ett kriterium för detta var förstås att idén kom dem till del, att de på något sätt uppmärksammades (Czarniawska & Joerges, 1996). Av berättelsen hittills kan förstås att alla postisar kände till att idén om 2000-talets arbetsplats fanns, inte minst genom de återkommande mätningarna med åtföljande uppföljningar. De visste att det fanns kriterier och att det hade med ”företaget i företaget” och ”delaktighet” att göra. Det var vid denna tid deras översättning. Frågan är om eller hur idén materialiserades i deras praktik, det vill säga förändrade deras vanor.

Dylika initiativ verkade inte räcka. Dahlsten ansåg att det behövdes både attitydförändringar och strukturförändringar. Vid årskiftet 96/97 infördes därför en ny koncernorganisation och affärsområdet Brev delades. Det i sin tur innebar att det i regionen utvecklades en ny ledningsidé. Låt oss följa den fortsatta utvecklingen.

## Nya organiseringsformer introduceras

### En ”kundfokuserad” koncernorganisation

Koncernorganisationen som introducerades skulle utgå från kunderna – deras behov och situation. Den nya strukturen skulle hjälpa Posten att med bibehållen lönsamhet nå supermålet – att ha de mest

---

<sup>11</sup> Røvik (2000) talar om fyra olika huvudtyper av översättningar när moderna organisationsrecept färdas in i organisationer: *konkretisering*, *delvis imitation*, *kombination* och *omsältning*. När översättning tolkas som att överföra något från en form eller version till en eller flera andra former eller versioner, kan idealtyperna betraktas som olika grader av omformning i jämförelse med ursprungskonceptet. Vad gäller idén om 2000-talets arbetsplats bestod koncernledningens översättning av en *kombination* av flera recept.

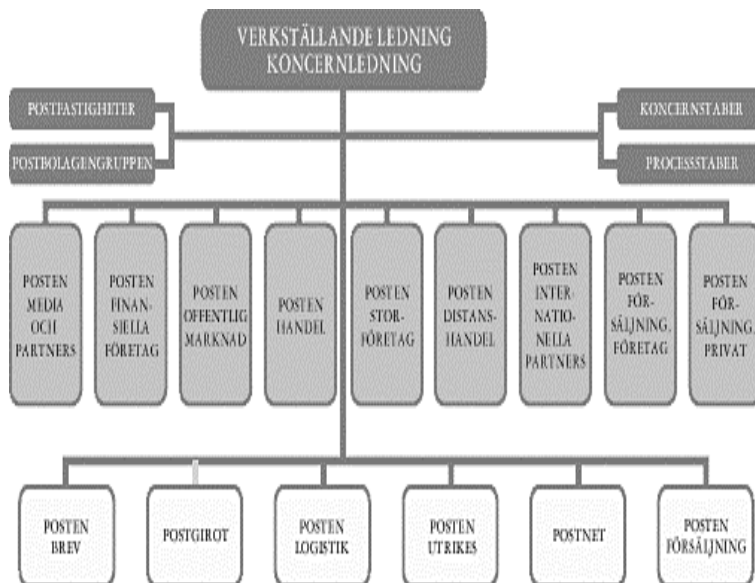
nöjda kunderna på varje marknad som bearbetades (se s.73). Argumenten som användes står att läsa i Nyhetsposten i augusti 1996:

Det är nödvändigt att Posten långsiktigt ska fortsätta att vara ett livskraftigt företag. Med enbart nuvarande kärnaffärer som bas hotas Postens ”överlevnadsförmåga” allvarligt inom de närmaste åren.

Årets resultat talar inte emot. Det blir Postens sämsta på tio år. Posten är idag ett företag med allvarliga lönsamhetsproblem på en avreglerad marknad där ökad konkurrens ger prispress.

Den nya organisationen innebär också en kraftfull satsning på den lokala närvaron.

Affärsområdena skulle finnas kvar och ha fortsatt ansvar för ”produktionen” inom sina områden, men säljarna skulle brytas loss och lokaliseras i nio olika ”kundsegment”. De skulle där i gemensamma lokaler samarbeta i lag utifrån kundernas behov. På så sätt skulle alla företagskunder få en egen kontaktperson. Man skulle möta kunderna som ”Ett Posten”, som en samlad kraft. Segmenten benämndes: Media och partners, Finansiella företag, Offentlig marknad, Handel, Storföretag, Distanshandel (Postorder), Internationella partners, Försäljning företag och Försäljning privat. Affärsområdet PostNet bildades i december 1997.



**Bild 5:** Organisationsplan 1997

(Källa: [www.posten.postnet.se/01/orgplan.shtml](http://www.posten.postnet.se/01/orgplan.shtml), 99.01.02).

### Posten Brev delas

Samtidigt beslutades att Utdelning och Terminal skulle delas. Liljefors, som var regionchef, berättade om förloppet:

Tanken med delningen av Terminal och Utdelning dök upp under hösten 1996. Börge Österholm hade haft den idén tidigare även om den inte var speciellt förankrad i organisationen. Jag kan inte säga att den var förankrad i höstas heller utan det var väl egentligen ett beslut som togs mot stora delar av organisationens uppfattning. Hans argument, som jag uppfattade det i alla fall, var i huvudsak att samordningen av terminalnätet kräver en stark centralism för att utnyttja de investeringar som är gjorda och att kunna styra volymer och samordna den verksamheten. Medan Utdelning i huvudsak är en decentraliserad verksamhet som kan operera på betydligt friare grunder. Det är väl i och för sig ett rik-

tigt argument tycker jag. Så kom då beslutet att organisationen inom Brev skulle delas. Posten är en mycket ”lydig” organisation så då ställer alla in sig i ledet och gör det bästa av den situationen.

Den nya organisationen med delning av Brev infördes i januari 1997. Terminalerna organiserades i det som nu kallades ”Riksnätet” och skulle styras ”direkt från Stockholm” genom riksnätschefen som rekryterades från Ericsson. Dock ingick terminalerna fortfarande i affärsområdet Posten Brev. Men hur skulle man organisera utdelningssidan? Liljefors var själv med i utredningsarbetet:

Vi var ett par stycken som hade uppdraget att försöka lägga ett förslag till hur Brevs organisation skulle se ut. I det sammanhanget hade vi diskussioner hur utdelningsorganisationen skulle formeras. Vi hade mycket svårt att se vad en central utdelningsroll egentligen skulle innebära och det ledde så småningom fram till ett förslag. Vi skulle inte ha någon central chef som samordnade utdelningen eftersom det är en så decentraliserad verksamhet. Låt oss i stället lägga ett förslag med 13 självständiga regioner varav en av de cheferna är adjungerad i Brevledningen. Vi rapporterar alla till brevchefen. Då får vi en mera nätverksliknande organisation mellan regionerna. Det vann accept trots att det var väldigt opostalt.

I förslaget som genomfördes fanns således en strävan efter autonomi, att regioncheferna skulle få en större frihet att styra arbetet själva. De tretton regioncheferna, som tillsammans skulle utgöra en ledningsgrupp för Utdelning, delade upp sig i tre ”team” som skulle ansvara för områdena: styrning och produktivitetsutveckling, 2000-talets arbetsplats och IT-frågor, Närservice samt Kund/kvalitet. Liljefors blev teamledare för det förstnämnda området. Han berättade att man nu upplevde att man hade fått ett helt annat inflytande:

...helt plötsligt så känns det som om vi har blivit befriade från den centrala ”oket” som tidigare pekats på och talat om hur vi skall göra. Nu har vi fått ett väldigt engagemang för att nu förfogar vi över frågorna. Nu skall vi ta tag i det och absolut göra något jättebra av det här. Vi börjar se embryon till spännande aktiviteter

inom områden som jag tror knappast hade kommit fram utan den här arbetsformen...Jag har varit regionchef sedan 1984 och då kände jag att vi hade verklig frihet att påverka saker och ting. Sedan har det snörpts till av olika skäl i takt med varje omorganisation och personförändringar osv. Men nu plötsligt känns det ånyo som dörrarna öppnas och vi har möjlighet att inom ett eget område ha totalansvar för utvecklingen i landet. Jag upplever också att vi har möjlighet, om vi hanterar det här rätt, att få en påverkan på hela företaget som vi saknat sedan mitten på 1980-talet. Jag känner att vi 13 på ett annat sätt har blivit en maktfaktor. Det är svårt att köra över 13 stycken tunga linjechefer. Det är lättare att köra över en central samordnare av Utdelning. Rätt eller fel, det får framtiden utvisa men de här känslorna brukar ofta vara riktiga.

Under det att den nya brevorganisationen accepterades, blev den dåvarande affärsområdeschefen Österholm ordförande i Postens Kundsegmentsråd och ansvarig för segmentorganisationen, det som kallades ”kundprocessen”. Under några månader fanns det ingen chef för affärsområdet. Den nya Brevchefen Alerfeldt, som rekryterades från AssiDomän, mötte således det nya sättet att organisera vid sitt tillträde. Regioncheferna hade redan markerat sin strävan efter självständighet – allt i linje med idén om 2000-talets arbetsplats.

### **En ny regionorganisation växer fram**

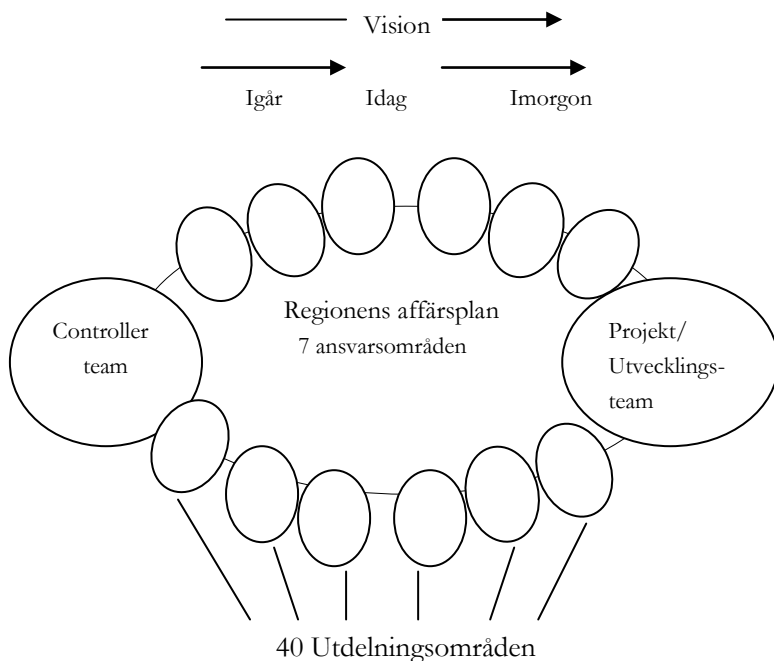
Parallellt med utvecklingen av affärsområdets organisering funderade Liljefors över hur det skulle se ut i regionen. Han skulle inte längre vara chef för Terminalen. Samtidigt fanns det krav från ledningen att ha så få ”nivåer” som möjligt. Fram till nu hade Liljefors haft två utdelningschefer ”under” sig som hade haft den mesta direktkontakten med de då nästan 30 utdelningskontoren. Det fanns också ett krav från ledningen att inte ha för stora arbetsplatser, eftersom det hade visat sig genom NKI och ViP att kundnöjdhet och personaltrivsel var lägre där. Liljefors såg därför framför sig att åtskilliga arbetsplatser behövde delas och bli mindre. Därigenom skulle de också bli fler. Tanken med och grunden för det nya sättet att or-

ganisera regionen skulle också vara 2000-talets arbetsplats. Liljefors berättade hur han tänkte:

Då var ju frågan, hur hanterar man detta? Skulle de rapportera direkt till mig? Samtidigt ville jag utveckla delaktigheten hos utdelningscheferna. Jag tyckte att den hade varit alltför begränsad tidigare och det hade också lett till emellanåt bara partiella ansvarstaganden. Så det var också en idé att vi måste få mycket större delaktighet. Samtidigt så gällde det att skapa en vi-känsla för alla de här 40 tillsammans med det fåtal stödresurser som vi hade kvar i regionens administration. Dessutom hade det varit mycket ”vi och dom” tidigare mellan administration och linje.

Formen för den nya regionala organisationen växte fram under hösten 1996. Tillsammans med de då c:a 30 produktionscheferna (som skulle bli fyrtio) och staben diskuterade Liljefors under två dagar, hur man utifrån ovanstående utgångspunkter kunde organisera arbetet i regionen. De kom fram till att de utifrån affärsplanen kunde organisera verksamheten i sju olika ansvarsområden (ANO), som var viktiga och kunde täcka helheten: 2000-talets arbetsplats, Närservice, Kund och kvalitet, Landsbygd, Logistik, IT samt Miljö (både yttre och inre). Samtidigt togs en chefsnivå – den som Norén hade haft – bort. Cheferna på utdelningskontoren som tidigare kallats produktionschefer kallades nu utdelningschefer – Noréns gamla titel. De skulle på ett annat sätt än tidigare vara delaktiga i att utveckla och genomföra regionens affärsplan. Tillsammans med dem som tidigare ingick i den regionala staben skulle de fördela sig i de sju olika ansvarsområdena för att utveckla och följa upp aktiviteter inom respektive område. I varje ansvarsområde skulle en av utdelningscheferna vara ordförande. Parallellt ombildades den tidigare staben bestående av 15 personer till två administrativa team, där ett skulle arbeta med kontrollering över alla verksamhetsområden och ett skulle vara stöd för projekt och utvecklingsarbete. Organisationsbildningen ritades då enligt följande:





**Bild 6:** Regionens organisationsbeskrivning 1997 (Källa: intern overheadbild).

Båda teamen skulle ha en teamledare och tillsammans med en ”affärscoach” och Liljefors utgöra ”någon form av inre kärna”, även om de inte kallades för ledningsgrupp. Istället skulle de och de fyrtio utdelningscheferna ingå i regionens ”brevledningsgrupp”, den så kallade BLG. Den gruppen skulle träffas varannan månad för att behandla och fastställa aktuella aktiviteter i regionens affärsplan, det vill säga de aktiviteter som också skulle representeras i varje enhets respektive plan. De olika ansvarsområdena skulle ha till uppgift att se till att ”hitta en arbetsformel” så att det som föreslogs, eller det som eventuellt kompletterades genom andra utdelningschefer, blev hanterbart för alla. De skulle även svara för och följa upp att aktiviteter som beslutats vid BLG-mötena genomfördes. Varje kvartal ville

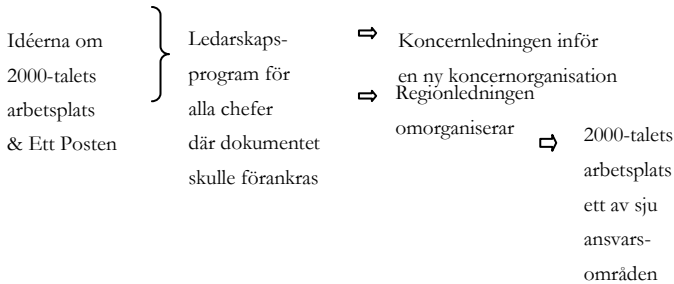
Liljefors ha en rapport från samtliga ansvarsområden om hur det fortlöpte.

Utdelningsområdena skulle därmed följas upp på två sätt, dels genom ansvarsområdena, dels genom ”vanlig” chefsuppföljning. Men formen för det var inte vanlig. Man skulle även där träffas i olika grupper, som dock inte bestod av samma personer som inom ansvarsområdena, och tillsammans med regionchefen eller någon av de före detta stabsmedlemmarna diskutera strategier för måluppfyllelse. Grupperna kallades för operativa ledningsgrupper (OLG) och skulle träffas var femte vecka. Dessutom skulle samma procedur ske två gånger per år ute på utdelningskontoren, då tillsammans med lagledarna. Det kallades internstyrelse. Liljefors berättade att klara framsteg hade gjorts:

Jag måste säga att det här arbetssättet har skapat ett stort engagemang och en stor förväntan hos cheferna. Budskapet var också att utdelningscheferna fick räkna med att lägga 20 % av sin tid på helheten i regionen genom arbetsuppgifter i respektive ansvarsområde. På det sättet fick vi det som hade saknats förut, en större öppenhet och insyn i varandras upplägg och möjligheter att lära av varann. Tidigare hade vi varit mycket rädda för att dela med oss.

### **Ledningens handlingar**

Så hur såg det då ut inom Posten Brev i början av 1997? Vad hade hänt med idéerna som florerade vid denna tid? Den nya koncernorganisationen var ett ytterligare initiativ från koncernledningen för att uppnå pusselbitarna ”kundorientering” och ”lokal närvaro”. Till försöket att ändra normer och värderingar lades således nu också strukturella förändringar. Dock fanns det gamla fabriksmässiga tankesättet kvar i det att man kallade affärsområdena för ”produktionen”. Det var där arbetet skulle utföras. Grunden för den nya regionala formen för organisering var enligt Liljefors 2000-talets arbetsplats. Det tycks också varit samma idé som låg bakom delningen av Terminal och Utdelning. Förloppet kan beskrivas genom följande bild:



**Bild 7:** Ledningens handlingar.

Vi kan följaktligen konstatera att idén om 2000-talets arbetsplats vid den här tiden började påverka åtminstone regionledningens handlingar. Idén hade översatts till ett nytt sätt att organisera verksamheten. Betydelsen av idén visade sig också i regionens uppdelning av ansvarsområden, där ett blev just "ANO 2000-talets arbetsplats". Men Liljefors och Larsson, som var terminalchef, var fortfarande inte nöjda. I mätningarna på 2000-talets arbetsplats visade det sig att utvecklingen gick trögt. Det behövdes fler aktiviteter.

## När alla åkte iväg till Hindås

Det var en kall och solig dag i januari 1997. Liljefors hade beslutat att all personal i hela regionen, någon gång under året, skulle närvara vid ett två dagars seminarium byggt på "UPP-programmet", som alla chefer nu slutfört. Ett slags "mini-UPP" brukade det kallas. Syftet var att "hos de anställda i regionen skapa de grundläggande insikter om Postens uppgift och värderingar som är nödvändiga för att vi skall nå våra mål" (internt dokument). Tanken, det man kallade för slutmål, var att deltagarna skulle få en ökad insikt i sina egna och Postens värderingar, skulle känna ökad delaktighet och därmed kunna verka med större engagemang och förståelse när de kom tillbaka till jobbet.

Intentionen var att det skulle vara en så blandad grupp som möjligt vid varje tillfälle. Således hade högst två från samma arbetsplats kallats till kursgården i Hindås (totalt bestod gruppen av 39 personer). Det var också personal från både Terminal och Utdelning.

Trots att regionen nu var delad genomfördes detta som en gemensam aktivitet. Det var därför inte många som kände varandra men det som enade var förstås att man var postis. Det dröjde inte heller längre än till första rasten förrän man diskuterade med bordsgrannen hur man kunde lösa olika praktiska problem eller förhörde sig hur andra jobbade. Stämningen var god och jag fick en känsla av att de flesta uppskattade att få komma bort från det vanliga jobbet några dagar. Jag hamnade likväl bredvid en lagledare som var orolig för hur allt jobb skulle lösas hemma på kontoret nu när två var borta och de redan innan var underbemannade. Han berättade också för mig att de funderade på det här med flexibel arbetsorganisation och hur det skulle kunna fungera, men "du vet, betinget lever", suckade han.

Den första dagen innebar att i grupp reflektera över sina egna och Postens värderingar genom att diskutera olika frågor. Varje grupp leddes av en utdelningschef eller en drift-/lagledare, som varit med vid ett tidigare tillfälle. Övriga deltagare var antingen brevbärare eller sorterare. Frågorna handlade t ex om vad som kännetecknar ett lag, vad som är viktigt i arbetet och varför det var viktigt att diskutera visioner och värderingar. De svar som deltagarna gav kan kännas igen från berättelsen ovan. Det var nämligen uttryck som "vi bör alla bli ett "vi", alla skall känna engagemang, förändringar i omgivningen, konkurrens och krav på lönsamhet". När Andersson, seminarieledaren, visade visions- och värdedokumentet (1996) var det dock färre än en fjärdedel som sade sig ha sett det förut. Första gången de borde ha sett innehållet var i almanackan för 1996 som delades ut till alla. "Där ser man hur det är med informationen", sade Andersson, "den finns där men den finns inte ändå".

Under den andra dagens förmiddag diskuterades hur man skulle handla utifrån olika givna situationer. Det viktigaste var inte att svara rätt, sade Andersson, utan att fundera över hur värderingsdokumentet kunde kopplas till den egna praktiken. Det tydligaste var att man gärna lämnade över ansvaret till chefen. Ibland fanns osäkerhet om vilka befogenheter man hade, och ibland tyckte man helt enkelt att det inte var "min sak". Oftast verkade ändå de bästa svaren ha varit att "ja, jag ordnar det" och "kunden har alltid rätt".

På eftermiddagen kom Liljefors, vilket han eller någon representant för honom skulle göra varje vecka resten av året. Nu skulle han ge sin bild av dagens situation och sin vision om framtiden. Det fanns en viss spänning i luften. Liljefors var respekterad av de flesta och uppfattades som en klok och bra chef. Det var dock inte på den tiden så vanligt att träffa honom personligen. Den rollen hade ju Norén haft. Detsamma gällde för Terminalen. Där fanns Larsson som chef. Men nu skulle man få tala direkt med Liljefors!

Han började att prata om situationen som Posten befann sig i, det vill säga omvärldens förändring. Det var den början av den argumentation som var vanlig inom Posten. "Det är ju inte konstigt att vi måste förändra oss när det har hänt så mycket i omgivningen", sade Liljefors efter att ha tagit upp exempel som IT, avreglering, statens ekonomi och globalisering. "Det handlar om att fungera som väderkvarnar och inte bygga skydd när stormarna kommer", fortsatte han, "skall vi lyckas att behålla de volymer vi har måste vi vara dj-t bra". "Varför skall kunderna välja Posten år 2000 när det är just de som kommer att vara den största bristvaran i framtiden", undrade Liljefors. "Vi kan inte stänga av när vi kommer till jobbet! Det handlar om att få fram det personliga engagemanget. 2000-talets arbetsplats innebär lust och trivsel", gav han själv som svar.

Deltagarna satt mestadels tysta. De hade innan Liljefors kom skrivit upp tre frågor per grupp och hängt upp på väggen så att Liljefors skulle kunna svara utan att någon enskild behövde fråga. Många svar vävde han således in i sitt tal. Han tog också upp frågan om deltagarna tyckte att ett seminarium av denna form var av värde. Några veckor tidigare hade någon skrivit en insändare och kritiserat regionen för att satsa flera miljoner på denna aktivitet, samtidigt som man ganska kraftigt drog ner på folk. Liljefors frågade deltagarna vad de tyckte. De allra flesta tyckte att det var en bra satsning. "Vi som är kvar måste ju ändå ha utbildning", sade någon. "Vad skall vi då göra med dem som är negativa och oföränderliga?", undrade Liljefors. "Har vi råd att ha dem kvar? Vi hjälper gärna till att göra dem anställningsbara och byta jobb. Vad tycker ni? Var skall vi dra gränsen?". Det tycktes vara en för känslig fråga att svara på. Deltagarna

var tysta. "Vad skall vi nu göra när vi kommer hem?", undrade han därefter. "Vi måste sprida det positiva budskapet! Vi måste vara "Ett Posten" mot kund, murarna får inte bli för höga", var Liljefors sista ord. Seminariedagarna på Hindås var över.

Ryktet om Hindås spred sig snabbt och ryktet sade att det var positivt. En av de äldsta brevbärarna berättade vid ett av våra samtal:

- Det var mycket trevligt. Det var inte speciellt något nytt. Man snackade inte något nytt egentligen, men det framfördes på ett bra sätt eftersom det var folk från olika delar och det tyckte jag var positivt. Vi hamnade i ett gott gäng, där det var en jätteblandning av folk. Det var kul att höra hur de jobbade och vad de tyckte. Det var kul och sedan var maten god också.

- Var det Andersson som var ledare?

- Ja och Wiklund. Det skiftade. Sedan kom Liljefors upp på fredagen och snackade. Många gnyr på honom, men jag tycker att han är bra. Han pratar bra och har vettiga saker att säga.

- Du säger att det inte var något nytt direkt. Du menar att du redan visste visionerna och så?

- Nej, nej, men det de pratade om, det är sådant som har funnits, även om det kanske inte har uttalats så.

Det skulle vara synnerliga skäl för att inte åka, hade Liljefors sagt, och så blev det. Trots att en del hade svårigheter att vara borta över natt eller helt enkelt inte ville, var så gott som alla där. Frågan är vad som hände sedan.

## **"Så utveckla(de)s vi" på Utdelning**

På Utdelning skulle verksamheten under åren 1997 - 1998 styras och utvecklas genom sju olika ansvarsområden, ANO på postspråk. Enligt tolkningen ovan var detta regionledningens översättning av idén om framtidens arbetsplats. Det var alltså ett sätt att omsätta idén om 2000-talets arbetsplats i den regionala praktiken. Det innebar att fyrtio utdelningschefer, tillsammans med den tidigare regionledningen, skulle vara delaktiga i att utveckla och genomföra regionens affärsplan. De sju olika grupperna skulle utveckla och följa upp

"aktiviteter" (det vill säga nya rutiner för hur arbetet skulle utföras) inom sina respektive områden. Varannan månad träffades alla i den så kallade brevledningsgruppen (BLG) och behandlade de aktiviteter som grupperna kommit fram till. Alla aktiviteter som godtogs skulle sedan in i varje utdelningskontors affärsplan för att sedermera genomföras.

De flesta av utdelningscheferna upplevde det nya arbetssättet som positivt och utvecklande. Flera av ANO-grupperna kom igång snabbt och iscensatte ett flertal aktiviteter. Efter ett tag uppstod emellertid problemet att det hade beslutats om aktiviteter som alla egentligen inte stod bakom. Det var inte alla som hade känt sig bekväma i att säga sin mening i en grupp bestående av femtio personer. En del tyckte också att de behövde lite mer tid för att begrunda olika frågor och att beslut kanske hade tagits lite för snabbt. Det bestämdes därför att alla skulle få den information de behövde från ANO-grupperna senast en vecka innan BLG. Att det ändå blev så att de som hördes mest fick igenom flest idéer verkade oundvikligt. Ett annat bekymmer var att det i ansvaret låg att också följa upp varandra. Det innebar att ANO-grupperna skulle kontakta eller besöka kollegorna för att höra efter hur det gick med just den gruppens aktiviteter. Problemet var att de kände sig som kontrollanter, eller omvänt som kontrollerade. I de grupper jag deltog bestämdes det i stället att man skulle se det som att man kunde erbjuda stöd i de frågor som man hade större kompetens i. Dock skulle varje ANO-ordförande kontinuerligt rapportera till Liljefors hur de olika utdelningskontoren låg till på respektive område.

De olika grupperna utvecklade också olika hjälpmedel eller nya metoder, som direkt kunde ge hjälp till de andra. Det kunde till exempel handla om metoder för internlogistik, utbildning av närserviceansvariga, bättre kalkylmetoder och manual för hur man kunde arbeta sig närmare 2000-talets arbetsplats. Det utvecklades således en mängd metoder och aktiviteter, som sedan skulle genomföras på varje utdelningskontor. Problemet var ofta vad man skulle prioritera. Samtidigt upptogs Liljefors tid alltmer av det nya sättet att organisera affärsområdets verksamhet. Han själv arbetade ju i en liknande grupp

gällande hela affärsområdets aktiviteter. Men det krävdes från regionen att han skulle vara mer till hands än vad han hade planerat. Tanken hade ju varit att utdelningscheferna på ett annat sätt än tidigare skulle ansvara för utvecklingen. Efter det första året flyttades därför de som tidigare kallats den regionala staben ur ANO-grupperna för att kunna fungera som biträdande för Liljefors.

### **ANO 2000-talets arbetsplats**

Persson var ordförande i ansvarsområdet 2000-talets arbetsplats. Under de två år som man organiserade Utdelning på detta sätt utvecklades och följdes aktiviteter i regionens affärsplan upp inom områdena: personalutveckling, ledarskap, organisations- och arbetsutveckling, belöningsystem, avtal inom personalområdet, kommunikation, ViP samt jämställdhet. De aktiviteter som jag uppfattade att arbetet mest koncentrerades kring var det man kallade "Hindås steg 2" och "kontinuerlig uppföljning av dokumentet "Så utvecklas vi".

Redan 1994 hade Larsson, terminalchefen, utvecklat dokumentet "Så jobbar vi", som skulle gälla för hela regionen. Det innehöll de strategier som skulle användas för att nå fram till 2000-talets arbetsplats. Strategierna som skulle tillämpas för att de skulle "bli framgångsrika" med verksamheten och förändringarna löd:

- Förändringsarbetet bedrivs i en ständig process genom dialog i linjen.
- Decentralisering som innebär att alla på ett strukturerat sätt är delaktiga i förändringsarbetet.
- Alla förändrings- och utvecklingsaktiviteter hålls samman av vår helhetssyn.
- Tilltro till alla medarbetares vilja och förmåga att utvecklas.
- Tillsammans skapar vi trygghet i förändringen.

Eftersom dokumentet "Så jobbar vi" inte användes, gav Liljefors Persson och några av hans kollegor i uppgift att undersöka hur eller om dokumentet användes och om det inte användes söka ta reda på



vad man kunde göra åt det. Gruppen konstaterade ganska snabbt, berättade Persson, att dokumentet låg i byrålådor i bästa fall. De försökte då ta reda på varför folk inte använde det och vad det var för fel på det, rätta till felen och lansera det om igen, då med titeln "Så utvecklas vi". Det var också då som idén med certifiering föddes. Tanken var att alla enheter, utöver de redan befintliga mätningarna, innan 1998 års utgång också skulle vara certifierade av regionledningen enligt kriterierna för 2000-talets arbetsplats. Det nutida dokumentet var mer strukturerat än det förra och gav utdelningscheferna ett antal steg att använda i sitt arbete mot 2000-talets arbetsplats på hemmaplan. I verksamhetsbeskrivningen till Utmärkelsen Kvalitet i Posten beskrivs innehållet i dokumentet som:

...vårt regionala handlingsprogram för att åstadkomma 2000-talets arbetsplats i praktiken. Det bygger på linjedialog, mellan chef - medarbetare, för att i ökande omfattning ta tillvara de anställdas ambitioner, kreativitet och kunnande. Linjedialogen bygger på principen att alla förändringar ska målsättas, planeras, genomföras och följas upp där de hör hemma. För att utveckla linjedialogen arbetar vi först med omvärldsförståelse och acceptans för egna enhetens situation och mål. Ambitionen är att arbeta systematiskt efter "Så utvecklas vi" för att kunna certifiera alla våra arbetsplatser som 2000-talets arbetsplats.

