

KONTORET

CARL CEDERSTRÖM

Kontoret

EN HISTORIA OM ARBETSPLATSERNA SOM
FORMADE SVERIGE

ALBERT BONNIERS FÖRLAG

TIDIGARE UTGIVNING

Wellnessyndromet, 2015 (med André Spicer)

Den vilda jakten på ett (bättre) jag, 2017 (med André Spicer)

Guldmunken. En kärlekshistoria, 2023



Albert Bonniers Förlag
Box 3159, 103 63 Stockholm
www.albertbonniersforlag.se
info@albertbonniers.se

ISBN 978-91-0-080118-2

COPYRIGHT © Carl Cederström, 2026

OMSLAG Eva Wilsson

FÖRSTA TRYCKNINGEN

TRYCK ScandBook, EU 2026

INNEHÅLL

7	PROLOG
11	KAPITEL ETT. Jakten på det första kontoret (1600–1700)
45	KAPITEL TVÅ. Bland sprättar och bläckfläckar (1700–1850)
83	KAPITEL TRE. På det moderna kontoret (1850–1910)
135	KAPITEL FYRA. Trälhav och skyskrapor (1910–1930)
179	KAPITEL FEM. Funktionalismen och manschett- proletariatet (1930–1945)
215	KAPITEL SEX. Världens mesta kontorsland (1945–1968)
255	KAPITEL SJU. Kontorslandskapets tyranni (1968–1992)
309	KAPITEL ÅTTA. Genom flexkontoret på skateboard (1992–2020)
349	EPILOG. Kontorets död?
359	TACK
360	SLUTNOTER

PROLOG

En kort promenad från mitt hem i Stockholm ligger Kontoret, en kvarterspub med tegelväggar där man kan beställa en öl och whisky för en dryg hundralapp. Namnet kommer från en stamgäst som brukade säga att han var »på kontoret« när det ringde på hans telefon. Strax före millennieskiftet hade namnet fått fäste bland de övriga stamgästerna och på den vägen var det.

När Kontoret fick sitt nya namn, för drygt tjugo år sedan, var gränsen fortfarande tydlig mellan en pub och ett kontor. Det var ju det som gjorde namnet roligt: att en pub *inte* var ett kontor. Numera är det lite si och så med den saken. Om man går in på Kontoret en vardagseftermiddag hittar man visserligen mest gubbar med pilsner och kvällstidning, men där finns också yngre gäster som skrollar på sina mobiler, kollar sociala medier, skickar jobbmejl. Men det ska erkännas: Kontoret på Bältgatan är i allt väsentligt fortfarande en pub, vilket man blir varse fram mot kvällen. Om man däremot kliver in på kaffekedjan Bröd & Salt några kvarter bort är det numera så trångt mellan de uppfällda datorerna att ett namn som Kontoret skulle vara direkt överflödigt.

Trots att kontoret många gånger bytt skepnad under de hundratala år det existerat som arbetsplats, både utvändigt och invändigt, har det alltid gått att känna igen med sina skrivbord, stolar, papper och bokhyllor fyllda med pärmar.

Numera är det krångligare att med säkerhet säga vad ett kontor är – eller vad det är till för. Distansarbete var inget främmande

begreppens före pandemiåren 2020–2022. Men därefter har frågan om att få arbeta hemifrån fått en helt annan innebörd, i synnerhet för den kontorsarbetande delen av befolkningen. Kontorshotellen som poppat upp som svampar i de svenska städerna har knappast varit till någon hjälp i det avseendet. Lägg till detta att många företag tycks tävla om vem som kan se minst ut som ett kontor.

Långt ner på Manhattan i New York, där de första moderna kontoren växte fram i slutet av 1800-talet, ligger sedan några år Spotifys amerikanska kontorslokaler. När jag var där på besök, en regntyngd förmiddag våren 2022, hyrde man fjorton våningar i den nästan 300 meter höga skyskrapan Four World Trade Center. Spotify hade sällat sig till de många techbolag som efter pandemin gett sina anställda valet att arbeta hemifrån. Just den här dagen, några veckor efter att företaget hävt alla restriktioner och kontoren öppnat upp helt, gapade de enorma lokalerna på 52 000 kvadratmeter så gott som helt tomma. Kontraktet, med en månadshyra på 30 miljoner kronor, hade skrivits på 2018 och löper till 2035.

