

TAMPEREEN YLIOPISTO

Ulla Kaarina Mäkelä

POJASTA POLVI PARANEE?

Nottbeckien kolme sukupolvea Finlayson & Co:ssa 1836 - 1907

Historian pro gradu -tutkielma
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Tampere 2018

Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

MÄKELÄ ULLA KAARINA: POJASTA POLVI PARANEE? Nottbeckien kolme sukupolvea Finlayson & Co:ssa 1836 – 1907

Pro gradu -tutkielma, 110 s.

Historia

Huhtikuu 2018

Finlaysonin tehtaanpatruunan Wilhelm von Nottbeckin kuoltua vuonna 1890 tehtaan johtoon tuli palkkajohtajaksi isännöitsijä Arthur Sommer. Wilhelm oli ollut vahva johtaja, mutta luottiko hän ennemmin palkkajohtajaan yhtiön johdossa kuin omiin poikiinsa? Tutkin työssäni johtajan roolin muutosta ja siihen johtaneita syitä. Tutkimuskysymyksenä esitän, miksei kukaan Wilhelm von Nottbeckin lukuisista pojista jatkanut isänsä työtä tehtaan johdossa kolmannessa polvessa. Millainen oli tehdaspatruunan suhde poikiinsa ja odotukset? Haluan tutkia, puuttuiko pojilta kykyä vai halua, vaikka osalla heistä oli insinööriopintuja ja ilmenikö keskinäistä kilpailua. Pojat kasvoivat aatellisina, eivät kauppiaina kuten isänsä ja isoisänsä ja omasivat siten erilaiset verkostot. Tarkastelen Nottbeckien toimintaa sukupolvittain perheyhtiössä, koska tutkimuskysymykseni nivoutuu suurempaan dilemmaan taloushistoriassa, nimittäin usein esiin tulleeseen kolmannen polven kykenemättömyyteen hoitaa liiketoimia menestyksekkäästi. Tämänkaltaista kehitystä perheyhtiöissä kutsutaan kolmannen polven syndroomaksi tai Buddenbrook-syndroomaksi. Ajankohdaksi valitsen Nottbeckien ajan Finlayson & Co -yhtiössä vuodesta 1836 vuoteen 1907, sillä kolmannen polven syndroomaa tarkastellessa tulee analysoida myös aiemmat kaksi sukupolvea osana ilmiötä. Tämä tutkimus lähtee perusolettamuksesta, että perheen kolmannen sukupolven kohdalla toteutui jossakin määrin samankaltainen kehitys kuin kolmannen polven syndroomassa.

Aineistona käytän alkuperäisiä kirjeitä Wilhelm von Nottbeckiltä pojalleen Eduard von Nottbeckille vuodelta 1889. Kirjeiden arvelen tuovan lisävalaistusta tutkimuskysymykseeni poikien mahdollisuudesta jatkaa tehtaan johdossa. Lisäksi tutkin samasta arkistosta veljien Wilhelm, Peter ja Alexander kirjeitä Eduardille. Kirjeet ovat alkuvuodelta 1890 yhtä lukuun ottamatta. Peterin toinen kirje on syksyiltä 1889. Selvitän, missä määrin näissä yksityisissä kirjeissä käsitellään yhtiön liiketoimintaa ja johtajakysymystä. Myös otan tarkasteltavaksi kyseiseltä ajanjaksolta kaksi kirjettä Arthur Sommerilta Eduardille. Toisena keskeisenä aineistona tutkin sanomalehtiä koskien Nottbeckeja ja palkkajohtajia perheyhtiössä vuosina 1836 - 1907. Ne ilmaisevat yhtiön johtajista ja omistajista välittyntä julkisuuskuvaa, heidän rooleistaan ja verkostoistaan, ja mainetta. Keskeisen osan muodostavat nekrologit. Käytän sanomalehtiä myös kertovina lähteinä. Tärkeänä aineistona ovat lisäksi yhtiökokouspöytäkirjojen kopiot vuosilta 1889 ja 1890, koska silloin päätettiin yhtiön johtajasta sukupolven vaihtuessa, ja vuosilta 1900 ja 1907, koska ne valaisevat omistajuuden ja johdon muutoksia yhtiössä. Ne ovat dokumentteja, joihin on kirjattu kokousten osallistujat ja käsitellyt asiat. Sukuverkoston selvittelyyn hyödynnän suvusta laadittua sukukirjaa.

Yhtiön historiaa Nottbeckien perheen osalta tarkastelen Buddenbrook-syndrooman avulla. Thomas Mannin roomaanin perustuvasta perheyhtiön elinkaaren fiktiosta on muotoutunut yleistävä käsite muillekin ajanjaksoille eli ilmiötä käsittelevä teoria. Tämän ilmiön sekä johtajan roolin että verkostojen tutkiminen auttavat jäsenyhteisöjen tapahtumakokonaisuuksien rakentamista tapana

analysoida tutkimuksen kohdetta. Verkostojen roolin tutkiminen on luontevaa, kun aineistona on kirjeitä, yhtiön dokumentteja ja sanomalehtitekstiä. Syntyneen sosiaalinen pääoman tarkastelu on osa tutkimusta. Verkostojen merkitys ja sosiaalinen pääoma liittyvät oleellisesti valitsemaani näkökulmaan ja käyttämäni teoreettiseen taustaan. Kirjeaineiston tutkimusmenetelmänä käytän kvalitatiivista kirjeiden *lähilukua* eli sisällön laadullisen analyysin pohjalta hahmotan toimijoiden roolit verkostossa ja vastuut, valintojen ja päätöksenteon prosessit sekä liiketoiminnan käytänteet. Näin päästään teoriaan verkostoista ja niiden merkityksestä. Oleellinen osa Buddenbrook-syndroomaa on johtajan roolin analysointi, jonka kuvaa ja kehitystä tarkastelen sanomalehtiaineiston laadullisella sisältöanalyysillä. Lehdet välittävät myös tietoa suvun ja yhtiön vaiheista. Yhtiökokouspöytäkirjojen kopioita analysoin laadullisesti tutkimuskysymyksestäni käsin.

Menneisyyden yritysten johtajien tutkiminen on tarpeen, jotta ymmärrämme nykyaikaista johtamista ja miksi meillä on nykyisen kaltaisia yrityksiä ja yritysjohtajia. Ilmiötä käsittelevän teorian soveltaminen osoittaa, että Nottbeckin sukupolvien välillä oli merkittäviä eroja perheyrittäjien hoitamisessa. Nottbeckien ensimmäisessä ja toisessa polvessa kehitys noudatti samantapaisia prosesseja kuin Buddenbrook-syndroomassa, mutta kolmannessa polvessa osittain, koska Nottbeckeista ei noussut enää yhtiön isännöitsijää johtoon. Aineiston pohjalta osoittautuu, että jo ennen patruunan kuolemaa yhtiössä oli alkanut valtataistelu yhtiön johtopaikasta. Rauchien suku asetti omia ehdokkaita isännöitsijäksi. Samoin Nottbeckien toinen ja kolmas polvi olivat eri mieltä jatkajasta. Kirjeiden perusteella isä olisi halunnut nähdä poikansa Peterin uutena isännöitsijänä, vaikka osoittautuu, että ennemmin poika Wilhelm oli aktiivinen yhtiön asioiden hoidossa. Isä ei osoittanut kuitenkaan luottamusta Wilhelmiä kohtaan päätellen siitä, ettei hän antanut valtakirjaa yhtiökokoukseen. Toisaalta isä oli tyytyväinen, kun pojat olivat yksimielisiä keskenään. Kirjeiden ja Wilhelmin veljiltä saamien valtakirjojen perusteella ei ilmennyt veljesten välistä kilpailua, vaan veljet antoivat tukensa Wilhelmielle. Yhdessä he vastustivat Rauchien pyrkimyksiä. Pojat eivät olleet enää yhtiön asioista kiinnostuneita isän ja isoisan tapaan, mutta heitä kuitenkin kiinnosti yhtiömuoto ja riittävä osinkotuotto. Wilhelm pääsi vaikuttamaan ja johtamaan valtuusmiehen roolissa. Rooli oli varmasti sopiva kykyihin ja haluun nähden, sillä isännöitsijän tehtävä olisi vaatinut erilaista asiantuntemusta ja sitoutumista, jollaista löytyi ammattijohtajilta. Vaikuttaa siltä, että Wilhelm uskoi pystyvänsä valtuusmiehenä vaikuttamaan isännöitsijään. Omistus ja johtaminen näin erkaantuivat yhtiössä. Kolmannessa polvessa perheyhtiön rappiota ei tapahtunut, joten kehitys ei sen osalta noudattanut samankaltaisia prosesseja kuin Buddenbrook-syndroomassa. Yksi Nottbeckin pojista pysyi merkittävässä asemassa yhtiön johdossa ja siirtyminen palkkajohtajuuteen takasi yhtiön menestyksen jatkossa.

SISÄLLYSLUETTELO

I JOHDANTO.....	1
1.1 FINLAYSONIN TEHDAS JA TAMPERE.....	1
1.2. NOTTBECKIEN PERHE YHTIÖSSÄ.....	5
1.3 TUTKIMUSKYSYMYS.....	7
1.4 AIKAISEMPI TUTKIMUS.....	8
1.5 TEORIA JA NÄKÖKULMA.....	9
1.6 AINEISTO.....	14
1.7 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	16
II NOTTBECKIEN ENSIMMÄINEN SUKUPOLVI FINLAYSON & CO:SSA JA OMISTAJAJOHTAJAN ROOLI.....	18
2.1 ENSIMMÄINEN SUKUPOLVI.....	19
2.2 ENSIMMÄISEN SUKUPOLVEN OMISTAJAJOHTAJAN ROOLI JA VERKOSTOT.....	20
2.3 SANOMALEHTIEN VÄLITTÄMÄ KUVA UUDESTA OMISTAJAJOHTAJASTA.....	26
2.4 USKONNON MERKITYS.....	28
III NOTTBECKIEN TOINEN SUKUPOLVI FINLAYSON & CO:SSA JA OMISTAJAJOHTAJAN ROOLI.....	33
3.1 TOINEN SUKUPOLVI.....	34
3.2 TOISEN SUKUPOLVEN OMISTAJAJOHTAJAN ROOLI JA VERKOSTOT.....	38
3.3 SANOMALEHTIEN VÄLITTÄMÄ KUVA TEHTAAN PATRUUNASTA.....	53
3.4 NOTTBECKIEN AATELISUUS.....	59
IV NOTTBECKIEN KOLMAS SUKUPOLVI FINLAYSON & CO:SSA JA PALKKAJOHTAJIEN ROOLI.....	62
4.1 KOLMAS SUKUPOLVI.....	62
4.2 KOLMANNEN SUKUPOLVEN PALKKAJOHTAJIEN ROOLI JA VERKOSTOT.....	66
4.3 SANOMALEHTIEN VÄLITTÄMÄ KUVA PALKKAJOHTAJISTA JA OMISTAJISTA.....	84
4.4 PATRIARKAALISEN JÄRJESTELMÄN MURTUMINEN.....	93
V VON NOTTBECKIT JA BUDDENBROOK-SYNDROOMA.....	96
VI PÄÄTELMÄT.....	101
TUTKIMUKSESSA KÄYTETYT LÄHTEET JA KIRJALLISUUS.....	105

I JOHDANTO

Patruunan Wilhelm von Nottbeckin kuoltua vuonna 1890 Finlaysonin tehtaan johtoon tuli palkkajohtajaksi isännöitsijä Arthur Sommer. Muutos oli ratkaiseva, sillä yhtiötä olivat siihen asti johtaneet omistajajohtajat, ensin Carl Samuel Nottbeck ja sitten Wilhelm von Nottbeck. Wilhelm oli ollut vahva johtaja ja verkostoituja, mutta luottiko hän ennemmin palkkajohtajaan yhtiön johdossa kuin omiin poikiinsa? Oliko kyseessä yhtiön johtajan reagointi yhtiön ja siten perheen parhaaksi muuttuvassa yhteiskunnassa? Tutkin työssäni johtajan roolin muutosta ja siihen johtaneita syitä. Vältettiinkö näin kolmannen polven kykenemättömyys hoitaa liiketoimia menestyksekkäästi? Selvitän, noudattaako kehitys tässä hyvin suureksi laajentuneessa ja menestyneessä perheyhtiössä samantapaisia prosesseja kuin Buddenbrook-syndroomassa. Ilmiö käsittää kolme vaihetta tai sukupolvea perheyhtiöissä: perustaminen, ylläpito ja rappio.

1.1 FINLAYSONIN TEHDAS JA TAMPERE

Finlaysonin tehdas on ollut merkittävä niin Tampereen kaupungin kehitykselle kuin koko Suomen teollistumiselle. Finlayson oli Suomen ensimmäinen suurteollisuuslaitos ja Pohjoismaiden suurin tehdas 1800-luvulla.¹ Teollistuminen tapahtui nopeasti 1800-luvun aikana Euroopassa. Se oli alkanut Englannista 1700-luvulla ja levisi muualle Eurooppaan kuten Tampereelle, kaukaiseen maalaiskaupunkiin autonomisessa Venäjän suuriruhtinaskunnassa.² Kaupungin väkiluku oli 956 asukasta 40 vuotta kaupungin perustamisesta vuonna 1779.³ Tehtaan perustaja skotlantilainen James Finlayson, joka antoi nimensä tehtaalle, alkoi hyödyntää kosken energiaa ja alueen edullista työvoimaa vuodesta 1820.⁴ Tehtaan palveluksessa oli vain 10 työntekijää vuonna 1830 ja noin 50 työntekijää vuonna 1835.⁵ Maksuvaikeuksissa yrityksen perustaja usein myi perustamansa yrityksen muille, jotka jatkoivat menestyksekkäästi.⁶ James Finlaysonilla oli maksuvaikeuksia ja hän halusi myydä yhtiön. Hän ilmoitti sanomalehti-ilmoituksella tehtaan myyntiaikeista jo vuonna 1829⁷.

Finlaysonin myydessä tehtaan vuonna 1835 Carl Samuel Nottbeckille ja Georg Adolf Rauchille

1 Haapala 2010, s. 19-20; Haapala 1986, s. 35; Kuusterä 1990, s. 44-45.

2 Cameron 1995, s. 187, 191, 213; Haapala 1986, s. 99.

3 Lindfors 1938, s. 21.

4 Lindfors 1938, s. 61-62, 75-76; Helenius 2004, s.15.

5 Voionmaa II 1929, s. 167; Yli-Hinkkala 2015, s. 2; Alhonen & Salo & Suvanto & Rasila 1988, s. 582.

6 Haapala 1986, s. 27; Kuusterä 1990, s. 44-45; Schybergson 1990, s. 84.

7 Voionmaa II 1929, s. 171; Alhonen & Salo & Suvanto & Rasila 1988, s. 580.

siirtyivät uusille omistajille nimen lisäksi myös privilegit, jotka mahdollistivat muun muassa tehtaan tuotteiden tullittoman viennin keisarikuntaan.⁸ Kolmanneksi yhtiön omistajaksi tuli pian William Wheeler. Liikekumppanien perustama yhtiö otti haltuunsa tehtaan 1. maaliskuuta 1836 alkaen nimellä Finlayson & Companie. He tekivät tehtaasta modernin kapitalistisen yrityksen, jolle keskeistä oli tuottavuus, uusi tekniikka ja markkinat. Yhtiö keskittyi puuvillalankojen ja -tekstiilien tuotantoon. Liikeideana oli valmistaa kankaita Pietarin markkinoille. Pikkukaupungista Tammerkosken kupeessa kehittyi teollinen keskus vapaakauppaoikeuksien ja Finlayson & Co:n ansiosta. Puuvillatehdas oli vuonna 1844 maan suurin yritys, ja asema maan suurimpana yrityksenä pysyi vuoteen 1912. Vuodesta 1908 yhtiö jatkoi osakeyhtiönä.⁹

Kaupungin väkiluku kasvoi tehtaan myötä ja muutakin merkittävää teollisuutta syntyi alueelle. Tampereella keskeisiä tekijöitä teollisuuden syntymiselle olivat koskivoima ja edullinen työvoima.¹⁰ Aluksi ulkomailta tulivat teollisuuden perustajat ja osittain rahoittajat uskoen visioihinsa ja samoin mestarit hankittiin Keski-Euroopasta, etenkin Englannista. Ulkomaalaisilla asiantuntijoilla oli sekä uskonnonvapaus että verovapaus.¹¹ Maan johto tuki teollisuuden syntymistä erilaisin privilegioin, luvuin, maalahjoituksin ja lainoin.¹² Teollistuminen edellytti globaaleja verkostoja. Baltiansaksalaiset Carl Samuel Nottbeck ja Georg Adolf Rauch ja englantilainen William Wheeler edustivat näitä globaaleja verkostoja. Nottbeck ja Rauch olivat perehtyneet Venäjän liike-elämään ja toimivat Pietarista käsin; kauppias Nottbeck johti siellä kauppahuonetta ja tohtori Rauch harjoitti yksityistä liiketoimintaa, vaikka varsinaisesti toimi lääkärinä keisarillisessa lastenkodissa. Molemmat toimivat teollisuuden alalla. Rauchin vahvuuksia olivat lisäksi suhteet korkeisiin virkamiehiin.¹³ Wheeler toimi yhtiön rahoittajana äänettömän yhtiömiehen roolissa. Wheelereiden ansiota olivat kontaktit Isoon-Britanniaan kattaen puuvilla- ja koneostot sekä osaavan henkilökunnan hankinnan.¹⁴

Yhtiön Finlayson & Co edustajana ja yhtiön nimen kirjoittamisen yksinoikeuden haltijana toimi Tampereella tehtaan isännöitsijä saksalaistaustainen vapaaherra Ferdinand Uhde vuoteen 1860. Hän nautti suurta luottamusta omistajien taholta tehtaan hoidossa.¹⁵ Muodollisesti valtaa käytti tehtaan pääjohtajana Nottbeck, mutta todellisuudessa vaikuttaa Hanna Yli-Hinkkalan tutkimukseen

8 Lindfors 1938, s. 53, 61, 120, 129; Helenius 2006, s. 20, 23-24; Voionmaa 1929, s. 171; Alhonen & Salo & Suvanto & Rasila 1988, s. 580 – 581.

9 Voionmaa II 1929, s. 172; Hjerppe 1979, s. 34, 62; Alhonen & Salo & Suvanto & Rasila 1988, s. 581. Lopullinen kauppakirja allekirjoitettiin 30.5.1837 valtionlainan kiinnitysten tarkistamisen jälkeen; Haapala 2010, s. 20.

10 Haapala 2010, s. 19-20, 22; Haapala 1986, s. 23.

11 Haapala 1986, s. 25; Haapala 2010, s. 19, 23.

12 Haapala 1986, s. 23; Hjerppe 1979, s. 115, 126.

13 Lindfors 1938, s. 127.

14 Helenius 2006, s. 23; Alhonen & Salo & Suvanto & Rasila 1988, s. 582 - 583.

15 Helenius 2006, s. 24; Alhonen & Salo & Suvanto & Rasila 1988, s. 580; Voionmaa II 1929, s. 173, 184.

perustuen, että Wheelereiden osuus päätöksen teossa oli kuitenkin merkittävä Uhden kautta.¹⁶ Wheelerit luopuivat yhtiön omistuksesta vuonna 1846.¹⁷ 1800-luvulla teollisuuslaitosten ja yhtiöiden perustajat olivat usein porvaristaustaisia käsityöläisiä, ammattimiehiä ja kauppahuoneiden pitäjiä, jotka hyödynsivät tarjolla olevia luonnonvaroja ja ottivat käyttöön uusia keksintöjä.¹⁸ Oleellista oli, että löytyi toiminnan miehiä 1800-luvulla, jotka perustivat yrityksiä kuten Pertti Haapala tuo esille teoksessaan *TEHTAAN VALOSSA teollistuminen ja työväestön muodostuminen Tampereella 1820-1920*.¹⁹ Ne olivat aluksi sukuyhtiöitä ja liikekumppaneiden perustamia yhtiöitä. Finlayson & Co tapauksessa oli kyseessä juuri tällainen, Nottbeckin kauppahuoneen pitäjän ja liikekumppanien muodostama yhtiö.

Nottbeck lähetti toiseksi vanhimman poikansa Wilhelm Nottbeckin Uhden oppiin vuonna 1836, sillä tarkoitus oli hänen perehdyttämisenä tehtaan johtamiseen ja isännöitsijän tehtäviin. Näin oli sovittu omistajasukujen kesken.²⁰ Wilhelm Nottbeckista tuli yhtiön osakas vuonna 1849 isänsä Carl Samuel Nottbeckin kuoltua vuonna 1847.²¹ Vanhin poika Carl Nottbeck johti kauppahuonetta Pietarissa ja vastasi Finlayson & Co:n Venäjän myynnistä ja markkinoista. Wilhelm Nottbeckistä tuli tehtaan ja yhtiön johtaja. Hänet sekä hänen veljensä aateloitiin ansioistaan vuonna 1855. Aateloimisen taustalla vaikutti suuriruhtinas Nikolain vierailu Tampereella Krimin sodan aikaan kesällä 1855, jonka jälkeen Nottbeck varusti sairaalan sodassa haavoittuneille venäläisille.²² Keisari Aleksanteri II kävi Tampereella vuonna 1856 ja majoittui teollisuusylimyksen luona. Keisari oli uusinnut kaupungin vapaakauppaoikeudet, jotka hänen isänsä keisari Aleksanteri I oli myöntänyt käytyään alueella.²³ Wilhelm von Nottbeckilla oli läheiset suhteet keisarin hoviin. Vaimo kreivitär Constance oli toiminut suuriruhtinattaren seuraneitinä ennen avioliittoa vuonna 1847. Sekä äiti että vaimo kuuluivat vanhoihin ja arvostettuihin aatelissukuihin.²⁴

Vuonna 1860 Wilhelm von Nottbeckista tuli puuvillatehtaan sekä taloudellinen että tekninen johtaja Uhden erottua. Hän oli lisäksi vahva vaikuttaja kaupungin kunnalliselämässä.²⁵ Finlayson & Co laajensi nopeasti tuotantoaan ja palkkasi lisää työvoimaa vuosikymmenten aikana. Vuonna 1860

16 Helenius 2006, s. 23; Yli-Hinkkala 2015, s. 111; Voionmaa II 1929, s. 172, 185.

17 Lindfors 1938, s. 206; Alhonen & Salo & Suvanto & Rasila 1988, s. 583. Wheelerit erosivat yhtiöstä kokonaan vuoden 1848 alussa.

18 Haapala 1986, s. 33; Sjögren 2013, s. 111.

19 Haapala 1986, s. 22.

20 Helenius 2006, s. 9, 24, 47; Alhonen & Salo & Suvanto & Rasila 1988, s. 587; Lindfors 1938, s. 156.

21 Helenius 2006, s. 46; Hirsjärvi 1950, s. 250; Voionmaa II 1929, s. 184.

22 Helenius 2006, s. 51, 55; Hirsjärvi 1950, s. 214, 250 – 251; Voionmaa II 1929, s. 184, 192.

23 Lindfors 1938, s. 224 - 227; Hirsjärvi 1950, s. 214; Voionmaa II 1929, s. 192.

24 Helenius 2006, s. 55; Hueck 1968, s. 263; Hirsjärvi 1950, s. 250 – 251.

25 Lindfors 1938, s. 239, 262.

tehtaalla oli työntekijöitä 1 627 ja kaupungissa asukkaita 5 232. Työntekijöitä oli tuolloin 2 419 henkeä kaupungin tehtaissa.²⁶ Vuonna 1870 koko maan tehdastyöväestä oli yli 40 % Tampereella. 1870- ja 1880-luku olivat vahvan kasvun, kehityksen ja menestyksen aikaa. Vuonna 1890 patruunan kuollessa tehdas työllisti 2 076 henkeä ja kaupunki oli kasvanut 20 132 asukkaaseen. Teollisuudessa työskenteli tuolloin 5 567 henkeä.²⁷ Vuosi 1889 oli paras tehtaan historiassa siihen mennessä. Tehtaan tuotteista myytiin 77 % omassa maassa²⁸, joten Venäjän markkinoiden merkitys oli vähentynyt huomattavasti vuosikymmenten kuluessa.

Yhtiön toiminta jatkui menestyksekkäästi palkkajohtaja Arthur Sommersin toimiessa isännöitsijänä vuosina 1890 – 1897. Yhtiössä Nottbeckien ja Rauchien etuja valvoivat heidän edustajansa, yhtiön valtuusmiehet Wilhelm von Nottbeck ja Georg von Rauch, jotka saattoivat muun muassa erottaa ja valita isännöitsijän. Sommerin ja yhtiön ylimmän johdon yhteistyö ei sujunut, joten Sommer erosi vuonna 1897. Valtuusmiehet katsoivat Sommerin ottaneen liian suuria valtuuksia ja harjoittaneen aktiivista suomalaistamista. Sommerin kanssa erosi kassanhoitaja J. Kupiainen ja insinööri P. A. Sharples. He perustivat yhdessä Lapinniemen puuvillatehtaan Tampereen Puuvillateollisuus Oy:n.²⁹ Näin Finlayson & Co:ssa menetettiin kokemusta ja ammattiosaamista.

Vuonna 1897 palkattiin kunnallisneuvos Christian Bruun isännöitsijän toimeen. Ammattimiehen, jonka palkka oli korkeampi kuin kenraalikuvernöörin, kausi kesti vain kolmisen vuotta. Tehdas laajentui hänen aikanaan entisestään. Nottbeckien veljekset kannattivat Bruunin Lamminrahkan turvetehtaan hanketta, joka osoittautui fiaskoksi. Yhtiön valtuusmiehet Wilhelm von Nottbeck ja Georg von Rauch erottivat Bruunin, koska yhtiökokouksessa he syyttivät hänen isännöitsijänä ylittäneen valtuutensa, olleen piittaamaton ohjeista ja omavaltainen, mikä aiheutti käteisvarojen puutteen, joten oli mahdotonta jakaa vuoden tulosta vastaava osinko.³⁰ Vuonna 1900 yhtiössä oli työntekijöitä 3 130 ja kaupungissa asukkaita 36 344. Teollisuus työllisti jo 10 539 henkeä.³¹

Vuonna 1900 yhtiö oli ilman isännöitsijää noin puoli vuotta valtuusmies Wilhelm von Nottbeckin valvonnassa. Hänellä olivat apuna prokuristit, kassanhoitaja ja itsenäiset tekniset johtajat. Uudeksi isännöitsijäksi palkattiin Hermann Lüders, joka vastasi valtuusmiesten odotuksia, sillä hän käytti varoja varovasti. Hän oli toiminut yhtiössä kirjanpitäjänä 15 vuotta aiemmin. Hänen aikanaan

26 Rasila 1984, s. 27, 124, 205, 255.

27 Rasila 1984, s. 26 - 27, 35, 124, 205.

28 Lindfors 1938, s. 292 - 293; Helenius 2004, s. 82.

29 Lindfors 1938, s. 343, 346.

30 Lindfors 1938, s. 347, 356, 364 - 365; Helenius 2004, s. 116 - 117.

31 Rasila 1984, s. 27, 35, 124, 205, 257.

nettovoitto väheni ja tehtaat kävivät vajaalla käytöllä.³² Finlayson & Co muutettiin osakeyhtiöksi vuodesta 1908, jossa Lüders toimi toimitusjohtajana ja Wilhelm hallituksen puheenjohtajana.³³

1.2. NOTTBECKIEN PERHE YHTIÖSSÄ

Nottbeckien perhe vaikutti kolmen sukupolven ajan Tampereella. Ensimmäisen ja toisen polven Nottbeckit johtivat Finlayson & Co omistajajohtajina. Omistajajohtaja on samalla sekä yhtiön omistaja että sen johtaja. Hän voi omistaa kokonaan tai osan yhtiöstä. Nottbeckien tapauksessa he omistivat osan. Nottbeckien kolmas polvi ei enää johtanut yhtiötä, vaan siirryttiin palkkajohtajien aikaan. Ulkopuolinen johtaja ei omistanut osuuksia yhtiössä, vaan palkkaa vastaan johti yhtiötä, jonka tarkoitus oli tuottaa voittoa sen omistajille. Johtaja raportoi toiminnasta yhtiön omistajille, mutta toimi itsenäisesti ammattijohtajana päivittäisissä asioissa ja vaikutti strategiaan päätöksiin. Alfred D. Chandlerin mukaan palkkajohtajat nousivat omistajajohtajien tilalle Yhdysvalloissa 1840 - 1920, jolloin johto erotettiin omistamisesta³⁴. Sama kehitys tapahtui Suomessa, mutta isossa kuvassa viiveellä.

Olen määritellyt johtajan niin, että hän oli henkilö, joka vastasi yhtiön sekä operatiivisista että strategisista päätöksistä, koska hänellä oli paras tietämys yrityksen asioista kokonaisuudessa. Hän johti yhtiötä ja oli sen kasvot. Petri Karonen on määritellyt yritysjohtajaksi taloudellista yritystä johtavan henkilön, jonka toiminta perustui vapaaehtoisuuteen. Käyttäessäni oman aikamme käsitteitä on vaarana anakronismi, mutta toisaalta aikalaisten käsitteet ovat rajalliset. Karonen on määritellyt vielä johtajan yrittäjäksi, tehtailijaksi tai kauppiaksi, joka käytti taloudellista ja sosiaalista valtaa alaisiinsa ja päätti periaatteessa yksin keskeisistä yritystä koskevista ratkaisuista, vaikka joutui tarvittaessa huomioimaan muiden osakkaiden näkökannat.³⁵ Sovellan myös tätä johtajan määrittelyä työssäni.

Johtamisessa on ajattomia piirteitä, vaikka johtaminen on paljolti aikaan ja paikkaan sidottua. Tarkastelen yhtiön johtajia kussakin sukupolvessa ja heidän rooliensa. Pitkän aikavälin tutkimus perheyrittäjien johtajiston toiminnasta auttaa hahmottamaan suurempia synteesejä, kuten miten kehitys noudattaa samantapaisia prosesseja kuin Buddenbrook-syndroomassa. Liiketaloustieteessä yritysjohtajia tutkitaan yksilöinä, jotka ovat joko riippumattomia toimijoita tai organisaation

32 Lindfors 1938, s. 376 - 377, 378, 380 - 381; Helenius 2006, s. 120.

33 Helenius 2006, s. 122, 165; Alhonen & Salo & Suvanto & Rasila 1988, s. 582.

34 Karonen 2004, s. 19.

35 Karonen 2004, s. 15 - 16.

rakenteellisen kokonaisuuden passiivisia sopeutujia³⁶. Karosen mukaan yksilöllisellä toimijalla, yritysjohtajalla, on vaikutusta yhteisössään eikä hän ole vaihdettavissa kehen tahansa toiseen. Hän ei toimi tyhjiössä, muttei ole passiivinen sopeutujakaan.³⁷ Yksittäisen johtajan rooli ei ole irrallinen ajastaan ja paikastaan, vaikka yksilöllinen kyvykkyys on ratkaiseva. Haasteena on yritysjohtajien asettaminen laajempaan kontekstiin. Yrittäjä toimii luovasti muuttuvissa olosuhteissa, muun muassa hyödyntäessään uutta tekniikkaa.

Nottbeckien toiminta oli urauurtavaa Suomen teollisuuden edistykselle. Myöhemmin suomalaisilla varakkailla kauppahuoneilla oli vastaavanlainen halu laajentaa toimintaa teollisuuteen ja hyödyntää kasaantuneita pääomia. Näin suomalaisten kauppahuoneiden strateginen muodonmuutos oli osa isompaa kuvaa ja kehitystä Euroopassa. Yrittäjän tavoite oli saavuttaa taloudellinen voitto liiketoiminnassaan, jolloin käytettävissä olevista voimavaroista, yleensä niukoista, pyrittiin ottamaan mahdollisimman tehokas hyöty irti.³⁸ Vuosisadan lopulla modernit teollisuusyritykset olivat tehokkaampia palkkajohtajien hoitamina, sillä inhimillinen arviointi nousi keskeiseksi tekijäksi tuotantopäätöksiä tehtäessä. Yhtiön sisäinen hallinnollinen koordinaatio, josta vastasivat palkkajohtaja ja hänen alaisuudessaan keskitason johtajat, mahdollisti ammattimaisen ja paremman uuden teknologian hallintaan soveltuvan tuotantotoiminnan. Näin ohjattiin tavaroiden tuottamista kuluttajille, sillä uutta oli massatuotanto ja jakelu, kun aiemmin tuotanto oli perustunut markkinoiden hintamekanismin välittämiin viesteihin.³⁹ Yhden ihmisen suorassa johtamismallissa työmäärä saattoi olla kohtuuton, joten vastuun jakaminen useamman kesken helpotti yhtiön johdon tehtävien hoitoa.⁴⁰ Wilhelm von Nottbeck oli johtanut keskitetysti kaikkea, mutta apunaan ylin- ja keskijohto sekä tekniset asiantuntijat. Kolmannessa polvessa valittiin palkkajohtaja, joka raportoi sekä Nottbeckien että Rauchien valtuusmiehille. Omistajat edelleen herkästi puuttuivat yhtiön toimintaan, sillä vielä ei ollut aivan päästy irti omistajajohtoisesta mallista.

36 Karonen 2004, s. 16 – 17; Müller 1998, s. 19, 28, 282. Müllerin mukaan talous on nähty persoonattomana ja toimijat usein ilman omaa tahtoa klassissa taloustieteessä. *Yrittäjäkäyttäytymisen* käsitettä voidaan pitää yrityksenä ilmaista talousteorian toimijakeskeistä näkökulmaa ja sitä voidaan hyödyntää yrittäjän toimien tutkimisessa. Se pitää sisällään sosiaalisen uudentumisen ja sosiaaliset verkostot, siis paino taloudellisissa toimissa on sosiaalisella aspektilla. Yrittäjät eivät pelkää riskin ottamista liiketoimissaan, vaikka riskejä pyritään minimoimaan. Verkostojen rakentaminen ja ylläpito oli keskeinen osa yrittäjäkäyttäytymistä, kuten kyky dynaamiseen reagointiin talouden ja yhteisön muutoksissa.

37 Karonen 2004, s. 21.

38 Haapala 2010, s. 20.

39 Kallioinen 2004, s. 90 - 91.

40 Kallioinen 2004, s. 93.

1.3 TUTKIMUSKYSYMYS

Wilhelm von Nottbeckin kuoltua ei hänen pojistaan löytynyt jatkajaa omistajajohtajana isän tapaan. Isännöitsijän tehtävään ei valittu yhtiön osakasta, vaan tehtävä annettiin ulkopuoliselle Arthur Sommerille, joka oli toiminut yhtiön pitkäaikaisena kassanhoitajana ja prokuristina.⁴¹ Tutkimuskysymyksenä esitän, miksei kukaan Wilhelm von Nottbeckin lukuisista pojista jatkanut isänsä työtä tehtaan johdossa kolmannessa polvessa. Selvitän, miksei isän luottamus riittänyt. Sen sijaan yhtiön prokuristi Arthur Sommer nautti patruunan luottamusta⁴². Tutkin, millainen oli vahvan tehdaspatruunan suhde poikiinsa ja odotukset. Lisäksi tutkin, puuttuiko pojilta kykyä vai halua, vaikka osalla heistä oli insinööri-koulutusta ja ilmenikö keskinäistä kilpailua. Vanhinta poikaa Carlia ei yhtiö kiinnostanut ja hän asui Pariisissa. Yksi viidestä elossa olevasta pojasta Eduard asui Genevessä ja Imatralla. Hän oli aiemmin osoittanut kiinnostusta yhtiötä kohtaan. Muut pojat asuivat paikkakunnalla. En usko poikien olleen liian nuoria, sillä isän kuollessa Carl oli 42-vuotias, Wilhelm 40-vuotias, Edward 36-vuotias, Peter 32-vuotias ja Alexander 29-vuotias⁴³. Wilhelm von Nottbeck itse nousi yhtiön johtoon 33-vuotiaana. Mieltäni askarruttaa, mikä oli mahdollisesti kasvatuksen ja säädyn osuus poikien valintoihin. Pojat kasvoivat aatelisina, eivät kauppiaina kuten isänsä ja isoisänsä ja omasivat siten erilaiset verkostot. Pohdin sitä, missä määrin voidaan puhua menestyksen nälästä. Tarkastelen vallan ja vastuun jakautumista kolmen sukupolven aikana, mutta etenkin patruunan kuoltua vuonna 1890. Tehdas oli laajentunut suureksi ja tuotti hyvin, mutta kolmas sukupolvi ei jatkanut isiensä jalanjäljissä eikä ottanut suurempaa vastuuta tehtaasta. Varmasti myös muilla yhtiön osakkailta oli näkemyksensä johtajakysymykseen.

Tarkastelen Nottbeckien toimintaa sukupolvittain perheyhtiössä, koska edellä esittämäni tutkimuskysymykset nivoutuvat oletettuun kolmannen polven kykenemättömyyteen hoitaa liiketoimia menestyksekkäästi, niin kutsuttuun kolmannen polven syndroomaan tai Buddenbrook-syndroomaan. Ajankohdaksi valitsen Nottbeckien ajan Finlayson & Co -yhtiössä vuodesta 1836 vuoteen 1907, sillä kolmannen polven syndroomaa tarkastellessa tulee analysoida aiemmat kaksi sukupolvea osana ilmiötä. Erityisesti tarkastelen Wilhelm von Nottbeckin viimeistä vuotta patruunana ja hänen kuolinvuottaan 1890, sillä tällöin arvelen kysymyksen tehtaan jatkajasta muodostuneen ajankohtaiseksi, sukupolven vaihtuessa. Kiinnostavaa on pohtia, miten tämä perhe sijoittui yleisempään kehitykseen yritysjohdon siirtymisestä omistajilta ammattijohtajille

41 Lindfors 1938, s. 297, 331, 333. Wilhelm von Nottbeck oli tehtaan johdossa 54 vuoden ajan.

42 Helenius 2006, s. 114.

43 Helenius 2006, s. 59; Hueck 1968, s. 264.

perheyhtiössä 1800-luvun loppupuolella ja ilmensikö se osaltaan kolmannen polven syndroomaa. Suomalaisia yrityksiä ei ole tiettävästi aiemmin tutkittu Buddenbrook-syndroomasta käsin. Tehdas mahdollisti osakkaiden aseman ja vaurauden, mutta tutkimukseni ei käsitä tehtaan tuotantoa ja kehitystä, joista on tehty paljon tutkimusta, vaan ne toimivat viitekehystenä. Tämä tutkimus lähtee perusolettamuksesta, että perheen kolmannen sukupolven kohdalla kehitys noudatti jossakin määrin samantapaisia prosesseja kuin kolmannen polven syndroomassa.

1.4 AIKAISEMPI TUTKIMUS

Finlaysonin tehdasta ja Nottbeckien osuutta tehtaan historiassa on tutkittu runsaasti, joten tehtäväni on tuoda uutta näkökulmaa aiempaan tutkimukseen. Tehdas on kiinnostanut niin tamperelaisia kuin suomalaisia koko olemassaolonsa ajan, koska sen vaikutukset talouteen ja Suomen teollistumiseen ovat olleet merkittävät. Tehtaan myötä syntyi teollinen keskittymä, joka vaikutti oleellisesti kaupungin kehitykseen. Vuonna 2020 Finlayson viettää 200-vuotisjuhlia, ja jälleen tehdas puhuttaa ja herättää kiinnostusta. Tutkimuskirjallisuutta tehtaan vaiheista ja avainhenkilöistä on runsaasti saatavilla. Pohjana on Gustav Lindforsin teos *Finlaysonin tehtaot Tampereella 1820-1907* vuodelta 1938, vaikkakin sävy on kovin ihannoiva. Finlaysonin vaiheet ovat oleellinen osa Tampereen historiaa ja Suomen teollistumista. Muun muassa Väinö Voionmaa alias Väinö Wallin, Pertti Haapala, Riitta Hjerppe, Mika Kallioinen, Petri Karonen, Viljo Rasila ja Per Schybergson ovat tutkineet Finlaysonia. Nottbeckien suvun vaiheista ovat kirjoittaneet Kyllikki Hirsjärvi ja kansanomaisemmin paljon kenttätöitä tehnyt Kyllikki Helenius.

