

Kapitel 7 **Projekt upplärning – att lära sig kamma post kräver sin tid**

Martina Berglund återger i detta kapitel sina erfarenheter från projektet Upplärning. Martina har tekn. lic. examen från Linköpings universitet och är doktorand i industriell arbetsvetenskap vid samma universitet. Hon arbetar parallellt som organisationskonsult i det egna företaget Aducta med erfarenheter framförallt från industriföretag inom privata sektorn.

Bakgrunden till projektet

Projekt Upplärning är en ”avknoppning” av ett litet experiment om postsorteringen som gjordes i ett inledande skede av samverkan mellan Posten och forskarlaget vid Linköpings universitet.

Här är inledningsvis forskningsledarens, Jörgen Eklunds, berättelse.

”Till en början förstod inte Posten varför man inte kunde ta hem de förväntade vinsterna av ”Bästa Metod” - man hade planerat att det skulle bli väsentliga sådana. I stället så klagade man på många postutdelningskontor. Övertiden var massiv. Vi var själva ute på några postkontor där brevbärarna efter att ha varit ute hela dagen kom tillbaka till kontoret kl. 6 på kvällen och grät för det var så tungt för dom. Jag fick en intuitiv känsla av att det berodde på att det tar lång tid att lära sig kamma i de nya kamfacken och jag försökte flera gånger i de diskussioner vi hade med Posten att föra fram den tanken. Men man slog ifrån sig den fullständigt och man - även facket - tyckte inte att det var en förklaringsgrund, det kunde inte förklara de problem dom hade med att få igång ”Bästa Metod”. Så det slutade med att jag sa till mig själv: låt oss göra ett experiment omgående. Vi låter några vana brevbärare kamma och se hur

fort det går första dagen - vi videofilmar. Vi videofilmar samma person på sitt inkörda område och jämför med hur hon kammar ett nytt obekant område, och ser hur det går den där första dagen. När detta var gjort saxade vi ihop bilderna på en ruta för att lätt kunna jämföra dom. Hur ser det ut när dom kammar post från det normala området och hur ser det ut när dom kammar på ett nytt område?

Det visade sig att det tog väldigt mycket längre tid att kamma ett visst antal brev på det nya obekanta området. Dom stod och tittade på brevet och letade sedan med fingret på kamfacken för att hitta rätt fack att stoppa brevet i. De såg förvirrade ut. Bakifrån såg man hur axlarna höjdes och den fotograferade personen berättade efteråt att det varit hemskt att stå där och försöka kamma snabbt och så inte hitta var man skall lägga posten, speciellt om det var något som fallit bort i adressen så hade man jätteproblem med det.

Detta tolkade vi som att här fanns ett problem som är större än ledningen på Posten trodde. Bilderna som vi visade för Posten var illustrativa. Reaktionen blev: "Det är ju oerhört slående att det är så skillnad!" Vi satt där runt konferensbordet och tittade. Och jag tror att det gjorde Posten imponerad att vi som utomstående personer som inte kunde något om brevbäring ändå kunde sätta fingret på ett problem som dom inte själva hade sett. Detta experiment resulterade sedan i att vi begärde att vi som forskare ville lära oss mer om vilka situationer som underlättar upplärning. Ett av våra argument var att om Posten skall kunna införa grupporganisation - något som förts på tal - så måste brevbärarna kunna mer om inte minst detta att byta distrikt. Det vore ju beklagligt om här uppstod ett hinder för effektiviteten i en grupporganisation. Att få en bättre kunskap om hur lång tid det tar att lära upp sig och vilka faktorer som underlättar alternativt försvårar och hur man skulle kunna komma tillrätta med detta vore mycket viktigt.

En av våra upptäckter var också den viktiga kopplingen mellan att kamma sin egen post och bära ut sin egen post. Brevbärarna berättade att det behövs bara att dom ser namnet på brevet så ser dom för sitt inre öga bilden av dörren där adressaten bor och då vet dom precis var någonstans vederbörandes kamfack är placerat. Dom får alltså en dubbel hjälp att orientera sig i två olika system (inomhusarbetet och utomhusarbetet).

Detta var för övrigt en sak som senare blev kontroversiell eftersom Posten i sina tankar om framtiden ville rationalisera utarbetet, och även inarbetet kommer att framledes rationaliseras med hjälp av sorteringsmaskiner. Det innebar att man var inne på att ska-

pa en arbetsdelning där sorteringsarbetet inne separerades från utdelningsarbetet ute. Detta trodde vi inte skulle vara bra vare sig kognitionsergonomiskt eller belastningsergonomiskt, eftersom det skulle skapa mer monotona arbeten att hålla på med antingen det ena eller det andra. Så vår rekommendation till Posten var att fortsätta jobba enligt "Bästa Metod" idéerna där brevbäraren börjar med förberedelser, kammar all A-post, delar ut posten, kommer tillbaka och kammar B-post och på det sättet får en variation mellan arbetsuppgifterna. Denna vår uppfattning gick då tvärs emot de intentioner som fanns inom rationaliseringsavdelningen.

Ett faktum var att projektansvariga ändrade attityd efter det att dom sett videofilmen. Från det ögonblicket så var dom hela tiden väldigt intresserade av upplärningsfrågan och såg att denna var en orsak till att dom inte fick igång "Bästa Metod" och kunde ta hem vinsterna som dom trodde från början. En mera ingående studie började planeras. Det gick en tid från det att det lilla, men övertygande experimentet ägde rum, och till den tidpunkt då en mera ingående studie om upplärning kunde starta."