Att de anställda valde att arbeta hemifrån trots att de på kontoret hade tillgång till arbetsplatser av alla dess slag – och därtill gratis lunch, juicebarer, kaffebarer, gym, spelrum och meditationsrum – var för företaget en bultande huvudvärk. Deras dåvarande chef för design och kontorsinnovation berättade för mig om deras ansträngningar att locka folk tillbaka genom att få kontoret att påminna om den exklusiva medlemsklubben Soho House, som är populär bland den urbana eliten, med klubbar i städer som Berlin, Paris, Los Angeles och Istanbul.

För att försöka förstå Spotifys ambition promenerade jag senare samma eftermiddag upp till Soho House vid Meatpacking District. Gula taxibilar rusade förbi i spöregnet, knappt synbara i regndimman. Men det dåliga vädret hade inte hindrat medlemmarna från att komma till sin klubb. I en ombonad bar som andades mer 1800-tal än 2000-tal satt unga techarbetare i soffor och vid små bord, ofta

med både en drink och en dator. Bara några månader senare slog Stockholms första Soho House upp portarna. Det var den gamla Trefaldighetskyrkan, uppförd 1893 och med en takhöjd på tjugo meter, som efter omfattande renovering hade fått nya livsuppgifter och helgade andra mål än de gudomliga.

*

Jag är född i övergången mellan 1970- och 1980-tal och har som många andra i min generation vuxit upp med två kontorsarbetande föräldrar. På vardagsmorgnar, efter frukost, har de gett sig av till sina kontor medan jag och mina systrar tagit oss till skolan. Vid artontiden strålade familjen samman igen och åt makaronilåda eller köttfärssås, därefter såg man *Rapport* och vi barn gjorde våra läxor.

Vardagslivets struktur, med lediga helgdagar och lång sammanhållen sommarsemester, var så djupt rotad att den sällan väckte några frågor alls. Visst hade jag vänner vars ena förälder arbetade på sjukhus eller fabrik, och därmed hade andra arbetstider, eller till och med var arbetslösa (vilket plötsligt blev vanligare i början av 1990-talet), men det var nästan alltid minst en förälder som hade en fot på något kontor någonstans. Att arbeta på kontor från måndag till fredag, ungefär samma tider som jag själv gick i skolan eller ägnade mig åt fritidsaktiviteter, var en given sak i min lilla medelklassvärld. Exakt vad mina föräldrar sysselsatte sig med under dagarna var länge oklart för mig. Frågan var inget som höll mig vaken om nätterna. Det var som det var med den saken.

I över tjugo år har jag undervisat på företagsekonomiska institutioner, både vid svenska och utländska universitet, dessutom specialiserad på organisationer och arbete. Ändå visste jag förbluffande lite om platserna där båda mina föräldrar, liksom så många andra svenskar, vistats större delen av sin vakna tid. Kontoren

har aldrig dragit åt sig någon större uppmärksamhet från vare sig forskare, hobbyantropologer eller journalister.¹ Men ju mer jag under de senaste åren läst om kontorets framtid och om den påstådda kontorsdöden, desto mer intresserad har jag blivit av allt som faktiskt finns att säga om dess historia.

Med hjälp av arkivmaterial har jag försökt resa tillbaka i tiden: till pulpeter och gåspennor, telegrafer och snurrstolar, skrivmaskinssalar och cellkontor, vidare genom kontorslandskap och kopieringsmaskiner, kombikontor och pingisbord, hela vägen fram till våra dagars distansarbete och kontorshotell. Framför allt har jag velat gräva fram berättelserna bakom kontoren: vilka som skapat kontoren och varför de sett ut som de gjort; förstå strömningarna inom arkitektur och design, samt alla managementtrender som kommit och gått och som alla lämnat sina avtryck på kontoren. För att inte tala om all teknologi, som skrivmaskiner och telefoner, diktafoner och elektriska brevöppnare: När och hur kom de att bli en del av de svenska kontoren?

