

POSTEN FRÅN 300 TILL 350 ÅR

några tidsbilder och utvecklingslinjer

Av Karl Axel Löfgren

Karl Axel Löfgren är född i Västervik 1916. 1935 började han sin utbildning i Postverket och kom till Generalpoststyrelsen 1943. 1962 utnämndes han till byråchef och 1976 till administrativ direktör. Ett av hans arbetsområden och huvudintressen har varit det internationella postsamarbetet, ett fält där han genom gedigna insatser ytterligare befäst det goda anseende som svenska Postverket haft i generationer. Åren 1965–1976 var han ordförande i Postmuseinämnden. Även efter pensioneringen 1981 har han följt Postens utveckling, vilket bl a tagit sig uttryck i årskrönikor i Postfolkets årsbok.

Sådant samhälle, sådant postverk. För att fylla sina funktioner på ett sätt som svarar mot behoven måste posten anpassa sig till utvecklingen i samhället. Det gäller i både fred och krig. Så har det alltid varit och så kommer det att förbli.

Det finns mycket att lägga märke till när man tittar i historiens backspegel. Även vårt närmaste förflutna är ju historia. Men jag kommer att begränsa mig till vad jag tror kan vara av intresse och smältbart för en icke-postal läsare.

Hur det var för 50 år sedan och hur det sedan gick tänker jag belysa med några tidsbilder och genom att följa några linjer i den utveckling som lett fram till våra dagars postverk. Det säger inte allt, långt därifrån, men bör ge en idé om spännvidden mellan då och nu. Särskilt tidsbilderna kan vara färgade av personliga upplevelser och intryck.

Redan för 50 år sedan var Postverket ett gammalt företag. 1936 firades 300-årsdagen. Postverksamheten var välreglerad, likaså den postala yrkesrollen. Det var metod och precision i arbetet som huvudsakligen var manuell. Likabehandling och tjänstemannanit var rättesnören. Det fanns en förmåga till förnyelse. Bästa beviset var postgirorörelsen, då 10 år gammal men stor för sin ålder och stadd på tillväxt. 1938 kom girot upp till 100 000 konton. 1985 hade antalet konton vuxit till 1,3 miljoner.

Postverket var lika allestädes närvarande för 50 år sedan som idag. Postanstalterna var flera – 4 000 mot nu 2 000. De indragna har ersatts med motoriserad lantbrevbäring, en strukturförändring för att förbättra landsbygdens postförhållanden. Antalet anställda var 16 000 mot idag över 60 000.

Posten en guldgruva

I den orientering om arbetsmarknaden som vi fick när vi skulle lämna skolan 1935 – knappast värd att kallas yrkesvägledning – ingick ett par uppgifter om Postverket. Postverket var, hette det, en guldgruva för staten, en guldgruva som inte skulle sina. »Guldgruva» var inget överord. På en

omsättning 1935 av 87 miljoner kronor blev det ett överskott av 20 miljoner kronor. Då hade ändå de mest inkomstbringande portona – de inrikes brevportona – varit oförändrade sedan 1922 (och skulle så förbli till 1942).

De här uppgifterna om Postverket gjorde ett starkt intryck. Sverige var alltså ett fattigt land och arbetslösheten stor även om den var på nedåtgående från depressionsårens topplägen. Inte underligt att den administrativa postkurs som började hösten 1935 med plats för 50 elever lockade inte mindre än 1 348 sökande.

Strama tyglar

Postverket liksom övriga delar av statsförvaltningen hölls i strama tyglar av statsmakterna när det gällde löner, personaluppsättning, investeringar, avgifter m m. I sitt eget handlande vägledes Postverket väl så mycket av tjänandets som av förtjänandets idé. Man var emot att postavgifterna utnyttjades i beskattningssyfte och begagnade sig av de möjligheter som fanns för att underlätta kulturspridningen, för att nu ta ett par något olikartade exempel.



Interiörbild av poststationen i Österhaninge. Fotot togs då föreståndarinnan Ester Nyholm avgick 1957. Hon övertog sysslan 1927 efter sin far som blev föreståndare 1881 mot ett arvode av 120 kr per år. Foto Göte Tarle.



Bilåkande lantbrevbärare. Brevlådan och kundernas postlådor uppsatta i rad.