Incitamentet till projektet Upplärning var att Posten funderade på att gå över till flexibel personalstyrka vid utdelningskontoren från den aktuella ordningen då brevbärare sorterade och delade ut försändelser på dem tilldelade bestämda distrikt i utdelningsområdet. En flexibel arbetsordning kunde tänkas öka effektiviteten. Posten diskuterade saken med forskargruppen vid Industriell arbetsvetenskap, Linköpings universitet. Man kom fram till att det först behövdes kunskap om hur det går till att lära upp sig på kamningsarbetet. Här fanns det skilda - och mycket starka - åsikter inom Posten. Forskargruppen skulle kunna komma in och ge ett beslutsunderlag till en diskussion om vilken organisatorisk lösning man bör ha på kamningsarbetet.

I forskargruppen funderade man på hur det hela skulle kunna läggas upp. Några frågor behövde besvaras: hur lång tid tar det att lära sig kamma på ett distrikt, och hur skulle det vara att kamma på flera distrikt. Vi ville också göra en undersökning kring villkoren för upplärningen - hur *upplever* personalen att komma som nyanställd och lära sig ett distrikt.

Det var viktigt att vara överens med Posten om vad man skulle ta reda på. Det gick inte att bara ägna sig åt Stockholmskontoren eller Linköpingskontoren, för då skulle man ju kunna hävda att resultaten gällde bara just där. Olika delar av Sverige måste omfattas för att det inte skulle vara ett argument för att förkasta resultaten.

I detta kapitel beskrivs några resultat av projekt ”Upplärning” som har fokuserat upplärningen av brevbärare när det gäller kamningsarbete. Projektet utfördes under perioden december 2003 till september 2004. Det är också att se som ett led i det tänkta mer långsiktiga samarbetet med forskarna.

Utredningsarbetet har i huvudsak utförts av doktoranden Martina Berglund tillsammans med examensarbetare Anna Roos och i samverkan med professor Jörgen Eklund vid Industriell arbetsvetenskap, Linköpings universitet. En delprojektgrupp bestående av Kent Westling, områdeschef Motala, Gun Jansson, SEKO, och Gerhard Kaukerat, SEKO, har medverkat som stöd och diskussionspartner.

Avrapportering och diskussioner har fortlöpande även skett i möten med projektgruppen för projektet. Denna projektgrupp har bestått av Kjell-Åke Samuelsson (projektledare), Mikael Andersson, Per Bjurnemark, Sune Blomqvist, Katarina Johansson, Fredrik Nilsson, Anna-Greta Thegle, Kent Westling och Josko Lorger (projektadministratör). Vid dessa möten deltog även Marianne Gerner Björkstén,

I projektet har ett stort antal brevbärare och postkontor deltagit i tidsmätningar, intervjuer och en fokusgrupp.

Projektet har haft ett flertal syften:

- Undersöka tidsåtgången för att lära sig kamningsarbete
- Undersöka hur brevbärare uppfattar att kamningen påverkas av olika utdelningsformer (exempelvis utdelning på distrikt med villor respektive flerfamiljshus)
- Undersöka hur brevbärarna upplever villkoren för upplärningen
- Utvärdera hur många distrikt brevbärare samtidigt förmår upprätthålla en god kunskap om
- Identifiera olika möjligheter att underlätta upplärningen
- Undersöka hur brevbärare uppfattar skillnaden mellan ABC- och traditionell sortering

Tidsåtgången för att lära sig kamningsarbetet undersöktes genom en mätstudie. Dessutom har två intervjustudier utförts varav den första behandlade villkor för upplärningen och den andra kamning på flera distrikt. Resultatet av dessa intervjuer samt en fokusgrupp på sex personer låg till grund för att identifiera olika möjligheter att underlätta upplärningen.

Resultaten redovisades i slutrapporten ”Upplärning för kamningsarbete. Att lära sig kamma post kräver sin tid” (Martina Berglund och Anna Roos, Rapport LiTH-IKP-R-1349). Ett utdrag presenteras inledningsvis i detta kapitel. Valet har fallit på mätstudien.

Martina Berglund blev ansvarig för genomförandet av de tre studierna. Under hela projektperioden fordrades en aktiv samverkan mellan undersökningsteamet från Linköpings universitet och Postens projektgrupp och utdelningskontor i Servicenätet. Hur denna samverkan framskridit utgör innehållet i avsnittet, ”Samverkansprocessen i projekt Upplärning”.

Följande avsnitt är hämtat ur slutrapporten

Upplärning för kamningsarbete
- Att lära sig kamma post kräver sin tid (LiTH-IKP-R-1349)
av Martina Berglund och Anna Roos, 2004

Tidsåtgång för upplärning i kamningsarbete - en mätstudie

Här presenteras resultat från en mätstudie som hade till syfte att studera hur tidsåtgången för kamningsarbetet förändras under en upplärningsperiod på ett nytt, obekant distrikt.

Upplägget var i stort följande. Deltagarna i studien filmades tre gånger: när studien startade, i mitten av studien samt när den avslutades. Därmed gjordes deltagarna egna mätningar. Ursprungligen var tanken att studien skulle innefatta 20 helt nyanställda brevbärare som inte kammade tidigare, och 20 erfarna brevbärare som börjar kamma ett, för dem, nytt distrikt. På grund av olika svårigheter vid rekrytering och genomförande kom studien till sist att omfatta elva erfarna brevbärare som började kamma nytt distrikt. När det gäller nyanställda fanns det under projekttiden inte 20 nyanställda brevbärare att tillgå som under en längre period skulle kamma på ett och samma distrikt, varför planerna fick skrinläggas i den delen.