Det är alltså detta jag vill göra i den här boken: försöka förstå hur kontoren formats av det svenska samhället, men också hur kontoret i sin tur har format oss. För kontorets historia är inte bara en historia om kontor. Det är också en berättelse om Sverige.

KAPITEL ETT

JAKTEN PÅ DET FÖRSTA KONTORET

(1600–1700)



Föregående sida: Västra längan, i mitten av bilden, byggdes som bostad för Johan III i slutet av 1500-talet, men han hann aldrig flytta in. Längan fungerade under 1620-talet som kontor för myndigheterna kansliet, kammaren och hovrätten. (Kopparstick efter teckning av Erik Dahlberg, Sueciauerket 1661)

TAKET LÄCKER SOM ETT SÅLL

Sensommaren 1622 tappade Per Månsson Utter tålamodet. Kontoret på det kungliga slottet Tre Kronor, där han sedan några år tillbaka arbetade som sekreterare, var i bedrövligt skick. Inte nog med att rummen var för få och trånga för de tjugotalet anställda, det läckte dessutom från taket.¹ Detta påpekade Utter för sin chef. Det läcker som »ett såll«, skrev Utter i ett brev den 2 augusti och påpekade samtidigt att om man tittar »under koppartaket är allt ruttet«. Han befarade nu det värsta. Det hade börjat bli mörkare om kvällarna och snart skulle temperaturen sjunka. Det stod inte på förrän kalla stormar och hårda regnskurar skulle slå mot det redan trasiga taket. Och därefter vinterkölden . . . Nej, om inget omedelbart gjordes, klagade Utter, »så kan ingen där vistas, särdeles i höst och vinter«.²

Utter, som med åldern blivit en utpräglad kontorsman, hade spetsigt helskägg, tunga ögonlock och smått utstående öron. Han var inte den första tjänstemannen i familjen. Fadern hade arbetat som skrivare på det skeppsvarv som Gustav Vasa låtit uppföra i början av sin regeringstid, beläget alldeles nedanför slottet.

När Utter föddes år 1566 var det en orolig tid. Gustav Vasa hade bara varit död i sex år, men tronföljaren, Vasas äldste son Erik XIV, hade på kort tid lyckats strula till det så eländigt att inte bara han själv, utan hela riket, såg ut att befinna sig i fritt fall. Konflikterna som följde mellan de lättantändliga vasasönerna skapade under det sena 1500-talet en sådan toxisk malström att inte ens en lågmäld kontorist som Utter gick säker.³

Karriären som byråkrat hade annars börjat lovande för Utter: från en anställning som sekreterarbiträde på det kungliga kansliet



Per Månsson Utter (1566-1623)
upplädd i guldbroderad svart
dräkt. Han avslutade sin långa
och bitvis vingliga kontorskarriär
på kansliet där han till slut fick
den upphöjda titeln sekreterare.
(Riksarkivet, konstnär okänd)

i sena tonåren avancerade han till kunglig sekreterare åt Johan III (som avsatt sin alltmer psykiskt instabile bror Erik XIV) och därefter åt Johan III:s äldste son Sigismund. Som sekreterare, vilket inte var vilken simpel kontorstjänst som helst, var Utter invigd i rikets innersta och mest känsliga »sekret«, alltså hemligheter, vilket också gjorde honom till en säkerhetsrisk. Detta fick han bittert erfara några år senare, när Sigismund jagades bort från tronen av sin farbror.