Hanna Yli-Hinkkalan gradu vuodelta 2015 ”*Per Angusta an Augusta*” *Ferdinand Uhde Finlaysonin Tehtaan Johtajana 1836-1844* täydensi ja korjasi monia käsityksiä yhtiön osakkaiden ja isännöitsijä Uhden roolista tehtaan historiassa. Osakas William Wheelerin ja Uhden yhteistyö ja yhteydenpito vaikuttivat ratkaisevasti tehtaan laajentumiseen ja menestymiseen, sillä se kannusti riskinottoon, kun taas yhtiön johtaja Carl Samuel Nottbeck oli varovainen riskinottaja.⁴⁴ Jos Nottbeck olisi yksin päättänyt, niin tehdas ei olisi oletettavasti samassa mittakaavassa investoinut eikä siten laajentunut. Lisäksi Yli-Hinkkalan tutkimuksessa on käsitelty verkostojen merkitystä ja sosiaalista pääomaa, jotka liittyvät oleellisesti valitsemaani näkökulmaan ja käyttämäni teoreettiseen taustaan. Jarkko Keskisen ja Kari Teräksen kirjoituksia luottamuksesta, verkostoista ja sosiaalisesta pääomasta hyödynnän tutkimuksessani heidän toimittamastaan teoksesta *Luottamus*,

44 Yli-Hinkkala 2015, s. 111 - 112.

sosiaalinen pääoma, historia vuodelta 2008. Keskeisiä näkökulman kannalta olivat Leos Müllerin ja Mika Kallioisen tutkimukset verkostojen merkityksestä, sillä Müller tarkastelee sosiaalista uusintamista verkostojen avulla teoksessaan *The Merchant Houses of Stockholm, c. 1640-1800. A Comparative Study of Early-Modern Entrepreneurial Behaviour* vuodelta 1998 ja Kallioinen tutkii kauppahuoneiden asemaa ja verkostoidun tiedon merkitystä siirryttäessä teollisuuteen teoksessa *Suomen teollistajat: vertaileva tutkimus kauppahuoneiden siirtymisestä teollisuuteen 1800-luvun jälkipuoliskolla* vuodelta 2004. Etenkin ensimmäisen sukupolven aikana Nottbeckin kauppahuoneella oli tärkeä rooli yhtiön toiminnassa ja verkostoissa. Johtajan rooli kussakin sukupolvessa noudatti samantapaisia rooleja kuin Buddenbrook-syndroomassa. Yritysjohtajien roolia on analysoinut Petri Karonen teoksessaan *Patruunat ja poliitikot, Yritysjohtajat taloudellisina ja poliittisina toimijoina Suomessa 1600-1920* vuodelta 2004.

Empiiristä tutkimusta Buddenbrook-syndroomasta ovat toteuttaneet Ian Samson, joka käsittelee perhedynastioita ja Buddenbrook-syndroomaa, ja Fermin Allende, joka kannattaa Buddenbrook-syndrooman käyttämistä perheyriksen elinkaariajattelun mallina. Cinzia Lorandini pitää lähtökohtana vakiintunutta käsitystä ilmiöstä, vaikka tutkii pitkäikäisiä perheyriksiä. Hänen mukaansa taloushistorioitsijat ovat sen avulla selittäneet perheyriksen kyvyttömyyttä selviytyä yli kolmannen sukupolven. Hans Sjögren tutkii artikkelissaan *Families Breaking the Business Logic. The Entrepreneurial Spirit in the Evolution of Swedish Family Dynasties* ruotsalaisia perhedynastioita tarkastellen yrityksen elinkaarta, joka yleensä käsittää kolme sukupolvea tai vaihetta ja mistä usein käytetään nimitystä Buddenbrook-syndrooma. Andrea Colli tarkastelee artikkelissaan *Risk, Uncertainty, and Family Ownership* perheyriksen mahdollisuuksia ja haasteita yhtiön siirtyessä sukupolvelta toiselle yrittäjyyden hiipussa enemmän tai myöhemmin.

1.5 TEORIA JA NÄKÖKULMA

Andrea Collin mukaan yksi keskeisistä piirteistä perheyriksen tutkimisessa koskee sukulaisten osallistamista ja puuttumista liiketoimintaan suhteessa epävarmuuteen ja riskiin. Monet taloushistorioitsijat ovat pitäneet sukuyhtiöitä vahvana ja hyödyllisenä tapana toimia epävarmoissa ympäristöissä, joita leimavat korkeat kauppakulut. Perheomistus ei vain vähennä riskejä, vaan se lisää päätöksenteon joustavuutta epävarmoissa olosuhteissa, koska tieto ja osaaminen siirtyvät joustavasti ja nopeasti. Toisaalta perheomistus voi olla este kehittymiselle ja kasvulle. Laajalti uskotaan, että perheomistus on jatkuva jännitteiden lähde ja että rappio on väistämätön. Ehkä toisen

sukupolven jälkeen kuten tunnetussa Buddenbrook-syndroomassa kuvataan; ennemmin tai myöhemmin sukupolvelta toiselle siirryttäessä liiketoiminnan elinvoima hiipuu. Perheen sisäiset jännitteet voivat vaikuttaa liikeyritykseen ja sen johtamiseen. Ilmenee siis sekä varmuutta, sillä riskien hallintaan on työkaluja kuten joustavuus päätöksenteossa ja tehokas tiedonkulku, että epävarmuutta, sillä toimintaa voivat haitata yrittäjyyden puute, kiistat johtajuudesta ja valinnoista.⁴⁵

Yhtiön historiaa Nottbeckien perheen osalta tarkastelen Buddenbrook-syndrooman avulla. Thomas Mannin romaaniin perustuvasta perheyhtiön elinkaaren fiktiosta on muotoutunut ilmiötä käsittelevä teoria muillekin ajanjaksoille. Tämän ilmiön sekä johtajan roolin että verkostojen tutkiminen auttavat jäsenyneiden tapahtumakokonaisuuksien rakentamista tapana analysoida tutkimuksen kohdetta. Pyrkimyksenä on kuvata todellisuutta narraatiossa havaitun kausaliteetin kautta, tapahtumien suhteessa. Teorioiden avulla voidaan kehittää selittäviä mekanismeja havaituille säännönmukaisuuksille.⁴⁶ Taloushistoriassa, ja tarkastellessa yritysten historiaa osana taloushistoriaa, on luontevaa hyödyntää teorioita, kuten Buddenbrook-syndroomaa.

Nobelisti Thomas Mannin kirja *Buddenbrookit* julkaistiin vuonna 1901. Romaanissa seurataan viiden sukupolven kohtaloa saksalaisessa perheytyksessä. Fermín Allende kritisoi vertailua Buddenbrookeihin, sillä yleensä käytettäessä Buddenbrook-syndroomaa ajatellaan omistajasukupolvia olevan kolme, joista ensimmäinen on perustajasukupolvi, jolla on nälkä menestykseen ja vaurastumiseen sekä urauurtava luonne, toinen omistajasukupolvi toimii yrityksen kasvattajana menestykseen ja sosiaaliseen arvostukseen, kun taas kolmannelta sukupolvelta puuttuu omistautuminen perheytykselle edeltäjien tapaan johtaen yhtiön alamäkeen ja rappeutumiseen. Tämä sukupolvi suosii vapaa-ajan aktiviteettejä ja tuottamattomia toimia, kuten taidetta tai muodikasta elämäntapaa. Kolmas sukupolvi saattaa tuhlata kahden edellisen sukupolven saavuttaman vaurauden.

Buddenbrookien kohdalla näin ei ollut vielä neljännen sukupolvenkaan kohdalla, vaan perinteitä ja saavutettua asemaa yhteisössä arvostettiin edelleen menestyvässä yrityksessä. Mutta viides sukupolvi oli liian nuori ja haluton jatkamaan perheytytystä, joten yrityksen johtajan neljännessä polvessa, senaattori Thomas Buddenbrookin tahto testamentissa oli kauppahuoneen lopettaminen. Hän ei pitänyt alle 15-vuotiaan poikansa Hannon pianoharrastuksesta. Hän itse oli aloittanut työskentelyn yrityksessä 16-vuotiaana. Thomas sekä hänen isänsä konsuli Johann Buddenbrook

45 Colli 2013, s. 85 - 87.

46 Salmela-Mattila 2009, s. 31.

uskoivat yrityksen elinkaariajatteluun ja ajattelivat parhaiden päivien yrityksen osalta olevan jo ohi. Kulta-aikana pidettiin toisen sukupolven johtajan Johann Buddenbrookin aikaa, vaikka sekä poika Johann ja pojanpoika Thomas paneutuivat kannattavan yrityksen johtamiseen.⁴⁷ Perheyrietyksien historiaa tutkiessa voi tarkastella yrityksen vaiheita eri sukupolvien osalta ja yrityksen elinkaarta. Se ei ole yksioikoisesti sidottu kolmeen sukupolveen. Joskus on jopa käynyt niin, että yritys on noussut uuteen kukoistukseen osaavan omistajajohtajan johdossa.

Fermin Allenden mukaan Buddenbrook-syndroomaa voisi käyttää määrittelemään perheyrietyksen mallia elinkaariajattelusta, jossa yritys saavutettuaan huippunsa vääjäämättä alkaa rappeutua. Hän esittää, että on mahdollista luoda erilaisten mallien luokittelu, joka perustuu fiktiivisten perheyrietysten merkittäviin ominaisuuksiin Buddenbrookien tapaan. Esimerkiksi voisi käyttää Osbaldistone-mallia, jossa perheyrietyksen perijä ei halua jatkaa perheen liiketoimintaa kuten Walter Scottin romaanin Rob Roy. Sophia-mallissa taas on vastahakoinen perijätär poikalapsen puuttuessa kuten Arnold Bennettin *The Old Wives' Tale*:ssä. Dombey-mallissa ajattelematon liikemies asettaa liiallisia toiveita potentiaaliselle seuraajalle yrityksen johdossa kuten Charles Dickensin romaanissa *Dombey and Son*. Morrel-mallissa liikemies on välinpitämätön jatkajan suhteen kuten Alexandre Dumasin Monte Criston kreivissä. Crich-mallissa uusi omistaja uudistaa ja modernisoi perheyrietyksen, jota aiemmin johtivat esi-isät perinteisellä tapaa kuten D. H. Lawrencen *Women in Love*:ssa. Mouret-mallissa sulhanen johtaa vaimonsa omistamaa yritystä menestyksellisesti kuten Emile Zolan *Naisten paratiisissa*. Arnaiz-mallissa taas vaimo johtaa miehensä omistamaa yritystä menestyksellisesti kuten Benito Pérez Galdósin *Fortunata y Jacinta*:ssa. Aguirre-mallissa perheyrietyksen menettäminen johtuu johtajuudesta liiallisen pääoman kasvun vuoksi kuten Juan Antonio Zunzuneguin *Las Novelas de la Queiebrassa*.⁴⁸ Edellä esitetyt mallit tuovat esille, kuinka moninaisia ovat perheyrietysten jatkuvuuden haasteet ja mahdolliset syyt perheyrietyksen lopettamiseen tai ainakin omistajien roolin muuttumiseen.

Ian Samson artikkelissaan *Great dynasties of the world: The Buddenbrooks effect* käsittelee perhedynastioita ja Buddenbrook-syndroomaa. On lukuisia perheiden perustamia liikeyrietyksiä, joissa syndrooma toteutuu, mutta löytyy iso joukko pitempään kuin kolme sukupolvea menestyviä perheyrietyksiä, joita se ei koske. Kuinka sitten välttää mahdollinen Buddenbrook-syndrooma? Ranskalainen autotehtailija Peugeot on perheyrietyksen, jossa perheen tulevaisuus ja menestys haluttiin varmistaa tietyillä säännöillä: yhtiön osakkeita perivät pojat, eivät tyttäret eivätkä vävyt; perheen

47 Allende 2009, s.1 - 2 , 4.

48 Allende 2009, s. 15 - 16.

mustat lampaat piti poistaa aiheuttamasta harmia. Muita keinoja välttää Buddenbrook-syndrooma on lapsettomuus ja perinnöttä jättäminen. Joka tapauksessa yhtiön jatko pitää suunnitella.⁴⁹

Buddenbrook-syndrooma on kansainvälisissä akateemisissa piireissä erittäin kiistelty, mutta taloushistoriassa se on käsitteenä vakiintunut käyttöön laajasti ja saanut omanlaisensa sisällön. Buddenbrook-syndrooman suosituille määrittelylle on ominaista ajattelu, jossa sukupolvien välillä on merkittäviä eroja perheyriksen hoitamisessa. Tavallaan se vahvistaa osaltaan yrityksen elinkaariajattelua. Toisaalta on perheyriksiä, jotka ovat onnistuneet toimimaan useampien sukupolvien ajan kumoten tämän oletuksen. Maailmanlaajuisesti löytyy esimerkkejä perheyriksistä, jotka lopettavat monen menestyksekkään vuosikymmenen jälkeen tai muuttuvat passiivisiksi omistajiksi hyvää tekevissä säätiöissä⁵⁰. 1800-luvun loppupuolella ja etenkin 1900-luvulla näemme kasvavissa yrityksissä kehityksen, joka johtaa omistajajohtamisesta palkkajohtamiseen sekä yhtiön osuuksien hajautumiseen toisessa ja etenkin kolmannessa sukupolvessa. Tätä kehitystä tarkastelen Nottbeckien kohdalla ja lisäksi paneudun selvittämään oletettua kolmannen polven kykenemättömyyttä hoitaa liiketoimia menestyksekkäästi. Pohdin, noudattavatko palkkajohtajuus ja omistuksen hajautuminen Buddenbrook-syndrooman mallin mukaisia piirteitä, kun käsittelen tutkimuskysymystäni, miksei kukaan Wilhelm von Nottbeckin pojista jatkanut isänsä tavoin omistajajohtajana. Pidän teoriaa järkevänä tutkimukseni kannalta.

Sosiaalinen pääoma on keskeinen käsite verkostoja tarkastellessa, sillä se ilmentää kuulumista ryhmään, jossa toimijat jakavat resursseja. Lisäksi heitä yhdistävät toisilleen hyödylliset yhteydet. Jarkko Keskinen ja Kari Teräs jakavat sosiaalisen pääoman eri tyypit hegemonisia ryhmiä sitoviin ja erilaisia ryhmiä yhdistäviin ominaisuuksiin, mikä edustaa tyypillistä angloamerikkalaista sosiaalisen pääoman ympärillä käytävää keskustelua. Näistä ensimmäisellä tyypillä tarkoitetaan esimerkiksi perheenjäsenten ja ystävien välisiä tai erilaisten etnisten ja uskonnollisten ryhmien muodostamia verkostoja, jotka sitovat jäsenensä tiukasti kiinni toisiinsa. Tällaiset verkostot ovat usein eksklusiivisia ryhmän ulkopuolelle jääviä toimijoita kohtaan, sillä verkoston jäseniä yhdistää tiukka sisäinen normijärjestelmä. Ryhmiä yhdistävä sosiaalinen pääoma mahdollistaa puolestaan laajemman vuorovaikutuksen oman verkoston ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Yhdistävä sosiaalinen pääoma liittyy amerikkalaisen sosiologin Mark Granovetterin teoriaan heikoista siteistä, joilla hän tarkoittaa vahvasti sitoutuneiden verkostojen reunoille syntyneitä eri ryhmien välisiä siltoja.⁵¹ Kunkin sukupolven verkostoilla oli keskeinen rooli yhtiöiden toiminnassa, sillä verkostot

49 Samson 2011.

50 Sjögren 2013, s. 111.

51 Keskinen ja Teräs 2008, s. 13.

muuttuivat toiminnan luonteen mukaan ja verkostot muuttivat toimintaa.

Verkostot toimivat vastavuoroisuuden ja luottamuksen pohjalta, joten vaikka verkoston jäsenet olivat keskenään eriarvoisia, niin he eivät olleet keskenään hierarkisessa suhteessa. He olivat riippuvaisia toisistaan, sillä siten he saattoivat hyötyä kunkin hallinnoimista resursseista. Verkostokontaktien kautta sosiaalinen pääoma realisoitui tarvittaessa.⁵² Näin yksi saattoi olla kauppiasporvari ja toinen aatelinen eli säädyllä ei ollut tässä kontekstissa merkitystä, vaan ennemmin yhteisellä uskolla ja yhteisellä asialla. Leos Müllerin mukaan sosiaalinen uusintaminen oli yritystoiminnan perimmäinen motiivi; liiketoiminnan kautta suku varmisti jatkuvuuden ja olemassaolonsa tuottamalla vaurautta, mahtia ja arvovaltaa⁵³. Tätä hyvinvointia ja arvovaltaa pyrittiin kartuttamaan sukupolvelta toiselle. Porvaristausta toi varallisuutta ja usein aatelisten vaimon kautta sai tärkeitä verkostoja ja arvovaltaa. Venäjällä merkittävimmät teollisuusjohtajat jopa aateloitiin 1800-luvulla⁵⁴. Tällöin säätyasema nousi korkeimpaan mahdolliseen, mikä yleensä johti uudenlaiseen säädyn mukaiseen elämään ja muokkasi osaltaan verkostoja.

Yhtiö eli yhtiön osakkaat saattoivat palkata johtajan, jos ei itse pystytty hoitamaan yhtiön johtamista. Hän saattoi olla joku lähipiiristä, verkostosta, johon luotettiin, esimerkiksi kveekariverkostosta. Myöhemmin hän oli useammin tehtävissä kunnostautunut jossakin toisessa yhtiössä, ammattijohtaja. Joka tapauksessa tällöin oli kyse isännöitsijästä eli operatiivisesta johtajasta, joka oli vastuussa omistajille. Nykyisin puhumme toimitusjohtajasta. Liikkeenjohdon opit ja teoriat ovat syntyneet paljon myöhemmin 1900-luvulla ja soveltuvuus on jossain määrin kyseenalaista 1800-luvun kontekstiin. Palkkajohtajien valinta kuitenkin ilmensi tuolloin vallitsevaa kehitystä muualla maailmassa yhtiöiden kasvaessa suuryrityksiksi ja omistuksen pirstaloituessa. Voin hyödyntää Alfred D. Chandler jr:n esitystä *The Visible Hand* vuodelta 1977 johtajien roolin merkityksestä ja sen muuttumisesta. Hän esitti yritysten toimineen 1800-luvun lopulle saakka Adam Smithin kehittämän ”markkinoiden näkymättömän käden” ohjaamana, jossa vapailla markkinoilla yksilöiden oman edun tavoittelu toimi samalla yhteisen edun hyväksi ja takasi kilpailun, mutta suuryritysten synnyn ja omistuksen hajautuksen myötä useille osakkeenomistajille palkkajohtajien merkitys ja valta kasvoivat, jolloin näkymätön käsi muuttui näkyväksi kädeksi.⁵⁵

52 Yli-Hinkkala 2015, s. 10; Keskinen 2008, s. 166; Müller 1998, s. 34.

53 Müller 1998, s. 25, 32, 42. Müller uskoo, että sosiaalisen uusintamisen käsitteeseen voidaan sisällyttää yrittäjän kolme motivaatiota synnyttävää tekijää: vauraus, valta ja arvovalta. Yrittäjän erottaa muista hänen valitsemansa keinot, joilla päästä tavoitteeseen. Sosiaalinen uusintaminen tarkoittaa, että toimijat pyrkivät toimimaan siten, että ylläpitävät ja lisäävät omaa ja perheen vaurautta, mahtia ja arvovaltaa. Toimet ja strategiat edellyttivät pitkän aikavälin suunnitelmia (kasvatus, koulutus, avioliitto, ammattiura).

54 Haapala 1986, s. 92.

55 Chandler 1977, s. 1 - 4.

1.6 AINEISTO

Aineistona käytän Tampereen Museoiden Kokoelmakeskuksen von Nottbeck-arkistossa säilytettäviä alkuperäisiä kirjeitä Wilhelm von Nottbeckiltä pojalleen Eduard von Nottbeckille. Kirjeitä on noin 40. Jonkin verran tutkin kaikkia kirjeitä, mutta valitsin niistä lähilukuun 19 kirjettä vuodelta 1889, koska arvelen sen vuoden kirjeiden tuovan lisävalaistusta tutkimuskysymyksiini. Lisäksi tutkin samasta arkistosta veljien kirjeitä Eduardille. Nottbeck-arkisto sisältää 206 kirjettä, joista pääosa on lähetetty Eduardille. Valitsin säilyneet kolme kirjettä Wilhelmiltä Eduardille, kaksi kirjettä Peteriltä Eduardille ja kymmenen kirjettä Alexanderilta Eduardille. Kirjeet ovat alkuvuodelta 1890 yhtä lukuun ottamatta. Peterin toinen kirje on syksyltä 1889. Carlilta ei ole juuri tältä ajanjaksolta säilynyt kirjeitä. Kyseessä ovat yksityiskirjeet perheenjäsenten kesken, ja kirjeiden sisältöä tutkimalla voi luoda kuvan toimijoiden välisistä suhteista ja niihin liittyvistä odotuksista. Haluan selvittää, missä määrin näissä yksityisissä kirjeissä käsitellään yhtiön liiketoimintaa ja johtajakysymystä. Myös otan tarkasteltavaksi kaksi kirjettä Arthur Sommerilta Eduardille kyseiseltä ajanjaksolta. Ne lukeutuvat liikekirjeiden joukkoon, mutta samalla yksityiskirjeisiin.

Kirjeenvaihtoa isän ja muiden lasten väliltä ei ole säilynyt tältä ajanjaksolta. Ei ole myöskään kirjeitä Eduardilta isälle, mutta hän on merkinnyt joihinkin kirjeisiin vastauspäiväyksen. Tilanne on sama veljien lähettämissä kirjeissä, sillä ne kaikki ovat osoitetut Eduardille. Täten kirjeiden välittämä kuva muodostuu yhden henkilön mukaiseksi eli lähettäjän, koska ei ole käytettävissä vastauksia, mikä vaikuttaa siihen, että kirjeenvaihdon kehitystä ja vastaajan näkemyksiä on mahdotonta selvittää vertailumateriaalin puuttuessa. Kirjeissä kerrotaan usein muista perheenjäsenistä. Keravuoren mukaan kirjeenvaihto toimi siten sisäistä yhteenkuuluvuutta ja kontrollia vahvistavana, jossa kullakin oli oma roolinsa.⁵⁶ Yksityiskirjeet ovat luonteeltaan erilaisia kuin liikekirjeet, sillä niissä kirjoittaja voi vaikuttaa hyvin subjektiivisesti kirjeiden sisältöön.

Kaikki kirjeet ovat alkuperäisiä. Ne on kirjoitettu musteella ja vanhalla saksalaisella käsialalla. Monet kirjeet ovat vaurioituneet: repeilleet, värjäytyneet tai niissä on voimakkaita taitoksia. Vaimon tai isän kuoltua on kirjeissä musta surureuna. Isän kirjeissä teksti on aiemmin täyttänyt kaiken paperin ja sitä on usein jopa kirjoitettu aiemman tekstin päälle ristiin, mutta vaimon kuoleman jälkeen teksti ei täytä kaikkea paperia. Kuudessa kirjeessä 19:sta on jonkin verran päälle kirjoitusta.

⁵⁶ Keravuori 2015, s. 26, 235, 242.

Käsialan luettavuus on haaste, sillä se on epäselvää tai liian pientä, mikä voi aiheuttaa väärinkäsityksiä tai että sanoista ei saa selvää. Patruunan kirjeet ovat pitkiä ja huolellisella pienellä käsialalla kirjoitettuja vielä silloin, kun vaimo sairasti. Vaimon kuoleman jälkeen kirjeet ovat lyhyempiä ja lennokkaalla käsialalla kirjoitetut ja vaikuttaa siltä, että hän kirjoitti useammin. Terveiden heikkeneminen näkyi viimeisissä kirjeissä epäselvänä käsialana ja mustetahroina.

Pidän kirjeitä hyvinä kirjallisina lähteinä omaa tutkimuskysymystä tarkastellessa, koska niiden avulla voin tutkia mennyttä monipuolisesti. Tutkija saattaa antaa liikakin painoarvoa kirjeille tai ennakoasenteet saattavat värittää niiden hyödyntämistä. Osoittautuu, että kirjeet vastaavat mielessäni syntyneisiin kysymyksiin ja antavat uutta näkökulmaa. Kirjemateriaali on tullut entistä tärkeämmäksi historiantutkimuksessa tällä vuosituhanella⁵⁷. Kirjeiden kirjoitus oli keskeistä toimintaa 1800-luvun säätyläismiljöössä ja silloin tehtiin jaottelu liikekirjeisiin ja yksityiskirjeisiin, vaikka liikeasioita saatettiin käsitellä yksityiskirjeissäkin. Vain osa kirjeistä on säilynyt, mihin on vaikuttanut osaltaan kirjeiden arkistoinen ja säilyttämisen kulttuuri. Ylemmän luokan kirjekulttuuriin kuului kirjeiden tuhoaminen. Tutkijan tulee huomioida tämä aineiston *fragmentaarisuus* eli osien puuttuminen kirjeenvaihdon luonteeseen kuuluvana ominaisuutena.⁵⁸ Osittainen materiaali auttaa hahmottamaan kokonaiskuvasta vain osatotuuden. Vaikka kirjeet ovat autenttisia lähteitä, niitä ei voi pitää todellisten tapahtumien tai kirjoittajan todellisten tunteiden ja näkemysten suorina heijastumina. Kirjoittajan tuottamaan tekstiin vaikuttaa aina, kenelle hän kirjeensä osoittaa, kuinka yksityisesti ja millaisessa roolissa. Vaikka kirjeet ovat aina kirjoittajansa suodattamaa tietoa ja tulkintaa todellisuudesta, niin ne auttavat ymmärtämään tuon ajan yhteiskuntaa ja kulttuuria sekä itse kirjoittajaa.⁵⁹

Toisena keskeisenä aineistona analysoin sanomalehtiartikkeleita koskien Nottbeckeja ja palkkajohtajia perheyhtiössä vuosina 1836 - 1907. Ne ilmaisevat heistä välittyntä julkista kuvaa ja mainetta yhtiön johtajina, heidän rooleistaan ja verkostoistaan. Uutisointiin vaikutti niin sanomalehden linja kuin kirjoittajan näkemykset. Lehdissä oli asia- ja painovirheitä kuten nykyisin, muun muassa nimiä oli joskus kirjoitettu virheellisesti. Olen hyödyntänyt etenkin sanomalehdissä julkaistuja muistikirjoituksia edesmenneestä merkkihenkilöstä eli nekrologeja. Nekrologiaineisto laajeni ja kiinnosti yleisöä sanomalehtien kasvun myötä 1800-luvulla. Käytännössä jokaisesta 1800-luvun jälkipuolen ja 1900-luvun alun merkittävästä yritysjohtajasta on laadittu nekrologi, joka antaa ihannoidun kuvan henkilöstä. Ne kertovat, millaisena aikalaiset näkivät hänet. Nekrologissa

57 Lahtinen, Leskelä-Kärki, Vainio-Korhonen & Vahkalahti 2011, s. 12.

58 Keravuori 2015, s. 185; Yli-Hinkkala 2015, s. 13.

59 Rissanen 2011, s. 34; Leskelä-Kärki 2011, s. 255.

mainitaan yleensä jotakin kohdehenkilön luonteesta ja tai työasenteesta. Protestanttisen työetiikan korostuminen näkyy retoriikassa. Yritystoiminta saattoi jäädä taustalle kirjoittelussa.⁶⁰ Nekrologien kautta saan kiteytyksen henkilön keskeisistä vaiheista, maineesta ja julkisuuskuvasta, joita täydentävät aikaisempien vuosien lehtikirjoittelu. Käytin Kansalliskirjaston digitoitua aineistoa. Tietokannassa ovat kaikki tutkimallani ajanjaksolla ilmestyneet sanomalehdet. Käytin hakusanoina henkilöiden nimiä. Nekrologeista osan hain Brages Pressarkivin Biografisesta kokoelmasta.

Tärkeänä aineistona ovat lisäksi yhtiökokouspöytäkirjojen kopiot vuosilta 1889 ja 1890, koska silloin päätettiin yhtiön johtajasta sukupolven vaihtuessa ja patruunan kuoltua, ja vuosilta 1900 ja 1907, koska ne valaisivat omistajuuden ja johdon muutoksia yhtiössä. Ne ovat dokumentteja, joihin on kirjattu kokousten osallistujat ja käsitellyt asiat. Varmuutta siitä, kuinka hyvin käsitellyt asiat on kirjattu ylös, ei ole. Ne ovat kirjoitetut käsin ja saksan kielellä. Sukulaisverkoston selvittelyyn hyödynnän Nottbeckien sukukirjaa.

1.7 TUTKIMUSMENETELMÄT

Aineisto vaikuttaa ratkaisevasti valittuihin tutkimusmetodeihin. Verkostojen roolin tutkiminen on luontevaa, kun aineistona oli kirjeitä, yhtiön dokumentteja ja sanomalehtitekstiä. Kirjeaineiston tutkimusmenetelmänä käytän kvalitatiivista kirjeiden *lähilukua*⁶¹ eli sisällön laadullisen analyysin pohjalta hahmotan toimijoiden roolit verkostossa ja vastuut, valintojen ja päätöksenteon prosessit sekä liiketoiminnan käytänteet. Näin päästään teoriaan verkostoista ja niiden merkityksestä. Analysoimalla kirjeitä sisällöllisesti tarkastelen Wilhelm von Nottbeckin roolia isänä, hänen vaikutustaan perheen päänä ja tehtaan johtajana. Analysoin isän keinoja ja argumentoinnin tapoja. Veljien kirjeet olivat kirjeitä vertaiselle. Sommerin kirjeet olivat alaisen kirjeitä omistajalle.

Tutkimuksen teoreettisena kehikkona on kuten aiemmin esitin luottamuksen ja sosiaalisen pääoman tutkimus. Tarkastelen sukuverkoston merkitystä suhteessa liiketoimintaan ja siten johtajien toimintaa sosiaalisen pääoman, luottamuksen ja verkostojen näkökulmasta. Sosiaalinen pääoma muodostuu ihmisten välisistä suhteista ja verkostoista perustuen vastavuoroisuuteen ja ilmenee

60 Karonen 2004, s. 54, 60.

61 Keravuori 2015, s. 37, 39. Keravuoren mukaan lähilukua käytetään joskus synonyyminä tekstin tarkalle lukemiselle, koska käytännössä lähiluku edellyttää tekstin lukemista useaan kertaan. Teksti pysyy samana, mutta lukeminen on joka kerralla erilaista ja se voi palvella eri tavoitteita. Mikä on tekstistä itsestään lähtevää lukemista ja mikä ennakko-odotuksien sävyttämää? Aikaisemmat käsitykset ja tiedot vaikuttavat alusta asti ymmärtämiseen. Lukeminen muuttuu vapaasti virtaavasta yhä analyttisemmäksi. Historiantutkija vertaa tekstien välittämää tietoa siihen historiantutkimukseen, joka liittyy samaan aikaan, paikkaan tai ilmiöön.

kuulumisena ryhmään, esimerkiksi avioliittojen kautta ja sukuyhteyksin. Merkittävää on, kuten Keskinen ja Teräs esittävät, miten vuorovaikutus luo sosiaalisia rakenteita ja verkostoja, jotka mahdollistavat kaikkia osapuolia hyödyttävän yhteistyön. Tai vaihtoehtoisesti näitä mahdollisuuksia ei hyödynnetä tehokkaasti. Sosiaalisen pääoma on riippuvainen muista pääoman muodoista, joita ovat taloudellinen ja kulttuurinen pääoma. Eliitin mahdollisuudet saavuttaa ja ylläpitää omaa statustaan on näiden kaikkien pääomien hyödyntämisestä.⁶² Tarkastelen Nottbeckin suvun muodostamaa yhteisöä osana yhtiön johdon muodostamaa yhteisöä.

Buddenbrook-syndroomaa käyttäessä oleellinen osa on johtajan roolin analysointi. Johtajasta muodostunutta kuvaa ja roolin kehitystä tarkastelen sanomalehtiartikkeleiden laadullisella sisältöanalyysillä. Metodina on aineiston jäsentäminen ja luokittelu analyysia varten. Fokus on siirtymisessä operatiivisen johtajan eli isännöitsijän rooliin, jolloin johtaja on vastuussa omistajille. Tarkastelen tutkimuskysymyksiäni etenkin tätä johtamiskapitalismin vaihetta vasten. Selvitän, miten johtajakysymystä on käsitelty yhtiökokousten pöytäkirjojen kopioissa, joihin on kirjattu päätöksiä yhtiön keskeisistä asioista. Tutkimuksessa yhdistän yritysjohtajien henkilöhistorialliset tiedot ennen muuta taloushistorian lähestymistapoihin, joiden toivon mahdollistavan yritysjohtamisen ja johtajan roolien pysyvyyden ja muutosten tarkastelun pitkällä aikavälillä. Tutkin omistajajohtajia ja palkkajohtajia oman aikakautensa kontekstissa ja pidemmällä aikajanelalla.

Aikalaiskäsitysten ja jälkimaineen tutkiminen ja erottaminen on tärkeää. Mikä oli aikalaisten käsitys yritysjohtajista? Karonen painottaa, miten objektiivinen arvionti menneisyyden henkilöistä on haastavaa, sillä aineisto voi olla niukka tai ajan myötä kuva on muodostunut ihannoiduksi. Tutkijan tulee analysoida omia ennakkoluulojaan ja mieltymyksiään, sillä yritysjohtajista voi helposti muodostua eräänlaisia suosikkeja tai inhokkeja. Kriittisesti tulee tarkastella sekä omia, muiden ja aikalaisten käsityksiä. Uudenlaisia ongelmia tutkimukselle asettaa yritysjohtajan toiminnan laajempi tarkastelu, mutta siinä auttaa oleellisen miettiminen tutkimuksen pääkohteen ja kysymyksenasettelun kannalta.⁶³

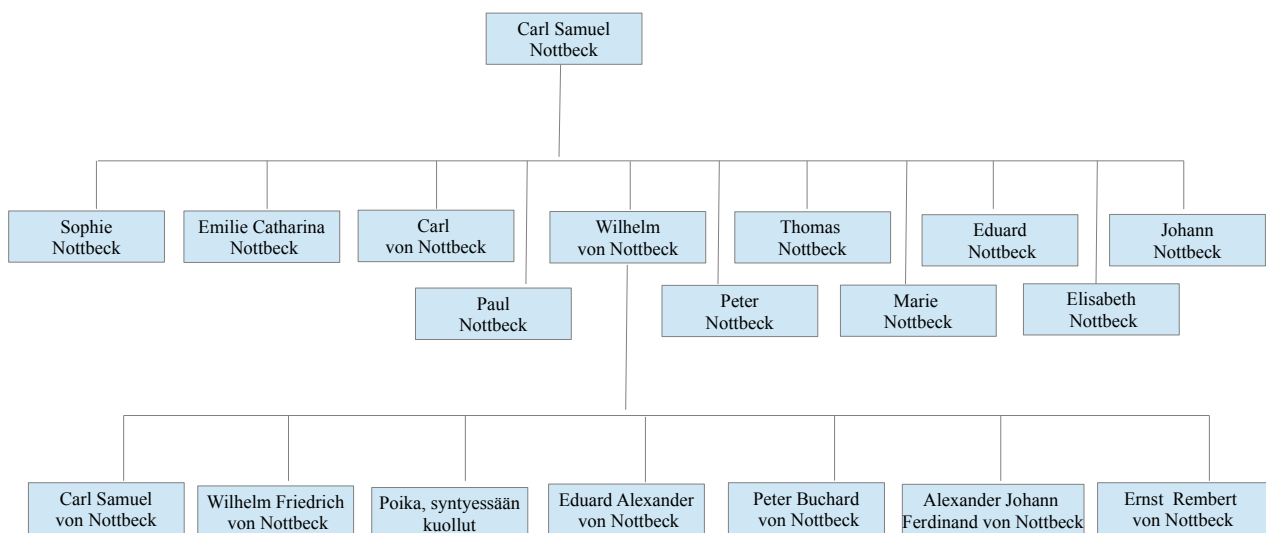
62 Keskinen ja Teräs 2008, s. 10 - 11.

63 Karonen 2004, s. 49.

II NOTTBECKIEN ENSIMMÄINEN SUKUPOLVI FINLAYSON & CO:SSA JA OMISTAJAJOHTAJAN ROOLI

Vaikka tämä luku tarkastelee ensimmäistä sukupolvea ja sen omistajajohtajan roolia ja verkostoja, niin esitän kaavion (Kaavio 1 alla) Nottbeckien sukupuusta kolmen sukupolven aikana yhtiössä kokonaiskuvan saamiseksi. Lisäksi otan mukaan omaksi alaluvukseen ensimmäistä ja vielä toistakin sukupolvea leimaavan ja määrittelevän oleellinen seikan, nimittäin uskonnon merkityksen.

KAAVIO 1: NOTTBECKIEN KOLME SUKUPOLVEA YHTIÖSSÄ



Lähde: Von Hueck, Walter, GENEALOGISCHES HANDBUCH DER ADELINGEN HÄUSER. STAMMFOLGE DES GESCHLECHTS v Nottbeck. Sonderdruck aus dem Genealogischen Handbuch des Adels Band 41 (Adelige Häuser B, Band VIII). C. A. Starke Verlag, Limburg a. d. Lahn. Gegründet 1847 in Görlitz, 1968, 263 - 264.

Rakenteen ja yksilön vuorovaikutus on keskeistä, kun yritysjohtaja sijoitetaan laajempaan kontekstiin; tässä tapauksessa on kysymyksessä yhteiskunnan ja yritysjohtajan vuorovaikutus, sillä käsittelen johtajien toimia ja valintoja ympäröivässä yhteiskunnassa. Yhteiskunnallinen tilanne ja muutos on huomioitava, muun muassa valtion merkitys yrityksen toimintaedellytysten turvaajana oli usein ratkaiseva ja korostui entisestään vuosisadan kuluessa. Yritysjohtaja on pääosassa, mutta kollektiivisten toimijoiden ja rakenteiden tukemana⁶⁴. Buddenbrook-syndroomassa ensimmäisen polven yritysjohtaja edustaa urauurtavaa luonnetta, rohkeaa yritystoiminnan alulle panijaa ja investoijaa. Tutkin, millainen oli Nottbeckien ensimmäisen polven omistajajohtaja.

64 Karonen 2004, s. 21.

2.1 ENSIMMÄINEN SUKUPOLVI

Carl Samuel Nottbeck (Kuva 1 alla) oli ensimmäisen sukupolven edustaja ja perheen pää, joka omisti Finlayson & Co:ta. Hän oli viidennen polven tallinnalainen, jonka suvulla oli saksalaiset juuret. Nottbeckien suku oli sukupolvesta toiseen säilyttänyt saksalaisuutensa, sillä puoliset Virossa olivat sukutaustoiltaan saksalaisia. Liikemies Carl Samuel Nottbeck muutti Pietariin 1800-luvun alussa, jossa johti perustamaansa kauppahuonetta ja ansioitui perinnöllisenä kunniaporvarina. Tietoa kauppahuoneen toiminnasta on vähän saatavilla, mutta kokoluokaltaan se lukeutui pieniin tuonnin ja viennin arvon perusteella vielä vuonna 1819. Merkittävästä asemasta kertoi kuitenkin oikeus harjoittaa ulkomaankauppaa, joka kuului vain ylimmän luokan kauppiaille. Vaimo Charlotte von zur Mühlen (Kuva 2 alla) oli aatelisen raatimiehen tytär Tallinnasta.⁶⁵ Tämä pariskunta muodosti ensimmäisen sukupolven perheyhtiössä.



