

Från myndighet till marknadsföretag – en krönika om en mognadsprocess

Av Egon Jonsson

1900-talets svenska posthistoria är till sin första hälft någorlunda kartlagd. Nils Forsells *Svenska postverkets historia*, utarbetad på Generalpoststyrelsens uppdrag i anslutning till Postverkets 300-årsjubileum 1936, sträcker sig fram till de första åren av 1930-talet.

Enligt Erik Swartling, den av 1900-talets verkschefer som mest fördjupat sig i den svenska posthistorien, är Forsells arbete inte till alla delar pålitligt som kunskapskälla. Swartlings kritik avsåg dock inte de kapitel där den sakkunnige Ernst Grape varit medförfattare.

Ernst Grapes egen *Svensk posthistoria* utkom 1941 och är aktuell fram till dess. Ytterligare ett decennium har Grape belyst i *Svenska postverkets central- och distriktsförvaltningar*. Boken gavs ut 1961 och beskriver dessa myndigheters tillkomst, utbyggnad, befogenhet, ställningstagande till viktiga frågor osv. Den är rik på faktiska uppgifter - enligt författarens förord för att vara till hjälp för detaljforskare.

Ett omfattande och ur posthistorisk synvinkel värdefullt bokverk - *Sveriges Postverk* - utgavs 1956 av bokförlaget Orbis med postdirektören Axel Landström som redaktör. Förtjänstfullt är också att Postens egna anställda fått komma till tals liksom företrädare för personalorganisationerna. I personligt färgade artiklar berättar man om sitt yrke och om sin övervägande positiva inställning till Postverket som serviceföretag och som arbetsgivare.

1962 publicerade "Postutredningen

EGON JONSSON är född i Västervik 1919. Efter 46 år i Posten, varav de flesta som chef för Postens information, pensionerades han 1984. Han har varit ordförande i Postmuseinämnden 1977-1984 och ledamot av Postmusei Vänners styrelse sedan 1957.

1956" med ledamöter från riksdagen, regeringskansliet och näringslivet sitt betänkande - *Postverkets organisation* (SOU 1962:52). Där finns åtskilligt att hämta för den som vill studera Postens verksamhet och villkor fram till dess. I betänkandet - med sedermera driftdirektören Gösta Hultin som huvudsekreterare - behandlas inte bara "nuvarande förhållanden" och utredningens förslag. Det görs också tillbakablickar.

En fortlöpande beskrivning av Postens utveckling som en del av samhället inleddes av Generalpoststyrelsens press- och informationsavdelning med *Posten 1963 - en årsöversikt*. Den ombildades efter hand till en mera regelrätt årsredovisning - med ökad tonvikt på den ekonomiska informationen.

Det historiska verket till 350-årsjubileet - Erik Lindgrens socialt inriktade *Posten i samhället*" (1986) - fångar in skeenden och sakförhållanden fram till 1970- och 80-talen, dock utan anspråk på att vara någon mera allmän kartläggning av utvecklingen.

Ytterligare bidrag till skildringen av Postens historia de senaste decennierna står att finna i *Postryttaren*. Bl a har jag själv sökt teckna bilden av fyra verkschefer - Erik

Swartling, Nils Hörjel, Ove Rainer och Bertil Zachrisson - och hur dessa satt sin prägel på posthistorien. Dessa artiklar har dock den svagheten att de skrivits i kort tidsperspektiv - i nära anslutning till att cheferna lämnat sina poster.

Ny posthistoria ett starkt önskemål

Med tanke på hur samhällsförändringarna slår igenom i postservicen och hur Posten som en del av landets infrastruktur medverkat i samhällsutvecklingen är det en brist att något standardverk om Postens dynamiska förvandling under 1900-talet inte finns och inte heller synes vara på väg. I varje fall borde historien nu kunna föras fram till 1994, det år då det revolutionerande och länge eftertraktade händer att Posten ombildas till aktiebolag och kan konkurrera fritt på sina marknadsområden.