Karl IX, som farbrodern fick heta när han väl blev kung, var den yngste och mest hetlevrade av Gustav Vasas söner. När han i samband med en statskupp tog över makten gjorde han samtidigt Sigismunds vänner till sina fiender. I den kretsen ingick Utter. Över en natt förbyttes hans lugna kontorstillvaro till ett liv på flykt. Tiden som följde skulle han senare minnas som »mina ängslans år«.⁴ Han lyckades hålla sig gömd under Linköpings blodbad 1600, då fem av Sigismunds förtrogna avrättades. I flera år

fortsatte jakten, och efter att en belöning utfästos togs Utter slutligen tillfånga och fördes till en fängelsehåla på Nyköpings slott. Där kunde det ha slutat. Men efter ett par år blev han benådad av den ålderstigne Karl IX, som vid det laget – omkring 1610 – inte bara glömt allt gammalt groll, utan även Uppers namn. Han kallade honom i stället »Den Gamle Grå«.⁵

Så kunde byråkratkarriären börja på nytt. På hösten 1618 var den gamle grå tillbaka i tjänst på kansliet. Den västra längen av slottet, där Utter hade sin arbetsplats, byggdes från början som boningshus för Johan III och dennes andra fru. Men just som längen var inflyttningsklar, inredd med rika panelverk, förgyllda pelare, dyrbara väggbonader och marmorgolv, avled kungen. Den nyblivna änkan valde att bosätta sig i en annan del av det stora slottskomplexet.⁶

I många år stod längen orörd och förföll. När den sedan kontoriserades, det vill säga omvandlades från bostad till arbetsplats, hade den sedan länge tappat sin forna flärd. Det övre våningsplanet lämnades fortfarande tomt och var svårt fuktskadat. Men på våningen under huserade kansliet och hovrätten.⁷ Och på bottenvåningen låg kontorslokalerna för kammaren, det allra största ämbetsverket räknat i antal anställda liksom den myndighet som ansvarade för rikets finanser. Aldrig tidigare hade så många tjänstemän – sekreterare, skrivare, kamrerer, kopister, notarier och biträden – samlats under ett och samma tak, låt vara ett som läckte. I huset hittade man det mesta i kontorsväg: arbetsrum i olika storlekar med skåp för dokument, mängder av bleckhorn, fjäderpennor och sandbössor; skrivbord klädda med bordstäckan och tillhörande arbetsstolar. Även om det fanns äldre byggnader som inhyst enstaka arbetsplatser för kontorsarbete – rådhusen i bland annat Vadstena och Ystad byggdes redan på 1400-talet – fanns det ingen som var lika stor och lika välorganiserad som slottslängan. Sammanlagt uppgick tjänstemännen till omkring

hundra stycken. Så många hittade man knappt om man så dammsög vartenda kontorsrum runt om i landet, sådana som fanns i anslutning till gruvor, bergsbruk, varv och handelshus.

Tidigt på morgonen, vanligtvis vid sexsnåret, forsade Utter och de andra ämbetsmännen över borggården på väg in till jobbet, de flesta välklädda, i knästrumpor och svarta midjekorta jackor, samtliga med någon slags huvudbonad, vissa med blänkande svärd under kappan.⁸ Utter var en av sammanlagt åtta sekreterare på kansliet. Med en månadslön på 200 daler i penningar, 150 daler i kläder och 150 tunnor spannmål var han bättre avlönad än kanslisterna och de underställda skrivarna.⁹ Men de högsta ämbetsmännen, rikskanslern och kansliråden, som i regel hörde till högadeln, tjänade många gånger mer, särskilt genom förläningar i form av gårdar och slott.

Tjänsten som Utter tillträtt var nyinrättad och skiljde sig från de övriga sekreterarnas. Med det yttersta ansvaret för »riksens arkiv« skulle han, enligt befattningsbeskrivningen, sköta och »akta« rikets alla handlingar och förvara dem »på bekvämt rum« så att det lätt gick att ta fram, »överse och överläsa« dem. Till sin hjälp fick han fyra underlydande skrivare som, förutom kunskaper i latin och tyska, även skulle »ha en skön hand i skrivande«.¹⁰