Det nya dokumentet presenterades sedan för alla utdelningschefer på ett BLG-möte och för regionens lagledare på den årliga lagledardagen. Utvecklingen gick ändå långsamt. Det fanns ju sex ANO till som hade utvecklats och följde upp sina aktiviteter. Uppmärksamheten var således inte bara inriktad mot att komma vidare på vägen mot 2000-talets arbetsplats. Eftersom regionen hade gått bra ekonomiskt 1997, bestämde ANO 2000-talets arbetsplats att satsa extra pengar på att hjälpa kontoren i processen. Ett program (Hindås steg 2) eller smörgåsbord, som de kallade det för, utvecklades. Beroende på vilket steg man behövde ha hjälp med och var i processen man befann sig kunde man få hjälp på olika sätt. Utdelningscheferna uppmanades att söka pengar för olika utvecklingsinsatser. Efter några påminnelser hade ansökningar kommit in, kanske från en tredjedel. Övriga ut-

tryckte på ett BLG att de klarade sig själva. Emellertid gick regionen ekonomiskt sämre under våren 1998. Volymerna minskade avsevärt mer än man hade räknat med, och man hade samtidigt alldeles för många övertidstimmar. Den extra hjälpen frös således inne. Under hösten 1998 fick vi sedan höra att Posten skulle omorganiseras igen. Inga nya aktiviteter utvecklades därför. Hindås steg 2 avstannade. Eftersom man inte visste hur det skulle gestalta sig var det bättre att avvakta. De sista månaderna 1998 verkade det som att alla gick på sparlåga och väntade på det nya. Såvitt jag vet var det bara ett kontor som certifierades. Ett annat försökte men höll inte måttet.

## "KUL" på Terminalen

Vid omorganisationen på Terminalen inför Nya Brevnätet 1996 utgick man ifrån strategierna i "Så jobbar vi" och skapade arbetslag, som skulle vara "grundstenarna i förändringsarbetet" (internt dokument) mot 2000-talets arbetsplats. Hindås hade varit nästa stora aktivitet. Men som sagt, Larsson var fortfarande inte nöjd. Det behövdes fler insatser för att komma närmare 2000-talets arbetsplats. Larsson gav därför utvecklingschefen Johansson och en facklig representant i uppdrag att utveckla ett program för att ge stöd till lagens fortsatta utveckling. Strategierna i "Så jobbar vi" skulle fortfarande vara vägledande. Resultatet blev KUL-programmet, det vill säga Kompetens och Utveckling i Laget. Till skillnad från arbetet som pågick hos Utdelning, var detta ett program som alla skulle genomföra inom ett år. De uppställda målen var:

- att alla lag, efter genomfört utvecklingsprogram, skulle ha en egen "lagaffärsplan" och
- att samtliga enheter under 1997 skulle uppnå målet för index på 2000-talets arbetsplats, det vill säga 7,0.

Liksom hos Utdelning handlade det om att gå igenom ett antal steg, där det första handlade om att skapa "omvärldsförståelse". Lagen skulle genom stegen arbeta fram delarna i lagets "affärsplan". Det

praktiska arbetet skulle utföras av lag och driftledare, medan produktionschefer och handledare skulle bistå med att stödja och lära ut arbetssättet. Handledarna var oftast driftledare men också produktionskonsulter och SEKO-representanter. De var speciellt utvalda för sin förmåga att entusiasmera och driva grupper framåt. Aktiviteterna i lagaffärsplanen skulle sedan utföras genom en "planera-utföra-följa-upp-process", där arbetsplatsträffar skulle vara forum för uppföljning. Lagen skulle på det sättet bli delaktiga på ett strukturerat sätt i förändringsarbetet enligt den andra strategin i "Så jobbar vi".

Resultatet blev att så gott som alla lagen gjorde en lagaffärsplan. Man uppnådde dock inte index. Det blev inte heller någon uppföljning av aktiviteterna i planerna. Snarare uppfattade lagen att programmet hade varit ett projekt som nu var avslutat. En av sorterarna berättade för mig hur det var.

Det har inte blivit någon fortsättning på det. Jag vet inte när vi hade det sist men det var nog över ett år sedan. Vi gjorde en Danmarksresa och så åt vi och drack lite pilsner. Det var sista gången och mer har det inte blivit. Det lät ju så väldigt bra när vi skulle börja med det här då. Vi skulle vara så noga och alla skulle bli bättre och lära sig mer. Så blev det ju inte, om de inte tar upp det igen vill säga.

Att arbetet med programmet rann ut i sanden tycktes egentligen inte förvåna någon. "Det är så det är i Posten", berättade de för mig. En annan sorterare förklarade det så här: "Sedan händer aldrig någonting. Det är alltid så med allting här att det händer sällan någonting. Folk har ju kanske åsikter och idéer men sedan så rinner det ut i sanden", suckade hon. "Varför tar ni inte upp det själva då", undrade jag. "Jag vet inte om det är vi själva som skall ta tag i det. Ibland är det ju andra lite högre upp kanske som skall ta tag i det och så kanske det aldrig kommer dit". "Men vad beror det på då", undrade jag igen. "Ja, det beror väl på oss antagligen", blev svaret.

Ofta var det så att sorterare och brevbärare förväntade sig att någon annan skall ta tag i det. Det hade ju alltid varit så. Många gånger var det nog också så att driftledare på Terminalen och lagledare på

Utdelning tog på sig den rollen. Svensson brukade säga till mig att "det är bäst att jag gör det själv. De kan inte". Personalen hade ändå förväntat sig mer stöd från produktionscheferna. En av driftledarna förklarade det så här:

Om någon har gjort en lagplan och lämnat in den och ingen bryr sig om det, då är det inte speciellt bra. Jag tror att det är en viktig bit att följa upp. Kanske att visa att de är intresserade av vad vi gör.

Produktionscheferna uttryckte likafullt en mer bestämd förhoppning om att vara på rätt väg. "Lagen har blivit mer sammansvetsade och starka", sade en av dem. Oftast hade det inte varit några stora förändringar som genomförts, men "det är de små förändringarna som måste bli synliga för alla på enheten". Cheferna var medvetna om att "det har gått lite olika i lagen", men tyckte "att de har fått fram något bra". Trots att lagplanerna var mer eller mindre gedigna så hade nästan alla lag faktiskt gjort en dylik. Lagen "har lagt ner mycket jobb på det och har på ett bättre sätt lärt sig om de har problem i laget", sade de. En av dem uttryckte det:

- Tror du att ett syfte med det hela är att öka delaktigheten mer?
- Ja.
- Tror du att det har haft sådana effekter?
- På en del av personalen men inte på alla. Jag tror att 3/4-delar har förstått det. Vi har långt kvar. Jag säger att det är bra, annars hade man inte haft något att bita i. Hade du sagt detta för 3 - 4 år sedan, hade ingen vetat vad vi pratade om; att vi skulle göra en lagplan. Det är ett enormt framsteg. Jag tror inte att det är några problem att få igång det igen efter sommaren.
- Tror du att man inte är riktigt mogen än att ta hela ansvaret utan att man behöver lite hjälp?
- Jag tror inte det. Det gör ju ingenting om det tar ett år till. Det var den här tröskeln som var den stora och svåra. Vi måste få igång det.

Å andra sidan förklarade en av dem det så här:

Vi är inne i 1998 nu och vi är fortfarande på min nivå, till och med nivån ovanför, inte bra på affärsplanen. Då kan man inte förvänta sig att man är bra på den heller på nivån under på bara ett år. Du vet, tiden och mognaden.

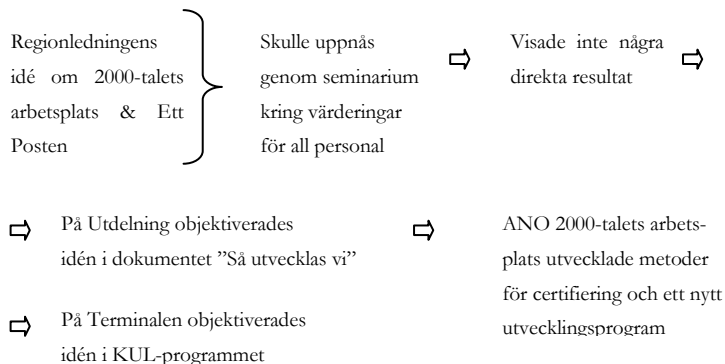
Bilden av att, speciellt sorterarna, förväntade sig att någon annan skulle ta initiativ visade sig tydligt när jag frågade dem om delaktighet och ansvar. Trots att de ofta hade idéer och förslag på lösningar, ansåg de att det var "någon annans bord". Vid en pratstund jag hade med en av sorterarna lät det så här.

- Tycker du att du själv är med och påverkar och styr ditt arbete?
- Nej det tycker jag inte. Vadå påverka? Jag kan inte påverka så himla mycket. Här är breven och de skall vara sorterade till klockan halv tio. Vad kan jag påverka egentligen?
- Sättet att jobba till exempel.
- Men det kan jag ju inte egentligen.
- Det kan du inte?
- Nej, de skall vägas in i roboten och de skall köras i maskinen och det kan jag inte påverka på något sätt. Vi skall sortera dem i facken. Det kan jag heller inte påverka. Kan jag det? Här är jobbet som skall göras och hör sedan.
- Jag tänkte på att du kunde påverka hur man jobbade. Om du lägger fram förslag att gör så här och så här så går det fortare.
- Jag får säkert lov att påverka det men det gör jag inte i så fall. Då får man ju tänka lite.
- Är det det bekväma som visar sig?
- Jo, vi gör som vi brukar. Hur skall vi göra när vi buntar ur idag? Det brukar vi säga varje kväll. Skall vi göra som vanligt eller skall vi göra det mer rationellt? Äh, vi gör som vanligt, säger vi då. Då blir det liksom inte så rationellt. Det är så tungrott hela tiden. Som utbuntningen till exempel; den är ju katastrof där nere. Skulle någon komma in där, skulle de fundera på vad vi sysslade med. Så många gör så lite på så lång tid. Det skulle kunna gått dubbelt så fort med hälften så mycket folk. Då var det någon som skrev ner förslaget, om vi gör si och så, så skulle det funka mycket bättre. Det här skrev de i januari, tror jag det var. Vi har fortfarande inte testat.

Vad berodde det då på att det var så svårt för sorterarna att uppmärksamma och översätta idén om 2000-talets arbetsplats till sin egen praktik? Uppfattade de att budskapet var vagt för att de var vana att följa tydliga regler? Förväntade de sig styrning eftersom de var vana vid att någon annan bestämde? Uppfattade de inte att KUL skulle vara början på en process därför att de var vana vid att projekt avslutades? Det tycks som att ju längre "ner" i organisationen jag lyssnade, ju mindre av Postens filosofi och desto mer av äldre normer och värderingar stod att finna. I och med lagorganisationen hade produktionscheferna delegerat mycket ansvar till driftledarna. Dock verkade det i nästa steg som att det också stannade där. Sorterarna fick, kunde eller ville inte ändra sina vanor. Man gjorde naturligtvis det man hade blivit ålagd. Skulle det göras en lagplan så gjorde man det. Skulle jobbet utföras på ett annat sätt så gjorde man det. Men ansvaret tillmättes någon annan.

### **Regionledningens handlingar**

Vad hände då under 1997 - 1998? Regionledningens översättning av idén om 2000-talets arbetsplats visade sig i det nya sättet att organisera verksamheten i regionen. Betydelsen av idén manifesterades också genom bildandet av ansvarsområdet. Men vad hände sedan med idén? Hindås hade varit ett initiativ för att ytterligare få igång processen bland alla anställda. De flesta av deltagarna upplevde det positivt – kanske mest för att också de uppmärksammades och fick vara med i diskussionen. De tog nu också tydligare till sig nya begrepp och språkbruk. Man kunde dock inte se några direkta effekter, varken i sättet att arbeta eller i resultaten från mätningarna. Liljefors initierade därför "Så utvecklas vi" –processen, och ANO 2000-talets arbetsplats arbetade intensivt för att åstadkomma ytterligare hjälpmedel. På Terminalen genomfördes KUL-programmet av samma orsak. Utvecklingen kan förenklat beskrivas enligt följande:



**Bild 8:** Regionledningens handlingar.

Det föreföll som att även utdelningschefer och produktionschefer, lagledare och driftledare nu började övertygas om idéns betydelse och betrakta den som en självklarhet. Nämnade yrkesroller hade, genom idén, fått roligare och mer utvecklande arbetsuppgifter. Dock verkade det som att ansvaret och delaktigheten också stannade där. Övriga yrkesgrupper tycktes ha svårare att ta till sig det nya. Snarare blev deras översättning att det där var ”någon annans bord”. Men också utdelningscheferna hade svårigheter att fungera helt autonomt. Även de var ju sedan tidigare vana vid en tydligare styrning. De hade sedan några år förstått att utdelningskontoret skulle skötas som ”företaget i företaget”. Problemet var nu att man också skulle ansvara för hela regionen som företag. Det hade varit lättare att bara sköta sitt. Det var inte helt lätt att både ansvara för sin egen enhet och för helheten. Liljefors kunde därför aldrig helt förändra sin tidigare roll.

## Fortsatta initiativ

Dahlsten verkade emellertid envis. Visionen fanns kvar och mätningarna av 2000-talets arbetsplats fortsatte. I tidningen NyhetsPosten, som gavs ut till alla anställda och som postisarna åtminstone ibland bläddrade i, skrev Dahlsten i oktober 1998:

### 2000-talets arbetsplats ett framtidskoncept

Det är min övertygelse att det i var och en av oss bor resurser som, om de till fullo får utrymme att utvecklas, kan skapa helt nya förutsättningar för vårt företags utveckling. Det är denna positiva människosyn som burit mitt envetna engagemang för konceptet 2000-talets arbetsplats...Den trehövdade målbild vi i snart tio år arbetat efter är ingen teoretisk konstruktion, ingen skrivbordsprodukt. Den är förankrad i grundläggande värderingar och i en filosofi som jag hoppas kommer att präglade Posten också i framtiden...Vi har kommit en bra bit på väg. Genomsnittet i den utvärdering vi löpande gör av hur långt vi kommit i byggandet av 2000-talets arbetsplats har stigit från 6,2 i betyg till 7,5. Men bakom siffrorna döljer sig stora skillnader...Det som är gemensamt för de goda exemplen är det goda ledarskapet. Det finns idag många, många arbetsplatser i Posten som är inne i den goda cirkeln...Det finns också arbetsplatser som har problem. Ofta är det ett ledningsproblem...Det ställer krav på företaget att stötta och utveckla sina chefer.

Men det är inte alltid chefen det hänger på. 2000-talets arbetsplats kräver att alla ställer upp på konceptet och på de värderingar som präglar det. Det är idag ingen tvekan om att det stora flertalet i Posten gör det. Men det finns de som spjånar emot. De kan se sin egen maktposition hotad. De litar inte på andra. Eller de sätter sig på läktaren och kritiserar laget i stället för att delta och föra utvecklingen framåt och därför kanske borde fundera över sin egen situation...Min bestämda uppfattning är: Låt oss ta itu med de problemarbetsplatser som återstår. Men stå fast vid den filosofi och de värderingar som präglar 2000-talets arbetsplats.

De många goda exemplen visar vägen.



Innebörden av kriterierna var 1998 fortfarande densamma. Dock hade några omformulerats och några hade utvecklats. Ett ytterligare mål, ”förnyelse”, hade tillkommit och ett medinflytandeavtal från januari 1997 uppmärksammades. Jag presenterar de kriterier som hade förändrats (inom parentes såsom de lydte 1998, kursiv stil förändringarna):

- 3.Vi har en egen affärsplan som styr vår verksamhet och som är utformad i enlighet med Postens styrfilosofi (Vi har en egen affärsplan som styr vår verksamhet och som utformats i enlighet med Postens (...)Filosofi).
- 4.Vi har egna mål för Nöjda kunder, Lönsamhet och Personal som trivs (Vi har egna mål för Nöjda kunder, Lönsamhet, Personal som trivs *och Förnyelse*)
- 6.Vi tar ett gemensamt ansvar för affärsplanen (Vi tar ett gemensamt ansvar för *att uppfylla* affärsplanen)
- 8.Vi utvecklar vår kompetens i takt med verksamhetens utveckling (lärande organisation) (*Vi ser till att vi har kompetens att utveckla och driva både Postens framtida affärer och den nuvarande verksamheten*)
10. Vi har utvecklingssamtal (Vi arbetar enligt intentionerna i *Medinflytandeavtalet* och har Utvecklingssamtal, *Arbetsplatsträffar och Samverksansgrupp*)
- 11.Vi har belöningsystem som stimulerar oss att nå eller överträffa våra mål (Vi har *lönesystem och andra belöningsformer som stödjer utvecklingen av 2000-talets arbetsplats* och som stimulerar oss att nå eller överträffa våra mål)
- 12.Vår chef/ledare har kompetens, hjälpmedel, ansvar och befogenheter, samt styrning och stöd för att leda 2000-talets arbetsplats (Vår chef/(...) har kompetens, ansvar, befogenheter och hjälpmedel, samt styrning och stöd för att leda 2000-talets arbetsplats (*begrepp i ändrad ordningsföljd*))
- 13.Vår chef/ledare visar respekt och tillit, kan ta svåra beslut och är synlig och närvarande. (Vår chef *är en ledare som* visar respekt och tillit, kan ta svåra beslut och är synlig och närvarande).

1998 sammanfogades också värderingsdokumentet och innehållet i Postens styrfilosofi (LOTS), det vill säga metoden för affärsplaneringen, i ett gemensamt dokument (Värderingsdokument, 1998). Således skulle det bara framdeles finnas ett dokument, som skulle

leda verksamheten. Supermålet om ”Sveriges mest nöjda kunder” eller ”Kund 97”, som det kallades, följdes så vitt jag vet inte upp, åtminstone inte så att det noterades i regionen. Men arbetet med pusselbitarna ”kundorientering”, ”2000-talets arbetsplats” och ”lokal närvaro” fortsatte. ”Kunden i centrum” var ett vanligt uttalande i alla sammanhang. Men det tycktes inte som att det ville visa sig i mätningarna av 2000-talets arbetsplats. Under perioden 1995 - 1998:1 (första kvartalet) ökade index i regionen enbart från 6,4 till 6,7. Genomsnittet för Posten totalt var samtidigt under samma period 7,0.

### **Från idé till handling?**

Vi har nu följt en möjlig färd av idén om företaget med fokus på visionen om 2000-talets arbetsplats. Av berättelsen kan förstås att inte alla initiativ från koncernledningens sida inverkar omedelbart på postisarnas ord och handling. Det som direkt berörde dem var dels personalrationaliseringarna och betingets borttagande, dels mätningarna av målen och 2000-talets arbetsplats.

Brevbärares och sorterares bild av idén om 2000-talets arbetsplats översattes till idén om ”företaget i företaget”. Emellertid tillmättes ansvaret för detta företag oftast någon annan. De flesta av kriterierna uppfattades således inte vara deras sak. Men ändå hade något hänt. Bilden av den egna arbetsplatsen hade förändrats. Framförallt behövde man vara där mycket mer. Det inverkar ibland avsevärt på postisarnas livsförhållanden. De kunde inte längre i samma utsträckning ägna sig åt fritidssysselsättningar, ta hand om barnen eller ha två arbeten.

Utdelnings-/produktionschefer och lag-/driftledare brukade lägga till begreppet ”delaktighet” till bilden av 2000-talets arbetsplats. De var också oftast mer delaktiga i det nya. I mätningarna visade det sig dock inte i några större förändringar. Man kan naturligtvis diskutera om kvalitativa spørsmål går att mäta genom enkäter och vilket syfte postisarna hade haft att svara på ett visst sätt. Nämnas bör också att resultaten inte delades upp på vilka yrkeskategorier som svarat. Men tills vidare utgår jag ifrån deras egen uppfattning om mätningarna,

det vill säga att de visade att det gick trögt i omvandlingen till företag. Alla chefer uppmärksammades också på och deltog i UPP-programmet, en utbildning som innebar att fokusera delarna i värderingsdokumentet men också den egna chefsrollen. Det gav ett ytterligare incitament för region- och terminalledningen, som initierade fler aktiviteter som Hindås, KUL och ”Så utvecklas vi”. Utdelningsidan organiserades dessutom enligt en ny ledningsidé.

Integrationen med Ett Posten gavs inte lika tydlig uppmärksamhet. Visst fanns den med i värderingsdokumentet, som diskuterades både i UPP och Hindås, men den syntes mindre till i postisarnas handlingar i regionen. Således användes aldrig någon ny etikett för de båda idéerna tillsammans som annars var vanligt inom Posten. Det postisarna pratade om var ”företaget i företaget” och/eller 2000-talets arbetsplats, då ibland inbegripet Ett Posten. Slutsatsen så här långt är att idén om 2000-talets arbetsplats syntes mindre tydligt i brevbärares och sorterares handlingar än hos chefer och lag/drifledare.

Varför gick det då som det gick? Vad var det som hände när ledningens idéer mötte postisarnas praktik? Låt mig i det kommande kapitlet diskutera händelserna ytterligare utifrån avhandlingens utgångspunkter.



## Kapitel 7. När idéer mötte olika platser i praktiken

Texten i kapitel fyra till sex exemplifierar den pågående berättelsen om det som i Posten var och det som komma skulle, det vill säga postisarnas olika översättningar av sin arbetsplats i dåtid, samtid och framtid. Men givet antagandet att de institutionella förutsättningarna har en avgörande betydelse för hur idéer färdas och översätts bör en diskussion därom kunna lära oss mer om händelseförloppet vid förändringsarbetet inom Posten.

Kontentan i kapitel tre, där jag diskuterade institutioner, var att dessa har följande egenskaper: Institutioner är inte oföränderliga men stabiliserande. De underlättar kommunikation och samordnar regler i relationer. De står som förebild vid identitetsskapande och hjälper människor att glömma "oväsentligheter", det vill säga det som inte stämmer överens med förekommande verklighetsbild. Okända idéer tar därför lång tid och många repetitioner för att bli observerade. Ju mer skyddade grupper är, desto trögare omvandling. Förändring av institutioner sker när människor uppfattar ett tillräckligt stort avstånd mellan historiska och nuvarande förhållanden.

Vad fanns det då för institutioner, som skapats historiskt på Posten och som påverkade samtidens olika platser i praktiken? Vad var det som togs för givet där och vilka vanor fanns etablerade? Vad var det som hade sagts och vad var det som hade gjorts? I det följande presenteras inledningsvis en teori som jag använder för att förstå en del generella karaktäristika för Posten som en viss typ av verksamhet. Utifrån antagandet att vanor begränsar eller möjliggör hur idéer färdas och översätts diskuteras därefter vad som hände när nya idéer och gamla vanor möttes på olika platser.

## Institutionella förutsättningar?

Brunsson (1998) menar att man på ett övergripande plan kan urskilja tre olika institutioner som reglerar (formella) organisationer: den Politiska organisationen, Företaget och Föreningen<sup>12</sup>. Den Politiska organisationen är den institution som de flesta statliga och kommunala organisationer bygger på. Företaget är den viktigaste förebilden för varuproducerande organisationer och Föreningen för till exempel fackliga och andra intresseorganisationer. För att visa att det idag är vanligt att organisationer har drag från flera institutioner diskuterar Brunsson först skillnader mellan den Politiska organisationen och Företaget genom en renodling i idealtyper. Det handlar då om hur organisationers omgivning konstrueras, hur organisationers inre liv ter sig och hur ledning och ledningsmetoder uppfattas.

Både den Politiska organisationen och Företaget tänks ha *omgivningar* som de är beroende av, men dessa ser helt olika ut. I den Politiska organisationen finns medborgare, som har olika intressen och krav och som genom fria val är representerade i organisationens ledning. I Företagets omgivning finns istället kunder med mer specifika krav i så måtto att Företaget inte behöver tillfredsställa alla kunders krav. Denna legitimitet skapas genom att Företaget antas arbeta under konkurrens. Friheten är dubbelriktad i det att kunderna kan välja företag och Företaget kan välja vilka kunders intressen man vill tillgodose. För den Politiska organisationen är medborgarna i stort sett givna och är dessutom de yttersta uppdragsgivarna. Organisationen är till för allmänheten och har inget egenvärde om uppgiften bortfaller. Överlevnad är således inte som för Företaget ett självändamål. Finansieringsformerna skiljer sig också åt. Företaget erhåller huvudsakligen resurser genom försäljning, den Politiska organisationen genom skatter. Från detta kommer de ibland använda epiteterna ”närande” och ”tärande”.

---

<sup>12</sup> Forsell & Jansson (2000) påpekar att uppdelningen mellan politik och handling inte är specifik för företag utan finns i alla organisationer. De väljer därför att istället prata om tre olika organisationsformer som är typiska för var sin samhällssektor: förvaltningen, företaget och föreningen.

Företaget och den Politiska organisationen motsvaras också av två olika sätt att *organisera*. Den typiska organiseringsprincipen för Företaget är handlingsorganisationen där enighet, specialisering och problemlösningsförmåga förespråkas. Det centrala problemet att producera genom effektiv, samordnad handling löses genom till exempel hierarki eller försök till ideologisk likriktning. För den Politiska organisationen handlar det istället om att avspegla skilda och ofta motstridiga uppfattningar hos uppdragsgivarna, det vill säga medborgarna. Konflikt snarare än enighet blir en viktig organiseringsprincip. Uppgiften att avspegla inkonsistenser gör problem mer attraktiva än lösningar. Många frågor förblir också problem därför att motstridiga normer är inblandade. Organisationer kan även välja att avspegla inkonsistenta normer genom att skapa inkonsistenser mellan prat, beslut och handling. Denna form av hyckleri uppstår lätt i konfliktbaserade organisationer, där det är svårt att få till stånd beslut och att få dessa genomförda.

Den Politiska organisationen och Företaget skiljer sig även åt vad gäller *ledning och ledningsmetoder*. Företagets ledning uppfattas vara friare trots att det i lagstiftningen är företagets ägare som ses som uppdragsgivare. Eftersom ägarna oftast är många i åtskilliga stora aktieföretag, tenderar ledningar att uppfatta även dem som kunder och utbytbara. Dessutom antas ägarna bara vara intresserade av det ekonomiska resultatet, inte hur det har uppnåtts. Den Politiska ledningen är däremot medborgarnas uppdragstagare. Där är det också svårare att enas om vad ett bra resultat är. Det mest intressanta för medborgarna är inte bara *vad* organisationen uppnår, utan också *hur* det sker. Därav följer att den Politiska ledningen föreskriver procedurer och metoder som skall användas. Den typiska styrformen är regelstyrning. Eftersom det är svårare att styra med regler än resultat, har den Politiska ledningen svårare att decentralisera. Den hålls ofta ansvarig för detaljerna i verksamheten.

Organisationer är dock, enligt Brunsson, i praktiken mer oklara och blandade än institutioner. Det sker en generell utveckling mot olika typer av blandformer, samtidigt som det pågår både politisering, företagisering och föreningisering av organisationer. Det inne-

bär att det sker en rörelse mot sådana karaktäristika som förknippas med respektive form, men behöver för den skull inte sluta i total omvandling (Forsell & Jansson, 2000). Företag övertar drag från institutionen den Politiska organisationen medan statliga och kommunala förvaltningar får drag från Företagsinstitutionen. Både företag och förvaltningar övertar också drag från institutionen Föreningen. För företagen handlar det om att knyta kunden närmare genom olika former av medlemskap och för förvaltningarna innebär det brukarinflytande. Organisationsledningar lånar således in och blandar idéer från olika institutioner. Detta visar, säger Brunsson, på en viss svaghet hos institutionerna.

### **Det Politiska företaget**

Som vi kunde se i berättelsen var Posten en drygt 350 år gammal statlig inrättning, det vill säga var i sig själv en institution – i form av en självklar del av det offentliga samhället. Men organisationen hade redan från början delvis varit en blandform. Alltsedan 1685 räknades organisationen som ett affärsverk, som hade att förfoga över postmedlen. Postverket skulle vara ett självförvaltande organ och överskottet skulle disponeras av staten. Intäkter erhöles genom portoavgifter. Alla hade rätt att utnyttja Postverkets tjänster. Det skulle handla om att ge service till medborgarna. 1888 utfärdades också en monopolkungörelse, vilket gjorde att Postverket blev det enda alternativet. Under mitten av 1900-talet utvecklades sedan allt fler stadgar och föreskrifter för verksamhetens utövande. Procedurer blev viktigare än resultat. Som konstaterats i kapitel 4 organiserades Postverket sedan flera sekel utifrån byråkratiska, hierarkiska och militära förebilder. Principen var således handlingsorganisationen, som präglades av vanor som produktionsorientering, regelstyrning/regelföljande, kontroll, snabbhet, serviceinriktning, betingsarbete etc.

Följaktligen hade vanorna i Postverket etablerats utifrån en blandform av den Politiska organisationen och Företaget – det Politiska företaget. Men nu skulle organisationen renodlas, det vill säga företa-



giseras. Den politiska styrningen sades hämma effektivitet och affärs-mässighet. Det statliga verket uppfattades behöva en större autonomi för att kunna konkurrera på lika villkor. Dock skulle det inte bara handla om att ta över drag från en viss institution utan Postverket skulle bli ett riktigt företag. Själva existensberättigandet för verksamheten skulle ändras från att ge service till medborgarna till att tillfredsställa kundernas behov. Verksamheten renodlades genom att ansvaret för den grundläggande postservicen skulle åvila staten. Genom det nya bolaget Posten AB, med staten som enda ägare, skulle servicemålen uppfyllas, och tillsynen skulle utövas av den nya myndigheten Post- och telestyrelsen. Monopolet upphävdes 1993 och det lämnades fritt för andra postoperatörer att agera på marknaden, emellertid först efter godkännande från den nya myndigheten.

Det hade således givits möjligheter att förändra gamla vanor och verka inom en ny institutionell ram. Nu skulle allt som tidigare tagits för givet ifrågasättas. Eller kunde och skulle de verkligen det? Vilka vanor var det som levde kvar och vilka förändrades? Vad var det som hände när nya idéer mötte gamla vanor?

## När nya idéer och gamla vanor möttes

Ett ytterligare antagande i avhandlingen är att idéer som dyker upp på olika platser översätts på skilda sätt inom olika grupper beroende på förväntan och vilka vanor som är etablerade där. Det är vanor som förvisso är formade i dialektik med institutionella förutsättningar men som ändå kan te sig olikartat på skilda platser. De vanor som beskrivits ovan gav således olika uttryck i de olika yrkeskategoriernas verksamheter. Koncernledningen var till exempel van vid att styra med hjälp av regler, medan övriga postisar var vana vid att följa desamma. Med detta som utgångspunkt diskuterar jag därför i det följande hur händelserna kunde te sig på skilda platser i postisarnas praktik.

### ...i koncernledningens praktik

Tiden för den gamla myndigheten är förbi. Myndigheten som levde i skydd av monopol och som inte behövde bry sig om vare sig kunder eller konkurrenter (Ulf Dahlsten, Årsredovisning, 1992).

Koncernledningen med Dahlsten i spetsen hade länge arbetat för en ändring av Postens styrform. Förklaringen som användes var den ökande konkurrensen, det vill säga omvärldens förändring. Det sades vara viktigt att Posten fick förutsättningar likvärdiga konkurrenternas. Dock fanns det vid samma tid en allmän trend i Västvärlden att på olika sätt företagisera offentlig verksamhet – bolagisering, privatisering eller avreglering blev allt vanligare. Orsaken till varför Posten blev bolag är emellertid inte föremål för föreliggande studie, utan snarare vad som hände sedan. Men det var ändå samma argument som ledningen använde internt. Konkurrens, ny teknik, nya kundbehov och nya kunskapsbehov användes som förklaringar till att Posten måste förändras. När det gamla ställdes mot det nya, talade man ofta i negativa termer om det tidigare verket som ”den gamla myndigheten”, medan man yttrade sig i positiva termer om det kommande ”kundorienterade företaget”.

