



Mellan Paternalism och Professionalism

Företaget, ledarskapet och idealen

Baron Mannerheim som Ägare och VD på Kramfors AB

1907 - 1930

Leif Hansson

C-uppsats i historia VT 2021

Handledare: Lars Nyström

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING OCH SYFTE	4
FRÅGESTÄLLNINGAR	6
METOD OCH MATERIAL	7
LITTERATUR OCH FORSKNINGSOVERSIKT	9
DET TEORETISKA RAMVERKET	12
DISPOSITION	16
BAKGRUNDSBESKRIVNING	17
Johan Mannerheim - En kort levnadsbeskrivning	17
Det Röda Ådalen	21
Sågverkens och massaindustrins utveckling	23
FÖRETAGET	25
Kramfors AB historia och utveckling	25
Företagets Strategi och finansiella utveckling	28
Företaget – En sammanfattning	32
LEDARSKAPET	33
Styrelsearbete	33
Intresseorganisationer och lobbying	35
Ledarskapet – En sammanfattning	37
IDEAL OCH SJÄLVBILD	38

Personen	38
Patriarken	40
Proffset	43
En jämförelse med "likar"	46
Ideal och självbild – En sammanfattning	47
SLUTSATSER	48
SAMMANFATTNING	50
KÄLL OCH LITTERATURFÖRTECKNING	51
APPENDIX 1: VALDA BESLUTSPUNKTER	53
APPENDIX 2: BEGREPP OCH FÖRKLARINGAR	58

Inledning och syfte

Det här är historien om Johan Mannerheim och hans tid och gärning som ägare och VD för Kramfors AB under perioden 1907-1930. Kramfors AB utvecklades då till ett av Sveriges största skogsindustrier med egen skogsproduktion, sågar, massafabriker, spritfabrik och eget rederi. Mannerheims tid i Ådalen - liksom på många andra håll i Sverige - var både en expansiv och konfliktfylld period, men också en period då relationerna mellan arbetsgivare och arbetstagare snabbt förändrades.



Figure 1 - Baron Mannerheim

Johan Mannerheim var finsk friherre och därmed både adlig och invandrare. I Kramfors AB styrelseprotokoll kallas han därför mycket riktigt "Baron Mannerheim" eller "Friherre Mannerheim".¹ Mannerheim är till skillnad från många andra samtida bruksägare tämligen okänd. Kanske beror det på att fabriken är nedlagd och borta sedan länge, att Kramfors förvandlats till en utflyttningsort med låg nostalgifaktor samt att "Ådalen 31" då 5 människor fick sätta livet till raderat mer positiva bilder av Ådalen. Mannerheim hann dessutom avyttra företaget och sluta som VD innan de förödande händelserna 1931.

Bilden av Mannerheim är delvis komplex och motstridig; var han en "kapitalistisk utsugare", var han den omtänksamme patriarken som med faderlig omsorg styrde sitt företag eller var han faktiskt en driven och framåtblickande industriledare som verkade i en hårt konkurrensutsatt och expansiv bransch. Oavsett hur vi väljer att betrakta Mannerheim, så verkade han under en turbulent och föränderlig epok, som ställde nya krav på företag och ledarskap.

Professor Svante Nordin kallar perioden mellan 1905-1932 för "*Demokratins genombrott*".² Perioden omfattar stora rösträttsreformer, men också krig, pandemi, ekonomiska depressioner och konflikter. Nordin sammanfattar perioden såhär:

¹ Baron är den muntliga tilltalsformen för den adliga titeln Friherre

² Svante Nordin, *Sveriges Moderna Historia, Fem politiska projekt 1809-2019*, Demokratins genombrott, 1905-1932, Natur och Kultur 2019, s.95-184

Många av detaljerna och de samtida frågeställningarna betraktas numera med likgiltighet, de väcker ingen resonans hos en tanklös eftervärld. Med Ådalenhändelserna är det annorlunda. De har i likhet med exempelvis borggårdshändelserna förvandlats till legend, hårt färglagd.³

Utvecklingen och händelserna i Ådalen har framförallt beskrivits i arbetarlitteratur och i vänsterpress, den senare ofta med tydligt politiska avsikter. Maj Wechselsmans och Bo Widebergs filmer om Hungermarschen 1917 och Ådalen 31 förstärker ytterligare bilden av motsättningar och klasskamp. Ägarna och arbetsgivarsidan gestaltas dock sparsamt, och dess motiv, handlingsramar och beslut analyseras eller förklaras sällan bortom de vanligaste klyschorna, det vill säga den ”*hårt färglagda bild*” Nordin refererar till.

Syftet med min uppsats är därför att något belysa arbetsgivarsidan i Ådalen under perioden 1907-1930 genom att analysera Kramfors ABs utveckling som företag, samt att belysa Johan Mannerheims ledarskap och agerande som VD i relation till tidens utmaningar, möjligheter och förändrade ideal. Många brukspatroner och företagsledare har beskrivits och karaktäriserats som en del av olika forskningsprojekt. Detta gäller dock inte Johan Mannerheim, och jag hoppas därför att kunna bidra till bilden av Mannerheim som en framåtsträvande industriledare.

³ Nordin, s.184

Frågeställningar

Med avseende på det angivna syftet så drivs studien utifrån tre specifika frågeställningar:

1. Hur utvecklas Kramfors AB under Johan Mannerheims tid som VD?

En tydlig strategi föder framgångsrika företag. Ur det perspektivet; vilken strategisk inriktning hade Kramfors AB, hur påverkade den valda strategin företagets konkurrenskraft och hur utvecklades företaget finansiellt under den valda perioden? Kramfors AB överlevde depressionsåren till skillnad från många andra företag inom skogsindustrin, varför jag förväntar mig finna en tydlig strategi samt sunda resultat och balansräkningar.

2. Hur kan Johan Mannerheims ledarskap karaktäriseras?

Under 1900-talets första hälft ökade omvärldens krav på ett nyare och modernare ledarskap - det ”professionella” ledarskapet - till skillnad från de härskande paternalistiska idealen. Utifrån detta perspektiv; vilken typ av ledarskap stod Mannerheim för, hur reflekterades ledarskapet genom styrelsens arbete och vilka slutsatser kan vi dra utifrån Mannerheims agerande?

3. Hur ser Johan Mannerheims ideal och självbild ut?

Ett framgångsrikt ledarskap bygger på god självkänedom, tydliga ideer och ett agerande i konsekvens med kommunicerade ideal. Ur det perspektivet; hur såg Mannerheims ideal och självbild ut, går det att spåra dess ursprung och är agerandet i konsekvens med idealen?

Konsekvensen av ett framgångsrikt ledarskap är ett företag som överlever lågkonjunkturer, utvecklas med tiden och genererar en hygglig återbäring till ägarna, men också ett företag där medarbetarna trivs. Företagsledningens förmåga att anpassa sig till de nya, mer moderna och demokratiska tider som utvecklades under 1900-talets första hälft blir därför kritiskt för företagets fortlevnad.

Metod och Material

Då jag varit intresserad av bolagets strategiska inriktning och finansiella resultat har jag valt att studera styrelseberättelser och protokoll från bolagsstämmor och styrelsemöten under perioden 1907-1930, den period då Mannerheim var verksam som först Styrelseordförande och sedan VD för Kramfors AB. Arkivhandlingar rörande Kramfors AB och dess dotterbolag är omfattande och lagras på SCA's centralarkiv på Merlo slott i Timrå.⁴

För att beskriva Kramfors AB finansiella utveckling och trender så har jag sammanställt siffror från resultat och balansräkningar på årsbasis för hela perioden, vilka presenteras i grafisk form. Detta gäller också uträkningen av "avkastning på eget kapital" (ROCE på engelska), vilket är ett vanligt nyckeltal för kapitalintensiva industrier som Kramfors AB. Vidare har jag försökt att skapa en bild av företagets strategi genom att analysera verksamhetsberättelser, balansräkningar och styrelsebeslut kombinerat med en industrihistorisk betraktelse. Den beskrivna strategin bygger därför på mina egna slutsatser.

För att belysa styrelsens arbete har jag valt ut beslutspunkter ur styrelseprotokollen och kommenterat dessa. Mannerheim själv som VD lade fram många av de förslag som behandlades, och besluten kan därför sägas representera Mannerheims eget ledarskap. Ambitionen har varit att välja exempel som är tidstypiska, illustrativa och relaterade till företagets behov samt omvärldens krav, men urvalet är mitt eget.

Självbilden och idealen hämtas framförallt från Johan Mannerheim egen bok "*Kramfors Aktiebolag och Organisation*" från 1928.⁵ Boken ger en sammanfattning av Kramfors AB historia, men bokens förord skrivet av Mannerheim själv sammanfattar också något av Mannerheims uttalade samförståndsideal. Boken som sammanfaller med Mannerheims 60-års firande är starkt tendensiös och ska naturligtvis ses som en partsinlaga från sittande VD. Det personliga avskedsbrev Mannerheim publicerade i "*Personaltidningen Kramm*"⁶ efter sin avgång som VD 1930 hyllar Kramfors AB lojala arbetarkår och sammanfaller ideologiskt väl med bokens samförståndsideal. De ideal Mannerheim själv väljer att kommunicera i både boken

⁴ Kramfors AB Arkiv, Volym AI tom AIV, SCA Centralarkiv, Merlo slott, Timrå

⁵ Johan Mannerheim, *Kramfors Aktiebolag och Utveckling*, Nordisk Rotogravy, Stockholm, 1928

⁶ *Personaltidningen Kramm* 1930 s.54-55

och personaltidningen bör därför ses som en viljeinriktning snarare än en beskrivning av rådande situation. Som motvikt till Mannerheims självbild har jag valt att citera några episoder ur Sture Nybergs egenhändigt nedtecknade minnen från sin barndom i Ådalen.⁷

Metoden har två uppenbara begränsningar. Studien omfattar inte närperioden före och efter Mannerheims epok vilket gör det svårt att analysera de förändringar som eventuellt skedde vid Mannerheims tillträde och avgång. Vidare så tittar vi bara på ett av flera möjliga företag inom trä och massaindustrin, vilket gör det svårt att dra generella slutsatser om branschliknande företag i Ådalen. För att skapa ett perspektiv på Mannerheims ledarskap så har jag dock mappat in Mannerheim in i enkel jämförande matris tillsammans med några andra samtida företagsledare. Urvalet och matrisens konstruktion är min egen.

Det finns ett stort och detaljrikt material som kunde använts för att ytterligare karaktärisera Mannerheim och hans ledarskap. Dit räknar jag den omfattande korrespondans från Kramfors AB, samt protokoll från dotterbolag där Mannerheim verkade som styrelseordförande. Vidare har bransch och intresseorganisationer som Svenska Trävaruexportförbundet och Industriförbundet där Mannerheim verkade i arbetsutskott och styrelser egna arkiv. Arbetstagarorganisationer och lokala fackföreningar har naturligtvis också arkiv som belyser relationen med arbetsgivarna. Ur ett vidare perspektiv så vet vi att det finns omfattande brevväxling mellan Johan Mannerheim och hans syskon och far på Riksarkivet i Helsingfors. I det Svenska Riksarkiven finns handlingar rörande Finlands vänner och Svenska brigaden. Bolagen hade länge kommunal rösträtt och ett stort och direkt inflytande genom den viktade rösträtt som gällde till och med 1918. Kramfors AB representation och politiska påverkan finns möjligtvis protokollförda i Kramfors kommuns arkiv.

Den begränsade tiden och omfattningen för en C-uppsats, samt rådande Covid pandemi 2020 och 2021, medgör inte ytterligare djupdykningar i arkiv. Då vi redan har tillgång till ett omfattande material är det dock inte troligt att de huvudsakliga slutsatserna skulle ändras nämvärt, även om en sådan bredare och djupare studie skulle göra bilden skarpare, tydligare och bidra med fler förklaringar.

⁷ Sture Nyberg, *Ådalsminnen 1922-1941*, <http://www.adalen.org/dokument/dokfolk9.pdf>

Litteratur och forskningsöversikt

Min uppsats behandlar företaget, ledarskapet och idealet, förenat genom huvudpersonen Johan Mannerheim. Många aspekter av de patriarkala strukturer och ideal som rådde på de äldre bruken är väl genomforskade, och forskare har vridit och vänt på dessa begrepp genom fallstudier av bruksmiljöer och patroner, som bas för ideologiska betraktelser eller som utgångspunkt för att analysera en historisk utveckling. Christer Ericssons är kanske den akademiker som forskat mest om bruksmiljöerna och industripaternalistiska strukturer i Sverige dokumenterat i böcker som; ”*Vi är alla delar av samma familj, Patron, makten och Folket*”,⁸ ”*Kapitalets politik och politikens kapital, Högermän, Industrimän och Patriarker 1890-1985*”⁹ och ”*Bandybaronen i folkhemmet, Famljen de Geer, bruket och folket*”¹⁰ som tillsammans beskriver och exemplifierar utvecklingen från konservativ paternalism till mer moderna och samförståndsorienterade ledarskapsideal. Lars Nyström har kompletterat bilden av industripatriarkalismen genom sin studie av godset Stora Bjurum, vilket dokumenteras i ”*Potatisriket, Stora Bjurum 1857-1917, Jorden, makten, samhället*”.¹¹ Förutom de studier som nämns ovan har jag hämtat modeller och definitioner från Bo G Hall som diskuterar paternalistiska modeller i ”*Perspektiv på patron, Bruksägaren och statsministern Christian Lundeberg (1842-1911)*”.¹² Genom Per Holmströms ”*Bruksmakt och maktbruk, Robertsfors AB 1898-1968*”¹³ blir det tydligt att det patriarkala begreppet var ett levande och påtagligt begrepp även för de samtida ledarna och inte enbart en teoretisk efterhandskonstruktion.

Tomas Matti avhandling ”*Industriförbundet och den demokratiska utmaningen, Företagsledarnas professionaliseringsprocess 1900-1945*”¹⁴ är ofta citerad då den behandlar

⁸ Christer Ericsson, *Vi är alla delar av samma familj, Patron, makten och Folket*, Carlsson bokförlag, 1997

⁹ Christer Ericsson, *Kapitalets politik och politikens kapital, Högermän, Industrimän och Patriarker 1890-1985*, Santerus förlag 2008

¹⁰ Christer Ericsson, *Bandybaronen i folkhemmet, Famljen de Geer, bruket och folket*, Carlsson bokförlag, 2013

¹¹ Lars Nyström, *Potatisriket, Stora Bjurum 1857-1917, Jorden, makten, samhället*, Elanders graphic system, 2003

¹² Bo G Hall, *Perspektiv på patron, Bruksägaren och statsministern Christian Lundeberg (1842-1911)*, Historiska Institutionen Uppsala Universitet, 2010, s.59-71

¹³ Per Holmström, *Bruksmakt och maktbruk, Robertsfors AB 1898-1968*, Akademisk avhandling i ekonomisk historia, Umeå Universitet, 1988

¹⁴ Tomas Matti, *Professionella patriarker, Svenska storföretagares ideal, praktik och professionaliseringsprocess 1910-1945*, Elanders Gotab, 2006

övergången från det patriarkala till det professionella ledarskapet. Nätverk är en viktig del av professionaliseringsprocessen, och Sven Anders Söderpalm har analyserat storföretagarnas roll under första världskrigets handelsblockader och efterföljande rösträttsreformer i ”*Storföretagarna och det demokratiska genombrottet, Ett perspektiv på första världskrigets svenska historia*”.¹⁵ Härifrån hämtar jag några exempel på Mannerheims deltagande i professionella nätverk.

För att förstå personen Mannerheim bättre så har jag sammanställt en kort levnadsbeskrivning som till stora delar baseras på Stig Jägerskiölds biografi om Gustav Mannerheims tidiga år, ”*Den unge Mannerheim*”.¹⁶ Den mer personliga sidan av Mannerheims självbild kompletteras med citat från Mannerheims brevväxling med sin blivande hustru Palemona Treschow som hämtats från Teresita Sparre Curries bok om farmor Eva Mannerheim, syster till Johan Mannerheim, och farfar Louis Sparre i ”*A Scandinavian Story, Two families allied in art and marriage*”.¹⁷ De indirekta citaten är klart belysande men användandet inte helt oproblematiskt då vi inte vet grunderna för urvalen, och de dessutom översatts från svenska till engelska.

Den ekonomiska och politiska utvecklingen i Ådalen representerar en viktig del av omvärldsbeskrivningen. Eric Sjöqvist beskriver kedjan av händelser från Sandökravallerna 1907 till Skotten i Lunde 1931 i ”*Det röda Ådalen växer fram*”¹⁸. Sjöqvist beskriver arbetarrörelsens framväxt och den politiska utvecklingen, men belyser också de värderingar som växte fram i de Norrländska brukssamhällena. Björn Elmbrandt bok ”*Hungermarschen 1917*”¹⁹ är ett journalistiskt inlägg som bygger på intervjuer av deltagare i ABF’s cirklar. Boken kompletterar därför Sjöqvist bok. Birger Norman fokuserar på skotten i Lunde 1931 i ”*Ådalen 31*”²⁰, men Norman lyckas också väl fånga några av de grundläggande socialpolitiska faktorerna som driver utvecklingen mot den slutgiltiga katastrofen. Både Sjöqvist och

¹⁵ Sven Anders Söderpalm, *Storföretagarna och det demokratiska genombrottet, Ett perspektiv på första världskrigets svenska historia*, Berlingska boktryckeriet, Lund, 1969

¹⁶ Stig Jägerskiöld, *Den unge Mannerheim*, Centraltryckeriet, Helsingfors 1964

¹⁷ Teresita Sparre Currie, *Two families allied in art and marriage*, 2007

¹⁸ Eric Sjöqvist, *Det röda Ådalen växer fram*, Color tryck Härnösand 1996

¹⁹ Björn Elmbrandt, *Hungermarschen 1917*, CEWE-Förlaget Bjästa, 1980

²⁰ Birger Norman, *Ådalen 31*, Murbruk Förlag 2010

Elmbrandt skrev sina böcker på uppdrag av ABF Västernorrland, men framförallt Sjöqvist bok syns objektiv och väl underbyggd med en omfattande notapparat.