Deltagarna

Rekryteringen av deltagare gick till så att Posten centralt kontaktade områdeschefer och lokala chefer på postutdelningskontoren vilka i sin tur blev kontaktade av forskargruppen. Områdes- och postcenterchefer tog kontakt med sin personal för att rekrytera brevbärare som var intresserade att delta i studien.

Ett villkor för att få delta i studien var att brevbäraren skulle dela ut försändelser i hela eller större delen av det distrikt där han/hon kammade. Man var tvungen att arbeta på samma distrikt under hela studien och kamfacken skulle ha samma märkresor under hela perioden (ett viktigt påpekande eftersom Posten var i färd med att byta märkresor på landets samtliga kontor).

Genomförandet

Till en början fanns planer på att studien skulle pågå under sex månader, men en så pass lång tid gjorde att många brevbärare avböjde att medverka. Även många ledningspersoner var tveksamma till så lång studietid. I stället diskuterades att förkorta studietiden till tre månader. I slutändan kom studietiden att variera mellan 9 och 18 veckor.

För att få så fullständig bild som möjligt av utgångsläget fanns en önskan om att studien skulle starta med en första filmning så fort som möjligt efter byte av distrikt. De allra flesta deltagarna filmades under den första dagen på det nya distriktet och ett fåtal under dag två eller tre. Den andra filmningen gjordes efter ca sex veckor och den sista så nära studiens slut som möjligt, beroende på studietidens längd för den enskilde brevbäraren. I de fall den totala studietiden varade runt två månader gjordes endast två filmningar. Mellan filmningarna skulle brevbärarna själva göra mätningar ("egenmätningar") som sedan skickades in till Linköpings universitet. Den första månaden gjordes egenmätningar en gång i veckan för att sedan göras varannan vecka under två månader. Under slutet av studien gjordes mätningar en gång i månaden.

Filmningar och egenmätningar gjordes under det att brevbäraren kammade upp två buntar med försändelser à 60 stycken. Den ena buntan innehöll redan maskinsorterade försändelser, den andra buntan försändelser krävde manuell sortering. Uppdelningen gjordes eftersom karaktären på försändelser kan vara väldigt olika och påverka kamningstiden på olika sätt. Mätningarna och filmningarna gjordes på befintlig A-post. Tanken var att mätningarna skulle kunna göras under det dagliga arbetet och på så sätt inte ta någon extra tid utöver det arbetet.

Brevbärarna gavs instruktioner att under mätningarna arbeta så normalt som möjligt. De garanterades också anonymitet.

Deltagarna som fullföljde undersökningsplanen var som redan nämnts elva erfarna brevbärare (åtta kvinnor och tre män) som arbetade på åtta utdelningskontor i olika delar av Sverige. Åldern varierade mellan 22 och 45 år och anställningstiden som brevbärare inom Posten mellan 9 månader och 27 år.

Samtligas distrikt hade "Bästa Metod" fack, utom ett distrikt som hade en pelare med "Bästa Metod" fack och även gamla fack för liggande sortering. När studien startade hade de nya märkremorna ännu inte införts på dessa kontor, samtliga deltagare arbetade endast med den gamla märkningen. Kamfacken var ordnade i gångordning.

Det bör nämnas att ytterligare 15 brevbärare startade i studien men fullföljde den inte. De flesta avhoppet skedde kort efter studiens start. Anledningarna till avhoppet var flera. Åtta personer kunde ej vara kvar på samma distrikt. Den största anledningen var organisatoriska skäl. Många nya brevbärare tvingades avbryta studien på grund av detta skäl. De flesta som bytte distrikt gjorde detta direkt efter starten men två brevbärare blev tvungna att byta under pågående studie. En av brevbärarna bad själv att få byta distrikt. Två personer tyckte det var jobbigt att kamma på det nya distriktet så de hoppade mellan det nya och det gamla distriktet. Två personer delade ej ut det block man kammar på. Ytterligare skäl till avhopp från studien var tjänstledighet och byte av märkresor. En person hade haft det nya distriktet för länge när studien startade, en person var osäker på hur egenmätningarna skulle göras och gjorde därför ingen egenmätning, ytterligare en ville inte delta när arbetskamraten inte uppfyllde kriterierna för studien och båda inte kunde delta.

Studietid

De elva brevbärarna deltog i studien olika lång tid beroende på vad som var möjlig studietid utan längre avbrott för semestrar. Nio brevbärare filmades tre gånger och två filmades vid två tillfällen. Däremellan gjordes ett antal egenmätningar. Varje brevbärare gjorde mellan 6 och 10 egenmätningar, se tabell nedan för antal filmningar och egenmätningar.