Kuva 1. Carl Samuel Nottbeckin muotokuva.
Tampereen museot.



Kuva 2. Charlotte von zur Mühlen.
Tampereen museot.

Pietari oli Euroopan kolmanneksi suurin kaupunki Pariisin ja Lontoon jälkeen isoine markkinoineen ja keisarin hoveineen. Teollisuus oli vähäistä ja tiukasti valtion byrokratian otteessa. Tehtaat olivat valtion projekteja, joihin ostettiin osaamista ulkomailta. Tehtaita johtivat ulkomaalaiset ammattilaiset, etenkin brittiläiset. Teollisuus ruokki kaupankäyntiä valtakunnan keskuksessa ja saksalaistaustaiset kauppiat muodostivat hallitsevan ryhmän Pietarin kauppiaskunnassa.⁶⁶ Niihin

⁶⁵ Helenius 2006, s. 51; Yli-Hinkkala 2006, s. 21; Hueck 1968, s. 259 - 263.

⁶⁶ Jussila 2000, s. 221; Yli-Hinkkala 2015, s. 5.

juuri lukeutui Carl Samuel Nottbeck, vaikkakin itse teollinen tuotanto Finlayson & Co:ssa oli Suomen suuriruhtinaskunnassa. Nottbeck vastasi yhtiön myynnistä ja markkinoista Venäjällä ja toimi koko yhtiön johtajana. Nottbeckien koti oli kielitaitoinen, sillä perheen kesken puhuttiin saksaa, seurapiireissä ranskaa ja muutoin venäjää⁶⁷. Perhe viihtyi hyvin Pietarissa, jossa he asuivat Kutuzovin palatsissa osoitteessa Vasilin saari 12. Siellä he järjestivät säännöllisesti ”Gossnerin seurakunnan” hartaushetkiä. Saksalainen seurapiiri oli Pietarin toiseksi suurin.⁶⁸

Carl Samuel Nottbeckin aikana yhtiössä aloitettiin tehtaan nopea laajentaminen ja tuotannon kasvu Tampereella. Tehtaasta kasvoi kaupunki kaupungissa. Patriarkaalisisessa järjestelmässä työnantajan odotettiin huolehtivan työntekijästä kokonaisvaltaisesti, jopa sivistyksestä ja siveydestä. Tehtaan yhteyteen perustettiin muun muassa koulu ja säästöpankki. Työläisille rakennettiin asuntoja yhtiön ensimmäisinä vuosina ja laajemmin 1850-luvulla. Vuonna 1846 tehtaalla oli sairaskassa ja perustettiin oma seurakunta. Tämä ei ollut mitenkään epätavallista, sillä näin meneteltiin muissakin tehdasyhteisöissä, joissa suuri työnantaja hallitsi paikkakuntaa 1800-luvulla.⁶⁹ Tehtaan työntekijät eivät koskaan nähneet Carl Samuel Nottbeckia, sillä hän johti perheyhtiötä Pietarista käsin. Lindforsin mukaan hän ei koskaan käynyt Tampereella eläessään⁷⁰. Toisaalta Hanna Yli-Hinkkala kertoo Uhden liikekirjeiden perusteella hänen käyneen ainakin pari kertaa Tampereella, jossa hän neuvotteli tehtaalla vuonna 1840 ja otti vastaan velkakirjan vuoden 1841 alussa⁷¹. Isännöitsijä Uhde oli tehtaan työläisten silmissä tehtaanjohtaja. Jo vuonna 1836 Carl Samuel Nottbeckin poika Wilhelm saapui Tampereelle perehtyäkseen tehtaan toimintaan ja johtamiseen Uhden opissa sekä edustaakseen tehtaan omistajasukuja omistajasukujen yhteisellä päätöksellä paikan päällä⁷².

2.2 ENSIMMÄISEN SUKUPOLVEN OMISTAJAJOHTAJAN ROOLI JA VERKOSTOT

Carl Samuel Nottbeck oli Suomen tuottoisimman tehtaan, Finlayson & Co, omistajajohtaja. Venäläinen, taustaltaan baltiansaksalainen Nottbeckien perheen pää oli yksi pääomistajista.⁷³ Hän tutustui saksalaiseen kauppias Ferdinand Uhdeen gossnerilaisten uskonkokouksissa, joita vietettiin muun muassa Nottbeckien kotona Pietarissa. Carl Samuel Nottbeck tunsikin Georg Adolf Rauchin

67 Helenius 2006, s. 51 - 52.

68 Peltonen 1990, s. 95; Helenius 2006, s. 26; Hirsjärvi 1950, s. 250. Gossnerilaisuudesta lisää luvussa Uskonnon merkitys sivulla 28.

69 Haapala 1986, s. 60 - 62 ja 65 - 66; Helenius 2006, s. 93.

70 Lindfors 1938, s. 156.

71 Yli-Hinkkala 2015, s. 47.

72 Helenius 2006, s. 47; Lindfors 1938, s. 156.

73 Kuusterä 1990, s. 61.

baltiansaksalaisesta yhteisöstä Pietarissa. Oletettavasti Uhde tutustui Rauchiin Nottbeckin kautta ja oli tähän yhteydessä Nottbeckin välityksellä.⁷⁴ Uhdella oli merkittävä rooli saattaa asianomaiset, Finlayson, Wheeler ja Nottbeck, keskenään kosketukseen ja saada kiinnostumaan hankkeesta juuri uskonnollisten verkostojen kautta, jotka mahdollistivat vertaisen aseman. Uhdella oli Wheelereiden tuki, sillä heitä yhdisti kuuluminen kveekariverkostoon⁷⁵. Uhde itse ei sijoittanut yhtiöön, sillä oletettavasti hänellä ei ollut tarvittavia varoja. Hän toimi palkkajohtajana Nottbeckin alaisuudessa. Yli-Hinkkalan mukaan perustuen Lennart Grippenbergin käsikirjoitukseen tehtaan historiasta Uhden asuminen ja elinkustannukset maksettiin ja hänet palkittiin tietyllä osuudella tehtaan nettotuloksesta. Tarkempaa tietoa ei Uhden palkasta ja ehdoista ole saatavilla. Yli-Hinkkala perustelee Uhden asemaa palkkajohtajana perinteisen yrityksen asetelmaan, jossa omistaja teki tärkeimmät päätökset ja johtaja, tässä tapauksessa Uhde, oli lähipiiristä.⁷⁶ Uhde oli taloudellisesti taitava isännöitsijä ja tehtaan johtaja, mutta hän ei ollut palkkajohtaja Arthur Sommerin, Christian Bruunin ja Hermann Lüdersin tapaan, sillä Uhden aikana omistajajohtaja Carl Samuel Nottbeck osallistui aktiivisesti ja sitoutuneesti yhtiön sekä operatiiviseen että strategiseen johtamiseen.

Vaikka Uhde teki läheistä yhteistyötä rahoittajien ja omistajien eli Wheelereiden kanssa, niin lopullisen päätöksen, muodollisen tai ei, teki yhtiön johtaja Carl Samuel Nottbeck, joka päätti rahallisesti isoista hankkeista ja kaikista Suomen ulkopuolella suoritetuista ostoista, muun muassa koneista ja puuvillasta. Nottbeck sekä omisti että johti yhtiötä päivittäin, muun muassa seuraten kahdesti viikossa tapahtuvaa Uhden seikkaperäistä raportointia ja hoitaen yhtiölle keskeisiä Venäjän markkinoita kauppahuoneensa avulla. Nottbeck ilmeisesti palautti Uhden ruotuun isännöitsijän valtuuksista vuonna 1839, jolloin hän muistutti Uhdea, ettei omistusjärjestelyt kuuluneet hänelle vaan tehtaan toiminta⁷⁷. Silti Uhde ei voinut palkata eikä erottaa mestareita⁷⁸, mikä toiminta kuului myöhemmin palkkajohtajan toimenkuvaan. Vuonna 1890 yhtiössä siirryttiin palkkajohtajuuteen, jolloin omistus ja johtaminen eriytyivät selkeästi. Silloin isännöitsijä eli palkkajohtaja vastasi yhtiön johtamisesta omistajille yhtiökokouksessa tai tarvittaessa näiden valtuusmiehille, jotka eivät osallistuneet enää päivittäiseen yhtiön johtamiseen.

Carl Samuel Nottbeckin tahto omien poikiensa suhteen ilmeni siinä, että vanhin poika Carl perehtyi kauppahuoneen ja Finlayson & Co yhtiön toimintaan Pietarissa. Isä mahdollisesti ajatteli Carlin jatkavan myöhemmin isänsä työtä Pietarissa. Toiseksi vanhimman poikansa Wilhelmin hän lähetti

74 Yli-Hinkkala 2015, s. 35 - 36, 51; Helenius 2006, s. 51.

75 Kveekariliikkeestä ja gossnerilaisuudesta enemmän luvussa Uskonnon merkitys sivulla 28.

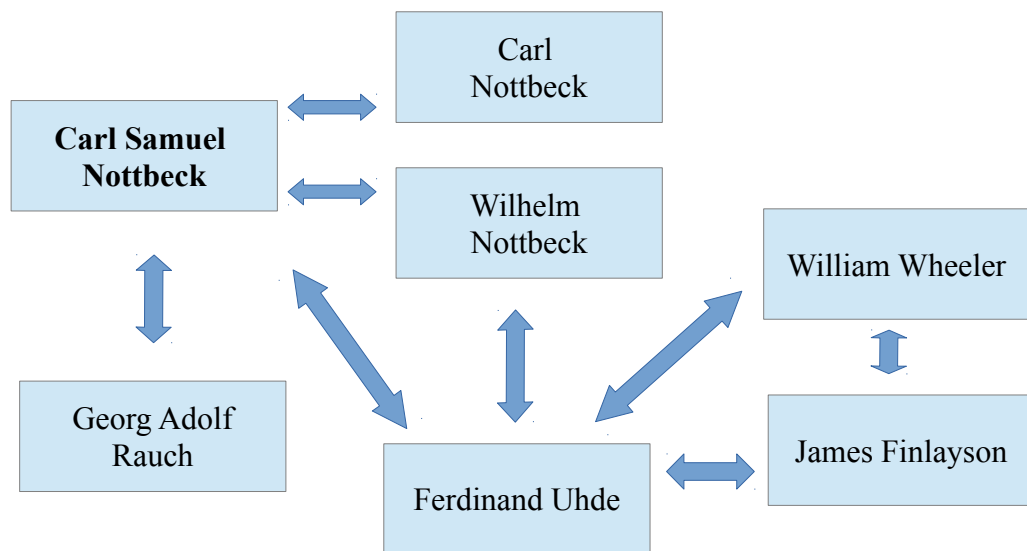
76 Yli-Hinkkala 2015, s. 53.

77 Yli-Hinkkala 2015, s. 46, 50.

78 Yli-Hinkkala 2015, s. 114.

Tampereelle. Uhde raportoi kahdesti viikossa Pietariin Nottbeckille, mutta myös poika kirjoitti isälleen yhtiön asioista⁷⁹. Verkostoa kuvaa kaavio 2 alla. Yrityksen johtajan ja osakkaiden tavoite oli voiton hankinta yrityksen avulla, jota ilmensi osaltaan muille yhtiön osakkaille Uhden ja Wheelerin laatima suunnitelma tehtaan uudistamisesta ja jossa riskisijoittamiselle arveltiin 45 % voitto⁸⁰. Vaurastuminen ei ollut kuitenkaan ainoa kannuste toiminnalle perheyhtiössä vaan sosiaalinen uusintaminen sääty-yhteiskunnassa eli kohoaminen sosiaalisessa asemassa ja arvostuksessa.

KAAVIO 2. CARL SAMUEL NOTTBECKIN VERKOSTO YHTIÖSSÄ



Wheeler ja Uhde laativat suunnitelman Finlaysonin tehtaan uudistamisesta ja ostamisesta. Riskin jakamiseksi, tuotteiden myymiseksi Venäjän markkinoille ja rahoittamiseksi tarvittiin yhtiökumppaneita. Nottbeck omisti kauppahuoneen ja siten organisaation yhtiön taloudellisen toiminnan pyörittämiseen. Rauchilla oli vaikutusvaltaa suhteiden kautta, muun muassa valtion suunnalle. Wheeler halusi jäädä äänettömäksi yhtiökumppaniksi mahdollisesti kveekaritaustansa vuoksi. Lindforsin mukaan yhtiösopimuksen luonnoksessa Uhde nimettiin perustetun yhtiön ”asiamieheksi”, mutta Yli-Hinkkala korostaa Uhdin roolia isännöitsijänä eli isännän sijaisena johtamaan tehdasta.⁸¹ Hänet kyllä nimettiin johtamaan tehdasta, mutta ei yhtiötä, jossa hän oli Carl Samuel Nottbeckin alainen. Vaikka Uhdella oli laajat valtuudet, niin Nottbeck oli yksi yhtiön kolmesta omistajasta ja hänet valittiin yhtiön toiminnan ylimmäksi johtajaksi. Vuonna 1841 Wheelerit lisäsivät omistustaan yhtiössä, sillä Daniel Wheeler jr liittyi osakkaaksi yhtiöön.

79 Lindfors 1938, s. 140.

80 Yli-Hinkkala 2015, s. 35.

81 Yli-Hinkkala 2015, s. 35 - 38; Lindfors 1938, s. 140.

Kirjallisessa sopimuksessa vuodelta 1841 Daniel ja Sarah Wheeler sijoittivat huomattavan summan yhtiöön. Omistajien sijoittamien pääomien mukaan maksettiin osuudet nettovoitosta. Yhtiökokouksessa oli kullakin osakkaalla yksi ääni, siis neljä ääntä yhteensä ja lisäksi Sarah ja Daniel käyttivät viidettä ääntä. Osakkaita olivat lopulta Carl Samuel Nottbeck, Georg von Rauch, Sarah Wheeler ja Daniel Wheeler jr. Sarah Wheeler oli perinyt William Wheelerin kolmasosan yhtiöstä tämän kuoltua jo vuonna 1836.⁸² Täten Wheelereillä oli muodollinen ääntenenemmistö.

Ensimmäisen polven Carl Samuel Nottbeckin merkitys omistajajohtajana eli *entreprenööri*⁸³ oli merkittävä Finlayson & Co:lle, vaikkei hän yksin hoitanut eikä rahoittanut hanketta, sillä riskejä pyrittiin hajauttamaan. Nottbeck johti perustamaansa kauppahuonetta Pietarissa, mutta hän otti riskin siirtyessään uudelle liiketoiminnan alalle, teollisuuteen, monen muun kauppahuoneen omistajan tapaan hyödyntäen verkostoitua tietoa. Kauppahuoneen toiminta ja verkostot tukivat ratkaisevasti muun muassa teollisuuden materiaalihankintoja ja tuotteiden markkinointia sekä myyntiä. Nottbeck hyötyi muiden verkostoon kuuluvien varallisuudesta, teknisestä osaamisesta ja kontakteista viranomaisiin sekä teknisiin asiantuntijoihin. Verkostoitu tieto käsitti nopean tiedonkulun verkoston jäsenten välillä ja mahdollisti tehtävien jaon sekä tuki päätöksenteossa, mikä hyödytti kaikkia osapuolia verkostossa.

Nottbeck oli tunnettu Pietarissa, muttei Tampereella. Tampereella ennemmin Uhde miellettiin tehtaan johtajaksi yhtiön ”asiamiehen” roolissa, vaikka omistajuus oli tiedossa. Nuori mies Wilhelm Nottbeck sitä vastoin edusti omistajuutta. Uhde johti tehdasta paikan päällä nauttien arvostusta, vaikka päätökset sinetöi omistajajohtajana Carl Samuel Nottbeck. Uhde toimi keskeisenä henkilönä tiedonkulussa ja päätöksenteossa, sillä hän raportoi omistajajohtajalle kahdesti viikossa. Hän oli riippuvainen Nottbeckin päätöksistä, joka puolestaan oli riippuvainen Uhden osaamisesta ja lojaalisuudesta tehdessään päätöksiä. Huolimatta eri osapuolten luottamuksesta ja Wheelerin tuesta Uhde sai kuitenkin perustella toimensa ja suunnitelmansa omistajajohtajalle. Hän verkostoitui paikallisesti omistajajohtajan sijasta. Lisätukea Nottbeckin toimintaan ja päätöksentekoon antoi pojan kirjeiden välittämä informaatio. Riskin ottaminen oli oleellista menestystä tavoitellessa, mutta liiallinen riskinotto saattoi johtaa epäonnistumiseen. Varman päälle pelaaminen näivetti liiketoiminnan. Yli-Hinkkalan tutkimuksessa ilmenee, että Nottbeck oli varovainen, mutta Uhde

82 Lindfors 1938, s. 136 – 137, 139, 171, 185 – 186.

83 Kallioinen 2004, s. 8, 88. Teollisuuden vallankumouksen aikaan yrittäjää kutsuttiin *entreprenööriksi*, joka johti omaan lukuunsa tehdasta ja työllisti ihmisiä, kuten Kallioinen luonnehtii teoksessaan *Suomen teollistajat. Vertaileva tutkimus kauppahuoneiden siirtymisestä teollisuuteen 1800-luvun jälkipuoliskolla*. 1800-luvulla markkinoilla tapahtuva voimavarojen suuntautuminen tapahtui yksilöiden, yrittäjien, toimesta, jotka toimivat samalla yhtiöiden sekä omistajina että johtajina. Mika Kallioinen painottaa yrittäjien merkitystä tässä talouden kehityksessä.

rohkea riskinottaja. Uhde sai kuitenkin Nottbeckin vakuutettua tarvittavista toimenpiteistä.⁸⁴ Yhtiö kasvoi ja menestyi ensimmäisen polven omistajajohtajan aikana. Alussa yritysten johtajat olivat omistajia, joko yhtiökumppaneita tai osakkuuksien yksin- tai pääomistajia. Alfred D. Chandlerin sanoin: ”Aiemmin omistajat johtivat ja johtajat omistivat”⁸⁵.

Suku tuki yhtiön toimintaa ja toimi keskeisenä verkostona, jossa jaettiin tehtäviä ja solmittiin avioliittoja. Vuorovaikutus loi sosiaalisia rakenteita, jotka mahdollistavat kaikkia verkoston osapuolia hyödyttävän yhteistyön. Carl Samuel Nottbeck solmi sosiaalisesti merkittävän avioliiton aatelisten naisen kanssa, mikä paransi hänen asemaansa pietarilaisessa yhteisössä ja maailmassa, jossa säädyllä oli keskeinen merkitys. Avioliitto noudatti suvun perinteitä, sillä puolisoilla oli baltiansaksalainen tausta ja kotikielenä saksa. Uskonnollinen verkosto lisäksi edesauttoi hyödyllisten kontaktien solmimista, sillä sen puitteissa sekä porvarit että aateliset kohtasivat toisiaan jakaen saman arvomaailman luottaen toisiinsa. Nottbeck tarjosi kotinsa uskonnollisille kokoontumisille. Nottbeck aloitti Pietarissa kauppiana, mutta kohosi ensimmäisen asteen kauppiaksi, joka sai harjoittaa ulkomaankauppaa. Liikekumppanilla Rauchilla oli yhteydet hoviin ja keskeisiin virkamiehiin Pietarin keisarillisen lastenkodin lääkärinä ja hovilääkärinä. Nottbeck hyödynsi vahvoja hegemonisia verkostoja. Hän kuului useampaan kuin yhteen verkostoon; sukulaisuus, etnisuus ja uskonnolliset ryhmät sitoivat jäseniä toisiinsa ja toimivat eksklusiivisina ryhminä muita kohtaan.

Kallioisen mukaan ensimmäisten teollisuusyritysten käynnistäminen vaati yrittäjiltä rohkeutta, onnea ja erityisesti taitoa. Yrittäjät olivat sanan parhaassa schumpeterilaisessa merkityksessä innovaattoreita, jotka etsivät uusia tapoja harjoittaa liiketoimintaa: raaka-aineiden hankintaa, tuotantoa ja markkinointia. Toiminta oli kansainvälistä, sillä tarvittiin ulkomaista teknologiaa ja sen edellyttämää tietotaitoa. Työvoimasta osa oli siten ulkomailta: mestareita ja asiantuntijoita. Teollisuudessa paikallisuutta edusti lähinnä raaka-aineet, energia ja suorittava työvoima. Puuvillateollisuudessa raaka-ainekin tuotiin ulkomailta. Teollisuuden synty ja laajentuminen nojautuivat vientimarkkinoihin. Pääomat olivat sekä kotimaisia investointipääomia että ulkomaisia käyttöpääomia.⁸⁶ Nottbeck kumppaneineen luotti mahdollisuuksiin, joita Venäjän markkinat ja Suomen tullivapaus tarjosivat. Omien hegemonisten verkostojen muodostamien siltojen kautta oli yhteydet sidosryhmiin, kuten kauppa-agentteihin, virkamiehiin ja osaavaan työvoimaan Euroopassa.

84 Yli-Hinkkala 2015, s. 40 - 43.

85 Chandler 1977, s. 3, 9.

86 Kallioinen 2004, s. 101.

Kauppahuoneelle siirtyminen teollisuuteen oli riski, mutta samalla mahdollisuus. Kauppahuoneilla oli liiketoimintaosaamista; ne tunsivat markkinat ja niillä oli tarvittavaa varallisuutta ryhtyä hankkeisiin. Olemassa olevia verkostoja voitiin hyödyntää sekä rahoituksen että raaka-aineiden hankkimiseksi että tuotteiden markkinoimisessa. Puute oli olematon tekninen tietotaito, jota kuitenkin saatettiin hankkia palkkaamalla asiantuntijoita. Aluksi johdolla riitti perehtyminen itse uusimpaan teknologiaan. Kauppahuoneilla oli riittäviä pääomia, joilla rahoittaa aloittavaa teollisuutta ja sen laajennuksia. Lisäksi valtio tarjosi edullisia lainoja tehtaiden perustamista varten – tällaista oli myönnetty James Finlaysonille ja myöhemmin uusille omistajille. Suomalaisissa teollisuusyrityksissä oli korkea oman pääoman osuus vielä 1800-luvun lopulla, keskimäärin lähes 70 %. Yrityksessä strategia näyttää yleisen suunnan yrityksen kehittämiseksi ja se kattaa yrityksen kilpailullisen toiminta-alueen. Strategian käsitettä ei tunnettu 1800-luvulla eikä tietoisia strategioita laadittu, mutta johtajat joutuivat ainakin implisiittisesti pohtimaan yrityksen vaihtoehtoja. Oli määriteltävä, miten yhtiö menestyisi kilpailussa. 1800-luvun puolivälin jälkeen vanhat ydinalat olivat muuttumassa kannattomiksi ja oli etsittävä uusia vaihtoehtoja, kuten Kallioinen esittää suomalaisten kauppahuoneiden tilasta Suomessa. Teollisuus oli jotakin uutta ja oikealla ajoituksella se saattoi tarjota mahdollisuuden. Kun kauppahuone osti tehtaan, se integroitui markkinoilla taaksepäin, tuotteiden myynnistä niiden valmistukseen. Yhtä useampien osien valvonnan keskittäminen yksiin käsiin lisäsi taloudellista tehokkuutta, mikä oli strategisesti viisasta.⁸⁷

Carl Samuel Nottbeckin kuoltua vuonna 1847 yhtiön johdossa jatkoivat omistajajohtajina käytännössä Wilhelm Nottbeck ja Carl Nottbeck, sillä yhtiön osuuksia ei heti jaettu perheenjäsenten kesken⁸⁸. Enää yhtiötä ei johdettu ainoastaan Pietarista käsin, vaan Tampereen painoarvo oli kasvanut yhtiössä ja samalla Wilhelm Nottbeckin. Nottbeckien kauppahuoneen investointi teollisuuteen ensimmäisessä polvessa oli ollut kannattava hanke. Aikaa myöten markkinat muuttuivat ja kauppahuoneen merkitys pieneni ja jäi lopulta tehtaan varjoon. Kotimainen myynti alkoi Carl Samuel Nottbeckin kuoleman jälkeen seuraavana vuonna 1848 ja kasvoi vuosi vuodelta; vuonna 1856 koko kangastuotannosta puolet myytiin suuriruhtinaskunnassa⁸⁹.

Carl Samuel Nottbeck oli kauppias, joka päätti periaatteessa keskeisistä yritystä koskevista ratkaisuista, vaikka joutui tarvittaessa huomioimaan muiden osakkaiden ja osapuolten näkökannat,

87 Kallioinen 2004, s. 96, 106, 108 - 109.

88 Lindfors 1938, s. 206.

89 Lindfors 1938, s. 216.

etenkin isännöitsijä Uhden. Harkittuaan ehdotuksia ja käytyään niistä keskustelua, jopa vastustaen, hän yleensä myöntyi Uhden ehdotuksiin. Hänelle oli kuitenkin myönnetty yhtiön ylin johto. Ensimmäisen sukupolven kohdalla Buddenbrook-syndrooman mukainen ilmiö toteutuu, sillä Nottbeck sijoitti riskikohteeseen ja osallistui mittavaan tehtaan laajentamiseen päätöksillään. Pienestä tehtaasta kasvoi hänen omistajajohtajan kautenaan merkittävä. Yhtiö tuotti omistajilleen. Kauppahuoneen merkitys oli keskeinen tuotteiden markkinoille ja myös ulkomaan liikeyhteyksien hoitamisessa. Teollisuus tarjosi uudenlaisen haasteen tarttua ja mahdollisuuden menestyä, sillä teollinen toiminta oli vasta aluillaan maassa, joten Nottbeck seurasi aikaansa ja oli urauurtava luonne, koska hän käytti tarjolla olevat keinot perheensä aseman ja vaurauden parantamiseen.

2.3 SANOMALEHTIEN VÄLITTÄMÄ KUVA UUDESTA OMISTAJAJOHTAJASTA

Perheyhtiön ensimmäisen polven edustajan Carl Samuel Nottbeckin aikana ei vielä ilmestynyt lukuisia sanomalehtiä Suomessa. Lehdet olivat lähinnä ruotsinkielisiä. Käytin haussani avainsanoja Nottbeck, Finlayson ja Uhde. Ensimmäisen sukupolven kohdalla tarkastelen vuosia 1836 – 1847, sillä yhtiön omistajuus alkoi Carl Samuel Nottbeckin osalta vuonna 1836 ja päättyi hänen kuolemaansa vuonna 1847. Analysoin löytämiäni tietoja yhtiön uudesta omistajajohtajasta.

Omistajajohtaja Carl Samuel Nottbeckin nimi oli harvinainen lehtien teksteissä. Useammin oli mainittu hänen poikansa Wilhelm Nottbeck, jonka nimi esiintyi matkustajaluetteloissa, usein otsikon *Resande* alla. Ajalle oli tyypillistä julkaista matkustajaluetteloita, joissa henkilö mainittiin yleensä nimeltä ja arvolta. Tieto annettiin poliisikamarin tietojen perusteella. Elettiin aikaa, jolloin matkustaminen oli kontrolloitua⁹⁰. Wilhelm Nottbeckin kohdalla yleisin ilmaisu oli *Nottbeck från Tammerfors*.⁹¹ Käytettiin myös arvoa herra, kauppias ja kunniaporvari nimen edessä.⁹² Carl Samuel Nottbeckista ei löydy varmoja tietoja vuosilta 1840 – 1841 eikä hänen muutoin uskota käyneen Suomessa, joten kyseessä on oletettavasti poika. Välillä on ilmaistu matkaseurueen muut jäsenet matkustajaluetteloissa, esimerkiksi herrat Nattbeck ja Berg, herrat Nottbeck, Ohlson, Wheeler ja ”kauppiaat.. Kjellström ja Nottbeck, insinöörit..”⁹³

90 Einonen, Frigren, Hemminki ja Uotila 2016.

91 Åbo Underrättelser 16.8.1843, s. 5, 9.5.1846, s. 3; Helsingfors Tidningar 4.3.1846, s. 3, 13.5.1846, s. 4; Åbo Tidningar 13.5.1846, s. 4.

92 Åbo Underrättelser 27.5.1840, s. 4; Åbo Tidningar 26.2.1845, s. 3; Helsingfors Tidningar 5.4.1845, s. 3.

93 Åbo Tidningar 26.5.1838, s. 3, 27.5.1840, s. 4; Helsingfors Tidningar 6.9.1843, s. 4, 17.6.1840, s. 4.

Carl Samuel Nottbeckiin viitataan vain muutamassa sanomalehdessä. Sanomalehti *Åbo Tidning* 3.8.1836 kertoo Fiskarsin ruukin rautapylväiden toimituksesta suurelle puuvillakehräämölle, jonka ”herra Finlayson rakensi Tampereelle, kuten sanotaan yhdessä herrojen Borck, Notbeck ja Wheele kanssa”.⁹⁴ Sanomalehdessä *Borgå Tidning* 15.1.1845 on katsaus maan tehtaisiin ja manufaktuurilaitoksiin vuoden 1844 alussa. Tampereen puuvillakehräämö mainitaan maan huomattavimmaksi teollisuuslaitokseksi omistajinaan ”herrat Lif-Medikus Rauch ja kunniaporvari Nottbeck Pietarissa”. Lehdessä oltiin kiinnostuneita koneista, tuotantoluvuista ja työntekijöiden määrästä.⁹⁵ *Morgonbladet* on laatinut seuraavana vuonna merkittävimmistä yrityksistä yritysluettelon, jossa Tampereen puuvillatehdas on ensimmäisenä omistajinaan Rauch ja Nottbeck.⁹⁶ Suoraan omistajajohtaja Nottbeckiin Pietarissa viitataan ilmoituksissa kadonneista rahaosoituksista herra Nottbeckille Pietariin Finlayson & Co:lta; yksi on 400 hopearuplaa ja toinen 300 hopearuplaa. Löytäjän tai sen joka tietää asiasta jotakin, pyydetään kääntymään kauppias Kudrakofin puoleen.⁹⁷

Sanomalehdissä usein mainitaan vain pelkkä *yhtiö*, eikä kerrota nimeltä sen uusista omistajista, kun kirjoitetaan tehtaasta. Esimerkiksi *Helsingfors Tidningar* 30.7.1837 kotimaan osiossa kertoi melkein valmiista uudesta viisikerroksisesta kivisestä teollisuusrakennuksesta, jonka pystytti yhtiö, joka ”otti haltuunsa englantilaisen James Finlaysonin tehdastoiminnot”.⁹⁸ *Borgå Tidning* vastaavasti 20.2.1839 etusivulla otsikon ”Muutama sana uudesta teollisuuslaitoksesta Tampereella” alla kertoo James Finlaysonin roolista tehdasta perustettaessa ja että rahapula esti laajentamisen sekä lopulta korkea ikä pakotti kääntymään ystävien puoleen Pietarissa. Neuvottelujen kautta yritys sitten päätyi nykyisille omistajille. Uusi yhtiö aloitti laajennustyöt.⁹⁹ *Åbo Tidningar* 16.4.1842 viittaa uusiin Finlaysonin omistajiin, jotka hyötyvät tullivapaudesta Venäjän markkinoilla, muttei kerro mitään tarkemmin yhtiön johtajasta eikä omistajista. Yhtiön nimi löytyy myöhemmin lahjoittajien joukosta, jotka auttoivat Uudenkaupungin tulipalossa kärsineitä. Finlayson & Co lahjoitti 130 hopearuplaa.¹⁰⁰ Yhtiö ei personoidu kehenkään, kun käytetään yhtiön nimeä. Se ennemmin muistuttaa tehtaan perustajasta James Finlaysonista.

Vaikuttaa, että uudet omistajat Carl Samuel Nottbeck, Georg Rauch ja William Wheeler jäivät vieraiksi. Tätä ilmentää osaltaan Uhden tituleeraaminen tehtaanomistajaksi Tampereelta *Åbo*

94 *Åbo Tidningar* 3.8.1836, s. 1.

95 *Borgå Tidning* 15.1.1845, s. 1.

96 *Morgonbladet* 5.2.1846, s. 3.

97 *Suomi* 19.11.1847, s. 4; *Finlands Allmänna Tidning* 30.12.1847, s. 4.

98 *Helsingfors Tidningar* 30.8.1837, s. 1.

99 *Borgå Tidning* 20.2.1839, s. 1.

100 *Åbo Tidningar* 16.4.1842, s. 1, 14.10.1846, s. 3.

Tidningarissa 2.7.1845.¹⁰¹ Uhde ei omistanut osuuksia tehtaasta eikä siten ollut tehtaanomistaja, vaan tehtaanjohtaja omistajajohtajan alaisuudessa. Carl Samuel Nottbeckin kuolemasta vuonna 1847 ei ole uutista, mutta sitä vastoin James Finlaysonin kuolinilmoitus on etusivulla useammassa lehdessä vuonna 1852 ja sen yhteydessä maininta, että puuvillakehräämön toimintaa jatkoivat herra Nottbeck ja kumppanit yhtiössä Finlayson & Co.¹⁰² James Finlaysonin arvostus oli edelleen vahvaa, ja yhtiön nimi muistutti yhtiön perustajasta. Tavallaan uusi omistajajohtaja jäi hänen varjoonsa. Lehtien kirjoittelun perusteella yhtiön kasvot olivat ennemmin poika Wilhelm Nottbeck ja Uhde kuin kaukana toimiva ensimmäisen polven omistajajohtaja Carl Samuel Nottbeck. *Uusi Suometar* 6.10.1879 esitteli artikkelissa ”Tampereen suurimmat tehtaat” alueen teollisuutta. Jutun historian osiossa kerrottiin vuonna 1836 Carl Samuel Nottbeckin pojan William Nottbeckin muuttaneen Tampereelle sekä ottaneen tehtaan pääjohdon käsiinsä ja isäntänä siitä lähtien olleen. Lisäksi kerrottiin pitkään tehtaan johdossa yhteisesti olleen William Nottbeckin ja Ferdinand Uhden.¹⁰³ Vaikka Carl Samuel Nottbeck johti yhtiötä vastaten sekä operatiivisista että strategisista päätöksistä, koska hänellä oli paras tietämys yrityksen asioista kokonaisuudessa Uhden ja poikansa raportoinnin ansiosta Tampereen osalta sekä yhtiön muun toiminnan osalta Pietarissa, hän jäi vieraaksi Tampereella ja Suomessa sanomalehtikirjoittelun perusteella. Hänet mainittiin lähinnä virallisissa yhteyksissä.

2.4 USKONNON MERKITYS

Uskonnolla oli merkittävä rooli niin yhtiön johtajien kuin sen työntekijöiden elämässä 1800-luvulla. Tehtaan perustaja James Finlayson oli kveekari, aivan kuten yksi yhtiön uusista omistajista, William Wheeler. Kveekarit edustivat vapaakirkollista suuntausta, jota suvaittiin Brittein saarilla, mutta he eivät voineet edetä julkisiin virkoihin tai korkeakoulutukseen, joten he suuntautuivat liike-elämään ja teollisuuteen, joissa menestymistä pidettiin Jumalan siunauksena. Vaatimattomuus, säästäväisyys ja kurinalainen työskentely osoittivat hurskasta elämää. Kveekareiden keskuspaikka oli Lontoo, mutta verkosto levittyi globaaliksi matkasaarnaajien ja jäsenten avulla luoden tehokkaan organisaation.¹⁰⁴ Isännöitsijä Uhde oli harras kristitty ja lähetystyöhön orientoitunut gossnerilainen. Hän toimi läheisessä yhteistyössä Finlaysonin ja Wheelerin kanssa ja vaikutti ratkaisevasti yhtiön kaupan syntymiseen ja toimintaan englanninkielen taitoisena hengellisen verkostonsa kautta. Carl

101 Åbo Tidningar 2.7.1845, s. 4.

102 Finlands Allmänna Tidning 10.9.1852, s. 1; Morgonbladet 13.9.1852, s. 1; Åbo Tidningar 14.9.1852, s. 1.

103 Uusi Suometar 6.10.1879, s. 1. Wilhelmiä kutsuttiin myös Williamiksi.

104 Yli-Hinkkala 2015, s. 23 - 24.

Samuel Nottbeck kuului myös gossnerilaiseen liikkeeseen ja Uhde osallistui Nottbeckin kotona pidettäviin hengellisiin kokouksiin Pietarissa. Gossnerilaiselle uskonliikkeelle oli tyypillistä muuttoliike Pietariin, sillä uskottiin tsaariin antikristuksen kukistajana. Liikettä johti katolinen pappi Johannes Gossner, jonka johtama ryhmä kokoontui epävirallisiin seuroihin kirkon ulkopuolella ja hartauskokouksiin yksityistiloissa.¹⁰⁵

Gossnerilainen pietismi oli hengeltään maltillista, tunnustuksellisia rajoja ylittävää, armoa ja parannusta korostavaa. Pyhityselämään kiinnitettiin paljon huomiota. Uskonnollista elämää vahvasti aikakaudelle ominainen romantiikan kukoistuskausi. Yhtiökumppaneiden liikesopimus ilmensi omistajien syvää uskonnollista vakaumusta, sillä yleisehtoihin vuonna 1841 lisättiin määräys, että yhtiötä tuli johtaa vastaisuudessa James Finlaysonin ja Ferdinand Uhden kristillisessä hengessä. Kristilliset opetukset olivat olleet yhtiön osakkaiden ohjenuorana alusta asti ja ne oli kirjattu jo aiempaan yhtiön perustamissopimukseen. Näin Finlaysonin alulle panemat kristilliset perinteet jatkuivat uudessa yhtiössä. Aamuisin luettiin kappale Raamatusta tai pari virrensäkeistöä yhteen kokoontuneille työläisille. Finlayson oli vaatinut tehdasta perustaessaan privilegioihin vapauden harjoittaa oman tunnustuksen mukaista uskoa ja pitää jumalanpalveluksia, sillä englantilaiset ammattimiehiehet muodostivat oman pienen seurakuntansa, jolla oli jopa kirkko suunnitelmissa.¹⁰⁶

Uhden vaikutuksesta edettiin lastenkouluhankkeessa, sillä siten voitiin harjoittaa käytännön kristillisyyttä. Koulu perustettiin vuonna 1839. Uhden innostus lähetystyöhön ilmeni muun muassa lähetyspiirin kokoontumisena tehtaan ruokasalissa vuodesta 1849. Uhde vaikutti paljon hengellisen kirjallisuuden levittäjänä, esimerkiksi Finlaysonin tehtaan lankamyymälässä myytiin uskonnollisia kirjoja. Englantia, ruotsia ja suomea osaava lankamyymälän hoitaja Katariina Ekblom oli aiemmin ollut Finlaysonin palveluksessa ja nauttinut isäntäväen täyttä luottamusta. Tehtaiden työväestöllä oli selvästi enemmän kirjallisuutta kuin muulla työväestöllä.¹⁰⁷ Vuonna 1866 sanomalehdissä korostettiin herra Nottbeckin roolia kaupungin jälkikasvun moraalisisessa kasvatuksessa, kun kerrottiin *Åbo Underrättelserin* artikkeleissa hänen pitämästään lastenkoulusta tehtaantyöläisten lapsille. Sinne oli pääsy muillakin kaupungin lapsilla, jos siellä oli tilaa.¹⁰⁸

Finlayson & Co jätti anomuksen Turun tuomiokapituliin luvasta palkata tehtaalle oma saarnaaja vuonna 1846, koska kaupungin väkiluku oli lisääntynyt noin 2500 henkeen, joista suurin osa puhui

105 Helenius 2004, s. 25 - 27; Yli-Hinkkala 2015, s. 20.

106 Hirvonen 1957, s. 137 – 139; Alhonen & Salo & Suvanto & Rasila 1988, s. 580; Kortekangas 1965, s. 6, 26, 28 – 29; Haapala 2010, s. 19; Voionmaa II 1929, s. 171, 186; Lindfors 1938, s. 136 – 137, 139, 171, 185 – 186.