Ambitionen att samla och arkivera rikets viktiga handlingar hade funnits tidigare, men då bara halvhjärtat. Faktum är att kansliet länge saknat fasta lokaler. Ett försök i den riktningen hade förvisso gjorts längre tillbaka i tiden, på 1540-talet, då Gustav Vasa gett en tysk i uppdrag att modernisera den svenska byråkratin. Men det blev en kortlivad historia. Konrad von Pyhy, som den tyske ämbetsmannen hette, hade organiserat kammaren som ett modernt ämbetsverk med fasta arbetsplatser, avdelningschefer och organisationsscheman. Efter en tjänsteresa på franska Rivieran, då det avslöjats att han tagit otillåtna lån i kungens namn för att köpa smycken till sig själv, var det dock slut på det roliga. Han

låstes in i fängelsehålan på Västerås slott där han snart dog. Med omedelbar verkan avvecklade kungen alla pågående projekt på statsförvaltningens område.¹¹ Därefter hade tjänstemännen inga fasta arbetsplatser. De blev i stället ett slags kontorsnomader, ett ambulerande entourage som följde den rastlöse Vasa medan han flängde mellan sina åtskilliga slott och herresäten. Skaran av tjänstemän växte och de fick med tiden varsin båt: kanslibåten och kammarbåten.¹²

Den ambulerande tillvaron hade därefter fortgått. Kansliet och kammaren existerade till namnet, men saknade sådant som annars kännetecknar ett verkligt ämbetsverk, nämligen en tydlig form och bestämda arbetsplatser. Som tjänsteman, oavsett om man hörde till kansliet eller kammaren, var man helt och hållet utlämnad åt kungens humör och nycker.

Den tiden var nu förbi. Sedan Gustav II Adolf utnämnts till kung 1612 var ett omfattande organiseringsarbete i full gång. Som led i att stöpa om kammaren och kansliet till moderna ämbetsverk ingick också upprättandet av ett arkiv. Ett sådant skulle omfatta alla viktiga handlingar, ligga på bestämd ort och vara organiserat så att det lätt gick att hitta.

Men att städa upp var ingen enkel uppgift. Otaliga handlingar – brev, skrivelser, protokoll, register, diariéer – hade under åren antingen rört ihop sig eller spritts vind för våg. Gångerna som de flyttats runt på slottet Tre Kronor var oräkneliga. Varje gång ett rum behövdes till något mer angeläget flyttade man på pappershögarna. De hade fått bäras ut från ett valv intill slottssköket när utrymmet behövdes till fängelse. Senare fick de flyttas från tre välvda rum när drottningen behövde platsen till garderob.¹³ Vid ett annat tillfälle tvingades man flytta handlingar till ett mörkt källarrum där också svavel förvarades. Problemet med det var inte bara att svavel är lättantändligt, utan också att dess lukt är så stickande och obehaglig att den ansågs lämplig att använda som skydd

mot trolldom. Och så där fortsatte det. När man skulle leta efter ett dokument kunde det finnas på ett tiotal olika ställen bara på slottet.¹⁴ Dessutom låg åtskilliga handlingar och skräpade på andra slott runt om i landet, och dessa fick Utter nu i uppdrag att åka och hämta, men den resan, planerad till våren 1620, blev aldrig av.¹⁵

Det var kort sagt en riktig oreda i rikets papper. Handlingarna, klagade Utter, »ligga så ihopkastade och blandade var om andra« att inget går att finna. Ordentlig förvaring saknades också, och Utter skrev för att be om »sågebräder för att göra skåp, lådor och hyllor«. Men även om det var ett sisfyosarbete att få ordning på allt så behövde Utter inte längre frukta för sitt liv. I fyra år kunde han arbeta under Gustav II Adolfs beskydd. Från kungens sida fanns inget att oroa sig för. Men i den trångbodda staden, bland människor och råttor, lurade andra faror.

De första rapporterna kom på hösten 1622. Flera personer hade då insjuknat och dött på Södermalm. I början av följande år, när man förstått att pesten spridit sig in till stadskärnan, utbröt panik. Utter, som var på plats, berättade att »de förnämsta borgarna håller på att packa sina saker och vill fly undan pestilentien«.