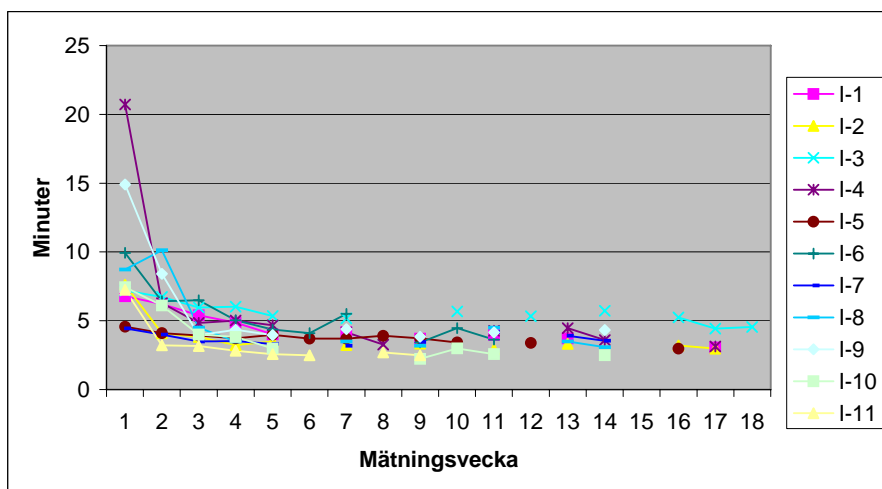
Tabell 7:1. Studietid och antal egenmätningar för de elva brevbärare som fullföljde studien.

Studietid	Antal brevbärare	Antal egenmätningar	Antal brevbärare
9 veckor	1	6	1
11 veckor	1	7	4
14 veckor	4	8	3
16 veckor	1	9	2
17 veckor	3	10	1
18 veckor	1		

Totalt utfördes i denna grupp 31 filmningar och 86 egenmätningar.

Resultat: Kamningstiden för de elva brevbärarna som fullföljde studien

Det visade sig att de *enskilda kamningstiderna* varierade kraftigt, speciellt i början, vilket exemplifieras i figur 7:1 nedan där elvapersoners enskilda tider för maskinsorterade försändelser presenteras. Indikeringen med avseende på mätningsvecka anger vilken vecka den enskilde brevbäraren befann sig i under upplärningstiden. Vi ser att kamningstiden varierade oerhört mycket när brevbärarna började kamma på ett nytt distrikt, och att under tredje veckan hade många av brevbärarna uppnått en kraftig minskning i kamningstid.

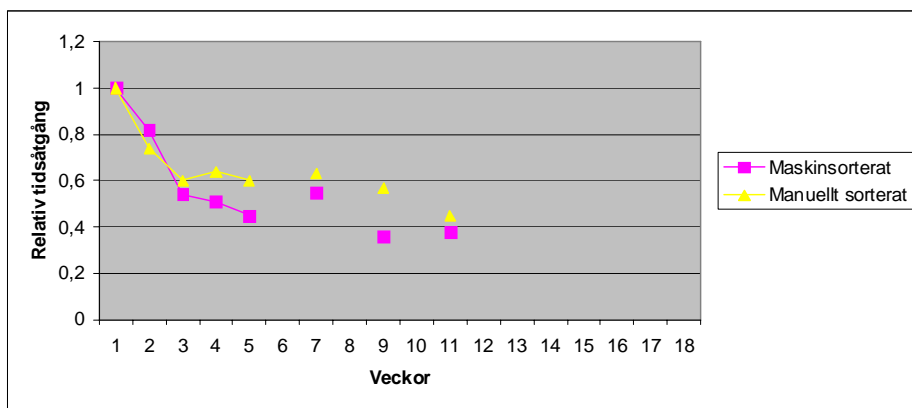


Figur 7:1. Individuella kamningstider (maskinsorterat) för elva enskilda brevbärare.

Luckorna i kurvorna har sin förklaring i att enstaka planerade egenmätningar föll bort p g a frånvaro och att egenmätningar inte planerades in för varje vecka under den senare delen av mätstudien. Därför är kurvorna i Figur 7:1 för enskilda brevbärare avbrutna eller fortsätter i form av enstaka punkter.

Ett mått som inte styrs av den faktiska kamningstiden under upplärningstidens olika tidpunkter utan snarare ser till den *relativa* förbättringen är vad vi här benämner den *relativa tidsåtgången*. Den beräknas som den kamningstid en individ har vid ett aktuellt tillfälle dividerat med starttiden individen hade vid första mättillfället. Här ser vi hur stor andel tidsinsats

som krävdes en viss vecka under upplärningstiden *i förhållande till* den tid som krävdes för samma arbetsinsats från början. I Figur 7:2 nedan presenteras de mätpunkter som betraktas som mer tillförlitliga med mellan 8 och 11 enskilda mätningar per vecka. Kurvorna är därför avbrutna och fortsätter i form av enstaka punkter.



Figur 7:2. Relativ tidsåtgång för kamningsarbete. Nota Bene: Den relativa tidsåtgången för vecka 7 ligger oväntat högt. En förklaring till det är att två brevbarare med generellt mycket låga kamningstider inte bidrog med några mätresultat för den veckan.

Även med detta mått, den relativa tidsåtgången ser vi att det skedde en kraftig förbättring under de första tre veckorna. Därefter krävdes mellan ca 40 % och 60 % av den ursprungliga tidsåtgången för att kamma den studerade mängden försändelser. Mättningsvecka 11 är den senaste tillförlitliga mätpunkten och får här betraktas som ett slutvärde. Dock bör betonas att upplärningen fortsatte, om än i lägre hastighet än tidigare. Ett sätt att tyda resultaten med vecka 11 som slutreferens är att i vecka 1 krävdes 2,5 gånger mer resurser för att utföra kamningsarbetet och i vecka 3 krävdes 1,5 gång mer resurser. Den extra tid som krävs under upplärningstiden i form av tidsinsats för den ovane kammaren själv, kan visualiseras som ytan som ligger över nivån för den utplanade kurvan. Men därutöver tillkommer tidsinsatser från exempelvis ledning och kollegor i samband med upplärningen.