Förändringsidén blev att företagisera verksamheten, det vill säga omvandla Posten till att uppfattas och fungera som andra företag. Beslutet om bolagisering hade givit möjligheten. Intentionerna skulle nu handla om att omförhandla rådande föreställningar och vanor. Det skulle, enligt Dahlsten, handla om att gå från produktionsorientering till kundorientering genom att ändra strukturer och attityder. Teknikerna blev decentralisering och målstyrning, även det allmänna trender sedan 1980-talet (Arvidsson, 1998).

Men efter en tid verkade ledningen uppleva problem med att en del enheter strävade efter alltför stor autonomi. Ledningen befann sig samtidigt långt ifrån och kunde inte direkt övervaka verksamheten. Man hade ju också varit van vid den byråkratiska ordningen med regler och förordningar. Värderingsstyrning blev lösningen. Men det ledningen kunde se och som påkallade deras uppmärksamhet var resultaten av mätningarna av de tre målen och 2000-talets arbets-

plats. Det blev ledningens översättning av var man befann sig i förändringsprocessen. Eftersom man tyckte att det gick trögt togs flertalet ytterligare initiativ, där kundfokusering var det övergripande honnørsordet. Ett annat problem var att lönsamheten inom de olika affärsområdena var snedfördelad. Det var speciellt kassasidan och Postgirot som hade problem. Ett villkor för att överhuvudtaget få omvandlas till bolag hade varit att Posten åtog sig att ansvara för postservicen i hela landet, och därför gick det inte att bara lägga ner olönsamma postkontor. Efterhand blev en lösning att samverka med lokala handlare, bensinstationer etc. Det var det som kallades för ”Post i butik”.

Argumentationen som användes för att öka klyftan mellan då, nu och sedan handlade således om att skapa en bild av en hotande omgivning, men Dahlsten talade också ofta om ”den befarade krisen” som framtidsbild om inget gjordes. Dock presenterades även ett annat framtidsscenario – det om 2000-talets arbetsplats i form av små kundinriktade arbetsplatser. Det var verktyget för att kunna gå ”från ord till handling” och skulle rädda företaget. Dahlsten verkade också envis. Samma typ av budskap och samma förslag på lösningar upprepades återkommande.

En del vanor ändrades emellertid inte. Dahlsten talade om att ändra från produktionsorientering till kundorientering men begreppet ”produktion” behölls ändå. Det visade inte minst introduktionen av den senaste koncernorganisationen, där affärsområdena var de som skulle ansvara för ”produktionsprocessen”, kundsegmenten för ”kundprocessen” och utvecklingsenheterna för ”affärsutvecklingsprocessen”. Likaledes kallades också enhetscheferna inom affärsområde Brev fortfarande för ”produktionschefer”.

### **...i region- och terminalledningens praktik**

I regionen hade nu Liljefors att översätta bilderna till sin praktik. Han själv hade också arbetat länge på Posten men tillhörde dem som upplevde det mesta av det nya som positivt. Det handlade främst om den ökade frihetsgraden, att enheterna, det vill säga även regionen,

skulle betraktas som egna ”företag i företaget” och styras med hjälp av mål. Han godtog således ”problemet” med hotet från omgivningen och använde sig av samma argumentation gentemot regionens postisar. Den befarade krisen var emellertid svårare att översätta, eftersom affärsområde Brev oftast hade det bästa ekonomiska resultatet. Det var ”de andra” som borde ”äga det problemet”. Det var i alla fall svårare att förklara för postisarna varför man behövde dra ner på personal och spara samtidigt som det ekonomiska resultatet var positivt.

Men styrningen av enheterna skulle numera ske genom uppföljning av målen och 2000-talets arbetsplats och likaledes gjorde Liljefors. Vid det tidigare sättet att organisera regionen uppehölls kommunikationen främst med de två utdelningscheferna och terminalchefen. De i sin tur hade direktkontakten med produktionscheferna på varje enhet. När koncernledningen senare bestämde att Utdelning och Terminal skulle delas såg Liljefors nya möjligheter att organisera regionen på ett annat sätt. Samtidigt gavs samma möjligheter för hela affärsområdet Brev. I båda utvecklingsarbetena utgick man från den numera objektiverade bilden av 2000-talets arbetsplats och de tre målen. ”Koncernproblemet” var så att säga styrande. Men vi kunde också se i berättelsen i föregående kapitel att autonomi i sig var något som eftersträvades, både av regionerna och enheterna. Det gavs nu utrymme att utveckla dessa möjligheter. ”Ett Posten” var en lösning, som i mångt och mycket motverkade denna frihet, och behandlades därför sekundärt.

Det nya sättet att organisera regionen innebar att alla cheferna skulle vara delaktiga i att utveckla såväl som ansvariga för att uppnå målen i regionens affärsplan. Det innebar också att Noréns ”nivå” togs bort. Därefter användes hans gamla titel, utdelningschef, på dem som tidigare hade titulerats produktionschefer. Begreppet ”produktion” togs således bort från titlarna men levde ändå kvar i verksamheten. ”Vi i produktionen” var ett vanligt uttryck. Men utdelningscheferna skulle även ha kvar sitt ansvar för den egna enheten. Det var något som de flesta av dem nu hade vant sig vid, och även de betraktade den ökande autonomi som positiv. Delaktighe-

ten i hela regionens verksamhet gav dem mer ansvar och nya uppgifter. Det bidrog i hög grad till den personliga utvecklingen. En del problem uppstod emellertid när det nya också innebar att följa upp varandra och därmed även bli uppföljda av kollegor. Det ansvaret kunde Liljefors aldrig släppa helt. ”Koncernproblemet” hördes även på denna plats men det var vanligare med diskussioner om rimligheten att uppnå de uppställda målen och vilka aktiviteter som behövdes därtill. Liljefors ville alltså styra utvecklingen med hjälp av mål, det var på så sätt han själv följdes upp. I och med det nya sättet att organisera regionen kom han emellertid närmare verksamheten. Kommunikationen hölls nu direkt med utdelningscheferna. Han, eller någon representant för honom, träffade också lagledarna på varje kontor i det som kallades internstyrelse två gånger om året. Det gav således Liljefors en bättre möjlighet att argumentera för och uppmärksamma både utdelningschefer och lagledare på sin önskade framtidsbild, det vill säga till stora delar samma bild som koncernledningens. Hindås var likaså ett initiativ som gav den möjligheten. Eftersom Liljefors uppfattades som en klok och bra chef verkade också hans resonemang oftast som rimliga.

På Terminalen pågick arbetet på samma sätt som på Utdelning. Efter separationen ingick man inte längre i regionen med Liljefors som chef utan skulle styras direkt från Stockholm, det vill säga det var där som koncernledning och riksnätschefen fanns. Tretton terminaler i landet skulle samordnas i det logistiska nätet. Det innebar att mycket av det som tidigare gjordes manuellt nu skulle skötas av maskiner. Det uppstod många problem på vägen som ofta fick hanteras genom akutlösningar. Parallellt med övriga aktiviteter, som att uppnå målen och 2000-talets arbetsplats, beslutade också koncernledningen att terminalerna skulle ISO-certifieras. Samordningen av riksnätet sades underlättas genom att alla skulle arbeta på samma sätt. Larsson, som var terminalchef, hade således att översätta idéerna till sin praktik. Göteborgs Postterminal var en av dem som fick finnas kvar, men nya maskiner innebar att det inte behövdes lika mycket personal. Lösningen blev främst att säga upp timanställda och vikarier. Det handlade för Larsson om att övertyga dem som var

kvar om förträffligheten i det nya. Till sin hjälp hade han, förutom stabspersonalen, fyra produktionschefer. Deras titel förändrades inte. De fyra enheterna skulle, enligt idén om 2000-talets arbetsplats, fungera som självständiga. De köpte och sålde tjänster av varandra. Men i praktiken fanns de i samma lokal och utförde alla likvärdigt arbete. Således verkade det som att Terminalen som helhet var den viktiga resultatposten. Vissa av ”koncernproblemet” ingredienser var relativt lätta för Larsson att övertyga om. Det handlade speciellt om omvärldsförändring i ny teknik som visade sig med all tydlighet i den egna verksamheten. Med avseende på konkurrens och nya kund- och kunskapsbehov var det svårare. Sverige var tillsammans med Holland ledande vad gällde logistiskt nät och övernattbefordran. Å andra sidan jämfördes Göteborgs Postterminal med andra terminaler i landet och låg då inte så väl till vad gällde att få fram all post i tid (NKI). Trots att man inte direkt träffade kunden, kunde således Larsson översätta resultaten från mätningarna till den egna verksamheten. Men det fanns många parallella problem att hantera och terminalcheferna hade under åren inte blivit långvariga. Det blev inte Larsson heller. Under det sista året av min studie fanns under ett halvår en inlånad terminalchef från Malmö och sedermera en ny chef som rekryterades från Volvo.

Produktionscheferna var bara fyra stycken och hade sina kontor på samma plan som terminalchefen och staben. Trots att de var beroende av varandra på ett helt annat sätt än utdelningscheferna på Utdelning, kunde man ändå se samma tendenser som där. De strävade efter att fungera som självständiga enheter och valde emellanåt olika metoder för att utveckla desamma. Det fanns också för produktionscheferna många parallella idéer att hantera, och de försökte att delegera så mycket som möjligt till driftledarna.

### **...i lag- och driftledares praktik**

För lagledare på Utdelning och driftledare på Terminalen innebar det nya också nya möjligheter. De fick mer utbildning, ansvar och högre lön. För dem som hade ett fackligt förflutet syntes också större möj-

ligheter att kunna vara med och påverka. Flera av lagledarna befordrades även så småningom till ”bättre” tjänster, som till exempel utdelningschef och controller. På så vis uppfattades idén om 2000-talets arbetsplats som positiv av många. Enheten skulle fungera som ett företag nu och man skulle vara mer delaktig. Men de befann sig också i den direkta verksamheten, det som kallades för produktionen. Där fanns de dagliga problemen som skulle lösas, som till exempel att se till att det fanns tillräckligt mycket personal, att se till att posten blev sorterad och utdelad i tid, att hinna informera lagmedlemmarna samt att rapportera in till olika system. Neddragningen av personal innebar att allt kändes stressigare, och det blev än viktigare att organisera arbetet på ”rätt sätt”. Betingets borttagande borde ha visat sig i att man fick mer tid, men så upplevde de inte vara fallet. Driftledarna fungerade i högre grad som arbetsledare än vad lagledarna gjorde, eftersom de senare också hade ansvar för eget utdelningsarbete. Men båda rollerna innebar att också vara delaktiga i att utforma och följa upp enhetens affärsplan. Här skilde det sig avsevärt mellan olika enheter. På vissa platser var det nog främst utdelningschef eller produktionschef som stod för utformning, medan det på andra, till exempel hos Svensson och hans kamrater, till stor del var lag- och driftledarna. På Utdelning ingick lagledarna också i internstyrelsen, vilket innebar en möjlighet att direkt kommunicera med Liljefors. Det handlade förstas ofta om att förklara och försvara varför man inte uppnått målen, men också om att hitta nya lösningar.

Ett annat problem var att försöka övertyga de övriga postisarna om förträffligheten i allt det nya. Många gånger handlade det nog om att försöka förklara varför ”de däruppe” handlade som de gjorde. Det var inte lätt, eftersom lag- och driftledarna inte alltid själva hade någon rimlig förklaring. De tog ofta till samma argumentation som de själva hört, det vill säga ”koncernproblemet”. Det gällde att förklara att omvärlden nu såg annorlunda ut och att det därför var nödvändigt med förändring. CityMail (i storstäderna) var i det avseendet en bra symbol för att visa att konkurrensen nu var här som ett reellt hot. Många gånger handlade det emellertid om att lag- och drift-

ledarna själva tog ansvaret för det nya och de där tillhöriga aktiviteterna. På Terminalen var tanken att ytterligare decentralisera ansvaret till lagen genom att de också skulle arbeta med en lagaffärsplan, men de dagliga problemen verkade ta överhanden. Inga lag med driftledarna i spetsen fortsatte att arbeta enligt intentionerna, det vill säga att använda lagplanen som styrverktyg i arbetet.

### **...i brevbärares och sorterares praktik**

Tidigare i berättelsen har jag talat om att de flesta sorterare inte kunde, fick eller ville ta till sig de nya idéerna. Detsamma gällde för brevbärarna men inte i lika hög grad. De träffade ju kunderna och det var därför lättare att relatera idéerna därtill. Det var också där som konkurrensen direkt syntes i form av CityMail. Det var dock inte alla som övertygades om detta hot. Posten hade fortfarande 97 - 98 % av marknadsandelarna. Brevmängden hade förvisso minskat, men istället ökade massreklamen. Mängden att sortera och dela ut var alltså större. Trots att brevbärare och sorterare ofta hörde argument kring ”koncernproblemet” var det således svårt att se det i det i sitt dagliga arbete. Sorterarna upplevde det mer påtagligt genom den nya teknik som infördes på Terminalen. Samtidigt bestämde koncernledningen att ta bort betinget. På en del platser innebar det för vissa av postisarna en avsevärd omställning av hela livssituationen. Den tidigare upplevda friheten begränsades betydligt. Eftersom de också hade fått mer att göra dels genom ökad postmängd, dels genom att man på grund av personalneddragningar var färre personer, fylldes emellertid tiden snabbt. Det gick inte längre att gå hem tidigare på samma sätt. En del tyckte också att, eftersom man ändå skulle jobba full tid, man kunde ta det lite lugnare. Speciellt de äldre upplevde det positivt. Koncernledningen hade också bestämt att verksamheten skulle styras och utvecklas genom mål. Trots att fackliga företrädare ibland ville ta åt sig ”äran”, det vill säga att idéerna hade ett fackligt ursprung, var det sällan någon som härledde dem dit. Nej, idéerna var ledningens och de kom uppifrån.



Instrumenten för att nå framtidsbilden var kundorientering, 2000-talets arbetsplats och lokal närvaro, vilket postisarna hade fått höra och ta del av på många sätt genom åren. Gradvis hade framtidsbilden uppmärksammats av brevbärare och sorterare. I regionen hade olika initiativ, som Hindås, "Så utvecklas vi" och KUL, gett en återkommande upprepning av vad som borde gälla. Det mest påtagliga var ändå de återkommande mätningarna. Många brevbärare och sorterare ifrågasatte dock om ledningen verkligen menade allvar med målet "Personal som trivs" (ViP). Ovanstående nämnda initiativ upplevdes snarare av en del av dem påvisa motsatsen. Å andra sidan visade resultaten av mätningarna att under perioden 1994 - 1998 ökade index från 47 till 52 för hela koncernen och från 45 till 49 i affärsområdet Brev.

Alla var således medvetna om ledningens nya idéer. Det var dock inte alla som kunde, fick eller ville handla enligt intentionerna. De hade förstått att 2000-talets arbetsplats innebar att de nu skulle vara mer delaktiga än tidigare. Men delaktig i vad och på vad sätt? Många upplevde det ändå som att det kom dekret uppifrån som inte gick att påverka. En av brevbärarna berättade till exempel:

Det här med att delegera och att fatta sådana beslut att punkt slut nu skall alla kontor delas. Det kan man inte säga att alla kontor skall delas, men jag vet inte var gränserna går eller hur stort antal det är. De ger inget ansvar till Liljefors, utan det gäller hela landet. Det här har jag inte läst någonstans om, att alla kontor skall delas eller att just Dahlsten har förklarat det geniala. Varför skall alla kontor delas? Vilka skäl visar att vårt kontor skulle gå bättre om...Skälet vi får höra är att det är för vår skull, för att vi skall må bättre och trivseln skall bli bättre. Men besluten fattas ändå helt över huvudet på oss. Jag tycker att det är självklart att det skapar irritation och otrivsel. De talar om för oss att vi skall göra det här för er skull, men vi frågar inte er eller diskuterar med er eller någonting. De sitter däruppe, jag vet inte om det är Dahlsten själv eller...

Ett annat problem som en del brevbärare och sorterare uttryckte var att delaktigheten och därmed också informationen ofta stannade hos lagledare och driftledare. En av brevbärarna berättade:

Vad jag säger är att det är dåligt. De väljer att informera lagförmännen. Jag tycker att ju fler led informationen går genom, ju mer silas bort, förändras och förvanskas...Var felen är vet jag inte, om det är lagförmännen som har tappat eller glömmet grejer eller? Det är klart att det inte är bästa metoden att det är flera led i informationen. Det är inte enda metoden som är riktig, men det är klart att jag tror att bägge modellerna behövs. Vi behöver någon gång information där alla kan lyssna på samma. Det behövs nog också att lagförmännen är bra.

Påpekars bör att trots att han ”bara” hade arbetat på Posten i tjugio år, användes här en gammal titel (lagförman) på den relativt nya rollen, lagledare. Så var det ganska ofta. Men det var vanligare hos sorterare än brevbärare. På något vis fanns den gamla hierarkiska orderningsordningen kvar. Postisarna hade varit vana att följa regler och att någon annan bestämde. I arbetet behövde man tidigare inte vara särskilt engagerad. Utvecklats, det hade man gjort på fritiden. De flesta berättelser pekar på att man upplevde en större frihet förr. Det märktes ett tydligt glapp mellan brevbärare och sorterare och övriga yrkesroller gällande förändring av vanor. I ”produktionen” levde oftare äldre arbets- och tänkesätt kvar. Brevbärare och sorterare talade också oftare om ”vi och de”. De, det var ledningen på alla ”nivåer”, ibland till och med lag- och driftledare. Vanliga uttalanden från ”produktionspersonalen” var att ”det är inte min uppgift att lösa Postens problem”, ”det är inte mitt ansvar” och ”det är de däruppe som måste ta tag i det”.

Det föreföll alltså som att intentionerna var ”dubbelriktade”. Å ena sidan verkade det som att lagledare och driftledare, genom att hålla historien levande, i praktiken kunde (be-)hålla ansvaret och därmed erhålla status och roligare arbetsuppgifter. På så sätt *fick* brevbärare och sorterare inte samma möjligheter att vara delaktiga. Å andra sidan verkade det som att brevbärare och sorterare, som också höll historien levande, inte *ville* ta till sig det nya. Det var så att säga

”bättre förr” eller åtminstone ”friare”. Det var emellertid sällan som någon arbetade mot det nya men som sagt inte heller för. Av dem som ändå översatte idén om 2000-talets arbetsplats till att de nu skulle vara mer delaktiga upplevde många att de inte *kunde*. I praktiken erfor de att det inte fanns mycket som de kunde påverka. De flesta besluten vara redan tagna.

## Översättningsprocessens ledmotiv

Utifrån Berger & Luckmanns (1979/1966) teori (se s.50-52) kan således utrönas skilda tolkningar som påverkade händelserna, det vill säga typifieringar som i översättningsprocessen gjordes utifrån intentioner, förutsättningar och vanor på olika platser. De kommer nedan att beskrivas i följande teman: ”vi och dom”, ”delaktighet” samt ”dåtid, nutid och framtid”.

### ”Vi och dom”

Trots att det oftast var brevbärare och sorterare som uttryckligen pratade om ”vi och dom”, kunde vi i berättelsen se flera uttryck för en ny definition. Ett exempel är ett utsnitt ur citatet av Dahlsten ovan (se s.126):

...Men det finns de som spjärnar emot. De kan se sin egen makt-position hotad. De litar inte på andra. Eller de sätter sig på läkaren och kritiserar laget i stället för att delta och föra utvecklingen framåt och därför kanske borde fundera över sin egen situation.

Samma exempel på uttalande kunde vi finna hos Liljefors under Händäsdagarna (se s.113):

Vad skall vi då göra med de som är negativa och oföränderliga? Har vi råd att ha dem kvar? Vi hjälper gärna till att göra dem anställningsbara och byta jobb. Vad tycker ni? Var skall vi dra gränsen?

”Dom” var således för ledningen de som valde att inte ta till sig det nya, snarare än vilken plats de hade i organisationen. För lag- och driftledare blev det viktigt att befästa den nya rollen och för att distansera sig talade man oftare om sina tidigare kamrater som ”dom”. Att tillhöra den nya familjen innebar att behöva lämna den gamla. ”Vi” definierades dock olika på olika platser. Det fanns ett glapp mellan sorterare/brevbärare och deras lag-/driftledare och chefer. Kopplingarna mellan de sistnämnda blev dock tätare i det att deras framtidsbild konstruerades likartat. Således tillhörde de snarare sedermera samma plats. I relationerna mellan region- och koncernledning kunde vi tillika se dubbla spänningar. På samma gång som koncernledningen önskade tätare kopplingar genom konstruktionen ”Ett Posten”, önskade regionledningen lösare kopplingar genom översättningen ”företaget i företaget”.

### **Delaktighet – men i vad och på vilket sätt?**

Ett genomgående tema för det nya var ”delaktighet”. Men i berättelsen kunde vi se att det på de olika platserna översattes på olika sätt. För region-, terminal-, utdelnings- och produktionschefer innebar det framförallt en förväntan på en högre grad av självständighet. Man ville sköta den egna enheten utan inblandning. För lag-/driftledare betydde delaktigheten att bli invald i den nya familjen. De fick också mer ansvar, befogenheter, bättre status och högre lön. För brevbärare och sorterare handlade det snarare om uppfattningen att det blev mer att göra och mindre frihet. Att ”hålla på med delaktighet” tog bara onödig tid från det verkliga arbetet och inkräktade för mycket på förhållningssättet till detsamma. De som ändå försökte upptäckte snart att det mesta redan var beslutat. Det fanns inte mycket kvar att vara delaktig i förutom att organisera de egna dagliga sysslorna. Att hålla på med tidsödande pappersexercis för detta, som att göra egna affärsplaner, verkade därför helt onödigt.

## Dåtid, nutid och framtid

I koncernledningens försök att övertyga om förträffligheten i det nya skapades nya bilder av dåtid, nutid och framtid. Dåtiden beskrevs i termer av den gamla byråkratiska myndigheten, där man inte behövde bekymra sig om omgivningen. Detta trots att de tidiga berättelserna visade att man på grund av tekniska och teknologiska landvinningar genom seklen kontinuerligt hade rationaliserat verksamheten. Dagens imperativ var också ny teknik och teknologi men även ekonomiska förutsättningar. Det sammanfattades i ”hotet från omgivningen”, vilket Müllern & Stein (1999) vid en studie av Posten Brev kallade ”berättelsen om den elaka fienden”. Det var den bild som koncernledningen ville skulle karaktärisera dagens situation. De presenterade även två olika framtidsscenarios. Det handlade å ena sidan om ”den befarade krisen”, det vill säga det negativa ”underskottsmörker” man skulle hamna i om inget gjordes. Å den andra sidan fanns det en positiv lösning genom att förvandla Posten till ett företag bestående av många 2000-talets arbetsplatser, enade genom Ett Posten. Müllern & Stein kallade denna bild ”berättelsen om det förlovade landet”. Men vi kunde se att även koncernledningen till viss del upprätthöll historien genom sitt sätt att försöka vidmakthålla kontrollen och betrakta ”produktionen”.

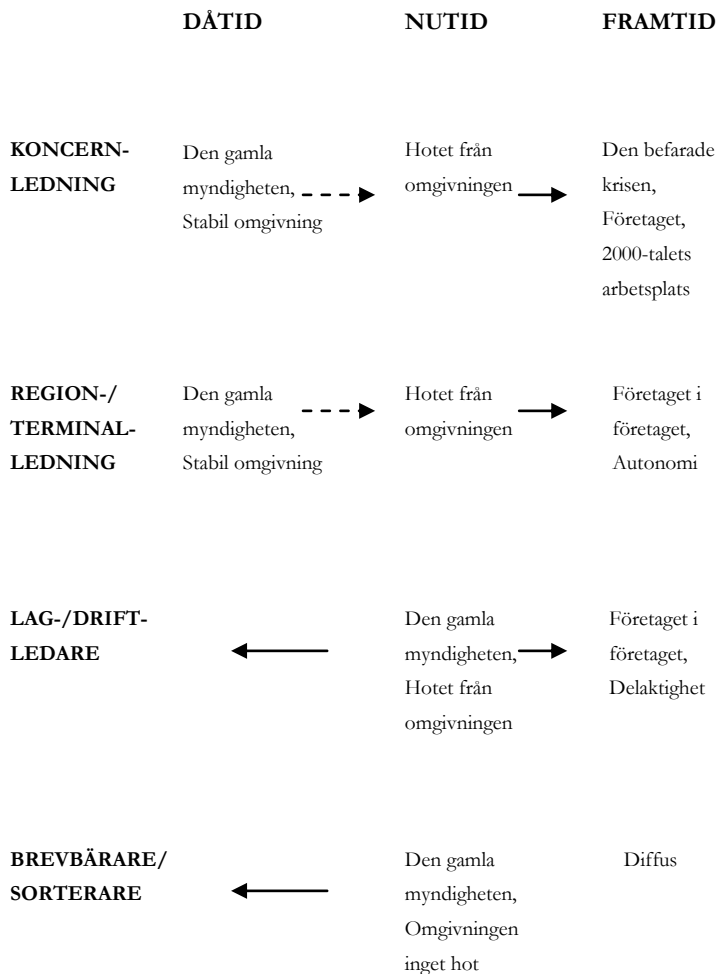
Samma berättelser och konstruerade bilder av händelserna i epoker återfanns hos region- och terminalledningen. Dagens situation, ”hotet från omgivningen”, uppfattades som påtagligt, främst genom den nya tekniken. Det och den synliga konkurrensen från CityMail kom att användas som argument gentemot övriga postisar i regionen. Men det var svårare med ”den befarade krisen”. Det var affärsområdet Brev som årligen gav det överskott som kunde täcka andra affärsområdets underskott. Det var i stället den positiva bilden av framtiden som var tydligast och som översattes till ”företaget i företaget”.

För lag- och driftledare föreföll det mer komplicerat. Att översätta framtidsbilden på samma sätt som ledningen innebar också att översätta ”dåtidsberättelsen” till dagens situation. Men för att erhålla den eftersträlvade delaktigheten och en plats i den nya familjen, försökte

man att distansera sig från brevbärare och sorterare. Genom att upprätthålla hierarkin gentemot dem kunde de behålla historien i nutid. Framtidsbilden översattes till ”företaget i företaget”.

Brevbärare och sorterare å sin sida menade att det var bättre förr. De upplevde då en större frihet och mindre arbetsbelastning. Man värnade om den gamla familjegemenskapen, där var och en med sitt specifika ansvar och sina arbetsuppgifter bidrog till helheten. Nu hotades familjen att splittras av annorlunda medlemmar. De eftersträvade därför att behålla historien levande, vilket underlättades av att lag- och driftledare gjorde likaledes. Man godtog inte heller ledningens bilder av nutid och framtid. Trots att de argumenterade för hot och varnade för kris, hade brevbärare och sorterare svårt att översätta det i sin praktik. Ny teknik och teknologi var ett faktum, men det behövde ju inte innebära att de behövde förändra sina vanor. Inte heller trodde många på att CityMail var ett reellt hot. Det företaget konkurrerade ju bara på en liten del av Postens totala marknad. Samma var det med ”den befarade krisen”. Det fanns inget som tydde på att det årliga överskottet skulle förändras till underskott. Det fanns alltså ingen anledning att förändra sig. Trevlig mot kunderna (trots att de tidigare kallades för adressater) hade man alltid varit. Bilden av framtiden blev därigenom diffus. Man var väl medveten om ledningens berättelse men distanserade sig från ansvaret.

Diskussionen sammanfattas i bilden nedan. Kolumnerna innehåller berättelser om dåtid, nutid och framtid på de olika platserna. Pilarna beskriver vartåt människorna på varje plats strävade. De streckade linjerna är tänkta att illustrera önskan att bryta med historien.



**Bild 9:** Berättelser från olika platser om dåtid, nutid och framtid.

### Således – alla hade sina vanor

Berättelsen tycks så här långt föga förvånande. Det verkar återigen handla om ”tröga” organisationsmedlemmar, som inte tar till sig sina chefers ”briljanta” idéer. Det speciella torde i så fall ha varit Dahlstens och koncernledningens envishet att under flertalet år stå fast vid samma idéer och budskap utan stor förvanskning. Det är inte heller anmärkningsvärt hur processen karaktäriserades av identitets-skapande och konstruktion av epoker. Många studier av organisatorisk förändring vittnar därom (ex. Alexanderson & Trossmark, 1997).

Men konstateras kan att det i varje praktik fanns specifika vanor som påverkade förhållningssätt och förväntningar, även hos koncernledningen. Oavsett praktik hade förutsättningarna översatts inom ramen för det Politiska företaget och utifrån den militära traditionens organiseringsprincip som verkade stabiliserande av vanorna. Det innebar att koncernledningen i viss mån gav dubbla budskap. Samtidigt som de marknadsförde en bild av att alla skulle vara delaktiga i företagsamheten, fortsatte man att betrakta och behandla en del enheter som ”produktionsenheter”.

Men vanorna hade börjat förändras, åtminstone för dem som integrerade valda delar av de nya idéerna. Kanske dock inte riktigt på det sätt som koncernledningen hade tänkt sig – från deras idé till deras önskade handling. Eller hade de det? Låt mig fortsätta berättelsen med en motsatt historia om ett riktigt ”företag i företaget”.



## Kapitel 8. ”Företaget i företaget” – en omvänd berättelse

Utifrån avhandlingens forskningsfråga har jag nu givit en berättelse om hur idén om 2000-talets arbetsplats färdades ”neråt” i organisationen genom olika platser i praktiken. Idén översattes på olika sätt beroende på förväntan och vilka vanor som där var etablerade. Enligt koncernledningen hade det inte hänt så mycket som man förväntat sig. Men kanske går bilden att vidga genom att vända på händelseförloppet? Vad hände med översättningen av en idé som i stället färdades ”uppåt”? Idén om "Närservice" utgjorde ett dylikt exempel. Ni kanske minns Lundbergs stolta uppvisning av alla nya avtal. Under min tid på Posten visade det sig vara något som uppfattades som väldigt betydelsefullt och som tog stor plats i regionen. Dock fanns Närservice aldrig nämnt i officiella dokument eller på andra sätt påtalat från koncernledningens sida. Jag undrade därför var denna idé egentligen kom ifrån och varför ledningen inte (inledningsvis) tog någon notis om den.

### Nilsson fick en idé...

När jag frågade postisarna, berättade alla samfällt att det var Nilsson som hade varit eldsjälens<sup>13</sup>. Under många år hade han jobbat som utdelningschef på kontoret på Prinsgatan. Han tillhörde dem som för några år sedan hade fyllt sextio och hoppades att få gå i pension. Likafullt var han fortfarande fylld av engagemang och brinnande intresse för det som nu kallades Närservice. Trots att idén hade funnits i drygt tio år var det inte förrän nyligen som den hade fått detta namn. Nilsson berättade för mig hur det hela började:

---

<sup>13</sup> Berättelsen om Närservice ursprung kunde låta olika beroende på var i landet jag frågade. I Trollhättan berättade man till exempel om de tidiga försöken med ”Postens budtjänster” i början av 1980-talet.