I det interna arbetet fanns ett stort inslag av kontroll i form av siffergranskning. Revisionen var sträng och fruktad för sina anmärkningar. Det var lätt att få en prick på sig. Därför var försiktighet en dygd. Särskilt äldre beslutsfattare som ännu inte »uppnått ofelbarhetsnivån» och som ville våga något nytt utan att riskera för mycket fann ibland för gott att förse sina beslut med flera reservutgångar för den händelse något skulle gå snett. Då kunde beslutet se ut så här: »Bifalles försöksvis t v och så länge olägenhet därav icke uppkommer för Postverket».

Personalen var eljest då som nu Postverkets »bästa resurs» även om den inte visste om det. Man uttryckte sig inte så på den tiden. Personalen skulle kunna sitt jobb, arbeta snabbt och noggrant och uppoffra sig när det behövdes – och därmed basta.

Traditionerna präglade andan

Företagsandan sammanfattad i det gamla mottot »Posten skall fram» fördes vidare från generation till generation. De som svarade för nyrekryteringen anställde med förkärlek folk som hade samma bakgrund och intressen som de själva hade. Om nybörjarna sedan blev väl omhändertagna i utbildningen och det praktiska arbetet – vilket i regel var fallet – dröjde det inte länge förrän de anammade traditionella postala värderingar och attityder för att sedan i sin tur föra dem vidare. Man kan nog tänka sig att detta också kunde ha en negativ effekt: att man inte blev så nyfiken på hur andra utanför Posten hade det och hur de löste sina problem.

Postala intryck utifrån fick man genom medlemskapet i Världspostföreningen (UPU) och Nordiska Postföreningen samt naturligtvis genom själva postutväxlingen med främmande länder. Något organiserat gemensamt utvecklingsarbete, t ex på det tekniska området, förekom emellertid inte. Sådant samarbete på bred basis kom inte till stånd förrän i slutet av 1950-talet.

»Allmänhet» eller kunder

Man hade börjat reformera den interna utbildningen för att höja personalens kvalitet. I den högre utbildningen gav man sig även in på icke-postala kunskapsområden såsom juridik, statskunskap och nationalekonomi. Det var en typisk generalistutbildning. Även i övrigt var en betydelsefull utveck-



Anders Örne, chef för Postverket 1925–1946. Han var också politiker, kooperatör och publicist. Fotot togs 1928.

ling på gång, bl a mot mjukare relationer på arbetsplatserna och mot en mera personlig betjäning av »allmänheten». Man började så smått gå ifrån detta opersonliga och svårhanterliga begrepp och tala om »kunder» i stället. De som gick i spetsen var generaldirektör Anders Örne och hans närmaste man överdirektör Gunnar Lager. Ur det tal som Örne höll till oss vid vår postexamen 1938 vill jag gärna citera några meningar: »Man plägar ofta tala om att tjänstemännen äro 'kuggar i statens stora maskineri'. Jag tycker inte



Gunnar Lager avgick 1948 efter 45 års tjänstgöring i Postverket, de sista åren som överdirektör. Fotot togs 1948. Foto Hermansson.

om det uttryckssättet. Kuggar äro element i ett stålhårt maskineri utan eget liv och egen själ, ett maskineri som sättes igång av utifrån kommande mekaniska krafter och manövreras av en förare eller maskinskötare. En tjänsteman i ett land som Sverige är, liksom varje annan medborgare, en människa med egen själ, som inifrån leder och styr de i organismen alstrade andliga och fysiska krafterna mot bestämda mål. Postverket är lika litet som andra förvaltningsenheter och företag en maskin. Det är tvärtom så gott som uteslutande en samverkan mellan människor, mellan fria individer, insatta i ett organisatoriskt sammanhang för att gemensamt sköta en viktig samhällsfunktion. – Det är med människor och människors angelägenheter ni som posttjänstemän ha att göra.»

Överdirektör Lager verkade i sin tur för att förbättra Postverkets kundbehandling i vid mening. Den borde vara – men var inte – lika bra som i välskötta enskilda företag. För detta behövdes en rad ofrånkomligen långsiktiga åtgärder, bl a mera personal och bättre arbetsmiljö. Alla höll med och ingen bestred de goda avsikterna med att använda termen »kund». Men det fanns de som hyste betänkligheter och gav uttryck åt detta, bl a i Svensk Trafiktidning. De pekade på att Postverket var en allmännyttig institution som skulle behandla alla lika. Medborgarna i landet hade vissa rättigheter även när de inte var att anse som kunder i egentlig mening. »Kund» var vidare en term som inte passade i alla postala sammanhang. Den som köper frimärken kan kallas kund men den som mottar det brev som frakterats med dessa frimärken kan knappast i egenskap av mottagare av brevet betraktas som kund hos Postverket. Ja, det var då det. Att Postverket nu skulle kunna upphöra att använda kundbegreppet är otänkbart. Men som en del läsare nog erinrar sig framfördes liknande synpunkter som de ovan nämnda så sent som sommaren 1985 av förre JO regeringsrådet Bertil Wennergren, när han på ett mera generellt plan kommenterade statliga myndigheters bruk i tid och otid av termen »kund».