En slutlig kommentar till mätstudien

Viktigt att poängtera när det gäller att dra slutsatser från denna mätstudie är att den baseras på mätningar av ett begränsat antal personer (främst 11 brevbärare) som på frivillig basis deltog i studien. Dessutom utfördes mätningarna på ett begränsat antal försändelser (2x60 försändelser), något som avviker från verkligt kamningsarbete som pågår under ett par timmar i sträck. Ytterligare en aspekt att ha i åtanke gäller en viss noterad skillnad i kamningstider mellan filmtillfällen och egenmätningar. Här har vi noterat en tendens hos några brevbärare att kamma snabbare vid filmtillfällen än vid egenmätningar.

Dessa aspekter kan bidra till att mätstudien uppvisar kamningshastigheter som är högre än under normala kamningsförhållanden. Men syftet med studien var – vill vi än en gång betona – inte att mäta de faktiska kamningstiderna i sig utan att undersöka upplärningseffekten, som illustrerats med figur 7:1 och 7:2.

Samverkansprocessen i projekt upplärning

Projektet bedrevs med interaktiv ansats, en typ av samverkan mellan forskare och praktikfält, i det här fallet mellan utredare och projektgrupp inom Posten Servicenätet. Båda parter lär sig, utbyter kunskap och erfarenheter under projektets gång om de specifika förhållandena. En interaktiv ansats kan sedan beskrivas ur olika synvinklar. Här görs det i utredarens/forskarens perspektiv. Martina Berglund återger här sina erfarenheter från projektet Upplärning.

Intrycken från arbetsplatserna

”När det gäller fältet så har jag lärt mig oerhört mycket om postarbete. Det är en del av vår infrastruktur i samhället som jag inte visste något om i starten av projektet. Vad jag lärt mig nu är att det inom Posten finns en stark företagskultur, det är en institution med ett samhällsansvar, en viktig del av vårt samhälle med en viktig uppgift att fylla. Det är dessutom en institution i förändring.

Men det ser oerhört olika ut på de olika kontoren. När man kom in möttes man av olika signaler som strömmade ut. Och på något sätt framträdde skillnaderna rent visuellt: i form av ”ordning och reda”, hur personalen meddelade vad man höll på med, det fanns en fysisk ordning och en organisatorisk ordning och reda. Och personalen kunde ge ett pressat *intryck*, det kunde vara ett flitigt ”i lugn och ro” - klimat, det kunde vara lite ruschigt, eller det kunde vara ett inte riktigt planerat flöde. Det kunde vara hjärtligt, skämtsamt eller tystlåtet.

Som kund ser ju allt likadant ut, men när man kom in i de enskilda kontoren såg det oerhört olika ut. Jag tror skillnaderna har med ledningen att göra. Vi upplevde det mycket som en ledningsfråga. Och det första intrycket höll i sig. Och visst gav de små kontoren ett mycket lugnare intryck. Det var helt enkelt svårt att få en enhetlig bild av postutdelningskontoren.

Jag fick ytterligare kunskaper som gällde brevbärarnas arbetsituation. Brevbärarna stod under ett tryck från ledningen när det gällde effektivitet, produktivitet och samtidigt bar många på en yrkesstolthet att vara kontakten ut mot kunden. Det här var två viktiga saker som framfördes i en eller annan form. Brevbärarna talade ofta om den här yrkesstoltheten och hur viktigt det var att man själv som person var Posten för kunden. När diskussionerna gick om vilka

som skulle bli undersökningspersoner så kom lantbrevbärarna på tal. Men dessa fick vi överhuvudtaget inte närma oss. De var så etablerade i sina kundkontakter, med följd att man inte ens kunde nämna ordet lantbrevbärare när det gällde deltagande i vår studie och att de skulle byta distrikt under en tid.

Det var stor kontrast mellan olika kontor. Det tyckte jag var lite spännande för det är ju fortfarande fråga om ett och samma företag, Posten. Och alla är medvetna om att de bär upp infrastrukturen.

Om man tänker ur arbetsvetenskapligt perspektiv är det ju fysiska risker/skador förenade med detta arbete. I takt med att man åldras behöver man byta distrikt för att man inte klarar trapporna till exempel. Det är ett krävande precisionsarbete. Man får inte slarva och kraven på noggrannhet i kamningsarbetet är höga. Och så är det ett servicearbete. Allt påpekades under intervjuerna. De som hade många år i yrket beskrev hur man tidigare fick göra läsprov för att visa att man kunde läsa och tyda olika skrivstilar. Att ha blivit utvald ingick i yrkesstoltheten.”

Bemötandet på kontoren

”Nu skulle vi ju göra något väldigt konkret. Vi skulle göra en mätstudie, det var det viktiga för vår del. Vår uppgift att mäta upplärning mottogs, den också, olika på olika kontor. Vid första besöket hade vi samma tillvägagångssätt när vi skulle förklara vad det hela gick ut på och vad vi behövde hjälp med. Vi måste följa den överenskomna undersökningsplanen, och det mötte inga hinder på vissa kontor medan det på andra var en omöjlighet. På vissa kontor gick det inte att säkerställa att brevbärare skulle vara kvar på ett distrikt under mätperioden (vilket var nödvändigt ur undersökningssynpunkt).