107 Kortekangas 1965, s. 30 – 33, 87 – 88; Voionmaa II 1929, s. 184.

108 *Åbo Underrättelser* 7.4.1866, s. 2, 22.5.1866, s. 3.

suomea ja joista yli neljäsosa kuului Finlaysonin tehtaan piiriin. Yhden kaupungin saarnaajan aika ei riittänyt kasvaneelle väestölle. Yhtiö edellytti papilta taitavan viranhoitajan mainetta ja kristillisiä elämäntapoja. Anomus hyväksyttiin ja Tampere sai toisen papin. Finlaysonin työläiset maksoivat pappinsa palkasta perityllä maksulla aina vuoteen 1877 asti, jolloin virka lakkasi.¹⁰⁹ Vuoden 1883 lopulla *Aamulehdessä* oltiin kiinnostuneita tehtaanlaisten äänioikeudesta seurakunnassa. Lehden mukaan sen ei kuulunut olla tehtaanomistajilla, vaikka nämä tilittävät väkensä puolesta kirkollisverot. Asiaan ajettiin korjausta.¹¹⁰

Nottbeckit olivat hyvin uskonnollismielisiä. Carl Samuel Nottbeckin kotona Pietarissa järjestettiin hartaustilaisuuksia, jollaisessa Wilhelm ja Constance olivat tavanneet toisensa. Tampereella Nottbeckien kotona aamukahvin jälkeen pidettiin aamuhartaus patruunan johdolla kabinetissa. Ruoka siunattiin ruokapöydässä ja ennen matkaa patruuna rukoili kabinetissa. Kun tehtaan työläiset menivät naimisiin, niin häälahjaksi annettiin Raamattu, joka tuli noutaa patruunessalta.¹¹¹ Patruunessa ei järjestänyt tanssiaisia, vaikka osallistui keisarin järjestämiin tanssiaisiin Pietarissa. Niihin osallistumisen velvoitti aatelissäädyn asema ja läheiset yhteydet hoviin. Sosiaalinen sidonnaisuus vaikutti kirkollisten tapojen säilymiseen. Perheen yhteydessä elänyt palvelusväki oli paremmin kiinni yhtenäiskulttuurin kirkollisissa tavoissa, muun muassa Constance von Nottbeck edellytti kirkossakäyntiä palvelusväeltään. Tehtaalaiset, jotka muodostivat suurimman sosiaalisen ryhmän, kävivät muita ahkerammin ehtoollisella.¹¹² Finlaysonin tehtaan kohdalla tähän vaikuttivat ilmeisesti oma tehtaansaarnaaja, tehtaan piirissä vaikuttaneet herätysliikkeet ja uskonnolliset perinteet.

Tampereella asuvat englantilaiset olivat Englannin valtionkirkon ulkopuolelle kuuluvista kristillisistä piireistä. Tätä kristillisyyttä ja seurakuntaa edusti muun muassa Finlaysonin lastenkoulun opettaja, mamselli Charlotta Hydenin, joka oli metodisti. Mestarit olivat enimmäkseen metodisteja. Herännäisseuroja järjestettiin Juho Erikssonin kodissa, ja kristillisyyys yhdisti tehdaslaisia. Toisaalta englantilaiset eristäytyivät ja pitivät itseään tavallisia työläisiä parempina. Heidän parissaan virisi sekä kirkko- että kouluhanke noin vuonna 1860. Rahankeräyksen kautta oli tarkoitus rahoittaa hankkeita. Finlaysonin tehtaan johto kannatti hanketta ja lahjoitti 300 puntaa. Uhde lahjoitti 100 puntaa. Lahjoituksia saatiin myös muilta yhtiöiltä ja yksityishenkilöiltä. Mutta keräys raukesi ja rahat palautettiin, koska ei päästy yksimielisyyteen papista. Englantilaisten määrä väheni, mutta heidän vaikutuksensa kaupungin hengellisessä elämässä lisääntyi, sillä 1880-luvulla

109 Kortekangas 1965, s. 17 – 18, 142.

110 Aamulehti 1.12.1883, s. 1.

111 Hirsjärvi 1950, s. 238 – 239. Patruunan vaimosta käytettiin nimitystä patruunessa.

112 Kortekangas 1965, s. 96 – 98; Hirsjärvi 1950, s. 238 - 239.

syntynyt vapaakirkollinen herätysliike innoitti sivistyneistöä. Keväällä 1884 Englannin vapaakirkollisten lähettämä Reginald Radcliffe puhui täysinäisille kirkkoille, muun muassa Finlaysonin kirkossa. Papisto kritisoi vapaakirkon toimintaa ja oppia, vaikka se elvytti uskonnollista elämää ja osallisti maallikkoja. Kirkko omaksui vapaakirkolta uusia kaupunkiin soveltuvia työtapoja, muun muassa lasten pyhäkoulua alettiin pitää Finlaysonin lastenkodissa 1980-luvulla. Kirkko havahtui rukoushuoneiden tarpeellisuuteen ja ennen sellaisen valmistumista kokoonnuttiin Finlaysonin lukusaliin.¹¹³

Finlaysonin tehtaan piirissä vaikuttava uskovienv piiri ei ollut kovin suuri ja siihen kuului varsinaista työväkeä vähän, mutta muutoin kirkollinen toiminta tehtaassa oli aktiivista. Uskovienv piirissä oli totuttu naisten aktiiviseen esiintymiseen. Tehtaan ruokasalin seuroissa luettiin eri liikkeiden hartauskirjoja ja veisattiin Siionin virsiä. 1880-luvulla lähetystyön hyväksi toimiva ompeluseura toimi etenkin tehtaan piirissä. Uskonnollista kirjallisuutta oli saatavilla tehtaan tiloissa, samoin Raamattuja eri kielillä.¹¹⁴ Yhtiön omistajajohtajat niin ensimmäisessä kuin toisessa polvessa rohkaisivat hengellistä toimintaa.

Vuonna 1879 Wilhelm von Nottbeck rakensi oman kirkon eli rukoushuoneen, josta uutisoitiin ympäri maata lehdistössä.¹¹⁵ Samoin hän osallistui Aleksanterin kirkon rakennushankkeeseen, muun muassa kirkonkokouksessa valitun komitean jäsenenä, ja myöhemmin kirkon rahoittamiseen.¹¹⁶ Nottbeck ei samalla tavalla kuin Uhde osallistunut hengellisiin aktiviteetteihin, esimerkiksi tehtaan ruokasalissa pidetyt seurat loppuivat ainakin säännöllisinä vuoteen 1867 mennessä. Tehtaan väki kokoontui yhteiseen hartaushetken vuoden aluksi viikkimään uuden tehdasrakennuksen Plevnan käyttöön vuonna 1878. Tapana oli ollut muutaman vuoden aloittaa yhteisellä jumalanpalveluksella työvuosi, aluksi pihalla, myöhemmin tehtaan kirkossa vuodesta 1880. Jumalanpalvelusten sijaan kirkossa järjestettiin hartaushetkiä aluksi kolme ja lopulta jopa viisi kertaa viikossa, kunnes 1890-luvulla kolmannen polven aikaan aluksi kaksi kertaa viikossa ja lopulta vain kerran viikossa.¹¹⁷

Kortekangas korostaa, että itse kirkossa oli huomaamatta siirrytty vanhaluterilaisesta yhtenäiskulttuurisesta kirkkokäsityksestä ”uskovienv kirkko”-näkemyskseen. Uudelle vuosisadalle

113 Hirvonen 1957, s. 140 – 145; Kortekangas 1965, s. 31, 74 – 75, 171 – 174.

114 Kortekangas 1965, s. 36, 82, 159; Lindfors 1938, s. 257.

115 Tampereen Sanomat 23.8.1879, s. 2; Helsingfors Dagblad 25.8.1879, s. 2; Hufvudstadsbladet 26.8.1879, s. 1; Suomalainen Virallinen Lehti 26.8.1879, s. 1; Östra Finland 27.8.1879, s. 1; Hämäläinen 27.8.1879, s. 1; Kaiku 6.9.1879, s. 2; Hämeen Sanomat 27.8.1879, s. 2.

116 Tampereen Sanomat 4.9.1871, s. 112.5.1880, s. 1; Suomalainen Virallinen Lehti 18.5.1880, s. 2; Hufvudstadsbladet 13.5.1880, s. 1; Åbo Unterrättelser 14.5.1880, s. 2; Uusi Suometar 14.5.1880, s. 2.

117 Kortekangas 1965, s. 80, 151 – 152; Helenius 2006, s. 93; Lindfors 1938, s. 277, 279 - 280.

siirryttäessä haasteeksi muodostuivat nopeasti lisääntyvä maallistuminen ja kirkonvastaisuus. Kirkko ei enää vaikuttanut kaikkien elämään eikä kaikkea elämää hallitsevana.¹¹⁸ Nottbeckien ensimmäisen ja toisen polven kohdalla uskonnolla oli keskeinen rooli ja merkitys, mutta samaa ei ole enää havaittavissa kolmannen polven kohdalla, mikä ilmenee elämän tavoissa ja toiminnassa. Pojat olivat opiskelleet Tarton yliopistossa ja Euroopassa varmasti saaden vaikutteita. Venäjällä vaikutti 1860-70-luvuilla uusi vallankumouksellinen polvi, joka koostui ”epäsäätyisistä”, lähinnä ylioppilaista. Se oli ajattelussaan materialistinen ja luonnontieteellisen positivistinen, myös realistinen. Heitä alettiin kutsua nihilisteiksi, sillä he eivät uskoneet mihinkään muuhun kuin ihmisjärkeen ja vallankumoukseen.¹¹⁹ Maallistuva kaupunkisivistyneistö omaksui epäilyä ja ateismia. Sosialismiin kuului vahva eettisyyden korostus ja pelastusoppi, joka korvasi uskonnon. Samalla erilaiset uskonnolliset lahkot ja suuntaukset saivat kannatusta. Uskonnonvapaus oli luvattu suurlakon yhteydessä vuonna 1905 Venäjällä, vaikkei se täysin toteutunut.¹²⁰

Armeliaisuus kuului oleellisena osana uskonnon harjoittamiseen. Nottbeckien harjoittamasta hyväntekeväisyydestä tulipalon koetellessa kaupunkia vuonna 1865 tai pulavuosina 1867 - 1868 uutisoitiin auttajia ihailevassa ja heille kiitollisessa hengessä. Rouva ja herra Nottbeck järjestivät maksutta reilut 20 asuinhuonetta tulipalossa kärsineille. Nottbeck toimitti jauhoja edullisemmin tehtaalaisilleen pulavuosina sekä avustuksia hätää kärsiville. Leskirouva Nottbeck Pietarista toimitti 150 viljamattoa avustuksena nälkää näkeville.¹²¹ Vuonna 1877 sota turkkilaisia vastaan sai tehtaanomistajan ja hänen vaimonsa osallistumaan avustustyöhön haavoittuneiden ja sairaiden sotilaiden hyväksi. Lehdissä kerrottiin, kuinka Nottbeck valittiin komiteaan kokoamaan avustuksia ”Punaisen Ristin yhtiölle” ja rouva von Nottbeck Helsingin punaisen ristin rouvaskomiteaan. Siitä työstä patruunessa sai keisarinnalta Punaisen Ristin toisen luokan kunniamerkin.¹²²

Puuvillatehtaan omistajaa herra Wilhelm von Nottbeckia ihailtiin hyväntekijänä ja luonnehdittiin ”verrattomilla uhrauksilla edistäneen työväkensä henkistä ja aineellista vaurastumista”, sillä hän tuki tehtaan työläisiä eri tavoin, muun muassa ylläpitämällä koulua ja tukemalla tehtaankirjastoa ja laulukuoroa, mistä uutisoitiin lukuisissa eri lehdissä. Lisäksi hän tuki erilaisia sivistys- ja

118 Kortekangas 1965, s. 176, 261, 268, 273, 318.

119 Jussila 2000, s. 251.

120 Luntinen 2000, s. 322-323.

121 Helsingfors Dagblad 23.8.1865, s. 3, 2.11.1867, s. 2 ja 18.2.1868, s. 1; Suometar 24.8.1865, s. 2; Finlands Allmänna Tidning 24.8.1865, s. 2, 20.12.1867, s.1; Helsingfors Tidningar 24.8.1865, s. 1; Hufvudstadsbladet 24.8.1865, s. 1, 20.12.1867, s.1; Hämäläinen 25.8.1865, s. 2; Sanomia Turusta 1.9.1865, s. 1, 21.2.1868, s. 2; Tampereen Sanomat 22.10.1867, s. 1, 3.12.1867, s. 2, 23.6.1868, s. 3; Åbo Underrättelser 24.12.1867, s. 2.

122 Tampereen Sanomat 8.5.1877, s. 5, 15.10.1878, s. 1; Uusi Suometar 11.5.1877, s. 2; Suomalainen Virallinen Lehti 15.5.1877, s.1, 14.3.1878, s. 5; Hufvudstadsbladet 12.5.1877, 2; Finlands Allmänna Tidning 15.5.1877, s. 1.

kehityshankkeita, esimerkiksi M. v. Wrightin muistomerkkiä, sielunhoidon järjestämistä merimiehille ja Suomalaisen Lyseon stipendirahastoa. Lehti-ilmoitusten mukaan hänen lahjoittamansa avustukset olivat huomattavasti isompia kuin muiden.¹²³ Eniten Nottbeckista uutisoi lämpimään ja kunnioittavaan sävyyn paikallinen *Tampereen Sanomat*. Lehtien kautta Nottbeck oli tunnettu koko maassa hyväntekijänä ja keisarin ystävänä. Vaikka hän kuului venäläisiin valtapiireihin, niin hän antoi tukensa myös suomalaisuudelle ja sai siten suomalaisten arvostuksen¹²⁴. Kun tehtaanpatruunan vaimon Constance von Nottbeckin kuolemasta ilmoitettiin useammassa lehdessä vuonna 1888, korostettiin vainajan harjoittamaa hyväntekeväisyyttä: ”Hartaasti uskonnollisena harrasti hän erittäinkin suurilukuisen työväestönsä hengellistä hoitoa uskonnollista kirjallisuutta jakamalla.”¹²⁵ Vaimo oli harjoittanut vakaumustaan, mutta samalla tukenut miehensä työtä ja toiminut yhteiskunnallisen asemansa mukaisesti.

1800-luvun teollisuuden ja kaupan piirissä toimijat usein kuuluivat uskonnollisiin liikkeisiin, etenkin protestanttisiin, kuten kveekariliikkeeseen.¹²⁶ He muodostivat globaaleja verkostoja, joissa työntekoa ja yksinkertaista elämää arvostettiin, siis jaettiin sama arvomaailma ja näkemys maailmasta. Matti Peltosen mukaan Max Weberin käsitellessä lahkojen sosiaalista ja taloudellista merkitystä ydinsanoma oli, että lahkon jäsenyys herätti ulkopuolisissa luottamusta¹²⁷. Sosiaalinen pääoma mahdollisti kaikkia osapuolia hyödyttävän yhteistyön sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Luottamus verkoston jäsenten kesken johti vakauteen ihmissuhteissa, mikä taas edellytti luotettavuutta ja vähensi toimijoiden levottomuutta liike-elämän epävarmoissa tilanteissa.¹²⁸

III NOTTBECKIEN TOINEN SUKUPOLVI FINLAYSON & CO:SSA JA OMISTAJAJOHTAJAN ROOLI

Toisen sukupolven edustaja Wilhelm Nottbeck jatkoi isänsä jälkeen yhtiön johdossa. Johtajan roolit

123 *Tampereen Sanomat* 18.9.1871, s. 1, 8.4.1872, s. 2, 19.11.1879, s. 2, 6.3.1880, s. 2, 8.5.1880, s. 1; *Finlands Allmänna Tidning* 23.9.1871, s. 1, 13.4.1872, s. 2; *Hufvudstadsbladet* 14.4.1872, s. 2, 21.11.1879, s. 1, 7.3.1883, s. 2; *Folkwännen* 1.5.1872, s. 2, 26.11.1879, s. 3; *Helsingfors Dagblad* 31.7.1872, s. 3; *Uusi Suometar* 29.1.1873, s. 2, 4.4.1873, s. 1, 14.1.1876, s. 2; *Hämäläinen* 26.11.1879, s. 2; *Aamulehti* 3.3.1883, s. 2.

124 *Tampereen Sanomat* 27.8.1879, s. 1.

125 *Suomalainen Wirallinen Lehti* 6.12.1888, s. 1; ks. myös *Nya Pressen* 6.12.1888, s. 2; *Aamulehti* 6.12.1888, s. 2; *Helsingfors Dagblad* 6.12.1888, s. 3; *Finland* 6.12.1888, s. 3; *Folkwännen* 6.12.1888, s. 3; *Tammerfors Aftonblad* 7.12.1888, s. 2.

126 Lindfors 1938, s. 30.

127 Peltonen 1988, s. 134.

128 Scranton 2008, s. 30.

ja verkostot muuttuivat perheyriyksen kasvaessa suuryriyukseksi. Omaksi alaluvukseen otan toista ja kolmatta sukupolvea määrittelevän oleellinen seikan, aatelisuuden. Tutkin, toimiiko omistajajohtaja toisessa polvessa perheyriyksen kasvattajana suurempaan menestykseen ja sosiaaliseen arvostukseen eli noudattaako kehitys samantapaisia prosesseja kuin Buddenbrook-syndroomassa toisen polven kohdalla.

3.1 TOINEN SUKUPOLVI

Carl Samuel Nottbeckin kuoltua vuonna 1847 yhtiön johdossa toisessa polvessa jatkoivat käytännössä omistajajohtajina Wilhelm Nottbeck ja Carl Nottbeck, sillä yhtiön osuuksia ei heti jaettu perheenjäsenten kesken¹²⁹. Enää yhtiötä ei johdettu ainoastaan Pietarista käsin, vaan Tampereen painoarvo kasvoi yhtiössä ja samalla Wilhelm Nottbeckin. Tehtaan patruunana toimi Tampereella toiseksi vanhin poika Wilhelm (Kuva 3 seuraavalla sivulla) ja Pietarissa jatkoi kauppahuoneen ja Finlaysonin tehtaan Pietarin konttorin johdossa isänsä jälkeen vanhin poika Carl (Kuva 5 seuraavalla sivulla) vastaten Venäjän markkinoista ja myynnistä. Wilhelm solmi avioliiton Liivinmaalla syntyneen Constance von Mengden (Kuva 4 seuraavalla sivulla) kanssa vuonna 1847. Carl ja Wilhelm korotettiin suomalaiseen aatelissäätöön vuonna 1855. Aatelistarvo periytyi kaikille Wilhelm von Nottbeckin lapsille, mutta seuraavassa sukupolvessa se jatkui vain miespuolisilla jäsenillä.¹³⁰ *Åbo Underrättelser* 5.2.1856 etusivulla ilmoitti tamperelaisten tehtaanomistajien Carl ja Wilhelm Nottbeckien korottamisesta suomalaiseen aatelistoon lapsineen ja jälkeläisineen 19.12.1855. Sama ilmoitus oli useassa sanomalehdessä.¹³¹ Carl kuoli perheettömänä vuonna 1884. Hänen kuolemastaan Pietarissa uutisoitiin laajasti Suomessa. Hän oli kunniaporvari ja I luokan kauppias, suomalaisen aateliston von Nottbeckin suvun päämies, vanhin osakas Finlayson & Co:ssa ja yhtiön silloisen johtajan veli. Kerrottiin, että pietarilaisten lehtien mukaan hän toimi evankelisten uskonveljien hyväksi ja oli innokkaasti osallisena armeliaisuuden laitoksissa.¹³²

129 Lindfors 1938, s. 206.

130 Helenius 2006, s. 54, 82, 170; Hirsjärvi 1950, s. 250; Hueck 1968, s. 263.

131 *Åbo Underrättelser* 5.2.1856, s. 1; Wiborg 5.2.1856, s. 1; Sanan-Lennätin 9.2.1856, s. 4; Sanomia Turusta 12.2.1856, s. 3.

132 Suomalainen Virallinen Lehti 21.10.1884, s. 1; Tammerfors Aftonblad 21.10.1884, s. 2; Folkwännen 22.10.1884, s. 3; Hufvudstadsbladet 21.10.1884, s. 2; Tampereen Sanomat 21.10.1884, s. 2; Östra Finland 22.10.1884, s. 1; Uusi Suometar 22.10.1884, s. 2; Finland Allmänna Tidning 22.10.1884, s. 1; Aamulehti 23.10.1884, s. 2.



Kuva 3. Wilhelm von Nottbeck.
Tampereen museot.



Kuva 4. Constance von Mengden.
Tampereen museot.



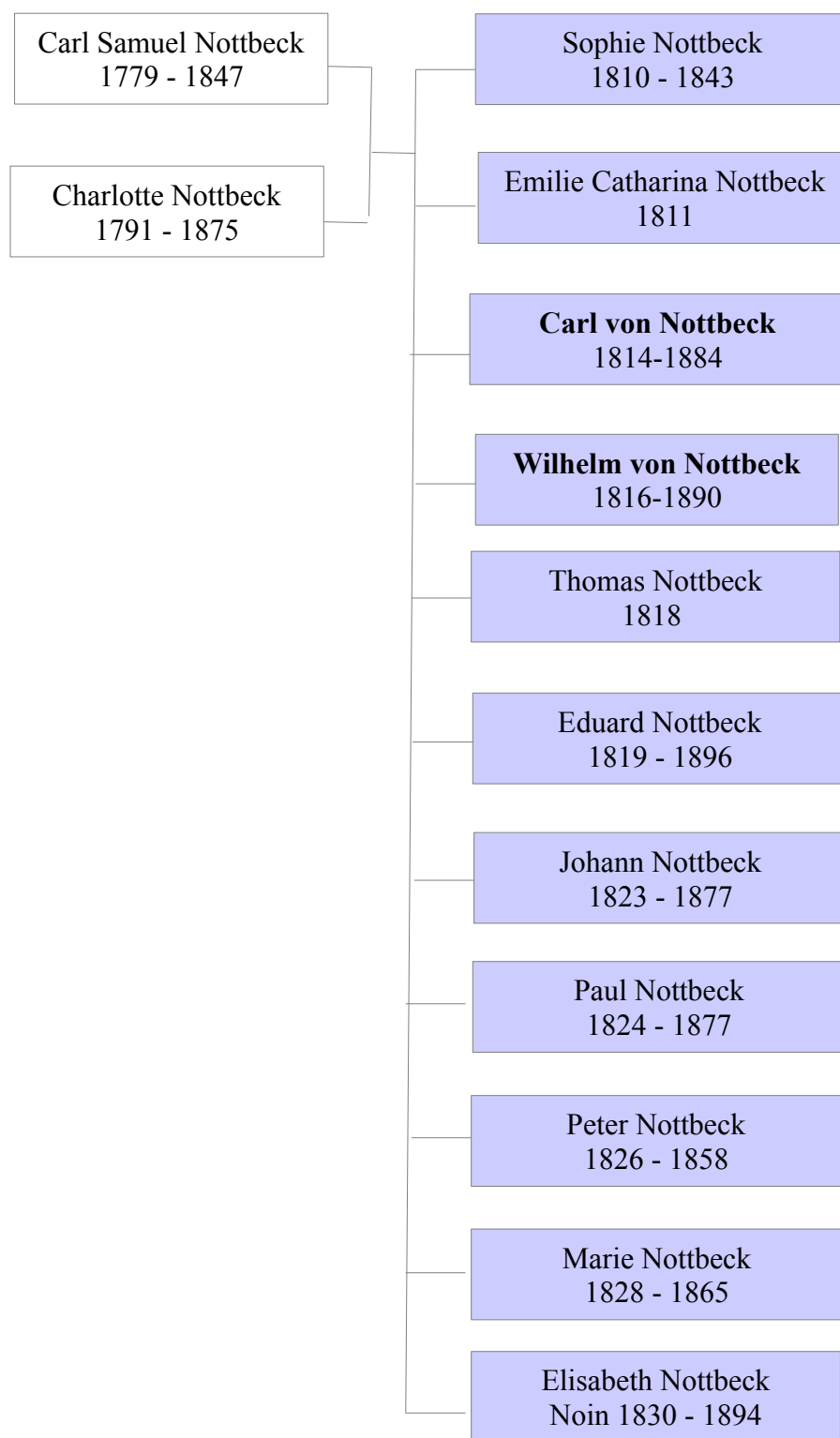
Kuva 5. Carl von Nottbeck. Tampereen museot.

Lapsia oli toisessa polvessa yksitoista, joista poikia seitsemän (Kaavio 3 seuraavalla sivulla). Heistä kaksi, Carl ja Wilhelm, työskentelivät Finlayson & Co:ssä. Thomas kuoli varhain, Eduard toimi lastenlääkärinä, Johann valitsi Venäjän Keisarillisen konsulin uran New Yorkissa ja sekä Paul että Peter olivat arkkitehtejä. Miespuolisilla oli mahdollista toimia yhtiön palveluksessa ja johdossa. Tyttäret avioituivat eivätkä toimineet aktiivisesti yhtiössä, vaikkakin saattoivat periä osuuksia yhtiöstä. Tyttäristä Sophie avioitui Johann Bernhard Müllerin kanssa, Marie Theodor Mickwitzin kanssa ja Elisabeth Georg Wilhelm Schulzenin kanssa.¹³³ Siten he osaltaan rakensivat ja ylläpitivät suvun tärkeitä verkostoja. Wilhelmin ja Carlin lisäksi pojista lääkäri Eduard ja Wilhelmin poika Eduard omistivat yhtiön osuuksia vuoden 1881 jaosta alkaen¹³⁴.

133 Hueck 1968, s. 263 - 264.

134 Lindfors 1938, s. 296.

KAAVIO 3. NOTTBECKIEN TOINEN SUKUPOLVI YHTIÖSSÄ



Lähde: Von Hueck, Walter, GENEALOGISCHES HANDBUCH DER ADELINGEN HÄUSER. STAMMFOLGE DES GESCHLECHTS v Nottbeck. Sonderdruck aus dem Genealogischen Handbuch des Adels Band 41 (Adelige Häuser B, Band VIII). C. A. Starke Verlag, Limburg a. d. Lahn. Gegründet 1847 in Görlitz, 1968, 263 - 264.

Wilhelm Nottbeck oli aloittanut perehtymisen tehtaan johtamiseen jo 20-vuotiaana. Hän sai aluksi vastuulleen vuonna 1836 Finlaysonin uusien omistajien perustaman sukkatehtaan.¹³⁵ Nottbeckin sukkatehdas oli pieni tehdas. Sinne hankittiin ensimmäinen ”sukankutomakone” vuonna 1844 ja samalla uusi teollisuudenala eli trikooteollisuus aloitti Suomessa. Aluksi sukkatehdas toimi Finlayson & Co puuvillakehräämön alaosastona mutta myöhemmin Wilhelm Nottbeckin yksityisenä yrityksenä.¹³⁶ Vuonna 1850 uutisoitiin *Finlads Allmänna Tidning*issä ”senaatin puoltavasta päätöksestä koskien kunniaporvari W. Nottbeckin tehdasta tuottaa sukkiä Tampereen kaupungissa”.¹³⁷ Isä kuoli vuonna 1847, mutta vasta vuonna 1849 Raucht, joilla oli enemmistö osuuksista, ja Nottbeckit päättivät, että omistajajohtajana jatkoi Wilhelm Nottbeck¹³⁸. Oppi-isä Uhde toimi vielä isännöitsijänä vuoteen 1860. Uhden erottua Wilhelm von Nottbeck hoiti myös isännöitsijän tehtävät ja hänessä henkilöityi teollisuusylimys, Finlaysonin patruuna.

Nottbeckien ylellinen koti sijaitsi Kuninkaankadun päässä kosken rannalla. Kaksikerroksista ja puista päärakennusta ympäröi laaja puisto kukkaistutuksineen. Puiston sivussa oli neljä isoa, lämmitettävää kasvihuonetta ja niitä hoiti saksalainen puutarhamestari kaksine apulaisineen. Palveluskunta koostui muutoin pikenteistä¹³⁹, patruunessan kamarineitsyestä, kahdesta sisäköstä, kuskista, liinavaatemamsellista, kotiopettajattaresta, pääkeittäjästä, kahdesta keittiötyöstä, väen keittäjästä, pyykkipiiaista, karjapiiaista ja paimenpojasta. Patruunessa johti tiukalla kurilla palveluskuntaa. Vaikkei hän seurustellut Tampereen seurapiirissä ja kodeissa, niin entisten palvelijoidensa kotona hän saattoi käydä sairastapauksissa. Suuren päärakennuksen yläkerrassa oli talon hienoin ja ylellisesti sisustettu vierashuone, niin kutsuttu keisarinhuone, jossa keisari yöpyi vieraillessaan Nottbeckeilla.¹⁴⁰ Nottbeckit elivät ylellisessä yksityisyydessä oleskellen paljon muualla, muun muassa Pietarissa, ja kouluttaen pojat ulkomailla.¹⁴¹ Suomessa perheen läheisiä ystäviä olivat Hämeen läänin kuvernööri Edvard von Ammond, everstiluutnantti Knorring, kenraalitar Stjernvall ja kapteeninrouva Mörtengren. Everstinna Aurora Karamzin oli patruunessan hyvä ystävä, jonka luona patruunessa kävi Helsingissä ja jonka kanssa matkaili ulkomailla.¹⁴²

Nottbeckien puutarhaa kosken äärellä ihasteltiin parissa lehtijutussa, mutta samalla käsiteltiin

135 Helenius 2006, s. 50; Voionmaa 1929, s. 184.

136 Lindfors 1938, s. 207.

137 Finlands Allmänna Tidning 30.8.1850, s. 2.

138 Lindfors 1938, s. 206 – 207.

139 Hirsjärvi 1950, s. 226 - 227. Pikentit olivat miespalvelijoita, joilla oli valkoiset käsineet ja virkapuku. He avasivat oven vieraille, kattoivat pöydät ja tarjoilivat pöydän. Vanhempi pikentti oli patruunan tarjoilija ja nuorempi nuorien herrojen.

140 Hirsjärvi 1950, s. 214 - 216, 224, 226-233, 237.

141 Haapala 2010, s. 20.

142 Hirsjärvi 1950, s. 240; Rasila 1997, Nottbeck, Wilhelm von.

suurimuotoista teollisuutta, sodan vaikutuksia puuvillapulaan tai suuriruhtinaan vierailua.¹⁴³ Tehtaanomistaja von Nottbeckin puutarha oli kuuluisa koko maassa ja sitä tultiin ihailemaan, jolloin siitä kerrottiin sanomalehtien matkakertomuksissa ja uutisissa¹⁴⁴. Puutarhassa järjestettiin juhlia, jolloin se valaistiin kauniisti ja nautittiin ilotulituksista, näin muun muassa Tampereen 100-vuotisjuhlien aikaan tai keisarin nimi- ja syntymäpäivän kunniaksi¹⁴⁵. Jopa herra von Nottbeckin Lielahden kartanon ostosta vuonna 1873 uutisoitiin monissa lehdissä¹⁴⁶. Toisen polven omistajajohtaja oli asettunut Tampereelle ja kasvava vauraus ilmensi toisen polven menestystä.

3.2 TOISEN SUKUPOLVEN OMISTAJAJOHTAJAN ROOLI JA VERKOSTOT

Chandlerin mukaan yritykset olivat normaalisti lyhytikäisiä, koska niiden perusta oli usein yhtiökumppanuudessa. Kun johtaja kuoli, sairastui vakavasti tai jäi eläkkeelle, niin uuden johtajan valinta vaati yhtiön ja sen verkostojen uudelleen muodostamista. Jos poika jatkoi johtajana isänsä jälkeen, niin hän löysi uusia kumppaneita tai jatkoi vanhojen kanssa. Tilanne saattoi johtaa myös yhtiön lopettamiseen tai myymiseen.¹⁴⁷ Ojala ja Luoma-aho esittävät, että maine ja luottamus olivat yrityksen sosiaalista pääomaa, kun niitä saattoi hyödyntää sosiaalisissa verkostoissa.¹⁴⁸ Yhtiön jatkajan piti rakentaa oma maine ja luottamus yhtiön verkoston jäseniin. Verkosto saattoi rakentua vanhan päälle tai oli aika erinäköinen edeltäjään nähden. Vahvan johtajan seuraaja toimi tavallaan edeltäjän varjossa, sillä hänen toimiaan verrattiin edeltäjään. Uuden johtajan piti jälleen ansaita luottamus ja maine. Uudella johtajalla oli valmiina verkostot yhtiön sidosryhmiin tai niissä oli vielä paljon rakentamista, mikä riippui muun muassa sitoutumisesta yhtiön toimintaan ennen johtajan vaihdosta tai toimimiseen alalla.

Wilhelm Nottbeck ei jäänyt isänsä varjoon, koska isä oli johtanut yhtiötä Pietarista käsin ja jäänyt suuriruhtinaskunnassa melko tuntemattomaksi. Wilhelm oli aluksi ennemmin tehtaan perustajan Finlaysonin ja isännöitsijä Uhden varjossa kuin isänsä. Wilhelmillä oli kuitenkin riittävästi aikaa kehittyä tehtaan johtajaksi Uhden johdolla ja vastuullisissa tehtävissä, joiden hoito osoitti

143 Morgonbladet 21.7.1853, s. 3; Suometar 19.5.1854, s. 1; Åbo Tidningar 23.5.1854, s. 1 – 2; Helsingfors Tidningar 27.5.1854, s. 2.

144 Dagens Nyheter 4.4.1878, s. 2; Pohjois-Suomi 14.8.1878, s. 2; Åbo Underrättelser 26.12.1878, s. 3, 7.8.1886, s. 2; Hufvudstadsbladet 16.9.1879, s. 5; Folkwännen 2.6.1886, s. 3.

145 Morgonbladet 2.10.1879, s. 1; Koi 9.3.1880, s. 1; Tampereen Sanomat 12.9.1882, s.1, 13.3.1883, s. 2; Aamulehti 14.3.1883, s. 2.

146 Tampereen Sanomat 4.1.1873, s. 1; Åbo Underrättelser 7.1.1873, s. 3; Hufvudstadsbladet 8.1.1873, s. 2.

147 Chandler 1977, s. 8.

148 Ojala & Luoma-aho 2008, s. 125.

sitoutumista yhtiön toimintaan. Hänestä tuli osakas yhtiön jaossa vuonna 1849, koska Wheelereiden myytyä osuutensa ja erottua yhtiöstä osuudet jakautuivat seuraavasti vuonna 1849:

Carl Samuel Nottbeck omisti 5 osuutta, Georg Adolf Rauch 4 osuutta, Carl Rauch 1 ja puoli osuutta, Adolf Rauch 1 ja puoli osuutta, Wilhelm Nottbeck 1 osuuden. Rauchin suvulla oli 7/13 ja Nottbeckin suvulla 6/13. Carl Samuel Nottbeck, yhtiön omistajajohtaja ja pääosakas, oli kuollut vuonna 1847, mutta osuus oli edelleen hänen nimissään ja siten Nottbeckien suvulla. Rauchit, joilla oli enemmistö kaikista osuuksista, ja Nottbeckit päättivät, että omistajajohtajana jatkoi Wilhelm Nottbeck¹⁴⁹.

Päätelen, että isän kuoltua veljekset Carl ja Wilhelm johtivat jonkin aikaa yhdessä yhtiötä, vaikka esimerkiksi kerrottaessa maan suurimmasta tehtaasta Tampereella, puuvillakehräämöstä, *Ilmarisen* etusivun artikkelissa, joka käsitteli teollisuutta Suomessa, sen omistajista mainittiin: ”omistavat nyt Liv-Medikus Rauch ja kunniaporvari Nottbeck Pietarissa”.¹⁵⁰ On epäselvää, viitataanko Wilhelmin vanhempaan veljeen Carliin vai onko vielä vanha tieto omistajasta lehdessä. Carl Samuel Nottbeck oli kuollut edellisenä vuonna. Wilhelm jatkoi yhtiön omistajajohtajana isänsä kuoleman jälkeen varsinaisesti vuodesta 1849, kun hän omisti yhden osuuden yhtiöstä ja hänet valittiin johtajaksi. Muu suvun omistus, mikä oli suurin yksittäinen osuus, oli edesmenneen isän nimissä aina vuoteen 1881. Rauchit eivät osoittaneet kiinnostusta yhtiön johtotehtäviin, mutta vaikuttivat yhtiön johtajan valintaan, sillä he omistivat enemmistön yhtiöstä. Yhtiön täyspäiväinen johto oli Nottbeckeilla. Virallisissa yhteyksissä mainittiin yhtiön tai tehtaan omistajina sekä Rauchit että Nottbeckit, esimerkiksi *Morgonblad* 9.11.1854 artikkelissaan Suomen tehtaista totesi ”herrojen Rauch ja Nottbeck puuvillakehräämön Tampereella erityisenä tehtaana ja ensimmäisenä tuotantoarvoltaan, 200 000 hopearuplaa, maan muiden tehtaiden joukossa”¹⁵¹. *Åbo Unterrättelser* 20.8.1861 kertoi tehtaista Tampereella. Artikkelin mukaan Tampere oli vertaansa vailla oleva Suomen ensimmäinen tehdaskaupunki. Suurin laitos sillä hetkellä oli ilman vastaavaa Finlayson & Co puuvillakehräämö, värjäämö ja mekaaninen verstaas. ”Tehtaan omistavat valtioneuvos G. A. Rauch ja kunniaporvari C. S. Nottbeckin perilliset.”¹⁵² Molempiin omistajiin tai omistajasukuihin viitattiin uutisissa yhtiön osallistuessa teollisuus- ja maailmannäyttelyihin sekä tehtaan saamien palkintojen julkaisuissa.¹⁵³

Helsingfors Tidningarissa 27.3.1858 oltiin kiinnostuneita, miten Nottbeckien herrat ratkaisivat kiperän tilanteen isossa puuvillakehräämössä, kun kaasuvaloon tarvittavan öljyn toimituksessa oli

149 Lindfors 1938, s. 206 – 207.

150 Ilmarinen 4.11.1848, s. 1.

151 Morgonblad 9.11.1854, s. 3.

152 Åbo Unterrättelser 20.8.1861, s. 3.

153 Finlands Allmänna Tidning 9.12.1861, s. 1, 4.4.1866, s. 1, 16.7.1866, s. 3; Åbo Unterrättelser 12.12.1861, s. 1; Suomen Julkisia Sanomia 19.12.1861, s. 1; Helsingfors Dagblad 16.7.1866, s. 1; Tampereen Sanomat 27.7.1866, s. 2; Hämäläinen 27.7.1866, s. 2, 10.8.1866, s. 2.

ollut ongelmia kelirikon vuoksi. Kehräämö kokeili puukaasua, sillä menestyksellä että kulut kaasuvalaistuksessa laskivat. Muutkin kaupungin tehtaot siirtyivät käyttämään puukaasua.¹⁵⁴ Sanomalehdessä Nottbeckeihin viitattiin monikossa ja yhtiö miellettiin edelläkäyväksi perheyhtiöksi. Toisaalta ei mainittu toista omistajasukua, Raucheja.