Vi började jobba så smått med budget 1983/84 och såg redan då att produktionsersättningen för utdelade brev minskade. Det var det och sedan hur vi skulle få personalen mer aktiva, att engagera sig i jobbet. Då såg vi också att intäkterna från ”närservice” betalade sig bra. Det var bra förtjänst och bra intäkter på det. Ja, jag såg detta och sedan i början av 1990-talet satte den tekniska utvecklingen igång det här med brevsorteringsmaskiner. Vi fick alltså mindre tid därute och då var det detta att antingen säga upp personal eller att finna nya arbetsuppgifter. Därför satsade vi mycket tufft på det här.

Idén fick Nilsson ”lite från Västerås” där man jobbade med något som kallades ”postfixeri”. Det handlade om att de i liten skala hade börjat att köra ut posten lite tidigare till företag och då hade med sig paket och rekommenderade brev. Han hade också hört talas om att de i Örebro hade börjat med något som de kallade ”postanalys” som innebar att titta över företagets interna postgång och erbjuda förbättringar. Nilsson kände direkt att det var något som adressaterna på företagen skulle vilja ha och började att besöka dem tillsammans med en säljare från Posten Försäljning, det vill säga ett annat affärsområde. Det blev en hel del företag genom åren och adressaterna, som därmed började betraktas som kunder, var intresserade. Man erbjöd inte bara att hämta och lämna utan även att adressera, frankera, kuvertera och internposthantera försändelser. Nu handlade det inte längre om bara service. Det hade blivit affärer av tjänsterna. Men i dialogen med kunderna kallade man det på Prinsgatan rätt och slätt för ”lokala tjänster”. En annan benämning i början av 1990-talet var ”företagarservice”.

Det var emellertid inte alltid lätt för Nilsson. En aktivitet från början var att skicka ut informationsfoldrar till företagen med intressetalonger. När de sedan fick tillbaka svaren blev dessa ofta liggande – det fanns ju mycket annat att sköta också. Det slutade med att kunderna ringde och tryckte på. Parallellt försökte Nilsson att engagera och utbilda personalen. Brevbärarna besökte ju företagen varje dag, och det fanns därigenom stora möjligheter att skapa goda kundkontakter. Det där med lagledare hade han aldrig trott på. Istället ville han utveckla all personal genom att ge dem olika

ansvarsområden. Ett av dem var att erbjuda och utföra nya tjänster för företagen. Andra områden var data och kvalitet. De allra flesta på kontoret upplevde det positivt. Nilsson berättade:

Det är underligt så mycket idéer som jag har fått genom att vara ute och snappa upp idéerna och försöka omvandla idéerna. På mitt kontor så ställde klart inte alla upp, men en stor del av människorna. Vad man än kom med, så sade man att: ”nu provar vi detta ett halvår”. När man visste det att man bara provade det, så OK det verkar intressant. Jag tror inte det är något, som vi har behövt lägga ner eller ta tillbaka, för att det inte var bra. Det har varit bra hela tiden. Det är det jag har känt har varit nyttigt. Det är det som jag har känt har varit viktigt.

Två av brevbärarna som arbetade med de ”lokala tjänsterna” uttryckte det:

- Nu har man verkligen fått komma in. Vi har ju mycket mer, vi får bestämma själva nu och då känns det som man har ett förtroende också. Det har vart en viktig grej. De litar på oss.

- Ja man känner ju att man är delaktig nu. Nu är det vi som styr hur det skall bli, på något sätt, känns det som. Innan var det mer att man gick dit och gjorde sitt jobb. Man har ett ansvar helt enkelt.

- I och med att vi är först på detta också så har vi ju inget att luta oss mot heller. Vi har ju ingenting som säger att så här har någon annan gjort och så här kommer det förmodligen att bli. Utan allting som vi gör, och vi gör ju mycket misstag också, vi får ju lära mycket av misstagen eftersom vi är först. Så det är klart att det är pirrigt. Helt klart (Ur videofilm ”Brevbärare gör det enklare”, 1995)

Det fanns inte heller från början något större intresse från ledningen, berättade Nilsson, varken från huvudkontor eller regionledning.

Jag låg på och försökte, att på det sättet som jag drev på, det var att utbilda människor. De fick utbildning i kundvård och i närtjänster. Vi lade ner ungefär 20 timmar per anställd i början under

fem till sex år för att utveckla det. När jag nämnde detta här, så fanns det ingen som lyssnade, för jag ville ha pengar till det här.

Det diskuterades inte heller så mycket med kollegorna, inte ens vid de möten man hade med Norén en gång i månaden. Nilsson försökte ibland föra fram sina idéer men kände på den tiden inte någon större respons. Lindblom var dock en av de första som hade börjat med frankering av företagets post och det blev naturligt att de två kommunicerade ofta. Efterhand blev gruppens intresse större, där ibland Alingsås och Lundbergs kontor.

Under 1994 - 1995 började idén märkas alltmer. Det berättas att i takt med att tjänsten gav större intäkter behövde ekonomerna ett namn i redovisningen. De kallade det då för Närservice. Huvudkontoret hörde också talas om det arbete som pågick ute i landet och tog initiativ till en videofilm som behandlade ovannämnda eldsjälares arbete. Nilsson och Lindblom åkte runt i landet och filmade. Det tycks vara första gången som någon från koncernledningen visade att de uppmärksammat idén. Tanken var att göra postisarna observanta på kundernas betydelse för verksamheten. Filmen gavs ut 1995 och kallades ”Brevbärare gör det enklare”. Parallellt med bilder från verksamheten hördes inledningsvis en röst säga:

...Nu stormar det om oss igen i tidningarna. Men hur får vi arga kunder att lyssna och ändra attityd? I vår nya kampanj tar vi nu kritiken på allvar och säger det som kunderna tänker, istället för att försöka berömma oss själva. På så sätt kan vi få en arg kund intresserad av att läsa vidare i annonsen och upptäcka vår närservice. Och för brevbärare är det ingen hemlighet att det är just närservicen som är mycket viktig för att förbättra kundernas attityd till Posten.

Bland annat en av brevbärarna som arbetade på Lindbloms kontor var intervjuad. I filmen beskrev han sina argument för varför det var viktigt att satsa på Närservice:

Vi har väl fått mer förståelse hur viktig kunden är, när det gäller intäkter och sånt, speciellt nu när vi kommer att få mer och mer

maskinellt sorterad post. Då är det ju viktigt att vi tar till oss arbetsuppgifter i framtiden som vi inte är vana vid idag. Och på det sättet kan vi behålla all personal.

Men trots att filmen fanns att tillgå för alla, var det bara en region i Stockholm som visade något intresse, berättade Nilsson. Det var således inte självklart att initiera denna typ av tjänst i övriga landet. Det var fortfarande ingenting som påtalades av koncernledningen. Närservice gav än så länge bara marginella intäkter till koncernen som helhet.

1996 gav Liljefors uppdraget till Nilsson att arbeta med Närservice på heltid för hela regionens räkning. Även Liljefors började således nu tro på idén. Men det gick fortsättningsvis trögt, berättade Nilsson. Det fanns några kontor som var intresserade, men det var många som inte ville. De kände att det inte gav någonting. Han upplevde att han många gånger arbetade i motvind. Men så visade det sig att Närservice gav allt mer intäkter, intäkter som dessutom gick direkt till kontoren, och ”det började lossna”.

Hur man praktiskt lade upp arbetet var väldigt olika. På de kontor där man tidigt valde att arbeta med Närservice utformades en ny roll, närservicesamordnaren. Det var många gånger denna eller dessa som tog de första kontakterna med företagen och sålde tjänsterna och sedermera utförde desamma. På andra kontor var det utdelningschefen som stod för kontakterna. Men det fanns fortfarande kontor där ingen arbetade aktivt med Närservice. Nilsson gav sin förklaring:

Det finns ytterligare enheter här som borde ha kommit betydligt längre, men av olika anledningar har de inte gjort det. Det beror på chefen, det beror på närservicesamordnare, men inte minst det som är det allra viktigaste - det är personalen. Hur ställer de sig till detta? Tar det emot det? Ser de en möjlighet? För de kontor där vi har lyckats, där ställer hela personalen upp. De förstår det här att när den tekniska utvecklingen nu drar på och vi kanske får säga upp folk, så ser de ändå lite av möjligheterna i närservice. Det har man inte på de här ställena där inte det här engagemanget finns. Man har inte fått med sig dem och kommer det ett avtal med något tecknat med de här ställena som inte har gått framåt,

så är det bara detta att det här skall vi inte jobba med. Det blir bara mer och mer arbete med det.

## Närservicesamordnarna

I regionen talades det ofta om att man var mer framgångsrik med Närservice än i övriga landet. Nilsson ville inte framhäva sin egen betydelse för utvecklingen utan relaterade den istället ofta och gärna till närservicesamordnarna. De betraktades så gott som alltid självklara i sina roller och hade omåttlig energi och brinnande intresse för uppgiften. Förutsättningarna skilde sig från kontor till kontor. En del av dem fick tidigt avsatt tid för uppgiften, och kamraterna var införstådda med att närservicesamordnarna inte kunde vara lika delaktiga i det övriga arbetet. Trots att de var utsedda av utdelningschefen, arbetade andra dock ensamma utan stöd från vare sig varken chefen eller arbetskamrater. Nätverket med likasinnade och stöd från Nilsson blev därför extra viktigt. Det var till stora delar tillsammans med dem som olika problem togs upp och tjänsterna utvecklades (ett liknande nätverk av likasinnade uppstod sedermera nationellt).

Där fanns också Stjärnkvist, som för de invidga betraktades som förebilden man aldrig skulle kunna uppnå. För henne fanns det alltid nya och bättre lösningar, och på något sätt fick hon alltid tiden att räkna till samtidigt som kunderna var nöjda. Under åren uppmärksammades hon på flera sätt. Hon var med och gjorde mer film och hon fick på lagledardagen pris för visat engagemang. Sedermera fick hon en tjänst som utdelningschef. Det skulle visa sig att flera av samordnarna så småningom befordrades till andra tjänster. Några började arbeta hos Posten Försäljning och andra fick specialtjänster inriktade på närserviceområdet.

## På utdelningskontoret

På Lundbergs kontor hade man arbetat några år med Närservice och hade fler kontrakt än de flesta i regionen. Det var framförallt Mattsson som var eldsjäl, men det fanns fler som arbetade med

tjänsterna. En dag fick jag följa med honom ut på en runda. Men det började som vanligt tidig morgon med att sortera den post som skulle ut till företagen. Avtalen innebar att de skulle få sina försändelser vid en viss tid, men även att Mattsson stod till tjänst till exempel med att ta med post tillbaka och sälja frimärken etc. Det handlade om att fungera som en lantbrevbärare i stan. Eftersom jag hjälpte till gick sorteringen långsammare. Det fanns det ingen tid för, och snart fick Mattsson ta över. Vi hade ju bråttom ut.

Posten fördelades metodiskt i bilen så att den skulle vara placerad enligt den planerade turen. Sedan bar det iväg ut till ett industriområde, där företagen låg tätt. Det var nu Mattsson började springa. Eftersom jag tidigare hade fördröjt hans arbete förstod jag att det skulle gå fortare om jag stannade kvar i bilen. Vid ett tillfälle följde jag dock med in. Där var det trevlig stämning och Mattsson verkade igenkänd och välkommen. Trots att svetten faktiskt rann var han glad hela tiden. Men som sagt, bråttom var det. Vi skulle ju tillbaka för att efter en snabb frukost återigen sortera post, som nu skulle delas ut i ett villaområde. Samma var det där. Metodiskt åkte vi olika vägar med bilen för att hinna till olika tidpunkter. All post skulle ju vara utdelad senast tretton-noll-noll. Mattsson var återigen igenkänd och vinkade till flera vi körde förbi. Han kände väl till sina adressater – vilka som brukade stå utanför och vänta och vilka som blev oerhört tacksamma om man sprang in med posten istället för att lägga den i brevlådan.

Åter tillbaka på kontoret handlade det om att ta hand om eftersändningar och ”obeställbara”, det vill säga sådan post inom distriktet som var feladresserad eller skulle till annan adress. Det fanns således ingen tid över att arbeta med det övergripande närservicearbetet. Det fick planeras tillsammans med lagledarna så att han fick en förmiddag eller eftermiddag ledig för dylika sysslor. Sådana dagar arbetade han med att kontakta eller besöka nya kunder. Det där med vem som skulle sälja var lite oklart, och i praktiken gjorde han det nog många gånger själv.

Alla på kontoret var också stolta över att det gick bra och försökte att organisera arbetet därefter. Men det visade sig efter ett tag att

man borde fundera över lönsamheten. Nog hade man många kontrakt men det kostade också mycket arbetstid. Det krävdes ju att någon utförde de utlovade tjänsterna. Den tiden togs från den övriga brevbäringen. Man behövde fundera över hur mycket man klarade av utan att den övriga verksamheten blev lidande. Det var också dags att börja fundera över prissättningen. Hittills var det något som man själva hade kommit fram till. Men många andra tog ett högre pris. Man var också lite bekymrad över att det ibland blev förvirrat för kunderna. En gång hade man, utan varandras vetskap, varit ute hos en kund från tre olika affärsområden samtidigt: Posten Brev, Posten Logistik och Posten Försäljning.

## **På Terminalen**

På Terminalen innebar också idén om Närservice nya uppgifter. Man arbetade inte direkt med kunderna men utförde ändå en del av arbetet. Stora sändningar av post från till exempel kommunen och universitetet specialbehandlades genom frankering eller streckkodshandling av speciella maskiner. Liknande arbete, men med mindre brevmängder, gjorde man på en del utdelningskontor själva med mindre maskiner. Det var framförallt den enhet som kallades ”Direkt” som sysselsattes, det vill säga de som redan tidigare träffade kunder genom kassaverksamheten. Det som Terminalen utförde fick de också intäkter för. De sålde på så sätt sina tjänster till Utdelning. Men Närservice innebar därutöver inga direkta förändringar för dem som arbetade där. Maskiner skulle ändå ta över mycket av det tidigare manuella arbetet.

## **ANO Närservice**

När så Liljefors 1997 beslutade om det nya sättet att organisera regionen (se s.109) blev ett av de sju ansvarsområdena Närservice. Parallellt tillkom även den nya koncernorganisationen med kundsegment, som skulle ansvara för all försäljning. Utdelning skulle på så sätt enbart ansvara för ”produktionen”. Av berättelsen kan förstås



att försäljning av Närservice hittills varit något som till stora delar hade skötts lokalt, ibland tillsammans med Posten Försäljning men också enskilt. Nu när det blev en särskild försäljningsorganisation med fokus på speciella kundgrupper, uppstod dock ibland osäkerhet om vem som var ansvarig för vad. Ett av syftena med segmentorganisationen sades ju vara att kunderna bara skulle behöva ha kontakt med en person som skulle kunna hjälpa till med alla önskemål. Kunden skulle därigenom bara möta ”Ett Posten”. En av utdelningscheferna som var medlem i ANO Närservice berättade:

Det var så att på Utdelning så skötte man ju säljet av närservice också. Vi sprang ju ut i vår ambition och sålde och Posten Försäljning och segmenten blev ju irriterade. Där fanns postmänskors men kunden visste ju inte vilka som var där och det var inget samspel i det här. Det var ju också en anledning till att man bildade den här gruppen att se över vem det är som skall sälja närservice. Vi är ju produktionsbolag kan man säga i Posten. Så är det vi som skall ut och sälja eller skall vi sköta produktionen?

Utöver utdelningscheferna ingick i ANO-gruppen även Nilsson, en controller samt ”affärscoachen” från den tidigare staben. Där var alltid bra stämning, men man var inte alltid överens. Det som var gemensamt var att alla hade ett stort engagemang för uppgiften och trodde på Närservice. Liksom i andra ANO-grupper diskuterades det vilken uppgift man skulle ha. Hur mycket skulle man ”lägga sig i” de skilda kontorens angelägenheter? Hur mycket skulle gruppen bidra med nya idéer? Ordföranden var mycket bestämd på att man inte skulle arbeta med ”operativa saker”. Liksom ANO 2000-talets arbetsplats kom man fram till att det skulle handla om att arbeta med övergripande stöd. En sak blev att titta över vem som skulle sälja tjänsterna. Så småningom stod det klart att det var segmenten som skulle ansvara för försäljning och kontraktskrivning men för dem var Närservice något diffust och bara en av många tjänster. Det fanns inte heller några standardiserade priser. I praktiken behövdes det samarbete mellan dem och samordnarna och/eller utdelningscheferna. Där skilde det sig avsevärt mellan olika enheter och var ofta beroende av ”personkemi”.

Något annat som Nilsson drev hårt var att stödja närservice-samordnarna. Här gick ibland diskussionerna höga, eftersom främst utdelningscheferna tyckte att det borde vara varje chefs ansvar. Man gav dock de främsta eldsjälarna bland samordnarna i uppdrag att planera och genomföra en utbildning för de övriga. Några gånger om året träffade också ANO-gruppen hela regionens samordnare och diskuterade Närservice. Trots att man inte strävade efter att arbeta på det sättet, blev det ändå i praktiken så att ANO-gruppen fungerade som det bästa och ibland det enda stödet till närservicesamordnarna. I Alingsås hade man också kommit igång med det som kallades ”postanalys” med efterföljande internposthantering på två större företag. Det verkade vara en bra affär för framtiden. En av samordnarna projekterades på råd av gruppen för att på heltid arbeta med denna tjänst för regionens räkning. Gruppen kom även att driva fler utvecklingsprojekt av nya tjänster inom området.

Under året sammankallades också en nationell grupp av koncernledningen. Uppdraget var att bestämma vad som var Närservice och hur det skulle handhas. Ingela, som var medlem i ANO-gruppen, blev utvald att åka upp till Stockholm som representant för regionen. Före resan hade hon vissa betänkligheter och undrade vad hon skulle kunna bidra med. Men efter några möten med den nationella gruppen stod det klart för henne att man i hennes region låg långt framme och på många sätt varit framgångsrika. I en del regioner i landet hade man knappt påbörjat arbetet. Utöver det redan nämnda förklarade många framgången med det sätt varpå regionen organiserats. ”Vi kan vara glada att vi har Liljefors”. En av medlemmarna uttryckte det:

- Är det så, uppfattar du det så, att denna regionen är mer framgångsrik än andra?
- Ja, det gör jag, för vi som jobbar med närservice, vi har en väldig frihet i den här regionen som inte de andra regionerna har. Vi har fått en väldig frihet av regionchefen här, Liljefors, att jobba med närservice. Han förlitar sig också på att de anslag som vi kommer in med i inköp av maskiner eller vad det kan vara, så får vi besked att jag litar på er. Så det är en väldig frihet och det gör att man hela tiden jobbar för att finna nya vägar. Där tror jag att

vi har lyckats bra här i regionen, men det finns regioner som jag kan förstå, jag har varit i samtliga regioner utom Umeå, men jag förstår att det är en styrning uppifrån. Man talar om... Vissa regioner är inte intresserade av närservice. Det var de inte under 1995/96, men i och med att det har kommit upp på huvudkontoret så drivs det upp på ett annat sätt.

När jag, efter vissa svårigheter att ta fram uppgifterna, fick hjälp av ekonomichefen att jämföra intäkterna under 1997 visade det sig att skillnaden ändå inte var så stor. I regionen var 3,6% av de totala intäkterna från Närservice, medan samma siffra låg på 3,1 för hela landet. Men det var ändå något som gjorde att de upplevde sig framgångsrika i regionen. De upplevde tillika att de på många sätt hade en större frihet att utveckla Närservice än man hade i andra regioner. Det verkade också vara tillräckliga intäkter för att koncernledningen skulle tycka att det var intressant, Nilsson berättade:

Man har nog sett att detta är små intäkter. Det där betyder inte så mycket och då har man inte varit så intresserad utav det. Men idag är vi uppe i 250 miljoner genom närservice i hela landet och då börjar det bli intressant, liksom våra kundsegment. De märker att våra kunder efterfrågar närservice. Så det är mycket positivt. Det är en stor förändring på gång i och med att vi skall ha våra närservicecentraler. Det kommer att vara en hel del närservicecentraler som skall vara märkta med samma uppmärkning över hela landet. Här i Göteborg kommer vi att ha ett visst antal, där det skall ingå en sådan här sak som frankering. På Prinsgatan skall det finnas möjligheter för frankering och kunderna som flyttar, företag som flyttar från Stockholm till Göteborg skall veta att här i Göteborg är det samma tjänst. Det är då vi utvecklar det här med närservicen, tror jag.

Parallellt arbetade den nationella närservicegruppen med att ta fram ett koncept, som skulle gälla över hela landet. Resultatet blev en definition av den "lägsta nivå" där alla skulle kunna lova samma pris. Därutöver skulle man kunna erbjuda "exklusiva" tjänster med en friare prissättning. Trots att man några gånger hade kunnat läsa om Närservice i NyhetsPosten, var det nu första gången som idén på

allvar verkade ”finnas” för koncernledningen; i årsredovisningen 1998, drygt tio år efter det att Nilsson fick en idé, stod att läsa om Närservice:

*Utveckling av Posten Närservice*

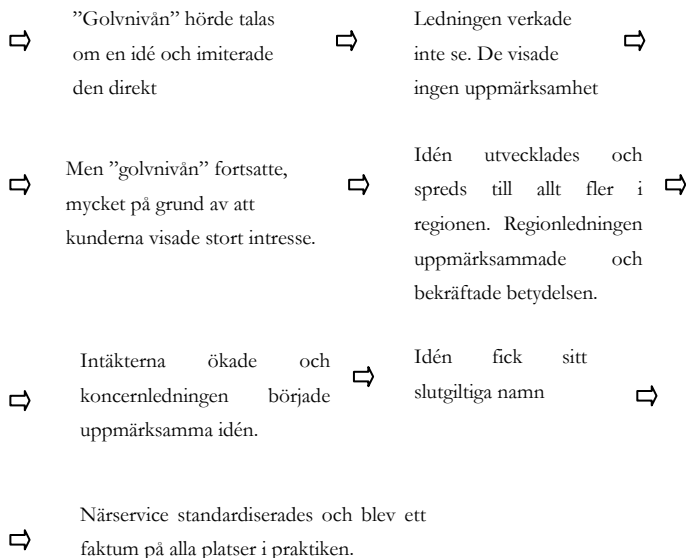
Den 1 januari 1998 infördes tjänsten Posten Närservice. Syftet med tjänsten är ett koncept för företagsservice som är tydligt, avgränsat och riksomfattande. Kunderna erbjuds samma tjänster i hela landet till enhetligt pris. Konceptet bygger på fem grundstenar; direktutlämning, utkörning, hämtning, frankeringsservice samt intern posthantering. Möjlighet till kundunika lösningar finns också (under Posten Brev, s.22).

I regionen hade länge denna lägsta nivå funnits, så man såg inga som helst problem med standardiseringen. Tvärtom, eftersom nu idén var etablerad, ingick den tydligare i segmentens sortiment och kunde marknadsföras på ett bättre sätt. Men vid försäljning av de exklusiva tjänsterna upplevde man fortfarande att närservicesamordnarna behövdes för att hitta bra lösningar tillsammans med kunderna. Alla problem var således inte lösta. Det krävdes fortsatt bra samarbete ”över gränserna”.

## Närservice blev ett faktum

I motsats till idén om 2000-talets arbetsplats verkade idén om Närservice ha uppstått på samma plats som den senare utfördes i handling. Det tog emellertid drygt tio år för koncernledningen att uppmärksamma dess ”värde”. Betydelsen verkade dock återigen skilja sig åt. Argument, som vi kunde höra från regionen, var att det var ett sätt att hitta nya arbetsuppgifter när maskinerna tog över alltmer. Det var också ett sätt att engagera personalen och framförallt kunna behålla densamma. För koncernledningen verkade det snarare handla om ökade intäkter. Det var först när det visade sig vara affär i Närservice som den uppmärksammades. Det var också då som idén fick sitt namn.

Översättningskedjan kan således beskrivas enligt följande:



**Bild 10:** Översättningen av idén om Närsservice på olika platser.

Men verkar det inte ändå som att idén om Närsservice hade något med idén om 2000-talets arbetsplats att göra, åtminstone i regionens översatta version? Låt mig, utifrån avhandlingens utgångspunkter och frågeställningar, återigen diskutera de två idéerna men nu tillsammans.



## Kapitel 9. Och idéerna översattes på olika sätt...

Berättelsen om Postens väg mot att bli företag har innefattat två idéers färd och översättning mellan olika platser i organisationen. Transformationen av idén om 2000-talets arbetsplats beskrevs som en färd ”neråt” genom organisationen, medan idén om Närservice hade en motsatt utveckling: ”uppåt” genom hierarkin. För att svara på avhandlingens frågeställning om hur idéer färdades och översattes mellan olika platser på Posten kommer jag i det följande att diskutera händelserna utifrån de teman som visade sig framträdande.

Det handlar för det första om vad som hände när idéer och vanor möttes på olika platser, vilket beskrivs genom begrepp som förklarar hur översättningarna kom till uttryck. För det andra diskuteras Närservice som ett resultat av en lyckad översättning av 2000-talets arbetsplats, eftersom idén var översatt till förutsättningar i den regionala praktiken. Ett tredje tema behandlar de olika platsernas likheter på det sättet att de alla kunde uppfattas som lika ”tröga” i översättningsprocessen. Det verkade dock som att koncernledningen förväntade sig att känna igen sina idéer, det vill säga att de skulle tas emot utan förvanskning på andra platser. Under det fjärde temat återkommer därför de två teorierna om ”diffusion” och ”översättning”, men nu i praktiken. Under rubriken ”från arbetets rutinisering till tankens standardisering” jämförs slutligen under det femte temat det gamla sättet att styra genom regler och hierarki med det nya, som innebar att andra normer och värderingar introducerades.

## Översättning som integrering, selektiv integrering eller refusering

The circulation of certain prototypes can be described as a continuous editing process in which, in each new setting, a history of earlier experiences is reformulated in the light of present circumstances and visions of the future (Sahlin-Andersson, 1996).

Statliga verksamheter förväntas idag, enligt Sahlin-Andersson (1998), att samtidigt vara en statens agent och en självständig aktör. Det innebär att myndigheter har att hantera spänningar som finns mellan blandade principer. Vid reformer innefattar detta dessutom att de nya sätten att organisera, styra, arbeta och mäta blandas med de gamla. Vid en studie av en regional kronofogdemyndighet visar författaren hur den principiella blandningen hanterades på tre olika sätt. Det första sättet var *redigering*; begrepp gavs av olika grupper olika innebörd i olika sammanhang. Sahlin-Andersson tar upp begreppet ”kund” som exempel. När myndigheten definierade kunderna avsågs skattebetalarna. I verksamheten var det i stället gäldenärerna som sades vara kunder. Denna betydelse användes även ibland av ledningen och i informationsmaterial. Ett annat sätt att hantera spänningarna var att *distansera* verksamheten. När kronofogden började arbeta mer förebyggande genom informativt arbete och minska antalet hembesök, kunde de närhetsrelaterade spänningar som fanns till gäldenärerna reduceras. Det tredje sättet var att *hålla historien levande*. De blandade och motstridiga principer som fanns förklarades genom att tala om gammalt och nytt. Den gamla myndigheten stod för förtryck och kontroll, medan den nya stod för service och kundfokusering. Ofta beskrevs det historiska arvet som ett ok som hindrade utveckling av goda kundrelationer.

Postens förutsättningar kan jämföras med kronofogdemyndighetens. Trots bolagiseringen hade Posten inte blivit helt självständig gentemot staten. Det fanns fortfarande överenskommelser i avtal, som innebar att ansvara för rikstäckande service på alla postala områden – även de som inte kunde anses lönsamma. Staten var också fortsättningsvis den enda ägaren, och näringsminister Rosengren



hade vid flera tillfällen uttalat principer för hur Posten skulle agera. Den eftersträvade friheten från koncernledningens sida var inte helt vunnin. Det fanns således fortfarande blandade principer att hantera. Men koncernledningen agerade konsekvent för att Posten skulle bli ett riktigt företag och lanserade idéer som skulle leda till denna förändring.

Winroth (1999) beskriver på ett liknande sätt vad som hände när management introducerades på en advokatbyrå. Advokaterna använde tre olika förklaringsmodeller (vilket författaren kallar maximer) för att hantera det nya. Förklaringarna användes på olika sätt i olika sammanhang. De utnyttjades, enligt författaren, aktivt av individerna för olika syften. En och samma person kunde således använda olika förklaringar vid olika tillfällen. En första förklaringsmodell kallas *refuserande*; de nya idéerna ansågs omöjliga att realisera. Management tolkades som en form av styrning som inte stämde överens med advokaternas yrkesidentitet. En annan förklaring gick dock ut på att management kunde vara aktuellt, men bara inom vissa områden på byrån. Antagandet gick ut på att idén kunde göras gällande i den administrativa delen av verksamheten. Produktion och administration *separeras*. Den tredje förklaringsmodellen kallar författaren för *sekontiella utsagor*; det handlade om att management kunde ses som en lösning i framtiden trots de förklaringar som för stunden fanns etablerade.

En slutsats, som kan dras utifrån berättelsen om 2000-talets arbetsplats, är att beroende på vilka möjligheter som uppfattades på den enskilda platsen, valdes delvis olika sätt att definiera och hantera de nya idéerna. De specifika förutsättningarna påverkade översättningarna på olika platser i praktiken. Det innebar att de olika sätt som användes också tog sig olika uttryck. Begrepp översattes olika på olika platser men gavs däremot inte, som på kronofogdemyndigheten, av samma personer olika innebörd i olika sammanhang. Det var inte heller som i fallet med advokatbyrån att enskilda individer använde olika förklaringsmodeller vid olika tillfällen. Likaså togs på Posten inte idén som helhet emot enbart på vissa områden på en plats. En ytterligare skillnad gentemot fallet med kronofogdemyn-

digheten var att postisarna försökte att öka närheten till kunderna snarare än tvärtom. Att hålla historien levande var dock ett sätt som användes på vissa platser, men av delvis andra anledningar.

Nedan kommer jag att beskriva översättningarna på olika platser inom Posten med hjälp av delvis andra begrepp. Utifrån utgångspunkten att idéer möter vanor på olika platser kunde händelserna på vissa platser på Posten bättre beskrivas med hjälp av begreppet *integrering*<sup>14</sup>. Med det menar jag att nya idéer integrerades med gamla vanor. På andra platser integrerades enbart valda delar av idéerna, vilket jag kallar *selektiv integrering*. Innebörden av begreppet *refusering*<sup>15</sup> från studien av advokatbyrån stämmer dock väl överens med förloppet på ytterligare en plats på Posten. Men det skall inte tolkas som Latours (1998) beskrivning av motsatserna till översättning:

Vi observerar en översättningsprocess – inte en process av mottagande, förkastande, motstånd eller acceptans (s.161).

Med det menar jag att *refusering* också är ett yttryck av översättning. På de platser som det nya refuserades översattes det till något som inte uppfattades tillämpligt på just den platsen.