Några kontor hade organisatoriska förändringar på gång som gjorde att det inte alls var lämpligt att komma in här. Och på vissa kontor var det en omöjlighet att brevbäraren skulle byta distrikt under en tidsperiod för att sedan gå tillbaka till sitt ursprungliga distrikt. Vår undersökningsplan krävde en inledande förändring som man skulle hålla fast vid i tre månader. Det verkade vara svår genomförbart på vissa ställen.”

Att sätta undersökningsplanen i verket - initialskedet

”Det var ganska svårt att skapa förutsättningarna för våra studier. Jag är ju van att jobba på fältet, att studera förutsättningar före under och efter. Att belysa det och försöka belysa det med så många röster som möjligt som förmedlar vad de har varit med om och varit utsatta för. Men i det här fallet var tanken att vi skulle genomföra en *mätning* där vi var bundna av en undersökningsplan som skulle omfatta tjugo erfarna brevbärare som skulle byta distrikt. Vi skulle vara med från dag 1 och under sex månader för att se vad som hände med inlärningskurvan. Dessutom skulle vi ha tjugo helt nyanställda där vi kunde få följa deras situation.

Det var vår plan, det var så själva upplägget var, vi tyckte att då fick vi två lika stora grupper att jämföra. Men det där med sex månader, det var ju en fullständig omöjlighet i projektgruppen. Vi hade också väldigt starka krav på en deadline och den fick inte på något sätt överskridas. Detta med sex månader ifrågasattes starkt. Tämmligen omgående. För varje månad som gick så knappades det in på tiden till vår deadline. Till slut enades vi om tre månader, det skulle vi ha, det skulle bli bra och, vi skulle få hjälp av projektgruppens medlemmar att finna postkontor.”

Aktörerna i projektgruppen

”Projektgruppen innehöll fackliga representanter i Posten (SECO och ST), projektledaren för hela Posten-projektet, ett antal personer i ledningsposition och forskargruppen som var engagerade i detta projekt. Så Posten var i majoritet. Vi träffades regelbundet ungefär en gång i månaden där vi hade avstämningar av vad vi hade gjort, vad vi behövde för att genomföra projektet, vad vi kommit fram till, hur vi skulle gå till väga. Förslag framfördes. Många synpunkter kom från Posten också.

Vi hade mycket diskussioner om mätstudien, där vi diskuterade kriterierna för hur den skulle vara upplagd. Det fanns starka uppfattningar och åsikter men vi argumenterade för uppfattningen att studien skulle vara en längre tid och så många personer som möjligt skulle inkluderas.

Dessa diskussioner påverkade naturligtvis allas uppfattning om att det var viktigt att genomföra mätstudien. Här hade forskarna ett inflytande. Det var vi som kom med flera resultat på vägen där vi

påverkade projektgruppens uppfattning om själva frågeställningarnas vikt.

För att ta ett exempel. Vi upptäckte under mätstudien skillnaden mellan placering av kamfacken i ABC- ordning (bokstavsordning efter gatuadress) och gångordning och detta förde vi tillbaka till vår projektgrupp. Vi diskuterade erfarenheterna som vi för övrigt fått från ett kontor som inte alls lyckades fullfölja studien. Det var ingången till vår upptäckt. Då ville projektledningsgruppen definitivt att vi skulle göra en jämförelse mellan ABC- märkning och märkning i gångordning men det fanns ju överhuvudtaget inte någon möjlighet att trycka in det i undersökningens uppläggning. Men det var ett mycket starkt önskemål och återigen med tanke på att man samtidigt skulle kunna göra en effektivitetsmätning. Vi hävdade bestämt att vi inte kunde göra avkall på upplägget, nu när vi kommit en bit in, men däremot lade vi in frågor i intervjustudien kring detta. Mätstudien i kombination med projektgruppens nyfikenhet kom därmed att påverka intervjustudien.

Våra möten cirka en gång i månaden innehöll ibland mer utförliga redovisningar och ibland endast avstämning. Det varierade litet beroende på vilka av deltagarna som kom.”

Samspelet med kontoren inför och under mätstudien

”Det var ju inte tal om att ringa (telefonera) rakt av, för vi hade ju ingen legitimitet att begära eller utverka tillstånd för genomförandet av undersökningen. Tanken var att vi skulle få hjälp, men det visade sig vara väldigt svårt att genomföra mätstudien i vilket fall. Vi var ju tvungna att följa undersökningsplanen, till exempel fick brevbäraren inte lov att byta under mätperioden, utan man skulle vara kvar på det egna distriktet.

Och samtidigt är det en verklighet där det händer fler saker, där personal slutar, med mera. Det spelrum som respektive kontor hade för att uppfylla våra krav, det kände vi ju inte till. Vi kunde bara konstatera att en del tackade ja, men när vi kom vid nästa tillfälle och skulle göra en mätning så visade det sig att de inte hade uppfyllt vad vi krävde överhuvudtaget, vilket gjorde att kontoret bara försvann ur studien.

Annat var att de inte informerade oss om att personer var sjukskrivna. Vi åkte iväg ibland för att sedan upptäcka att det inte fanns någonting att göra. Dom informerade oss inte om att de inte kunde

hålla sig till de kriterier som vi hade ställt upp. Man får ha förståelse för att det inte alltid funkar men att få åka ut för att själva upptäcka! Det var frustrerande, det var en besvikelse.