Veli Carl Nottbeck vastasi Pietarin konttorin toiminnoista ja yhteyksistä, joihin oli perehtynyt isänsä johdolla, muttei silti noussut vanhimpana poikana yhtiön seuraavaksi omistajajohtajaksi. Molemmilla veljeksillä oli toimivat verkostot valmiina. Uhden erosta tehtaon isännöitsijän tehtävistä vuonna 1860 ei sanomalehdissä kerrota. Uhde löytyy matkustajaluetteloista tehtailijana, tehtaapatruunana tai tehtaanomistajana.¹⁵⁵ *Suometar* 2.9.1853 kutsui Uhdetta ruukin patruunaksi Tampereen kaupungista, ja lehti kertoi, että tämä oli osallistunut lähetystyöhön erittäin suurella summalla omista varoista¹⁵⁶. Muutamassa sanomalehdessä kerrottiin Uhden lahjoituksista Tampereen englantilaiselle kirkolle, mutta nimen edessä ei ollut arvoa.¹⁵⁷ Uhde ei Nottbeckien toisen polven aikanaan ollut tehtaanomistaja, mutta julkisuudessa vaikuttaa käsitys olleen välillä toinen. Suuriruhtinaskunnan lehdissä oli vuonna 1856 artikkeli maan teollisuuden kehittämistä. Artikkelissa kerrottiin perustetun komitean, ”tuumituskunnan”, ”vapriikkien ja käsätehtaiden auttamiseksi ja edistämiseksi Suomessa. - Se kokoontuu h. y. kenraalikuvernöörin ynnä käsiteosjohtokunnan läsnä ollessa.” Komitean jäseniin kuuluivat ruukin isännät W. von Nottbeck ja F. Freneckell. Samoin jäsenistä löytyi tehtaanohtaja F. Uhde. *Suometar* käytti Uhdesta arvoa vapriikinhoitaja.¹⁵⁸ Von Nottbeckin ajatuksia ja ehdotuksia haluttiin hyödyntää maan teollisuuden kehitystyössä, yhtä lailla kuin tehtaanohtaja Uhden.

Wilhelm Nottbeckin verkosto muuttui yhtiössä toimimisen aikana, sillä hän vaikutti yhtiössä pitkään, 54 vuotta. Aluksi hän oli omistajajohtajan poika, joka perehtyi tehtaon johtamiseen paikan päällä. Hän oli mukana matkoilla¹⁵⁹, rakensi omaa mainetta ja luottamusta yhtiön verkoston jäseniin ja oli kontaktissa yhtiön sidosryhmien edustajiin, niin kaupungin keskeisiin henkilöihin, ammattimiehiin tehtaassa ja ulkomailla kuin kauppa-agentteihin. Nottbeck ei jäänyt vieraaksi kaupunkilaisille, koska hän työskenteli yhteistyössä kaupungin porvareiden kanssa yhtiölle tärkeissä

154 Helsingfors Tidningar 27.3.1858, s. 2.

155 Finlands Allmänna Tidning 13.5.1848, s. 4, 6.6.1848, s. 4, 27.6.1848, s.4, 21.6.1853, s. 4; Åbo Tidningar 28.5.1852, s. 4.

156 *Suometar* 2.9.1853, s. 3.

157 Wiborg 26.5.1857, s. 2; Finlands Allmänna Tidning 29.8.1860, s. 1; Åbo Tidningar 31.8.1860, s. 2.

158 *Suometar* 28.11.1856, s. 3; ks. myös Finlands Allmänna Tidning 19.11.1856, s. 1; Helsingfors Tidningar 22.11.1856, s. 1; Åbo Tidningar 24.11.1856, s. 1; Åbo Underrättelser 25.11.1856, s. 1.

159 Sanomalehtien matkustajaluetteloissa Nottbeck mainitaan usein. Lisää luvussa Sanomalehtien luoma kuva patruunasta s. 51.

asioissa, itse edustaen vielä samaa porvarissäätyä. Liikekumppanit Uhde ja Wheelerit kuuluivat Nottbeckin hengellisiin verkostoihin, joissa yhteiset kristilliset arvot synnyttivät luottamusta.

Isän kuoleman jälkeen vuonna 1847 tilanne muuttui yhtiössä, koska piti valita uusi johtaja. Samana vuonna Wilhelm avioitui kreivitär Constance von Mengden kanssa, joka oli toiminut keisarin hovineitinä ja jonka suku oli keskeisissä viroissa Venäjän suuriruhtinaskunnassa. Vaimon kautta Nottbeckien verkosto laajeni keisarin hoviin, vaikka toisaalta sanotaan Wilhelmin olleen keisarin nuoruudenystävä. Patrunessan seurapiiriin kuului Venäjän keisarin perhe ja ylhäisaatelia. Keisari kävi vierailuilla Nottbeckien Pietarin asunnossa. Kreivittärelle ei sopinut seurustella kaupungin porvariston kanssa, joten kotiin ei kutsuttu tamperelaisia. Patrunessa kävi harvoin tehtaassa eikä hän seurustellut konttorierhojen rouvien kanssa. Vaikka hän kuului Tampereen rouvasväen yhdistykseen, hän ei koskaan ollut kokouksissa. Isäntäväki ei osallistunut kaupungin huvituksiin.¹⁶⁰

Perheyhtiön kulttuurista pääomaa kasvatettiin kouluttamalla pojat ulkomailla sekä tukemalla sivistys- ja kulttuuritoimintaa. Wilhelm Nottbeckin nimi löytyi osallistujien joukosta, kun sanomalehdissä kerrottiin *Suomen Taideyhdistyksen* vuosikokouksista. Nottbeck oli muun muassa voittanut arpajaisissa ja hän kuului taideyhdistyksen komissaareihin vuosikymmenten ajan.¹⁶¹ Nottbeckin vaimo oli mukana ja voitti Leglerin öljytaulun *Kuutamo* vuonna 1854.¹⁶² Osallistuminen Suomen Taideyhdistyksen toimintaan lisäsi Nottbeckien kulttuurista pääomaa kartuttaen mainetta taiteen harrastajina ja tukijoina.

Kodissa oli yleensä vilkasta, varsinkin kesäaikaan, sillä talossa kävi vieraita kuten sukulaisia ja poikien ulkomaisia koulukavereita sekä Venäjän keisarillisen perheen jäseniä seurueineen.¹⁶³ Muutamassa lehdessä uutisoitiin arvovieraan suuriruhtinas Nikolai Nikolajewitschin vierailusta Tampereella kesällä 1855. Kerrottiin kansan odotelleen ””engelsmannin” (herra Nottbeckin) teettämällä kunniaportilla, josta hänen korkeutensa oli ajettava huoneillensa herra Nottbeckin kartanoon”.¹⁶⁴ Wilhelm ja veli Carl aateloitiin vuonna 1855. Verkostoon kuuluivat tällöin muun muassa suuriruhtinaat, keisari Aleksanteri II ja kenraalikuvernööri Berg. Vuonna 1866 uutisoitiin

¹⁶⁰ Hirsjärvi 1950, s. 239 – 240, 250; Rasila 1997, Nottbeck, Wilhelm von.

¹⁶¹ Finlands Allmänna Tidning 13.12.1851, s. 4, 11.3.1864, s. 2; Helsingfors Tidningar 26.11.1851, s. , 20.1.1855, s. 1, 3.1.1857, s. 1, 16.1.1858, s. 1, 31.1.1860, s.1, 9.1.1862, s. 1, 16.1.1863, 11.3.1864, s. 1; Åbo Tidningar 18.3.1851, s. 1 ja 25.1.1855, s. 1, 22.1.1858, s. 1, 18.2.1859, s. 2; Åbo Underrättelser 9.1.1857, s.2, 22.1.1858, s. 2, 8.5.1860, s. 1; Helsingfors Dagblad 10.1.1865, s. 3, 20.1.1866, s. 2, 5.1.1867, s. 2; Suometar 10.1.1865, s. 2; Hufvudstadsbladet 5.1.1867, s. 1.

¹⁶² Morgonbladet 13.3.1854, s. 1; Finlands Allmänna Tidning 14.3.1854, s. 1.

¹⁶³ Hirsjärvi 1950, s. 241.

¹⁶⁴ Suometar 6.7.1855, s. 2; ks. myös Morgonbladet 12.7.1855, s. 1; Finlands Allmänna Tidning 13.7.1855, s.1; Åbo Tidningar 16.7.1855, s. 2; Helsingfors Tidningar 18.7.1855, s. 1.

suuriruhtinaiden Nikolai Aleksanfrowitschin ja Nikolai Konstantinowitschin vierailusta Tampereella puoli kaksi aamulla ja majoittumisesta tehtaanpatruuna v. Nottbeckin luokse. Aamulla klo 10 tervehdittiin kansan joukkoa, jonka jälkeen tehtiin vierailu suureen puuvillakehräämään.¹⁶⁵ Vaimon sukuverkosto muodosti merkittäviä siltoja keskeisiin sidosryhmiin ja takasi pääsyn uusiin verkostoihin, mistä perheyhtiö hyötyi. Yhtiön menestymisen ja laajentumisen lisäksi vaimon asema oletettavasti edesauttoi aatelissäädyn myöntämiseen. Samalla Wilhelm von Nottbeckin asema kaupunkilaisten silmissä nousi, porvarista sukeutui teollisuusylimys. Kehitys noudatti hyvin samantapaisia prosesseja kuin Buddenbrook-syndrooman toisessa polvessa tai vaiheessa.

Valtio pystyi vaikuttamaan voimakkaasti liiketoimintaan myöntämillään privilegioilla. Yritysjohtajat pystyivät osaltaan vaikuttamaan suoraan valtioon, muun muassa osallistumalla valtiopäiville, tekemällä hallitsijalle anomuksia sekä olemalla aloitteellisia. Näin pystyi hankkimaan itselleen ja yritykselleen etuoikeuksia.¹⁶⁶ Wilhelm von Nottbeckille keskeistä olivat suorat yhteydet keisariin, mikä mahdollisti huomattavan tuen, sillä keisari saattoi muuttaa senaatin päätöksiä Nottbeckin ja koko kaupungin eduksi, kuten kävi vapaakauppaoikeuksien kohdalla. Finlayson & Co:lle oli tärkeätä tullivapaus Pietarin ja Venäjän markkinoilla. Tampereen vapaakauppaoikeudet herättivät kateutta maan muissa tehtailijoissa, joten asiaa käsiteltiin senaatissa. Vuoden 1854 alussa Suomen hallituksen esityksestä julkaistulla keisarillisella kuulutuksella määrättiin nämä erioikeudet asteittain lakkautettaviksi. Kaupungille oli kuitenkin etua siitä, että Nottbeckin veljekset puolsivat vapaakauppaoikeuksia. Nottbeckin veljekset korotettiin aatelissäätöyn joulukuussa 1855, jonka jälkeen keisarillinen manifesti kenraalikuvernööri von Bergin esityksestä uudisti Tampereen kaupungin kaikki erioikeudet 50 vuodeksi vuodesta 1856. Vapaakauppaoikeuksien säilyminen oli näin taattu. Keisari Aleksanteri II puolsi vapaakauppaoikeuksia ja samalla tuki ystävänsä yhtiön toimintaedellytyksiä. Seuraavana vuonna keisari vieraili teollisuusylimyksen luona Tampereella.¹⁶⁷

Nottbeck ajoi kaupungille hyödyllisiä hankkeita kuten rautatietä ja vesijohtoa. 1800-luvulla talouselämän anomukset koskivat lähinnä rautateiden rakentamista. Yksityiset ratahankkeet kariutuivat joko pääomien puutteeseen tai siihen, etteivät viranomaiset myöntäneet lupaa. Yritysjohtajat ajoivat omalle löyhälle viiteryhmälle tähdellisiä asioita ja talouselämää koskevia asioita, mutta eivät olleet kiinnostuneita päivän politiikasta.¹⁶⁸ Nottbeck jätti yhdessä tehtaanisännöitsijä Adolf Törngren kanssa anomukseen rautatien vetämisestä Hämeenlinnasta

165 Helsingfors Tidningar 4.8.1862, s. 1.

166 Karonen 2004, s. 33.

167 Lindfors 1938, s. 224 - 227; Hirsjärvi 1950, s. 213 - 214; Voionmaa II 1929, s. 192.

168 Karonen 2004, s. 82.

Tampereelle vuonna 1862 ja yhtiö oli jopa valmis rahoittamaan ratahankkeen, mutta senaatti ei myöntänyt lupaa, sillä se epäili hankkeen esittäjien tarkoituksiperiä ja halusi valtion itse rakentavan radan.¹⁶⁹ Hankkeesta uutisoitiin valtakunnan lukuisissa lehdissä. Projektia esiteltiin myönteisessä valossa, mutta kruunu halusi kuulla asiasta säätyjä ennen päätöstä.¹⁷⁰ Uusi hakemus jätettiin vuonna 1869, mutta nyt rautatietä ajoivat kauppaneuvos Hackman, tehtaanpatruuna v. Nottbeck ja tie- ja vesilaitoksen ylijohtaja Mickwitz.¹⁷¹ Lopulta ratahankkeet edistyivät valtion toimesta 1870-luvulla. Wilhelm von Nottbeck oli usein puhunut radan puolesta, sillä sen merkitys koettiin suurena niin yhtiölle kuin kaupungille, joten ratalinja tuli rakentaa niin pian kuin mahdollista. Ratalinja kulki jopa Nottbeckin kauniin puutarhan läpi.¹⁷² Toisessa Nottbeckin hankkeessa, vesijohdon vetämisessä Näsijärvestä Keskustorin suihkukaivolle ja matkalla oleviin taloihin, lehtien mukaan kaupungin johto epäili Nottbeckin tarkoituksiperiä vuonna 1866. Toimikunta tarkasteli herra v. Nottbeckin ehdotusta ja sen jäsenet kehittivät: ”porvaristoa olemaan herra v. Nottbeckin tarjoukseen suostumatta, koska heille tarkastettavaksi jätetyssä ehdotuksessa eivät kummankaan osapuolen velvollisuudet eivätkä oikeudet olleet tarkoin määrättyt.”¹⁷³ Kaupunki päätti itse ryhtyä rakentamaan vesijohtoa.¹⁷⁴ Keskustorin suihkukaivon Nottbeck kuitenkin lahjoitti kaupungille vuonna 1882.¹⁷⁵

Nottbeckin yhteiskunnallisesta vaikuttajan roolista kertovat lisäksi uutiset hänen valinnastaan Yhdys-Pankin Tampereen alikonttorin toimitusjohtajaksi. Uutisissa Yhdys-Pankin perustamisesta Suomeen ja sen mainosilmoituksissa myöhemmin mainitaan *tehtaanomistaja W. v Nottbeck* valinta ja asema Yhdys-Pankin Tampereen alikonttorin toimitusjohtajana.¹⁷⁶ Wilhelm von Nottbeck oli siis mukana perustamassa Yhdys-Pankkia ja hänet valittiin sen Tampereen konttorin johtokuntaan vuonna 1861. Pankki sijaitsi Finlaysonin konttorirakennuksessa.¹⁷⁷ Näin Nottbeck verkostoitui yhteisössään urauurtavasti alkavaan pankki- ja rahoitusmaailmaan.

1870-luvun kuluessa tehtaanomistaja von Nottbeckin monipuolinen osallistuminen yhteiskunnallisesti näkyi sanomalehtien kirjoittelussa. Hän ajoi etenkin yhtiölle hyödyllisiä

169 Lindfors 1938, s. 264 – 265; Rasila 1984, s. 387 - 389.

170 Suomen Julkisia Sanomia 8.12.1862, s. 1; Helsingfors Tidningar 8.12.1862, s. 1 ja 29.9.1863, s. 2; Åbo Unterrättelser 9.12.1862, s. 2, 5.2.1863, s. 2; Helsingin Uutiset 8.1.1863, s. 1; Helsingfors Dagblad 31.1. 1863, s. 1; Tähti 2.4.1863, s. 2.

171 Helsingfors Dagblad 8.12.1869, s. 1, 14.2.1870, s.2; Tampereen Sanomat 14.12.1869, s. 2.

172 Tampereen Sanomat 3.7.1871, s. 2; Helsingfors Dagblad 22.4.1874, s. 1; Hufvudstadsbladet 26.6.1889, s. 2.

173 Sanomia Tampereelta 25.6.1866, s. 1; ks. myös Hufvudstadsbladet 30.6.1866, s. 3.

174 Helsingfors Dagblad 20.10.1865, s. 2, 29.6.1866, s. 2; Helsingfors Tidningar 23.10.1865, s. 2; Sanomia Tampereelta 25.6.1866, s. 1; Finlands Allmänna Tidning 29.6.1866, s. 1; Hufvudstadsbladet 30.6.1866, s. 3.

175 Tampereen Sanomat 14.9.1882, s. 1.

176 Finlands Allmänna Tidning 17.12.1861, s. 6, 27.6.1862, s. ; Suometar 20.12.1861, s. 3, 25.7.1862, s. 4; Suomen Julkisia Sanomia 3.7.1862, s. 2; Helsingfors Dagblad 19.7.1862, s. 4; Helsingfors Tidningar 26.7.1862, s. 4, 14.9.1863, s. 4; Sanomia Tampereelta 7.5.1866, s. 3, alikonttori oli Tampereella puuvillatehtaan konttorissa.

177 Lindfors 1938, s. 263.

hankkeita. Hän pyrki vaikuttamaan yhtiön toimintaedellytyksiin osallistumalla ensimmäisiin Tampereella pidettäviin kunnallisvaaleihin vuonna 1874. Sanomalehtien mukaan valituiksi tulivat taitavat ja arvostelukykyiset henkilöt. Varallisuudella oli kuitenkin keskeinen merkitys kunkin äänioikeutetun äänimäärissä. Von Nottbeck valittiin kolmanneksi suurimmalla äänimäärällä kaupunginvaltuustoon, jossa hän osallistui erilaisiin komiteoihin ja valiokuntiin, muun muassa valmistelemaan tullikamarin anomista Tampereelle hallitukselta, elinkeinoasetuksen laatimiseen ja anniskeluyhtiön hakemuksen valmisteluun sääntöineen, mutta hän erosi valtuustosta jo vuonna 1876 täytettyään 60-vuotta.¹⁷⁸ Silloin uutena tuli valtuustoon Arthur Sommer, silloinen puuvillatehtaan rahastonhoitaja, joka toimi valtuustossa vuoteen 1907.¹⁷⁹ Lehdissä kerrottiin, miten Nottbeck kuitenkin toimi anniskeluyhtiön toimi- ja johtokunnassa sen perustamisesta vuoteen 1888. Tarkoituksena oli kaupungin työkansan hyöty niin sivistyksellisesti kuin taloudellisesti ilman erityistä omaa voittoa. Samalla von Nottbeck oli aktiivinen raittiuden ajaja, sillä vuonna 1873 hän julisti väkijuomia vastaan lakon, johon osallistuvat työntekijät hyötyivät taloudellisesti. Hänen ehdotuksestaan perustettiin raittiusseura samana vuonna.¹⁸⁰ Vuonna 1885 hän luovutti tehtaan lukuhuoneen raittiusseuran kokouskäyttöön¹⁸¹. Näin hän samalla pyrki vähentämään työskentelyä juovuksissa, mikä oli yleinen ongelma tehtaissa.

Monessa lehdessä kerrottiin, miten hän kestitsi usein päivällisillä kaupunginvaltuutettuja Hänen Majesteettinsa Keisarin joko syntymäpäivien tai valtaistuimelle nousun 25-vuotispäivän kunniaksi. Ensimmäinen malja oli aina keisarin kunniaksi, sitten seurasi yleensä malja Suomen maalle ja Tampereen kaupungille.¹⁸² Hän kuului kaupunginvaltuuston valitsemaan keisarin 25-vuotispäivän juhlien järjestämiskomiteaan.¹⁸³ Vuonna 1883 hän oli mukana komiteassa keisari Aleksanteri II muistopatsaan varainhankkimiseksi¹⁸⁴. Aleksanteri III kruunajaisia juhliittiin Nottbeckin puistossa juhlaavalaistuksella ja tarjoamalla työväen naisille kahvia ja miehille olutta. *Aamulehti* korosti patruunan humanisuutta työväkeä kohtaan.¹⁸⁵ Uutisoinnissa näkyi, että Nottbeck arvosti keisaria.

178 Morgonbladet 28.12.1874, s. 1; Uusi Suometar 28.12.1874, s. 1; Åbo Unterrättelser 29.12.1874, s. 2; Hufvudstadsbladet 31.12.1874, s. 7; Tampereen Sanomat 18.5.1875, s. 1, 28.9.1875, s. 1, 23.5.1876, s. 2, 6.6.1876, s. 2, 26.6.1877, s. 1.

179 Rasila 1984, s. 569 – 570.

180 Tampereen Sanomat 28.10.1873, s. 1, 24.2.1874, s.1, 26.3.1878, s.5, 29.3.1879, s. 1,17.3.1880, s. 1; Helsingfors Dagblad 2.11.1873, s. 2, 19.11.1873, s. 2; Hufvudstadsbladet 2.11.1873, s. 2; Uusi Suometar 3.11.1873, s. 2; Wiborgs Tidning 4.11.1873, s. 1; Suomalainen Virallinen Lehti 20.11.1873, s. 2; Finlands Allmänna Tidning 18.11.1873, s. 2; Aamulehti 17.3.1883, s.2, 15.3.1884, s. 2, 18.3.1887, s. 2, 20.3.1886, s. 3, 17.3.1888, s. 2.

181 Aamulehti 21.11.1885, s. 2; Tampereen Sanomat 24.11.1885, s. 2; Hufvudstadsbladet 25.11.1885, s. 2.

182 Tampereen Sanomat 4.5.1875, s. 1, 2.5.1876, s. 1, 1.5.1880, s. 1; Hufvudstadsbladet 9.5.1875, s. 1; Morgonbladet 10.5.1875, s. 3; Koi 4.5.1880, s. 2.

183 Tampereen Sanomat 7.2.1880, s. 2; Uusi Suometar 9.2.1880, s. 2; Suomalainen Virallinen Lehti 10.2.1880, s. 2.

184 Åbo Unterrättelser 3.3.1883, s. 2.

185 Aamulehti 30.5.1883, s. 2; ks myös Tampere 28.5.1883, s. 1; Tampereen Sanomat 29.5.1883, s. 2; Helsingfors Dagblad 30.5.1883, s. 2; Åbo Unterrättelser 30.5.1883, s. 2; Morgonbladet 31.5.1883, s. 3.

Wilhelm von Nottbeckin asema yhtiön omistajajohtajana vahvistui, kun yhtiön jaossa vuonna 1881 korotettiin osuuksien lukumäärä 13:sta 150:een. Syynä oli osin tarve jakaa alkuperäiset osuudet Georg Adolf Rauchin ja Carl Samuel Nottbeckin lukuisille perillisille ja osin siksi, että yhtiön toiminta oli merkittävästi laajentunut ja peruspääoma moninkertaistunut. Muutoksen jälkeen osuudet yhtiössä olivat seuraavat:

Wilhelm von Nottbeck 32 osuutta, Carl von Nottbeck 20 osuutta, Tri Eduard von Nottbeck 20, Eduard Alexander von Nottbeck 6 osuutta, Carl von Rauch 27 osuutta, Justine von Seidlitz, o.s. von Rauch 18 osuutta, Ida von Hesselberg, o.s. von Rauch 9 osuutta, Marie von Dehn, o.s. von Rauch 9 osuutta, Rosalie von Dehn, o.s. von Rauch 3 osuutta, Otto von Rauch 3 osuutta ja Carl von Seidlitz 3 osuutta.¹⁸⁶

Sukujen välillä omistamisessa oli tapahtunut muutos, sillä jaon jälkeen Nottbeckit omistivat yhtiöstä niukan enemmistön ja suurin osakas oli Wilhelm von Nottbeck. Rauchin suvulla oli 72/150 ja Nottbeckin suvulla 78/150. Yhtiön jakoon asti oli menty vanhalla jaolla vuodesta 1849, vaikka vuodesta 1860 Wilhelm von Nottbeck oli käytännössä toiminut sekä teknisenä että taloudellisena johtajana. Suomen markkinat olivat korostuneet yhtiön toiminnassa ja Pietarin pienentyneet, joten yhtiön toiminta keskittyi yhä enemmän Tampereelle ja siellä Wilhelm von Nottbeckin käsiin. Veli Carl omisti merkittävän osuuden ja johti edelleen Pietarin konttoria. Omistajana oli yksi veli lisää, Tri Eduard von Nottbeck, mutta hän ei osallistunut yhtiön toimintaan, vaan työskenteli lääkärinä. Yhden Wilhelm von Nottbeckin pojista Eduardin voi olettaa osoittaneen kiinnostusta yhtiötä kohtaan, sillä hän omisti jonkin verran osuuksia, toisin kuin muut pojat. Carl von Rauch omisti toiseksi suurimman osuuden yhtiöstä, mutta muut Rauchien osuudet jakautuivat lähinnä naispuolisten jälkeläisten kesken sekä yhdelle pojalle Otto von Rauchille ja vävyille. Wilhelm von Nottbeck oli yhtiön kasvot ja hän oli vastuussa yhtiön muille omistajille.

Uuden jäätyä eläkkeelle Wilhelm von Nottbeck johti tehdasta sekä taloudellisena että teknisenä johtajana vielä 30 vuotta. Carl von Nottbeckin kuoltua vuonna 1884 Pietarissa ilman perillisiä, välitysliikettä jatkoi toiminimi ”Carl Nottbeck”, kunnes se vuonna 1886 siirtyi Carl von Rauchille, siis Rauchin suvun suurimmalle osakkuuden omistajalle. Tehdas maksoi välityspalkkiota 3 % välitysliikkeelle. Carl von Rauchin kuoltua vuonna 1888 annettiin yksinmyyntioikeus erinäisin ehdoin hänen pojalleen Georg von Rauchille. Toiminimenä oli *Carl Rauch*.¹⁸⁷ Näin toinen yhtiötä omistava suku alkoi osallistua aktiivisemmin yhtiön toimintaan. Toki Rauchien yhteyksillä virkamiehiin oli ollut merkitystä yhtiölle aiemmin. Wilhelmin tukena omistajajohtajan tehtävässä

186 Lindfors 1938, s. 296 - 297.

187 Lindfors 1938, s. 295 - 296; Helenius 2004, s. 82.

oli konttoriväki, viimeisinä vuosina prokuristi Arthur Sommer ja Charles de la Croix. Ensin veljen ja myöhemmin vaimon kuolema sai hänet mahdollisesti pohtimaan yhtiön seuraavaa johtajaa.

Wilhelm von Nottbeckin pojat olivat osa perheyhtiötä ja sukuverkostoa. Vanhin poika Carl ei osoittanut kiinnostusta yhtiötä kohtaan, vaan hän työskenteli Edisonilla asuen ulkomailla eikä palannut Tampereelle sitten nuoruusvuosien. Toiseksi vanhin poika Wilhelm osallistui yhtiön toimintaan isän kuoltua. Vaikuttaa siltä, ettei hän työskennellyt yhtiössä isän eläessä, vaan piti maatilaa Ylöjärvellä, Lielahden kartanoa. Eduard asui joko Sveitsissä tai Imatralla vuodesta 1889 alkaen. Hän ainoana Wilhelmin pojista omisti osuuksia yhtiöstä vuoden 1881 yhtiöjaossa ja hän oli toiminut kassanhoitajana yhtiössä¹⁸⁸. Tampereella asuivat pojista Peter ja Alexander.

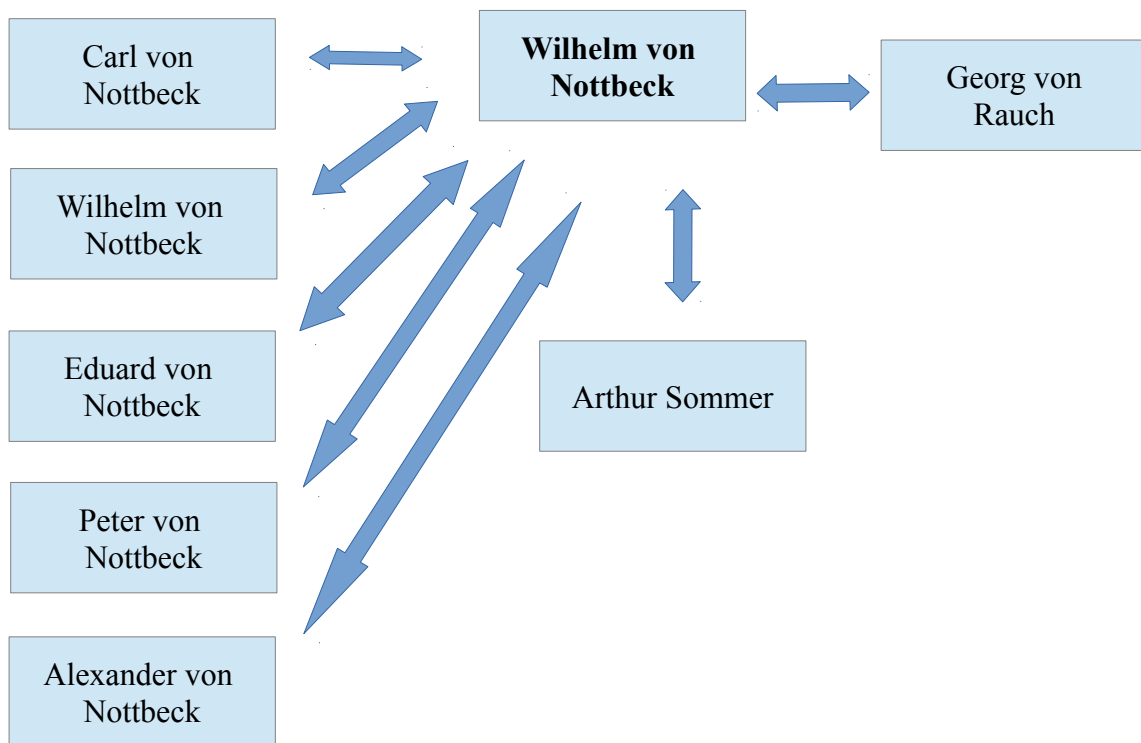
Vuoden 1884 lopulta alkaen ilmoitettiin verot tulojen mukaan lehdissä. Vuonna 1885 kärjessä oli tehdas Finlayson & Co 600 000 markalla, mutta henkilöistä tehtaanpatruuna W. von Nottbeck 100 000 markalla. Tehtaanomistajina listalla olivat lisäksi P. von Nottbeck 10 000 ja E. von Nottbeck 20 000 markalla. Esimerkiksi kauppias Sumeliuksen tuloiksi ilmoitettiin 60 000 markkaa. Nottbeckien osalta ei ollut muutosta edelliseen vuoteen.¹⁸⁹ Alkuvuonna 1887 veroluetteloiden mukaan suurimmat tulot olivat Finlayson & Co:lla 1 140 000 markkaa, Sumeliuksen tulot olivat nousseet 107 000 markkaan ja tehtaanomistaja W. v Nottbeckin tulot pysyneet 100 000 markassa. E. v Nottbeckille oli merkitty 43 000 markkaa.¹⁹⁰ Näiden tietojen perusteella pojista Eduardilla ja Peterillä oli tuloja tehtaanomistajina, joten arvelen heidän osallistuneen yhtiön toimintaan. Kolme pojista oli palannut Tampereen seudulle opiskeltuaan ulkomailla. Kaaviossa 4 seuraavalla sivulla esitän Wilhelm von Nottbeckin verkoston perheyhtiössä hänen viimeisinä vuosinaan. Nottbeckien toisen sukupolven aikana hän oli nostanut suvun porvarissäädystä aatelissäätöön ja siten vaikuttanut perheen menestykseen ja sosiaaliseen uusintamiseen myönteisellä tavalla. Kehitys toisessa polvessa noudatti hyvin samantapaisia prosesseja kuin Buddenbrook-syndrooman toisessa sukupolvessa tai vaiheessa.

188 Lindfors 1938, s. 296; Hirsjärvi 1950, s. 251.

189 Aamulehti 10.11.1885, s. 2; Hufvudstadsbladet 11.11.1885, s. 2; Nya Pressen 8.11.1884, s. 2, 12.11.1885, s. 2.

190 Nya Pressen 24.2.1887, s. 2; Helsingfors Dagblad 24.2.1887, s. 3; Aamulehti 15.3.1887, s. 2.

KAAVIO 4. WILHELM VON NOTTBECKIN VERKOSTO YHTIÖSSÄ ENNEN KUOLEMAA



Wilhelm von Nottbeck käsitteli kirjeissään pojalleen Eduardille yhtiön ja perheen asioita. Hän puhutteli lämpimästi poikaansa, usein lempinimellä Adda.¹⁹¹ Kun kolme veljestä, Pierre, Alexander ja Eduard, suunnittelivat maaliskuussa 1889 näkevänsä toisensa yhtiökokouksen aikaan Pietarissa, oli isä mielissään tästä suunnitelmasta ja siitä, että veljekset olivat yksimielisiä keskenään. Hän olisi halunnut olla neljäntenä mukana. Pojat tapasivat myös neljännen veljeksistä, Wilhelmin.¹⁹² Isän kirjeet osoittivat, että pojista Wilhelm osallistui aktiivisesti yhtiön toimintaan ja kokouksiin ja että hän oli eri mieltä isän kanssa yhtiön hoidosta.¹⁹³

Yhtiökokouspöytäkirjan kopio 10.4.1889 Pietarissa pidetystä kokouksesta ilmaisi, että yhtiön äänimäärästä omistivat Wilhelm von Nottbeck 26 ääntä, tohtori Eduard von Nottbeck 24 ääntä ja Wilhelmin pojista Eduard 6 ääntä sekä lisäksi Wilhelm, Peter, Alexander ja Carl kukin 3 ääntä. Rauchien perillisillä oli 71 ääntä, kun Nottbeckien perillisillä oli 78 ääntä. Isännöitsijä Wilhelm von Nottbeck ei ollut paikalla sairastumisen estämänä, joten häntä edusti valtakirjalla asianajaja Theodor Lewies. Samoin hänen veljeään tohtori Eduard von Nottbeckia edusti valtakirjalla

191 Wilhelm von Nottbeckin kirjeet Edwardille 1.3.1889, 11.3.1889, 13.3.1889, 14.3.1889, 15.3.1889, 27.3.1889, 29.3.1889, 6.4.1889, 12.4.1889, 15.4.1889, 22.4.1889, 4.5.1889, 30.4.1889, 3.9.1889, 21.10.1889, 7.11.1889, 27.11.1889, 30.11.1889, 30.12.1889.

192 Wilhelm von Nottbeckin kirje Edwardille 17.3.1889, s. 3 – 4. Peterin kutsumanimi oli myös Pierre.

193 Wilhelm von Nottbeckin kirjeet Edwardille 22.4.1889, s. 1 – 2, 29.3.1889, s. 3 – 4 ja 4.5.1889, s. 3.

asianajaja Bäckmann, joka toimi kokouksen puheenjohtajana. Wilhelm Friedrich von Nottbeck oli saanut valtakirjat kaikilta veljiltään ja joiltakin muilta Nottbeckien perillisiltä oman siten 26 ääntä. Hänellä oli veljiensä ja muutaman muun luottamus, mutta isä ei ollut antanut valtakirjaa hänelle. Tämä ja kirjeaineisto vahvistavat käsitystäni siitä, että isä ja pojat olivat yhtiön asioista eri linjoilla. Yhtiökokouspöytäkirjan kopio ilmaisi äänten hajautumisen lukuisille perillisille ja valtakirjojen antaminen tuen suuntautumisen. Naiset eivät voineet osallistua kokoukseen, joten heidän piti valtuuttaa puoliso tai joku muu edustajakseen. Caroline von Rauchilla oli suurin henkilökohtainen äänimäärä, 27 ääntä, joita käytti valtakirjalla Adolph Wolff.¹⁹⁴

Kirjeessä Berliinistä 3.9.1889 (Kuva 6 seuraavalla sivulla) patruuna ilmaisi selkeästi tahtonsa yhtiön johtajasta. Kirjeen mukaan jatkajakysymystä käsiteltiin osakkaiden kesken, sillä patruunalle oli varmoista lähteistä tullut tieto, että Tampereella Georg R:n ja Willyn kesken kaavailtiin yhtiökokousta, johon myös Rauchit osallistuisivat ja jossa Dehn tai Wolff valittaisiin isännöitsijäksi. Wilhelmin poika Wilhelm, josta hän käytti lempinimeä Willy, oli tullut Berliiniin vaikuttaakseen isäänsä. Poika ei lähtisi pois ennen kuin isä omakätisesti ja kirjallisesti, osoittaen sen molemmille valtuusmiehille, selittäisi, että hän aikoi luopua isännöitsijän tehtävästä ja ehdotti monivuotista työntekijäänsä Arthur Sommeria seuraajaakseen. Tarvetta kokoukselle ja patruunalle kaavailulle miljoonakorvaukselle patruuna perusteli sillä, että oli ollut niin pitkään poissa Tampereelta. Raucheilla hänen mukaansa oli oikeus järjestää isännöitsijän vaalit.¹⁹⁵ Muut ehdottivat seuraajaksi Wolffia, Dehniä tai Sommeria, mutta patruuna kannatti itse asiassa poikaansa Peteriä.

194 Finlayson & Co:n yhtiökokouksen pöytäkirja 10.4.1889 (kopio), Finlayson & Co:n arkisto, Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkisto (ELKA).

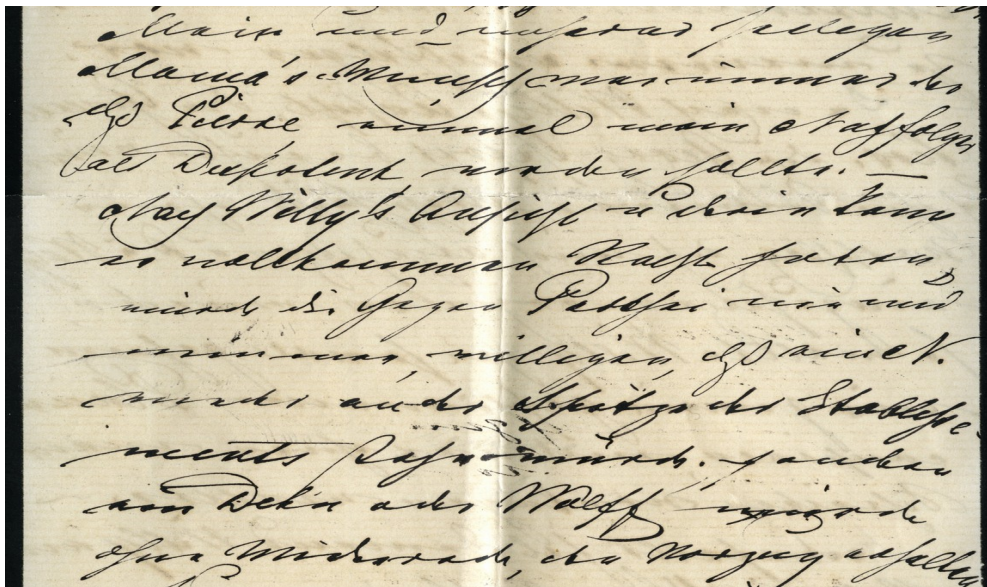
195 Wilhelm von Nottbeckin kirje Edwardille 3.9.1889, s. 2 – 4. ”Aus sichere Quelle haben erfahren, dass Georg R nach Tfors kommen soll um ihm Willy mitzuteilen, dass eine General Versammlung gerufen werde soll, indem die R. schon Theilnehmen, Dehn oder Wolff als Disponenten in Tfors einfolgen wollen ... Willy liess nicht noch bis ich ihm im Schreiben ”gerichtet an die beide Bewollmächtigten der F. Fabrik” einhändigste in welchem ich erklärte, dass ich als Disponent abtreten will und schlage meiner vieljährigen Mitarbeiter h Arthur Sommer zu meinem Nachfolgen war.”

Dr. F. Sabatier "im Jüngsten" in
 malen in der Welt, die ich als
 Disponent abtreten will und
 Platz meiner Nachfolger
 Mitschickender, so ist der Sommer
 zu meinem Nachfolger war,
 Da mag Willy, Capitel, die ganze
 Herr. der Herr Herr beauftragt wird,
 die von Dehnia, erheben, so es
 Nottbeck d. J. und abzugeben an die Wolff
 reichlichen, erziehen würde,
 so wolle Willy, so er auch gefahr
 ein genau geführtes Stück
 caupien, nicht in ihrer man
 Bekandes, nachgeben würde. -

Kuva 6. Osa patruunan kirjeestä pojalleen Eduardille Berliinistä 3.9.1889. Nottbeck-arkisto, Tampereen museot.