En önskan på något längre sikt är att koncernledningen i Posten AB beslutar sig för att starta ett mera totalt posthistoriskt projekt - i likhet med vad bl a det danska postverket gjort. Tiden borde vara mogen att ge ut ett stort posthistoriskt verk som tar om historien från början.

Vår tids historiker kommer säkerligen att närma sig posthistorien från delvis andra infallsvinklar än de hittillsvarande.

Inte minst bör beaktas att Postens historia i hög grad är människornas, medborgarnas historia liksom de postanställdas - med "Posten skall fram" som ledstjärna sekler igenom.

Värdefull krönika

Eftersom posthistorien är så pass mager om utvecklingen under 1900-talets andra hälft är det synnerligt tacknämligt att ett dynamiskt skede under de senaste decennierna kommit i fokus genom Sture Jogevalles *Från myndighet till marknadsföretag. En*

Från Myndighet till Marknads företag

En krönika om Posten under tre postchefer
1965-1988

Sture Jogevall

*krönika om Posten under tre postchefer
1965-1988 (Posten, 1994).*

Att detta 200-sidiga verk utgivits i prydlig och lätläst form har vi att tacka inte bara författaren utan också koncernchefen Ulf Dahlsten. Utan hans positiva intresse hade boken inte blivit utgiven, skriver Sture Jogevall. Det är förvisso inte en artighetsfras utan överensstämmande med sanningen.

Denna insats av Ulf Dahlsten och det intresse han även i andra sammanhang visat för Postens förflutna - grunden för det kommande - inger tillförsikt att de tankar om en ny posthistorik, som jag här framfört, inte bara står skrivet i det blå. Postmusei Vänners styrelse har tidigare tagit upp frågan i skrivelse till Postens ledning men den kan som här behöva aktualiseras.

De tre postchefer som Sture Jogevall skrivit om är Nils Hörjel, Ove Rainer och Bertil Zachrisson. Under perioden 1965 -

1989 arbetade Sture Jogevall i Centrala direktionens sekreteriat och Generaldirektörens kansli, först som min medarbetare, sedan som chef. Min erfarenhet av Sture Jogevall som medarbetare är att han arbetade både snabbt och samvetsgrant, en inte så vanlig kombination av egenskaper. De noggranna har ju ofta den svagheten att de gräver ner sig så djupt i sitt sökande efter sanningen att de har svårt att ta sig upp till ytan igen. Så icke Sture Jogevall och jag är övertygad att han varit lika noga med fakta i sin krönika. Vad han bjuder sina läsare är en initierad skildring, från högste chefens horisont.

I det inledande kapitlet skriver författaren: "Det som främst träder i dagen när man studerar Postens historia från 1960-talet till dagsläget är en fortgående utveckling från en serviceorganisation, präglad av myndighetstänkande eller snarare produktionsorientering till ett marknadsinriktat, konkurrensmedvetet företag."

Författaren påpekar att det fanns ett marknads- och affärstänkande i Posten även före 1965 och att bl a Erik Swartling tog initiativ till flera marknadsfrämjande reformer. Och i det avslutande kapitlet summerar han:

"Redan 1931 hävdade Anders Örne att det skulle vara nyttigt med en skarpare gränsdragning mellan egentlig statsverksamhet och statens företagverksamhet. Statens företag borde komma i samma ställning i förhållande till staten som ett enskilt företag till sina aktieägare. Men kanske måste det till en långsam mognadsprocess fram till dagsläget och inte minst genom de tre epoker som har skildrats i denna krönika för att 1930-talets tankar skall hinna bli accepterade av alla och en radikal reform kunna genomföras utan motstånd."

Postavgifterna likställdes länge med skattemedel

Sture Jogevall har inte satt gränsen för sin historieskrivning snävt vid de tre general-



*Nils Hörjel, generaldirektör 1965–1973.
Porträtt av
Reinhold Ljunggren.*

direktörernas chefsperioder utan går tillbaka i tiden för att belysa en del viktiga frågor - bl a om rätten att bestämma Postens priser.