Projektgruppen hävdade att få en brevbärare att flytta på sig, det är ju bara en ledningsfråga, dvs. en styrmekanism, 'vi ordnar detta'. Men det var inte möjligt att alltid genomföra, så det blev faktiskt bara elva brevbärare som kunde fullfölja och när det gällde de nya så var ju det en fullständig omöjlighet – det fanns helt enkelt inte tjugo helt nyanställda att uppstå när de kontakter som projektgruppen försett oss med användes. Det slutade med att vi hade en grupp som vi kallade "kortare mättid" och där var femton kontor med från början men där droppade de också av, så det slutade med att vi hade fem nya och fem erfarna brevbärare med och under en väldigt kort tid. Vi valde då att hålla dem för sig i resultatredovisningen. Vi har varit väldigt noga med att påpeka hur mätstudien skulle genomföras.

Projektgruppens ledningsrepresentanter var inte till stor hjälp för att finna kontor för mätstudien. Det var snarare en av de fackliga representanternas hjälp som blev avgörande för att etablera kontakt med kontor på västkusten, det blev rakare väg in, tyckte jag. Vill inte kritisera projektgruppen, bara peka på detta att det hade varit viktigt att ha med folk som har nära till utdelningskontoren. Det blev väldigt lätt att få kontakt med kontoren i Göteborg.

Den brevbärare som ställde upp skulle som sagt både kamma på ett nytt distrikt och dela ut posten på detta. Han/hon hade alltså kvar den egna miljön men skulle ställa sig och kamma annan post och dela ut på det distriktet. Det var på fri vilja. I något fall lyckades vi tajma in det med en omorganisation där man gjort ett byte, och hade fördelat distriktet annorlunda än tidigare, så det var ju mycket lyckosamt, och då behövde vi ju inte ens fråga efter frivilliga. Där var det ju ingen som beordrades! I diskussioner med projektgruppen så hävdades det att mätstudien inte skulle vara omöjlig på något sätt i en så stor organisation. Men det visade sig alltså mycket svårt att genomföra."

Reaktioner på utdelningskontoret under mätstudiens genomförande

"Visst påverkade vi utdelningskontoret. Under undersökningsperioden kunde de inte styra sin bemanning som önskat. Naturligtvis blev det en begränsning för dem, men det var ju avtalat. Vi påver-

kade också våra studiepersoner som var allt från besvärade till att känna sig utplockade, utvalda. Några upplevde det som arbetsamt och naturligtvis var det en kombination av intresset från oss och att bli filmad. Det måste sägas att vi utövade en påverkan genom att komma utifrån och studera och vi tyckte nog att när vi filmade så var det en högre kamningshastighet.

Vi förstod också att det här att på frivillig basis byta distrikt under en period det v a r en uppoffring – är man etablerad med kontroll över sitt arbete och behöva kastas ut i ett obehag under så lång tid som tre månader! Och bara detta att ge sig in i ett annat distrikt var naturligtvis en större arbetsbörda inte bara rent kognitivt utan det kunde även gälla fysiskt.”

Om beslutsprocesserna

”Vi uppfattade beslutsfattandet som en väldigt seg process inom Posten. För oss var det mycket osäkert på vilket sätt man fick kontakter inom organisationen och argumentera så att organisationen ställde upp. Man visste inte om den tjänsteman man kontaktade verkligen skulle föra vidare det man önskade. Han/hon kunde säga: ”det här ska gå att lösa”, men det gick inte att lösa. Då fick man inte riktigt klart för sig orsaken till att det inte gick att lösa. Ibland upplevde jag att det gick lättare när vi själva fick ett namn varefter vi kunde ta oss fram i organisationen och presentera det hela. Det fanns en slags utpräglad försiktighet som jag inte riktigt känner igen om man jämför med när man arbetar mot ett industriföretag. Ofta upplevde jag att det var något möte som skulle ”väntas in”, det gick ibland väldigt snabbt till beslut, och sedan handlade det om tur. Här har jag ju inte kunskap om vad som låg bakom men det var svårt att förstå sig på.

Det var mycket förändringar på gång samtidigt med vår studie och många i projektgruppen visste ju inte vilka roller och tjänster dom skulle få senare. Jag upplevde att den här ovissheten fanns lite parallellt med vårt arbete.

Det försvarade definitivt att vi inte fick de 40 personer vi ville ha. Och det blev ett merarbete för oss i förhållande till organisationen. Måste säga att det hade varit intressant att göra detta under ett annat förhållande. Jag tror att det hade varit möjligt att motverka en viss tröghet i alla fall.

Mitt intryck är att organisationen inte hängde ihop riktigt. Det fanns inte tydliga länkar ut till kontoren – jag har lite svårt att beskriva det konkret – ofta kunde vi komma ut på kontor som såg så olika ut. En kontorschef kunde presentera sig på ett helt annorlunda sätt än en annan, och samtidigt skulle en central projektgrupp förmedla en kontakt mellan oss och kontoret. Jag tolkar det som att organisationen inte hängde ihop riktigt vad gäller information och till exempel styrmekanismer, men det kan mycket väl ha varit en turbulens i organisationen som förorsakade glappet.”

Reflektioner över projektgruppens reaktioner – intresseförskjutningar

”Ett dilemma var att Posten önskade resultat i siffror och det känner vi ju igen från andra företag. Men detta var ju en begränsad studie, och då var risken stor att man lade för stor vikt vid de faktiska siffrorna. Det var intressant att iaktta att det gjorde ett stort intryck när vi visade upp måttiderna. Egentligen ville vi inte uppvisa de faktiska kamningstiderna utan vi ville visa på förändringar i kamningstid.