Även industrins förutsättningar representerar en del av omvärldsbeskrivningen. Den lokala branschhistorien baseras huvudsakligen på Christian Valeurs *”Papper och Massa i Ångermanland, från handpappersbruk till processindustri”*²¹. Bertil Haslum, tidigare direktör på SCA får bidra till det historiska perspektivet på Kramfors AB genom sin bok *”Från Galtströms järnbruk till SCA, Återblickar i ett storföretags historia 1673-1993”*.²² Haslum förklarar bland annat spelet bakom kulisserna när Kreuger & Toll köpte Kramfors AB och hur det gick till när SCA bildades. Haslum bidrar också med en förklaring till de ständigt återkommande punkterna i Kramfors AB styrelseprotokoll om pensioner och understöd. Sten Nilsson, CEO Forest Sector Insights, bidrar med jämförande siffror och en översikt över sågverkens och massafabrikernas lönsamhet över 1900-talet genom presentation *”Har Sverige varit, är Sverige och kan Sverige bli en skogsindustriell stormakt”*²³. Den mer detaljerade bakgrundsbeskrivningen av Kramfors AB hämtas framförallt från Mannerheims egen bok *”Kramfors Aktiebolag och Organisation”*.

När sulfittfabriken i Kramfors lades ner 1977 dokumenterade Nordiska Museet verksamheten vid fabriken genom genom intervjuer med pensionerade arbetare och arbetare, vilket dokumenterades i *”Kramfors Sulfittfabrik 1907 – 77, en etnologisk undersökning av arbetet vid fabriken”*²⁴, av Eva Fägerborg och Annette Rosengren. Då undersökningen bygger på intervjuer kan resultatet sägas representera samtida uppfattningar snarare än en absolut sanning. Nordiska Museet har lämnat ut de delar av det primärmaterial som dokumenterar intervjuerna.²⁵

Ytterligare diskussioner runt forskningsläget samt egna reflektioner följer i nästa kapitel *”Det teoretiska remverket”*.

²¹ Christian Valeur, *Papper och massa i Ångermanland, Från handpappersbruk till processindustri*, Christer Persson tryckeri AB, Köping 2000

²² Bertil Haslum, *Från Galtströms järnbruk till SCA, Återblickar i ett storföretags historia 1673-1993*, Christer Persson Tryckeri i Köping AB, 1993

²³ Sten Nilsson, *Har Sverige varit, är Sverige och kan Sverige bli en skogsindustriell stormakt?*, KSLA Stockholm 13 November 2014, <https://docplayer.se/1380321-Har-sverige-varit-ar-sverige-och-kan-sverige-bli-en-skogsindustriell-stormakt.html>

²⁴ Eva Fägerborg, *Kramfors sulfittfabrik 1907-77*

²⁵ Nordiska Museer, Arkiv KU 594, Pappersbruksminnen 1 och Pappersbruksminnen 2, Kramfors

Det teoretiska ramverket

Vid 1900-talets inledning var politiker, ägare och företagsledare ofta ”samma sak”, och begreppet ”patriarker” används ofta för att beskriva företagsledare med rötterna i de traditionella bruksmiljöerna och idealen. Ursprunget till det paternalistiska tankesättet har diskuterats, men enligt Christer Ericsson så har bruks eller industripaternalismen sitt ursprung i de uppländska vallonbruken.

... patronernan utvecklade omfattande sociala och samhällseliga omsorger. Brukssamhällena brukar karaktäriseras som ett bolagskontrollerat samhälle, relativt slutet med viss geografisk isolering och social avskärmning där företaget kontrollerade människor och omgivning.²⁶

Samtidigt var i min mening de uppländska bruken inte helt slutna. Det kom människor som bar med sig kunskap, ideer och religiösa influenser framförallt från Vallonien. Vissa av smederna återvände efter sin kontraktstjänsgöring, emedan andra stannade kvar och tog hit sina familjer.²⁷

Ett exempel på en mer samhällsövergripande paternalism var det sk. Sundsvallprogrammet, en överenskommelse som träffades mellan Landshövding Treffenberg i Västernorrland och 7 sågverksägare efter Sundsvallstrejken 1879. Enligt överenskommelsen förväntades arbetsgivarna att ta ett helhetsansvar för sina arbetstagare präglad av välvilja uppifrån och tacksamhet underifrån. Detta helhetsansvar kunde inkludera sjukkasse, pensionsfonder, badinrättningar, sanatorium etc. Frans Kempes sågverkssamhälle på Norrbyskär byggdes 1895 som exempel efter Sundsvallsprogrammets principer.²⁸ Även Frans Kempe skulle dock ge upp sina patriarkala ideal och skriver ca. 1918 till Disponent Grapengiesser vid Robertsfors bruk:

Förr eller senare måste det patriarkala förhållandet bort. Jag har hållit på det för trefnadens skull och kommer att håll på det så länge som det icke kommer att blifva alltför dyrbart.²⁹

Begreppet ”patriark” var alltså högst levande även bland dåtidens företagsledare, och i Kempes ord framstår det nästan som en livsstil.

²⁶ Ericsson, *Vi är alla delar av samma familj, Patron, makten och Folket*, s.52

²⁷ Insikt efter författarens besök på Lövestabruk och Örbyhus Augusti 2021

²⁸ Hall, s.65

²⁹ Homström, *Maktbruk och bruksmakt*, s.50

Bo G Hall diskuterar paternalistiska modeller i *"Perspektiv på Patron, Bruksägaren och statsministern Christian Lundeberg (1842-1911)"* vars modeller framförallt hämtas från Karl Molin och Börje Harnesk.³⁰ Enligt Molin kännetecknas paternalism av tre särdrag; att arbetsgivaren tar ett omfattande ansvar för sina anställdas liv, att det finns en tydlig skillnad i materiellt hänseende samt att relationen mellan överhet och underlydande är personlig och präglad av förväntningar på välvilja respektive tacksamhet.³¹ Harnesk anger liknade kriterier; patriarken måste stå över sin lokala motpart i den kulturella och sociala rangordningen (olikhet), arbetsgivaren erbjuder säkerhet och materiell trygghet i utbyte mot arbete och lojalitet (ömsesidighet) samt arbetsgivarens rättighet att ingripa i arbetstagarens hela liv (helhet).³² Molin annonserar en något avvikande åsikt angående begreppet ömsesidighet, och menar snarare att paternalismen innebar skyldigheter gentemot den rådande samhällsordningen, samt att dess främsta plikt var att styra och kontrollera sina anställda. Arbetstagarna hade inga rättigheter, utan fick vara tacksamma för de omsorger de trots allt fick ta del av.³³

Även Nyström använder sig av grundbegreppen olikhet, ömsesidighet och helhet för att karaktärisera situationen på godser Stora Bjurum, men menar att fokus förflyttas mellan de olika strategierna över tid. Framförallt ömsesidighet förändras enligt Nyström från att ha *"fungerat som tunn fernissa för att hjälpligt kunnat skyla över de värsta orättvisorna"* till *"själva fundamentet i den ideologiska relationen"*.³⁴ I praktiken innebär detta att välfärdsinrättningar som sjukvård och pensioner får en mer framträdande roll över tid. Christer Ericsson definierar grader av "paternalism" genom att skilja på auktoritära konservativa och moderata didaktiska patriarker som ett steg mot det moderna ledarskapet. Den moderate didaktiske patriarken, fortfarande med en värdekonservativ politisk åskådning, förordar samarbete och samförstånd framför konflikt, och ser trivsel, sociala förmåner, upplysning och utbildning som en väg till målet.

Den politiska och industriella utvecklingen under 1900-talet ställde nya krav på ledarskap. Större och mer komplexa bolagstrukturer skapar en annan "företagskultur" som kräver tydliga

³⁰ Bo G Hall, *Perspektiv på patron, arbetsgivarroll och samhällsperspektiv*, s.59-71

³¹ Hall s.64

³² Hall s.65-66

³³ Hall, s.65-66

³⁴ Nyström s.280

organisationer och ett mer delegerande och indirekt ledarskap. I och med demokratisering och fackföreningarnas framväxt så förändras den traditionella paternalistiska ordningen från personliga relationer mellan patriark och arbetstagare till överenskommelser mellan företag och kollektivt styrda fackföreningar. Utifrån Webers ide om att det moderna västerländska kapitalistiska samhället innebär en övergång från det traditionella till det rationella utvecklar Matti ett resonemang runt förändringsprocessen från patriarkala till professionella ledarskapsideal, vilka han ser som varandras motsats. ”Tillit” är ett centralt begrepp där arbetstagarnas tillit skiftar från ”konkret tillit” (riktad mot personer) till ”abstrakt tillit (riktad mot system eller organisationer).³⁵ Matti konkluderar att idealen går lättare att förändra än praktiken som är mer beroende av det sociala arvet, samt att de gamla patriarkala strukturerna länge levde kvar.³⁶ Företagsledare som så många andra lever inte alltid som man lär.

Det ”professionella” begreppet är likt paternalism inte helt enkelt att hantera eller tolka entydigt, och det var naturligtvis inte så att en ny skader ledare med sina ”moderna ideal” plötsligt ersatte den gamla stammen med sitt ”patriarkala” tänkande. Matti gör det dock något enklare genom att beskriva två olika ledarideal; det patriarkala idealet som är ett generellt ideal som även styr företagsledandet och det professionella idealet som är ett renodlat företagsledarideal som i första hand styr företagsledandet.³⁷ Matti refererar till en undersökning av Sune Carlsson 1945 där Carlsson beskriver den professionelle företagsledaren som då:

... fått karaktären av ett yrke utövat av utbildade specialister. Den moderne företagsledaren skulle sköta företaget och inte syssla med politik, som den patriarkale ledaren gjort, utan överlåta samhällsproblemen åt andra.³⁸

I min mening så är professionalisering av ledarskap en ständigt pågående process som varken har en början eller slut. De patriarkala systemen och idealen lever kvar, inte minst i många ledningsgrupper och styrelserum. Genom att komplettera de grundläggande paternalistiska begreppen; olikhet, helhet och ömsesidighet med motsvarande professionella begrepp, samt att definiera stringenta skiljelinjen däremellan, så menar jag att det blir lättare att förstå innebörden

³⁵ Matti, s.27-30

³⁶ Matti s.156

³⁷ Matti s.13

³⁸ Matti s.50

av både patriarkala och professionella strukturer. Mitt förslag till sådana begrepp med dess skiljelinjer sammanfattas i tabellen nedan:

Paternalistiska begrepp	Skiljelinje	Professionella begrepp
Olikhet	Samma möjligheter oavsett kön, social och etnisk bakgrund, skolor, vänskapsförbund, nätverk etc.	Lika möjligheter (Equal opportunities)
Helhet	Rätt till integritet, privata åsikter, fackligt organiserande enligt egen preferens, balans mellan yrkesliv och privatliv etc.	Integritet
Ömsesidighet	"Köp" av lojalitet baseras inte längre på fundamentala behov som mat, bostad, säkerhet eller grundläggande sjukvård.	Förmåner

Tabell 1 – Förslag på professionella begrepp

Även politiken professionaliserades, och det blev allmer ovanligt att storföretagens ledare innehade tunga politiska poster. Tidsbrist och möjliga intressekonflikter har angetts som skäl för detta. Istället skapades bransch och intresseorganisationer där företag och ledare kunde driva gemensamma frågor. Framförallt blev Industriförbundet som etablerades 1910 den organisation som drev branschberoende frågor som handelspolitik, aktiebolagstiftning, skattefrågor, arbetarskydd, pensionsväsende samt utbildningsfrågor.³⁹ Organisation, rationalisering och ekonomiska frågeställningar var andra viktiga frågor för Industriförbundet som menade att en förståelse för ekonomi också gällde arbetstagarna. Genom att upplysa och utbilda arbetarna i ekonomiska frågor skulle det uppstå en bättre förståelse mellan arbetsgivare och arbetstagare och därigenom skulle konflikterna minska. Detta kunde ske genom upplysning, allmänbildning och genom att ge understöd till relevant föreläsningsverksamhet. I jubileumsskriften från 1920 skriver Industriförbundet:

att den tid snart kan vara inne, då man å ömse sidor är villig att tillgripa rationellare metoder för arbetstvisters slitande eller snarare för deras förebyggande än de hittills använda, vilka särskilt i tider som dessa kunna medföra så ödesdiga följder för hela samhället, att alla borde vara ense om nödvändigheten av en annan ordning?⁴⁰

Vi fick dock vänta till 1938 och Saltsjöbadsavtalet innan de första stegen mot denna vision blev verklighet.

³⁹ Matti s.18

⁴⁰Tomas Matti, Industriförbundet och den demokratiska utmaningen, *Företagsledarnas professionaliseringsprocess 1900-1940*, Uppsala papers in financial and business history, Report No. 18 2003, s.48

Disposition

Bakgrundsbeskrivningen består av tre distinkta delar; ”*Johan Mannerheim – En kort levnadsbeskrivning*” sammanfattar Johan Mannerheims barndom, uppväxt och liv, ”*Det Röda Ådalen*” ger en kort översikt över de lokala industriella förhållanden som rådde under Mannerheims tid på Kramfors AB och ”*Sågverkens och massaindustrins utveckling*” jämför hur sågverks och massaindustrin utvecklas under 1900-talet och hur konjunkturcyklerna ligger jämfört varandra.

Den huvudsakliga analysen består också av tre distinkta delar; Företaget. Ledarskapet och Idealen. Kapitlet ”*Företaget*” omfattar en inledande beskrivning över Kramfors AB historik och behandlar sedan min analys över företagets strategi och finansiella utveckling. Kapitlet ”*Styrelsearbe*” behandlar styrelsens arbete och det beslut som fattades relaterat till samtidens politiska utveckling och ekonomiska utveckling samt något om de intresseorganisation där Mannerheim verkade. Kapitlet ”*Ideal och självbild*” sammanfattar Mannerheims personlighet och självbild i underkapitlet ”*Personen*”, identifierar några av de paternalistiska aspekter som kan spåras till Mannerheims ledarskap i underkapitlet ”*Patriarken*”, analyserar hur Mannerheim anpassar sig till pågående professionaliseringsprocess i underkapitlet ”*Proffset*” och tillhandahåller till sist till en jämförelse med några andra samtida företagsledare i underkapitlet ”*En jämförelse med likar*”. Uppsatsen avslutas med ”*Slutsatser*” och ”*Sammanfattning*”.

För den intresserade sammanfattas ett urval av tidstypiska informations och beslutspunkter ur Kramfors AB verksamhetsberättelser, styrelseprotokoll och stämmoprotokoll i Appendix 1, *Valda Beslutspunkter*, tillsammans med författarens korta kommentarer. Ekonomiska termer förklaras i Appendix 2; *Begrepp och förklaringar*.

Bakgrundsbeskrivning

Johan Mannerheim - En kort levnadsbeskrivning

Johan Mannerheim föddes 27 December 1868 in i den adliga överklassen i Storfurstendömet Finland som det fjärde barnet i en syskonskara av 7.



Figure 2 - Syskonen Mannerheim 1878⁴¹

⁴¹ Eva Mannerheim Sparre, *Barndomsminnen*, PA Norstedt och Söner 1952, s.42

I mitten Sofie, till vänster Carl, Johan och August, till höger Gustaf, Annicka och Eva. Flera av syskonen skulle nå framstående positioner, av vilken naturligtvis den blivande Fältmarskalken och Presidenten Gustav är den mest kände. Carl blev bankman och kom att ingå i Kramfors AB styrelse, Sofie blev en pionjär och företrädare för det moderna sjuksköterskeskrået och Eva designer och författare.

Mannerheims anfader Henrik Marheim hade sannolikt holländskt ursprung och kom via Tyskland till stormakttidens Sverige ca. 1640. Marheim flyttade till Gävle och blev delägare och förvaltare vid Tolvfors bruk. Från och med 1659 verkade Marheim som bokhållare vid Palmtruschka banken i Stockholm, och en generation senare adlades familjen med namnet Mannerheim. Under 1800-talet delade släkten på sig, och Carl Erik Mannerheim (1759-1837) köpte Flemings gamla gods Villnäs norr om Åbo.

Johan föddes och växte upp på Villnäs, ett gods och mindre slott från 1600-talet som idag omgärdas av odlingslandskap, skogsbryn och fält. En våning användes av tjänstestaben, en våning användes av familjen Mannerheim och en våning för representation. Jägerskiölds beskrivning av slottet som fyllt med minnen, gamla inventarier, kakelugnar och väggmålningar är träffande.⁴² Samvaron beskrivs som stelt och präglad av aristokratisk värdighet. Sparre Currie berättar att barnen gavs en spartan uppväxt där de lärde sig att ta hand om sig själva, inte förvänta sig några fördelar samt enligt Viktorianska normer inte visa känslor eller rädsla. Att sova på hårda madrasser och ta kalla bad ingick i uppfostran. Bland barndomens aktiviteter ingick simning, segling, skridskoåkning och ritt.^{43 44}

Johans far Carl Robert präglades av revolutionsåret 1848, och han var snarast radikal jämfört med hans konservativa förfäder. Carl Robert närde en viss litterär talang, men kom också att ägna sig åt jordbruk och affärer och skapade flera mindre industrier inom trävarubranschen. Ett starkt spelbegär skulle dock leda till ekonomisk ruin och ett havererat äktenskap.⁴⁵ Efter att

⁴² Författarens observation efter ett besök juli 2021.