Brister i kundbetjäningen belagda

Vad allmänheten – kunderna – tyckte om Postverket för 50 år sedan är det svårt att bilda sig en säker uppfattning om nu. På 300-årsdagen 1936 hyllades Postverket som ett välskött och väl fungerande företag, men födelsedagsberöm får man ju ta med en nypa salt. Från krigsåret 1944 finns det ett intressant vittnesbörd. I en gallupundersökning, redovisad i Dagens Nyheter, ställdes bl a frågan om man blev bättre eller sämre bemött på posten eller i biljettluckan på järnvägsstationen än i speceriaffären. Resultatet bekräftade de uppfattningar som man hade i postledningen och faktiskt även bland personalen att kundbehandlingen behövde förbättras.

	På posten	På järnvägen
Bättre	2 %	3 %
Lika	64 %	69 %
Sämre	26 %	18 %
Ingen bestämd åsikt	8 %	10 %

Det var hos den »högre» klassen som missnöjet med Posten var störst. Geografiskt sett var lantborna mera nöjda än stadsborna, och man var mera kritisk i Skåne och på Västkusten än i Norrland.

Påfrestningar under krigsåren

Därmed har vi kommit in på krigsåren med avbrutna postförbindelser, halvårslånga befordringstider, censur och mycket svår personalbrist. För att börja med det sist nämnda hände det att man i sin nöd dök på folk på gatan och frågade om de hade tillfälle att hjälpa till, om så bara för ett par timmar – en okonventionell metod som ibland faktiskt lyckades. Till de avskurna förbindelserna hörde transportvägarna västerut. Lejdbåtarna fick inte utnyttjas för postbefordran. Sverige var i stor utsträckning hänvisat till att skicka sin post via Tyskland till bortomliggande länder. I Tyskland blev posten censurerad. En viss flygtrafik förekom mellan Sverige och Storbritannien. Både Storbritannien och USA granskade post som passerade Atlanten. Post som släpptes fram blev ofta fördröjd och kunde vara på väg i många månader. Tidvis fick vi sända vår post långa omvägar. Våren 1941 sändes exempelvis posten till England över Moskva-Bagdad-Kairo-Karthum-Lagos-Lissabon.



Krigsfångepostutväxling i Göteborg 1944. Foto Thure Christiansson.

Under krigsåren var reformverksamheten naturligt nog begränsad. Poströstningen debuterade då och värdebrevbäringen drogs in. Byggnadsprogrammet var trots de svårigheter som hörde tiden till ganska omfattande. Bl a byggdes ett nytt bangårdspostkontor i Stockholm vilket nu tjänat ut och skall ersättas i sin tur av postterminalen »Stockholm-Klara», vidare nya posthus i Borås, Växjö och Östersund för att nämna några av de största.

I återuppbyggnaden av den internationella posten efter kriget kunde vårt oskadda land och postverk hjälpa behövande länder på olika sätt, bl a genom att förmedla deras post till andra länder och genom att fungera som upplysningscentral.



Postterminalen i Tomtebodavägen. För att posten skall komma till adressorten krävs ett system av transporter och sortering. Före 1968 byggde systemet på ett rikstäckande nät av postkupéer, dvs särskilt inredda vagnar som ingick i tågsätten, och postkupétjänstemännens (sorterarnas) orts- och dirigeringskunskaper. Sorterarna visste precis var alla orter i landet låg och hur posten skulle skickas för att komma fram så snabbt som möjligt. Dirigeringsvägarna ändrades allteftersom tåget avancerade på linjen – ja, det var en ren vetenskap som sorterarna med rätta var stolta över att behärska. 1968 ändrade SJ tågföringen och sorteringen fick i princip flyttas till fasta sorteringscentraler. I det sammanhanget infördes postnummersystemet som möjliggör maskinell sortering. Foto Gösta Glase.