Så allvarlig bedömdes situationen att de statliga verken, tillsammans med hovet, skulle utlokaliseras till Västerås slott. Tjänstemännen packade ihop och åkte i väg med sina familjer. Men inte Utter, som ville ägna sig åt det arbete som ännu inte var slutfört: »jag blir i jesu namn här kvar och vill bida och lida vad som gud allsmäktige vill mig nådigast pålägga.«

Det var ovanligt tyst på Tre Kronor den våren. Slottskomplexet, som i vanliga fall gav tak åt tusen personer, var tömt så när som på några vakthållande knektar.¹⁶ Inget störde. Dessutom hade Utter fått behålla ett par av sina underordnade, som hjälpte honom att städa bland handlingarna. För det nya arkivet hade flera valv upplåtits. I det innersta stod två stora skåp, det ena målat i vitt och det andra i grönt.¹⁷ Det var i det gröna skåpet som de allra

viktigaste handlingarna hade stuvats in. Huller om buller med gamla lagböcker och stadgar samsades viktiga riksdagsbeslut och försäkringar. Kontrakt och testamenten låg hopblandade med andra känsliga handlingar. Nu skulle alltsammans ordnas efter det kategoriseringssystem som Utter själv utvecklat. Efter en grovsortering – indelat först efter kung och sedan efter årtal, månad, språk och ämnesområde – gjordes en mer finmaskig kategorisering. Handlingarna märktes därefter med en särskild kod. Och samma kod skrevs också ner i registraturen och på lådorna.

Medan Utter städade i de svala källarvalven förvärrades läget i staden. Utanför slottsmurarna fortsatte dödsfallen att öka. I början av april skrev Utter att pesten »är här så djupt inkommen, så hon snart skonar varken gammal eller ung«. Hans familj hade sedan länge åkt därifrån, och nu flydde även hans närmaste medarbetare. Men Utter vägrade fortsatt att lämna staden, trots påtryckningar från sin chef. Ensam kvar fortsatte arbetet. Han var redan klar med det gröna skåpet och det vita skåpet. Nu var han i färd med ett tredje skåp. Det var dock tungt att arbeta ensam. Han var »slätt alena«, skrev han i slutet av juli 1623, och bad om att få några medhjälpare tillsända.

Det kom ingen hjälp. Det kom inte heller några fler brev från Utter. Han tros ha dött någon gång i slutet av september, 57 år gammal. Det adelsbrev han utlovats av Gustav II Adolf för sina förtjänster vid kansliet hann aldrig komma. Men hans storstädning på kontoren och arkiven, samt systemet han utvecklade för att sortera handlingarna, skulle leva kvar långt efter hans död. Den nitiske kontorsmannen Utter räknas idag som Sveriges första riksarkivarie.

GAMLA BOKHÅLLARE OCH SURA BYRÅKRATER

Kontoren har, liksom råttor, alltid trivts i stadsmiljöer. Det är i storstäderna som kontoren formats och vuxit sig starka. Så var det i 1400-talets Florens, i 1600-talets Amsterdam, i 1700-talets London och i 1800-talets New York. Så var det även för 4 000 år sedan, i den mesopotamiska staden Uruk, belägen 30 mil söder om dagens Bagdad. Invånarna var fler än 50 000, kanske så många som 80 000. Stadsborna kunde njuta av avancerade kanalsystem, skuggiga palmlundar och majestätiska tempel; främst av dem var det vita templet, vilket fungerade som stadens administrativa centrum. Där arbetade skrivare och bokhållare med sina lertavlor i öppna salar, eller ibland under bar himmel. Tjänstemän fanns anställda även hos stadens handelskompanier. De handlade med ull, kryddor, silver och »ljushyllta slavar« som fraktades till fjärran platser med karavaner eller segelfartyg.¹⁸