⁴³ Jägerskiöld, s.26-30

⁴⁴ Sparre Currie, s.3

⁴⁵ Jägerskiöld s.9-17

privatekonomin kraschat övergav Carl Robert familjen 1879 och bosatte sig i Paris. Han efterlämnade familj och stora skulder i Finland, och Villnäs såldes till hans syster Mimmi.⁴⁶

Carl Robert hustru Helene von Julin och fick därigenom ta sin tillflykt till sin styvmors herrgård Sällvik med barnen Johan, Eva, Annicka och August. Johans mor Helene avled på Sällvik 1881 av en hjärtattack bara 38 år gammal, och Johan satt vid hennes säng hela natten och grät bittert enligt Jägerskiöld. Efter moderns död splittrades barnen, men Johan fick stanna kvar och växa upp på Sällvik.⁴⁷

Johan fick sin grundläggande högre utbildning vid Polytechnicum Helsingfors, genomgick Mustala lantbruksskola och fördjupade sina kunskaper i lantbruk och husdjursavel vid Landbohöjskolan i Danmark. Efter avslutade studier blev han förvaltare på det stora godset Jokkis där han verkade 1896-1904. Johan intresserade sig tidigt för hästavel och hästsport och samarbetade härvid med brodern Gustaf, som kommenderats till det kejserliga hovstallet i S:t Petersburg. Tillsammans besökte de många stora stuterier i Centraleuropa, och efter en resa 1894 till Österrike och Ungern skriver Gustaf till sin morbror Albert: *”Johan har blivit en tusan till överdängare i allt som rör hästar. Är han lika stark i jordbruk som i hästfrågor är han guld värd”*

Den förryskningsprocess som initierades under 1890-talet förstärktes i och med Nikolaj II kröning 1896. Carl som ärvt frisinnade, radikala och patriotiska ideer från sin far var aktiv medlem i motståndsrörelsen Kagalen⁴⁸, men även Johan närde antiryska åsikter. Palemona Treschow skriver till sin mor 1901 angående bröderna Carl och Johan Mannerheim: *”Alla Mannerheimar äro inspirerade av ett glödande hat, som ej raisonnerar”*. Palemona fortsätter: *”Greve Carl blir säkert utvisad, och Baron Johan också så småningom ty han för propaganda på Jokkis så gott han kan”*.⁴⁹

Mycket riktigt landsförvisades Carl Mannerheim 1903, men även Johan tilldrog sig intresse från den ryska överhögheten. När han på falska grunder anklagades för djurplågeri åtog sig

⁴⁶ Jägerskiöld s.17-21

⁴⁷ Jägerskiöld s.40-41

⁴⁸ Kagalen var en hemlig organisation under perioden 1902-1905 som ledde och samordnade det konstitutionella motståndet mot russificeringen i Finland

⁴⁹Jägerskiöld s.235-239

Finlands blivande president Per Edvind Svinhufvud försvaret och Johan frikändes faktiskt. Han beslutade ändå att lämna Finland 1904 för sin egen säkerhet.⁵⁰

1902 gifte sig Johan Mannerheim med Sofia Palemona Treschow. Paret Mannerheim köpte Grensholms gård i Vånga Östergötland av dåvarande Landshövdingen, och på Grensholm bedrev Johan Mannerheim ett jordbruk som inriktade sig på mejerihantering och hästavel. Mannerheim utförde pionjärbeten inom skogbruk med försöksplantering av främmande trädslag. På båda områdena nådde han betydande framgångar och han blev 1920 invald som ledamot av Lantbruksakademien.⁵¹ Johan och Palemona fick 6 barn som föddes på Jokkis, Grensholm och i Kramfors. Sonen, poeten och akademikern Augustin Mannerheim utbildade sig till Jägmästare och överog driften av Grensholm.

Under Finska inbördeskriget 1918 var Johan Mannerheim ordförande i Föreningen Finlands vänner och stod i nära kontakt med sin bror Gustav. Han var därigenom en huvudsponsor till Svenska Brigaden som verkade på de vitas sida under kriget. För det erhöll han Finska frihetskorset av första klass 1918.

Johan Mannerheim avled 1934 i en ålder av 67 år efter en tids sjukdom. Vid Johans begravning 1934 påtalade Gustav broderns:

*... nedärvda rättsmedvetande, hans på medvetandet om evars betydelse i samhället och i arbetet byggda och djupt kända uppfattning av människovärdet.*⁵²

⁵⁰ Jägerskiöld s.235-239

⁵¹ <https://sok.riksarkivet.se/sbl/mobil/Artikel/9041>

⁵² Jägerskiöld s.171

Det Röda Ådalen

Politsk, ekonomisk och industriell utveckling löper naturligt hand i hand. En övergripande förståelse av den lokala utvecklingen är därför viktig, inte minst därför att den mest turbolenta perioden mellan Sandökravallerna 1907 och Ådalen 1931 väl sammanfaller med Mannerheims tid som ägare och VD för Kramfors AB.

Runt sekelskiftet 1900 skedde stor abetskraftsinflyttning till Kramfors, och Gudmundrå socken växte från 4.000 till 10.000. Många av de inflyttade bar med sig nya ideer som spreds genom nykterhets, frikyrko och politiska organisationer. Ådalen var på så sätt inget slutet samhälle. Kramfors sågverksarbetare bildade sin första fackförening 1905, och till skillnad från många andra bruk så mottogs fackföreningen relativt väl av Disponent Burchard på Kramfors AB.⁵³ Ådalen fick tidigt sin röda prägel, och redan 1911 fick socialdemokraterna över 40% av rösterna i Gudmundrå. De följande åren radikaleras väljarkåren allmer, och vid valen 1917 och 1920 når vänstersocialisterna hela 60% emedan socialdemokraterna marginaliserats. Detta innebar att de olika vänsterfalangerna med sina olika fackföreningar kunde strejka i omgångar och därigenom störa driften inom industrin under långa perioder.

1907 sker den första stora konflikten i Ådalen när arbetarna vid Seth Kempes sågverk i Nyadal och Sandö försöker etablera en LO-ansluten fackförening. När Kempe tog strid och anställde strejkbrytare utbröt kravaller. Sandökravallerna följdes av storstrejken 1909 som omfattade över 30.000 arbetare runt Sverige. Efter konflikten återanställdes de flesta, men det förekom också avskedanden och vräkningar på vissa av bruken. Mannerheim däremot slöt en kollektiv överenskommelse med sågverksfacket som innebar att alla arbetare återtog i arbete, att de personliga kontrakten slopades men att arbetstagarna tvingades försäkra att de ej vore medlemmar i LO. Samma överenskommelse slöts mellan Mannerheim och arbetarna på Sulfitfabriken.⁵⁴

Krigsårens handelsblockader tillsammans med missväxt och svag politik leder till ökande matpriser och på sina håll svåra förhållanden och svält. Härav följde landsomfattande hungerkravaller vilken nådde Ådalen under april månad 1917. Vissa företag som Kramfors AB

⁵³ Valeur s.49

⁵⁴ Haslum s.84

kompenenserade fallande köpkraft med sk. dyrtidstillägg, men dyrtidstilläggen räckte ändå inte till att kompensera för de förhöjda priserna. Att många av bolagen likt Kramfors AB genererade rekordvinster under krigsåren samtidigt som köpkraften sänktes skapade naturligtvis bitterhet bland arbetarna och politiska motståndare.⁵⁵

Efter första världskriget växte den globala ekonomin kraftigt när de raserade länderna skulle återuppbyggas, och Sverige gynnades av detta. Krigsländerna hamnade dock i betalningssvårigheter, följt av världsekonomisk kris och deflation, vilket nu drabbade just Sverige svårt. Sågverksindustrin som samlat stora lager under kriget drabbades speciellt, och överskottet bidrog till fallande priser och arbetslöshet. Mellan 1918-1922 ökade arbetslösheten kraftigt, och hela 40% av sågverksarbetarna gick arbetslösa.⁵⁶

Birger Norman förklarar en del av Ådalens problem genom industrins karaktär vilken han beskriver som:

... ohjälpligt enahanda, trä och papper; sågverk, brädgårdar, timmerbommar, lastkajer, pråmar, massafabriker, lagerskjul stickande lukt från sulfat och kväljande från sulfat, renodlad export alltigenom,

Norman beskriver vidare Ådalen som:

... en hyperkänslig region mellan bondland och världen, där alla globala kriser dundrar rakt in i Ådalen under hela 20-talet, och alla tal därefter.

Till ensidighet och exportberoende kan läggas överetablering av sågverk och massafabriker. Sågverksbyggarnas dagar var förbi och eran av rationaliseringar, sammanslagningar och nedläggningar hade inletts. Samtidigt gick fler och fler ut från skolan utan att få något jobb, vilket naturligtvis ökade känslan av hopplöshet.⁵⁷ I februari 1930 uppvaktade Landshövding Karl Stenström och landstingsordföranden Enar Berglund regeringen Ekman i Stockholm. Budskapet var; ”*Kommunens resurser är uttömnda och ingen ljusning i syne*”. Kostnaderna för fattigvård gick upp och skatteintäkterna gick ned.⁵⁸

⁵⁵ Sjöqvist s.212

⁵⁶ Pappers 100 år, s.26-29

⁵⁷ Norman s.32-37

⁵⁸ Norman s.43

Sågverkens och massaindustrins utveckling

Under sågverkens höjdpunkt i Norrland runt 1870 utgjorde sågverksindustrin över 50% av Sveriges samlade export. Efter 1890 stagnerade sågverksindustrin, och vid sekelskiftet startade en sjunkande tendens mycket beroende på ökande problem med råvarutillgång samt konkurrens från Ryssland.⁵⁹ 2018 stod sågverksnäringen för endast 2% av exporten,⁶⁰ och idag bara finns ett stort sågverk kvar i Ådalen. Sten Nilsson, CEO Forest Sector Insights AB, illustrerar schematiskt sågverkskonjunkturerna enligt följande:⁶¹

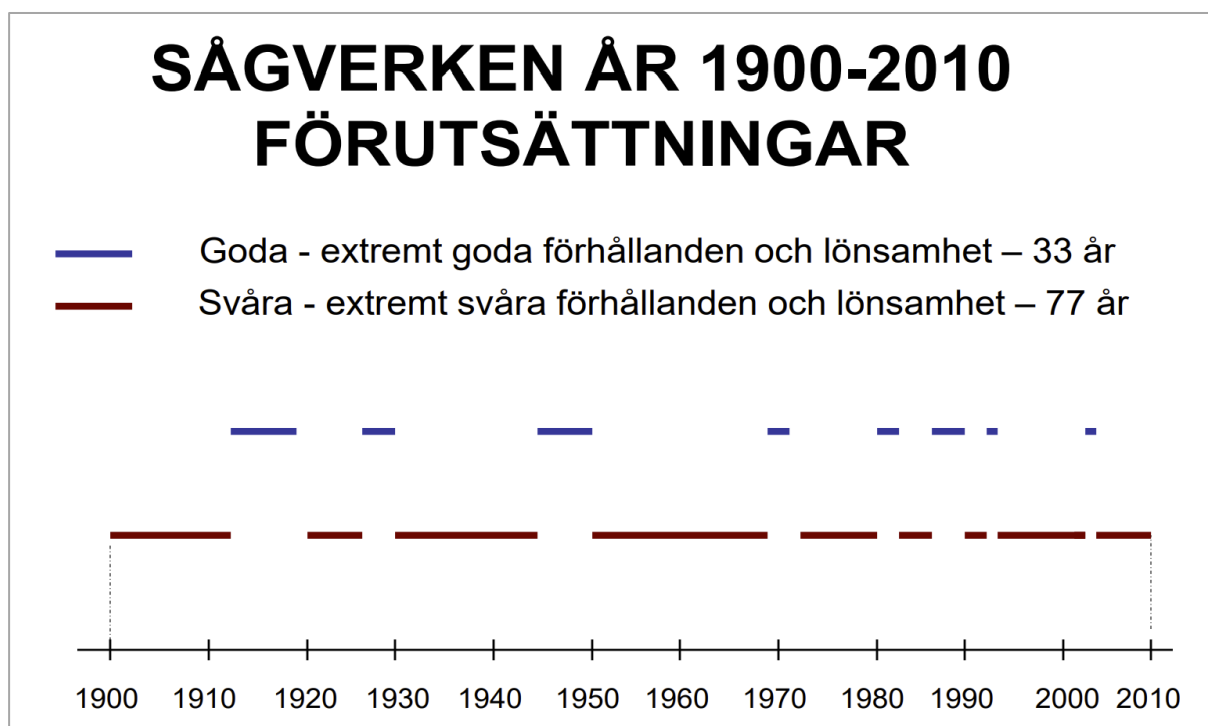


Figure 3 – Sten Nilsson, KSLA 13 Nov 2014, Sågverken år 1900-2010 Förutsättningar

Under 1900-talets första 30-år så är det som synes goda tider under krigsåren och i slutet av 20-talet, annars så är det svåra förhållanden.

Efter sågverkens glansperiod gjorde massafabrikerna sitt intåg. Med den högkonjunktur som i stort varade från mitten av 1890-talet till första världskrigets utbrott skedde en mycket snabb

⁵⁹ Haslum, s.70-71

⁶⁰ Christian Valeur s.12-13

⁶¹ Sten Nilsson, *Har Sverige varit, är Sverige och kan Sverige bli en skogsindustriell stormakt?*, KSLA, Stockholm, 13 November 2014, <https://docplayer.se/1380321-Har-sverige-varit-ar-sverige-och-kan-sverige-bli-en-skogsindustriell-stormakt.html>

utbyggnad av massa och papperindustrin i Sverige. Vid sekelskiftet mot 1900-talet fanns det i Sverige 30 massa och 74 pappersbruk i Sverige, att jämföra med 150 massa och 80 pappersbruk på 1930-talet. Dessa 150 massafabriker tillverkade tillsammans tre miljoner ton massa varav drygt hälften konverterades till papper.⁶² 2019 fanns det ca. 30 massafabriker kvar, som tillsammans producerade ca. 12 miljoner ton. De största fabrikena producerade nu över 700.000 ton massa, jämfört med 6.000 ton vid sekelskiftet.⁶³ I Ådalen finns 2021 en mellanstor specialpappersfabrik kvar jämfört med det pärlband av bruk som fanns för 100 år sedan. Trots den hårda konkurrensen och tidigare överetablering, så uppvisar massaindustrin i snitt bättre lönsamhet än sågverksindustrin. Sten Nilsson illustrerar detta enligt följande:

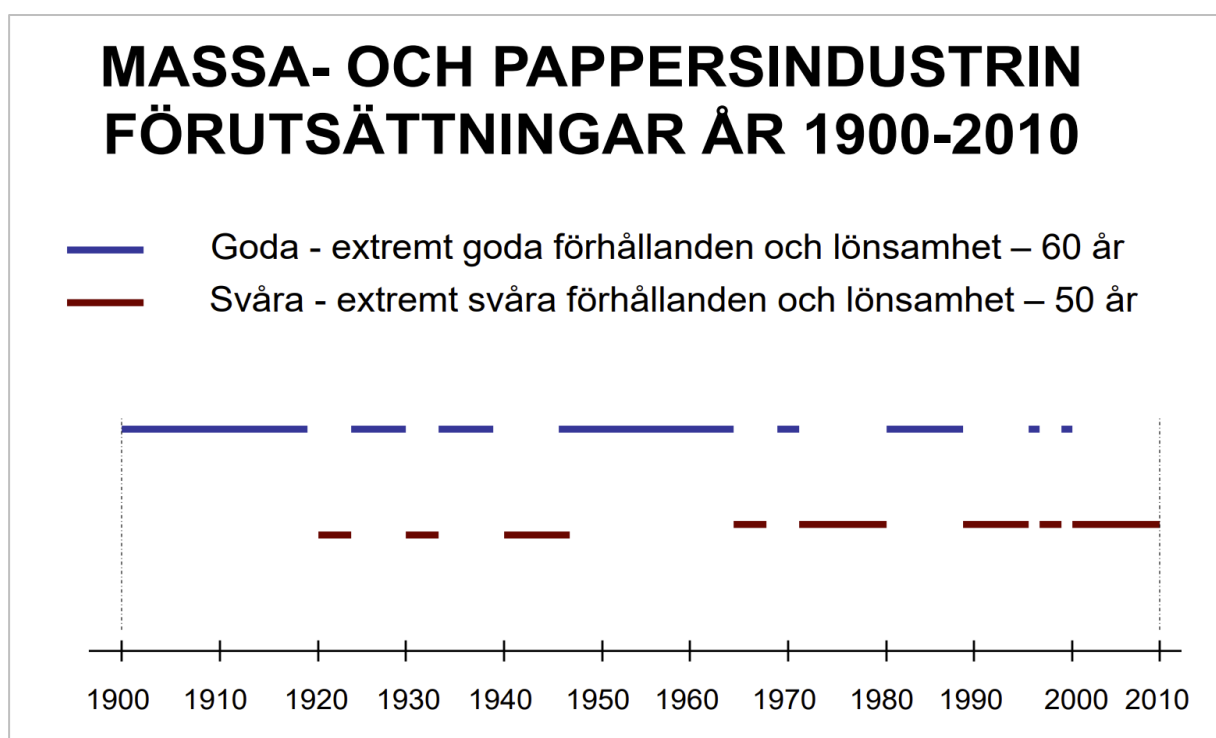


Figure 4 - Sten Nilsson, KSLA 13 Nov 2014, Massa och Pappersindustrin år 1900-2010 Förutsättningar⁶⁴

Här kan vi se att goda förhållanden i stort rådde under den period vi studerar, förutom depressionsåren runt 1921 och 1930.