Men låt mig börja hos koncernledningen, som i viss mån *integrerade* nya idéer med gamla vanor. De formulerade problemen som ”den hotande omgivningen” och ”den befarade krisen”. Lösningarna som skulle ge nya möjligheter var att företagisera verksamheten genom kundorientering, 2000-talets arbetsplats och lokal närvaro. Hot och löften användes således parallellt. Nya bilder av dåtid, nutid och framtid presenterades genom negativa respektive positiva förtecken. Det var från koncernledningen som de nya idéerna kom, men ändå levde i viss mån gamla vanor kvar även där. Koncernledningen var ju tillika van att agera enligt äldre normer och värderingar. Eftersom man var långt ifrån ”verksamheten” (det vill säga de platser där de flesta inom Posten arbetade) och samtidigt sade sig vilja avveckla den

---

<sup>14</sup> Inom samhällsvetenskapen: process som leder till att skilda enheter förenas ([www.ne.se](http://www.ne.se)).

<sup>15</sup> Sedan 1825; av franskans *refuser* med betydelsen ”vägra att anta till publicering”; till latinets *refundere* ”kasta tillbaka” ([www.ne.se](http://www.ne.se)).

gamla regelstyrningen, behövde även koncernledningen förändra tänkande och handlande. Men med bara målstyrning och fokusering på resultat blev det svårare att kontrollera utvecklingen. Man försökte också därför styra genom värderingar. Äldre sätt att betrakta de underställdas verksamhet levde också kvar i begrepp som användes. Men det koncernledningen såg var resultaten av mätningarna. Det blev således deras översättning av hur det gick med utvecklingen mot det nya. Idén om företaget hade blivit siffror.

För regionledningen innebar det nya också att man såg nya möjligheter. Det handlade främst om en ökande autonomi. Översättningen av "företaget i företaget" var att man såg en större frihet att sköta den egna verksamheten. Detsamma gällde utdelningscheferna. Regionledningens initiativ innebar också en större delaktighet och därmed mer utvecklande uppgifter för dem. Men den ökande frihetsuppfattningen innebar att det var svårare att integrera idén om Ett Posten. Naturligtvis var man en del av den gemensamma historien med dess symboler, tanke- och arbetssätt. Men man ville inte längre vara beroende av alla andra, speciellt inte ekonomiskt. Utifrån möjligheterna som uppfattades i den specifika praktiken *integrerades* således idéerna *selektivt*. De delar av det nya som tjänade den egna framtidsbilden integrerades, medan andra delar (åtminstone tills vidare) refuserades.

För terminalledningen innebar det nya inte lika stor frihet. Förvisso delades man från Utdelning men skulle samtidigt samordnas med övriga terminaler i landet. Koncernledningen valde även här att, förutom mål- och värderingsstyrning, kontrollera verksamheten genom att alla också skulle följa standarden för ISO 9000. Ny teknik innebar många inkörningssvårigheter och personalneddragningar. Idén om 2000-talets arbetsplats översattes även här till "företaget i företaget" och delaktighet, men det var i praktiken svårare att agera lika självständigt som på utdelningssidan. Försöket att *integrera* idéerna ledde för terminalchefen till total refusering. Han blev utbränd. Det innebar att produktionscheferna hade flera olika chefer på kort tid. Men de agerade på samma sätt som utdelningscheferna, det vill

säga eftersträvade självständighet, att få sköta enheten som ”företaget i företaget”. De *integrerade* alltså också idéerna *selektivt*.

Det dagliga arbetet utfördes av lagledare och driftledare i det som kallades produktionen, men de hade också tagit till sig mycket av det nya. Även deras översättning av 2000-talets arbetsplats var ”företaget i företaget” och delaktighet. De fick roligare och mer utvecklande jobb. Det innebar att historien kunde hållas levande, det vill säga det blev det nya sättet att ”göra karriär” och erhålla en viss status. Efter som betinget var borta minskade möjligheterna att utvecklas på fritiden. Det i sin tur ledde till att man höll på ansvaret. Ju mer av det nya de förespråkade, desto större möjligheter verkade de ha till egen utveckling i arbetet och desto större möjligheter att befordras till ”bättre” arbetsuppgifter. De försökte således att integrera så mycket som möjligt av det nya. Men i realiteten innebar det även för dem att *integrera* idéerna *selektivt*, dels på grund av att region- och terminalledningen agerade sålunda, dels på grund av att brevbärare och sorterare många gånger lämnades utanför delaktigheten.

Brevbärare och sorterare å sin sida erfor en minskande frihet. De upplevde att det många gånger var bättre förr. Det nya innebar till största delen mer att göra, samtidigt som man behövde vara på arbetet mycket längre tid. Man höll därför historien levande. Det i sin tur innebar att man kunde distansera sig från det nya genom *refusering*. Ansvaret hänvisades till någon annan. På samma gång skyddades brevbärare och sorterare från det nya genom att lagledare och driftledare avgränsade dem från ansvaret. Det fanns så att säga dubbla krafter för att bevara historien. På så vis blev det även svårare för dem som ändå försökte att översätta framtidsbilden på det sätt som ledningen önskade. Det var inte mycket av den ursprungliga idén som kunde spåras. Begreppet ”delaktighet” tolkades av vissa bokstavligt, det vill säga att man nu på allvar skulle kunna vara med att påverka. Det visade sig emellertid sällan vara fallet, och försök till integrering ledde ofta till besvikelse och återigen *refusering*.

## Närservice – en lyckad översättning

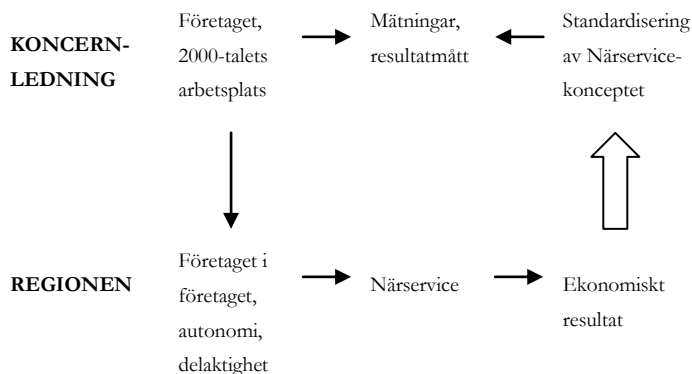
Postisarna i regionen översatte idén om 2000-talets arbetsplats till ”företaget i företaget” och delaktighet i form av ökad autonomi eller som ett sätt att bli invald i den nya familjen. Det är inte svårt att se att Närservice var ett resultat av bilden av ”företaget i företaget” och skulle därmed kunna kallas en lyckad översättning. Noteras kan också att koncernledningens argument kunde betraktas som en realistisk utgångspunkt i den regionala praktiken. Närservice uppfattades som en lösning för att slippa säga upp personal. Eftersom man tydligare uppfattade behovet att samverka ”över gränserna” med andra affärsområden, kunde även integrationen av idén om ”Ett Posten” utvecklas.

Det verkade också ha något med den tredje pusselbiten, lokal närvaro, att göra (se s.72). Man såg nu reella möjligheter att verka självständigt och fungera affärsmässigt i den egna enheten. De tidigare adressaterna började betraktas som kunder, och intäkterna gick direkt till kontoret. I praktiken innebar det också att flera av brev-bärarna blev delaktiga i det nya. Utöver lagledarrollen blev även detta ett sätt att få roligare och mer utvecklande arbetsuppgifter, det vill säga ytterligare en karriärmöjlighet.

Eftersom Närservice var en lyckad översättning, det vill säga översatt till förutsättningar i den regionala praktiken, verkade idén också alstra mycket energi. Det saknades inte engagemang och vilja. Det var därför inte heller svårt att få fart på nya idéer, som var mer eller mindre kopplade till Närservice men alltid med tanke på att kunna göra nya affärer. Berättelsen om framgång var också väl spridd i regionen. Emellertid fanns det förstås de som inte lika tydligt hade översatt och objektiviserat idén om 2000-talets arbetsplats utan istället ägnade sig åt att försöka uppfylla alla målen och genomföra alla kriterierna, det vill säga från koncernledningens ord till önskad handling. De upplevde naturligtvis inte autonomi på samma sätt, och de verkade ha det svårare att få igång utvecklingen av Närservice. Men de var inte så många. Så småningom kom ju också påbud från koncernledningen, vilket innebar att de som inte ännu hade tagit till sig idén kunde betrakta den som ett ytterligare initiativ uppifrån.

Emedan Närservice var utvecklad i samma praktik där den skulle utföras blev det dock lättare för alla att omsätta idén i handling.

Översättningskedjan kan illustreras genom bilden nedan. Berättelsen förenklas genom att enbart beskriva två platser. De tunna pilarna skall läsas som ”översattes till” och den stora pilen belyser vad som uppmärksammades.



**Bild 11:** Idéer översatta på olika platser i praktiken.

Erlingsdóttir (1999) har gjort en liknande studie med avsikten att belysa kvalitetssäkringsidéns institutionalisering i hälso- och sjukvården. Genom att spåra idén i olika praktiker över tid framträdde i stället två idéers färd och översättning. Det handlade dels om kvalitetssäkring (organisationsgranskning) av vårdavdelningarna, dels om ackreditering av sjukhuslaboratoriet på universitetssjukhuset i Lund. Författaren berättar också utförligt om varifrån idéerna kom och hur de översattes på vägen till sjukvården i Sverige. Slutsatserna är att idén om organisationsgranskning aldrig mötte de dagliga omvårdnadsrutinerna på avdelningarna. Det blev istället en administrativ modell, som kunde visas upp för omgivningen. Utvecklingen stämmer alltså väl överens med det som i kapitel 2 beskrivits som särkoppling mellan struktur och handling, det vill säga blev ett

sätt för ledningen att skapa legitimitet. Förloppet beror, enligt Erlingsdóttir, på att idéns ursprung var det privata näringslivet och avsikterna därför svåra att översätta utifrån sjukvårdens omvårdande och medicinska syften. Standardiserarna, i det här fallet Socialstyrelsen, misslyckades eftersom de inte förmådde ta fram en modell som passade. Från Socialstyrelsens sida fanns dock en övertygelse om nödvändigheten av mätbarhet av verksamheterna, det vill säga att de drevs på ett effektivt och produktivt sätt. Det ledde så småningom fram till en lagändring som innebar formella krav på att bedriva kontinuerligt kvalitetsarbete inom hälso- och sjukvården.

Med ackrediteringsidén var det dock annorlunda. På laboratoriet hade man hört talas om att ett annat sjukhus med framgång hade infört en ny ackrediteringsstandard, vilken kunde underlätta tydligheten vid mätbarhet och spårbarhet av aktiviteter, och efterfrågade och kopierade snart densamma. Modellen ändrades inte i något avseende. Det var snarare så i några fall att människorna förändrade sättet att arbeta och förhålla sig för att det skulle stämma överens med modellen. Alla i personalen var dessutom engagerade och betraktade det nya som positivt. Detta förlopp berodde, enligt författaren, på att idéen om ackreditering hade utvecklats i samma typ av praktik och därför inte stred mot rådande professionella normer och värderingar. Idén kunde därför direkt länkas till institutionaliserade handlingsmönster och ändra befintliga rutiner.

Till stora delar bekräftar och liknar således berättelsen om de två idéerna i hälso- och sjukvården min studie av Postens översättningsprocesser. Den ena idéen kom från en annan typ av praktik och innehöll normer som var svåra för människor att känna igen och/eller se något värde i. Den andra idéen kom från samma typ av praktik, som den skulle användas i, och uppfattades därför direkt som en tillgång i de dagliga aktiviteterna.

## Alla var lika ”tröga”

Koncernledningen pratade om att alla enheter skulle fungera som företag, med utgångspunkt i kundens behov. Samtidigt fråntog de Utdelnings påbörjade affärsmässighet genom att det inte skulle vara de som sålde och gjorde upp kontrakten för Närservice. Det skulle i stället vara Segmentens ansvar. Utdelning skulle utföra, det vill säga tillhöra produktionen. De olika enheterna tillhörde till och med olika affärsområden. Genom berättelsen har vi också sett att delaktighet var något som tolkades på olika sätt. När man i regionen översatte det till handling var det därmed svårt för koncernledningen att uppfatta sambandet. Vad var det då som koncernledningen gav uttryck för? Var verkligen intentionen att alla skulle gå från deras ord till önskad handling? Vad var det som inte direkt sades men som ändå i den regionala praktiken kunde uppfattas genom koncernledningens handlingar? Låt mig (kursivt och kanske något hårddraget) göra några tillägg till kriterierna.

”De många små företagen i det stora”

2000-talets arbetsplats innebär att varje arbetsplats i Posten (*skall uppfatta sig som att de*) fungerar som ett litet företag i företaget, 2000-talets arbetsplats ska kännetecknas av att:

1. Kundens behov präglar vår verksamhet. *Men alla skall inte göra affärer.*
2. Vi uppträder affärsmässigt. *Men en del skall bara utföra.*
3. Vi har en egen affärsplan som styr vår verksamhet och som utformats i enlighet med Postens Filosofi. *Det är ändå bäst om alla tänker på samma sätt.*
4. Vi har egna mål för Nöjda kunder, Lönsamhet, Personal som trivs och Förnyelse. *Det ökar känslan av delaktighet.*
5. Vi följer upp våra mål. Det förstärker känslan av autonomi.
6. Vi tar ett gemensamt ansvar för att uppfylla affärsplanen. *Det är bra om alla har en känsla av att vara delaktiga.*
7. Vårt utvecklingsarbete bygger på delaktighet/dialog där vi känner ansvar för att framföra våra åsikter och vet vart vi ska vända oss med våra frågor. *Det är bra om alla har en känsla av att vara delaktiga.*



8. Vi ser till att vi har kompetens att utveckla och driva både Postens framtida affärer och den nuvarande verksamheten. *Trots att inte alla skall göra affärer är det bra om alla uppfattar sig som ett självständigt företag.*
9. Vi ser till att vi har den information vi behöver för att klara de krav som ställs på oss. *Det ansvaret måste ju ligga på enheterna, trots att befogenheterna är små.*
10. Vi arbetar enligt intentionerna i Medinflytandeavtalet och har Utvecklingssamtal, Arbetsplatsträffar och Samverkansgrupp. *Det är ju ett avtal med facket så det måste ju vara en typ av delaktighet som är eftersträvad.*
11. Vi har lönesystem och andra belöningsformer som stödjer utvecklingen av 2000-talets arbetsplats och som stimulerar oss att nå eller överträffa våra mål. *Vi har ju en lojal personal men vi måste få dem att glömma betinget.*
12. Vår chef har kompetens, ansvar, befogenheter och hjälpmedel, samt styrning och stöd för att leda 2000-talets arbetsplats. *Det vill säga vår bild av 2000-talets arbetsplats. De måste ha en känsla av att kunna fungera självständigt.*
13. Vår chef är en ledare som visar respekt och tillit, kan ta svåra beslut och är synlig och närvarande. *Trots dubbla budskap från oss måste chefen få de underställde att tro på det.*

Men som vi har sett valde de i regionen som översatte det nya att refusera detta implicita budskap. Det kanske också är en förklaring till varför koncernledningen hade svårt att känna igen regionens översättning av 2000-talets arbetsplats. Det tycks som att det viktigaste egentligen var att alla skulle tänka lika, ha samma normer och värderingar. Det var inte tänkt att alla skulle agera helt autonomt som ett eget företag. Det kunde uppfattas som bara prat. Handlingen skulle i stället bestå i att möta kunden som ”Ett Posten”, att veta att Posten nu var ett företag och att alla var en del i helheten, att vara ett uttryck för och agera som en symbol för det nya Posten.

För dem som refuserade idén om 2000-talets arbetsplats blev i stället det implicita budskapet tydligare. Att alla skulle vara delaktiga uppfattades bara vara ”tomma ord”. Det tog också onödig tid från det verkliga arbetet – det arbete som man alltid hade utfört snabbt och effektivt, förr med en avsevärd frihetsgrad att på bästa sätt sköta

sitt jobb. Den typen av delaktighet skulle nu vara försvunnen, och i stället skulle införas en annan sorts delaktighet med en annan innebörd. Att fungera som en företagare uppfattade de verkligen vara någon annans ansvar.

Av berättelsen kan således konstateras att det verkade som att alla som arbetade på Posten, oavsett plats, var lika ”tröga”. Det var alltså inte bara de underställda förbehållet. Det var lika svårt för koncernledningen att uppmärksamma idéer som kom ”nerifrån”, som för de underställda att ta till sig idéer som kom ”uppifrån”. Åtminstone så länge som de var ”samma sak”: När en idé från en plats mötte en annan och annorlunda plats behövde den först översättas utifrån den specifika platsens förväntningar. Vanor kunde inte direkt förändras, eftersom förutsättningarna var olikartade. I båda fallen genererades extra energi till handling när översättningarna hade kommit till stånd – när 2000-talets arbetsplats hade blivit Närservice i det ena fallet och Närservice hade blivit siffror i det andra. Men koncernledningen gjorde som sagt fortfarande åtskillnad på de två idéerna.

## **Diffusion eller översättning? Två teorier i praktiken**

Problemet tycks ha varit att koncernledningen förväntade sig att känna igen idéerna. De som stod för (det passiva) motståndet försökte man både att skrämman genom hot och locka genom löften. 2000-talets arbetsplats hade förvisso rubriken ”företaget i företaget”, men där fanns också tretton kriterier för hur den skulle se ut för att kunna betraktas som en realitet av framtidsbilden. Genom mätningar undersökte man hur långt verksamheterna hade kommit på den rätta vägen. Det var de resultat som koncernledningen såg. Det tycks således som att de utgick ifrån tanken om spridning av idéer som diffusion (ex. Rogers, 1962). Som jag påtalade i kapitel två förväntas det utifrån detta perspektiv att den ursprungliga idén skall vara det samma som resultatet – det skall vara ”samma sak”. Uppstår det tröghet och motstånd på vägen skall det på olika sätt tas om hand för att spridningen skall kunna utföras så problemfritt som möjligt. Ut-

gången betraktas således kunna planeras och styras, om de störande problemen hanteras.

Trots att koncernledningen försökte kunde de således inte se den regionala praktikens översättningar av idén. Eftersom förväntningarna var annorlunda kunde man inte känna igen den. Idén om När-service uppmärksammades först när den visade sig i en ny tjänst som kunde öka lönsamheten. Det var återigen siffrorna koncernledningen såg. Men det räckte inte för att sluta driva på utvecklingen av 2000-talets arbetsplats. Mätningarna fortsatte.

Inom teorin om översättning (ex. Latour, 1986) betraktas i stället tröghet som det naturliga, det som ger näring till spridningen. Alla idéers färd sker genom mänsklig inblandning och kan därför inte leda till ett förutbestämt resultat. Idéer tas emot på olika sätt beroende på förväntningar och förutsättningar, det vill säga de relateras till den vetskap och de vanor som finns på olika platser. Okända idéer tar därför lång tid och många repetitioner för att bli observerade. I ett relationistiskt växelspel kategoriseras och objektiveras idéerna för att ge mening till de inblandade. Förändring av vanor kräver översättning eller snarare: Översättning är förändring.

## **Från arbetets rutinisering till tankens standardisering**

Underlying much labor-process research is the assumption that workers comply with routinized work regimens only because they have no choice. In this view, it is taken for granted that workers prefer work that is challenging, varied, autonomous, and personally engaging. Since routinization destroys just these qualities of work, workers are assumed to try to resist all efforts to usurp their decision-making power and trivialize their skills through standardization (Leidner, 1993, s.174).

Det står alltså klart att koncernledningen i det nya eftersträvade att upprätthålla kontrollen genom mätning av måluppfyllelse men också genom att införa nya normer och värderingar, som skulle genomsyra alla verksamheter. Den tidigare organiseringsprincipen, där man ef-

tersträvade effektiv samordnad handling genom enighet, specialisering, regler och hierarki, innebar att arbetet rutiniserats. Fördelning av arbetsuppgifter medförde att andra än de som skulle utföra arbetet hade utvecklat procedurer och rutiner. Det räckte att utföra sysslorna snabbt och korrekt. Men nu skulle organiseringsprincipen i stället innebära decentralisering och målstyrning med nya vägledande ideal. Både enheterna och helheten skulle vara viktiga. Alla skulle planera sin verksamhet själva, betrakta medborgaren som kund och agera affärsmässigt. Man skulle således tänka annorlunda men lika. Hierarki skulle bytas ut mot ideologisk styrning (jmf. Czarniawska-Joerges, 1988). Samma idé om företaget skulle prägla allas handlande. Cheferna skulle bära budskapet vidare och vägleda alla i samma riktning. Härddraget skulle man kunna säga att man skulle gå från principen om arbetets rutinisering till principen om tankens standardisering (Abrahamson & Löfström, 1999).

Efter en studie av serviceorganisationerna McDonalds och försäkringsbolaget Combined Insurance beskrev Leidner (1993) nämnda styrmetoder. I fallet McDonalds organiserades arbetet genom detaljerade arbetsbeskrivningar för varje litet moment, vad som skulle sägas och vilka ansiktsuttryck som skulle användas. I Combined Insurance hade man gått steget längre genom att standardisera attityder och värderingar. Försäkringsmäklarna förväntades inte bara, som i McDonalds fall, hålla tillbaka sin person utan faktiskt förändras och tänka annorlunda. Det innebar att de kontrollerades i högre grad än säljarna på McDonalds. Men att arbetet rutiniserats behövde fördenskull inte betyda att personalen upplevde det negativt:

The studies of McDonald's and Combined Insurance do not support the view that workers are uniformly hostile to routinization, or even that the conflicts of interest between workers and management are necessarily more salient than the interests they share. To assume that workers will resist the constraints of routinization unless they misunderstand their own interest is to give them too little credit (s.174).

Leidner mötte således liknande berättelser som jag gjorde på Posten. Arbetets rutinisering upplevdes paradoxalt nog av många som positivt. Innan bolagiseringen kände många att de hade kontroll över sitt arbete, och utifrån rutinerna kunde styra det fritt. De nya värderingarna som koncernledningen ville att alla skulle handla utifrån möttes med skepsis från dem som såg denna frihet begränsas. I likhet med Combined Insurance´s försäkringsmäklare kunde dock även standardiserade värderingar ibland upplevas som positiva – från att ha utvecklats utanför arbetet till att växa som person i arbetet.

Som vi kunde se i Postens fall förkastades inte allt från den tidigare principen. Den korrekta men ändå ledigare uniformen skulle finnas kvar, nu som en viktig symbol för Posten. Gradbeteckningar var dock borta, och uniformen bars inte heller av cheferna. Hierarkin fanns också kvar men nu med färre ”nivåer”. Det fanns dessutom en hel del rutiner kvar att följa. Posten sorterades, kontrollerades och delades fortfarande ut på samma sätt som tidigare. I själva verket hade inte arbetets innehåll förändrats speciellt mycket. Den nya principen hade således inte ersatt den gamla. Det hade snarare bara tillkommit fler aspekter, som integrerades, selektivt integrerades eller refuserades.

## Således

Analysen av händelserna och de teman som framträtt kan nu utifrån avhandlingens frågeställning sammanfattas i följande resonemang:

*När idéer färdas mellan olika platser måste de översättas till varje praktiks speciella förutsättningar för att kunna övergå till handling, det vill säga att det skall kunna inträffa en förändring av vanor. Det sker genom integrering eller selektiv integrering. I den specifika praktiken kategoriseras och tolkas det nya utifrån etablerade föreställningar. Det gäller oavsett riktning av idéernas färd. Vanor, som har skapats i relation till institutionella ramar och verkar stabiliserande, ger upphov till tröghet som finns på alla ”nivåer”. Ges det möjlighet till lokala översättningar utvecklas det i processen mycket energi. Motsatsen sker om det i stället förväntas vara ”samma sak”. Men så länge man inte har lika förut-*

*sättningar på olika platser, kan det inte bli "samma sak". Initiativ leder i stället till oförutsedda konsekvenser. Trots att det har skett en förändring på en plats kan det därför vara svårt för människor på en annan att uppmärksamma densamma.*

I nästa kapitel återkommer jag till och utvecklar de aspekter som framförallt karakteriserade översättningsprocessen. Jag diskuterar också vad jag såg i förhållande till tidigare forskning och därmed föreliggande studies slutsatser.

## Kapitel 10. Hur en institution förändrades på Posten

Trots att flertalet slutsatser redan dragits vid studier av reformer i offentlig sektor tycktes de inte stämma överens till fullo med de berättelser och händelser jag mötte på Posten. Syftet med denna avhandling var därför att beskriva och analysera hur idéer översattes mellan olika platser på Posten och att därmed bidra till förståelsen av hur reformeringsprocesser går till. I detta kapitel beskriver jag översättningarnas och översättningsprocessens karaktär och diskuterar vilka konsekvenser det får för forskning om reformstudier. Det leder fram till avhandlingens slutsatser som avslutningsvis presenteras tillsammans med ett förslag på aspekter, som kan vara väsentliga för organisationsmedlemmar att reflektera över när en ny institutionaliserad ordning eftersträvas. Kapitlet avslutas med en reflektion kring fortsatt forskning.

### **Om hur idéer färdades och översattes**

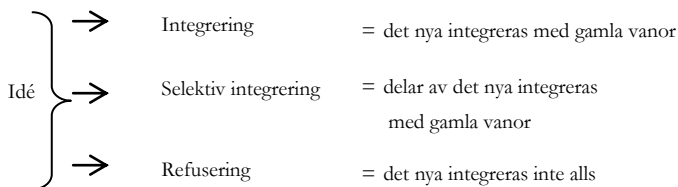
Postens utveckling skildrades genom koncernledningens intention att omvandla Posten från myndighetsutövande affärsverk till kundfokuserat företag och vad som därefter hände. Intentionen innebar att människor i organisationen på många sätt behövde ändra sina vanor. Det handlade om att införa nya ideal som kundfokusering och affärsmässighet. Genom att påverka normer och värderingar förväntade koncernledningen sig att också handlingar skulle förändras. Strategierna som användes var att konstruera och marknadsföra nya bilder av dåtid, nutid och framtid, samtidigt som man genom löften inbjöd till den "nya familjen" men också hotade att vissa kunde lämnas utanför.

I detta avsnitt kommer jag att, genom att beskriva översättningarnas och översättningsprocessens karaktäristika, gestalta hur idéerna färdades och översattes mellan olika platser.

## Översättningarnas karaktär

Genom att följa två idéers färd och översättning mellan olika platser kunde reformeringsprocessen belysas. Det som karaktäriserade översättningarna var de specifika förutsättningar och vanor som fanns etablerade på olika platser. Idéerna översattes därför på olika sätt. 2000-talets arbetsplats översattes på en plats till företaget i företaget och autonomi, på en annan till företaget i företaget och delaktighet samt på en ytterligare plats till något som människorna inte uppfattade sig behöva ta ansvar för. ”Närservice” förklarades på ursprungsplatsen<sup>16</sup> som ett sätt att engagera personalen och hitta nya uppgifter när maskinerna tog över det tidigare arbetet. På andra platser översattes idén till företaget i företaget och koncernledningens översättning var ökade intäkter, det vill säga siffror.

Den institutionella ordningen på Posten hade etablerats utifrån det Politiska företaget med byråkratiska, hierarkiska och militära förebilder. Vanor som karaktäriserade de gamla Postverket var således till exempel produktionsorientering, regelföljande, kontroll, snabbhet, beting, mätbarhet, korrekt uppträdande samt långa men alltid möjliga och statusfyllda beföringsvägar. De specifika förutsättningar som därav uppfattades på varje plats möjliggjorde eller begränsade hur eller om vanor förändrades. Översättningarna kom till uttryck på tre olika sätt: *integrering*, *selektiv integrering* och *refusering*, vilket sammanfattas i följande bild:



**Bild 12:** Översättning som integrering, selektiv integrering och refusering.

<sup>16</sup> Med ursprung menar jag den plats där idén berättades uppstå. Att finna den absoluta början av en idé är utifrån översättningsperspektivet ogörligt, eftersom den alltid kan länkas till andra idéer som kan länkas till andra idéer...



Eftersom vanorna togs för givna var det svårt att ifrågasätta dem. Det handlade alltså inte på någon plats om att en ny idé helt om-sattes till nya handlingar, som ersatte tidigare vanor – inte ens i koncernledningens verksamhet. Denna utveckling stämmer väl överens med Sevóns (1996) resonemang om hur organisationer imiterar varandra. Uppmärksamheten på nya idéer är selektiv, eftersom den riktas mot de områden som uppfattas stämma överens med organisationens syfte och mål. Det beror dels på omöjligheten att rikta uppmärksamhet på och ta hänsyn till hela omgivningen, dels på befintliga tolkningsstrukturer som begränsar möjligheterna att uppfatta helt nya idéer. Organisationer lånar därför in delar av idéer och modifierar dem utifrån de speciella förutsättningar som finns i verksamheten. Imitation av andra organisationer leder följaktligen till en transformation, som varken är en fullständig kopia eller en helt ny uppfinning. Det handlar om översättning snarare än kopiering.

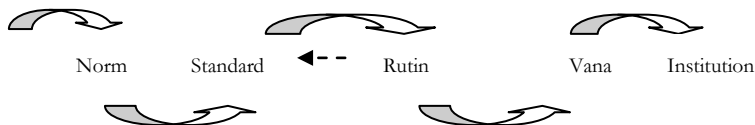
Min beskrivning av förloppet ligger också väl i linje med Erlingsdóttirs (1999) antagande om att idéer, som färdas mellan olika slags institutionella fält eller sfärer, blir mer omtolkningsbara än idéer som färdas mellan samma typer av institutionella fält eller sfärer. Normer och handlingsmönster för en idé som hämtats från ett annat område, till exempel från privat till offentlig sektor, kan på så vis kopplas isär för att paras ihop med andra typer av problem än det ursprungligen var tänkt att lösa. I Postens fall innebar detta att: ju mer lika förutsättningar och vanor var på de olika platserna, desto mer lika översättningar och ju mer lika platser idén färdades mellan, desto mindre förändring av ursprungsidén.

Plats definierade jag i kapitel tre som något som kännetecknas av samfällda vanor, det vill säga ömsesidiga typifieringar och handlingar som byggts upp genom en gemensam historia. Det visade sig vid min studie att platserna inledningsvis sammanföll med de olika yrkeskategoriernas verksamheter. Som ett led i översättningsprocessen närmade sig dock de olika yrkeskategorierna varandra genom lika översättningar. ”Företaget i företaget” var till exempel något som fanns som framtidsbild för både region-/terminalledning och lag-/driftledare. Efter hand fanns även samma bild av framtiden

hos de brevbarare som översatte Närservice till något som de ville, kunde och fick arbeta med.

### Översättningsprocessen

På de platser inom Posten där idéerna integrerades, helt eller selektivt, ersatte nya rutiner efterhand en del av de gamla vanorna. Dessa förlopp betraktar jag som moment i en fortgående översättningsprocess, som nu kan beskrivas:



**Bild 13:** Översättningsprocessen på Posten.

Översättningsprocessen på Posten inleddes med att koncernledningen introducerade idén om företaget där affärsmässighet och kundorientering skulle utgöra idealen. Det var de nya normer som skulle genomsyra verksamheten och prägla allas tänkande och handlande. Det innebar att gå från principen om arbetets rutinisering till principen om tankens standardisering. Normerna objektiverades i ett värderingsdokument som också omfattade kriterierna för 2000-talets arbetsplats. Innehållet i dokumentet, som skulle utgöra standard, hade således en tydlig avsändare och behövde förklaras för dem som betraktades som mottagare. Det presenterades och upprepades gång på gång genom dokument, utbildningar, mätningar etc.