Samassa kirjeessä käy ilmi, kuinka Wilhelm ajatteli yhdestä pojastaan jatkajaa, sillä hän ilmaisi oman ja heidän siunatun äitinsä toiveen olleen, että Peteristä jonakin päivänä tulisi hänen seuraajansa (Kuva 7 seuraavalla sivulla). Wilhelm kirjoitti, että Willyn ja Eduardin mukaan Peterin täydet oikeudet ovat vastoin yhtiökumppaneiden tahtoa ja että yksittäisen halukkaan toive olisi, että joku Nottbeckeista jatkaisi kyseisessä asemassa. Mutta Dehnia tai Wolffia voi pitää etusijalla.¹⁹⁶

196 Wilhelm von Nottbeckin kirje Edwardille 3.9.1889, s. 4. "Mein und unseres seelegen Mama's Wunsch war nimnes der, das Pierre einmal mein Nachfolger als Disponent werden sollte. - Nach Willy's Ansicht und dein kann er vollkommen Rechts haben, wird die Gegen Parthei sein und einsamer willigen, dass ein N. wieder an der Schetze der Stablements sehen würd. Sonder ein Dehn oder Wolff würde ohne Widerrete, die Vorzug erhalten."



Kuva 7. Osa patruunan kirjeestä pojalleen Eduardille Berliinistä 3.9.1889. Nottbeck-arkisto, Tampereen museot.

Seuraavan kerran Wilhelm von Nottbeck palasi isännöitsijäkysymykseen viimeisessä säilyneessä kirjeessään Eduardille, jonka hän oli kirjoittanut Wiesbadenissa 30.12.1889. Wilhelmin terveys oli huonontunut ja hän kärsi etenkin reumaattisista särystä, joiden vuoksi hän nousi jaloilleen joka yö kello puoli kaksi. Todennäköisesti huono terveys antoi aiheita pohtia johtajakysymystä. Hänen mukaansa oli aika järjestää maalliset asiat. Isännöitsijän valinta erityisesti huolestutti. Isä ei voinut olla samaa mieltä isännöitsijän vastuukysymyksistä ja korvausvelvollisuudesta poikansa Wilhelmin kanssa ja tiedusteli toisen poikansa, Eduardin kantaa asioihin.¹⁹⁷

Kirjeessä Wilhelm ei enää maininnut Arthur Sommeria, vaan puolsi seuraavaksi isännöitsijäksi poikaansa Peteriä kertoen tämän vahvuuksista tehtävään, kuten kielitaidosta, kymmenen vuoden kokemuksesta, luotettavuudesta ihmisten parissa ja tehtävään sopivasta luonteesta. Hän uskoi vahvasti poikansa kykyihin johtajana. Kirjeen mukaan kaksi muuta oli asettunut ehdolle, Wolff ja serkku Mickwitz. Jotta isän ehdotus voittaisi, hän suunnitteli veljensä Eduardin tapaamista Pietarissa, jotta saisi tämän 24 ja Telly Meyerin 5 osuutta kutsuttuun yhtiökokoukseen. Näiden ja omien osuuksien lisäksi hän arveli saavansa poikiensa osuudet. Kolme ääntä jäi puuttumaan enemmistöstä, jotka Eduardin pitäisi hankkia joltakin Mickwitzilta, jotta isä pääsee päämääräänsä, eikä häntä sivuuteta.¹⁹⁸ Isän ilmaisema tahto seuraajasta ilmaisi halua ratkaista johtajakysymys

197 Wilhelm von Nottbeckin kirje Edwardille 30.12.1889, s. 3 – 5 ja 8. ”Ich kann mit Willy's Ansichten in dieses Hinsicht nicht über ankommen ... Ich kann nicht diese Ansichten mit ihm theilen und wurde ungeheuer gern hören, wie mein Sohn Eduard driebe urtheilt.”

198 Wilhelm von Nottbeckin kirje Edwardille 30.12.1889, s. 5 - 7.

siirryttäessä kolmanteen polveen, mikä noudatti samantapaista ratkaisumallia kuin kolmannen polven syndroomassa. Kirjeiden perusteella patruuna ajatteli omasta pojastaan Peteristä työnsä jatkajaa ja pätevää johtajaa, mutta koska muut eivät kannattaneet Peteriä, tuli jatkajakysymys ratkaista toisin.

Mikä oli Peterin tahto? Peter kirjoitti Eduardille syksyllä 9.10.1889, että oli päätetty, että Arthur Sommerin piti olla seuraava isännöitsijä. Willyn mukaan Georg Rauchilla ei ollut mitään sitä vastaan, mutta Peter olisi toivonut aiempaa suunnitelmaa kollektiivisesta isännöinnistä, koska pelkäsi Rauchien liiallista vaikutusvaltaa tehtaassa Sommerin avulla.¹⁹⁹ Yhtiökokouksissa Peter antoi valtakirjan veljelleen Wilhelmille, mikä osoitti vähäistä intoa johtotehtäviin ja tukea veljen näkemyksille. Patruuna ei pitänyt vielääkään parhaimpana vaihtoehtona palkkajohtaja Sommeria, sillä viimeisessä säilyneessä kirjeessään hän suunnitteli pojastaan Peteristä vielä vuoden vaihtuessa uutta isännöitsijää, vaikka aiemmin syyskuussa poika Wilhelm oli häneltä vaatinut kirjallista dokumenttia, jossa hän luopuisi isännöitsijän tehtävästä ja kannattaisi Sommeria. Poika Wilhelm ei vaikuta lunastavan isän johtajalle asettamia odotuksia, vaikka Wilhelm muutoin osoittautui aktiiviseksi yhtiön asioiden hoidossa ja jatkajasta päätettäessä saaden tuen muilta veljiltä. Tämä osoittaa, että Nottbeckien toinen ja kolmas sukupolvi olivat eri linjoilla johtajakysymyksessä. Jotta perheyritys jatkossakin menestyi, piti sen siirtyä palkkajohtajaan, jolla oli riittävä osaaminen ja sitoutuminen yhtiössä työskentelyyn. Yhtiön menestys takasi perheen menestyksen. Vaikuttaa, että kolmannella polvella, etenkin pojista Wilhelmillä, oli päätöksenteossa ratkaiseva rooli.

Nottbeckien valttina ensimmäisessä polvessa ja vielä toisessakin oli kauppahuone, joka oli keskeinen toimija kauppiaskapitalismissa, jossa liiketoiminnan luonteenomainen muoto oli kansainvälinen kauppa ja monialaisuus. Johtajana toimi tällöin omistajajohtaja. Kolmannessa polvessa kauppahuoneen merkitys ei enää ollut keskeinen. Teollisuuskapitalismiin siirryttäessä keskeinen toimija oli teollisuusyrittäjä ja liiketoiminnan muoto niin kutsuttu savupiipputeollisuus ja kartellit. Kauppiaskapitalismissa valta oli agenteilla, jotka muodostivat välttämättömän verkoston raaka-aine- ja laitehankkijoina sekä tuotteiden välittäjinä ja valtiolla, joka lainoitti, myönsi privilegioita, vaikutti infraan ja rajoitti lainsäädännöllä. Legitimiteettiä eli yleistä hyväksyttävyyttä ja odotusten oikeellisuutta edustivat valtio, sukulaiset ja liikeyumppanit. Valtio odotti vastinetta myöntämilleen lainoille ja alueen kehittymistä teollistumisen myötä. Sukulaiset ja liikeyumppanit odottivat sijoituksen kannattavuutta, vaurastumista ja arvostettua asemaa. Jatkuvuuden ja

¹⁹⁹ Peterin kirje Eduardille 9.10.1889, s. 5 – 6. ”Mit der Disponentschaft ist es mir bestimmt worden, dass A. S. es später werden soll.

toistuvuuden takasivat agentit, sukulaiset ja työntekijät, mikä ilmeni kontaktien määrissä ja tapaamisissa. Toistuvuutta ilmaisi myös kauppa-agenttien ja kauppa-agenttiliikkeiden kanssa solmitut pitkäikäiset liikesuhteet. Sukulaisilla ja heidän sitoutuneisuudellaan liiketoimintaan oli vielä keskeinen rooli.²⁰⁰ Niin Carl Samuel Nottbeckin kuin Wilhelm von Nottbeckin piti hoitaa liikesuhteita agentteihin, jotka hoitivat raaka-aine- ja koneostoja Keski-Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Myyntiä taas hoitivat kauppa-agentit niin Venäjällä kuin alati kasvavilla Suomen markkinoilla. Sukulaisten merkitys liiketoiminnassa oli keskeinen heidän aikanaan perheyhtiössä.

Yrityksen maine on tärkeä erityisesti erilaisten sidosryhmien keskuudessa ja ilman sidosryhmien tukea yritys ei voisi olla olemassa. Ojalan ja Luoma-Ahon mukaan sidosryhmät ovat tahoja, joihin yritys pyrkii vaikuttamaan tai jotka yrittävät vaikuttaa yrityksen toimintaan. Hyvä maine ja luottamus muodostavat yritystä tukevan aineettoman pääoman. Tämä heijastuu yrityksen menestymiseen ja vakuuttavuuteen. Hyvän yhteistyön oleellisena edellytyksenä on toimiva viestintä ja kontaktointi. Kauppa-agentit olivat keskeisessä roolissa tiedonvälityksessä 1800-luvulla, sillä oikea-aikaisesti saatu tieto legitiimiltä lähteeltä mahdollisti menestyksellisen liiketoiminnan. Tässä oli tärkeätä, keille kirjoitettiin ja keihin oltiin yhteydessä. Keskeisen sidosryhmän laiminlyönti saattoi kostautua, sillä sidosryhmien oletetaan arvioivan jatkuvasti yritystä. Arviot vaikuttavat sidosryhmien käyttäytymiseen yritystä kohtaan. Kaikkien sidosryhmien arviot yhdessä muodostavat yrityksen aineettoman toimintaympäristön. Johtajalta vaaditaan sitoutunutta työskentelyä. Yritys voi pyrkiä vaikuttamaan sidosryhmien arvioihin julkisuustyön ja toimintansa laadun kautta ja siten myönteisiin mielikuviin yrityksestä.²⁰¹ Joillakin omistajajohtajilla oli niin sanotusti kaikki ohjat käsissä, jolloin viestintä ja kontaktointi yhtiön keskeisiin sidosryhmiin toimi keskitetysti, mutta oli paljolti yhden henkilön varassa. Näin oli etenkin toisen polven Wilhelm von Nottbeckin kohdalla. Esimerkiksi kun sanomalehdissä kerrottiin kankurien lakkosta parempien palkkojen puolesta vuonna 1869, kankurit odottivat tehtaanisäntä herra von Nottbeckia paluuta kotiin ja ratkaisua työväen valitukseen²⁰². Toki omistajajohtajalla oli apuna yrityksen oikeana kätenä toimiva henkilö, joka tarpeen tullen korvasi johtajan tämän poissa ollessa, mutta ei kaikissa tapauksissa.

Sidosryhmäajattelua on pidetty yksinkertaistavana ja sitä on kritisoitu epämääräisyydestä ja naiviudesta. Mittaaminen on vaikeaa niin sidosryhmien kuin sosiaalisen pääoman osalta. Historiallisessa aineistossa voidaan sosiaalista pääomaa lähestyä verkostojen näkökulmasta.

200 Ojala & Luoma-aho 2008, s. 128 – 129.

201 Ojala & Luoma-aho 2008, s. 123 – 124, 133-134.

202 Tampereen Sanomat 22.6.1869, s. 2; Suomen Virallinen Lehti 26.6.1869, s. 2; Uusi Suometar 28.6. 1869, s. 2; Hämäläinen 28.6.1869, s. 2.

Esimerkiksi liikemiesten kirjeenvaihdossa kauppiaskapitalistisessa vaiheessa korostui luottamus.²⁰³ Sidosryhmät olivat moninaisia ja varsinkin tätä ilmensivät vahvasti sitoutuneiden verkostojen reunoille syntyneet eri ryhmien väliset sillat. Yhtiön etuja ajettiin muun muassa osallistumalla paikalliseen hallintoon; näin johtaja pääsi mukaan päätöksentekoon, jolla vaikutettiin yhtiön toimintaympäristöön yhteisössä. Samalla johtajan paikallinen arvostus korostui, mutta on vaikea mitata todellista hyötyä. Jos alueella oli merkittävästi yhtiön asiakkaita ja verkostoihin kuuluvat pitivät toimintaa järkevänä, niin arvostus kartutti sekä johtajan että yhtiön mainetta ja luottamusta. Mutta se saattoi myös herättää epäluottamusta yhtiön tarkoitusperistä joissakin sidosryhmissä.

Tehokkaalle johtajalle on yleensä vahvuus viettää runsaasti aikaa ihmisten parissa, jolloin kanssakäyminen on keskiössä ja vuorovaikutustaidot. Nottbeckin aikana korostui eri tavoin yhteistyökyky, joka johti erinäisiin pitkällekin menneisiin kumppanuuksiin²⁰⁴. Wilhelm von Nottbeckin kohdalla kehitys noudatti hyvin samantapaisia prosesseja kuin Buddenbrook-syndrooman toisessa vaiheessa, sillä Nottbeck oli sekä paikallinen että valtakunnallinen vaikuttaja. Hänen verkostonsa Finlayson & Co omistajajohtajana olivat laajat ja vuosikymmenten aikana asema yhtiön johdossa vain vahvistui. Maine keisarin ystävänä sekä poliittisena ja taloudellisena vaikuttajana vahvistivat luottamusta, mutta joskus myös epäilyjä esitettiin tehtaanomistajan takajatuksista, muun muassa rautatiehankkeessa, ja ylivoimaisesta äänivallasta kaupungin vaaleissa. Hänet usein kuvattiin tehtaan omistajana, isäntänä ja teollisuuspatruunana eli hänet miellettiin yhtiön niin omistajaksi kuin johtajaksi. Suhdeverkostoaan niin yhtiössä, kaupungissa kuin valtakunnassa hän hoiti järjestämällä juhlia ja päivällisiä. Vuosikymmenten aikana hyvää mainetta ja luottamusta lisäsivät erilainen hyväntekeväisyys, josta lehdistö mielellään uutisoi laajalti ja jossa vaimo oli tukena. Kauppiaasta tuli arvostettu ja hyväntekevä teollisuusylimys, jonka aikana niin tehdas kuin kaupunki menestyivät, joten Nottbeckit toisessa polvessa Buddenbrook-syndrooman mukaisesti nauttivat sosiaalista arvostusta, kohosivat merkittävään asemaan sääty-yhteiskunnassa ja vaurastuivat entisestään.

3.3 SANOMALEHTIEN VÄLITTÄMÄ KUVA TEHTAAN PATRUUNASTA

Wilhelm Nottbeckin nimi esiintyi usein eri sanomalehtien matkustajaluetteloissa. Hän nimensä

203 Ojala & Luoma-aho 2008, s. 136.

204 Karonen 2004, s. 135, 290.

eteen lisättiin kauppias tai kunniaporvari vuoteen 1858 asti²⁰⁵. Häntä kutsuttiin sanomalehdissä tehtailijaksi vuodesta 1853 alkaen ja tehtaanpatruunaksi vuodesta 1851 alkaen. Arvo tehtaanpatruuna vakiintui vuosien kuluessa.²⁰⁶ Arvonimi *von* esiintyi ensimmäisen kerran Wilhelmillä sanomalehdissä 4.6.1856, mutta senkin jälkeen käytettiin sanomalehdissä vielä arvoa *kunniaporvari*.²⁰⁷ Sanomalehdissä ilmoitettiin ”Hänen Keisarillisen Majesteettinsa armosta Suomen aatelissäätyn korotettujen tehtaanomistajien Karl ja Wilhelm Nottbeckien ottamisesta ritarihuoneen kirjoihin nimellä *von Nottbeck* ritarihuoneen johtokunnan 14.3.1857 pidetyssä kokouksessa”.²⁰⁸ Pikku hiljaa aateliarvo vakiintui käyttöön sanomalehdissä ja 1860-luvun kuluessa muoto *tehtaanpatruuna von Nottbeck* tuli vallitsevaksi, mutta myös *herra von Nottbeckia* käytettiin.²⁰⁹ Aatelissäätö oikeutti osallistumaan valtiopäiville, joten sanomalehdissä julkaistuista maapäivien ritarien ja aatelisten luettelosta löytyi *221 v Nottbeck, Wilhelm, tehtaanomistaja*. Hän kuului svennen luokkaan.²¹⁰ Vuonna 1874 lehtien virallisissa ilmoituksissa kerrottiin tehtaanomistaja Wilhelm von Nottbeckin korottamisesta ritari luokkaan.²¹¹

Keväällä 1856 suuriruhtinaskunnan ruotsinkielisten sanomalehtien etusivuilla uutisoitiin keisarin vierailusta Suomessa ja Tampereella. Keisari kävi aamiaisella ja päivällisellä tehtaanomistaja Nottbeckin luona. Nottbeckin talon puutarhassa järjestettiin kunniapartio. Keisari vieraili sotilassairaalassa ja tehtaan lastenkoulussa.²¹² Nottbeckille toimiminen keisarin isäntänä toi arvontoa ja mainetta koko maassa. Suosittu keisari Aleksanteri²¹³ oli Nottbeckien hyvä ystävä. Keisari murhan jälkeen vuonna 1881 Nottbeckit luopuivat Pietarin asunnostaan²¹⁴.

1860-luvulla vaikutti Wilhelm von Nottbeckin asema tehtaanpatruunana ja yhtenä omistajajohtajana

205 Wiborgs Annonce Blad 12.1.1848, s. 6 ja 23.2.1848, s. ; Finlands Allmänna Tidning 31.8.1852, s. 4, 24.5.1853, s. 4 ja 5.5.1855, s. 4, 5.7.1858, s. 4; Helsingfors Tidningar 5.5.1855, s. 3, 7.7.1858, s. 1; Wiborg 4.3.1856, s. 4, 16.6.1857, s. 4.

206 Finlands Allmänna Tidning 20.6.1853, s. 1 ja 23.7.1855, s. 1 ja 15.10.1855, s. 4; Åbo Tidningar 18.3.1851, s. 1, 8.5.1860, s. 3; Wiborg 31.8.1855, s. 4; Helsingfors Tidningar 17.10.1855, s. 3, 9.12.1857, s. 1; Åbo Underrättelser 8.5.1860, s. 5; Hufvudstadsbladet 3.2.1883, s. 1; Nya Pressen 8.8.1885, s. 1; Folkwännen 19.8.1889, s. 2.

207 Helsingfors Tidning 4.6.1856, s. 3; Finlands Allmänna Tidning 4.6.1856, s. 4 ja 9.9.1856, s. 3.

208 Helsingfors Tidningar 1.4.1857, s. 1; Åbo Underrättelser 3.4.1857, s. 2; Åbo Tidningar 3.4.1857, s. 2.

209 Finlands Allmänna Tidning 16.8.1858, s. 4, 24.12.1858, s. 1, 17.7.1860, s. 4, 29.8.1861, s. 4; Helsingfors Tidningar 18.8.1858, s. 1, 17.7.1860, s. 1, 28.8.1860, s. 1, 30.5.1861, s. 1; Helsingfors Dagblad 16.6.1863, s. 3; Åbo Underrättelser 14.7.1866, s. 1.

210 Helsingfors Dagblad 18.9.1863, s. 3, 23.2.1864, s. 3; Helsingfors Tidningar 18.9.1863, s. 1, 24.2.1864, s. 3; Helsingin Uutiset 21.9.1863, s. 4; Suomen Julkisia Sanomia 24.9.1863, s. 4; Åbo Underrättelser 22.9.1863, s. 2; Tähti 25.9.1863, s. 4; Suometar 25.9.1863, s. 3; Finlands Allmänna Tidning 30.9.1863, s. 5; Hämäläinen 2.10.1863, s. 4.

211 Finlands Allmänna Tidning 13.4.1874, s. 1; Uusi Suometar 15.4.1874, s. 1; Åbo Underrättelser 16.4.1874, s. 2.

212 Åbo Underrättelser 1.4.1856, s.1; Finlands Allmänna Tidning 2.4.1856, s. 1; Åbo Tidningar 3.4.1856, s. 1; Helsingfors Tidningar 5.4.1856, s. 1; Kuopio Tidning 12.4.1856, s. 1.

213 Jussila 2004, s. 257 – 258. Liberaalina pidetty ja tykätty keisari Aleksanteri II.

214 Hirsjärvi 1950, s. 243; Jussila 2004, s. 363.

vakiintuvan. Hänestä kirjoitettiin koko suuriruhtinaskunnassa. Nottbeck mainittiin usein yksin tai perheineen sanomalehtien matkustajaluetteloissa²¹⁵. *Hufvudstadsbladetin* 28.3.1866 etusivulla luotiin katse herra Nottbeckin puuvillatehtaaseen ja ihmeteltiin, kuinka sellainen jättiyritys löytyi niin syrjäisestä maailmankolkasta kuin pikkukaupungista Sisä-Suomessa.²¹⁶

Sanomalehdessä *Sanomia Turusta* 23.2.1866 tehtaan työntekijä kiitti työnantajia, erityisesti herra Nottbeckia, jotka eivät tahtoneet väkensä kärsivän rahan alennuksesta: ”työnteettäjien palkanmaksun suomen rahalla, sillä näin he auttoivat väkeänsä”. Edellisen vuoden rahauudistusta oli seurannut rahapula. Työntekijän palkka ruplissa olisi ollut pienempi kuin suomen markoissa. Nottbeckista lisäksi sanottiin: ”osoittanut suurempaa suosiota ja lempeyttä väkeänsä kohtaan”.²¹⁷ 1860-luvulla tehtaanpatruuna alkoi järjestää suvijuhlia tehtaan työläisille nurmikentällä puuvillatehtaan vieressä. Juhliin kutsuttiin myös ennen pitkää kaupungin ja lähiseutujen vallassäätyläisiä.²¹⁸ Lehdissä kerrottiin, miten Nottbeck perusti tehtaan työntekijäin seuran ja laati sen säännöt. Hän tarjosi tilat, kaasuvalon ja lisäksi keilaradan.²¹⁹ Lehdissä julkaistiin tehtaan työntekijän myönteinen kirjoitus perustetusta lukuseurasta, jonne tehtaan isäntä herra Nottbeck lupasi kustantaa kaikki suomalaiset sanomalehdet sekä huoneen, valon ja lämmityksen.²²⁰

Suomen- ja ruotsinkielisten sanomalehtien uutisointi vahvasti kuvaa isällisestä johtajasta, jolla nimityksellä Wilhelm von Nottbeckia luonnehdittiin. Selvästi voi tunnistaa kaikuja menneisyyden kolmisäädyn patriarkaalisesta johtajasta. Hän vaati kuuliaisuutta ja alaiset odottivat suojelua ja huolenpitoa. Yleisimmin ilmaisten patriarkaalisuudessa on kyse isän tai isännän vallasta kotitaloudessaan asuviin ihmisiin sisältäen sekä perheen että palvelijat. Työnantaja valvoi työntekijöiden elämää kokonaisvaltaisesti. Yrityksen huolenpidon vastineeksi odotettiin ahkeruutta, uskollisuutta, alistumista ja nuhteetonta elämää. Patriarkaaliseen järjestykseen kuului osana vallitsevan järjestyksen hyväksyminen ja hierarkisuus, mitä tuki uskonnollisuus. Wilhelm ei ollut ainut laatuaan tuona aikana, vaan patruunoiden asema noudatti samaa käytäntöä muissakin tehtaissa, jotka olivat merkittäviä paikkakunnillaan.

215 *Finlands Allmänna Tidning* 4.4.1863, s. 1, 24.10.1865, s. 4, 17.9.1866, s. 4; *Helsingfors Tidningar* 15.11.1862, s. 1, 27.5.1864, s.1, 30.6.1866, s. 1; *Åbo Underrättelser* 14.7.1866, s. 1; *Helsingfors Dagblad* 27.3.1862, s. 4, 31.8.1866, s. 3; *Hämäläinen* 23.5.1862, s. 1, 17.7.1863, s. 1; *Hufvudstadsbladet* 26.9.1865, s. 3.

216 *Hufvudstadsbladet* 28.3.1866, s. 1.

217 *Sanomia Turusta* 23.2.1866, s. 3.

218 *Helsingfors Dagblad* 22.8.1865, s. 2, 3.8.1866, s. 3; *Borgåbladet* 26.8.1865, s. 1; *Tampereen Sanomat* 31.7.1866, s. 2, 17.8.1869, s. 1, 7.10.1873, s. 2; *Hufvudstadsbladet* 3.8.1866, s. 2; *Finlands Allmänna Tidning* 20.8.1869, s. 1, 14.10.1873, s.2; *Uusi Suometar* 13.10.1873, s. 2; *Sanomia Turusta* 24.10.1873, s. 2.

219 *Sanomia Tampereelta* 26.3.1866, s. 1; *Suomalainen Virallinen Lehti* 4.4.1866, s. 2.

220 *Suometar* 29.3.1866, s. 3; *Finlands Allmänna Tidning* 3.4.1866, s. 1.

Wilhelm von Nottbeckin tekemisiä seurattiin mielenkiinnolla sanomalehdissä, ja julkisuus vahvisti perheen hyvää mainetta. *Tampereen Sanomissa* 12.4.1870 kerrottiin, että vaikka vuotta 1869 synkisti tehtaan tulipalo, niin uusi vuosikymmen aloitettiin von Nottbeckin järjestämällä juhlallisilla päivällisillä tehtaan virkamiehille, mestareille ja joillekin kaupunkilaisille. Toista sataa osallistujaa oli kutsuttu pitoihin. Maljapuheessa herra von Nottbeck lausui syyksi kutsuun: ”tehtaan nyt ollessa täydessä käynnissä jonkin aikaa, että hän halusi kiittää englantilaisia mestareita ja kaupunkilaisia heidän toimestaan ja avustaan”.²²¹ Vähän myöhemmin samassa lehdessä nimimerkki ”Jussi” arvosteli tehtaan mestareita ja tehtaan johtoa. Katkeruutta aiheutti ulkomaalaisten mestareiden valta tehtaassa. Puuvillatehtaan isännän suuresta ja nautinnoista rikkaasta puistojuhlasta työväelle Jussi totesi: ”... jokainen ennakkoluuloista vapaa ... havaitsee näiden kemujen olevan peitteitä, joilla tahdotaan lumota ulkoa katsovan silmät sekä viihdyttää työväen kiihkoista, vaatimuksia ilmaisevaa mieltä”.²²² Huolimatta esiintyvistä kritiikistä elettiin vielä patriarkaalisuuden aikaa, jolloin työläiset harvoin toivat julkisesti esiin epäluottamusta ylimpään johtoon.

Tampereen Sanomissa 19.2.1879 yhtiön johtaja Wilhelm von Nottbeck lähestyi julkisesti yhtä ansioitunutta työntekijäänsä kirjoituksella. Hän antoi tunnustusta Ullalle, joka ”niin halukkaasti ja vahvasti oli ollut mukana tulipalon sammuttamisessa edellisenä sunnuntaina”.²²³ Huomiota saivat Tampereen 100-vuotisjuhlien kunniaksi kirjoitetuissa artikkeleissa puuvillakehräämön omistajan herra v. Nottbeckin ilotulitukset ja tanssijuhlat 3000 työläiselle.²²⁴ *Tampereen Sanomissa* kiitettiin muutamaa päivää myöhemmin tehtaita kaupungin aineellisesta edistymisestä. Suurimman tehtaan nykyiset omistajat v. Nottbeck ja Rauch saivat tunnustusta, sillä ”vaikka James Finlayson perusti yhtiön, niin heidän aikanaan yhtiö kasvoi nopeasti”.²²⁵

1880-luvulla etenkin suomenkielisissä ja paikallisissa lehdissä alkoi esiintyä kriittisiä artikkeleita koskien tehtaanisäntiä. Kritiikki kasvoi poliittisuuden pikku hiljaa lisääntyessä ja uusien sanomalehtien ilmestyessä. Vuonna 1883 *Aamulehdessä* Nottbeckin katsottiin edistävän lukuhalaria ja sivistysrientoja sekä korostettiin hyviä suhteita työntekijöiden ja tehtaanomistajan välillä. Aivan toisin menetteli Nokian tehtaan Idestam, joka kielsi kansallisten lehtien tilaamisen.²²⁶ Vuonna 1884 käsiteltiin työaikaa tehtaissa ja viitattiin herra v. Nottbeckin hyvään tarkoitukseen rakennuttaessaan uuden lukuhuoneen työntekijöilleen, mutta tarkoitus ei täytynyt, koska heillä ei ollut aikaa sitä

221 *Tampereen Sanomat* 12.4.1870, s. 2.

222 *Tampereen Sanomat* 31.5.1870, s. 1 - 2.

223 *Tampereen Sanomat* 19.2.1879, s. 3.

224 *Morgonbladet* 2.10.1879, s. 1; *Helsingfors Dagblad* 2.10.1879, s. 2; *Suomalainen Virallinen Lehti* 2.10.1879, s. 2; *Uusi Suometar* 3.10.1879, s. 1; *Hämäläinen* 4.10.1879, s. 1; *Wiborgs Tidning* 4.10.1879, s. 2.

225 *Tampereen Sanomat* 11.10.1879, s. 1.

226 *Aamulehti* 17.1.1883, s. 2.

käyttää.²²⁷ Toisessa lehdessä korostettiin, ettei patruunaa pidetty puoluekiihkoisena, joten esitettiin kehoitus: ”työntekijöidenkään ei tullut osoittaa erimielisyyttä sellaisissa asioissa”.²²⁸

Vuosikymmenen lopulla jutussa työväenyhdistyksestä puuvillatehtaan isäntää herra von Nottbeckia luonnehdittiin tunnetuksi huolenpidostaan työmiehiä kohtaan. Sama teksti oli kahdessa lehdessä ja siinä kehoitettiin: ”Vaikka sopu on varsin hyvä työnteettäjän ja työntekijäin välillä, niin työväestön tulee itse hoitaa asioitaan ja ottaa kohtalonsa omiin käsiin yhdistymällä.”²²⁹ *Tampereen Sanomissa* kerrottiin oikeudenkäynnistä, jossa käsiteltiin tehtaan nostamaa painokannetta kirjoituksista, joissa jotkut entiset työntekijät olivat kyseenalaistaneet aiemman varojen perimisen työväeltä kassaan, jonka perustamisessa patruuna v. Nottbeck oli ollut läsnä. Tiedusteltiin varojen kohtaloa. Kassaa pidettiin laittomana, koska se loukkasi työväestön etuja ja oikeuksia. Samoin kritisoitiin palkkojen pidättämistä tuhopolttajien kiinnisaamiseksi. Kantajana toimi Arthur Sommer, joka piti kirjoituksia loukkaavina ja ilmoitti kyseisen kassan yhdistetyn sairaskassaan.²³⁰ Näin ilmeni lehdistössä vuosikymmenen kuluessa yhä enemmän kritiikkiä omistajajohtajaa kohtaan.

Kenraalikuvernööri von Berg, taustaltaan Liivinmaan saksalaista ritarisukua, oli kuulunut läheiseen Nottbeckien ystäväpiiriin. Seuraava kenraalikuvernööri Heiden perheineen kävi Nottbeckien vieraana. Arvovaltaisten vieraiden käyntejä herra von Nottbeckin luona seurattiin mielellään. Vuonna 1866 kerrottiin useammassa lehdessä etusivuilla hänen ylhäisyytensä kenraalikuvernööri kreivi Adlerbergin tulosta kaupunkiin kello kuusi aamulla ja majoittumisesta herra von Nottbeckin luokse, joka oli valmistanut juhlallisen vastaanoton²³¹. Lehdistössä kerrottiin kenraalikuvernööri kreivi Heyden saapumisesta Tampereelle vuonna 1881 ja majoittumisesta v. Nottbeckin luokse, jonne puuvillatehtaan isäntä nouti vieraan rautatieasemalta vaunuillaan. Kaupunginvaltuusmiehet kävivät tervehtimässä arvovierasta kartanossa.²³² Vuonna 1884 kenraalikuvernööri Heiden asui jälleen von Nottbeckin luona ja kaupungin virkamiehet kävivät kartanossa tapaamisessa²³³.

Vuosina 1886 – 1889 oli aina vähemmän uutisia omistajajohtajasta. Hän löytyi edelleen matkaajien luetteloista isännöitsijänä, tehtaanisäntänä, tehtailijana tai tehtaanpatruunana. Tilanomistaja v. Nottbeck viittasi poikaan Wilhelm Ferdinand von Nottbeckiin.²³⁴ Maaliskuussa vuonna 1890 oli

227 Aamulehti 29.1.1884, s. 1.

228 Tampere 7.5.1884, s. 3.

229 Tampereen Sanomat 2.1.1888, s. 2; Hämeen Sanomat 27.12.1887, s. 2.

230 Tampereen Sanomat 27.1.1888, s. 3.

231 Tampereen Sanomat 14.8.1866, s. 1; Helsingfors Dagblad 17.8.1866, s. 2; Finlands Allmänna Tidning 17.8.1866, s. 1; Hufvudstadsbladet 17.8.1866, s.1; Suometar 20.8.1866, s. 3; Åbo Unterrättelser 21.8.1866, s. 1.

232 Tampereen Sanomat 29.6.1881, s. 1-2; Hufvudstadsbladet 1.7.1881, s. 1; Finlands Allmänna Tidning 1.7.1881, s. 1.

233 Tampereen Sanomat 28.6.1884, s. 2; Suomalainen Virallinen Lehti 30.6.1884, s. 1; Nya Pressen 30.6.1884, s. 3.

234 Åbo Unterrättelser 21.7.1888, s. 4; Uusi Suometar 5.8.1888, s. 1; Hämäläinen 15.8.1888, s. 3.

lehdissä uutisia yhtiön Finlayson & Co johtajan, tehtaanpatruuna Wilhelm von Nottbeckin sairastumisesta Saksan Wiesbadenissa.²³⁵ Hänen kuolemastaan kerrottiin lukuisissa lehdissä ja häntä kutsuttiin tunnetun Tampereen suuren puuvillakehräämön omistajaksi²³⁶. *Aamulehteen* kirjoitettiin pitkä nekrologi Wilhelm von Nottbeckin elämäntyön merkityksestä pienissä oloissamme: ”hänen persoonallisista periaatteistaan riippui suuresti tuhansien työntekijöidensä henkinen ja aineellinen toimeentulo”. Ansioksi laskettiin: ”suuren laitoksen päämiehenä mielistyi hänelle vieraaseen kansaan”. Hänen välinsä työväkeen oli patriarkaalinen: ”hän huolehti työväestänsä, jonka paras oli hänelle tunnon asia, mutta vaati alaisiltaan ehdotonta kuuliaisuutta ja vilpittöntä velvollisuutta. Hän vietti hiljaista elämää ja harjoitti laajaa hyväntekeväisyyttä. Hän otti osaa aikaisempien valtiopäivien toimintaan. Hän sai eläessään kokea työväkensä rakkautta, kunnioitusta ja myötätuntoisuutta, joten häntä pidettiin työnantajan esikuvana.”²³⁷ *Tampereen Sanomissa* lisäksi tuotiin esille, että hän oli yli puoli vuosisataa Tampereen kunnan jäsen, toimi jonkin aikaa valtuusmiehenä ja harrasti kunnan parasta: ”Tarkalla liikeälyllä hän loi maamme mahtavimman teollisuuslaitoksen, mikä oli tärkeää Tampereen vaurastumiselle ja laajentumiselle”.²³⁸ *Tammerfors Aftonblad* kirjoitti 11.4.1890 hautajaisista, kuinka paikalla oli suunnaton väkijoukko. Sepeleitä laskivat kaupunginvaltuuston puheenjohtaja, puuvillatehtaan ja sukkatehtaan työläiset, koulun oppilaat, pormestari, Waasan puuvillakehräämö, sukulaiset, konttoriväki ja ulkomaalaiset mestarit. Surusaatto käsitti tuhansia edetessään Lielahden kartanon perintöhaudalle.²³⁹

Nekrologit kuvaavat, miten ihmiset näkivät yritysjohtajien merkityksen heidän omana aikanaan. Tärkeää oli tukea kulttuuria yrityksen johtamisen ohella. Positiivisessa sävyssä käy ilmi patriarkaalinen johtamistapa. Ihannejohtaja oli altruistinen hyväntekijä eikä niinkään tulosta tekevä yritysjohtaja, vaikka menestys mahdollisti hyväntekeväisyyden. Esiteltiin osallistuminen kunnallispolitiikkaan ja valtiopäiväedustukset. Luonnehdinnat eivät yleensä käsitelleet kauppaa eivätkä teollisuutta, mikä Karosen mielestä osoittaa suomalaisessa yhteiskunnassa ilmennyttä teollisuudenvastaisuutta.²⁴⁰ Wilhelmin kohdalla toteutui tämänkaltainen ihannejohtajuus, vaikka myös liikeäly ja toimiminen suuren tehtaan johtajana sai tunnustusta.

235 *Tammerfors Aftonblad* 14.3.1890, s. 2; *Hufvudstadsbladet* 15.3.1890, s. 2; *Åbo Unterrättelser* 16.3.1890, s. 2.

236 *Aamulehti* 1.4.1890, s. 1 – 2; *Tampereen Sanomat* 2.4.1890, s. 1; *Hufvudstadsbladet* 31.3.1890, s. 2; *Finlands Allmänna Tidning* 1.4.1890, s. 2; *Åbo Unterrättelser* 1.4.1890, s. 2; *Maamme* 1.4.1890, s. 2; *Tammerfors Aftonblad* 1.4.1890, s. 1; *Wiborgsbladet* 1.4.1890, s. 3.

237 *Aamulehti* 1.4.1890, s. 1 – 2.

238 *Tampereen Sanomat* 2.4.1890, s. 1.

239 *Tammerfors Aftonblad* 11.4.1890, s. 2.

240 Karonen 2004, s. 50 – 53.

3.4 NOTTBECKIEN AATELISUUS

Aatelisuus teki mahdolliseksi oman verkostonsa ja korkeimman yhteiskunnallisen aseman. Aatelisilla oli oikeus ylelliseen elämään ja silmiinpistäväan kuluttamiseen. Elämän tyyli tällöin erosi muista, esimerkiksi kieli, vaatetus ja arvonimet sekä kulttuuriset että tieteelliset kiinnostuksen kohteet. Silmiinpistävää kuluttamista saatetaan pitää klassisen liiketalouden näkökulmasta rahan tuhlauksena, mutta siten ylläpidettiin sosiaalista uusintamista, jolloin se oli järkevää resurssien käyttöä ja keino halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Maineen merkitys korostui entisestään aatelisuuden myötä. Kukin perheenjäsen huolehti osaltaan perheen hyvästä maineesta ja aseman säilyttämisestä, joilla pyrittiin sosiaalisessa uusintamisessa vakauteen, jatkuvuuteen ja riskien minimointiin. Verkostojen muodostaminen vei aikaa ja oli kallista, joten verkoston jäsenten piti tehdä strategisia valintoja. Mahdollisuus naida sukuun sopivia morsiamia oli keskeinen tekijä verkostojen muodostettaessa, sillä siten hankittiin sekä taloudellista kuin sosiaalista pääomaa. Nottbeckien avioliitoille ensimmäisessä ja toisessa polvessa oli ollut tyypillistä morsiamien aatelin tausta, vaikka sulhaset edustivat porvareita, joten avioliitot merkittäviin sukuihin auttoivat liiketoimissa ja menestyksessä. Kolmannessa sukupolvessa korostui oma suku ja avioliitot sukulaisten tai omaa sukua lähellä olevien kanssa, koska tavoitteena oli turvata saavutettu sosiaalinen asema. Silloin perheenjäsenten oli suotavaa avioitua vertaisensa kanssa. Leos Müller tutkimuksessaan vertaili kahta sukua, joissa toisessa avioituttiin sukuun ja toisessa suvussa, kun taas omassa tutkimuksessani Nottbeckin kohdalla tapahtui muutos suvun saavutettua aatelisuuden.²⁴¹ Joka tapauksessa sukulaissuhteet näyttelivät merkittävää roolia liike-elämässä ja yhtiössä, vaikkakin eri tavoin eri sukupolvissa.