⁶² Per Jerkeman, ... huruvida då vi kokade cellulosa och gjorde papper därav, *Ingenjörer berättar*, s.11

⁶³ <https://www.skogsindustrierna.se/om-skogsindustrin/vara-medlemmar/karta/>

⁶⁴ Sten Nilsson, *Har Sverige varit, är Sverige och kan Sverige bli en skogsindustriell stormakt?*, KSLA, Stockholm, 13 November 2014, <https://docplayer.se/1380321-Har-sverige-varit-ar-sverige-och-kan-sverige-bli-en-skogsindustriell-stormakt.html>

Företaget

Kramfors AB historia och utveckling

Kramfors första finbladiga såg färdigställdes 1744 nära utloppet av en mindre å vid Ångermanälven. Under 1800-talet tillfredsställdes råvarubehovet med hjälp av avverkningsrätter i privilegieskogar som stod under Domänstyrelsens förvaltning.⁶⁵ Detta kompletterades med inköp av enskilda skogsfastigheter, och vid avyttrandet 1907 så ägde bolaget 250,000 hektar skog.⁶⁶

1907 köpte Johan och Carl Mannerheim tillsammans med Direktör Oscar Midling och bröderna Treschow Kramfors AB. Bröderna Treschow hade norskt ursprung och var för övrigt bröder till Mannerheims hustru Palemona. Oscar Midling, norsk veteranen inom den svenska trävarubranschen, var dominerande ägare och innehade 50% av aktierna (75 av 150). Johan Mannerheim själv ägde 25 aktier och bröderna Treschow och Carl Mannerheim tillsammans 50 aktier.⁶⁷ Antalet aktieägare ökade med tiden, och när företaget såldes 1929 fanns det ca. 20 aktieägare. Familjen Mannerheim och Treschow ägde då tillsammans fortfarande drygt 50% av aktierna. På så sätt kan man säga att Kramfors AB gränsade till familjeföretag.

Inslaget av norska investerare och kompetens var för övrigt stort inom den Svenska sågverks och cellulosaindustrin. Paul Burchardt, Disponent vid Kramfors AB 1881-1909 var född i Christiania (Oslo). Oscar Midling härstammade från Bergen, och hade fått sin skolning först vid Svartvik och sedan som Disponent vid Hudiksvalls Trävaru AB innan han tog steget till posten som VD vid Kramfors AB 1907. Inslaget av Norrmän är ingen tillfällighet, utan har att göra med den migration av Norskt kapital och kompetens österut efter att de Norska sågverken hamnat i svårigheter i sitt gamla hemland.⁶⁸

Som del av köpet ingick en helt ny sulfittfabrik som togs i drift Augusti 1907. Beslutet om att bygga en sulfittfabrik var för att citera Valeur ”*föga originell*”. Under perioden 1898-1904 hade

⁶⁵ Haslum, Vattensågarna, s.13-19

⁶⁶ Motsvarar en yta av 50 x 50 km

⁶⁷ Bolagsstämma juni 1908.

⁶⁸ Skogshistoriska Sällskapets Årsskrift 2018, s.24

redan 8 sulfitfabriker tagits i drift i Norrland, och när beslutet togs om att bygga i Kramfors var beslut fattade eller närapå fattade om ytterligare 5 fabriker.⁶⁹ Det var alltså en starkt konkurrensutsatt industri Mannerheim kom till.

1907 utbröt en brand som förstörde stora delar av den nya sulfitfabriken. Köpet fullföljdes dock, och fabriken återuppbyggdes med en kapacitet av ca. 10.000 ton. Därefter utökades kapaciteten kraftigt i flera steg och 1925 hade produktionen nått ca. 58.000 ton sulfitmassa årligen för att vara en av Sveriges största sulfitfabriker.⁷⁰ Sulfatfabriken i grannorten Frånö inköptes 1908 och inkorporeras till fullo i Kramfors AB fom. 1918,⁷¹ och samtidigt byggdes en spritfabrik i Kramfors.⁷² Från och med 1907 så utökade Bolaget sina skogsarealer genom köp av andra bolagsskogar och 1918 så ägde Kramfors AB hela 380,000 hektar skogsmark⁷³. 1915-1918 anlades ett kraftverk i Edsele vid Faxälven, ett biflöde till Ångermanälven. Slutligen så bildade Kramfors AB rederieaktiebolaget Vilhelmina 1915. Aktievärdet var nu 15,300,000,⁷⁴ att jämföra med 3,000,000 då Kramfors AB bildades 1897. För att använda Mannerheims egna ord:

Kramfors Aktiebolag ägde nu egna skogar vid goda flottleder, ett eget kraftverk om ca. 12,000 hästkrafter, sågverk med hyvleri och lådfabrik, samt sulfit och sulfatfabriker, de sistnämnda förenade med sågverken genom en linbana, som möjliggjorde verkets utnyttjande på mest ekonomiska sätt, samt egna fartyg.⁷⁵

Under perioden 1918 till 1930 utvecklas företaget vidare. I bolagets skogar bedrevs försöksverksamhet med dikning, gallring och plantering av nya träsorter och kapningslängderna optimerades mha. speciellt anställda apterare. Sågverkens virkessortering automatiserades och staplingsapparater elektrifierades. Nya moderna barktrummor beslutades 1929 för att minska råvarusvinnet och för att minska på personalbehov. Fabriken drevs av

⁶⁹ Valeur s.46

⁷⁰ Mannerheim s.69-71

⁷¹ Valeur s.28-32

⁷² Mannerheim s.16

⁷³ De så kallade Norrlandslagarna från 1906 förbjöd företag att förvärva fast egendom på landet (såsom enskilt ägd skog) i de fyra nordligaste länen samt delar av Gävleborgs och Kopparbergs län

⁷⁴ Motsvarar ca. 470MSEK i dagens pengavärde baserat på kosumentprisindex, <https://ekonomiskamuseet.se/rakna-ut-penningvardet/>

⁷⁵ Mannerheim, s.16

egenproducerad el från kraftverket i Edsele, dit även sulfatfabriken i grannorten Frånö anslöts. Även kraftverket utökades succesivt med det ökande behovet från fabrikerna från 14,8 millioner kilowattimmar 1919 till 58,3 millioner kilowattimmar 1927.

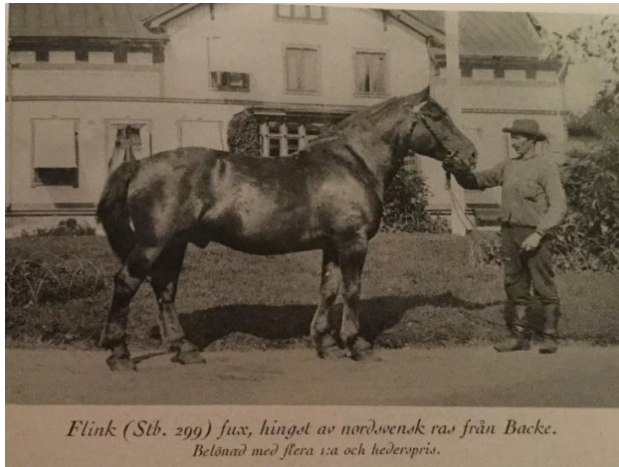


Figure 5 - Trotjänaren Flink i Backe

han redovisar denna bisyssla detaljerat med statistik över mjölk och smörproduktion, samt beståndets rassammansättning i ord och bild. Även hästarna i Backe kommenteras, och den gamle trotjänaren Flink omnämns med hedersord och bild.

1929 köptes Kramfors AB av Kreuger & Toll. Under 1930-talet så konsolideras ett antal andra av SCAs inköpta bolag med lokal anknytning i ett dotterbolag under Kramfors AB som till exempel Sandö Sågverk, Nensjö Cellulosa och Salsåkers Ångsåg. Efter Mannerheims tid så sker ett minimum av investeringar i sulfitfabriken, och 1952 konstaterar Kramfors nye VD att fabriken utan tvekan är i sämre skick än någon annan sulfitfabrik i Sverige.⁷⁷ Från och med 1955 så införlivades Kramfors AB med tillhörande dotterbolag till fullo i SCA.⁷⁸ Sulfitfabriken stängs slutligen 1977, efter att ha konkurrerats ut av andra fabriker inom SCA koncernen.

Kramfors AB ägde genom inköp av mark avsevärda jordbruksarealer. Uppgiften för lantbruket i Kramfors var att producera mjölk till befolkningen vid Kramfors, samt att genom denna produktion reglera mjölkpriset. 1909 såldes nästan all jordbruksmark då ”den odlade jorden både socialt och ekonomiskt bättre nyttiggöres i enskild mans hand”.⁷⁶ I Mannerheims bok skymtar hans eget jordbruksintresse fram, då

⁷⁶ Mannerheim s.91

⁷⁷ Valeur s.61

⁷⁸ <http://blog.zaramis.se/2010/04/24/mannerheim-treschow-kramfors/>

Företagets Strategi och finansiella utveckling

I bedömningen av hur ett bolag utvecklades bör vi i min mening försöka analysera dess överordnade strategi och dess finansiella resultat så objektivt det nu är möjligt, utan att ta hänsyn till känslomässiga aspekter eller politiska preferenser. För detta ändamål har jag sammanställt och analyserat de resultat och balansräkningar som publicerats i Kramfors AB verksamhetsberättelser från 1907 tom. 1929. Använda begrepp förklaras kortfattat i Appendix 2: ”*Begrepp och Förklaringar*”.

Kramfors AB har tre huvudsakliga ben att stå på:

1. Skogbruk och råvarutillförsel till sågar och massafabriker som sköts av en dedikerad skogsförvaltning

Skogsproduktion är kapitalintensiv och har relativt låg avkastning i sig själv, men gav en stabil kostnadsbas och mindre fluktuationer av produktionskostnader. Stigande priser på skogsmark förbättrade kreditvärdigheten vilket gav möjlighet till nya lån för nya skogsköp etc., men skogstillgångarna gav även vissa taktiska möjligheter som att köpa skogsråvara på marknaden när marknadspriserna var låga samt att öka egen avverkning när marknadspriserna var höga. Mannerheim själv var en pionjär beträffande skogsbruk, och satsade målmedvetet och konsekvent på skogsbruksåtgärder, vilket syns som återkommande budgetar för ”skogskulturåtgärder” i styrelseprotokollen.

2. Trävaruprodukter som sågtimmer och lådor som produceras av bolagets olika sågar

Sågverkens guldålder är som vi tidigare sett redan förbi, samtidigt som krigsåren genererar väldigt goda vinster. I och med att Kramfors AB äger egen skog så går det också enklare att moderera de egna sågverkens produktionskostnader och kapacitet både under bra och dåliga tider. Annars så gäller rationalisering, effektivisering, uppköp och konsolidering.

3. Cellulosa (pappersmassa) som tillverkas av bolagets sulfit och sulfatfabriker.

I ett historiskt perspektiv var cellulosatillverkning en framtidsbransch under 1900-talets inledande decennier. Kramfors AB investerar också aggressivt i sina fabriker genom utökning av produktionskapacitet av både sulfit och sulfatmassa, kvalitetshöjande åtgärder och besparingar. Som vi sett från Professor Sten Nilssons sammanställning så var det i stort en riktig bedömning.

Det förekommer också mindre sidoverksamheter som produktion av träspnit i egen fabrik, produktion av elkraft i eget kraftverk, rederiverksamhet samt delägande och aktieutdelning från diverse minoritetsposter. Från och med 1917 så särredovisas skog, emedan övriga produktionsenheter konsolideras under "Tillverkning" i Kramfors AB resultaträkningar.

Verksamhetsberättelsens sammanställningar är begränsade på så sätt att varken omsättning eller kostnader för underverksamheter framgår, utan verksamhetsberättelserna redovisar konsoliderade rörelseresultat (EBIT), ränte och skatteutgifter. För att komma åt andra detaljer skulle krävas ett omfattande detektiv och grävarbete i de 10-tals (om inte 100-tals) meter av bokföringsmaterial som finns arkiverat på SCA centralarkiv.

Rörelseresultatet fördubblas från 1907 till 1915, stiger kraftigt under krigsåren, dippar kraftigt under depressionen 1921 för att sedan stabiliseras mellan 4-5 millioner 1922-1929, detta trots fortsatt kraftiga investeringar. Nettoresultatet följer en liknade kurva, men har allt svårare att lyfta. Den huvudsakliga orsaken är de stora räntekostnader bolaget har på sina obligationslån, men även skatteutgifterna bidrar. I förvaltningsberättelsen 1921 kommenteras skatterna enligt följande: "Bolaget lider av överdrivna och förlamande skatter till stat och kommun".

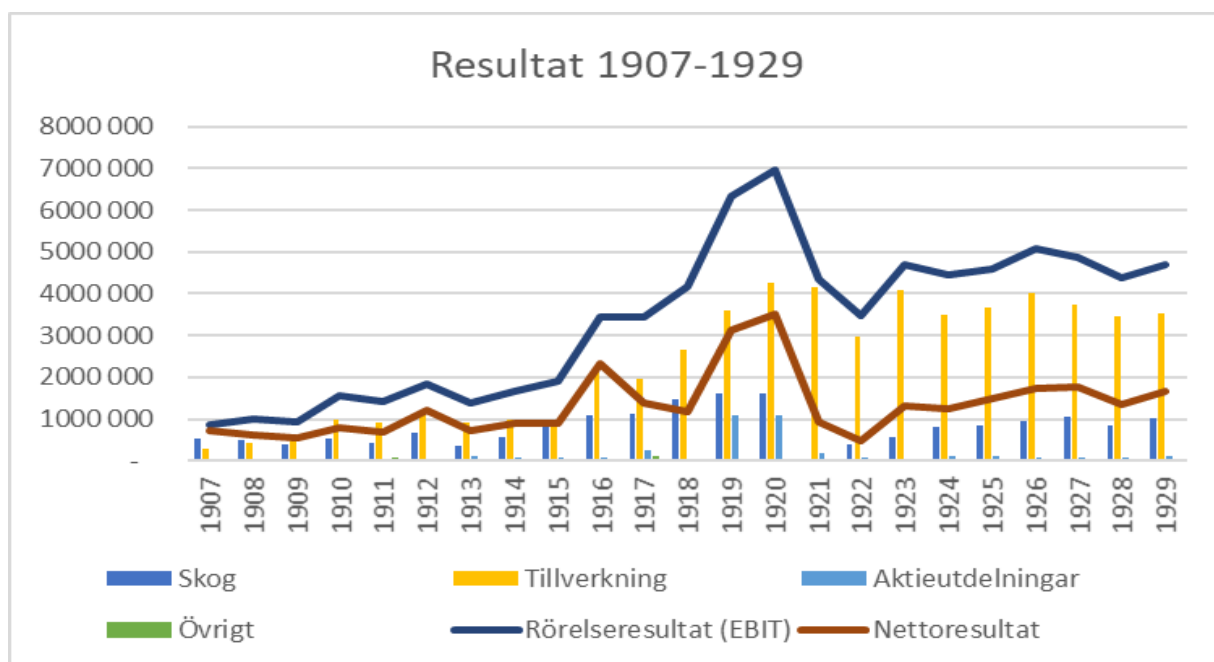


Figure 6 – Kramfors AB Resultaträkning 1907-1929

Som parentes kan nämnas att under depressionsåren på 1930-talet faller vinsten kraftigt och lämnar till och med negativa resultat, men det ligger utanför den här uppsatsen.

En huvudsaklig investering som görs under perioden är skogsmark, och bolaget köper stora skogsarealer i både Västerbotten och Norrbotten. De andra stora investeringarna är utökningar av fabriker samt inköp och utveckling av kraftverket i Faxälven. Investeringarna finansieras genom att existerande ägare skuter till aktiekapital men framförallt genom stora obligationslån. Strategin med en hög grad av lånefinansiering gör att ägarna kan behålla kontrollen över sitt företag och samtidigt erhålla en bättre avkastning på sina investeringar jämfört med en alternativ strategi med lägre belåningsgrad kombinerat med nyemission och ägarspridning

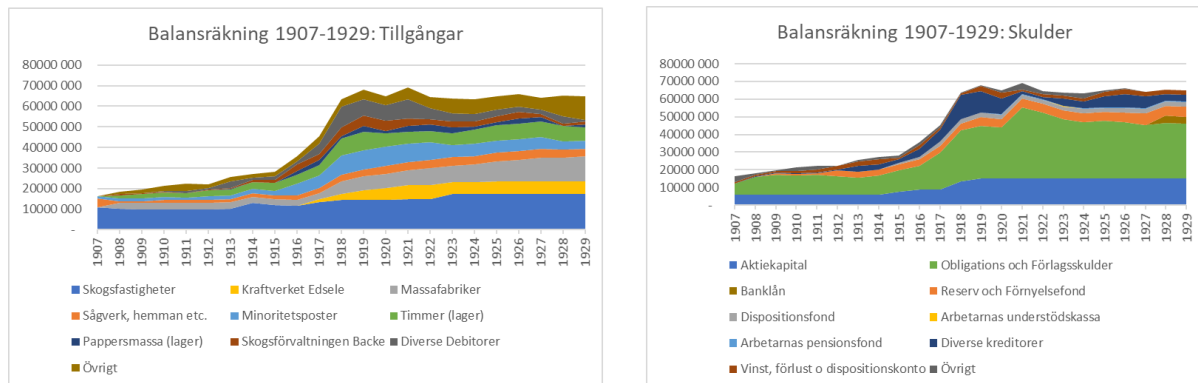


Figure 7 - Kramfors AB Balansräkning 1907 - 1929

Avkastningen på Sysselsatt Kapital (ROCE) har räknats fram som: Rörelseresultat / (Balansomslutningen – Räntefria Skulder). Som räntefria skulder har inräknats diverse kreditorer, arbetarnas pensionsfond och understöds-kassa samt övrigt, där övrigt kan innehålla vissa kortsiktiga omsättnings och banklån. Dvs. det framräknade nyckeltalet innehåller vissa approximationer.