När idéerna mötte praktiken översattes de utifrån olika platser specifika förutsättningar. Eftersom det nya på de flesta platser integrerades selektivt, reducerades koncernledningens idéer i de nya rutiner som efterhand utvecklades. Regionledningen inklusive utdelningscheferna såg till exempel möjlighet till ökad autonomi, och lagledare/driftledare till ökad delaktighet. Det medförde ett flertal

nya aktiviteter, där Närservice utgjorde det mest påtagliga exemplet. Alltsedan denna idé hade översatts till siffror uppmärksammades den även av koncernledningen, som efter ett tag utverkade en ny standard – tjänsten Närservice. Det ledde till att allt fler, det vill säga även postisar i andra regioner, började utveckla nya rutiner för företagsamheten, vilket i sin tur efterhand förändrade vanorna på olika platser. Det blev alltmer självklart att handla utifrån kundernas önskemål men även att agera affärsmässigt. För cheferna i regionen var det alltså oftast inget man längre reflekterade över. En ny institutionaliserad ordning började ta form.

Förloppet innefattade således flera steg – nya normer översattes till standarder som översattes till nya rutiner som ledde till nya vanor, som när de togs för givna kunde leda till en ny institutionaliserad ordning. Detta är dock en förenklad beskrivning av översättningsprocessen, eftersom den med hänsyn tagen till olika platsers översättningar även innefattade ett extra moment mellan standard/rutin och rutin/standard (vilket illustreras genom den lilla streckade pilen i modellen).

Vid en jämförelse med Berger & Luckmanns (1979/1966) teori om institutionaliseringsprocessen visar således översättningsprocessen på Posten ett omvänt förlopp. I Berger & Luckmanns modell är det de ömsesidiga typifieringarna hos en bestämd grupp som leder till gemensamma rutiner, vilka efterhand utvecklas till vanor. Först därefter skapar medlemmarna i gruppen en normativ förklaring som stöder deras syften. Om normen och handlingsmönstret accepteras, utvecklas den institutionella ram som inte längre ifrågasätts – ”nu gör vi det igen” har blivit ”så här gör man”. Min modell kan istället läsas som: ”så här bör man göra”, ”vi bör/skall göra så här därför att”, ”så här gör vi - så här gör vi”, ”nu gör vi det igen” samt ”så här gör man”.

I Postens fall introducerade alltså koncernledningen redan från början de nya normer som skulle gälla. Vid en studie av institutionaliseringen av miljöidéer på Electrolux visade Strannegård (1998) ett liknande utvecklingsförlopp. Författaren konstaterar att denna strategi är vanligt förekommande och förklarar det med att ”moderna

människor” är otåliga. Ett sätt att försöka styra processen kan då vara att redan inledningsvis formulera de normer som skall gälla:

But modern people are impatient and want the institution to ”grow”, they want to ”cultivate” them. Thus they start from the end: they formulate a normative justification together with an action prescription (an ideology) hoping that it would create routine action patterns (s. 265).

Vid studien av hälso- och sjukvården noterade även Erlingsdóttir (1999) detta scenario. Till de studerade idéerna ”kvalitetssäkrings-idén” och ”ackrediteringsidén” hörde såväl normer som recept för handling skapade av, såsom författaren kallar det, de idébärande organisationerna. Idéerna presenterades således som hela paket för olika praktiker, vilka förväntades förändra sitt handlande.

Det kan sammanfattningsvis konstateras att eftersom idéer förändrades utifrån vanor och förutsättningar på olika platser kunde den som sökte ett bestämt resultat inte förvänta sig att finna det, åtminstone inte på alla platser. I nästa avsnitt diskuterar jag slutsatser från andra reformstudier, där ett dylikt perspektiv har varit framträdande, och vad som skiljer min studie från tidigare forskning.

## Om att se det man förväntar sig att se

I kapitel två återgavs ett antal svar på frågan om varför ledningar ständigt initierar nya reformer och använder samma problemdefinitioner och förslag till lösningar, om de ändå inte leder till förändring. Skälen som anfördes var att de gör det för att...

- ...uppnå framsteg,
- ...omgivningen förändras,
- ...förväntade resultat inte uppnås,

- ...uppnå legitimitet,
- ...avleda ångest,
- ...nya människor inte bär på gamla minnen,

...idéer och praktik inte stämmer överens.

De första tre argumenten tycks vara vanliga för initiativtagare till reformer, där grundantagandet är att man kan styra händelsernas förlopp och därmed utläsa resultatet. Nästföljande tre är i stället forskares kritik av desamma. Men det handlar även där om ett antagande att förväntade resultat inte uppnås. I det avseendet skulle man kunna påstå att både praktiker och forskare har utgått ifrån ett diffusionsperspektiv. Då torde man vid de flesta reformer kunna påstå att inget har hänt. Om man i stället antar att det inte kan vara "samma sak", eftersom idéer måste översättas för att övergå i handling, framträder andra bilder.

Genom att studera reformen på Posten som översättning mellan olika platser framkom ytterligare svar på varför ledningar återkommande initierar reformer. I Postens fall verkade det bero på två saker. För det första hade det sedan länge blivit en vana. Reformer hade blivit det "naturliga" sättet att organisera verksamheten. För det andra – och det är det som är min poäng – tycktes ledningen ha svårt att se vad som "verkligen" hände och initierade därför nya åtgärder. Problemet för ledningen, liksom på alla andra platser inom Posten, var att vanorna togs för givna. Ledningen gjorde som de var vana att göra. De planerade förändringen, använde samma typ av argument som alltid och förväntade sig att känna igen "sina" idéer i resultatet. Eftersom man inte såg att det hade hänt något upprepades därför återkommande dessa handlingar. Berättelsen om Postens företagisering ledde således fram till ytterligare ett svar. Reformer förekommer ymnigt i organisationer för att:

...ledningen utgår ifrån ett diffusionsperspektiv.

Forsell & Jansson (2000) återfann samma typ av problematik vad gällde färd av idéer mellan organisationer:

Det första hindret för en snabb utbredning av företagisering i det organisatoriska landskapet hänförde vi till problem med idéers spridning. Så länge man beskriver spridning som diffusion tenderar man att uppfatta den som en friktionsfri process, enbart beroende av den energi som den ursprungliga sändaren lägger ned vid utsändningen. Vi hävdade i stället, med hänvisning till Latours översättningsmodell, att idéspridning snarare bör ses som ett transportarbete, där samtliga inblandade parter i transporten är viktiga för att idégodset ska komma vidare. Om en länk i transportkedjan sviker upphör transporten (s. 151).

Min slutsats handlar, som i det sista svaret ovan, om att idéer och praktik inte stämmer överens (Brunsson m fl, 1989; Czarniawska, 1990). Men det behöver alltså inte betyda att ingenting har hänt. Idéer förändras, som Brunsson m fl (1989) påpekade, över tid. Men de gör det, menar jag, på olika sätt på olika platser. Att idéer är löst kopplade från (Meyer & Rowan, 1977; Brunsson, 1990) eller aldrig får fäste i praktiken (Fernler, 1990) stämmer därför dåligt med min berättelse. Idéerna fanns på olika platser men i översatt form.

Varför kunde förloppet efter reformen på Posten karaktäriseras på ett annat sätt? Beror det på att tidigare studier har fokuserat andra typer av reformer? Har studierna gjorts på olika sätt? Populära organisationsrecept översätts, enligt Røvik (2000), ständigt till nya och olika versioner inom organisationer. Trots detta har flera forskare (ex. DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) påtalat att organisationer blir allt mer lika. Røvik menar att det kan finnas fler skäl till att studierna har resulterat i olika slutsatser. Det viktigaste skälet som också stöder min slutsats är dock att forskarna har undersökt olika saker. De som förfäktar homogeniseringsidén har, enligt Røvik, utgått ifrån ett diffusionsperspektiv. Författaren efterlyser därför översättningsstudier som följer recept över en längre tid i organisationer:

Däremot finns det relativt få studier inifrån organisationer, studier som eventuellt kunde berätta något om vad som sker över en längre tid med adopterade recept. Om man endast baserar sig på diffusionsstudier kan det underbygga föreställningen om att organisationer blir ständigt mer lika varandra, eftersom stora

urval rapporterar att de adopterat samma idéer och recept. Longitudinella adopteringsstudier däremot (och speciellt om de också har förankrats i en teori om översättning!) gör det lättare att leta efter, upptäcka och beskriva den faktiska variationen mellan organisationsformer (s.166).

I det följande kommer jag att belysa tre aspekter, som särskiljer min studie från tidigare gjorda liknande studier och som kan utgöra förklaring till varför mitt svar är annorlunda.

### Som man frågar får man svar

Vid genomgången av Postens reformer i kapitel ett framträdde tre olika skeenden. Det handlade dels om reformer som *återkom med samma definition och förslag till lösningar*, dels om *pågående reformering* och dels om reformer med *återkommande problemdefinitioner men med nya lösningar*. Följden var att samtliga reformer ledde till någon form av handling – de flesta till och med till sådana förlopp som sades eftersträvas. Den senaste reformen, som särskilt har behandlats i denna avhandling, visade en liknande utveckling. Den ledde till förändring av vanor men inte direkt på det sätt som koncernledningen förväntade sig.

Vid andra organisationsteoretiska studier av skandinavisk offentlig sektor har reformerna beskrivits som medvetna försök till förändring uppifrån, där syftet varit att förbättra resultat och handlingar (ex. Brunsson & Olsen, 1990). Det skiljer sig således inte från min studie. Möjligen framstår typen av reform som annorlunda. De tidigare studierna har på olika sätt fokuserat offentlig sektor, där utvecklingen har präglats av idéer hämtade från näringslivet. Men karaktären på reformerna har varit av olika slag. De flesta studier har behandlat olika företagsinspirerade modeller inom kommuner och landsting (ex. Czarniawska-Joerges, 1988; Forsell, 1994; Jacobsson, 1994; Blomquist, 1996; Lundin & Söderholm, 1997; Erlingsdóttir, 1999; Forsell & Jansson, 2000; Lindberg, 2002). En del forskning har också gjorts kring företagiseringsidén inom statlig verksamhet (Brunsson m fl 1989; Sahlin-Andersson, 1998, Tullberg, 2000). Utifrån ett

organisationsteoretiskt perspektiv verkar dock inte bolagisering som en särskild typ av reform ha studerats i någon större omfattning. Mattsson (1998), som har analyserat bolagiseringen av Svenska Skogsplantor, och Öhrming & Sverke (2001), som fokuserat bolagiseringen av S:t Görans Sjukhus, är dock två exempel.

Utvecklingen av reformen på Posten har alltså delvis jämförts med andra typer av reformer som, enligt Brunsson & Sahlin-Andersson (1998), har handlat om att förändra sätt att organisera, styra, kontrollera och redovisa aktiviteter snarare än att ändra själva innehållet i verksamheten. Det skulle kunna vara en tänkbar anledning till att mitt svar skiljer sig från tidigare studier. Syftet med reformen på Posten var att bli ett företag snarare än att införa aspekter av eller ta över drag från idealtypen Företaget. Det skulle i sig innebära en mer omvälvande förändring än att till exempel införa kvalitetsmodeller i sjukvården (Erlingsdóttir, 1999) eller beställar-/utförarmodellen i kommuner (Forsell, 1994). Kanske är det oftare så vid den typen av reformer att modellerna inte skall/måste genomsyra hela verksamheten. Å andra sidan visade Postens reformhistorik att samtliga reformer ledde till någon form av handling. Det inbegrep således även de reformer, som mer direkt kan liknas vid den tidigare forskning som jag diskuterat med i denna avhandling.

Låt mig därför återvända till de frågor som andra forskare ställt och som presenterades i kapitel ett: ”Varför är det så?” (Czarniawska-Joerges, 1988, s.9); ”...varför förekommer reformförsök så ymnigt i organisationer om de inte är knutna till förändringar?” (Brunsson & Olsen, 1990, s. 14); ”Hur kommer det sig då att man ändå fortsätter arbetet med att planera och genomföra förändringar?” (Tullberg, 2000, s.12). I frågorna finns ett antagande om att förekomsten av reformer är riklig i organisationer. Studien av Posten stödjer denna tes. Det var till och med så att Postens utveckling karaktäriserades av en pågående reformering, där samma argument och initiativ återkommande upprepades. Antagandet om att reformer inte är knutna till förändring, som uttrycks explicit i den andra och finns implicit den tredje frågan, stämmer dock inte med



berättelsen om Posten. Min studie visar istället att reformer leder till förändring, dock inte alltid på det sätt som initiativtagarna förväntar sig. Den andra frågan, som också har fått utgöra bakgrund till denna avhandling, framstår därför som felställd. Reformer förekommer ymnigt i organisationer, men inte på grund av att de inte leder till förändring.

### **Om studiernas fokus**

En annan aspekt på varför mitt svar skiljer sig från tidigare forskning kan vara studiernas genomförande och fokus. Jag diskuterar nedan de två studier som redan har presenterats och till stora delar kan jämföras med min berättelse: Brunsson m fl:s (1989) studie av SJ och Erlingsdóttirs (1999) studie av sjukvården.

Vid studien av SJ jämförde författarna nya idéer om affärsmässighet och resultatenheter med vad som hände i praktiken. Men det var framförallt ledningen inom SJ och olika former av dokument som studerades. Författarna gjorde bara korta besök hos tågledning, bangård och tågmästare. Dessa olika platser, som i sin tur inbegrep ett antal olika yrkeskategorier, betraktades som praktiken. Där undersökte forskarna om de nya idéerna hade påverkat människors handlingar genom att leta efter ”samma sak”. Jag vill påstå att det får konsekvenser för hur förloppet av en reform beskrivs.

Slutsatserna som Brunsson m fl drar är att idéerna inte implementerades i praktiken. De viktigaste effekterna var i stället, säger författarna, att bilden av organisationen utåt förändrades. Vid min studie av utvecklingen efter reformen på Posten har jag i stället framförallt följt händelserna på olika platser, där olika yrkesgrupper utför kärnverksamheten. Kanske är det därför som mitt svar är annorlunda.

Trots att berättelsen om Posten till stora delar bekräftar Erlingsdóttirs (1999) studie av kvalitetsidéer i sjukvården, skiljer sig också våra studier i detta avseende. I min studie beskrevs varje yrkeskategori inledningsvis tillhöra en specifik plats. Som ett led i

översättningsprocessen närmade sig dock de olika yrkeskategorierna varandra genom lika översättningar. Erlingsdóttir, å sin sida, talade i huvudsak om sjukvårdspraktiken och de olika standardiserarnas praktiker. I berättelsen om vårdavdelningarna och laboratoriet diskuterades i stället de olika professionernas förutsättningar att översätta idéerna. Läkarna motsatte sig å det bestämdaste, medan sjuksköterskorna efter kvalitetssäkringens introduktion i allt högre grad arbetade med olika typer av dokumentation. På flera enheter fanns det också exempel på olika kvalitetsfrämjande aktiviteter, som inte direkt kunde relateras till organisationsgranskningsmodellen men som, enligt mitt resonemang, kan tolkas som (lyckade) lokala översättningar. Samtidigt resonerade de centrala sjukhusadministratörerna alltmer utifrån företagens begreppsram. Trots att syftet i det här fallet inte var att omvandla sjukhuset till företag, fanns det alltså många tecken på att det hade hänt något på flera platser, men kanske inte på det sätt som initiativtagarna förväntat sig.

Mitt argument är alltså att om man som forskare utgår från hela sjukvården eller hela produktionen (som i fallet med SJ) som en praktik, ser man andra saker än om man väljer att leta efter och fokusera mer specifika platser. Om man dessutom som Brunsson m fl till största delen fokuserar ledningsgruppens plats, är det svårt att uttala sig om andra platser.

### **Om studiernas tidspann**

Den tredje skillnaden mellan min studie och tidigare forskning, som jag vill anföra, är studiernas tidspann. I likhet med Brunsson m fl har jag lagt stor vikt vid historiska beskrivningar av organisationens utveckling dels för att undersöka reformers karaktär och förekomst, dels för att bättre förstå de vanor som togs för givna i samtiden. Brunsson m fl:s studie av praktiken var dock kortvarig. Likaså studerade Erlingsdóttir ingående idéernas färd och översättning genom tio år, innan de skulle introduceras (efterfrågas) på sjukhuset, för att sedan försöka finna dem på de berörda avdelningarna. Själva studien av praktiken, det vill säga två vårdavdelningar och ett

laboratorium, genomfördes dock enbart under en fyramånaders-period. I min studie har betoningen i stället lagts på vad som hände med idéerna över tid inom organisationen. Utgångspunkten var att kunna berätta om en process, vilket alltså inte inbegriper någon ”naturlig” början och slut. Men tanken var att ju längre tid man får möjlighet att följa idéer, desto mer finns att berätta.

Svaren man finner beror, utifrån mitt resonemang på vad man förväntar sig att se och var/hur man tittar, det vill säga om man letar efter att återfinna ”samma sak”, vilken plats man studerar samt vilka teorier som inspirerar. En annan viktig aspekt verkar vara studiers tidsspann. I fallet med Posten krävdes minst en överblick av tio år för att kunna följa reformens utveckling. Men för att kunna förstå de vanor som reformen var ämnad att förändra behövdes ett mycket längre perspektiv. Antagandet stämmer väl överens med Blomquist (1996), som till och med kommer fram till slutsatsen:

Kanske är det så att bristen på historiska studier medför att de som studerar reformer i offentliga organisationer i vissa fall drar förhastade slutsatser om reformers effekter (s.198).

## **Avhandlingens slutsatser**

Denna avhandling har handlat om reformer på Posten med fokus på den senaste – Postens bolagisering. Genom att studera utvecklingen inom Posten som översättning mellan olika platser kunde nya aspekter på reformprocesser beskrivas. I jämförelse med tidigare forskning inom skandinavisk offentlig sektor har min studie i högre grad behandlat hur idéer översätts över tid inom organisationen och mellan olika platser. Studien visar att översättning av idéer sker på olika sätt på olika platser, beroende på vilka vanor som finns etablerade och vilka förutsättningar som uppfattas. De slutsatser som har dragits kan sammanfattas som följer:

- ✓ En ytterligare orsak till att ledningar i organisationer återkommande initierar reformer kan vara att de inte ser den utveckling som faktiskt skett. Reformer förekommer rikligt i organisationer men ej beroende på att de inte leder till förändring. Forskare och praktiker, som har utgått ifrån ett diffusionsperspektiv, har dock inte uppfattat förändringen eftersom de förväntat sig att se ”samma sak”.
- ✓ Översättning mellan olika platser sker genom att nya idéer integreras med gamla vanor (integrering), att delar av de nya idéerna integreras med gamla vanor (selektiv integrering) eller att nya idéer inte alls integreras med gamla vanor (refusering). Ju mer lika vanor och förutsättningar på de olika platserna, desto mer lika översättningar och ju mer lika platser som idén färdas mellan, desto mindre förändring av ursprungsidén.
- ✓ Processen som eventuellt leder till idéers institutionalisering i organisationer sker i flera steg, där nya normer översätts till standarder som översätts till nya rutiner. Dessa leder efterhand till vanor, som när de tas för givna leder till en ny institutionaliserad ordning.

Berättelsen om Postens reformprocess implicerar också några aspekter, som kan vara betydelsefulla för organisationsmedlemmar att ta i beaktande när en ny institutionaliserad ordning eftersträvas. Som kan förstås var det ett förlopp som tog tid. Att starta processen genom att redan inledningsvis introducera de normer som borde gälla verkade i Postens fall inte påskynda processen. Koncernledningens sätt att under relativt lång tid (över tio år) stå fast vid samma idéer med åtföljande budskap och initiativ kan vara en bidragande orsak till att så många efter hand kunde översätta det nya utifrån sina olika verksamheter. *Tålmod* verkar således vara en angelägen ingrediens för att en översättningsprocess skall komma igång. Som vi kunde se gav också tiden möjligheter till att reflektera över

hur eller om det nya kunde integreras med rådande handlingsätt. För att vanorna skulle kunna förändras behövde de ifrågasättas. Det krävdes således också *självreflektion* hos alla, kanske främst ledningen – att fundera över hur och varför man gjorde som man gjorde. När dessutom idéerna var tillräckligt vaga för att kunna tolkas på olika sätt, samtidigt som enheterna kunde agera relativt självständigt, kunde de översättas utifrån varje plats förutsättningar. Det innebär att det också behövdes både *tolkningsutrymme* och *möjligheter att experimentera*. Förändring av vanor krävde dessutom att postisarna kunde integrera det nya med egna mål som till exempel självständighet, egen utveckling och karriärmöjlighet. Det behövdes således något i det nya som kunde värderas positivt eller uppfattas som *belöning*. De som istället upplevde att egna syften begränsades hade svårare att göra idéerna till sina. Många av brevbärarna och sorterarna refuse-erade det nya, eftersom de inte kunde se hur det kunde bli bättre för dem. Det hade behövts något av samma dignitet som i den gamla ordningen. Att i Postens fall byta ut betinget mot delaktighet var utifrån deras perspektiv långt ifrån tillräckligt.

## Fortsatt forskning?

Allt fler avhandlingar och andra forskartexter innehåller översättningsteori i någon form, som ett tillägg till diskussionen (ex. Selander, 2001; Jensen, 2002; Lindberg, 2002), eller som i min studie av Posten – teorin anger perspektiv och utgör analysteknik (ex. Blomquist, 1996; Erlingsdóttirs, 1999; Forsell & Jansson, 2000, Linderoth, 2000). Icke desto mindre är fältet ungt. För att kunna bidra med ytterligare aspekter på översättningsprocessen förefaller det därför vara fruktbart att genomföra flera liknande studier.

De flesta studier som jag har diskuterat med i denna avhandling har genomförts i offentlig sektor. En intressant fråga är i vad mån studiens slutsatser kan appliceras på andra områden. Vad händer till exempel när nya idéer introduceras i nya företag, som inte karaktäriseras av en gemensam historia för organisationens medlemmar? Vilka vanor är det då som tas för givna? Kan det exempelvis i de nya

IT-företagen vara lättare för nya idéer att färdas mellan olika platser utan att förändras? Eller är det andra typer av vanor, skapade på en annan plats och som medlemmarna i den nya organisationen till viss del inte har gemensamt, som utgör träffpunkt för nya idéer? I vad mån skulle professionella normer i det här avseendet kunna vara styrande? En dylik berättelse om hur idéer färdas och översätts mellan olika platser, men i en annan typ av organisation, torde ge nya/andra infallsvinklar.

Ett tredje spännande område för fortsatt forskning är de fortsatta händelserna på Posten. Arbetet mot Företaget avstannade naturligtvis inte vid slutet av min studie. Koncernchefen Dahlsten slutade och Grabe, som rekryterades från Ericsson, tog över. Innan den nye koncernchefen fick avgå efter fyra år utvecklades och introducerades en ny vision med målbild. Postgirot såldes, avtalet med Nordbanken sades upp och två stora omorganisationer genomfördes – den första i januari 1999 och den andra från om med april 2002. Dessutom pågick kostnadsjakt, ett otal projektarbeten kring framtiden och satsning på internationella samarbeten. Den 15 oktober 2002 gick Börge Österholm, som vid min tid på Posten var affärsområdeschef för Posten Brev och sedermera ansvarig för ”kundprocessen” och vice VD, efter 39 år på Posten i pension. Snart därefter övertalades han dock att åta sig uppdraget att verka som VD fram till dess att en ny rekryterats. Vid ett chefsmöte för de högsta 470 cheferna inom Posten diskuterades i början av år 2003 det hårt ansträngda ekonomiska läget (NyhetsPosten nr 1, 2003). Två av Österholms uttalanden ligger tillsammans väl i linje med mina slutsatser och får därför utgöra slutord för denna avhandling.

Vår historia visar att vi kan vända svåra situationer. Har vi väl bestämt oss så är vi svåra att stoppa. Grunden för ett bra förändringsarbete och vardagsslit är att alla chefer tar sin roll och ger medarbetarna insikt om läget. Flera gånger. 'Repetition är kunskapens moder'.

Om du vill lyckas med att föra en människa mot ett bestämt mål måste du finna henne där hon är, och börja just där (citerat från Kirkegaard).

# Appendix

## 1. Tekniker

### En "längre" tids vistelse på fältet

Hur kunde jag följa förlopp, där syftet var att omvandla organisationen från ett byråkratiskt affärsverk till ett riktigt företag? Intentionen var att följa idéernas väg och när de eventuellt uppmärksammades och materialiserades i handling. Jag ville leta efter etablerade berättelser, undersöka om de berättades på olika sätt på olika platser, jämföra dem med andra handlingar inom Posten samt följa deras potentiella förändring. Det krävde således lite olika tekniker.

När jag i juni 1996 fick uppgiften av Anders Edström på CORE att studera Posten funderade jag mycket över hur jag skulle gå till väga. Vid en tidigare studie av Skene Lasarett hade jag sökt att förstå förändringen i verksamheten genom att fokusera förändrade identiteter hos personalen (Abrahamson, 1995). Jag försökte ställa det som de sade om nutiden mot det som jag genom litteraturstudier uppfattade som institutionaliserade normer och värderingar. Det handlade således i den studien om att studera "förändring" vid ett tillfälle och att retrospektera. Genom projektet "Från hierarki till nätverk", finansierat av RALF<sup>17</sup>, skulle jag vid studien av Posten få två och ett halvt år på mig. Avgörande för när jag skulle sluta min närvaro på fältet blev dock inte finansieringen. Det skulle visa sig att tidpunkten för studiens avslut stämde väl överens med händelserna inom Posten. En ny organisation och en ny VD skulle göra entré. Jag såg det därför som ett bra tillfälle att sätta stopp i den berättelse som jag ville återge.

---

<sup>17</sup> Rådet för arbetslivsforskning

Vid studiet av processer tycks dock den intressantaste frågan vara hur man som forskare väljer början och slut på berättelsen, och hur man fångar det förlopp som eventuellt innehåller förändring. Flera forskare förespråkar en longitudinell design, vilket jag i efterhand i ännu högre grad vill förorda. Pettigrew (1995) säger till exempel att datainsamling bör ske i en iterativ process av intervjuer, observation och verifikation. Författaren föreslår att man under den första femmånadsperioden studerar organisationen två till tre dagar i veckan för att därefter under tre år återkomma med jämna mellanrum. Vid min studie av Posten gick jag inte lika metodiskt tillväga. Det var alltså inte på förhand bestämt hur ofta jag skulle vara där; händelserna fick styra. Dock är jag, i likhet med Pettigrew, av den uppfattningen att för att förstå förlopp som eventuellt leder till förändring krävs ett longitudinellt perspektiv. Detsamma säger Røvik (1998; 2000) som finner att studier av översättning av idéer ofta har haft en för snäv forskningsdesign för att komma åt den pågående processen, speciellt de intraorganisatoriska översättningarna. Frågan är bara vad ett longitudinellt perspektiv egentligen innebär. Arbete på fältet brukar ofta, enligt Van Maanen (1988), beskrivas som att det kräver ett heltidsengagemang över en längre tid, ofta dock odefinierat:

Fieldwork usually means living with and living like those who are studied. In the broadest, most conventional sense, fieldwork demands the full-time involvement of a researcher over a lengthy period of time (typically unspecified) and consists mostly of ongoing interaction with the human targets of study on their home ground (s.2).

I praktiken torde det bero på vad man som forskare vill berätta och vilken (kunskapande) konversation man ämnar delta i (se Czarniawska, 1997; 1998). I mitt fall ville jag följa idéers färd mellan olika platser för att undersöka om eller när de förändrades och om det fanns någon koppling mellan berättelserna och det postisarna gjorde. Det krävde således både "lång" tid och närhet till "den andra kulturen", vilket innebär att jag inspirerades av etnologiska studier. Det centrala i denna ansats är just att "ha varit där" under en längre



tid (Alvesson & Sköldberg, 1994). Etnografin är då berättelsen om kulturen eller delar av den (Van Maanen, 1988). Teori eller referensram finns i bakgrunden för att visa riktning eller ge systematik. Men begreppet "etnografi" härstammar från andra typer av studier. Oftast har begreppet, enligt Czarniawska, i praktiken inneburit berättelser om andra kulturer än de organisationer vi studerar (Czarniawska, 1997). Hon erbjuder oss därför begreppet "ergonografi" – berättelser om arbetsorganisationen, där "arbete" kommer från grekiskans *ergon* som också är närbesläktat med *organon*, "instrument". För att påvisa vårt fokus sällar jag mig därför till skaran ergonografer.

Under perioden juni 1996 till december 1998 försökte jag att vara på Posten så ofta jag kunde. Under de första ett och ett halvt åren blev det emellertid oftare. Jag försökte då lära mig så mycket som möjligt om Posten genom att vara med i många olika sammanhang. Mellan två till fem dagar i veckan kunde det bli. Den retrospektiva dimensionen fanns där både genom att läsa historiska dokument och lyssna till berättelser, men jag ville också vara med när det hände. Deltagande blandades med observationer, och intervjuer och efter hand blev bilden av Posten tydligare. Berättelsen började ta form.

Det sista året handlade det mer om att fördjupa förståelsen av de två idéer som visat sig vara mest framträdande i de många förändringsinitiativ jag hade mött. Vid den tiden hade jag åtminstone nästan lärt mig postspråket och uppfattades av många som ett "naturligt" inslag i deras vardag. Postisarna behandlade mig som "en av oss". Det fanns ju förstås undantag som bekräftade motsatsen, men jag fick väldigt nära kontakt med flera av dem – en "lucky fit" som Czarniawska (1992) beskriver det. Den sista tiden innebar därför perioder på fältet snarare än kontinuerlig vistelse. I januari 1999 omorganiserades hela affärsområdet Brev, och koncernen fick strax därefter en ny VD. Jag såg det därför som en bra tidpunkt att sluta min tillvaro som halvpostis. Det kändes som jag nu kunde återge – åtminstone en berättelse om – utvecklingen på Posten efter bolagiseringen. Under våren 2001 gjorde jag några ytterligare besök, dels för att följa upp vad som hänt med idéerna under senare tid, dels för att

få en inblick i Postens avvecklingsstrategier, vilket dock ligger utanför denna avhandlings räckvidd.

### Ord i handling

Varför det blev Posten som studerades beror på att det var den möjligheten jag fick. Inledningsvis introducerades jag emellertid även i de övriga organisationer som skulle studeras i projektet – SJ och Vattenfall. Mitt intresseområde befann sig redan tidigare inom organisatorisk förändring. Både min kandidat- och magisteruppsats (Abrahamson, 1994; 1995) behandlade fenomenet, och jag undervisade sedan ett par år i ämnet. Under det första året på fältet hade jag dock inte ännu konkretiserat avhandlingens problemområde. Det enda jag visste var att jag ämnade studera reformen. Jag var inte heller ovetandes om hur arbetet kunde gestaltas i ett gammalt statligt verk. Efter arton år som undersköterska i offentlig sektor förväntade jag mig finna vissa likheter i sättet att organisera verksamheten. Det blev också bekräftat. Det var således ingen helt ny kultur jag inbjöds till. Frånsett jobbinnehåll reflekterade jag många gånger över likheterna. Jag tror också att det hjälpte mig mycket i kontakten med sorterarna och brevbärarna.