Det är intressant att följa de många turerna fram till 1969, då riksdagen fattar det egentligen självklara beslutet att upphäva postavgifternas karaktär av bevillning och överlämna beslutanderätten till regeringen resp Postverket.

Det var enligt 1809 års regeringsform som postavgifterna hade räknats in bland bevillningarna tillsammans med tull- och accismedel och husbehovsbrännerimedlen. Bevillningarna likställdes med skatt och beslutades därför av riksdagen.

En närliggande fråga har varit postmonopolets vara eller inte vara. Vid sitt tillträde 1965 framhöll Nils Hörjel att det var fel att betrakta Posten som ett utpräglat monopolföretag. Den stämpeln borde snarast tvättas bort, eftersom över 70 procent av intäkterna kom från icke monopolskyddad verksamhet.

Ove Rainer konstaterade att brevmonopolet blev mindre och mindre värt och initierade en debatt i den internationella postvärlden om postmonopolets berättigande. I Världspostföreningens tidskrift *Union Postale* skrev han att svenska postverkets framtid tryggades bäst genom att vara lika aktiv och minst lika skicklig som konkurrenterna i marknadsföring och produktutveckling. Monopolet var inget att bygga på i den alltmera skärpta konkurrensen.

Bertil Zachrisson deklarerade i olika sammanhang att monopolet ger mer negativa än positiva effekter för Postens verksamhet.

Han bedömde också att monopolets betydelse för glesbygdsservicen var överskattad. Ett rikstäckande finmaskigt postnät måste behållas, därför att marknaden krävde det, inte därför att Posten hade ett

på postmonopolet grundat samhällsätande.

Ett sällsamt mellanspel

Att förhållandet mellan regeringen och Postens ledning tidvis varit spant belyses bl a i historien om den tilltänkta postlådeskatten.

Idén kläcktes i finansdepartementet på hösten 1971. Efter modell från Televerket skulle Posten ta ut en fast abonnemangsavgift för alla mottagare av post, förslagsvis 30-50 kr om året per hushåll och 100 kr per företag.

Diskussionerna fördes till en början i slutna rum. Posten avvisade idén som rent befängd. Den var kundfientlig och stred emot Postens affärstänkande.

Sydsvenska Dagbladet bredde på ordentligt när tidningen fått reda på vad finansdepartementet förberedde: "Politisk bomb i nådiga luntan. Posten inför abonnemang på utbärning av breven." I artikeln kunde man läsa att initiativet kom från finansminister Sträng och att Nils Hörjel reagerat kraftigt. Ett annat stridsäpple nämndes samtidigt: den föreslagna fusionen mellan Postbanken och Sveriges Kreditbank.

Av den efterföljande ymniga publiciteten framgick att även kommunikationsminister Bengt Norling var kallsinnig. Något förslag om postlådeskatt lades inte heller fram till riksdagen.

Men finansministern var uppenbarligen störd av att idén blivit känd för tidigt och därigenom omöjliggjord. Handelstidningen (12.1.72) uppger att han ringt upp Sydsvenskan och i "ultimativa ordalag" begärt att få veta vem som tipsat tidningen. När han fick till svar att tidningar är förhindrade att lämna ut namnen på sina meddelare dängde han på luren.

Mycket men inte allt gick Strängs väg på den tiden.

Det stora postrånet

Inte minst med tanke på bankkrisen i början av 1990-talet och hur den drabbat statens egen bank Nordbanken, fd Post- och Kreditbanken, är det värdefullt att Sture Jøgevall skildrar förhistorien.

Av det bankstöd på 65 miljarder kr som staten betalat ut, enkannerligen skattebetalarna, har ju merparten - 40 miljarder kr - gått till Nordbanken.