Erisäätyisiä avioliittoja solmittiin jonkin verran. Hyväksyttäviä erisäätyisiä avioliittoja oli Nottbeckien ensimmäisessä ja toisessa polvessa. Carl Samuel Nottbeck oli porvari, mutta vaimo aatelin Charlotta von zur Mühlen. Wilhelm Nottbeck oli porvari avioituessaan kreivitär Constance von Mengdenin kanssa, jonka sukulaisia oli huomattavissa asemissa Venäjällä 1800-luvun jälkipuoliskolla, esimerkiksi Constance von Nottbeckin pikkuserkku kreivi Georg von Mengden toimi kenraaliluutnanttina. Monet suvun naisista, aivan kuten Constance, olivat toimineet keisarinnan hovineitinä.²⁴² Kolmannessa polvessa kolme poikaa solmivat avioliiton. Vuonna 1880 Eduard avioitui serkkunsa Eugenie von Nottbeckin kanssa, jonka isä Jean (Johann) Nottbeck toimi Venäjän konsulina Yhdysvalloissa ja äiti oli amerikkalaisen upperikkaan Cecilia Langdonin tytär.

241 Müller 1998, s. 27, 33 – 35, 68, 250.

242 Hirsjärvi 1950, s. 250 – 251.

Wilhelm avioitui Maria von Tobiesenin kanssa vuonna 1882 ja Peter Maria von Tobiesenin sisaren Olga von Tobiesenin kanssa vuonna 1888. Vaimojen isä oli kenraalimajuriksi ylennyt August von Tobiesen. Hän oli Baltiasta kotoisin ja vastasi santarmivalvonnasta.²⁴³ Nämä avioliitot vastasivat suvun odotuksia. Sitä vastoin Wilhelmin jäätyä leskeksi hän solmi toisen avioliiton edesmenneen vaimonsa kamarineidon Anna Schultenin kanssa herättäen suvussa paheksuntaa²⁴⁴. Ensimmäisessä ja toisessa polvessa avioliitot lisäsivät menestymisen mahdollisuuksia, mutta kolmannessa polvessa pyrittiin status quo:hon ja siten solmitut avioliitot ilmaisivat perheen elinkaaren näivettymistä yhtiössä. Tämä kehitys noudatti samantapaisia prosesseja kuin Buddenbrook-syndroomassa.

Pietarin ylhäisön piirissä arvostettiin erittäin ahkeraa toimettomuutta. Ylhäisö juhli jatkuvasti, kun taas Gossnerin uskonnollisissa seurapiireissä vaatimatonta ja työtä kunnioittavaa elämää arvostettiin²⁴⁵. Venäjän aatelisto vietti kosmopoliittista elämää kuten aateliset muualla Euroopassa. Carl Samuel Nottbeck järjesti gossnerilaisen yhteisön hartaushetkiä kotonaan. Sellaisessa tilaisuudessa hänen poikansa Wilhelm tapasi tulevan vaimonsa kreivitär Constancon. Kristillinen elämä ei estänyt vierailuja hovissa eikä osallistumista myöhemmin säädyn mukaisiin keisarin tanssiaisiin, jonne kutsu ilmaisi merkittävää asemaa hovissa. Kaikkiin tanssiaisiin kreivittären oli tilattava uusi puku Pariisista.²⁴⁶ Sädyn mukaisesti patruunan pojilla oli omat vaunut, palvelijat ja laivat. Kunkin säätyläisen oli siis eletävä säätynsä mukaista elämää ja tyypillistä olivat suuret tuloerot säätyjen välillä. Kaukana varakkaiden aatelisten alapuolella oli pormestari. Tehtaiden väki jakautui moneen asteeseen toimihenkilöistä ja mestareista alkaen. Kulttuuriseen pääomaan kuului armeliaisuus, joten kaupungin köyhille tuli antaa almuja, mitä patruunessa auliisti harjoitti kristillisessä hengessä. Patruuna itse oli kansanomaisempi todennäköisesti porvaristaustastaan johtuen. Ajalle tyypillinen ajattelutapa selittää Nottbeckien aseman kaupunkiyhteisössä. Oli opittu käsitys ihmisten syntyperäisestä erilaisuudesta, mikä oikeutti vallan ja vastuun eriateisuuden.²⁴⁷ Siksi ei ihmetelty tai kritisoitu yhtiöiden johtajien niin erilaista elämää ja varallisuutta. Omistajajohtajat osakkuuksien omistajina tienasivat huikeita summia yhtiön menestyessä, mutta myös palkkajohtajat pääsivät korkeisiin tuloihin.

Aatelisto ja yläluokka eli muutoksen aikaa Suomen suuriruhtinaskunnassa 1800-luvulla, koska perinteinen upseeriura aateliselle oli enää mahdollinen Venäjän armeijassa, joten monet aateliset

243 Hueck 1968, s. 265 - 267; Jussila 2004, s. 268; Hirsjärvi 1950, s. 251.

244 Hueck 1968, s. 265.

245 Helenius 2004, s. 52.

246 Helenius 2004, s. 55; Rasila 1997, Nottbeck, Wilhelm von.

247 Rasila 1984, s. 42; Haapala 1990, s. 13.

suuntautuivat virkauralle. Venäjä-suhteet määrittivät uudella tavalla aatelisten elämää ja talouselämää, sillä nyt kytkeydyttiin Venäjän markkina-alueeseen ja Venäjän valtion talousalueeseen.²⁴⁸ Peltosen mukaan aatelisuus muutti luonnettaan, sillä aatelisten elämä ”porvarillistui”. Yliopistollisen koulutuksen merkitys korostui, eläminen kaupunkiympäristössä oli erilaista ja rahan käyttö lisääntyi kulutuksessa. ”Soturisäädystä” tuli ”virkamiessäätö”, sillä upseereista tuli keisarin erityisalamaisia virkamiehinä, valtion ensimmäisiä kansalaisia. Kuitenkin eliitti halusi erottautua varsinaisesta kaupunkiporvaristosta kuten kauppiaista ja käsityöläisistä. Vaatetuksella ja yläluokkaisella elämäntavalla erottauduttiin illanvietoissa ja muissa juhlatilaisuuksissa. Peltonen on käsitellyt eliitin muuttumista upseereista siviilivirkamiehiksi ja heidän suhdettaan liberalismiin. Tämä muutos ja valtion aktiivinen rooli taloudessa auttavat ymmärtämään 1800-luvun jälkipuoliskon elinkeinoelämän liberaaleja uudistuksia.²⁴⁹

Sääty-yhteiskunnassa isä ja poika olivat samassa säädysssä harjoittaessaan ammattiaan talouselämässä, yleensä porvareita. Joissakin harvoissa tapauksissa poika nousi aatelissäätöyn eli saavutti korkeimman mahdollisen sosiaalisen aseman. Autonomisessa Suomessa vain keisari saattoi korottaa aateliseksi. Uudet aateliset vaikuttivat aateliston ajatusmaailmaan siten, että se lähestyi aatelittomien säätyjen ajattelua. Autonomian ajalla porvarislähtöisiä tai kauppiaan ja teollisuuden keskittyneitä aatelissukuja oli maassa vähän toistakymmentä ja uusaateloiteja tehtiin vajaat kymmenen. Tampereella Wilhelm Nottbeckin lisäksi sai aateluuden Frans Frenckell. Usein jälkeläiset siirtyivät pois isiensä työstä, esimerkiksi upseeri- ja virkamiesurille.²⁵⁰ Suvun tavoittellessa ja saavuttaessa aatelisten aseman tuli keskeiseksi kulttuurisen pääoman hankinta, muun muassa lasten kasvatuksen ja koulutuksen kautta, mikä taas vahvisti sosiaalista pääomaa ja auttoi rakentamaan oikeanlaisia verkostoja. Tämä ilmeni muun muassa panostamisena lasten kasvatukseen ja koulutukseen Nottbeckien toisessa polvessa – isän ja isoisan tapaan pojat eivät enää oppineet työskentelemällä nuoresta yhtiössä vaan opiskelemalla yliopistoissa ulkomailla.

Nottbeckien kohdalla ei ollut merkittävää ainoastaan aatelisuus, vaan myös saksalaisuus. Venäläisissä aatelisissa oli paljon baltiansaksalaisia, jotka olivat aiemmin muodostaneet niin kutsutun saksalaisen puolueen ja jotka Aleksanteri II aikana muodostivat konservatiivisen puolueen. He varjelivat venäläisen aateliston etuja ja samalla omia etujaan muun muassa vastustaen maaorjuuden lakkauttamista ja reformeja. Uuden puolueen muodostivat liberaalit, niin kutsutun demokraattisen puolueen, jotka karsastivat baltiansaksalaista aatelistoa ajaen uudistuksia ja haluten

248 Haapala 1990, s. 13-14; Peltonen 1990, s. 95.

249 Peltonen 1990, s. 94, 96 – 97, 99.

250 Karonen 2004, s. 37, 39.

laajentaa poliittista vaikutusvaltaa muihinkin säätyihin.²⁵¹

IV NOTTBECKIEN KOLMAS SUKUPOLVI FINLAYSON & CO:SSA JA PALKKAJOHTAJIEN ROOLI

Kolmannen sukupolven aikana palkkajohtajina toimivat Arthur Sommer, Christian Bruun ja Hermann Lüders ja Nottbeckien perheen edustajana valtuusmies Wilhelm Friedrich von Nottbeck. Johtajien roolit ja verkostot muuttuivat omistuksen eriytyessä johtamisesta. Alaluvuksi otan mukaan kolmanteen sukupolveen vaikuttaneen oleellinen seikan toimintaympäristössä, yhteiskunnallisen muutoksen patriarkaalisen järjestelmän murtuessa. Buddenbrook-syndroomassa kolmannessa polvessa kehitys vie yrityksen alamäkeen tai rappioon ja perheenjäseniltä puuttuu edeltäjien tapaan omistautuminen yritykselle. Tarkastelen kehitystä Nottbeckien kolmannessa polvessa.

4.1 KOLMAS SUKUPOLVI

Wilhelm von Nottbeckille ja Constance von Nottbeckille syntyi seitsemän lasta Tampereella. Kaikki olivat poikia, joista kolmas poika kuoli synnytyksessä (Kaavio 5 ja Kuva 8 seuraavalla sivulla).²⁵² Isä aateloitiin vuonna 1855, joten pojat saivat aatelisen arvon ja kasvatuksen. Aluksi poikia opetti saksalainen kotiopettajatar, kuvernerska²⁵³. Myöhemmin pojat opiskelivat ylioppilaiksi Tarton yliopistossa. Pojista Wilhelm, Eduard, Peter ja Alexander osallistuivat yhtiön toimintaan.

251 Jussila 2004, s. 259.

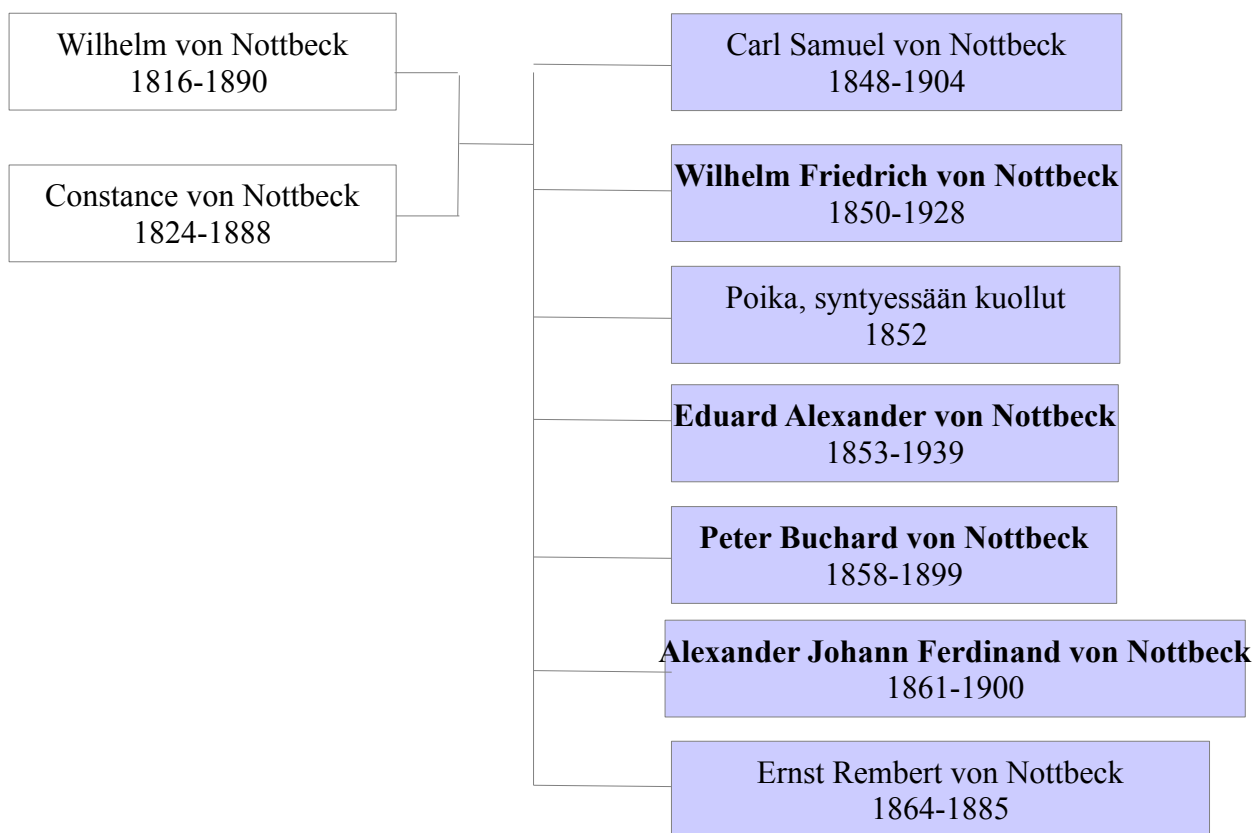
252 Hueck 1968, s. 264.

253 Hirsjärvi 1950, s. 228.



Kuva 8. Wilhelm von Nottbeck poikineen. Kuva vuodelta 1867. Reprokuva: Matti Kanninen. Tampereen museot.

KAAVIO 5. NOTTBECKIEN KOLMAS SUKUPOLVI YHTIÖSSÄ



Lähde: Von Hueck, Walter, GENEALOGISCHES HANDBUCH DER ADELINGEN HÄUSER. STAMMFOLGE DES GESCHLECHTS v Nottbeck. Sonderdruck aus dem Genealogischen Handbuch des Adels Band 41 (Adelige Häuser B, Band VIII). C. A. Starke Verlag, Limburg a. d. Lahn. Gegründet 1847 in Görlitz, 1968, 263 - 264.

Vanhin poika Carl opiskeli koneinsinööriksi Zürichissä ja teki uran Edisonilla. Hän asui ja työskenteli Amerikassa, Pietarissa ja Pariisissa. Hän ei avioitunut, mutta hänellä oli tytär Pariisissa. Toiseksi vanhinta poikaa Wilhelmiä kutsuttiin Lielahden patruunaksi, sillä hän sai perinnöksi Lielahden kartanon, jossa oli pitänyt maataloustilaa jo isän eläessä. 1880-luvulla W F von Nottbeckin nimellä oli usein ilmoituksia olkien myynnistä²⁵⁴. Hän laitatti myös kuulutuksia omalla nimellään sanomalehtiin metsästyskiellosta kartanon mailla²⁵⁵. Sanomalehtien välittämä kuva ei viitannut työskentelyyn yhtiössä, vaan kiinnostukseen harjoittaa maataloutta. Kartanossa hyödynnettiin karjanhoidossa ja viljelyssä uusimpia menetelmiä. Isänsä tavoin Wilhelm tuki kulttuuria ja sivistystä, sillä sanomalehdissä kerrottiin hänen lahjoittaneen materiaalit ja maksaneen opettajan palkan Ylöjärven kansakoulussa²⁵⁶. Wilhelm oli opiskellut kemiaa ja täydentänyt opintojaan matematiikassa Ranskassa ja tekniikan sekä talouselämän osalta Englannissa. Hän oli tunnettu patenteistaan. *Hufvudstadsbladet* ilmoitti Wilhelmin valinnasta jäseneksi Tekniseen yhdistykseen Raumalla vuonna 1897²⁵⁷. Hän oli avioitunut baltialaisen Maria Lydia von Tobiensenin kanssa vuonna 1882 ja he saivat kaksi poikaa. Heillä kävi korkea-arvoisia vieraita, esimerkiksi vuonna 1899 lehdessä välitettiin tieto, kuinka Wilhelm majoitti suuriruhtinas Wladimir Aleksandrowitschin Lielahden kartanoon tämän vieraillessa Tampereella ja tehtaassa²⁵⁸. Paikallinen sanomalehti vuonna 1904 kertoi kartanon myynnistä²⁵⁹, sillä perhe muutti Pietariin, jossa vaimo kuoli vuonna 1906. Venäjän vallankumouksen myötä perhe muutti Helsinkiin, jossa Wilhelm kuoli vuonna 1928.²⁶⁰ Häntä ei haudattu sukuhautaan.

Kolmanneksi vanhin poika Eduard osoitti aluksi kiinnostusta yhtiöön, sillä hän omisti tuntuvan osuuden yhtiöstä ja hänelle merkittiin suurempia tuloja verotaulukoissa kuin Peterille (sivut 45 - 46). Hän verkostoitui yhteiskunnallisesti, esimerkiksi lehdissä kerrottiin valinnasta valtuusmieheksi kaupungin Pääoma ja Elinkorkolaitokseen vuonna 1884.²⁶¹ Hän oli ehdolla valtuustoon, muttei saanut riittävää äänimäärää. Hänet valittiin myöhemmin lisävaltuusmieheksi ja hän oli mukana muun muassa raatihuoneen rakentamisen käsittelyssä.²⁶² Metsästys kuului näkyvästi Eduardin

254 Tampereen Sanomat 2.2.1884, s. 4; Aamulehti 14.4.1885, s. 4, 16.4.1889, s. 4.

255 Aamulehti 5.8.1884, s. 3; Tammerfors Aftonblad 12.8.1884, s. 4.

256 Tampereen Sanomat 19.5.1883, s. 2; Åbo Unterrättelser 21.5.1883, s. 2; Aamulehti 26.5.1883, s. 1; Tammerfors Nyheter 5.8.1897, s. 2.

257 Hufvudstadsbladet 14.9.1897, s. 3.

258 Finlands Allmänna Tidning 20.6.1899, s. 1.

259 Tammerfors Nyheter 26.8.1904, s. 2.

260 Helenius 2006, s. 99-100, 150, 152 ja 165; Haapala 2010, s. 23; Hueck 1968, s. 265.

261 Tampereen Sanomat 20.3.1884, s. 2; Aamulehti 20.3.1884, s. 2; Tammerfors Aftonblad 21.3.1884, s. 2.

262 Tampereen Sanomat 14.12.1881, s. 1, 31.12.1885; Aamulehti 29.4.1886, s. 2.

toimintaan, joten lehdissä oli ilmoituksia Eduardin metsästysoikeuksista.²⁶³ Hän lahjoitti muiden veljesten tapaan hyväntekeväisyyteen, esimerkiksi Naisyhdistykselle 500 markkaa vuonna 1892²⁶⁴. Vuonna 1889 Eduardia ei enää näy lehtien julkaisemissa verotaulukoissa Tampereen osalta²⁶⁵. Samana vuonna Eduard osti Neitsytniemen kartanon Vuoksen varrelta. Myöhemmin lehdissä uumoiltiin uusista tehtaista alueella, koska tunnettu tehtaanisäntä Nottbeck oli ostanut tilan siihen kuuluvine koskineen.²⁶⁶ Nottbeckien veljeksistä myös Alexander ja Peter hankkivat tilat itselleen Vuoksen yläjuoksulta.²⁶⁷ Vuonna 1880 Eduard oli avioitunut amerikkalaisen serkkunsa Eugenie von Nottbeckin kanssa, jonka isä oli konsulina toiminut Johann von Nottbeck. Ensimmäinen lapsi Constance Eugenie syntyi kehitysvammaisena seuraavana vuonna Pietarissa ja kuoli Virossa vuonna 1901. Toinen lapsi Eduard Walter syntyi Sveitsissä vuonna 1888 ja avioitui serkkunsa Andréen kanssa vuonna 1916. Pariskunta pysyi lapsettomana. Elettiin levottomia aikoja sodan johdosta. Eduard oli myynyt Neitsytniemen kartanon vuonna 1915. Vallankumouslevottomuuksien puhjettua hän muutti perheineen Ruotsin ja Norjan kautta Sveitsiin vuoden 1917 lopulla.²⁶⁸

Neljänneksi vanhin poika kolmannessa polvessa oli Peter, joka avioitui Olga von Tobiensenin kanssa, joka oli Maria von Nottbeckin sisko. Perhe rakennutti oman palatsinsa, Milavidan, joka valmistui vuonna 1898. Lapsia syntyi perheeseen neljä: Iris, Andrée ja kaksoset Alfred ja Olga. Vaimo kuoli kaksosten synnytykseen Baden Badenissa vuonna 1898. Perhe muutti Nizzan kautta Pariisiin seuraavana vuonna, jossa isä kuoli umpisuolenleikkauksen jälkeisiin komplikaatioihin. Orpojen lasten, jotka asuivat Milavidassa seuranaan palvelusväki, holhoojaksi tulivat Alexander ja Eduard sedät. Peterin poika Alfred toimi taidemaalarina, avioitui, mutta kuoli lapsettomana.²⁶⁹

Toiseksi nuorin pojista kolmannessa polvessa oli Alexander, joka rakennutti Aleksanderin palatsin. Se rakennettiin vanhempien puuhuvilan tilalle ja valmistui vuonna 1899. Seuraavana vuonna Alexander kuoli umpisuolentulehdukseen perheettömänä. Nuorin pojista kolmannessa polvessa Ernst kuoli jo 20-vuotiaana vuonna 1885. Olosuhteet olivat hämävät ja tapaus todettiin murhaksi.²⁷⁰ Vuoden 1885 alussa miltei kaikissa maan lehdissä käsiteltiin perhettä kohdannutta suru-uutista, tehtaanomistaja W. v. Nottbeckin nuorimman pojan herra Ernst von Nottbeckin murhaa matkalla Tampereelta veljensä omistamaan kartanoon Lielahdessa. Poika joutui rosvojen käsiin ja tuli pahasti

263 Aamulehti 25.7.1883, s. 4.

264 Tammerfors Aftonblad 23.12.1892, s. 2.

265 Tammerfors Aftonblad 15.3.1889, s. 2; Nya Pressen 16.3.1889, s. 2; Aamulehti 16.3.1889, s. 2.

266 Nya Pressen 31.3.1889, s. 3; Hufvudstadsbladet 1.4.1889, s. 3; Tampereen Sanomat 10.4.1889, s. 1, 6.5.1889, s. 3.

267 Tampereen Sanomat 4.7.1890, 2.

268 Helenius 2006, s. 145-146 ja 148; Hueck 1968, s. 266 - 267.

269 Helenius 2006, s. 123 ja 132-133; Hueck 1968, s. 267.

270 Helenius 2006, s. 71 ja 138; Hueck 1968, s. 264.

puukotetuksi.²⁷¹ Herra von Nottbeck julkaisi ilmoituksia 5000 mk vihjepalkkiosta.²⁷² Murhaoikeudenkäyntiä seurattiin suurella mielenkiinnolla maan lehdissä.

Wilhelm von Nottbeikin kuoltua vuonna 1890 oli pojista viisi elossa. Vuosisadan vaihtuessa pojista oli jäljellä kolme, joista Wilhelm asui Lielahdessa vuoteen 1904, Eduard asui Imatralla ja Genevessä sekä Carl Pariisissa. Vuonna 1905 kaupungissa ei enää asunut Nottbeckin suvun jäseniä. Wilhelm palasi Suomeen, mutta Helsinkiin, vuonna 1917.

4.2 KOLMANNEN SUKUPOLVEN PALKKAJOHTAJIEN ROOLI JA VERKOSTOT

Kun perhekontrolloidut yritykset kasvoivat ja vanhenivat, niin palkkajohtajat usein korvasivat suurissa yrityksissä omistajajohtajat. Jos omistaja ei ryhtynyt täysipäiväiseksi johtajaksi yhtiössä, hänellä ei ollut riittävää tietoa, aikaa tai kokemusta merkittävään rooliin päätöksenteossa. Yhtiön hallituksen puheenjohtajana edustaen pääosaa osakkuuksista tai muiden osakkuuksien omistajien suostumuksella hänellä yleensä säilyi veto-oikeus ja valta päättää muun muassa johtajanimityksistä. Tämä johti erilaisiin intresseihin: palkkajohtajat, jotka olivat samalla ammattijohtajia oman oikeanlaisen koulutuksen ja kokemuksen, tähtäsivät yhtiön menestykseen ja kasvuun pitkällä aikavälillä, kun taas omistajat halusivat maksimoida voittonsa lyhyellä aikavälillä. Yrityksen johto oli näin erkaantunut omistuksesta. Modernit liikeyritykset syntyivät tämän kehityksen myötä ja siinä työskentelevät palkkajohtajat, ja täten muodostuivat uudenlaiset liikeinstituutiot ja liikemiesluokka. Alfred D. Chandler jr:n mukaan moderni liikeyritys käsitti monta erillistä yksikköä ja hierarkisen johdon.²⁷³

Aiemminkin yhtiössä, kuten suurissa tehtaissa, saattoi olla mestareita työnjohtajina ja teknisiä johtajia sekä konttorissa omistajajohtajan avustajina esimerkiksi isännöitsijä tai prokuristi²⁷⁴. Näin oli ollut jo Carl Samuel Nottbeckin ja Wilhelm von Nottbeckin aikana. Alfred D. Chandler painotti uutta organisaatiomuotoa ja uuden teknologian käyttöönottoa keskeisinä tekijöinä, jolloin palkkajohtajan rooli korostui. Kuitenkin edellä mainittujen tekijöiden lisäksi meidän tulee

271 Tammerfors Aftonblad 27.1.1885, s. 3; Suomalainen Virallinen Lehti 28.1.1885, s. 2; Åbo Tidning 28.1.1885, s. 2; Uusi Suometar 28.1.1885, s. 3; Tampere 28.1.1885, s. 4; Hufvudstadsbladet 29.1.1885, s. 2; Östra Finland 29.1.1885, s. 2; Suupohjan Työmies 30.1.1885, s. 2.

272 Tampere 28.1.1885, s. 1; Tampereen Sanomat 29.1.1885, s. 1 – 2; Aamulehti 29.1.1885, s. 1; Wiipurin Sanomat 31.1.1885, s. 2; Uusi Suometar 30.1.1885, s. 3; Tammerfors Aftonblad 30.1.1885, s. 3; Hämäläinen 31.1.1885, s. 1.

273 Chandler 1977, s. 1-4 ja 9-12.

274 Prokuralaki, **Prokura** eli nimenkirjoitusoikeus on tyypillisesti yritysuoitoisessa liiketoiminnassa käytetty tapa antaa yrityksen henkilökunnalle valtuuksia toimia yrityksen nimissä.

huomioida myös johtajien kyvyt ja ympäröivä yhteiskunta.²⁷⁵ Palkkajohtajien valinnassa korostui kokemus ja koulutus sekä oikeanlaiset verkostot. Tässä luvussa selvitän, kuinka Sommer kuului yhtiön vanhaan, olemassaolevaan verkostoon, Bruunilla oli erinomainen maine ja osaaminen sekä maan liike-elämän verkostot, palkkajohtaja Lüdersin luottamusta taas lisäsi aiempi kokemus yhtiössä ja kuuluminen Nottbeckien yhteisiin verkostoihin.

Nottbeckien kolmannessa polvessa yhtiön omistavat suvut jo Wilhelm von Nottbeckin eläessä toimivat valitsemalla keskuudestaan valtuusmiehet²⁷⁶, joilla oli valta palkata ja erottaa yhtiön ammattijohtajat. Valtuusmiehet niin myös menettelivät palkatessaan peräti kolme johtajaa yhtiöön. Ero esimerkiksi Uhden isännöitsijän rooliin Carl Samuel Nottbeckin ja Wilhelm von Nottbeckin aikana oli oleellinen, koska yhtiön johdosta oli kuitenkin vastannut ja päätökset viime kädessä tehnyt omistajajohtaja, jolle isännöitsijä oli jatkuvasti tilivelvollinen ja joka osallistui täysipäiväisesti yhtiön toimintaan, toisin kuin kolmannen polven pojat. Nyt palkkajohtajat olivat valtuusmiesten valvonnassa, mutta he saattoivat tehdä itsenäisesti päätöksiä, joista joutuivat myöhemmin vastaamaan, muun muassa eroamalla tehtävästä. Toiminta vastasi jo enemmän myöhempää toimitusjohtajan roolia osakeyhtiössä. Sanomalehdessä ilmoitettiinkin Lüdersin jatkavan yhtiön muuttuessa osakeyhtiöksi sen toimitusjohtajana²⁷⁷.

Omistajajohtajuus oli tyypillistä kauppiaskapitalismin ja teollisuuskapitalismin vaiheissa, kun palkkajohtajuus taas teollisuuskapitalismin, finanssikapitalismin, kansallisen kapitalismin ja globaalikapitalismin vaiheissa. Jari Ojala ja Vilma Luoma-Aho ovat hahmotelleet artikkelissaan näitä suomalaisen talouselämän kehityksen pitkiä, osittain päällekkäisiä linjoja sidosryhmäsuhteiden pohjalta. Eri aikakausina eri sidosryhmät ovat olleet keskeisessä asemassa. Ensin vaikutti kauppiaskapitalismi. Teollisuuskapitalismi tuli kuvaan mukaan 1800-luvun jälki puoliskolla.²⁷⁸ Tämä on havaittavissa Nottbeckien suvun vaiheissa, sillä kolmannen polven aikana kauppahuoneella ei enää ollut entisenlaista merkitystä yhtiön toiminnalle ja siirryttiin selkeämmin palkkajohtajuuteen. Vuosisadan vaihteessa kartellien merkityksen kasvu, muun muassa puuvillateollisuudessa, asetti uudenlaisia vaatimuksia johtajuudelle.

Pietarissa 21.4.1890 pidetyssä yhtiökokouksessa oli Eduardilla 11 ääntä, Alexanderilla 9 ääntä ja

275 Karonen 2004, s. 19.

276 Finlayson & Co:n yhtiökokouksen pöytäkirja 10.4.1889 (kopio), Finlayson & Co:n yhtiökokouksen pöytäkirja 21.4.1890 (kopio), Finlayson & Co:n arkisto, Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkisto (ELKA).

277 Raahe 23.10.1907, s. 3.

278 Keskinen ja Teräs 2008, s. 17; Ojala & Luoma-aho 2008, s. 128.

Wilhelmillä, Carlilla ja Peterillä 8 ääntä. Nottbeckien perillisillä oli edelleen yhteensä 78 ääntä ja Rauchien perillisillä 72 ääntä. Valtuusmies Wilhelm von Nottbeckilla oli nyt kaiken kaikkiaan 49 ääntä valtakirjojen ansiosta. Setä Eduard oli antanut valtakirjan 24 ääneensä asianajaja Bäckmannille kuten aiemmin. Kokouksen aloittaessa Wilhelm von Nottbeck ja Georg von Rauch olivat sukujensa valtuusmiesten roolissa. Kokouksessa kunnioitettiin edesmennyttä isännöitsijää, Wilhelm von Nottbeckia, seisten. Georg von Rauch vaati, että osingon suuruudesta päätettäisiin yhtiökokouksessa, mutta Wilhelm von Nottbeck täsmensi, että yhtiösopimuksen mukaan tulevan vuosiosingon määrittävät valtuusmiehet yhdessä isännöitsijän kanssa, joten ehdotus vaati yhtiösopimukseen muutoksen. Jotta oli mahdollista päättää kuluneen kauden osingosta yhtiökokouksessa, osingon vahvistaminen vaati kaksi kolmasosan määräenemmistön. Esitys osingosta hyväksyttiin 96 äänellä. Äänestyksestä pidättäytyivät von Nottbeck, Lewies ja von Mickwitz. Wilhelm von Nottbeckin kuoleman johdosta valtuusmies Georg von Rauch piti yhtiösopimukseen tehtäviä tarkistuksia tarpeellisina. Hallintoa piti laajentaa. Päätettiin asettaa komissio tekemään muutoksia yhtiösopimukseen, jossa määriteltäisiin valtuusmiesten ja isännöitsijän velvoitteita ja oikeuksia sekä esitystä osakeyhtiön muodostamisesta. Lopuksi päätettiin yksimielisesti von Nottbeckin ehdotuksesta pidättäytyä isännöitsijän valinnasta. Lopulliseen isännöitsijän nimittämiseen asti molemmat prokuristeina toimivat henkilöt hoitaisivat yhtiön edustusta ulkoisesti.²⁷⁹ Äänten jakautuminen monelle vaikutti päätöksentekoon. Yhden tahto ei enää ratkaissut.

Wilhelm von Nottbeckin kuoltua yhtiössä oli alkanut valtataistelu, vaikka tarvetta valita uusi isännöitsijä oli käsitelty jo patruunan eläessä. Lopulta, vaikka muitakin ehdokkaita ehdotettiin, niin Sommer tuli valituksi isännöitsijäksi. Poikien kirjeiden perusteella ennen ja jälkeen yhtiökokousten tunteet kävivät kuumina ja käytetyt termit vastapuolesta olivat hyvinkin värittyneitä. Esimerkiksi Peter kirjeessään nimitti eriävien ehdotusten esittäjiä idiooteiksi. Nämä ehdottivat kokouksessa muun muassa yhtiön muuttamista osakeyhtiöksi.²⁸⁰

Alexander kirjoitti veljelleen useamman kirjeen tammikuussa Wiesbadenista, mutta niissä ei käsitelty yhtiön asioita, vaan isän ja muiden sairastamista ja hoitoa, sekä isän vihamielisyyttä poikansa Wilhelmin vaimoa Marieta kohtaan. Patruuna suunnitteli siirtymistä Nizzaan, vaikka lääkäri oli kieltänyt matkustamisen. Alexander kirjoitti, että isä iloitsi Eduardin suunnitelemasta

279 Finlayson & Co:n yhtiökokouksen pöytäkirja 21.4.1890 (kopio), Finlayson & Co:n arkisto, Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkisto (ELKA).

280 Peterin kirje Edwardille 4.5.1890, s. 9. ”... die Vorschlägen der Idiotenbande.”

Wiesbadeniin tulosta.²⁸¹ Siksi varmaan seuraavat kirjeet on kirjoitettu vasta isän kuoleman jälkeen. Alexander kirjoitti 22.4.1890 Wilhelmin ja Peterin välittämistä uutisista yhtiökokouksen kulusta Pietarissa. Sähkeiden mukaan, jos hän ja Arthur olivat ne oikein ymmärtäneet, Georg R oli vaatinut lakisääteistä muutosta, osakeyhtiötä, ja tahtoi yhteishallintoa Pietarissa luottaen Wolffin yhtiön johtajana. C Rauchilla olisi oltava myös rooli. Suunnilleen tällaista järjettömyyttä Georg edisti ennen yhtiökokousta Wilhelmin kanssa keskustellessa. Kokouksen tuloksena asetettiin komitea yhtiön sääntömuutosten toteuttamiseksi, mutta yhtiökokous varasi oikeuden tämän hankkeen hyväksymiseen tai hylkäämiseen. Toista ehdokasta ei ollut asetettu Arthur Sommerille, kuitenkin Wolff oli edelleen esillä kuin myös vaatimus, oliko tekninen johtaja välttämätön.²⁸²

Peter pui yhtiökokouksessa käsiteltyjä asioita 12-sivuisessa kirjeessään. Rauchin ehdotuksen mukaan Wolffin pitäisi ottaa Finlayson & Co:n edustus Pietarissa ja yhdessä Arthur Sommerin kanssa hallita liiketoimintaa. Yhtiökokouksessa päätettiin rakennusten laajentamisesta ja konehankinnoista. Kaikista muutoksista vastasi Sommer. Peter painotti, että kustannukset katettiin yhtiön rahastosta eikä niillä olisi mitään vaikutusta tulevaan osinkoon. Esille tuli mahdollinen Wolffin häviö ja Sommerin asema siinä tapauksessa. Vaikuttaa, että Sommerilla oli vahva Nottbeckien veljesten tuki isännöitsijäksi.²⁸³

Alexander kirjoitti myöhemmin kunnista Pietarissa, jotka eivät olleet luopuneet ajatuksesta asettaa Wolff toiseksi isännöitsijäksi. Siitä todisti muun muassa seikka, että Wolff oli ystäväystynyt Lievenin kanssa ja käynyt tämän luona Tartossa, mikä Alexanderin mielestä osoitti tämän ”ehdottoman epäluotettavan persoonallisuuden”. Pelkästään senkin vuoksi heidän piti estää Wolffin valinta isännöitsijäksi. Oli mahdotonta suvaita, että tämä olisi asemassa, jota isä oli hoitanut. Alexander kertoi vehkeilystä, jota setä Eduard oli osoittanut. Hän oli tavannut matkoilla Mickwitzin, jolta kuuli Wilhelmin kirjeen sisällöstä setä Eduardille Wiesbadenissa. Alexanderin täytyi myöntää, ettei ihmetellyt, että setä Eduard oli valehdellut ei vain Mickwitzille vaan myös Jennylle ja Lollille. Oli aiempaa selvempää, että setä halusi heitä tahallaan vahingoittaa.²⁸⁴

281 Alexanderin kirjeet Edwardille 2.1.1890, 5.1.1890, 9.1.1890, 14.1.1890 ja 17.1.1890.

282 Alexanderin kirje Edwardille 22.4.1890, s. 1 – 2.

283 Peterin kirje Edwardille 4.5.1890, s. 4 – 5 ja 11. ”Wolff sollte die Agentin den F & C nabernehmen ... von Pburg aus mit A. S. das Geschäft leiten ... Was werdet ihr über sagen, wenn wir, falls Wolff nicht auch dazu genommen wird, Arthur Sommer gar nicht zum Disponenten wählen! Ein Hochlachen unserer seits brachte ihn ganz ausser Fassung; dann wir wussten uns zu genau daso sein alle Arthur um keinen Preis verlieren wollten.”