Vad gjorde jag då mer specifikt i min studie av Posten? Fältarbetet innefattade till största delen arbete i en av tretton regioner inom ett av fem affärsområden – Posten Brev. I projektet "Från hierarki till nätverk" studerade vi även i en forskargrupp på CORE (Center for research on organizational renewal) Vattenfall och SJ. Representanter från Posten, Vattenfall och SJ träffades, tillsammans med oss forskare två gånger per termin och diskuterade vad som hände i de olika organisationerna, våra "resultat" och tolkningar eller något aktuellt tema som kunde beröra alla. Vid mötena fanns det för Postens del alltid representanter från regionledningen och ofta personalchefen för Posten Brev, som sedermera blev biträdande personalchef i hela koncernen.

Inom regionen följde jag händelserna på båda områdena inom Brev, det vill säga Terminal (sortering) och Utdelning (finsortering

och brevbäring). På Terminalen innebar det relativt regelbundna kontakter och några intervjuer med terminalchef och utvecklingschef, "pryo" i sorteringen, observation vid diverse möten och deltagande vid två större utvecklingsarbeten. Ett av utvecklingsinitiativen ("KUL": se s.120) följdes särskilt upp genom ett tjugotal intervjuer med postisar på olika "nivåer". Intervjuerna fördelades mellan mig och en av postisarna som då gick en ledarskapsutbildning inom Posten.

På utdelningssidan följde jag i synnerhet Svenssons arbetsplats, ett av då fyrtio utdelningskontor (brevbäring). Även här hade jag täta kontakter med chefen (framför allt inledningsvis) och försökte vara med så fort det "hände något". Det handlade till exempel om ledningsgruppsmöten, styrelsemöten, affärsdagar, lyssnande i korridoren och fikarummet och pryo i brevbäringen. Intervjuer gjordes med chefen (både den förste och andre), alla lagledare (fem stycken) och några brevbärare. Under tiden följde jag ytterligare ett kontor, men i mindre omfattning. Jag var likväl med på en affärsdag, pryade där också och genomförde några intervjuer.

I januari 1997 omorganiserades regionen. Terminalen, som tidigare ingått i regionen, kom att tillhöra "Riksnätet" och styras direkt från huvudkontoret. På utdelningssidan togs en "nivå" bort, och regionchefen skulle ansvara för ett antal utdelningskontor (25 stycken som skulle bli 40). Det decentraliseringsinitiativ som därur kom att forma regionens nya organisation följde jag genom att under ett och ett halvt år delta i två grupper, som speciellt ansvarade för utvecklingen av de två skilda idéer som vid den tiden blivit mitt fokus. Intervjuer genomfördes med några representanter från varje grupp. Under samma tid var jag också med på alla tvådagarsmöten som den nybildade ledningsgruppen (BLG) hade varannan månad. Men jag vill inte på något sätt förringa alla sena middagar och för den delen luncher, båtturer, bussfärder och övernattningar på hotell, vid dessa och andra tillfällen, som hjälpte mig att komma i "naturliga" situationer med postisarna.

Under åren hade jag också kontinuerlig kontakt med regionchefen (som intervjuades vid ett flertal tillfällen) och hans medarbetare på

regionkontoret. Jag deltog även i och observerade regionövergripande initiativ, såsom ett obligatoriskt tvådagars seminarium för alla sorterare och brevbärare, där Postens värderingar och uppgift diskuterades ("När alla åkte till Hindås": se s.113), samt en speciell dag för alla regionens lag- och driftledare som återkom en gång om året.

Som kan förstås användes ett flertal tekniker. Allt eftersom berättelsen växte fram ställde jag nya frågor. Intervjuerna var således, speciellt i början, helt "öppna". Men de handlade oftast om Posten och hur det var att arbeta där. När de två idéerna så småningom blev tydligare för mig, började jag också ställa specifika frågor därom. Vad är 2000-talets arbetsplats? Var kommer idén om Närservice ifrån? För övrigt hade jag alltid (förutom vid de sena middagarna) block och penna med mig och försökte att skriva ner det jag såg och hörde.

Det finns mycket tryckt material inom Posten, till och med ett eget bibliotek. Den skriftliga källan var således rik. Utöver årsredovisningar studerade jag tidigare gjorda studier av Posten (Håkansson, 1991; Salzer, 1995; Åsheden, 1996; Müllern & Stein, 1999), gamla regelböcker, olika historiska beskrivningar, Postens värderingsdokument etc. Sedan 1998 prenumererar jag också på Postens egen personaltidning "Nyhetsposten".

Efter studiens slut fortsatte jag att upprätthålla kontakten med några av postisarna, liksom att läsa om fortsatta händelser i årsredovisningar och Nyhetsposten.

### **Vetenskapliga sanningar?**

Rutinvetenskapen, med sina belägg och kvitton, är nödvändig. Men i begynnelsen var aspektseendet (Asplund, 1970, s. 128).

Så var jag tillbaka från fältet med en rik källa av olika typer av berättelser – postisarnas, mina och andras. Vad var nu min uppgift? Kunde jag spegla verkligheten? Fanns det en sanning som jag kunde fånga? Vem skulle jag skriva för? Vad kunde jag säga om det som kallas reformer? Vilken typ av kunskap skulle kunna vara mitt bidrag?

Lyotard (1984) menar att det inte finns några rationella helhetslösningar eller förklaringar, som kan spegla "den sanna verkligheten". Jakten på framsteget, som var vanligt i det moderna samhället, baserades på en tro på att finna den sanna mänskliga essensen och erövra kontroll över världen. Den typ av kunskap som eftersträvades var den "vetenskapliga". Inom den modernistiska eran ansågs allt som inte byggde på erfarenhet eller logiska bevis som ovetenskapligt. Den tankeströmning som karakteriserade den tiden och var mest intimt förbunden med idén om framsteg var positivismen, grundad av Auguste Comte på 1800-talet. Enbart den kunskap som byggde på den "positiva erfarenheten" skulle godtas. Det fanns således ett antal regler uppställda och sedermera institutionaliserade i "stora berättelser". Lyotard menar att kunskapen för den skull inte behöver avspegla "sanningen". Det viktiga är snarare vad vi har kommit överens om eller vad vi kan komma överens om (om vad som är "god" forskning och vetenskap) genom att kommunicera enligt vissa mönster:

...These two rules underlie what nineteenth-century science calls verification and twentieth-century science, falsification. They allow a horizon of consensus to be brought to the debate between partners (the sender and the addressee). Not every consensus is a sign of truth; but it is presumed that the truth of a statement necessarily draws a consensus (s.24).

...The truth of the statement and the competence of its sender are thus subject to the collective approval of a group of persons who are competent on an equal basis. Equals are needed and must be created (ibid.)

De regler för hur vetenskap skall bedrivas börjar nu, enligt Lyotard, i det postmoderna samhället att mjukas upp. Den vetenskapliga kunskapen har alltid funnits parallellt med och i konflikt med den "narrativa", som nu alltmer utmanar det modernistiska tänkandet. De stora berättelserna är på fall. Lyotard menar att det i det postmoderna samhället i stället framträder många olika "språkspel", som snarare leder till lokal determinism. Vad vi kan/bör göra är därför att

lyssna till den narrativa kunskapen genom små och provisoriska berättelser i lokala språkspel, där konsensus aldrig riktigt råder. Men det är fruktbart med oenighet, säger Lyotard. Den narrativa kunskapen legitimeras genom detta som han kallar för "paralogi". Det är det som förändrar vår kunskap.

Intentionen med denna avhandling är således inte att finna sanningen, utan snarare att bidra med fler röster till berättelsen om reformer. Det handlar om att förstå mer och/eller annorlunda. Dialogen, eller snarare konversationen eftersom vi utifrån Lyotards resonemang inte kan anta att den blir störningsfri, handlar då om att tala med dem som vill lyssna, både forskare och praktiker.

If science is conversation, then scientific texts are voices in it  
(Czarniawska, 1997, s.7).

Emellertid kan man fortfarande säga att en vetenskaplig text skiljer sig från den rent "fiktiva". Czarniawska pekar på tre skillnader som vi kan förvänta oss (ibid.). Den första handlar om en distinktion mellan fakta och fiktion – vi sitter inte vid skrivbordet och hittar på utan texten baseras på olika observationer från fältet. Den andra innebär på vilket sätt läsaren inbjuds att syna faktakällorna – det sätt vi använder för att belysa realismen i våra utsagor, t ex andra referenser och intervjuutskriften. Den tredje skillnaden handlar om hur texten skrivs – är den "författad" eller bara "nedskriven"? Czarniawska menar dock att skillnaderna inte är tydliga. Det finns varianter av realism och många olika textstrategier. Men organisationsforskare är inte romanförfattare, de påminner snarare om litteraturkritiker (om man ser organisationen som en uppsättning texter). Det är inte forskaren utan de organisatoriska aktörerna som ursprungligen har "skrivit" organisationerna. Skulle då vi forskare såsom litteraturkritiker berätta om och tolka organisationerna på fiktiva grunder kan vi vara säkra på att "författarna" har en hel del att säga om våra uppfattningar om deras "produkter". Det är ju de som "vet" (Czarniawska & Joerges, 1996).

Vad jag tyckte mig kunna göra var därför att efter bästa förmåga lyssna till det som berättades för mig. Gergen (1994), som i likhet

med Israel lägger vikten vid relationer, finner att det är just berättelser som utgör grunden för relationistiska processer och att de behövs för att upprätthålla sammanhang och förståelse i det sociala livet:

As I have proposed, narratives gain their utility primarily within social interchange. They are constitutive components of ongoing relationships, essential for maintaining the intelligibility and coherence of social life, useful in drawing people together, creating distance, and so on. Stories of the self enable us to establish public identities, to render the past acceptable, and to follow the rituals of relationship with ease. The utility of these stories derives from their success as moves within these relational arenas in terms of their adequacy as reactions to previous moves or as instigators of what follows (s.247).

Man skulle också kunna kalla berättelserna relationistiska objektiviseringar på en viss plats enligt min tidigare begreppsapparat eller paralogiska överenskommelser, enligt ovanstående diskussion. Den typ av berättande som Gergen talar om ovan är det som konstruerar mening mellan människor, det vill säga en pågående process av översättning och materialisering av idéer. Berättelserna ger en beskrivning om det förflutna men visar också riktning för framtida handlingar (Czarniawska, 1998).

Att söka finna dessa berättelser om/på fältet ("tales of the field": Van Maanen, 1988.) är, enligt Czarniawska (1997), bara ett av flera sätt att söka narrativ kunskap i organisationsstudier. Det kan också handla om forskares mer traditionella form av berättande, det vill säga fallstudier. I detta fall innebär det att forskaren berättar en historia från fältet ("tales from the field"), ofta utifrån en speciell teoretisk referensram. Ett tredje alternativ är att betrakta organisering som narration, det vill säga att det organisatoriska livet är detsamma som att skapa historier. Organisationsteorier betraktas då som olika tolkningar av dessa berättelser. Det fjärde sättet är att arbeta såsom litteraturkritiker, det vill säga att betrakta organisationen som text som skrivits av praktikerna.

### Vid skrivbordet

I avhandlingen kan alla fyra sätten, som beskrivs enligt Czarniawska ovan, spåras. Intentionen var att lyssna till berättelser på fältet för att därigenom få en förståelse för hur idéer färdades och översattes i organisationen. Förändrades berättelserna? Lät de olika på olika platser i organisationen? Fanns det någon koppling mellan berättelserna och det postisarna faktiskt gjorde? Arbetssättet kan liknas vid Glaser & Strauss (1967) fortgående komparativa analys (constant comparative analysis). Det handlade om att finna kategorier av berättelser, jämföra dem – med varandra, mellan olika platser, över tid, med handlingar och andra berättelser med samma fokus (tidigare teorier om översättning av idéer eller förändring) – för att konstruera min berättelse. Men förhoppningsvis hörs flera röster – min, postisarnas och andras.

Som kan förstås av berättelsen har jag även vid skrivbordet använt olika tekniker. Den första delen (kapitel ett och delar av kapitel två) av avhandlingen skrevs efter att slutsatserna hade dragits. Det var först när diffusionsperspektivet, både hos en del forskare och hos praktiker, blev tydligt i min studie som jag funderade över vad det kom sig. Det var då som jag fann det fruktbart att i högre grad jämföra med andra liknande studier. Kapitel tre som behandlar hur institutionella förutsättningar skapar möjligheter för och/eller begränsar organisatorisk omvandling, utmynnade i de utgångspunkter som tidigt formulerades och skrevs. De historiska och empiriska berättelserna (kapitel fyra, fem, sex och åtta) följer en kronologi, som föreföll naturligt eftersom jag ville beskriva en process. Kapitel fyra och fem är berättade utifrån tanken om att finna de vanor som präglade verksamheten. I det följande kapitel sex fokuseras beskrivningen på en idé – vad som hände med den över tid och mellan olika platser. Kapitel åtta följer samma logik med en annan idé. I tolkningsdelen identifieras med hjälp av översättningsteori olika teman, som visade sig framträdande. Kapitel sju innehåller dels beskrivningar av vad som hände när idéer mötte vanor på olika platser, dels kategoriseringar som postisarna gjorde i översättningsprocessen. I kapitel nio görs också tematiseringar som diskuteras med hjälp av teori. Tanken



var således att röster från Posten skulle höras tydligare i kapitel sju för att sedan i kapitel nio även blanda in min och andras. I kapitel tio slutligen diskuteras avhandlingens slutsatser.



## 2. Minnesstöd för fortsatt läsning

*1636:* Det svenska postverket instiftades. Bönder fick postföringsplikt. I städerna tillsattes postmästare. Uppgiften var att befordra både regeringens och privatpersoners post.

*1685:* Postverket blev ett ekonomiskt självförvaltande organ, ”ett affärsdrivande verk”.

*1749:* På postkontoret samarbetade stolt och noggrant postmästare, brevdragare, biträde och postiljon, men postmästaren ansvarade för den slutliga kontrollen. Postiljonen gjorde ställningssteg och honnör och blåste avgångssignal i hornet när turen gick vidare. Biträdet ”ställde upp” alla ”kvarliggande” brev och fick dem ”beställda”. Posten ”hade gått” till Norge.

*1888:* Monopolkungörelse utfärdades.

*1800-talets sista år:* Järnvägens utbyggnad, industrialisering av arbetet genom arbetsdelning och nya tekniska hjälpmedel. ”Från hantverksmässig drift mot mera fabriksmässig”.

*1920-talet:* Naturligt att yrket gick i arv. Brevbärarkåren uppträdde värdigt och korrekt i uniform. Arbetet handlade om att tjäna samhället.

*1950-talets mitt:* Diskussionen om affärsverksformen satte igång på allvar. Centralisering. Arbetsfördelning i hierarkiska nivåer. Arbetstiden hade alltid varit någon form av ”betingstid”. Arbetsuppgifterna var bestämda i föreskrifter och rutiner. ”Att man sedan kunnat göra sin del något snabbare under det vardagliga arbetet har betraktats som var och ens ensak”. Kontakten med adressater och arbetskamrater var källan till trivsel i arbetet. ”Glad skall man vara, så ler varje människa man möter”.

*1968:* Postnummer infördes och de första automatiska brevsorteringsmaskinerna installerades.

*1970-talet:* Konkurrensen ökade. Monopolet på brevbefordran och ensamrätten till de statliga betalningarna fanns dock kvar.

*1984:* Affärsorientering. Två huvudaffärsområden. Man ”började prata affärer” och tala om kunden som ”Kung”.

*1988:* Affärsstyrning. Tre mål formulerades: ”Tillräcklig lönsamhet”, ”Nöjda kunder” och ”Personal som trivs”. Affärsplaner skulle

tas fram på alla nivåer. Ulf Dahlsten ny generaldirektör. 1989 fem affärsområden.

*1992:* Divisionalisering. Varje affärsområde fick fullt ansvar för ”produkter”, försäljning, ”produktion” och lönsamhet. 1993 upphörde brevmonopolet och avtalet om betingstid.

*1994:* Bolagisering. Efter en mångårig debatt blev Postverket, Posten AB.

### 3. Ordlista för icke-postisar

*ANO* Ett ansvarsområde i regionens affärsplan

*Beting* En typ av ackordsarbete som innebar förutbestämd tidsåtgång på olika moment. Kunde man arbeta snabbare ansågs arbetet färdigt och man kunde avsluta arbetsdagen tidigare.

*BLG* Brevledningsgruppen i regionen 1997-1998.

*Blocka, blockning, blocksortering* Sortera posten i ”block”, tex postnummerområden.

*Centiminuter* Ett måtbegrepp för olika moment för en viss längd på en viss tid.

*Falsa* Vika och lägga ihop reklam.

*Finställa brev* Se ”ställa brev”.

*Fäbod* System där säljarna kunde lägga in beställningar från företag om gruppreklam.

*Gpt* Göteborgs postterminal.

*Grm* Gruppreklam.

*Gruppkeorsband* Gruppreklam, massreklam.

*ISU* Eftersändningar, statistik över volymer, gruppreklam etc.

*KUL* Kompetens och Utveckling i Laget, ett program på Terminalen för att komma närmare 2000-talets arbetsplats.

*NKI* Nöjd-Kund-Index, kundernas uppfattningar om Posten, mätning av målet ”nöjd kund”.

*LOTS* ”Logistiskt Tillvägagångssätt”, Styr- och planeringssystem. Inrymdes 1998 i ”Postens styrfilosofi”.

*OLG* Operativa ledningsgruppen i regionen, 1997-1998.

*Postis* Alla de om arbetade på Posten och ”alltid” hade arbetat där, det vill säga bara de chefer och andra som var ”långväga” och en gång i tiden började på ”golvet”. Den väl spridda uppfattningen om att Börge Österholm en gång hade börjat som brevbärare var dock felaktig. Ändå räknades han som postis eftersom han hade arbetat på Posten sedan ungdomen.

*Puls* Lönerapporteringsystem som också beräknade produktivitet.

*Resa brev* Ordna en brevhög för att få de hörn som skall stämplas åt rätt håll (1830 kombinerade stämplor för ort och datum). Sedermera kom ”brevresningsmaskiner”.

*Ställa brev* Sortering av brev för att rätt kunna dela ut dem (få dem beställda) (1749). Talade 1998 om att ”finställa” brev och ”obeställbar” post.

*ViP Vi* i Posten, mätning av målet ”personal som trivs”.

*UPP* Ledarutvecklingsprogram för Postens alla chefer.

## 4. Rollista

UTDELNING	TERMINAL	ÖVRIGA
<p><i>Svensson:</i> lagledare</p> <p><i>Lundberg:</i> produktionschef/ utdelningschef</p> <p><i>Norén:</i> utdelningschef innan omorganisationen</p> <p><i>Persson:</i> utdelningschef, ordförande i ansvarsområde 2000-talets arbetsplats</p> <p><i>Stjärnkvist:</i> Närservice-samordnare</p> <p><i>Mattsson:</i> Närservice-samordnare</p>	<p><i>Larsson:</i> terminalchef</p> <p><i>Johansson:</i> utvecklingschef på Terminalen</p>	<p><i>Dahlsten:</i> VD Posten</p> <p><i>Österholm:</i> affärsområdeschef Posten Brev</p> <p><i>Liljefors:</i> regionchef</p> <p><i>Andersson:</i> Hindåsledare</p> <p><i>Nilsson:</i> f d utdelningschef, arbetade med Närservice i regionen</p> <p><i>Lindblom:</i> utdelningschef som var tidig att arbeta med Närservice<sup>18</sup>.</p>

<sup>18</sup> De som innehar rollerna är alla förutom Stjärnkvist män, men i Posten var 1996 51% kvinnor. Styrelsen hade 50% kvinnor och koncernledningen 27%. I regionen kom andelen kvinnliga utdelningschefer att bli 20%. Alla efternamn i nutid förutom koncernledningens, är fingerade.

## 5. Värderingsdokument

### **Vi skapar framtidens möten. Om Postens uppgift och filosofi (96.10.18)**

#### **Vår vision**

Vi skapar framtidens möten  
som ett kompetent affärsmässigt och tekniskt  
framstående företag – en del av framtiden,  
  
som ett nära, vänligt och pålitligt företag – en del  
av den svenska själen.

#### **Vår affärsidé**

Genom Posten skall alla kunna nå alla med  
meddelanden, varor och betalningar. Posten  
skapar också mervärden för kunderna genom att  
kreativt foga samman egna och andras resurser.

#### **Våra kännetecken hos kund**

Förtroende  
Närhet  
Engagemang

#### **Våra mål**

Nöjda kunder  
Lönsamhet  
Personal som trivs

#### **Våra ledstjärnor i Posten**

Ledarskap  
Delaktighet  
Ett Posten



## Vårt supermål

1997 ska vi ha Sveriges mest nöjda kunder inom varje marknad som vi arbetar på.

## Våra kännetecken hos kund

Det går inte att i detalj styra vårt möte med kund. Men genom att leva efter våra värderingar, dagligen i alla våra möten med kunden, uppnår vi att kunderna uppfattar oss som ett företag som ger förtroende, närhet och engagemang. Det ska känneteckna all **Postens kommunikation** så att förtroendet för koncernen stärks. Det är vi, vi i Posten, som skapar bilden av Posten.

### Förtroende

I Posten finns en lång tradition av kvalitet och pålitlighet. **Kvalitet i Posten** är att hålla vad vi lovar och att göra rätt från början. Det skapar förtroende. Förtroendet innebär också att vi är öppna och ärliga, och att vi tar ansvar för våra handlingar.

Posten är och ska vara ett pålitligt företag. Posten ska uppfattas som en god samhällsmedborgare, där miljöansvar, etik och långsiktighet kännetecknar våra handlingar. Därför är Posten någon att lita på.

### Närhet

Genom Posten ska alla kunna nå alla. Det är vår uppgift. Posten är därför ett nav för näringslivet och en viktig del av det svenska samhället. För att sammanlänka människor. För att möjliggöra möten. Globalt och lokalt.

Att alla ska kunna nå alla innebär att Posten måste vara tillgänglig och enkel att ha att göra med. Genom att finnas nära och möta varje kund med hjälpsamhet och serviceanda, bygger vi relationer och skapar en närhet för kund!

### Engagemang

Engagemang innebär att vi lyssnar på kundens behov. Att vi är en kompetent affärspartner. Att vi finner nya lösningar på nya utmaningar. Vi ska se klagomål och synpunkter som en möjlighet att bli bättre. Om kunderna ska välja Posten måste vi erbjuda kunden det kunden vill ha. Det gäller att i

praktiken visa att kundorientering innebär en ny inställning: Det här ordnar vi!

Vi ska vara ett stolt och kraftfullt Posten. Med vår serviceanda, kompetens och affärsmässighet ska vi ständigt utvecklas till att vara ett ledande kommunikationsföretag för framtidens möten.

### **Våra mål**

I Posten arbetar vi och styr mot tre mål; Nöjda kunder, Lönsamhet och Personal som trivs. De tre målen samspelar. Tillsammans utgör de grunden för att vi ska kunna lösa vår uppgift och skapa framtidens möten.

#### **Nöjda kunder**

Alla är kunder i Posten och alla är viktiga. Företag, organisationer och privatpersoner. Att kunderna är nöjda med våra tjänster är en förutsättning för att vi ska kunna överleva. Nöjd Kund Index (NKI) mäter kontinuerligt kundernas upplevelse av Postens service. Vårt mål är att vi ska ha de mest nöjda kunderna på alla våra marknader.

#### **Lönsamhet**

Posten måste också vara lönsamt för att finansiera investeringar och överleva. Genom att Posten är lönsamt får vi kraft och resurser för att ständigt utveckla våra tjänster. Kraft och resurser för att skapa framtidens möten.

#### **Personal som trivs**

Tillsammans skapar vi nöjda kunder och lönsamhet. Personal som trivs innebär att vi i Posten utvecklar vår kompetens och vårt kunnande för att arbeta kund- och resultatorienterat och vara motiverade och engagerade. Personal som trivs mäts regelbundet i Vi i Posten (ViP)-mätningar som mäter våra attityder till arbetsuppgifter, chefer, arbetsmiljö, etc. Vårt mål är att vi ska ge alla i Posten förutsättningar för att vara motiverade och engagerade samt arbeta kund- och resultatorienterat.

## Våra ledstjärnor i Posten

Det är i vårt sätt att arbeta som vi kan skapa värden för våra kunder och förutsättningar för vår långsiktiga överlevnad. Det handlar om att utgå från kundens behov och om hur vi förhåller oss för att lösa uppgiften. Genom att leva efter våra ledstjärnor kan vi i Posten skapa utveckling, delaktighet och samverkan.

### Ledarskap

I att skapa framtidens möte ligger en ständig utmaning. En utmaning i att kunna tillgodose kundens behov genom att hela tiden utveckla och ta tillvara modern informationsteknologi och nya tjänster. Vi ska se till att alla ska kunna nå alla med meddelanden, betalningar och varor så enkelt som möjligt. Och vi ska hela tiden skapa mervärden för våra kunder genom nya kreativa lösningar. På så sätt ökar vi vår lönsamhet och kundnöjdheten.

**Gott ledarskap i Posten** är att ha en helhetssyn och att kunna visa vägen. Varje ledare i Posten ska vara ett föredöme som står för Postens mål och värderingar. Ledarskap innebär att skapa förtroende genom att vara en synlig och tydlig ledare som lyssnar, informerar och vågar ta beslut.

Ledare i Posten skapar tillsammans med medarbetarna förutsättningar för trivsel och engagemang, och har ett kund- och resultatorienterat arbetssätt.

Att leda för framtiden innebär att blicka framåt. Att se möjligheter. Att anta utmaningar. Att ta initiativ och skapa utveckling.

### Delaktighet

Tillsammans leder vi Posten genom vår vision – skapar framtidens möten. Vår tro är att vi alla kan och vill ta ansvar och lösa problem. Det är genom att vi alla är delaktiga som vi utvecklar Posten till att vara ett ledande kommunikationsföretag med nöjda kunder, lönsamhet och personal som trivs. Denna delaktighet bygger vi genom att skapa 2000-talets arbetsplats – *de många små företagen i det stora*.

För att kunna lösa kundens problem förändras Posten till ett nätverk av många små kund- och resultatinkäntade enheter. Det är i det lilla företaget,

inom ramen för det stora företagets värderingar och mål, vi skapar förtroende, närhet och engagemang.

Varje ”företag” och varje medarbetare har rätten och skyldigheten att ta ansvar för Postens uppgift. Delaktighet innebär att våga ta ansvar. Att inte vänta på lösningar uppifrån. Ska det hända något måste det hända i det ”egna företaget”. Det innebär att på alla nivåer leda genom mål, våra gemensamma värderingar och våra koncerngemensamma spelregler.

Vi ska bygga en känsla för det lilla företaget där Postens anda av hjälpsamhet och vänlighet skapar goda arbetsplatser som kännetecknas av laganda, jämställdhet, kompetens och affärsmässighet. För att lyckas måste vi alla dela insikten om att i Posten tror vi att alla kan och vill ta ansvar och lösa problem.

## **Ett Posten**

För kunden finns bara Ett Posten, vilken del av Posten man än möter. Genom att samla allt det kunnande som finns inom Postens olika affärsverksamheter kan Posten erbjuda kunden såväl bastjänster som helhetslösningar. Det är Postens styrka.

Alla i Posten är därmed en del av Ett Posten. Vår blågula symbol, postkontor, gula bilar, företagssäljare, brevlådor, frimärken, Postgirots kuvert, brevbärare, enkla försäkringar, postkassörer, privatrådgivare, gröna paket, elektroniska förbindelser – allt är delar av vad Posten står för.

När vi inför 2000-talets arbetsplats är Ett Posten ramen inom vilken delarna fritt kan agera. Det som håller samman alla de små företagen i det stora. Det som ser till att vi strävar åt samma håll. Vår samhörighet ligger i vår grunduppgift – att alla ska kunna nå alla – samt i bevarandet och utvecklandet av våra gemensamma värden. Koncerngemensamma beslut ger oss spelreglerna och förutsättningarna – i det lilla företaget löser vi uppgiften. Det handlar om att ha en helhetssyn. För genom att samverka skapar vi framtidens möten!

## Checklista för 2000-talets arbetsplats

*De många små företagen i det stora*

2000-talets arbetsplats innebär att varje arbetsplats i Posten fungerar som ett litet företag i företaget, 2000-talets arbetsplats ska kännetecknas av att:

- 1.Kundernas behov präglar vår verksamhet
- 2.Vi uppträder affärsmässigt
- 3.Vi har en egen affärsplan som styr vår verksamhet och som är utformad i enlighet med Postens styrfilosofi
- 4.Vi har egna mål för Nöjda kunder, Lönsamhet och Personal som trivs
- 5.Vi följer upp våra mål
- 6.Vi tar ett gemensamt ansvar för affärsplanen
- 7.Vårt utvecklingsarbete bygger på delaktighet/dialog där vi känner ansvar för att framföra våra åsikter och vet vart vi ska vända oss med våra frågor
- 8.Vi utvecklar vår kompetens i takt med verksamhetens utveckling (lärande organisation)
- 9.Vi ser till att vi har den information vi behöver för att klara de krav som ställs på oss
10. Vi har utvecklingssamtal
- 11.Vi har belöningssystem som stimulerar oss att nå eller överträffa våra mål
- 12.Vår chef/ledare har kompetens, hjälpmedel, ansvar och befogenheter, samt styrning och stöd för att leda 2000-talets arbetsplats
- 13.Vår chef/ledare visar respekt och tillit, kan ta svåra beslut och är synlig och närvarande.



## English Summary

### **When Sweden Post became a business enterprise – about reforms and translation of ideas**

This thesis deals with reforms and changes in Sweden Post, the main focus being on what happened after the old public utility was transformed into a company in 1994. This reform can be seen as one of many examples of the constant attempts at change on a national level, as well as within county and local authorities, during recent years. In Sweden the reformers have, since the end of the '70's, time and again, initiated new ways of organising and managing the public sector. The main purpose being to create a more productive, effective and creative organisation where ideas concerning the market and commercial companies have been the prime example (Jacobsson, 1994). The reforms are said to have become such a common occurrence that Brunsson (Forsell & Winberg, 1989; Brunsson, 1990) have stated that reforms in the modern society of today have become more or less routine, a normal activity for organisations.

However, Brunsson & Olsen (1990) state that there are many changes taking place in organisations that are not the result of reforms, while many attempts at reform do not result in change. Several studies have shown that it is actually quite rare that the desired goal is reached (see for example Brunsson & Olsen, 1990). It is thought that a gap develops between that which one wishes to achieve and the actual result, i.e., in what takes place – if anything actually does. Despite this, Brunsson et al (1989), comment on the fact that the initiative for reform continues unbroken.

Researchers have in many studies wondered; “Why is this?” (Czarniawska-Joerges, 1988, p.9); “...why are there so many attempts at reform in (..) organisations if they are not connected to change?”