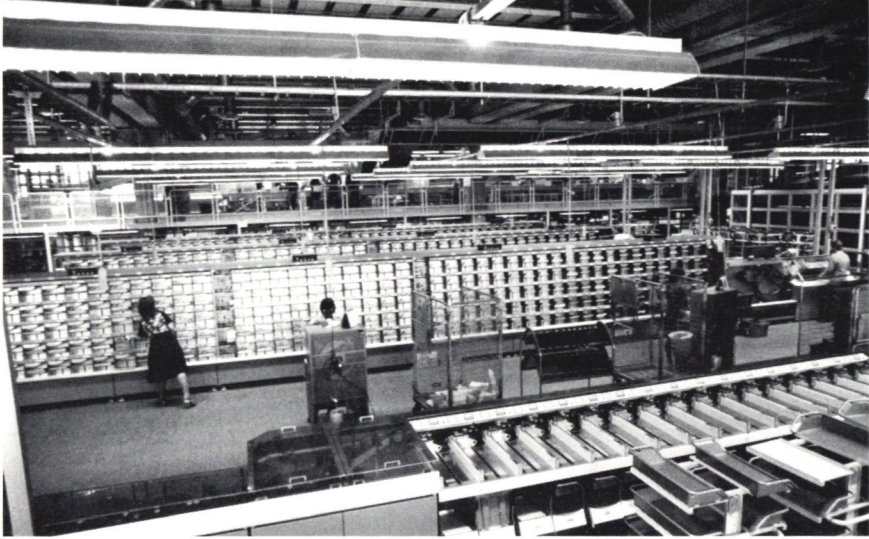
Mot slutet av kriget träffades en överenskommelse mellan Kungl Generalpoststyrelsen och Kgl Norska Legationen i Stockholm om provisorisk utväxling av post mellan Sverige och det befriade Norge. Överenskommelsen undertecknades av bägge parter den 4 maj 1945 i Stockholm.

Efter återuppbyggnadsskedet har samarbetet postverken emellan utvidgats, bl a i form av gemensamma utredningar på det tekniska och driftmässiga området. Det har skett dels i Världspostföreningens regi, dels i regionala postföreningar, såsom Nordiska Postföreningen och post- och teleföreningen CEPT. Dessutom förekommer det att hjälpinsatser görs på bilateral basis inom ramen för teknisk biståndsverksamhet eller mot avtalad ersättning. Även svenskt postalt »know-how» har blivit en exportvara. Bl a har postarbetet i Grekland delvis organiserats om efter svenskt mönster. CEPT är alltså en förening för både post och tele. Det beror på att post och tele i de flesta länder är sammanförda under en hatt i en post- och teleförvaltning (»PTT»). CEPT är en europeisk förening, dvs den är juridiskt sett öppen för både väst- och östeuropeiska förvaltningar. Hittills har den emellertid bara haft västeuropeiska medlemmar.



Manuell brevsortering. Foto 1942 EGEA, Stockholm.

UPU som blev fackorgan i FN 1947 har nu 168 medlemmar, dvs praktiskt taget dubbelt så många som före kriget. Ökningen är en följd av avkolonialiseringen och bildandet av nya stater.



Brevsorteringsmaskin på postterminalen i Tomtebodav. Foto Gösta Glase.

Krigsslutet en vändpunkt i Postens utveckling

Under kriget ökade vår posttrafik och därmed inkomsterna kraftigt medan utgifterna hölls nere av pris- och lönestopp. Stora överskott levererades in till den ansträngda statskassan. När kriget tog slut var också de feta åren till ända. Det var mycket att ta igen, man behövde förbättra servicen och man ville följa med i utvecklingen på det tekniska och andra områden. Detta skulle kosta pengar. Det var nödvändigt att öka inkomsterna och förbilliga driften. Marknadsföringen byggdes ut vilket minskade behovet av portohöjningar. De blev många nog ändå på grund av inflationen. Den traditionella postala sparsamheten i all ära, men nu måste man hushålla med resurserna på ett mera rationellt sätt. Detta är i korthet bakgrunden till den utveckling som inleddes efter krigsslutet och som pågår alltjämt. Tidigare hade utvecklingen på det postala området i stort sett varit en lugn process, ibland självgående, ibland med drivkrafterna på annat håll. Nu blev det stora förändringar slag i slag – precis som i samhällslivet i övrigt.