Det kan väl vara berättigat att ställa frågan om utvecklingen på det statliga bankområdet blivit densamma och lika förlustbringande om Posten, vars ledning i andra sammanhang alltid uppträtt ansvarsfullt, gått segrande ur striden med finansminister Sträng.

Upprinnelsen till först samarbetet mellan, sedan fusioneringen av Postbanken och Sveriges Kreditbank är att söka på

socialdemokraternas extra partikongress i oktober 1967. Då antogs ett nytt näringspolitiskt program.

Till kongressen hade det kommit in flera motioner, i vilka man yrkade på socialisering av bankväsendet. Två av motionärerna var redan då starka namn: Ingvar Carlsson och Ulf Lönnqvist. Partistyrelsens företrädare Gunnar Sträng och Krister Wickman framhöll dock att förstatligande av bankväsendet bara var en av flera framkomliga vägar och hänvisade till att partiets näringspolitiska kommitté förordat samverkan mellan Postbanken och Sveriges Kreditbank för att öka konkurrensen inom banksektorn.

Så började då det drama som ledde till bildandet i januari 1974 av Post- och Kreditbanken. Postbankens saga var all och den som kämpat hårdast för att förhindra



*Ove Rainer, generaldirektör 1973–1982.
Porträtt av Olle Kåks.*

fusionen - ”det stora postrånet” - generaldirektör Nils Hörjel - lämnade sin post på egen begäran.

Turerna i ärendet har beskrivits av Sture Jogevall liksom Postens ansträngningar under Ove Rainers ledning att göra det bästa möjliga av tvångsäktenskapet.

Förnyelsens vind

Organisationsutredningarna avlöste varandra under de tre generaldirektörernas ”regeringstid”. Honnørsorden var desamma som i flertalet företag inom näringsliv och förvaltning: Marknadsanpassning, affärsmässighet, delegering av befogenheter och ansvar, målstyrning osv.

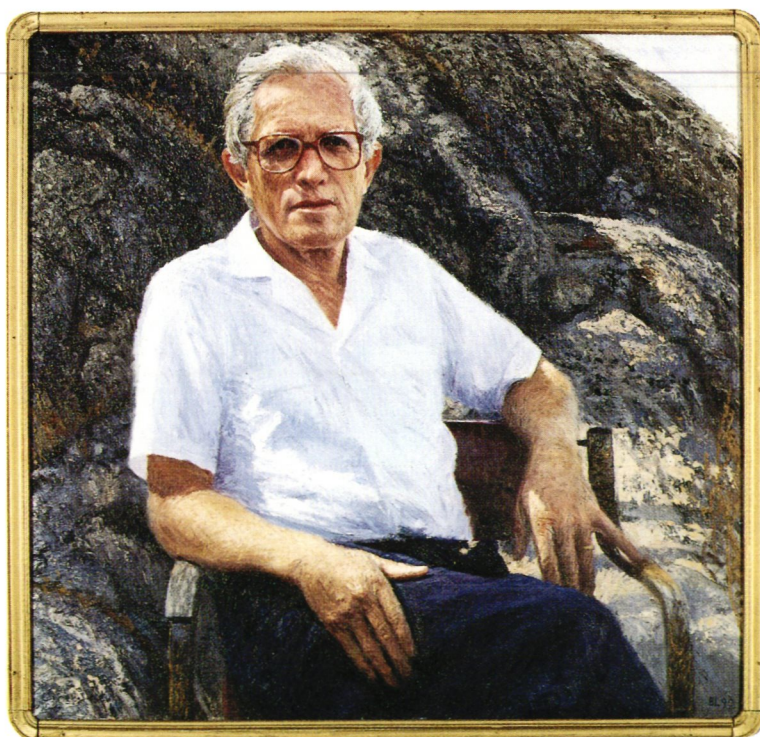
Det ankom på Bertil Zachrisson att föra utredningsarbetet i hamn - innan Ulf Dahlsten initierade nya organisationsförändringar, det ena steget efter det andra som förberedelse till bolagsbildningen.