I ett av stadens sädesmagasin arbetade bokhållaren Kushim. Det är ett namn som är värt att lägga på minnet. Det är nämligen det äldsta personnamn historien känner.¹⁹ Inte en kung, inte en drottning, inte en känd människa överhuvudtaget. Kushim var en kontorsman som levde i Uruk omkring 2 300 f.Kr. Namnet, som hittats på 18 lertavlor, har använts som signatur på ett slags köpförbindelser som även anger vad som ska levereras och inom vilken tidsfrist. På en av de bevarade tavlorna kan man exempelvis läsa: *29 086 korn. 37 månader. Kushim.*²⁰ Det var Kushims forna kollegor, revisorerna och bokhållarna, som så långt tillbaka som 8 000 år f.Kr. började utveckla det som så småningom blev det första skriftspråket. Kushim kunde på blöta mjuka lertavlor trycka in dessa tecken med en vass långsmal kil för att sedan låta tavlorna



En av de allra tidigaste avbildningarna av ett kontor. I den 4 000 år gamla trämodellen sitter skrivarna till vänster i skräddarställning med pergamentrullar i knät. (Trämodell av sädesmagasin och kontor från forna Egypten ca. 2000 f.Kr., Rogers Fund and Edward S. Harkness Gift, 1920, Metropolitan Museum New York)

torka i solen. Härifrån kommer ordet kilskrift, samma teknik som omkring 2000 år f.Kr. användes för att nedteckna världens första skrivna epos, det som fått namn efter sin hjälte Gilgamesh.

Kontor av det här slaget, i regel förlagda till tempel eller magasin, spred sig över antakens Egypten, Kina, Persien, Indien och Mesoamerika och var centrala för handel och politisk administration. I vad som kan vara den tidigaste bevarade avbildningen av ett kontor kan man se arbetet på ett sädesmagasin i antakens Egypten. Trämodellen, daterad till 2000 f.Kr., är stor som ett mindre dockhus. Bokhållarna sitter hopträngda på rad, i ett rum som skiljts från förvaringen av spannmål. Papyrusrullar har ersatt lertavlorna och de skriver med penslar som doppas i små rektangulära lådor fyllda med fack av flytande bläck i olika färger. Endast de främsta

skrivarna behärskade hieroglyfer, ett mer dekorativt skriftspråk, medan den genomsnittlige byråkraten använde den hieratiska skriften för att nedteckna kontrakt och enkla brev.²¹

Länge satt skrivarna på golvet med benen i kors, vilket i grunden var en ergonomiskt otillfredsställande sittställning. Skrivarna ådrog sig flera arbetsrelaterade skador, i synnerhet i rygg och nacke.²² Det konstaterades i en studie, publicerad så sent som 2024, då en grupp arkeologer undersökte kvarlevorna av 69 egyptiska skrivare som varit verksamma någon gång mellan 2700 och 2180 f.Kr.

Ergonomin liksom kontorsteknologin utvecklades med tiden: papyrusrullar ersattes av pergament (vilket uppfanns av grekerna) och slutligen papper (en kinesisk uppfinning) medan vasspennan (från Egypten) utvecklades till fjäderpennan, som kunde tillverkas av fjädrarna från gäss eller svanar, senare även kalkoner. Stråmattorna, som skrivarna en gång suttit på, ersattes av pallar och enklare stolar. Och slutligen kom även bordet, onekligen en milstolpe i kontorets historia, som kunde ses på vissa avbilder från antikens Rom.

Vid slutet av Augustus framgångsrika tid som Roms första kejsare, i början av det första århundradet e.Kr., passerade staden en miljon invånare. Rom, som styrdes av »en hel armé av tjänstemän i sina kontor«, kunde uppvisa en avancerad administrativ apparat, med finansdepartement och kontor för utbetalning av statliga löner.²³ Drygt 30 år efter Augustus död, under kejsaren Claudius styre, hade organisationen utvecklats till ett helt litet gytter av olika kontor, befolkade av allt från enklare skrivare, kamrerer och notarier till högre tjänstemän, klädda i vita togor, med flotta chefstitlar såsom assessor, prefekt och prokurator. Medan vissa av dem stod så lågt i kurs att de i verklig mening var slavar – bland den förmögne statsmannens Ciceros tjugotal slavar ingick ett litet antal rena tjänstemän – stod andra så högt i rang att de snuddade vid kejsarligt inflytande.²⁴ Deras främsta uppgift var att

driva in skatterna, vilka utgjorde stommen i det vittomspännande rikets administration. Skatterna var, menade statsmannen Cicero, »statens senor».²⁵