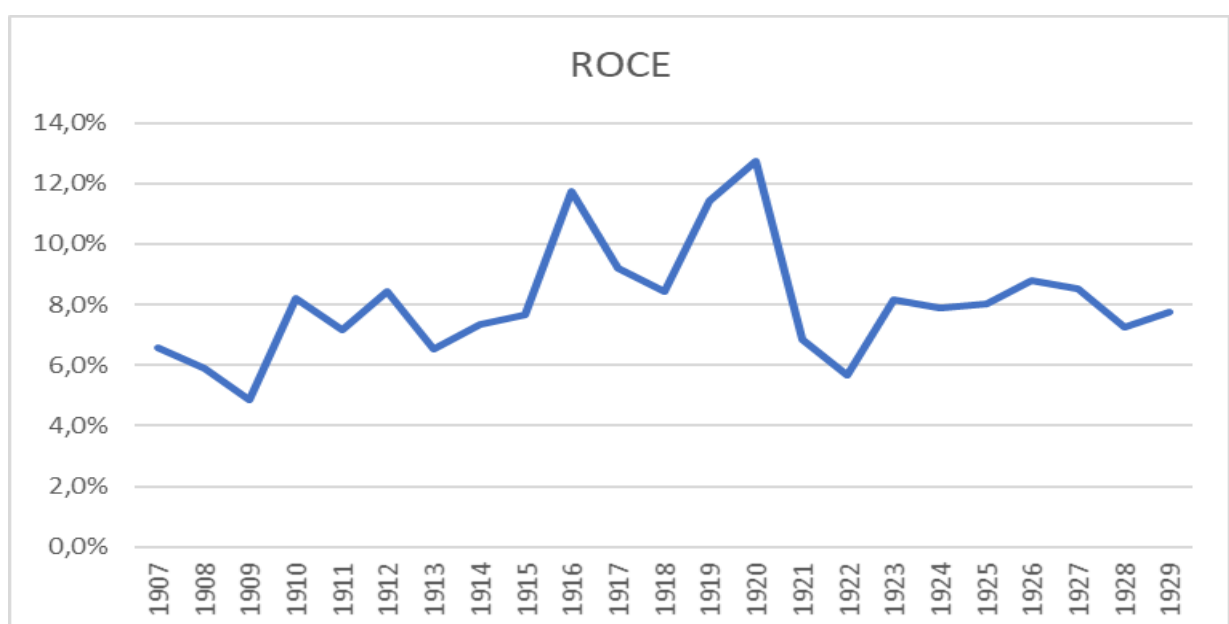


Figure 8 – Kramfors AB ROCE (Return On Capital Employed) 1907 - 1929

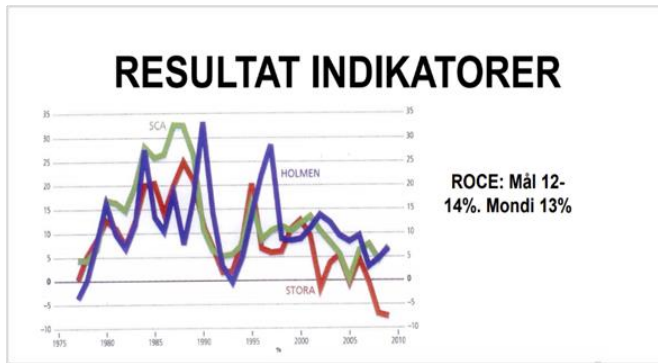


Figure 9 – Sten Nilsson

Jämfört med den utveckling som Professor Sten Nilsson redovisar för perioden 1975 till 2010 och jämför specifikt med SCA⁷⁹, så ser vi att Kramfors AB redovisar en långt mer stabil avkastning över tid som varierar mellan ca. 5% och upp till 13%, och i medel 8,3% över perioden. Kramfors AB

betalar typiskt 5% för de obligationslån som emitteras över hela perioden⁸⁰, varför avkastningen kan betraktas som moderat med avseende på den höga riskeponering branschen innebär.

En annan omdiskuterad faktor är aktieutdelningen, där höga aktieutdelningar både under perioden ifråga men också i senare beskrivningar ansågs representera orättvisor mellan arbete och kapital.

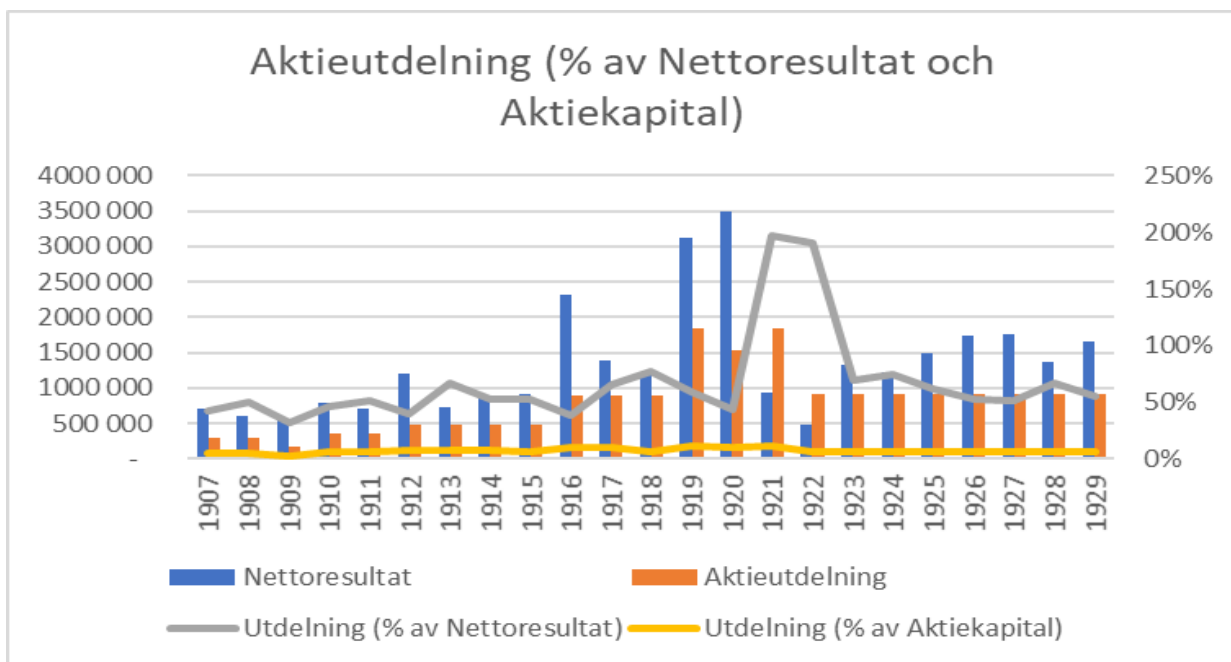


Figure 10 - Kramfors AB Aktieutdelningar 1907 - 1929

⁷⁹ Sten Nilsson

⁸⁰ Enligt protokoll Kramfors AB bolagstämma 1907 beslutades att ta ett 20-årigt obligationslån med 5,5% ränta de första 5 åren, därefter 5%, Enligt styrelseprotokoll 1928 beslutade styrelsen att ”ge uppdrag åt Herr Ordf. och VD att förhandla nytt obligationslån a’ 25.000.000 kronor till 5% ränta”.

Kramfors AB delar under perioden i fråga ut typiskt ut cirka 50% av nettovinsten och 6% av aktiekapitalet, förutom under krigsåren då man hamnar på ett medelvärde av 61% av nettovinsten och 7,3% av aktiekapitalet. Jämfört med dagens aktieutdelningar så ligger många s.k. högavkastande företag som banker på en direktutdelning, dvs. aktieutdelningen relaterat till aktiepriset, på 6-8%, och då är den riskfria inlåningsräntan betydligt lägre. Samtidigt är det svårt att blunda för att den höga utdelningen under krigsåren och framförallt depressionsåren 1921 och 1922 kan anses vara provocativa och väl representera de ”feta krigsvinster” Björn Elmbrandt refererar till. 1921 och 1922 är aktieutdelningen långt större än vinsten, samtidigt som vinsten sjunkit till mycket lägre nivåer än vanligt specifikt 1922. Till aktieutdelningar kan också läggas det premium på 40% jämfört med nominellt aktievärde Mannerheim förhandlade sig till vid avyttringen 1929 som kom aktieägarna till godo.⁸¹

Företaget – En sammanfattning

Kramfors AB hade i min mening en tydlig investeringsstrategi med tre huvudsakliga ben att stå på; skog, trävaror och cellulosa. Ett långsiktigt ägande av skog ger kontroll över råvarukostnader, trävarusidan rationaliserades och konsoliderades och de stora investeringarna sker i framtidens intäcksströmmar dvs. massafabrikerna. Resultat och balansräkningar framstår som sunda, även om bolaget är högt belånat och därigenom har höga räntekostnader. Den höga belåningen kan motiveras med finansieringsbehov för nyinvesteringar och skogsköp, men hög belåning genom obligationslån ger också fortsatt kontroll för existerande ägare och bättre avkastning på eget kapital dvs. i slutändan en möjlighet att ge aktieägarna en rimlig utdelning.

Den höga belåningen är också en riskfylld strategi, då bolaget därigenom blir känsligt för pris och marknadsfluktuationer, dvs. de stora fasta kostnaderna kvarstår även om intäkterna går ner. Samtidigt skapar investeringar i skogstillgångar tillsammans med tidens ökande skogsmarknader kreditvärdighet, vilket tillsammans med nyinvesteringar ger möjlighet till fortsatt expansion genom nya obligationslån osv. Aktieutdelningarna framstår som moderata i förhållandena till tidens bankränta och bolagets riskprofil.

⁸¹ Försäljningspriset för en majoritet av aktierna var 1400 kr jämfört med det nominella värdet av 1000 kr: Gustav Utterström, SCA 1929-1954, i Gustav Utterström, *SCA 50 år, Studier kring ett storföretag och dess föregångare*, Tryckeribolaget i Sundsvall AB, 1979, s.32

Ledarskapet

Styrelsearbete

Vid bolagsstämman Augusti 1907 utses Johan Mannerheim till Styrelseordförande och Oskar Midling till VD. Midling står för branschkompetens och Mannerheim har gedigen erfarenhet av jord och skogsbruk från godset Jokkis i Finland. FM Treschow ingår också i styrelsen. Carl Mannerheim tillträder som styrelsemedlem 1908 och blir ny styrelseordförande 1910 i samband med att Midling avlider. Samtidigt så övertar Mannerheim rollen som VD. Över tid så kompletteras styrelsen med medlemmar från bank, finans och juridik.

De beslut som fattades på bolagstämman och styrelsemöten efter att de nya ägarna tillträtt 1907 representerar väl de besluts och diskussionspunkter som kommer att sysslesätta styrelsen de kommande 23 åren tills Mannerheim avgår som VD 1930. Några exempel ges nedan:

Bolagsstämman i Augusti:

- ✓ godkändes inköp av av 15 fastigheter.
- ✓ beslutades utöka aktiekapitalet från 3.000.000 till 6.000.000 kronor genom att emittera 300 nya aktier (1:1).
- ✓ beslutades ta obligationslån att amorteras över 20 år med 5,5% ränta de första 5 åren, därefter 5%.

Styrelsemöte i September:

- ✓ beslutade ge i uppdrag åt Ingenjör Sundfeldt och Sehlstedt att utarbeta kostnadsförslag för utvidgning av sulfit respektive sulfatfabrikerna. Likaså får Sundfeldt i uppdrag att utreda fördelarna med ny torkanläggning.
- ✓ beslutades att ge i uppdrag åt Konsul Burchard att genomföra inköp av nya torkmaskiner enligt förslag från Sundfeldt.
- ✓ beslutades att understöda ett egna-hems projekt, då utvidningen av fabrikerna kommer att kräva mer personal. Bolaget bidrar med mark, samt bygnadsvirke till räntefri avbetalning.
- ✓ beslutades att på 2 år anställa skogsförvaltare med en årlig lön av 20.000 kronor, fri bostad, värme och belysning, mjölk samt potatisland.

Styrelsemöte i December:

- ✓ beslutas bevilja ett bidrag i ”virke” till en ny bro över Blåsjöälven efter förfrågan från Landshövdingen i Jämtland.
- ✓ beslutades om gåvor till julen till arbetare och underlydande att disponeras av Disponent Burchard.
- ✓ beslutades om bidrag till ved och husrum för åldiga arbetare och änkor efter framställning från Burchard.

För att sammanfatta styrelsens huvudsakliga rapporterings och beslutsområden:

- Formalia och verksamhetsberättelser
- Finansiella beslut, nyemissioner, krediter och lån
- Investeringsbeslut och utredningar
- Budget för skogskulturåtgärder
- Nyanställningar av nyckelpersoner och löneförhöjningar
- Arbetarbostäder och egnahemsprojekt
- Pensioner och understöd
- Bidrag och lobbying

Många punkter från bolagsstämmor, verksamhetsberättelser eller styrelsemöten kan idag ses som kuriosa, men var då viktiga händelser och en direkt konsekvens av politiska beslut, konflikter eller till och med världskrig. Mannerheim själv är styrelseordförande i många av Kramfors AB dotterbolag och lägger fram många av de förslag som diskuteras av styrelsen. Ett utdrag av tidstypiska exempel under perioden 1907-1929 summeras i Appendix 1., tillsammans med korta kommentarer från författaren.

Med den valda strategin och den konkurrensutsatta situationen blir framåtanda och kompetensförsörjning en nyckelfråga, varför anställningsfrågor ofta förekom på styrelsemöten. Den tekniska utvecklingen inom massaindustrin var fortfarande högst experimentiell och drevs av överingenjören.⁸² På Kramfors AB delegerades också det tekniska utredningsarbetet och investeringskalkyler till den tekniska chefen vars förslag i stort alltid godkändes. Den svenska

⁸² Per Jerkeman, ...*huru vi då kokade cellulosa och gjorde papper därav, Ingenjörer berättar*, Carlssons Bokförlag, Stockholm, 2015

skogen var utarmad i slutet av 1800-talet, och det rådde rådde råvarubrist. Modern skogsvård var i sin linda, och Kramfors anställde professionella skogsförvaltare däribland Eric W Rongefom 1924, en banbrytande pionjär inom skogsförvaltning.⁸³ Konflikthantering behandlas dock sparsamt av styrelsen, och verkar ha skötts direkt av VD och hans närmsta chefer.

Pensioner, understöd och bidrag omfattar relativt små utgifter men tar stor plats i protokollen. Här kan noteras att det fanns en specifik budget för bidrag att hanteras av styrelsemedlemmarna, men att specifika bidrag ofta protokollfördes och godkändes i efterhand. Fabriker och sågar brinner med jämna mellanrum, och brandförsäkringar blir därför en viktig post. Just dessa granskas också speciellt i revisionsberättelsen

De flesta bidrag rör sig om mindre summor a' 100 till 500 kronor per år, men utgår relativt generöst till många olika föreningar. Bland de "stående" bidragstagarna ingår till exempel Gudmundrå skytteförening, Gudmundrå föreläsningförening och De blindas förening. Gudmundrå Diakonikrets får under 20-talet årliga bidrag a' 1000 kr för avlöning av församlingssystemer. 1913 ges bidrag till Landsstormen i Hernösand och Sollefteå vardera 450 kr för inköp av kulsprutor och 1916 a' 1000 vardera för inköp av kokvagnar. Dessutom tillkommer bidrag till nykterhetsföreningar, tuberkulosföreningar och olika kristna ungdomsföreningar. Virke kan anslås till byggande eller förbättring av förenings eller missionshus.

Intresseorganisationer och lobbying

Många företagsledare lämnar sina politiska uppdrag under perioden pga. den pågående professionaliseringsprocessen, men Kramfors AB och Mannerheim fortsätter ändå att bidra till politisk propaganda och lobbying genom bidrag till politiska organisationer. Att Kramfors AB styrelse stödde högerpartiet framgår tydligt av de bidrag som går till politiska partier och föreningar. Allmänna Valmansförbundet erhåller varje år mellan 1920-1928 5.000 kronor årligen. Svenska Nationella Skyddskåren⁸⁴ och Sveriges Nationella Ungdomsförbund⁸⁵ får också bidrag på 500-1000 kronor under 20-talets sista år.⁸⁶ Även skattebetalarnas

⁸³ <https://sok.riksarkivet.se/sbl/mobil/Artikel/6827>

⁸⁴ Bildades 1925 av fd frivilliga på den vita sidan i Finska inbördeskriget, kopplingar till SAF och organiserat strejkbryteri

⁸⁵ Fristående ungdomsparti till Allmänna Valmansförbundet, bildades 1915

⁸⁶ Kramfors AB Styrelseprotokoll 1920-1928

intresseförening tillhör bidragstagarna, och Mannerheim rapporterar själv 1922 att han bidragit med 500 kronor i propaganda mot förbud mot rusdrycker.