Hur långt man kommit på våren 1983 - eller rättare sagt vart man var på väg - avspeglas i ett anförande av Bertil Zachrisson vid starten av en omfattande chefsutbildning:

”Det drar en förnyelsens vind genom Posten idag. Den gamla hedervärda postmyndigheten med sin konungsliga auktoritet är på väg att bli ett rörligt, marknadsanpassat företag i allmänhetens tjänst. Vi är ett publikt serviceföretag som skall stå till tjänst med en effektiv och väl sammanhållen postservice över hela landet.

Samtidigt skall vi leva på transportmarknadens villkor i fri och öppen konkurrens. Om Postens över hela landet spridda infrastruktur skall kunna bibehållas måste vi ständigt finna nya uppgifter för vår organisation. För det arbetet behövs chefer med affärsmässighet, resultat-inriktning och marknadsorientering i blickfånget.

Framtiden bygger inte på gamla lagrar, den byggs på förnyelse och utveckling av männis-



*Bertil Zachrisson,
generaldirektör
1983–1988. Porträtt
av Bo Larsson*

kor som växer i kunskap och ansvar. En chef får inte vara bunden av de tekniska och administrativa systemen. Han måste vara överordnad dem. Men för att utvecklas som människor och chefer krävs det också att ni engagerar er på hemmaplan, att ni aktivt lever med de människor ni har ansvar för. Människorna är det viktigaste instrumentet för den förnyelse Posten behöver.

Det är människan som står för dynamiken och drivkraften och det är också människorna och det sociala samspelet som avgör om Posten skall lyckas som företag. Framgången beror givetvis till stor del på hur människorna använder och behärskar de tekniska systemen. Men för drivkraften står de mänskliga resurserna, med chefer och företagsledare i spetsen.”

Tre porträtt

Sture Jøgevall avslutar med att beskriva sina chefer med utgångspunkt från de tre porträtt som hänger i centrum i styrelsens sammanträdesrum, den enda lokal i centralposthuset som är helt oförändrad sedan huset byggdes.

Det är en utomordentligt fin karaktäristik Sture Jøgevall ger av sina chefer - i måleriska men ändå pregnanta ordalag - och den får avsluta denna korta resumé av en välskriven och väldokumenterad krönika.

Boken är spridd främst inom Posten men det finns möjlighet ännu en tid - ovisst

hur länge - för den som är intresserad av postal historia att förvärva den. Skriv till Posten AB, Koncernstab Kommunikation, 105 00 STOCKHOLM.

Så ger jag ännu en gång Sture Jøgevall ordet:

”Konstnären Reinhold Ljunggren har målat Nils Hörjel i konventionell porträttstil. Tyngd och kraft strålar ut från tavlan och blicken dras mot de kloka ögonen och de stora händerna. Här sitter den beslutskraftige praktikern, ledaren, som med styrka hävdade Postens intressen gentemot statsmakterna och energiskt såg till att det gamla postföretaget fick en modern teknik och drift.

I mitten hittar vi porträttet av Ove Rainer, målat av Olle Kåks. Okonventionellt och med starka färger, som djärvt bryter av mot rummets mörka trä, presenterar konstnären en ledare som vågade bryta mot gamla traditioner och initiera administrativa förändringar och marknadsreformer utan att låta sig hindras av inbyggda svårigheter i en gammal organisation.

Till skillnad från sina två kolleger har konstnären Bo Larsson valt att måla sitt porträtt utomhus i skärgården. Den vänliga blicken i Bertil Zachrissons ögon blandas med reflexerna från himlens och havets vida horisonter. Visionären som kunde inspirera och driva fram framtidstro hos Postens människor, framträder här. Men också ledaren som insåg att en effektiv postal service krävde förändringar även bortom det egna landets horisont.”