Nästa megastad att glänsa var Konstantinopel (dagens Istanbul) varifrån det bysantinska riket, även kallat Östrom, styrdes. När det var som störst omslöt riket nästan hela Medelhavet och sträckte sig från den portugisiska Atlantkusten i väster till Iraks gränstrakter i öster. Där utvecklades under 500-talets början en statsapparat som var så stor och inträngande att den fick föregångaren i Rom att blekna. Karriärhungeriga unga män reste till Konstantinopel i hopp om att få jobb på någon av de kejserliga myndigheterna. De högsta ämbetsmännen var klädda i lila eller rött och under de dyra dräkterna slängde svärden när de marscherade genom templen.²⁶ Bara i staden beräknades tjänstemännen uppgå till 10 000, och lika många till fanns utspridda i övriga delar av riket.²⁷ Förutom arbetsplatser fanns det i de kejserliga palatsen också arkiv som var fyllda till brädden med handlingar.

Byråkratin var ett effektivt verktyg för att kontrollera riket. Men den kostade också. Trots det höga skattetrycket räckte pengarna nätt och jämnt för att täcka tjänstemännens löner. Nepotism och korruption gjorde inte tjänstemännen mer populära. Det pågick en utbredd handel med kontorstjänster där åtrådda ämbetsmannatitlar, vilka genererade stora privata inkomster, gick att köpa. Dessutom drygade tjänstemännen ut sina löner med sportler, en avgift de tog under bordet för att expediera ärenden snabbare.

Allt detta hade gjort byråkraterna till måltavla för allmänhetens besvikelse. Men kritiken fanns även inom de egna leden. Den pensionerade statstjänstemannen Johannes Laurentius Lydos berättade i sina memoarer, skrivna omkring år 560 e.Kr., om det förfall han upplevt under sina 40 år i statsapparaten.²⁸ Själv hörde han till den gamla skolans byråkrater, som högaktade bildning och språklig finess; han behärskade latin och grekiska till fulländning.

Karriären hade börjat lysande. I kraft av sin begåvning avancerade han rekordsnabbt inom det som var stadens, och därtill världens, största ämbetsverk med över 4 000 anställda. Sedan fick han en ny chef: en moralisk katastrof på två ben som (enligt Lydos) torterade och våldtog sina betjänter oavsett kön, och spred allmän förödelse omkring sig. Vid ett tillfälle lät han hänga upp en äldre ämbetsman i båda armarna tills denne dog: »Jag var åskådare till detta avskyvärda mord«, mindes Lydos.²⁹ Under den nya och bestialiska chefens ledning sjangserade det en gång så framstående ämbetsverket. Verserade ämbetsmän av Lydos slag fick ge plats åt unga streberaktiga finansvalpar, *scriniarii*, som var svårt korrumpierade och saknade all respekt för tradition.³⁰ När kulturen på ämbetsverket »visade sig missgynna män med litterära förmågor«, skriver Lydos, »kom jag att hata tjänsten.« *Om den romerska republikens ämbetsman*, som memoarerna heter, är en märklig uppgörelse med den senromerska byråkratin, en genreöverskridande svada som blandar självbiografi med förvaltningshistoria, en bortglömd bok i den svarta kontorshumorns kanon.

Hundra år senare hade det väldiga kontoret där Lydos arbetade bommat igen. Men institutionerna och deras många titlar, med ursprung från Rom, fick så småningom nytt liv i de stora europeiska maktcentra. Tusen år efter att Lydos beklagat sig över byråkraterna i Konstantinopel började ett liknande kontorsvälde växa fram i Sverige.