Nätverk och intresseorganisation ersätter med tiden företagsledarnas politiska engagemang, och Johan Mannerheim var verksam i Industriförbundet arbetsutskott 1917-1930 och i styrelsen under 1920-talet⁸⁷. Förutom de samförståndsideal Mannerheim anammade från Industriförbundet, så kan även bidragen till föreläsningsverksamhet spåras till Industriförbundets tankar om utbildning och den kategori ledare Christer Ericsson kallar ”didaktiska patriarker”.

Vidare var Mannerheim aktiv inom branschföreningar som Svenska trävaruexportföreningen och Svenska cellulosaföreningen. Söderpalm beskriver väl dessa intresseorganisationers aktiviteter och lobbyverksamhet under krigsåren. Under de exportrestriktioner av cellulosa som regeringen Hammarskiöld införde var Cellulosaförbundet, där Mannerheim satt i både Styrelse och Arbetsutskott, en aktiv motpart med direkta kontakter med regeringen. Mannerheim deltog också i de intressegrupper på Skandinavbankens sida som propagerade för rösträttsreformerna 1918. Här kan noteras att många industriledare var för en utbredd rösträttsreform av pragmatiska och realpolitiska skäl, trots att man i många andra frågor stödde högerpartiet. Slutligen så tillhör Mannerheim en av de industriledare som undertecknade protestskrivelsen mot Aftonbladets tyskvänliga propaganda på Marcus Wallenbergs och Industriförbundets initiativ 1918.⁸⁸

⁸⁷Tomas Matti, *Industriförbundet och den demokratiska utmaningen, Företagsledarnas professionaliseringsprocess 1900-1940, Uppsala papers in financial and business history*, Report No. 18 2003, Bilaga 1 och 3

⁸⁸ Söderpalm s.100-108, s.184, s.199

Ledarskapet – En sammanfattning

Mannerheim verkade som VD för Kramfors AB under hela 20 år. Både stora och små beslutspunkter avhandlas av styrelsen, där Mannerheim själv ofta ansvarar för finansieringsfrågor och förhandlingar om obligationlån. Det finns en tydligt organisation med ett delegerat ansvar, där framförallt de tekniska cheferna hade ett stort ansvar och inflytande, och vars rekommendationer man ofta följde. Det fanns också ett tydligt fokus på anställning av kompetenta chefer, vilka avlönas relativt väl även jämfört med VD. Bidrags och välfärdsfrågor får stort utrymme i styrelseprotokollen men det är troligtvis av formell natur, då styrelsemedlemmarna har en egen budget att disponera för bidrag.

Mannerheims arbete inom bransch och intreseorganisationer framförallt för att hantera exportrestriktionerna under första världskriget påvisar ett stort och viktigt professionellt nätverk, med förankringar inom den högsta politiska och industriella eliten med Marcus Wallenberg i spetsen. Huruvida Mannerheim var direkt inblandad i den ideologiska utvecklingen mot utbildning och samförstånd som Industriförbundet bedrev har inte analyserats, men det är troligt då Mannerheim deltog i Arbetsutskottets arbete.

Ideal och självbild

Personen

Personlighet och självkänedom är viktiga komponenter av ledarskap, och trots att vi har begränsat med information så går det ändå att skissa en enkel profil av Mannerheims personlighet. Barndomen var i Jägerskiölds beskrivning konservativ och kantad av familjetragedier. Hans far utmålas som industrialist och radikal nationalist med litterära talanger, men samtidigt som en oansvarig spelare och slarver. Johan tog naturligt med sig positiva och negativa intryck av sin far, samtidigt som han sörjde sin alltför tidigt avlidne mor och såg baksidorna av en stormig relation. Mannerheim var principfast och beredd att gå i exil för sitt kompromisslösa stöd för den ”Finska saken”. Samma principfasta hållning uppvisade Mannerheim under Finska inbördeskriget 1918 genom sitt engagemang i Föreningen Finlands Vänner och Svenska Brigaden. Johan Mannerheim syns ha varit framåtblickande och beredd att ta kontrollerade risker, bevisade av hans experimentella skogsbruksverksamhet på Grensholm och den aggressiva moderniseringen av Kramfors AB genom stora obligationslån.

Teresita Sparre Currie ger en viss inblick av Johan Mannerheims självbild genom de utvalda brevcitat hon inkluderar i sin bok *”Two families allied in art and marriage”*, som handlar om farmor Eva Mannerheim “ - syster till Johan Mannerheim - och hennes familj. Teresita Currie Sparre växte upp i USA, och boken är därför skriven på engelska och Mannerheims brevcitat sålunda översatta till engelska. I brevväxlingen med sin blivande hustru Sofia Palemona Treschow⁸⁹ beskriver Johan då drygt 30 år gammal något av sin slutna karaktär och sinnesstämning: *”I have always been reserved, which You have learnt from my not unpleasent silence”*. Sin uppriktighet och ärlighet deklarerar Johan emed orden: *”I consider frankness and openness a condition for our happiness.”* Johan misstänker möjligtvis att han framstår som självgod då han skriver: *”You think I’m full of myself, but that’s not the case. I am full of faults”*. Samtidigt som Johan var tystlåten och reserverad hade han ärvt en tävlingsinstinkt från en äldre farbror: *”Whatever You undertake, You must be the first”*, vilket naturligtvis är en tillgång i en konkurrensutsatt bransch.

⁸⁹ Sparre Currie, *Johan and Palla*, Chapter 16,

Teresita Sparre Currie kommenterar själv Mannerheims slutna personlighet som hon kommer ihåg det från barndomens besök på Grensholm: *"I loved Aunt Palla, but Uncle Johan frightened me. He seemed silent and severe; in my childish eyes, even his grown children seemed aware"*. Sparre Currie kontrasterar slutligen den hårda ytan med hans mjukare och mer sårbara sidor.

... these letters to Palla show a side of him that he kept hidden to all from his wife. Shy man that he was, did anyone but Palla discover his interest in literature, his insight into the Russian master Gorky? Perhaps only Palla and his brothers and sisters understood his vulnerable nature.

Och kanske speglar intresset för Maxim Gorkij en mer sårbar sida av Mannerheim som Sparre Currie antyder, eller så känner Mannerheim igen en självsfrände i den samtida Gorkijs öde som föräldralös från 11 år ålder och sedermera politisk motståndare i exil.⁹⁰

I samband med sin 60-årsdagen 1928 gav Mannerheim ut boken *"Kramfors Aktiebolag och Organisation"*. Boken omfattar Kramfors AB historia, men fokuserar naturligt på Mannerheims egen epok och industriella gärning. I boken lyfter Mannerheim fram sina samförståndsideal och företagets bidrag till den välfärd arbetarna numera upplever, men berör inte de frekvent förekommande konflikterna.

Boken ger ett varmt och nästan romantiskt uttryck, och innehåller många vackra naturbilder



Figure 11 - Fiskåfjället i Frostviken

med fjäll, renar och flottningsbilder, fler än vad som är typiskt för en bok med industrihistoria. Kanske speglar bilderna ett genuint natur och vetenskapsintresse, kanske speglar bilderna symboliskt någon sorts tänkt och utbredd idealvärld där alla är välkomna och får plats eller så pekar bilderna på bolagets storhet och närvaro från kust till fjäll.

⁹⁰ Maxim Gorkij föddes 1868 och dog 1936, levde i exil på ön Capri i 1906-1913

Patriarken

Enligt Börje Harnesk så är stora sociala och materiella skillnader mellan företagsledare och arbetstagare, sk. olikhet, en grundsten för den patriarkala modellen. Med sin adliga och Victorianska uppfostran, uppväxt på Villnäs och tjänst som förvaltare på Jokkis vid förra sekelskiftet, så kan det knappast råda någon tvekan om att Mannerheim ärvt konservativa patriarkala ideal. De stora klasskillnader som rådde vid Kramfors AB blir också tydlig när man läser Fägerborgs och Rosengrens etnografiska studie om Kramforsfabriken. Arbetare och tjänstemän umgicks inte utanför arbetet. De lägre tjänstemännen umgicks med varandra och de högre tjänstemännen med varandra och samhällets toppar. Mannerheim själv umgicks med toppar och industriledare utanför orten. Ett undantag var seden att tjänstemännen avlade nyårsvisit då det bjöds på vin och kaffe, en sed som Mannerheim införde. På våren bjöds sedan på middag.⁹¹ Visst kan detta ses som en del av det patriarkala arvet och köp av lojalitet, men i min mening kan det också tolkas som ett praktiskt sätt att något bryta barriärerna vilket bidrar till samförståndskänsla och en mer effektiv kommunikation mellan ledning och tjänstemän.

Kramfors var en typisk bruksort med tydliga materiella skillnader. Invid sågverket låg sågverksarbetarnas bostäder, och vid fabriken låg fabriksarbetarnas bostäder. På det område som kallas bruket ligger herrgården där Mannerheim bodde, och i slutningen upp mot fabrikssamhället låg överingenjörens vita villa. Tjänstemännen bodde i villor som låg i utkanten av fabrikssamhället. I arbetarkasernerna hade varje familj ett rum och kök. Husen var byggda utan vatten och avlopp, men var utrustade med vedspis och kakelugn. Brunn och dass fanns på gården. Många av arbetarna höll sig med egen julgris, och det fanns ett gemensamt grishus.⁹²

En annan aspekt av det patriarkala tankesättet var enligt Harnesk patriarkens rättighet och skyldighet att ingripa i de anställdas liv, sk. helhet. Sture Nyberg⁹³ beskriver en sådan händelse då Mannerheim var ute och inspekterade sitt bruk:

En söndagsförmiddag våren 1929 kom baron Mannerheim – bror till marskalken, presidenten m m – åkande med gigg och häst. Han inspekterade vår lägenhet och konstaterade att den var omodern

⁹¹ Fägerborg Rosengren, Värderingar och faktiska förhållanden, s.84-87

⁹² Fägerborg Rosengren, Fabrikssamhället, s.96-99

⁹³ Sture Nyberg växte upp i Kramfors där hans far fått anställning som tjänsteman

och tungarbetad. Han bestämde på stående fot att den skulle utökas, renoveras och moderniseras. Således fick arrendator Dahlberg flytta och det kom ”gubbar”, som började bygga om, gräva brunn, dra nya ledningar etc. Framemot jul var renoveringen i huvudsak klar. Då, dagen före Lucia, kom Mannerheim på inspektion och konstaterade att resultatet var tillfredsställande, men konstaterade samtidigt att min far fortfarande hade lika lång väg till kontoret. Eftersom en tjänstebostad hade blivit ledig nära Kramfors centrum och på gångvägs avstånd från kontoret, skulle vi flytta dit. Något utrymme för överläggningar eller diskussioner fanns inte. Sagt ord gällde och därmedpunkt.⁹⁴

Nyberg var bara 9 år när den här händelsen inträffad, men å andra sidan är det väl ändå troligt att besöken ”från Baronerna” etsat sig fast i barndomsminnet.

I det patriarkala systemet ingick att hjälpa och bistå sina arbetstagare i utbyte mot lojalitet och arbetskraft, sk. ömsesidighet enligt Harnesk modell, en ”börda” som med tiden skulle flyttas över på stat och kommun. I fallet Kramfors AB så ingick vissa förmåner som möjligheten att köpa billigare virke eller tomtmark till bra pris. Till välfärdsinrättningar hör vidare den tvättinrättning där arbetare och tjänstemän kunde få sina kläder tvättade, ett badhus, ett rekreationshem samt ett barnhem för sjukliga barn. För förmännen tillkom fri bostad och ved, för tjänstemännen ytterligare förmåner som fritt lyse och gårdskarlar. Den goda ripjakt och det laxfiske som Mannerheim beskriver i sin bok var knappast tillgänglig för gemene man, men den idrottsplats som anlades och finansierades med hjälp av företaget var definitivt populär.⁹⁵

Hyran drogs på lönen, och ved köptes ”billigt” av bolaget. Ved och bostad var alltså inte fritt, utan hade förhandlats bort i det kollektivavtal som slöts mellan Sågverksarbetarförbundet och Kramfors AB redan 1907 och istället kompenseras med andra påslag. Samtidigt infördes olycksfallsersättning enligt lag och skyldighet för bolaget att tillhandahålla läkarvård vilket även utsträcktes till hustru och barn.⁹⁶

Kramfors saknade som så många andra brukssamhällen bostäder, och för att säkerställa arbetskraft hjälpte bolaget till med bostäder och egnahemsprojekt. Bostadsbyggandet beskrivs som en ”nödvändighet” snarare än välfärd.⁹⁷ För att stöda egnahemsbyggandet så avstyckade bolaget mark för försäljning via egnahemsföreningar. Mannerheim skriver: ”arbetarna erhålla

⁹⁴ Nyberg, Ådalsminnen, s.6, <https://docplayer.se/7458101-Adalsminnen-1922-1941-1-inledning-1.html>

⁹⁵ Mannerheim s.102-108

⁹⁶ Haslum s.82-83

⁹⁷ Kramfors AB förvaltningsberättelse 1920

byggnadsvirke till ett lågt pris och på avbetalning. Årligen byggas av arbetarna en mängd trevliga enfamiljshus".⁹⁸ Egnahemsprojekt var inget unikt för Kramfors AB och "mängden trevliga enfamiljshus" kontrasterar definitivt mot den bild av arbetarnas bostadsstandard Sture Nyberg ger i sina minneanteckningar:

*... industriarbetarnas bostäder var i högsta grad undermåliga. Lägenheterna hade varken centralvärme, vatten, slask eller toalett. Vägglöss och råttor var vanliga företeelser. Det var sammantaget en miljö som gav god grogrund bl a åt lungsoten.*⁹⁹

Följande berättelse av Manne Larsson, intervjuad av Björn Elmbrandt, skulle kunna illustrera den personliga tillit Matti karakteriserar paternalism med. I samband med hungerkravallerna 1917 militären inkallades till Kramfors och inkvarterades på herrgården:

...arbetarna besökte herrgården flera gånger för att tala med soldaterna. Då Mannerheim visade sig skrek man först "ner med kapitalismen", när han talade om att bättra mat var på väg från England skrek man "leve Mannerheim".

Försöken från arbetsgivarna att säkra matförsörjningen under krigsåren går att se i Trävaruexportföreningens cirkulär,¹⁰⁰ och var alltså inte unikt för Kramfors AB. Vissa av bolagen försökte också bidra med andra förbättringar, varav Kramfors AB erbjöd sig att skaffa åkrar och bidra med sättpotatis till de anställda. Dessa stödåtgärder går också att tolka som en del av den patriarkala strukturen, men personligen tolkar jag dessa stödåtgärder, inklusive dyrtidstillägg och andra hjälpinsatser, som drag av medmänsklighet men framförallt som sunt företagsekonomiskt tänkande. Utan fungerande arbetskraft stannar företaget.

I det appendix på över 40 sidor som ingår i Mannerheims bok med foton av alla som jobbat på Kramfors AB så går det att räkna till över 500 anställda som varit anställda i över 20 år, därav flera sjuksköterskor.¹⁰¹ Detta skulle kunna tolkas som stark lojalitet bland arbetstagarna, men är troligare ett bevis på den tilltagande arbetslösheten i Ådalen där arbetsmarknaden var begränsad och alternativen få.

⁹⁸ Mannerheim, s.102

⁹⁹ Nyberg, Sociala förhållanden och kriser I, s.18

¹⁰⁰ Till exempel cirkulär 44:1917 "Angående bekommande av saltat fläsk" och cirkulär 55:1917 "Angående tillhandahållande av färsk fläsk", både ur Svenska Trävaruexportföreningen 1917.

¹⁰¹ Mannerheim, s.113-152

Proffset

Enligt Mattis definition av den framväxande professionella ledarskaden så finns flera aspekter som väl sammanfaller med Mannerheims sätt att leda Kramfors AB. Mannerheim var i första hand företagsledare och lämnade politiken åt andra. Från den omfattande korrespondensen kan vi dra slutsatsen att Mannerheim var direkt involverad i den operativa verksamheten, och från verksamhetsberättelserna kan vi se att Mannerheim förutom styrelsemedlem och VD för Kramfors AB också var ordförande i många av Kramfors AB's dotterbolag. Att Mannerheim var aktiv i intresseorganisationer och nätverk har framgått tidigare, och att den ekonomiska uppföljningen var både central och professionell framgår av SCA's styrelseprotokoll från 1930 där Kramfors AB tidigare bokföring torrt kommenteras:

Kramfors bokföring förefaller – trots genomförd förenkling i vissa avseenden – väl invecklad, ehuru det måste erkännas, att den motsvarar höga anspråk på statistiska krav. Bör göras till föremål för studium av expert.¹⁰²

Ett oberoende ledarskap där företagets långsiktiga utveckling ställs framför ägarnas kortsiktiga vinstintressen karaktäriserar också det professionella ledarskapet enligt Matti. Här kan vi konstatera att Mannerheim själv är en av de stora ägarna och därmed inte oberoende, men å andra sidan styr han som VD efter en tydligt långsiktig strategi. Att Mannerheim ombads att stanna kvar som VD när SCA tar över Kramfors AB tyder på professionell uppskattning.