(Brunsson & Olsen, 1990, p.14); “How is it that even then, people continue the work with the planning and carrying-out of changes?” (Tullberg, 2000, p.12).

Many answers have been presented but they have shown themselves not to be completely in line with the events that have occurred within Sweden Post. Consequently, the subject of the present dissertation wishes to contribute to that discussion. Through my studies concerning the reforms within Sweden Post, with its focus on conversion into a company, the intention was to contribute with complementary interpretations and answers to these questions. This was done by following how attention was attracted to an idea which was translated in one place and then travelled and was translated yet again in another place, and eventually was institutionalized into a condition that was taken for granted by people in different places within Sweden Post. The aim of the study was therefore twofold:

- ✓ to describe and analyse how ideas were translated between different places within Sweden Post;
- ✓ to contribute to the understanding of how reform processes take place.

## **Starting-points**

A résumé of the history of reform within Sweden Post showed that reforms had been a normal activity even within the service itself. The same arguments and initiatives have been popular up to the present day. At the same time, it does not appear that the reform initiatives have become more commonplace in the sense of increased frequency. Rather, they were processes that worked continuously. It also seemed as though all of the reforms resulted in some form of action – most of them even followed the course of events that was said to be required. This is not in agreement with Brunsson & Olsen’s (1990) statement that attempts at reform occur frequently despite not being connected with change. Brunsson et al (1989)



mean that this can depend on the fact that problem definitions and suggestions for solutions change over time, and that ideas and practice in certain parts are loosely coupled. The résumé of the postal services history of reform shows that ideas changed over time, partly due to where they were initially devised. I therefore studied ideas and practice and the connection between them – the translation of ideas between different places – in order to be able to extend the understanding of reforms. Based on the assumption that ideas are translated in the places where they appear thus became the choice of observing “practice” as a place that comprised several separate activities rather than one<sup>19</sup>

### Reformation as translation of ideas

Change has, according to Czarniawska & Joerges (1996), traditionally been seen as the spreading of ideas as “diffusion”. Based on this theory it is expected that the original idea should be the same as the result – it should be the same thing. If inertia and resistance occur this should be dealt with in various ways in order that the distribution could be carried out with as few problems as possible. Thus it is considered that the result can be planned and controlled if the actual problems are dealt with. But, Czarniawska & Joerges state that ideas are not transmitted in a vacuum without human “interference”.

With inspiration from Latour (e.g. 1986) the authors therefore introduced the concept of “translation” which can have several meanings, for example, movement and transformation that can include both linguistic and material objects. That which separates the different theories is both the assumption about the result of distribution, and in view of what can happen during the process.

---

<sup>19</sup> With *practice* I mean “activities” from the Latin of the Middle Ages *pra'ctica* or “active” of the later Latin *pra'cticus* and “active” of the same meaning as that of the Greek *practiko's* ([www.ne.se](http://www.ne.se)). It should not be mistaken for “praxis” which often has the implication “action”, habit, tradition (ibid). Different types of praxis can be found to be contained in various types of practice. In this case, I have instead chosen to use the concept (action)habits.

Instead, inertia is viewed within the theory of translation as being natural, i.e., that which nurtures the spreading. Because the transmitting of ideas takes place through human activity, there can therefore not be a preconceived result.

The actual change process is described by Czarniawska & Joerges as a loop of ideas that are translated into an object, that is then translated into an action which (eventually) is translated into institutions, which are translated into ideas and so on. Ideas are therefore brought to the attention of others due to the fact that in the first stage they become objects in the form of, for example, texts and pictures. When more and more become convinced that they should translate the idea, it is then that the idea in a second stage materialises into a collective action.

### **Institutional change – changing old habits**

Yet another starting-point that is the basis of my study is that institutions have been manifested in the shape of habits that have successively been given normative explanations. It is about the taking-for-granted that can be (and probably is) a part of the established norms in society. When objectified they are understood to be an absolute and natural form of action that does not need to be explained. This in turn means that habits are not verbalised, and that people continue to act in a decided fashion without reflection. The institutional conditions are therefore of decisive importance for how ideas are transmitted and translated.

I have chosen to hold onto Berger & Luckmann's (1979/1966) theory, i.e. that habitualisation (habit creative processes) precedes all institutionalisation. In an opposing cycle, that states that institutions will change, it consequently implies a change of habitual actions. In order to understand what was happening within Sweden Post after the reform initiative was introduced and if, and in which case, how the institutional order changed, I therefore focused on what happened with habits after the new ideas were introduced.

## **Performing the study**

The study was performed by being present at different places within Sweden Post from June 1996 until the end of 1998. I observed the “posties” in many ways in their day-to-day work: practised letter delivery and sorting, observed the Regions Executive Group at work, attended meetings, educational course days etc. During this period a number of interviews with various work categories was also carried out. Different forms of written material were moreover an important source of information.

## **Commercialisation of Sweden Post**

Sweden Post has been a national institution for almost 350 years. The organisation has since 1685 been a business activity that has controlled postal services. Sweden Post was to be an autonomous body and the profits were to be at the disposal of the nation. Income was obtained through postal charges. But everyone had the right to use the services of Sweden Post. It was about giving service to the country citizens. In 1888 a monopoly proclamation was issued which meant that Sweden Post was the only alternative. During the middle of the 20<sup>th</sup> century more and more regulations and ordinances were developed for the regulation of activities. The procedures became more important than the results. The organisation was characterised by habits such as production-orientation, control and following of rules and regulations, efficiency, service-mindedness, conditional work etc.

Thus work at Sweden Post had been established on the basis of a mixed form of the political organisation and the commercial company (Brunsson, 1998): the political company. But now the organisation had to be streamlined, which meant transforming it into a commercial company. The political control was said to inhibit effectiveness and business-mindedness. This civil service activity was understood to require greater autonomy in order to be able to be competitive on the same terms. This was not to be about taking over particular characteristics from a certain institution. The postal service

should become a proper company. The actual terms of its right to exist were to be changed from having given service to citizens to satisfying the needs of customers. The activities were to be streamlined by placing the main responsibility for the postal service on the government. Through the new company – Posten AB – and with the government as the sole shareholder, the service goals should be fulfilled and the supervision was to be exercised by the new authority – Post- and Telestyrelsen. The monopoly was abolished in 1993, and the field was then open for other postal operators to act on the market, although they had to be approved by the new authority first.

The intention implied that many people in the organisation needed to change their ways and habits. It was about the introduction of new ideals such as customer focus and business-mindedness. The executive expected that by influencing norms and values, actions would also change. The strategies that were used were the constructing and marketing of new images of the past, present and future. Thus, while being welcomed into the new “family” there was still a threat of being discluded.

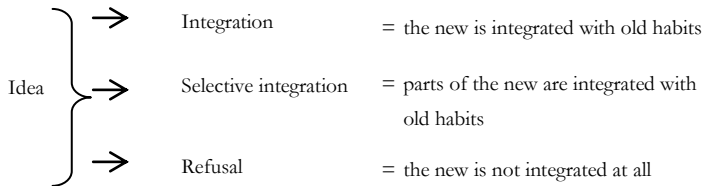
The thesis focuses especially on one idea, which I understood as being the overall initiative for the transition of the organisation into a company – the idea of “the 20<sup>th</sup> century workplace”. It was observed over time and in different places. Also described was a converse idea that arose in the same kind of place in which the action would later take place – the idea of “local service”.

The places were characterised through collective descriptions, a mutual way of typifying “reality” and other common types of action. This study showed that, at first, the places coincided by having different work category activities but through a joint translation some of the work categories became closer.

## How ideas travelled and were translated

### The characteristics of the translations

The reform process was highlighted by following how two ideas travelled and were translated between different places. That which characterised the translations were the specific habits at the various places. The ideas were thus translated in different ways. The institutional order of Sweden Post had been established from bureaucracy, hierarchy, and military models. The specific conditions that were understood to exist in each place either made possible or limited how the habits changed. The translations developed in three different ways: integration, selective integration, and refusal. This is summarised in the following figure:



**Figure 14:** Translation as integration, selective integration and refusal.

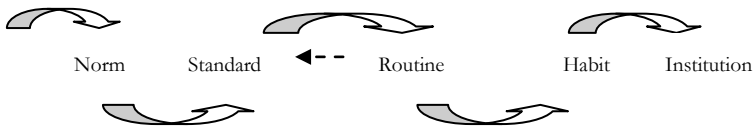
Because habits were taken for granted it was difficult to question them. New ideas were not in any place completely transformed into new actions, which replaced previous habits – not even within the executive place. This development is in agreement with Sevón's (1996) reasoning of how organisations imitate each other. Attention to new ideas is selective, because it is directed towards those areas that are understood to be in agreement with the organisations aim and goal. This depends partly on the impossibility of directing attention towards and paying attention to the complete environment, partly on existing interpretations structures that limit the possibilities of understanding completely new ideas. Therefore, organisations

borrow parts of ideas and modify them based on the special conditions that are to be found in the activities. Imitation of other organisations thus leads to a transformation that is neither a complete copy nor a completely new discovery. It is about translation rather than copying.

My description of the process is also in line with Erlingsdóttir's (1999) observations that ideas between various types of institutional fields or spheres become more interpretable than ideas that travel between the same types of institutional fields and spheres. Norms and action patterns for an idea that is found in another area, for example, from the private to the public sector, can in some ways be de-coupled in order to be pared with other types of problems than was the original intention. In the case of Sweden Post this meant that the more similar the conditions and habits were in the different places, the more alike the translations were, and that the more alike the places the ideas travelled between, the less the original idea was changed.

### The translation process

The places within Sweden Post where the ideas were integrated – completely or selectively – did successively replace new routines in place of the old ones. I consider this process as part of an ongoing translation process that is described below:



**Figure 15:** The translation process at Sweden Post.

The translation process at Sweden Post began with the executive management introducing the idea of a company where business-mindedness and customer orientation would make up the ideal. It was the new norms that would permeate the activities and characterise the thoughts and actions of everyone. This meant leaving the principle of work routines in favour of the principle of thought standardisation. Norms were objectified in a “value document” that also included the criterions for the 20<sup>th</sup> century workplace. The contents of the document, which would make-up a standard, would therefore have a clear message and needed explaining for those who were considered the receivers. It was presented and repeated time and again through documents, educational courses, statistics etc.

When ideas came into contact with practice they were translated into the various specific conditions of the different places. Because the ideas at most of the places were integrated selectively, the ideas of the executive were reduced in the new routines that were successively developed. The regional leadership, including the distribution managers, saw the possibilities of, for example, increased autonomy, and team/supervisors for increased participation. This caused a number of new activities where “local service” was the most noticeable example. Ever since this idea was translated into figures, it even became noticed by the executive, who after a period of time developed a new standard: local service. This resulted in that even the “posties” in other regions began to develop new routines for business, which in turn began to change the habits in different places. It became more and more obvious that one should act on the basis of the wishes of the customers and even in a business-like manner. A new institutionalised order had begun to take shape.

A comparison by Berger & Luckmann’s (1979/1966) theory concerning the institutionalising process thus showed that the translation process at Sweden Post had a reverse sequence of events. In the case of Sweden Post the executive management had from the beginning meant that the new norms were valid. In Berger & Luckmann’s model there is a reciprocal typifying of a particular

group that led to mutual routines that successively developed into habits. Only after that did the members of the group create a normative explanation that supported their aim. If the norms and action patterns were accepted, it then developed into the institutional framework that was no longer questioned – “now we do it again” has become “this is how one does it”. My model can be read as “this is how one should do it”, “we can/should do it like this because”, “we do it like this – this is how we do this”, “now we do it again” and “this is how one does it”.

### **About seeing what one expects to see**

At the beginning, the question was put as to why management continuously initiates new reforms and uses the same problem definitions and suggestions about solutions, if they do not result in change. The answer that is given in other studies is:

- ...in order to realise progress
- ...because the environment changes
- ...because the expected result is not reached
  
- ...in order to realise legitimacy
- ...in order to divert anxiety
- ...because new people do not have old memories
  
- ...because ideas and practice do not fit.

The first three arguments can be said to be normal for the initiator of reforms, where the basic concept is that one can control the course of events and thereby predict the result. The following three could be said to be researchers criticism of these. But it is still about the assumption that expected results are not reached. In this respect one should be able to state that both practitioners and researchers have had a diffusion perspective. In that case one could for the majority of reforms be able to state that nothing has happened. If one instead assumes that it can not be “the same thing”, because the



ideas must be translated in order to result in action, other pictures appear.

Through studying the reform of Sweden Post as translation between different places there appeared to be yet another answer as to why management time-and-again initiates reforms. In the case of Sweden Post it seemed that this depended on two things. First, it had developed into a habit. Reforms had become the “natural way” to organise activities. Secondly – and this is my point – management seemed to have a difficulty in seeing what “really” happened and therefore initiated new activities. The problem for the management, as in other places within Sweden Post, was that habits were taken for granted. The management did what they were used to do. They planned change, using the same type of arguments as they always did, and expected to recognise “their” ideas in the result. Because one did not see that something had happened the actions were then repeated. The narrative about Sweden Post becoming a business enterprise thus lead to yet another answer:

...because managers take their point of departure in a diffusion perspective.

My conclusions are about, as in the above answers, that ideas and practice do not fit (Brunsson et al, 1989; Czarniawska, 1990). But this does not necessarily mean that nothing has happened. Ideas change over time, as Brunsson et al (1989) point out. But I mean that they do this in various ways in different places. That ideas are loosely coupled from (Meyer & Rowan, 1977; Brunsson, 1990) or never gain a footing in practice (Fernler, 1990) greatly disagrees with my narrative. Ideas were found in different places but in translated forms.

Why was it that the events after the reform at Sweden Post could be characterised in another way? Three aspects separate my study from similar previous studies and can be the explanation for why my answer differs. First, it is about what one expects to see and how/where one looks, i.e., if one searches in order to find “the same thing” in all of the places. Secondly, it is about the places that were

studied. Are all the activities seen as practice or is development followed in different places? Thirdly, it is about the timeframe of the study. In the case of Sweden Post it demanded a view over at least 10 years in order to be able to follow the development of the reforms. But, in order to be able to understand the habits that the reform was meant to change, then a much longer perspective was needed.

## Conclusions of the Thesis

This thesis has dealt with reforms of Sweden Post with a focus on the latest one: the transition of Sweden Post from a public utility to a business enterprise. Through studying the development within Sweden Post as translation between different places new aspects of reform processes could be described. In comparison with previous research within the Scandinavian public sector, my study has to a greater extent dealt with how ideas are translated over time within the organisation and between different places. The study shows that translation of ideas takes place in various ways in different places, depending on the habits that have been established and which conditions are understood. The conclusions can be summarised as follows:

- ✓ Yet another reason why management in organisations repeatedly initiates reforms can be that they do not see the development that has actually taken place. Reforms constantly appear in organisations but are not dependent on the fact that they do not lead to change. Researchers and practitioners, who take their point of departure in a diffusion perspective, have not apprehended change because they have expected to see “the same thing”.
- ✓ Translation between different places happens when new ideas are integrated with old habits (integration), when parts of the new ideas are integrated with old habits (selective integration) or when new ideas are not integrated with old habits (refusal). The more similar the habits and conditions are at the different places, the

more similar the translation and the more alike the places are that the ideas travel between, the less the change in the original idea.

- ✓ The process that eventually leads to the institutionalisation of ideas in organisations happens in several stages where new norms are translated into standards that are translated into new routines. These then lead to habits that when taken for granted lead to a new institutionalised order.



## Referenser

- Abrahamson, Carina (1994) *För Ändring – En studie i teorier för organisatorisk förändring*, Göteborg: BAS förlag, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Abrahamson, Carina (1995) *Organisationsexperiment och identiteter i sjukvården – Exemplet Skene Lasarett*, D-uppsats och delrapport i projektet Fanny, Avdelningen för Organisation, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Abrahamson, Carina & Löfström, Mikael (1999) *Från arbetets rutinisering till tankens standardisering – Om Postens väg från affärsverk till kundorienterat företag*, Paper presenterat på 15:e Nordiska Företagsekonomiska konferensen, Helsingfors 1999.
- Abrahamson, Eric (1991) "Managerial fads and fashion: The diffusion and rejection of innovations", *Academy of Management Review*, No.16: 586 – 612.
- Abrahamson, Eric (1996) "Technical and Aesthetic Fashion" i Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (eds.) *Translating organizational change*, Berlin: de Greuter.
- Affärsvärlden* (1996) Analys, 2 oktober, nr 40.
- Alexanderson, Ola & Trossmark, Per (1997) *Konstruktion av förnyelse i organisationer*, Doktorsavhandling, Samhällsvetenskapliga fakulteten, Lunds universitet, Lund: Lund University Press.
- Angelöw, Bosse (1991) *Det goda förändringsarbetet – Om individ och organisation i förändring*, Lund: Studentlitteratur.
- Arvidsson, Göran (1998) "Ledningsarbetets förutsättningar, förnyelse och framtid", i Lind, Rolf & Arvidsson, Göran (red.) *Ledning av företag och förvaltningar – förutsättningar, former, förnyelse*, Stockholm: SNS Förlag.
- Asplund, Johan (1991) *Om undran inför sambället*, Lund: Argos.
- Berger, Peter & Luckmann, Thomas (1979/1966) *Kunskapssociologi – Hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*, Stockholm: Wahlström & Widstrand (Originalets titel *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*).
- Blomquist, Christine (1996) *I marknadens namn – Mångtydiga reformer i svenska kommuner*, Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.
- Brevbärare gör det enklare*, (1995) videofilm Posten Brev Försäljning.
- Brunsson, Nils (1990) "Reformer som rutin" i Brunsson, Nils & Olsen, Johan, P. (red.) *Makten att reformera*, Stockholm: Carlssons Bokförlag.

- Brunsson, Nils (1998) ”Politisering och företagisering”, i Lind, R. & Arvidsson, G. (red.) (1998/1991) *Ledning av företag och förvaltningar – förutsättningar, former, förnyelse*, Stockholm: SNS Förlag
- Brunsson, Nils, Forsell, Anders & Winberg, Hans (1989) *Reform som tradition – Administrativa reformer i Statens Järnvägar*, Stockholm: EFI.
- Brunsson, Nils & Olsen, Johan, P. (red.) (1990) *Makten att reformera*, Stockholm: Carlssons Bokförlag.
- Brunsson, Nils & Jacobsson, Bengt (1998) ”Den viktiga standardiseringen” i Brunsson, Nils & Jacobsson, Bengt (red.) *Standardisering*, Stockholm: Nerenius & Santerus Förlag.
- Brunsson, Nils & Sahlin-Andersson, Kerstin (1998) ”Att skapa organisationer”, i Ahrne, Göran (red.) *Stater som organisationer*, Stockholm: Nerenius & Santerus Förlag.
- Cohen, Michael, D., March, James, G., & Olsen, Johan, P. (1972) A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, 17: 1-25.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1988) *Reformer och ideologier – Lokala nämnder på väg*, Lund: Bokförlaget Doxa.
- Czarniawska, Barbara (1990) ”Kommunerna i reformernas sagoland”, i Brunsson, Nils & Olsen, Johan, P. (red.) *Makten att reformera*, Stockholm: Carlssons Bokförlag.
- Czarniawska, Barbara (1992) *Exploring complex organizations – A cultural perspective*, Newbury Park, California: Sage.
- Czarniawska, Barbara (1997) *Narrating the Organization – Dramas of institutional Identity*, Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Czarniawska, Barbara (1998) *A narrative approach to organization studies*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Czarniawska, Barbara & Joerges Bernward (1996) ”Travels of ideas”, i Czarniawska, B., & Sevón, G. (red.) *Translating organizational change*, Berlin: de Greuter.
- Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (red.) (1996) *Translating organizational change*, Berlin: de Greuter.
- DiMaggio, Paul, J. & Powell, Walter, W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review* 48, 147-160.
- DiMaggio, Paul, J. & Powell, Walter, W. (1991) ”Introduction”, i Powell, W. & DiMaggio, P. (red.) *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: Chicago University Press.
- Douglas, Mary (1986) *How institutions think*, Syracuse: Syracuse University Press.

- Edström, Anders, Norbäck, Lars-Erik & Rendahl, Jan-Erik (1989) *Förnyelsens ledarskap – SAS utveckling från flygbolag till reseföretag*, Stockholm: Norstedts förlag.
- Erlingsdóttir, Guðbjörg (1999) *Förförande idéer – kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården*, Lund: Företagsekonomiska institutionen.
- Fernler, Karin (1990) ”Att skapa marknadsorientering – principen, verkligheterna och de medlande föreställningarna”, i Brunsson, Nils & Olsen, Johan, P. (red.) *Makten att reformera*, Stockholm: Carlssons Bokförlag.
- Forsell, Anders (1994) ”Företagisering av kommuner”, i Jacobsson, Bengt (red.) *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*, Stockholm: Nerenius & Santéus Förlag.
- Forsell, Anders & Jansson, David (2000) *Idéer som fångslar – Recept för en offentlig reformation*, Malmö: Liber Ekonomi.
- Gergen, Kenneth, J. (1991) *The saturated self – Dilemmas of identity in contemporary life*, New York: Basic Books.
- Gergen, Kenneth, J. (1994) *Realities and Relationships – Soundings in social construction*, Cambridge: Harvard University Press.
- Gergen, Kenneth, J. & Gergen, Mary (1991) ”Toward reflexive methodologies”, i Steier, Fredrick (red.) *Research and reflexivity*, Newbury Park, California: SAGE Publications.
- Glaser, Barney, G. & Strauss, Anselm (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Chicago: Aldine.
- Grape, Ernst (1961) *Postverkets central- och distriktsförvaltning*, Stockholm: Postverkets Tryckeri.
- Greenwood, Royston & Hinings, C, R. (1996) ”Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism”, *Academy of Management Review*, Vol.21, No.4, 1022-1054.
- Gustavsen, Björn (1990) *Vägen till bättre arbetsliv – Strategier och arbetsformer i ett lokalt utvecklingsarbete*, Arbetslivscentrum.
- Göteborgs Postterminal – Västsveriges knutpunkt i det Nya Brevnätet, informationsbroschyr (1996).
- Hansson, Sven Ove, (1991) ”Introduktion till Thomas Humphrey Marshall”, i Marshall, Thomas Humphrey, Przeworski, Adam, Esping-Andersson, Gösta & Elster John (red.) *Idéer om reformism*, Vol.4, Stockholm: Tidens idéserie.
- Harvey, David (1990) *The Condition of Postmodernity*, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Håkansson, Kristina (1991) *Program och realitet – Förändringsstrategier i arbetslivet*, Göteborgs Universitet, Sociologiska institutionen, nr 45.

- Israel, Joachim (1979) *Om relationistisk socialpsykologi*, Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Israel, Joachim (1999) *Handling och samspel – Ett socialpsykologiskt perspektiv*, Lund: Studentlitteratur.
- Ivarsson Michael & Mathsson, Peter (1994) *De fyra stegen – En bok om Postens förändring*, Stockholm: Posten AB, Koncernstab Kommunikation.
- Jacobsson, Bengt (1994) ”Att organisera för effektivitet”, i Jacobsson, Bengt (red.) *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*, Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Jensen, Christian (2002) *Maktens språk och språkets makt – Om hur Västra Götalandsregionen blev till*, Doktorsavhandling, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Johansson, Roine (2002) *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*, Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, Staffan, Löfström, Mikael & Ohlsson, Östen (2000) *Projekt som förändringsstrategi – Analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten*, Stockholm: SNS Förlag.
- Julin, Teodor (1956) ”Forna tiders arbetsmetoder i postverket”, i Landström, A. (red.) *Sveriges Postverk, En bok om Kungl. Postverket genom medverkan av dess funktionärer*, Uppsala: Bokförlaget Orbis.
- Jönsson, Sten (1988) *Kommunal organisation – Från programbudgetering till kommundelsnämnder*, Lund: Studentlitteratur.
- Kungliga Generalpoststyrelsen (1951) *Förvaltningsföreskrifter för Postkontor och Postexpeditioner*, Stockholm.
- Landström, Axel (1956) (red. f. Postdirektör), *Sveriges Postverk – En bok om Kungl. Postverket genom medverkan av dess funktionärer*, Uppsala: Bokförlaget Orbis.
- Latour, Bruno (1986) The powers of association, in Law, John (ed.) *Power, action and belief*, London: Routledge and Kegan Paul, 264-280.
- Latour, Bruno (1998) *Artefaktens återkomst – Ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi*, Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.
- Leidner, Robin (1993) *Fast Food, Fast Talk – Service work and the routinization of everyday life*, California: University of California Press.
- Lindberg, Kajsa (2002) *Kopplandets kraft – Om organisering mellan organisationer*, Doktorsavhandling, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Göteborg: BAS förlag.
- Linderöth, Henrik, (2000) *Från vision till integration – Infusion av telemedicin, en översättningsprocess*, Doktorsavhandling, Institutionen för företags ekonomi, Handelshögskolan vid Umeå universitet, Umeå: Henrik Linderöth.



- Lundin, Rolf, A. & Söderholm, Anders (1997) *Ledning för förnyelse i landsting – Strategiska projekt i komplexa organisationer*, Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.
- Lyotard, Jean-François (1984/1979) *The postmodern condition: A report on knowledge*, Manchester: Manchester University Press.
- March, James, G. & Olsen, Johan, P. (1989) *Rediscovering Institutions – The Organizational Basis of Politics*, New York: The Free Press.
- Mattsson, Susanna (1998) *Från stat till marknad – Effekter på nätverksrelationer vid en bolagiseringsreform*, licentiatavhandling, Stockholm School of Economics, Stockholm: EFI research report.
- Meyer, John & Rowan, Brian (1977) Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No.2, 340-363.
- Müllern, Tomas & Stein, Johan (1999) *Övertygandets ledarskap – om retorik vid strategiska förändringar*, Lund: Studentlitteratur.
- Nyhetsposten, nr.13 (1996).
- Nyhetsposten, nr.18 (1998).
- Nyhetsposten, nr.1 (2003).
- Persson, Roland (1956) ”Att vara brevbärare” i Landström, A. (red.) *Sveriges Postverk, En bok om Kungl. Postverket genom medverkan av dess funktionärer*, Uppsala: Bokförlaget Orbis.
- Pettigrew, Andrew (1995) ”Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice”, i *Longitudinal Field Research Methods – Studying Processes of Organizational Change*, (ed.) Huber, George & Van de Ven, Andrew, California: Sage Publications Inc.
- Powell, Walter, W. & DiMaggio, Paul, J. (1991) (red.) *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: Chicago University Press.
- Projekt 2000-talets arbetsplats*, Intern rapport, 1996.08.19.
- Prop. (1990/91:87) *Näringspolitik för tillväxt*.
- Prop. (1993/94:38) *Postlag och en förändrad verksamhetsform för Postverket, m.m.*
- Røvik, Kjell Arne (1996) ”Deinstitutionalization and the Logic of Fashion”, i Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje, (red.) *Translating organizational change*, Berlin: de Greuter.
- Røvik, Kjell Arne (1998) *The translation of popular management ideas: towards a theory*, Paper presenterat på EGOS Colloquium, Maastricht, July 9-11.
- Røvik, Kjell Arne (2000) *Moderna organisationer – Trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*, Malmö: Liber.
- Sahlin-Andersson, Kerstin (1996) ”Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields”, i Czarniawska, B. & Sevón, G. (red.) *Translating organizational change*, Berlin: de Greuter.

- Sahlin-Andersson, Kerstin (1998) "Att hantera blandade principer", i Ahrne, G. (red.) *Stater som organisationer*, Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Salzer, Miriam (1995) *Postens själ*, Stockholm: Page One Publishing.
- Schein, Edgar (1996) "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning", *Sloan Management Review*, 9-19.
- Scott, Richard, W. (1994) "Institutional Analysis – Variance and Process Theory Approaches", i Scott, R. W. & Meyer, J. (red.) *Institutional Environments and Organizations – Structural Complexity and Individualism*, Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Selander, Martin (2001) *Mångfaldens problematik – Om mötet mellan Ädelreformen och sjukhemmets verksamhet*, Doktorsavhandling, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Göteborg: BAS förlag.
- Selznick, Philip (1949) *TVA and the Grass Roots*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Sevón, Guje (1996) "Organizational Imitation in Identity Transformation", i Czarniawska, B., & Sevón, G., (red.) *Translating organizational change*, Berlin: de Greuter.
- Simon, Herbert, A. (1955) *Administrative Behavior – A study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York: The MacMillian Company.
- SOU (1962:52) *Postverkets organisation*, Stockholm: Kommunikationsdepartementet.
- SOU (1990:27) *Post & Tele – Affärsverk med regionalt och socialt ansvar*, Stockholm: Allmänna Förlaget.
- Statsanställdas Förbund (1989) *Både hjärna och hand – Ett arbete för människor - 90-talets stora fackliga mål*, SF:s 5:e ordinarie kongress, 10-16 september, Folkets Hus Stockholm.
- Stjernberg, Torbjörn (1993) *Organisationsideal – Livskraft och spridning*, Stockholm: Norstedts Juridik.
- Stranngård, Lars (1998) *Green Ideas in Business*, Göteborg: BAS förlag, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Svenska Akademiens ordböcker* (1986) Stockholm: Nordstedts förlag.
- Söderström, Magnus (1998) "Ledarskap och utveckling av ledningskompetens", i Lind, R. & Arvidsson, G. (red.) *Ledning av företag och förvaltningar – förutsättningar, former, förnyelse*, Stockholm: SNS Förlag.
- Targama, Axel (1978) *Former för administrativ utveckling*, Göteborg: BAS förlag.
- Tolbert, Pamela, S. & Zucker, Lynne, G. (1996) "The institutionalization of institutional theory", i Clegg, S. R. Hardy, C. & Nord, W. R. (red.) *Handbook of organization studies*, London: Sage.

- Tullberg, Maria (2000) *Växelsång – Om organisering för förändring på SJ*, Doktorsavhandling, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Göteborg: BAS Förlag.
- Van Maanen, John (1988) *Tales of the Field – On Writing Ethnography*, Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Veblen, Thorstein (1925/1949) *The theory of the leisure class: An economic study of institutions*, London: Georg Allen & Unwin Ltd.
- Von Wright, Georg Henrik (1993) *Myten om framsteget*, Falun: Bonniers Förlag.
- Wilson, David, C. (1992) *A strategy of Change – Concepts and Controversies in the Management of Change*, London: Routledge.
- Winroth, Karin (1999) *När management kom till advokatbyrån – Om professioner, identitet och organisering*, Göteborg: BAS Förlag, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Värderingsdokument (1995) *Vi skapar framtidens möten – om Postens uppgift och filosofi*.
- Värderingsdokument (1998) *Postens Filosofi – Vi skapar framtidens möten!*
- Årsredovisning, 1990.
- Årsredovisning, 1991.
- Årsredovisning, 1992.
- Årsredovisning, 1993.
- Årsredovisning, 1994.
- Årsredovisning, 1995.
- Årsredovisning, 1997.
- Årsredovisning, 1998.
- Åsheden, Ann-Marie (1996) *När Posten skulle bli företag*, Stockholm: PM Bäckströms förlag.
- Öhrming, Jan & Sverke, Magnus (2001) *Bolagiseringen av S:t Görans Sjukhus*, Lund: Studentlitteratur