Effektivare administration, produktion och marknadsföring

Arbetet med att rationalisera och förbilliga driften har bedrivits planmässigt och enligt moderna principer. Strukturer och produktionssätt har ändrats, nya system utformats, t ex postnummersystemet som infördes 1968 och den

radikala portoreform som genomfördes 1981. Arbetsmiljön har förbättrats, utbildningen har specialiserats och administrationen effektiviserats. Tekniska hjälpmedel har införts alltifrån enkla bunningsmaskiner till Tomtebodaterminalens sofistikerade jätteanläggning. Postgirot ansågs redan 1932 ha »Nordens modernaste kontor». Girot – liksom postsparbanken, som överfördes till PKbanken 1974 – har fortlöpande rationaliserat sin verksamhet och har en datorpark som är en av de största i Europa.

Marknadsföringsåtgärderna omfattar reklam, rabatter, rabattfrimärken – en variant av affärernas extrapriser – samarbete med kunderna i syfte att komma fram till skraddarsydda lösningar, integrerade rutiner m m. Vidare produktutveckling, dels av bastjänsterna, t ex företagspaket, dels i form av nya produkter, såsom V65, Postel och försäljning av teaterbiljetter.

Två tidiga märkesår i utvecklingen av marknadsföringen är 1953 och 1955. 1953 startade Postverket en landsomfattande konsulentverksamhet (»kundtjänsten») med uppgift att sälja Postverket och bistå företagen med råd och dåd i postala angelägenheter. 1955 fick Postverket en både ekonomiskt och principiellt viktig rätt att rabattera porton, en rätt som senare utvidgats.

Ökad självständighet och minskad centralstyrning

Den utveckling som nu beskrivits i största korthet har i viss mån betingats av andra samtidiga processer. En är demokratiseringsprocessen som gett personalen medinflytande och medbestämmande, en annan den delegering av beslutanderätten i ekonomiska frågor som skett från riksdagen och regeringen till Postverket. Även samarbetet med kunderna har utvecklats, bl a genom Postens Kundråd och Näringslivets postkommitté.



Ingegerd Mattsson är sedan 1984 chef för koncernstaben »Information och Sekretariat» – den första kvinnliga ledamoten av Postens direktion.

Under de allra senaste åren har Postverkets självständighet i förhållande till statsmakterna ytterligare ökat. Enkelt uttryckt begränsar sig nu statsmakterna till att fixera servicemål och avkastningskrav. Denna utveckling har flera orsaker, bl a den ökade konkurrensen på Postens marknader, det försämrade statsfinansiella läget och strävan att avbyråkratisera den statliga verksamheten. Samtidigt har Postverket mer eller mindre av samma skäl fått en mera marknadsorienterad organisation. Centralstyrningen har minskat, lokala chefer har fått större befogenheter, flexibiliteten och kompetensen har ökat. Förnyelsen och vitaliseringen har gjort att man börjat tala om »Nya Posten».

För bara ett par år sedan var det många som befarade att Posten hade lämnat tillväxten bakom sig och var på väg in i en återvändsgränd, förvisad dit av en övermäktig tele- och datateknik. Så har det dessbättre inte gått. Under budgetåret 1984/85 ökade tex »brev och paket» med 4,5 % och Postens hela omsättning översteg för första gången 10 miljarder kronor. Vinsten blev före avsättningar 496 miljoner kronor.

Även Postens »corporate image», dvs de föreställningar, attityder och känslor som förknippas med Posten, är ett glädjeämne. En undersökning för något år sedan visade att 82 % av kunderna hade en positiv grundinställning till Posten, detta i en tid när offentlig verksamhet eljest blivit mycket kritiserad.

»Nya Posten» är naturligtvis lika litet som 1935 års upplaga av Postverket en slutpunkt i den postala utvecklingen. Även »Nya Posten» måste förnya sig för att inte komma på efterkälken i konkurrensen. Förändringsberedskapen är emellertid hög, man har tuffat till sig i marknadsföringen – vilket verkar ligga rätt i tiden – och personalen är kompetent och engagerad. Allt som allt ett bra utgångsläge för framtiden.

En vanlig dag 1985

(uppgifter för 1935 inom parentes)

Skickades 13 (2) miljoner försändelser med Posten, färdades landets lantbrevbärare 21 000 (6 000) mil, gick och åkte 10 000 (6 000) brevbärare med post, tömdes 41 000 (20 000) brevlådor, förmedlade Postgirot 1,5 (0,1) miljoner betalningsuppdrag på sammanlagt 21,9 miljarder (48 miljoner) kronor och gjordes hos Posten 428 000 (20 000) insättningar och uttag på PKbankens (Postsparbankens) konton till ett belopp av 2,8 miljarder (1,5 miljoner) kronor.