Mannerheim är tydligt påverkad av det framväxande ledarskapsideal som Industriförbundet propagerar för, och som förordar samarbete och samförstånd framför konflikt. För att uppnå samförstånd krävs i min mening dialog och inkluderande av breda grupper, och Mannerheim adresserar mycket tydligt alla de som arbetar på Kramfors AB i förordet till sin bok ”*Kramfors Aktiebolag Utveckling och Organisation*” där han tackar:

... såväl tjänstemän och arbetare, arbetarna i skogarna och vid timmerflottningarna, från Lappmarkens fjäll till kusten arbetare, sysselsatta vid de industriella anläggningarna och vid sjöfarten.¹⁰³

¹⁰² SCA styrelseprotokoll 1930

¹⁰³ Mannerheim, Förord

I förordet ger Mannerheim uttryck för samförståndsidealen: *”Jag tänker särskilt på samhörighetskänslan mellan bolaget och alla dem, som ägnat det sitt livs arbete, bolagets tjänstemän och arbetare”*¹⁰⁴, och i sitt avskedsbrev publicerat i personaltidningen Kramm 1930 ger Mannerheim uttryck för liknande tankar när han tackar alla *”... såväl i skogarna som i industrierna, för den gemensamhetsanda de visat, och för den insats de genom sitt arbete gjort”*.¹⁰⁵

Att verkligheten i praktiken var mer konfliktfylld än Mannerheim själv önskade, och hur Mannerheim själv såg på dessa konflikter framgår i avskedsbrevet från 1930.

*... kommer jag vid granskning av konflikternas pro & contra till det resultat, att dessa endast varit till skada och kostat såväl arbetare som bolaget stora stora summor. Många av de planer jag haft på införandet av förbättringar för arbetarna har fått skrinläggas eller skjutas på framtiden med anledning av de förluster, arbetsstriderna medfört.*¹⁰⁶

Mannerheim rekommenderar också en lösning:

*Jag är dock övertygat om, att i den mån ekonomisk upplysning stiger hos våra arbetare och samarbete mellan arbetare och ledning därigenom möjliggörs i högre grad än hittills, komma även konflikterna att bli färre.*¹⁰⁷

Behovet av ekonomisk upplysning bland arbetarna känner vi igen från Industriförbundets propaganda, och troligtvis trodde Mannerheim själv på receptet – varför skulle han annars påtala detta när han redan avgått och dessutom var allvarligt sjuk? Däremot framstår kommentaren i efterhand som lätt naiv med tanke på de begränsade möjligheter till utbildning de flesta arbetare hade, men samtidigt så ger Mannerheim faktiskt uttryck för en mer visionär bild av en bättre utbildad arbetarklass. Däremellan behöver det inte råda någon motsättning.

Mannerheim tackar även tjänstemännen, och avslutar sitt brev med att önska:

¹⁰⁴ Mannerheim, Förord

¹⁰⁵ Personaltidningen Kramm 1930 s.54-55

¹⁰⁶ Personaltidningen Kramm 1930, s.54-55

¹⁰⁷ Personaltidningen Kramm 1930 s.54-55

... att bolaget i den Kreugerska concernen skall kunna hävda den ledande ställning, som det sedan 1700-talet haft i svensk trävaruindustri och på senare tid även fått svensk skogsvård, till nytta för alla anställda, för bolagets aktieägare och till heder för vårt land.¹⁰⁸

Att Mannerheim var en föregångare inom skogsvård syns bland annat genom de bidrag som årligen tilldels skogsbruksåtgärder. Även Haslum tar upp den metodiska skogstaxering som påbörjades redan 1910 vid Mannerheims tillträde som VD.¹⁰⁹

Även om Mannerheim tydligt propagerade för ett samförståndsideal så finns det få belägg för att idealen genomfördes i praktiken. Ett exempel var dock personaltidningen Kramm som utkom med sitt första nummer 1928, redan ett år efter Sveriges första personaltidning ”NK’s Kompanirullan”.¹¹⁰ När Mannerheim skickade ut sin inbjudan om att utse medlemmar i ett tidningsutskott antog visserligen fackföreningarna förslaget, men en vänsterradikal minoritet ansåg fortfarande att förfrågan skulle avslås då det inte kunde finnas några gemensamma intressen mellan arbetare och arbetstagare vare sig nu eller i framtiden.¹¹¹

Vänstervindarna blåste starkt i Ådalen, och som högerorienterad industrialist torde Mannerheim aktivt försökt motverka den vänstersocialistiska propagandan. Mannerheim återkommer flera gånger till industrins betydelse för den sociala utvecklingen i sin bok, och ett exempel är Mannerheims tolkning av Ludvig ”Lubbe” Nordströms beskrivning av fattigdomen i boken Stornorrland. Mannerheim skriver: ”*Fattigdomen var så stor och så tryckande, att nutidsmänniskan knappt kan göra sig förställning därom. Det är industrin som lyckats förbryta denna fattigdom i välstånd*”.¹¹² Härigenom rättfärdigar Mannerheim också företagets och sitt eget agerande i förhållande till de växande krav arbetskåren ställer. Här kan noteras att boken Stornorrland är en starkt tendensiös och okritiskt beskrivning av den Norrländska Storindustrins förtjänster. Nordström själv var starkt starkt lierad med bruksägarna i Ådalen,¹¹³ och under boken Stornorrlands tillkomst bodde han dessutom en period hos Mannerheims i Kramfors.¹¹⁴

¹⁰⁸ Personaltidningen Kramm 1930 s.54-55

¹⁰⁹ Haslum s.106

¹¹⁰ <https://sverigesradio.se/artikel/7348026>

¹¹¹ Valeur s.55

¹¹² Mannerheim s.10

¹¹³ Information från Lubbe Nordström kännaren Sven Bodin efter mailväxling med författaren

¹¹⁴ Nordström, s.301-302

En jämförelse med ”likar”

Begreppen ”paternalism” och ”professionalism” är som tidigare diskuterats problematiska och inte helt entydiga begrepp. Trots detta har jag försökt att jämföra Mannerheim med några utvalda företagsledare som verkade samtidigt med Mannerheim specifikt under 1920-talet. Jämförelsen är naturligtvis subjektiv och starkt förenklad utan strikt definierade kriterier, men ger i min mening ändå en ide om Mannerheims ledarskapsideal. Det jämförande landskapets X-axel går från konflikt mot samförstånd och Y-axeln från paternalism mot professionalism.

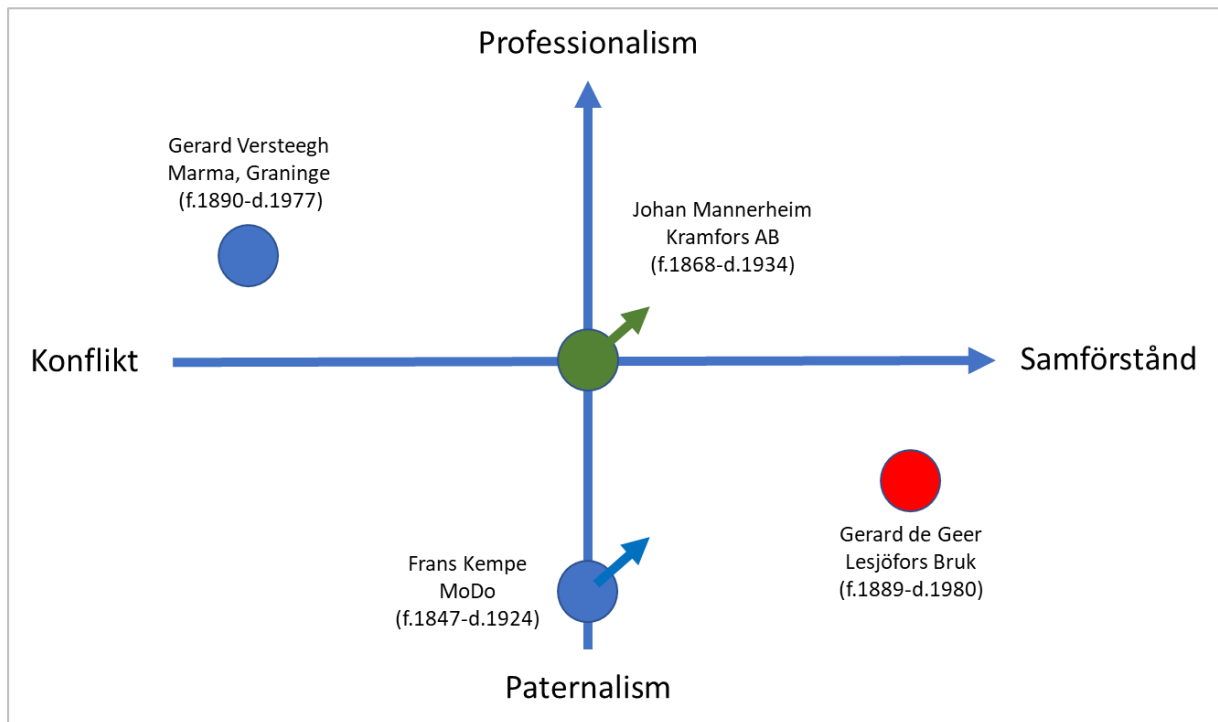


Figure 12 - Enjämförelse med likar

Gerard Versteeg är framförallt känd för sitt kompromisslösa motstånd mot fackföreningar, och för all del även arbetsgivarföreningar, och för att indirekt orsakat tragedin vid Lunde 1931. Den välvilja som visades mot arbetstagare var högst begränsad. Däremot utvecklades Graningeverken till ett ekonomisk framgångsrikt företag.¹¹⁵

Frans Kempe personifierar urtypen för den gamla skolans patriarker genom det slutna sågverkssamhället Norrbyskär. Kempe medgav i slutet av sin livsgärning att samhället var på väg att förändras, och att det var dags att överge den paternalistiska modellen.¹¹⁶

¹¹⁵ Valeur s.103-106

¹¹⁶ Valeur, s.207-210

Gerard de Geer, Bandybaronen, personifierar samförståndsmodellen, inte enbart i teorin utan också i praktiken. De Geer stödde fackföreningar, han hade en personlig relation med många arbetare, han arbetade tillsammans med kommunen och arbetstagare för att lösa bostadsfrågan och han utvecklade ett praktiskt samarbete mellan fackförening och företag med fackföreningens stöd. De Geer hade däremot ingen vidare kontroll över ekonomin.¹¹⁷

Johan Mannerheim har jag valt att positionera i mitten. Mannerheim står för ett tydligt samförståndsideal, men det praktiska genomförandet släpade efter idealen. På samma sätt så driver Mannerheim företaget på ett tydligt professionellt sätt, men han hade också ett ben kvar i de patriarkala idealen. Den uttalade riktningen gick tydligt mot både professionalism och samförstånd.

Ideal och självbild – En sammanfattning

Mannerheim framstår i det privata som en varm och känslig människa, men kan till det yttre framstå som sluten och hård. Säkert påverkande hans konservativa uppfostran och barndom hans personlighet. Att Mannerheim är medveten om sina egna brister framgår tydligt från brevväxlingen med sin blivande hustru, men samtidigt är han en tävlingsmänniska. Mannerheim är principfast vilket bevisas av sitt tidiga engagemang för Finland, och jag finner det därför troligt att Mannerheim i stort tror på de samförståndsideal han kommunicerar. Däremot så gör det sociala avståndet till arbetskåren att både recepten och framförandet i efterhand kan framstå som naiva. I praktiken lyckades inte Mannerheim speciellt väl med att genomföra sina samförståndsideal i den konfliktyngda tid och omgivning han verkade. Detta var å andra sidan inget speciellt för Kramfors AB, utan gällde generellt för epoken fram till och med Saltsjöbadsavtalet 1938. Mannerheim var mångt och mycket en professionell företagsledare som anammade de nya framväxande idealen som Industriförbundet propagerade för, men han levde samtidigt kvar bland de gamla patriarkala idealen. Av de mer patriarkala idealen framstår framförallt olikhet och ömsesidighet som starkt kvarstående element, emedan helheten är mindre framträdande under Mannerheims epok. Kramfors var inte ett slutet brukssamhälle, fackföreningarna accepterades tidigt som en förhandlingspartner etc.

¹¹⁷ Christer Ericsson, *Bandybaronen i folkhemmet, Familjen de Geer, bruket och folket*, Carlsson bokförlag, 2013

Slutsatser

Industrins ensidighet som Birger Norman beskriver tillsammans med de många nedläggningarna som fortsatt in i modern tid har bidragit till den negativa utvecklingen för Kramfors kommun. Den socialdemokratiska hegemonin tillsammans med minnet av Ådalen 31 har ett fortsatt starkt grepp som naturligt bidragit till den ”starkt färglagda bild” Professor Nordin refererar till. I den miljön framställs bruken och dess företagsledare ofta som något fientligt, trots att persongalleriet också består av mer progressiva och professionella företagsledare. För att nyansera bilden har jag valt att studera en av de mer okända företagsledarna i Ådalens industrihistoria, Johan Mannerheim, som var framgångsrik ägare och VD för Kramfors AB 1907-1930.

Mannerheims epok var en omvälvande tid med stora sociala förändringar, världskrig, rösträttsreformer och depressioner, vilken ställde helt nya krav på ledarskap som leder bort från de gamla patriarkala till mer moderna och professionella ideal. I och med 1900-talets inträde blir ledarskap mer specialiserat genom en professionaliseringsprocess som fortfarande pågår. Begreppsvärlden som definierar paternalism är i min mening otydlig, och på samma sätt så är Mattis definition av begreppet professionalism väl begränsat. Jag har därför föreslagit komplement till de mest använda patriarkala begreppen enligt en alternativ professionell begreppsvärld med tydliga skiljelinjer däremellan; Olikhet motsvaras av Lika Möjligheter (Equal Opportunities), Helhet motsvaras av Integritet och Ömsesidighet motsvaras av Förmåner. Mitt förslag till skiljelinjer beskrivs i avsnittet ”Det teoretiska ramverket”. Genom att ställa dessa bergrepp mot varandra och definiera skiljelinjer, går det att uppskatta hur lång i processen ett företag och dess ledare kommit i förändringsprocessen. Till detta tillkommer naturligtvis andra aspekter som tydlig organisation, långsiktighet och ekonomisk uppföljning.

Mannerheim fick hjälp av familjen Treschow att skaffa sig en maktposition i Sverige, men Mannerheim var också en driven företagsledare som tydligt bidrog till Kramfors AB positiva utveckling. En klar indikation på detta var att Mannerheim ombads att stanna kvar under tre år som VD när Kreuger och Toll tog över Kramfors AB 1929. Emedan många fabriker kom i beroendeställning gentemot långgivande banker, så lyckades Kramfors AB bibehålla sin självständighet under 1920-talets konjunktursvackor. Att Kramfors AB klarade sig så bra beror på ett antal faktorer:

- En tydlig investeringsstrategi

- Bolaget hade tre huvudsakliga ben att stå på; skog, trävaror och cellulosa
- Företagets långsiktiga skogsägande innebar kontroll över råvarukostnader
- Satsning på kompetens och rekrytering av nyckelkompetenser
- Ett alltmer professionellt synsätt på företagande med en tydlig organisation och ekonomisk uppföljning
- Mannerheims ”vara först” mentalitet

Genom Mannerheims ledarskap och agerande så finner vi tydligt konservativa patriarkala strukturer som fortsatt lever kvar under Mannerheims epok, men Mannerheim framstår också som en proponent för de mer moderna samförståndsorienterade och didaktiska ideal som Industriförbundet står för. Detta är väl i linje med Mattis observationen att teori och praktik har olika tidslinjer. De indikatorer som pekar på Mannerheims olika paternalistiska och professionella ideal sammanfattas nedan:

Paternalistiska Indikatorer	↔	Professionella Indikatorer
Stora sociala och kulturella skillnader		Tydlig organisation med delegerat ansvar
Helt olika umgängeskretsar		Anställning av kompetenta chefer
Bruksmiljön med sin herrgård		Aktivt deltagande i formella nätverk
Nybergs bild av Mannerheim på inspektionsresa		Fokus på bokföring och ekonomisk statistik
De jul och vårfester Fägerborg beskriver.		Predikar samförstånd istället för konflikt
Huvudsakliga ägare och ledning samma personer.		Långsiktig strategiskt tänkande
Ericssons karaktärisering; sträng men rättvis		Bidrag till föreläsningföreningen
Pensionsfonder, understöd och badhus i bolagets regi		Ledningen har relevant kompetens och erfarenhet
Byggandet av arbetarbostäder och svinhus		Acceptans av fackföreningar som förhandlingspartner
Dyrtidstillägg och andra icke tvingande hjälpinsatser		Utförsäljning av jordbruk
Mjolkproduktion till lokalbefolkningen		

Tabell 2 -Paternalistiska och professionella indikatorer

Likt Matti konkluderar i sina fallstudier att det inte går att tydligt placera in de ledare han studerat i endera facket, så placerar jag också in Mannerheim i ett progressivt skede mellan gamla och nya ideal. Mannerheim var i mångt och mycket en professionell företagsledare som anammade de nya framväxande idealen som Industriförbundet propagerade för, men han levde samtidigt kvar bland de gamla paternalistiska idealen - Mannerheim kom trots allt från en annan tid och en annan social bakgrund.

Mannerheim utvecklade under sin tid som VD ett imponerande nätverk med den svenska politiska och industriella eliten genom bland annat styrelsejobb i Svenska Industriföreningen 1917-1930. I kretsarna runt dessa intresseorganisationer cirkulerade influentiella ledare som Marcus Wallenberg som var djupt inblandade i utrikespolitiken och hanteringen av första världskrigets handelsblockader.