Men medlemmarna i projektgruppen var väldigt intresserade av alla siffror. Det visade sig att vi hade en skillnad i kamningstid från tre minuter till tolv minuter och direkt så blev det ett produktivetsräknande. Det var svårt att frågå detta helt, det gick inte. Dom var direkt inne på produktivitet. Vi fick bemöda oss att förklara för dessa ledningsrepresentanter att det var just förändringen över tid som var intressant. Distrikten såg ju olika ut och det finns mycket annat som spelar roll förutom individuella skillnader.

En personalstyrka består ju alltid av olika individer. Detta fick man om och om igen påpeka, vad det var som var det väsentliga. Det finns här och var påpekat i rapporten och i varje möte fick vi påpeka det. Men vi såg ett intresse, ett mycket starkt intresse för den individuella kamningshastigheten.

Det här är alltid svårt att balansera. Siffror har en oerhörd genomslagskraft och är en grogrund för att fatta beslut, man känner trovärdighet hos siffror, man har kontroll.

Man kan säga att vi ville visa en förändring i upplärningstakten, och dom ville ha ett mått på produktivitet. Men från början var hela projektgruppen klar på att det var upplärningstiden vi var ute efter, inte den faktiska kamningstiden. För det viktigaste var ju frågan om ledningen skulle kunna be brevbärrarpersonalen att byta från ett distrikt till ett annat och medverka till flexibilitet. Tanken var ju

att se om man kunde ha som princip att de måste byta om det blev nödvändigt. Men om det nu visar sig att det tar tre veckor att lära upp sig till en van brevbärare nivå så kan man ju definitivt inte införa ett sådant system och tro att man omedelbart uppnår en god produktivitet.”

Avrapporteringskedet

”Trots avgränsningen till elva personer i mätstudien ser jag våra resultat som mycket viktiga. Utvärdering är en viktig faktor när man organiserar arbetet på ett kontor. Den är ett instrument för att organisera arbetet. Och det gick fram när vi gjorde en återföring.

Vi gjorde en återföring till projektgruppen och sedan till en större grupp på Posten som var inbjudna speciellt. Vi fick en mycket god respons vid själva genomgången både inför den större gruppen som var inbjudna speciellt och för projektgruppen. Det var viktiga resultat som man konstaterat med hjälp av vår studie, nämligen att det t a r tid att lära sig. Eftersom vi var på så många kontor så beskrev vi ju ett antal extrema fall, som förstås inte är representativa för Posten i stort. Ett som gjorde ett mycket stort genomslag var exemplet om brevbäraren som trodde att han skulle komma på anställningsintervju men som fick ställa sig att kamma post direkt väckte stor munterhet. Det konstaterades också att man inte hade någon större beredskap i form av en struktur för utvärdering, och det bidrog vi till att de insåg.

Vad som också gav stor genomslagskraft var, tror jag, att visa filmen där en erfaren brevbärare står, ja faktiskt står helt frågande, inför ett nytt distrikt. Då är det en brevbärare som redan vet hur allt är organiserat och ändå var han fullständigt frågande inför hur han skulle sortera på det nya distriktet. Detta avslöjade filmen.

Däremot vet vi inte vilken spridning våra resultat har fått utanför de grupper/personer som vi rapporterade till.

Slutrapporten levererades till Posten efter en stark anpassning till vad Posten önskade. Vi hade en liten projektgrupp där vi träffades just för slutrapporteringen och vi diskuterade mycket hur rapporten skulle utformas för att anpassas till Posten. Det skulle vara en ren företagsrapport (= utan referenser) och den ä r verkligen gjord för Posten för att den skall kunna ta till sig, den är anpassad efter vad Posten ville ha.”

Hur kan man förklara svårigheterna att ute på kontoren få gehör för upplärningsprojektets betydelse?

Forskningsledaren, Jörgen Eklund, ger en ytterligare tolkning

”Om man skulle fundera på varför det inte gick att få flera undersökningspersoner så tror jag att vad som hände under perioden efter videofilmen fram till det att vi beslutade oss för att köra igång det här projektet var att alla såg att ute på postutdelningskontoren så gick kamningstiderna ner när personalen fick några års vana. Brevbärarna lärde sig förstås kamma effektivare och effektivare och jobbade kanske över något fler distrikt. Eftersom man då samtidigt i princip inte har rekryterat nya brevbärare mer än i vissa storstadsområden där man har hög personalomsättning, innebar det att efterhand så minskade prioriteten av det här problemet. Problemet blev inte så akut, och därför fick den här studien en lägre prioritet under tidsperioden från det att kontraktet var förhandlat till det att studien satte igång.

Vi tror alltså att denna delstudie fick en lägre prioritet på grund av att problemet minskade. Men det var ju också så att i studien ingick ju mätning av tid och det är ju förstås kontroversiellt. En del personer uppfattade detta som någon form av kontroll. Studien ledde tankarna till en slags rationaliseringsåtgärd som skulle drabba dom. Det innebar att det var väldigt viktigt att vi betonade syftet och hur resultaten skulle användas och att vi inte använder våra data till något annat utan att vi vill gå vidare och enbart intressera oss för den relativa förändringen i tidsåtgång för kamningsarbetet.”