Sammanfattning

Syftet med min uppsats är att något belysa arbetsgivarsidan i Ådalen under perioden 1907-1930. Analysen drivs som en fallstudie av Kramfors AB samt Johan Mannerheims ledarskap och agerande som VD i relation till tidens utmaningar, möjligheter och förändrade ideal. Under perioden utvecklades Kramfors AB till ett av Sveriges största skogsindustrier med egen skogsproduktion, sågar, massafabriker, spritfabrik och eget rederi.

Mannerheims tid var en omvälvande period som innebar stora sociala förändringar, världskrig fundamenala rösträttsreformer och ekonomiska depressioner. Mannerheims era var därför också en period då relationerna mellan arbetsgivare och arbetstagare snabbt förändrades. Det har genomförts omfattande forskning i Sverige runt bruksmiljöer och industripatriarkalism, vilket på 2000-talet också kompletterats med motsvarande forskning om utvalda gods. Under Mannerheims epok växer dock andra ledarskapsideal fram - de professionella idealen - pådrivet framförallt av Industriförbundet. Historieforskningen runt denna professionaliseringsprocess är av naturliga själ mindre då vi tangerar frågeställningar som kanske ligger utanför det traditionella historieskrået samt ligger relativt nära vår tid.

Utifrån givet syfte belyser uppsatsen tre huvudsakliga frågeställningar; Kramfors AB utveckling som företag, Mannerheims ledarskap samt Mannerheims ideal och självbild. Analys av företag och ledarskap har skett med hjälp av företagets verksamhetsberättelser, styrelse och stämmoprotokoll, emedan ideal och självbild framförallt analyserats med hjälp av Mannerheims egen bok om Kramfors AB från 1928, samt det avskedsbrev Mannerheim publicerade i personaltidningen 1930.

I uppsatsen konkluderas att Kramfors AB var ett välskött företag med en tydlig strategi och ett professionellt ledarskap, samt att bolaget gav en rimlig men inte extraordinär avkastning till sina ägare. Vidare konkluderas att Mannerheims ideal hade inslag från gamla patriarkala strukturer, men också tydliga influenser från de mer framåtriktade och professionella ideal som samförstånd, effektiv organisation och ekonomisk uppföljning som industriförbundet gav uttryck för. I praktiken släpade dock genomförande av samförståndsidealen efter teorin.

Käll och Litteraturförteckning

Arkivmaterial

SCA Centralarkiv, Timrå

Kramfors AB styrelseprotokoll 1907-1930, Volym AI:1-2

Kramfors AB Bolagsstämmoprotokoll 1906-1931, Volym AII:2

Kramfors AB Styrelseberättelser 1908-1929, Volym AIV:1

Publicerat källmaterial

Litteratur

Mannerheim, Johan, Karamfors Aktiebolag och Utveckling, Nordisk Rotogravy, Stockholm, 1928

Tidningar och tryck

Personaltidningen Kramm 1928-1931

Föreningsarkivet Västernorrland

Nyberg, Sture, *Ådalsminnen 1922-1941*

Litteratur

Haslum, Bertil, *Från Galtströms järnbruk till SCA, Återblickar i ett storföretags historia 1673-1993*, Christer Perssons Tryckeri, Köping, 1993

Ericsson, Christer, *Kapitalets politik och politikens kapital, Högermän, Industrimän och Patriarker 1890-1985*, Sanerus förlag 2008

Ericsson, Christer, *Bandybaronen i folkhemmet, Familjen de Geer, bruket och folket*, Carlsson bokförlag, 2013

Ericsson, Christer, *Vi är alla delar av samma familj, Patron, makten och folket*.

Elmbrandt, Björn, *Hungermarschen 1917*, CEWE-Förlaget Bjästa, 1980

Fägerborg Eva och Rosengren Annette, *Kramfors Sulfidfabrik 1907-77, En etnografisk undersökning av arbetet vid fabriken*, Nordiska Museet 1979

Hall, Bo G, *Perspektiv på patron, Bruksägaren och statsministern Christian Lundeberg (1842-1911)*, Historiska Institutionen, Uppsala Universitet, 2010, s.59-71

Holmström, Per, *Bruksmakt och maktbruk, Robertsfors AB 1898-1968*, Akademisk avhandling i ekonomisk historia, Umeå Universitet, 1988

Jerkeman, Per, *...huru vi då kokade cellulosa och gjorde papper därav, Ingenjörer berättar*, Carlssons Bokförlag, Stockholm, 2015

Jägerskiöld, Stig, *Den unge Mannerheim*, Centraltryckeriet, Helsingfors, 1964

Mannerheim Sparre, Eva, *Barndomsminnen*, PA Norstedt och Söner, 1952

Matti, Tomas, *Professionella patriarker, Svenska storföretagares ideal, praktik och professionaliseringsprocess 1910-1945*, Elanders Gotab, 2006

Nordin, Svante, *Sveriges Moderna Historia, Fem politiska projekt 1809-2019*, Demokratins genombrott 1905-1932, Natur och Kultur 2019, s.95-184

Norman, Birger, *Ådalen 31*, Murbruk Förlag, 2010

Sjöqvist, Eric, *Det röda Ådalen växer fram*, Color tryck Härnösand, 1996

Sparre Currie, Teresita, *Two families allied in art and marriage*, 2007

Söderpalm, Sven Anders, *Storföretagarna och det demokratiska genombrottet, Ett perspektiv på första världskrigets svenska historia*, Berlingska boktryckeriet, Lund, 1969

Utterström, Gustav, *SCA 1929-1954*, i Gustav Utterström, *SCA 50 år, Studier kring ett storföretag och dess föregångare*, Tryckeribolaget i Sundsvall AB, 1979, s.9-141

Valeur Christian, *Papper och massa i Ångermanland, Från handpappersbruk till processindustri*, Christer Persson tryckeri AB, Köping, 2000

Presentationer

Nilsson, Sten, *Har Sverige varit, är Sverige och kan Sverige bli en skogsindustriell stormakt?*, KSLA, Stockholm, 13 November 2014, <https://docplayer.se/1380321-Har-sverige-varit-ar-sverige-och-kan-sverige-bli-en-skogsindustriell-stormakt.html>

Appendix 1: Valda Beslutspunkter

Valda och tidstypiska punkter som avhandlats av Kramfors AB styrelse under perioden 1907-1929. Utdragen är från Bolagsstämmor (BS), Verksamhetsberättelser (Vb) och Styrelseprotokoll (St.).

KL	År	Rapporter och beslut	Författarens kommentarer
St.	1908	Kollektivavtal överenskommet mellan bolaget och den lokala fackföreningen, att gälla vid sulfitfabriken fom 1st April.	Första fackföreningen på Kramfors AB sulfitfabrik bildades i juli 1906.
BS	1910	Beslutas om inrättande av husmorsskola i Brattbäcken norr om Strömsund.	http://www.brattbacken.com/byns-historia/
Fb.	1910	Huvudkontoret flyttas från Stockholm till Kramfors.	Huruvida förlägga huvudkontoret i Stockholm eller i tillverkningsorten är som bekant en kontroversiell fråga än idag. Jmfr tex Sandvik.
St.	1910	Rapporteras om strejk och konflikter angående kvällsskiftet från söndag kväll till måndag morron vid sågverken, samt konflikter vid sulfit och sulfatfabriker angående kvällsskift lördag till söndag. Sågverksförbundet och statens förlikningsmän inkallas. Överenskoms att arbetet återupptas med omedelbar verkan, att alla arbetare återfår sina tidigare befattningar, att inga trakasserier får förekomma samt att förhandlingarna i berörda frågor omdelbart ska återupptas.	Kontrovers runt det sk 7e skiftet.
St.	1911	Beslutades om understöd till några olycksdrabbade skogsarbetare.	Bolaget avsatte pengar till arbetarnas pensions och understöds-kassa, vilket användes till att bidra med

			änkepensioner och för att täcka sjukvårdskostnader vid olyckor.
St.	1911	Beslutades om bidrag på 30 kr till Svenska Arbetsmannaförbundet mot Socialistisk propaganda.	Styrker den teori som påstår att Svenska Arbetsmannaförbundet kontrollerades av SAF.
St.	1911	Beslutades av hälso och sundhetsskäl avsätta 4.000 kronor för uppförande av gemensamt svinhus.	Många arbetare hade egen gris som tidigare förvarats något lössläppt.
St.	1911	Beslutades om tillfälligt stöd a' 100kr årligen till äldre och trogna arbetare vid västra sågen som inte längre hade arbete.	Exempel på utdelning från Arbetarnas Understödsfond, vilken hanterades av bolagets styrelse.
Fb	1912	Rapporterades att timmerdrivningen har varit normal, däremot har flottningen försvårats pga. vattenbrist. Ca. 200.000 timmer ligger kvar i flottningslederna.	Exempel på de problem som kunde uppstå vid timmerflottningen och därmed påverka råvaruförsörjningen
St.	1912	Beslutades på förslag av JM att införskaffa automobil för max 10-12.000 kronor, att stå till JM förfogande. JM bemyndigades dessutom att för egen räkning använda bilen utanför Kramfors emot ersättning till bolaget för förbrukningsmaterial och chaufför.	Tidstypisk åtgärd, men bilen var också status.
St.	1915	Beslutades att låta uppföra en ny såg a' 200.000 kr istället för den nedbrunna sågen. I samband med detta, beslutades att också att uppföra två nya arbetarbostäder för sex familjer vardera.	Bränder förekom frekvent, varför bra brandförsäkringar var kritiskt. Byggandet av arbetarbostäder skedde kontinuerligt med utökningen av sågverk och fabriker.
St.	1915	Diskuterades begäran från sågverksarbetarna angående understöd i anledning av dyrtiden. Beslutades att till julen, utlämna en säck vetemjöl till varje	De lönetillägg visa bolaget delade ut för att kompensera för fördyrade omkostnader och prishöjningar på mat under krigsåren.

		anställd med oförsörjda barn, samt halv säck till varje arbetare utan barn.	
Fb	1916	Rapporterades gynnsamt prisläge för trävaruindustrin. Däremot fortsatt ogynnsamma priser för massaindustrin och speciellt sulfatmassa, även om den ökande konsumtionen i Amerika bidragit positivt till situationen.	Ett exempel på de konjunktursvängningar inom trävaru och massaindustrin Sten Nilsson refererar till.
St.	1916	Rapporterades att rederibolagets ångare Jokkmokk och Ragunda har gått i tidsbefraktning för Ententemakterna.	I förhandlingarna mellan Sverige och England / Frankrike om lättnader i handelsblockaderna åtog sig Sverige att tillhandahålla fraktbåtar till Ententen.
Fv	1917	20% inskränkningar vid sågen och över 50% vid lådtillverkningen pga svårigheter vid utskeppningen.	Effekter av kriget.
Fv	1917	30% minskning av sulfittillverkningen pga. svårigheter med råvaror och förbrukningsartiklar som stenkol och svavelkis	Ytterligare effekter av kriget.
Fv	1917	Rapporterades ångaren Fredrik förlorad pga torpedering	Under första världskriget förlorade Sverige över 200 handelsfartyg, och över 1000 sjömän miste livet.
Fv	1917	Lagret av oskeppat timme och trävaror, och framför allt sulfitmassa, växer	Växande lager gällde generellt för sågverks och massaindustrin.
Fb	1918	Rapporterades arbetskraftbrist delvis pga. att Spanska sjukan härjade bland arbetarna.	Över 35.000 personer fick sätta livet till i Sverige, Ådalen drabbades hårt: https://www.nordsverige.se/kramfors/spanska-sjukan-slog-hart-mot-folket-i-adalen/repsgc!7WRhFORKy9wpZJdK67EjzA/

Fb	1920	Rapporterades nödvändigheten att uppföra ytterligare arbetarbostäder i Kramfors och Frånö, samt att höja lönerna ytterligare: ”Arbetslönerna hava ytterligare stegrats”. Totala arbetslönerna var nu 11.791.229, skatter 1.955.696 och räntor 2.530.404 kr, jämfört med aktieutdelningen på total 1.871.000 kr.	Här framgår att byggandet av arbetsbostäder var en nödvändighet, inte en patriarkal välgärning. Vidare gör styrelsen en poäng av att jämföra de löner med aktieutdelning till aktieägarna (vilket naturligtvis är att jämföra äpplen och bananer). Mannerheim gör även samma poäng i sin bok från 1928.
Vb	1921	Efterfrågan på trävaror uteblev helt, totalt sammanbrott av marknaden. Priserna mer än halverades för att stimulera efterfrågan, varefter efterfrågan kom igång något under hösten. Tillverkningskostnaderna högre än försäljningspriset.	Depressionen 1921.
Vb	1921	Katastrofal nedgång av cellulosapriser, lyckligtvis så levererades en del på gamla kontrakt och priser	Depressionen 1921.
Vb	1921	Rapporterades att de överenskomna arbetarlönerna förhindrade en konkurrensnärlig prissättning. Äver timmerdrivningen påverkas av orimliga löner och kostnadsläge	Noteras ska att Kramfors AB är starkt beroende av exportmarkanden och påverkas av utländsk konkurrens med annat löneläge.
Fb	1922	Sågverken har varit igång hela året, med undantag för den allmänna sågverkslockouten 10 april till 17 maj	En lockout på drygt en månad framställs 1922 som nästan något normalt.
St.	1922	VD (dv. Mannerheim) meddelar att han lämnat bidrag a’ 500 för propaganda mot totalförbud	I den förbudsstrid som pågår inom rikspolitiken tar Mannerheim klart ställning mot förbud mot rusdrycker..
BS	1924	Beslutas om änkepensioner på 400 kronor per år plus 100 per barn. Beslutas om pension till fd. Skogschefen K	Jämför skillnaderna.

		Söndeby a' 12.000 kronor per år jämte fri bostad i det av bolaget tillhöriga postgården i Backe.	
St.	1923	Beslutades om bidrag till Skattebetalarnas förening a' 2.000 kr.	Bildades 1921 på uppdrag av Marcus Wallenberg.
St.	1926	På VD's förslag beslutades avskriva bolagets fordring hos Kramfors idrottsförening a' 11.591 kr, då föreningens verksamhet var till stort gagn för företaget.	Idrottsföreningen hade tidigare inkommit med en skrivelse där de förklarar sig ha svårt att klara av de kostnader bolagets fordran innebär.
St.	1927	Beslutades om nytt pensionsförsäkringssystem med 65 års pensionsålder för män och 60 för kvinnor.	År 1913 infördes lagstadgad pension vid 67 års ålder – medellivslängden i början av det förra seklet var 56 år för män medan kvinnor i genomsnitt levde till 62 år. Först 1976 sänktes pensionsåldern till 65 år. Kramfors AB verkar alltså varit föregångare i den här frågan (Källa: PTK - Tjänstepensionsbloggen)
St.	1927	Beslutades ingå i intresseförening för att bestämma minimipriser på Sulfatmassa vid försäljningar 1928.	Kartellbildning enligt dagens synsätt. De första lagarna avseende övervakning av monopol och sammanslutningar infördes 1925, och har därefter skärpts i många steg: https://www.konkurrensverket.se/konkurrens/om-konkurrensreglerna/--ovrigt--/konkurrenslagstiftningens-historia/#:~:text=1956%20ersatte%201agen%20om%20uppgiftsskyldighet,1982%3A729)%20i%20kraft.

Appendix 2: Begrepp och Förklaringar

Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE): Ett nyckeltal som mäter hur mycket vinst aktieägarnas och långivarnas investeringar genererar, ju högre avkastning desto större lönsamhet. Avkastning på sysselsatt kapital beräknas förenklat som:

$$\text{Avkastning på sysselsatt kapital} = \text{Rörelseresultat} / (\text{Aktiekapital} + \text{Räntebärande lån}).$$

Förenklat går också att säga att avkastning på sysselsatt kapital bör vara högre än låneräntor på banklån och obligationslån för att företaget långsiktigt ska gå bra. Exakt hur hög avkastning som krävs beror på förväntad avkastning på det egna kapitalet, dvs. de pengar aktieägarna investerat i företaget. Ett annan intressant sidoeffekt är att högt belånade företag också genererar en bättre avkastning för investerare och ägare procentuellt sett jämfört med lågt belånade företag så länge avkastningen är högre än låneräntan. Det motsatta gäller när avkastningen sjunker under låneräntan. Hög belåning är därför en attraktiv men riskfylld strategi. Det engelska begreppet ROCE (Return On Capital Employed) används också i Sverige.

Balansomslutning: En balansräkning delas upp i två sidor med tillgångar på ena sidan och skulder på den andra sidan. Summan av bolagets tillgångar, alternativt summan av skulderna och det egna kapitalet, kallas för balansomslutning.

Eget Kapital: Det egna kapitalet består av det kapital som ägarna satt in i företaget. Detta omfattar startkapital men också kapitaltillskott som satts in i efterhand, samt vinster som återstår efter aktieutdelningar eller egna uttag. Om årets resultat är positivt påverkas även eget kapital i positiv riktning. Ett underskott (förlust) i företaget leder till att det egna kapitalet blir mindre eller till och med negativt.

Hektar: En ytenhet med enhetssymbolen ha. 1 *hektar* = 100 ar = 10 000 kvadratmeter, det vill säga arean av en kvadrat med 100 meters sida

Nettoresultat: Företagets vinst efter att räntor och skatter betalats.

Rörelsresultat (EBIT): Företagets vinst före räntor och skatter. Det engelska begreppet EBIT (Earnings Before Interest and Tax) används också i Sverige.

Skogstaxering: Uppskattning av skog genom insamling, bearbetning och redovisning av data om skog och skogsmark, t.ex. arealer, virkesförråd och tillväxt.