284 Alexanderin kirje Edwardille 14.6.1890, s. 6 – 8.

Wilhelm kirjoitti Eduardille 28.6.1890 Sommerin valinnasta isännöitsijäksi Tampereella, kuinka tämä voi kuvitella Willyn hämmästyksen, kun Georg ehdotti Sommeria isännöitsijäksi. Georg katsoi, että Dehnien ja muiden halukkaiden osallistuminen johtamiseen olisi virhe. Sommerin kanssa laadittiin seitsemäksi vuodeksi sopimus täsmällisin ja sitovin ehdoin. Wilhelm oli mielissään, että seuraavat seitsemän vuotta he olivat suojatut yhteishallinnolta ja muulta turhalta.²⁸⁵ Muutamaa päivää myöhemmin hän jatkoi toisessa kirjeessä, kuinka Norrménin luettua sopimuksen Arthur allekirjoitti sen 29.6.1890. Sen jälkeen juhliittiin lounaalla Milavidassa, mutta Wilhelm korosti, kuinka iltaa kohti Arthur ”kutsuttiin maanpäälle”, sillä tämä johtaisi Norrménin kanssa, kun taas Wilhelm neuvottelisi ja johtaisi Arthurin kanssa. Jälkimmäinen oli aluksi vähän pettynyt ja hämmentynyt, mutta kuitenkin pian tietoinen tilanteesta ja illasta täysin sivussa. Seuraavana päivänä Wilhelm oli ohjaimissa ja esitteli valtuusmiehenä Arthurin uutena isännöitsijänä. Puheessaan englantilaisille hän teki selväksi heidän asiansa ja asetti Arthurin johtajaksi. Kirjeessä Wilhelm ilmaisi pelkonsa, jos ei nyt lakosta, niin perusteellisesta kitkasta Arthurin ja Corneliuksen välillä, mutta kaikki oli sujunut tasaisesti siihen asti, vaikka nämä olivat paljon tekemisissä uuden kehräämön rakentamisen puitteissa. Wilhelm ilmaisi tyytyväisyytensä teollisuusrakennustyömaan etenemisestä ja totesi, että uusi isännöitsijä oli ehtivä.²⁸⁶ Wilhelm ei vielä tammikuun kirjeessä ollut käsitellyt yhtiön johtajakysymystä, vaan isän sairastelua ja sukuriitoja äidin kuoltua²⁸⁷.

Alexanderkin kirjoitti Sommerin juhlallisesta vaalista isännöitsijäksi Tampereella. Hänen mukaansa tämä miellyttävä toimi saatettiin paperille Norrménin läsnä ollessa ja sen allekirjoittivat molemmat valtuusmiehet ja Arthur Sommer. Georg R. herätti aluksi tiettyä epäluuloa, mutta viimeistään sopimuksen allekirjoituksen ja dokumenttien sinetöinnin jälkeen Alexander pääsi epäluulosta eroon. Hän saattoi nyt elävästi kuvitella, kuinka Rauchin sukulinja, joilla ei ollut koko toimesta tietoa, tuli riipimään hiuksia raivosta ja kynimään Pietariin saapuneen valtuusmiehen. Alexanderin mukaan Wolffin ehdokkuudesta vetäytyminen johti siihen, että ”he olivat sen velkaa Democleen miekalle”. Wilhelm esitteli Sommerin isännöitsijänä englantilaisille ja puhui tästä myöhemmin tarmokkaasti, vaikkakaan Alexander ei voinut todeta iloisenako vai suuttuneena. Voi vain kuvitella, että Carl on saanut tikarinpiston näistä uutisista ja on varmaan kaikki rokokoo astiastonsa vihasta murskannut.²⁸⁸ Merkillepantavaa verrattuna Wilhelmin kirjeeseen on, ettei Wilhelm viitannut Georgin, toisen

285 Wilhelmin kirje Edwardille 28.6.1890, s. 3 - 5 ja 8.

286 Wilhelmin kirje Edwardille 9.7.1890, s. 1 - 3 ja 10. ”Zum Abend hatte Arth zu sich aufs Land eingeladen. Arthur führt mit Norrmén, während ich den consniobhalte und mit ihm führ. Letzteres war anfangs etwas monkerad, bewusiegt sich jedoch sehr bald und von am Abend ganz seites.”

287 Wilhelmin kirje Edwardille 8.1.1890.

288 Alexanderin kirje Edwardille 30.6.1890, s. 1 - 2 ja 4.

valtuusmiehen osuuteen johtamisessa Tampereella.

Arthur Sommerin kirjeissä on merkittävää, kuinka hän sinuttelee Eduardia. Se kertoo hyvin läheistä väleistä perheeseen, mitä vielä vahvistaa, kun hän kertoo, kuinka uutiset Eduardin rakkaan isän kuolemasta koskettivat tuskallisesti ja kuinka tämä oli usein kohdellut häntä kuin poikaa. Sommer tulee aina muistamaan hänen hyvän ystävällisyytensä.²⁸⁹ Isännöitsijävalinnan jälkeen Sommer ilmaisi, että oli oikein miellyttävää, että isännöitsijäkysymys oli ratkaistu. Wilhelm oli esitellyt hänet uudessa isännöitsijän asemassa englantilaisille. Hän totesi olevansa velkaa Eduardin veljille moraalista tuesta, joka on helpottanut hänen asemansa vahvistumisessa.²⁹⁰

Toinen yhtiökokous järjestettiin Pietarissa 5.8.1890, johon uusi isännöitsijä Sommer osallistui, mutta äänettömänä. Isännöitsijäkysymys oli ratkennut eikä siihen enää palattu. Nottbeckeilla oli ääniä 77, mutta Rauhien perillisillä 71. Wilhelm Friedrich von Nottbeckilla oli 44 ääntä valtakirjojen valtuuttamana, mutta omat äänensä hän oli antanut valtakirjalla pankinjohtaja Norrménille. Käsiteltiin suomalaisen senaatin määräystä Tampereen vapaakauppoikeuksien kumoamisesta ja siten Finlayson & Co:lle tärkeästä verovapauden menettämisestä. Myös W. F. Von Nottbeck teki ilmoituksen, ettei asetettu komitea yhtiösopimuksen uudistamiseksi ollut edennyt asiassa erilaisista siitä riippumattomista syistä. Muita asioita ei ollut käsitelty.²⁹¹

Rauchit osallistuivat nyt enemmän yhtiön toimintaan. Heillä oli ollut aktiivinen rooli Pietarin toiminnoissa Carl von Nottbeckin kuoltua. Vaikuttaa siltä, että von Rauchien suku oli aiempaa kiinnostuneempi yhtiön johtamisesta ja halusi ajaa etujaan muun muassa asettamalla omia ehdokkaita. Heidän valtuusmiehenään toimi Georg von Rauch. Nottbeckien valtuusmieheksi valittiin Wilhelm von Nottbeck eikä Eduard von Nottbeck, mikä oli yllättävää, sillä Eduard omisti heistä suurimman osuuden yhtiöstä ja oli aiemmin siinä työskennellyt. Hän ei kuitenkaan enää asunut Tampereella, muttei myöskään valtuusmies Georg von Rauch. Isännöitsijänä ei enää jatkanut kukaan omistajista, vaan sukujen valtuusmiehet yhdessä sopivat johtajan palkkaamisesta.

Vahva omistajajohtaja toimi yhtiön sekä taloudellisina että teknisinä johtajana, mutta nyt

289 Arthur Sommerin kirje Edwardille 24.4.1890, s. 1. ”... er hat mich ja oft wie ein Sohn behandelt..”

290 Arthur Sommerin kirje Edwardille 23.7.1890, s. 5 – 6. ” Das es mir verhältnismässig leicht wird meine Stellung zu behaupten, verdanke ich sehr der moralischen Unterstützung, die mir von Deinen Brüdern zu Theil wird.”

291 Finlayson & Co:n yhtiökokouksen pöytäkirja 5.8.1890 (kopio), Finlayson & Co:n arkisto, Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkisto (ELKA).

isännöitsijä oli palkkajohtaja, josta tuli yhtiön johtaja, joka oli vastuussa yhtiön valtuusmiehille ja osakkuuksien ja myöhemmin osakkeiden omistajille yhtiökokouksessa. Yhtiöön muotoutuivat selkeät keskijohto ja alin johto vertikaalisesti ja yksikköjohdot horisontaalisesti. Aiempien omistajajohtajien tapaan palkkajohtajat usein osallistuivat työnsä ohella yhteiskunnallisiin vastuutehtäviin, esimerkiksi kaupunkien valtuustoissa, ajaen yhtiön ja yhteisön etuja samalla saaden henkilökohtaista arvostusta. Monet saivat myöhemmin arvonimiä ansiokkaasta työstään, esimerkiksi kauppaneuvoksen tai kunnallisneuvoksen arvon. Kolmannen polven aikana juuri palkkajohtajat Arthur Sommer ja Christian Bruun olivat tällaisia²⁹².

Per Schybergson pohtii omistajien ja palkattujen asiantuntijoiden merkitystä yritykselle ja sitä, kumpi on tärkeämpi yrityksen kehitykselle. Hän painottaa, että yrityksen alkuaikoina omistajat aktiivisesti osallistuvat yrityksen toimintaan ja johtamiseen. He saattoivat itse olla teollisuusalan ammattimiehiä. Myöhemmin omistajat toimivat passiivisina rahoittajina taustalla ja siirtävät vastuun yrityksen toiminnasta ja johtamisesta palkkajohtajille.²⁹³ Näin tapahtui Nottbeckienkin kohdalla: ensimmäisen ja toisen polven omistajat osallistuivat aktiivisesti, täysipäiväisesti yhtiön toimintaan ja johtamiseen, mutta kolmannessa polvessa omistajat siirsivät vastuuta palkkajohtajille toimien itse yhtiössä välillä aktiivisemmin tai passiivisemmin sekä hajauttamalla omistajien valvontaa. Perheyritys, jossa sukulaisuus oli ollut tärkeämpää kuin tehokkuus, ei vastannut kapitalistisen teollisuuden vaatimuksiin, jossa markkinat olivat nousseet keskeiseksi tekijäksi. Yritysjohtajat tekivät lopulliset päätökset, mutta mikä 1800-luvun lopulla vaikeutui yritysten ja yhtiöiden pääomien kasvaessa suuriksi, jolloin johtajien autonomia väheni.²⁹⁴

Vuosisadan jälkipuolella teollisen toiminnan painopiste siirtyi markkinoiden kehittyessä pääomista ja jakelusta, jota esimerkiksi kauppahuoneet edustivat, tuotantoon. Tällöin tehtaanhoidossa korostui tekninen tietämys, joka tuli pääomaomistusta ja kaupallisia seikkoja tärkeämmäksi.²⁹⁵ Tämä kehitys on havaittavissa Finlayson & Co kohdalla. Patriarkaalisen omistajajohtajan Wilhelm von Nottbeckin kuoltua seuraavassa sukupolvessa asiantuntijajohtajien merkitys korostui ja siten palkkajohtajien. Heidän asemansa perustui tietoon, taitoon ja kokemukseen sekä työhön omistautumiseen. Sidosryhmistä keskeiseksi muodostui työnvoima ammattiyhdistysliikkeen nousun

292 Bruun, Christian, Åbo Unterrättelser 7.12.1911, Tammerfors Nyheter 8.12.1911, Hufvudstadsbladet 8.12.1911, Tammerfors Nyheter 11.12.1911, Veckans Krönika 16.12.1911, Tammerfors Nyheter 23.12.1911. Brages Pressarkiv. Biografinen kokoelma. Helsinki; Sommer, Arthur, Hufvudstadsbladet 11.10.1907. Brages Pressarkiv. Biografinen kokoelma. Helsinki.

293 Schybergson 1990, s. 84.

294 Karonen 2004, s. 20 ja 290.

295 Schybergson 1990, s. 78.

myötä. Työntekijöiden persoonallinen suhde työnantajaan heikkeni ja jopa hävisi. 1800-luvulla monet aloittivat kauppiaina pitäen kauppahuonetta, josta laajensivat toimintaa teollisuuteen. Lopulta kauppahuoneen pito jäi ja keskityttiin teollisuuteen.²⁹⁶ Nottbeckien kauppahuoneen merkitys Pietarissa hiipui ja yhtiön Suomen markkinat korostuivat vuosisadan lopulla.

Wilhelm von Nottbeck oli ollut vahva johtaja, mikä olisi ollut haaste, jos joku pojista olisi jatkanut isänsä asemassa. Lindforsin mukaan ei osakkaiden joukossa ollut ketään, joka olisi voinut korvata Wilhelm von Nottbeckin ja siksi valittiin palkkajohtaja. Patruuna kuitenkin oli kannattanut poikaansa Peteriä²⁹⁷. Vanhin poika Carl teki omaa insinöörin uraa maailmalla. Wilhelm opiskeli muun muassa kemiaa ulkomailla, mutta ”hänen moneen houkutteleva luonteensa ei antanut rauhaa suorittaa tutkintoa”. Myöhemmällä iällä kiinnostus tekniikkaan ja matematiikkaan ilmeni monimuotoisina teknisinä keksintöinä, joista osasta oli hyötyä tehtaalle. Hän sai useita patenteja.²⁹⁸

Nekrologeissa todetaan Wilhelmin johdossa yhtiön kehittyneen merkittävästi ja hänen sanotaan olleen ”tunnettu työläisten lämpimästä huolenpidosta”, muun muassa työläisasuntokannan laajentamisesta vuosisadan vaihteessa. ”Huolimatta useista tarjotuista luottamustehtävistä hänen nöyrälle ja erikoiselle olemukselleen oli tyypillistä omistautuminen yhtiön johtamiseen”. Hän perusti yhtiöön eläkekassan sekä loma- ja opintotuen. Hän osallistui hyväntekeväisyyteen erilaisin lahjoituksin.²⁹⁹ Kuitenkin hänen aikanaan erosivat tai erotettiin yhtiöstä isännöitsijät, jotka olivat olleet liian uudistusintoisia tai ajaneet näkyvästi parempia työväen oloja³⁰⁰. Vaikuttaa siltä, että Wilhelm sai kiitosta palkkajohtajien ajamista uudistuksista ja työväen hyväksi tekemästä työstä. Wilhelm verkostoitui paikallisesti ja yhteiskunnallisesti, sillä hän oli mukana koulun perustamisessa Lielahteen ja Pispalan W.P.K:ssa,³⁰¹ muttei yltänyt yhtä laajaan yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen kuin isänsä. Hänellä, aivan kuten isällään, oli läheiset suhteet kenraalikuvernööreihin. Häntä pidettiin venäläismielisenä, sillä vuonna 1899 hän majoitti korkea-arvoisen vieraan suuriruhtinas Wladimir Aleksandrowitschin Lielahden kartanoon tämän vieraillessa Tampereella ja tehtaassa³⁰². Myös kenraalikuvernööri Nikolai Bobrikov yöpyi Lielahden kartanossa, mikä johti muun muassa

296 Karonen 2004, s. 35, 134 ja 140.

297 Lindfors 1938, s. 331; Wilhelm von Nottbeckin kirjeet Edwardille 3.9.1889, s. 4 ja 30.12.1889, s. 5 - 7.

298 Nottbeck, Wilhelm Ferdinand von, Hufvudstadsbladet 12.3.1928, Tammerfors Aftonbladet 12.3.1928, Mercator 16.3.1928, Åbo Unterrättelser 13.3.1928, Tammerfors Aftonbladet 16.3.1928. Brages Pressarkiv. Biografinen kokoelma. Helsinki.

299 Nottbeck, Wilhelm Ferdinand von, Hufvudstadsbladet 12.3.1928, Tammerfors Aftonbladet 12.3.1928, Mercator 16.3.1928, Åbo Unterrättelser 13.3.1928, Tammerfors Aftonbladet 16.3.1928, Brages Pressarkiv. Biografinen kokoelma. Helsinki.

300 Rasila 1997, Sommer, Arthur.

301 Helenius 2006, s. 163.

302 Finlands Allmänna Tidning 20.6.1899, s. 1.

Finlaysonin tuotteiden boikotointiin³⁰³.

Nekrologeissa Eduard von Nottbeckia pidettiin tehtaan vaikutusvaltaisena ”patruunana”. Hän työskenteli nuoruudessaan useita vuosia Finlaysonin konttorissa Tampereella, mutta muutti sitten Imatralle omistamaansa Neitsytniemen kartanoon vuonna 1889. Hän peri kiinnostuksen yhtiön toimintaan isältään ja oli aina kuolemaansa asti sen suurin yksittäinen osakkeenomistaja perheessä.³⁰⁴ Peter ja Alexander toimivat jonkin verran yhtiössä, mutta eivät johtaneet sitä. Peter valmistui ylioppilaaksi Tarton yliopistosta ja isänsä kuoltua peri sukkatehtaan. Tehdas lopetti toimintansa kuitenkin vuonna 1897³⁰⁵. Alexander valmistui kauppatieteiden kandidaatiksi Tarton yliopistosta³⁰⁶. Eduardin, Peterin ja Alexanderin suunnitelmissa oli perustaa tehtaat omistamiensa Vuoksen koskien varteen, mutta kun keisarin virastossa anomukset hylättiin, niin veljekset luopuivat hankkeesta³⁰⁷. Samanlaista sitoutumista pojilla ei ole havaittavissa kuin isällä ja isoisällä yhtiön asioiden hoitamiseen.

Sitä vastoin Arthur Sommer oli perillä yhtiön toiminnasta ja hänellä oli toimivat verkostot yhtiön sidosryhmiin. Sommer oli aloittanut Finlayson & Co konttorissa harjoittelijana jo 16-vuotiaana valmistuttuaan Viipurin Behmska-insituutista vuonna 1864 ja pysyi yhtiön palveluksessa vuoteen 1897. Vuonna 1868 hänet nimitettiin ensimmäiseksi kassaksi ja vuonna 1888 hänelle myönnettiin prokuristin valtuudet. Kun tehtaanpatruuna Wilhelm von Nottbeck kuoli maaliskuussa 1890, niin kesäkuussa määrättiin Sommerille yhtiön hallinta valtuusmiesten päätöksellä³⁰⁸. Arthur Sommer valittiin isännöitsijänä palkkajohtajaksi, jonka toimintaa seurasivat valtuusmiehet Wilhelm von Nottbeck ja Georg von Rauch valvoessaan omistajien etuja³⁰⁹. Heidän oli mahdollista erottaa ja valita palkkajohtaja. Sommerilla oli läheiset välit Nottbeckin perheeseen, mistä kertoo sinuttelu Eduardille osoitetuissa kirjeissä³¹⁰. Sommerin kanssa yhteistyö ei sujunut pitemmän päälle. Sommer erosi perustaen oman tehtaan, mutta toisaalta hänen määräaikainen sopimuksensa isännöitsijänä päättyi. Häntä palkkajohtajan roolissa seurasi Christian Bruun vuonna 1897³¹¹. Vuosisadan vaihteessa Bruun sai lähteä, koska oli ollut liian uudistusintoinen. Eduard von Nottbeck jatkoi

303 Helenius 2006, s. 163; Tampereen Uutiset 22.6.1899, s. 2.

304 Nottbeck, Edward von, Hufvudstadsbladet 15.2.1939, Tammerfors Aftonblad 15.2.1939. Brages Pressarkiv. Biografinen kokoelma. Helsinki.

305 Helenius 2006, s. 50.

306 Björneborgs Tidning 29.12.1900, s. 3; Tammerfors Nyheter 22.12.1900, s. 2; Hufvudstadsbladet 23.12.1900, s. 6.

307 Helenius 2006, s. 146.

308 Wilhelmin kirje Edwardille 28.6.1890, s. 3 - 5 ja 8 ja Alexanderin kirje Edwardille 30.6.1890, s. 1 - 2 ja 4.

309 Wilhelmin kirje Edwardille 28.6.1890, s. 3 - 5 ja 8 ja Alexanderin kirje Edwardille 30.6.1890, s. 1 - 2 ja 4.

310 Arthur Sommerin kirje Edwardille 24.4.1890, s. 1.

311 Bruun, Christian, Åbo Unterrättelser 7.12.1911, Tammerfors Nyheter 8.12.1911, Hufvudstadsbladet 8.12.1911, Tammerfors Nyheter 11.12.1911, Veckans Krönika 16.12.1911, Tammerfors Nyheter 23.12.1911. Brages Pressarkiv. Biografinen kokoelma. Helsinki.

jonkin aikaa yhtiön valtuusmiehenä, kun Wilhelm muutti Pietariin. Isännöitsijä Hermann Lüders raportoi Sveitsiin yhtiön asioista, jonne Eduard oli muuttanut vuosisadan alussa.³¹²

Nekrologin mukaan Sommer osallistui aktiivisesti ja tehokkaasti kunnalliselämään kaupunginvaltuutettuna vuosina 1876 – 1902 ja 1903 – 1904. Lisäksi hän otti osaa vuosien 1894, 1899 ja 1900 säätyvaltiopäiville yhtenä Tampereen kaupungin edustajana. Muun muassa laki- ja talouskomiteassa hyödynnettiin hänen kokemustaan ja käytännöllisyyttään. Hän esitti vuoden 1894 maapäivillä kysymyksen työntekijöiden tapaturmavakuutuksesta ”osoittaen ennakkoluulotonta ja työntekijäystävällistä näkemystä”. Hän kannatti kunnallisen äänioikeuden rajaamista. ”Osaava ja humaani kauppaneuvos Sommer työnsä ansiosta nautti säätyveljiensä luottamusta”, riippumatta puolueesta. Hän oli selvästi suomalaisuuden ystävä kallistuen vanhasuomalaisuuteen. Luotettavana ja valistuneena miehenä hänen kerrottiin nauttineen kaikkien osapuolten kunnioitusta.³¹³

Sanomalehdissä kerrottiin keisarin myöntäneen kauppaneuvoksen arvonimen Finlayson & Co pumpulikehruutehtaan isännöitsijä Arthur Sommerille vuonna 1896.³¹⁴ Paikalliset lehdet uutisoivat, kuinka Sommer osallistui kulttuuri- ja sivistystyöhön, sillä vuonna 1894 Sommer valittiin vaimonsa kanssa Yksityisen Suomalaisen Valmistavan koulun kouluneuvostoon kaupunginvaltuuston kokouksessa. Vuonna 1897 hänet hyväksyttiin Reaalilyseon kouluneuvoston jäseneksi.³¹⁵ Hän liittyi jäseneksi vaimonsa kanssa Suomalaisen Kirjallisuuden Seuraan vuonna 1897³¹⁶. Sommerille osoitettiin samaa kunnioitusta kuin edeltäjälleen Wilhelm von Nottbeckille, kun hänen nimipäivänään tehtaan torvisoittokunta kävi aamulla tervehtimässä³¹⁷.

Palkkajohtajana Arthur Sommer edusti jatkuvuutta perheyhtiön toiminnassa sukupolven vaihtuessa. Hänellä oli yhtiön kannalta merkittävät verkostot ja tietämys, koska hän oli toiminut Wilhelm von Nottbeckin oikeana kätenä ja tarvittaessa sijaisena patruunan ollessa matkoilla. Isännöitsijänä hän heti ryhtyi kehräämön laajentamiseen ja voimalaitoksen suurentamiseen. Hän tunsikin Wilhelmin pojat jo lapsesta, koska oli ollut heidän leikkiverinsa, mutta oli toiminut erilaisissa tehtävissä yhtiössä vuosien ajan 16-vuotiaasta lähtien, mikä osoitti sitoutumista.³¹⁸ Hän kuului paikallisiin verkostoihin.

312 Helenius 2006, s. 122; Hirsjärvi 1950, s. 251.

313 Sommer, Arthur, Hufvudstadsbladet 11.10.1907. Brages Pressarkiv. Biografinen kokoelma. Helsinki.

314 Finlands Allmänna Tidning 23.5.1896, s. 9; Uusi Suometar 24.5.1896, s. 5; Åbo Tidning 28.5.1896, s. 2; Suomalainen 29.5.1896, s. 3.

315 Tampereen Uutiset 27.6.1894, s. 3; Tampereen Sanomat 29. 4.1897, s. 2.

316 Aamulehti 8.5.1897, s. 2.

317 Tampereen Uutiset 1.11.1892, s. 2; Tammerfors 3.11.1896, s. 2.

318 Lindfors 1938, s. 331 ja 333.

Esimerkiksi hän vaikutti kaupungin valtuutettuna vuodesta 1876 alkaen.³¹⁹ Hän kuului myös Kansallis-Osake-Pankin hallintoneuvostoon³²⁰. Ammatillisen osaamisen lisäksi, mistä kertoo muun muassa yhtiön tuotannon kasvaminen yli kolmanneksella hänen kaudellaan, hän oli aktiivinen yhteiskunnallisesti ja poliittisesti, mikä lopulta johti erimielisyyksiin yhtiön johdon kanssa ja eroon vuonna 1897 määräaikaisen sopimuksen umpeuduttua. 1890-luvulla kielikysymys ja suomalaisuusaate olivat keskeisiä poliittisia kiistakysymyksiä, joiden ratkaisemiseen Sommer aktiivisesti osallistui.³²¹ Nottbeckit taas kuuluessaan yhteiskunnan aateliseen kermaan edustivat vanhaa järjestystä, eikä muutos ollut heidän etujensa mukaista. Sommerin ammatillinen osaaminen ja sosiaalinen pääoma ei ollut tässä tilanteessa riittävä, kun yhtiön keskeisessä verkostossa toiminta oli kitkaista. Sukuverkosto oli vielä voimakas vaikuttaja yhtiön asioissa.

Uuden johtajan valinta vaati yhtiön ja sen verkostojen uudelleen muodostamista. Yhtiön omistajat muuttivat yhtiön aiempaa johdon verkostoa merkittävästi palkkaamalla Sommerin tilalle ammattijohtaja Christian Bruunin, jonka piti perehtyä tehtaan toimintaan ja luoda tarvittavat verkostot. Toisaalta tehtaalla oli vakiintunut maine ja palkkajohtajalla apuna varakonsuli Charles de la Croix, joka toimi isännöitsijän lähimpänä miehenä ja sijaisena vuoteen 1901 neljän eri isännöitsijän palveluksessa³²². Bruun oli palkkajohtaja, joka oli opiskellut Dresdenin polyteknisessä ja valmistunut insinööriksi. Hän oli työskennellyt Sveitsissä eri tehtaissa, jonka jälkeen Nottbeckien paperitehtaassa Annalovossa. Forssan puuvillatehtaassa hän oli ollut A. W. Wahrensin johtajaopissa. Ennen Finlayson & Co hän oli toiminut palkkajohtajana puuvillatehtaassa Vaasassa vuodesta 1888. Hänellä oli siis ammatillista koulutusta ja kokemusta ja hän omasi verkostot alalla toimijiin. Nekrologin mukaan hän oli osoittanut eri tehtävissään käytännöllisyyttä, päättäväisyyttä sekä perinpohjaista kaupallista että teknistä osaamista. Hän omistautui työlleen, ja häntä pidettiin lahjakkaana ja vieraanvaraisena miehenä. Hän toimi muun muassa Tampereen Teknillisen Seuran puheenjohtajana ja monen liikeyrityksen johtokunnan jäsenenä. Vaimonsa kanssa hän loi perustan työntekijöiden osuustoimintaliikkeelle Tampereella. Se oli toimintamuoto, johon hän oli tutustunut Englannissa ja josta hän neuvotteli tehtaan työntekijöiden kanssa omassa kotonaan.³²³ Hän osallistui aktiivisesti Tampereen Teknillisen Seuran toimintaan, muun muassa järjestämällä 40 jäsenelle käynnin tehtaalla. Uutisen mukaan kunnallisneuvos Christian Bruun demonstroi lyhyen esityksen.³²⁴

319 Rasila 1984, s. 569 - 570.

320 Päivälehti 19.2.1893, s. 1; Hufvudstadsbladet 4.3.1893, s. 1 – 2.

321 Lindfors 1938, s. 343 ja 346; Rasila 1997, Sommer, Arthur.

322 Lindfors 1938, s. 381-382.

323 Bruun, Christian, Åbo Unterrättelser 7.12.1911, Tammerfors Nyheter 8.12.1911, Hufvudstadsbladet 8.12.1911, Tammerfors Nyheter 11.12.1911, Veckans Krönika 16.12.1911, Tammerfors Nyheter 23.12.1911. Brages Pressarkiv. Biografinen kokoelma. Helsinki.

324 Tammerfors Nyheter 25.10.1898, s. 3; Wiborgsbladet 27.10.1898, s. 3.

Omistajat eivät olleet kuitenkaan tyytyväisiä Bruunin toimintaan ja valtuusmiehet erottivat hänet noin kolmen vuoden päästä. Bruun oli tyypillinen palkkajohtaja. Hän oli tilivelvollinen toimistaan yhtiön valtuusmiehille ja sai siten kantaa vastuun päätöksistään ja yhtiön tuloksesta. Hän laajensi tehdasta entisestään ja teki suuria parannuksia, mutta joista osan omistajat kokivat liian suuriksi. Todennäköisesti fiaskoksi osoittautunut Lamminrahkan turvetehtaan hanke vaikutti ratkaisevasti Bruunin asemaan, vaikka valtuusmiehet olivat hanketta tukeneet. Yhtiökokouksessa Bruunin katsottiin ylittäneet valtuudet sekä toimineen omavaltaisesti, mikä johti käteisvarojen puutteeseen ja siten pienempiin osinkoihin. Erimielisyydet johdon kanssa ja heikentynyt terveys aiheuttivat Bruunin hakeutumisen vähemmän raskaisiin tehtäviin.³²⁵ Asian käsittely yhtiökokouksessa ilmaisi osaltaan yhtiön johdon siirtymistä palkkajohtajuuteen omistajajohtajuudesta. Palkkajohtajalla oli mahdollisuus toimia itsenäisesti ja yhtiön etua ajatellen pitkällä tähtäyksellä, mutta hän oli vastuussa toimistaan yhtiön omistajille yhtiökokouksessa. Yhtiön osakkaat olivat tietoisia Bruunin toimista valtuusmiesten kautta. Tässä ilmeni myös omistajien halu maksimoida voittonsa lyhyellä aikavälillä. Näin yrityksen johto oli erkaantunut omistuksesta. Tämä kehitys noudatti osittain samankaltaisia prosesseja kuin Buddenbrook-syndrooman kolmas vaihe, sillä Nottbeckien kolmas polvi ei enää itse kyennyt toimimaan yhtiön johdossa, mutta tilanteen pelastivat osaavat palkkajohtajat. Keskeistä Nottbeckien kolmannen polven vaikuttimille olivat voitot lyhyellä aikavälillä ja halu karttaa riskejä.

Sanomalehdistä saattoi lukea henkilökunnan lämpimistä väleistä entiseen palkkajohtajaan, kun Finlayson & Co:n palveluksessa olevat henkilöt muodostivat kaksi delegaatiota, jotka onnittelivat entistä johtajaansa tämän syntymäpäivänä sekä osoittivat kiitollisuutta ajasta, jonka työskentelivät hänen johdollaan. Yksi delegaatio käsitti konsuli Charles de la Croix ja kolme mestaria. He lahjoittivat kauniin albumin sisältäen muotokuvan ja kaikkien 43 virkailijan allekirjoituksen. Toinen delegaatio käsitti kymmenen työntekijää, jotka lahjoittivat muistotaulun, jonka keskellä oli Tampereen vaakuna, vasemmalla puolella sisäkuva uudesta herra Bruunin aikana pystytetystä puuvillakehräämön rakennuksesta ja oikealla puolella ulkokuva. Alla oli teksti ”Kunnioitettu herra kunnallisneuvos Christian Bruun”. Puuvillakehräämön työntekijät yksimielisesti pahoittelivat isännöitsijän eroa. He näkivät hänessä heidän hyväntekijänsä ja ystävän, joka huolehti heidän aineellisista ja henkisistä elinehdoista ja joka tehtaan johtajana nautti heidän luottamustaan.³²⁶

325 Lindfors 1938, s. 347, 356 ja 364-365; Helenius 2004, s. 116-117; Bruun, Christian, Åbo Unterrättelser 7.12.1911, Tammerfors Nyheter 8.12.1911, Hufvudstadsbladet 8.12.1911, Tammerfors Nyheter 11.12.1911, Veckans Krönika 16.12.1911, Tammerfors Nyheter 23.12.1911. Brages Pressarkiv. Biografinen kokoelma. Helsinki.

326 Tammerfors Nyheter 14.5.1900, s. 2; Hufvudstadsbladet 16.5.1900, s. 5. Bruun täytti 51 vuotta.

Hänen rooliinsa tehtaan johtajana liitettiin paljon samaa kuin edesmenneen omistajajohtajan patruuna Wilhelm von Nottbeckin.

Vuonna 1900 yhtiö oli ilman isännöitsijää noin puoli vuotta valtuusmies Wilhelm von Nottbeckin valvonnassa. Apuna hänellä oli prokuristit, kassanhoitaja ja itsenäiset tekniset johtajat. Uudeksi isännöitsijäksi valittiin Hermann Lüders, joka kutsuttiin Saksasta. Hän vastasi valtuusmiesten odotuksia, sillä häntä luonnehdittiin säästäväiseksi, eikä hän ajanut uudistuksia. Hän nautti lisäksi Nottbeckin veljesten luottamusta, sillä hän oli heidän henkilökohtainen ystävänsä metsästys- ja kalastusretkiltä. Lüders oli toiminut yhtiössä kirjanpitäjänä 15 vuotta vuosina 1868 - 1883, mutta johtanut sen jälkeen omaa huolintaliikettä Lyybekissä. Lüdersin suhde Nottbeckeihin oli etäisen kunnioittava säilyneen kirjeenvaihdon perusteella. Hänen aikanaan yhtiön nettovoitto väheni ja tehtaot toimivat vajaalla käytöllä, mutta talouden taantuma myös leimasi 1900-luvun alkua.³²⁷

Nekrologin mukaan palvelusaikanaan Lüders onnistui säilyttämään erityisen hyvät suhteet yhtiön työ- ja palveluskuntaan, joista todistivat kunnianosoitukset hänen vuosipäivänään³²⁸. Kuitenkin esimerkiksi sosiaalidemokraattinen *Kansan Lehti* 2.12.1905 kritisoi isännöitsijän toimintaa otsikon ”Herra närkästyy” alla. Työnjohtajien ulosajamisen johdosta Finlaysonin tehtaan isännöitsijä ilmoitti työväestölle, että jos vastaavaa jatkossa tapahtuu, niin se johtaa töiden lopettamiseen tehtaassa neljäksi kuukaudeksi. Kehotettiin kääntymään isännöitsijän puoleen päällystöstä koskevissa asioissa. Samassa lehdessä kerrottiin ”Yhdistysten rientoja” alla puuvillatehtaan ammattiosaston kokouksesta, jossa käsiteltiin komitean lausuntoa selvityksestä palkkojen alennukseen. Kävi ilmi, ettei tirehtööri Borhardt ollut syypää palkkojen alennukseen vaan isännöitsijä Lüders. Työnjohtajille oli myönnetty ”piiskarahaa” joululahjarahan muodossa, jotta yhä enemmän kiristäisivät työväkeä.³²⁹

Muutamaa päivää myöhemmin lehden pakinassa pidettiin isännöitsijä herra Lüdersiä ”korkeasti oppineena ja maailmaa nähneenä, mutta esiintyneen lyhytnäköisesti käydessään omistavana luokkana työväen oikeutettuja vaatimuksia vastaan”. Esitettiin, että ”herra Lüdersin hoitaessa tehdasta näin oli olemassa vaara, että suurin tehdas Suomen niemellä oli jonakin päivänä raunioina. Herra Lüdersin piti maan asioita seuranneena tietää, ettei massoja ollut hyvä härnätä.” Todettiin kuitenkin, ”ettei hänestä olisi sanojensa vastaajaksi pahojen päivien tullessa”. Lüdersiä kutsuttiin ”tyhmeliiniksi, jota hänen tehtaansa työväki ei säiky, sillä työväki oli itsetietoinen ja selvä

327 Lindfors 1938, s. 376-377, 378. 380 - 381; Helenius 2004, s. 120, 122.

328 Lüders, Hermann, *Veckans Krönika* 8.10.1910. Brages Pressarkiv. Biografinen kokoelma. Helsinki.

329 *Kansan Lehti* 2.12.1905, s. 2 - 3.

asemastaan kaupungissa”. Lehdessä kerrottiin myös Finlayson & Co karstaus- ja karkeakehräämön työväen kokouksesta, jossa oli läsnä osaston mestari Horrocs ja tehtaan isäntä isännöitsijä Lüders tulkkinaan konttoristi Cajanus. Työväki halusi varmistuksen, ettei Bihlström enää tule tehtaaseen, johon isännöitsijä ilmoitti, että tämä oli pyytänyt eron toimestaan eikä ollut enää palveluksessa. Samalla isännöitsijä ilmoitti työväen palkkojen korotuksista. Isännöitsijä toivoi, että vastaisuudessa hänelle ilmoitetaan epäkohdista lähetystöjen kautta, jotta ”vältetään juorut ja juonet”.³³⁰ *Kotimaan* jutussa ”Pääoman ja työn taistelu Tampereella” 26.4.1907 työväen lähetystö kävi isännöitsijä Lüdersin luona esittäen kirvesmiesten puolesta allekirjoitettavaksi kirjelmän vaatimuksista, joihin herra Lüders lupasi todistajien läsnä ollessa sitoutua, muttei suostunut kirjalliseen sitoumukseen, koska ei muullakaan tehtaan työväellä ollut sellaista. Lisäksi tarvittiin vähemmän kirvesmiehiä. Tehtaanväki kokousti ja päätti jatkaa sovittelukeskustelua kirjallisen allekirjoituksen saamiseksi.³³¹

Jälleen yhtiön verkosto oli muuttunut, kun Bruunin tilalle palkattiin Lüders. Nyt ei palkattu yhtiölle eikä sen omistajille vierasta ammattijohtajaa, vaan henkilö joka oli työskennellyt aiemmin yhtiössä ja kuului Nottbeckien verkostoon siten nauttien heidän luottamustaan. Hän oli sopivasti ammattijohtaja, mutta hän oli lisäksi yhteyksissä sukuun sosiaalisen pääoman avulla. Hänen voi olettaa olleen jonkin verran verkostoitunut yhteiskunnallisesti ja tunteneen kaupungin edustajia, sillä hän oli aiemmin kaupungissa asuessaan toiminut Anniskeluyhtiössä tilintarkastajana³³². Hänellä ei kuitenkaan ollut samanlaista verkostoa suomalaisen yrityskehitykseen kuin edeltäjällään Bruunilla. Sanomalehdessä *Raaha* uutisoitiin Finlayson & Co osakeyhtiön perustavasta kokouksesta 15.10.1907 Tampereella, jossa yhtiön johtokuntaan valittiin herrat Wilhelm von Nottbeck, pankinjohtaja Alfred Norrmén ja isännöitsijä H. Lüders. Yhtiön toimeenpanevaksi johtajaksi otettiin isännöitsijä H. Lüders ja isännöitsijäksi nykyinen prokuristi Ed. Forström.³³³ Näin Lüders jatkoi yhtiössä toimitusjohtajana, kun yhtiö muutettiin osakeyhtiöksi vuodesta 1908 lähtien.

Modernissa liikeyrityksessä työskentelevät palkkajohtajat, yksilöt tai yksilöiden ryhmät, eivät enää olleet korvaamattomia yhtiön toiminnan jatkuvuudelle, kuten omistajanjohtaja aikoinaan. Johtajat korvattiin toisiin tarvittaessa, mutta liikeyhtiöinstituutio pysyi. Johtajat eivät enää valikoituneet asemaansa perhesuhteilla ja johto erkaantui omistuksesta. Tarvittiin ammattijohtajia, jotka rakensivat samalla uraa.³³⁴ Yhtiöiden johtajat verkostoituivat etenkin kartellien kautta. Vuosisadan

330 *Kansan Lehti* 7.12.1905, s. 3.

331 *Kotimaa* 26.4.1907, s. 3. Kristillis-yhteiskunnallinen viikkosanomalehti.

332 *Aamulehti* 29.3.1882, s. 2.

333 *Raaha* 23.10.1907, s. 3. Nuorsuomalainen sanomalehti.

334 *Chandler* 1977, s. 8-9.

lopulla työväen järjestäytyminen muutti toiminnan luonnetta ja yhteydenpitoa yhden merkittävän sidosryhmän suhteen, nimittäin työntekijöiden. Lakot ja levottomuudet tulivat osaksi yhtiöiden ja yritysten arkea. Nyt saatettiin tehdä valituksia työnjohtajien mielivallasta, sorrosta, raakuudesta ja puolueellisuudesta. Aiemmin ei ollut ollut valituskanavaa, koska mestarit eivät välttämättä osanneet suomea.³³⁵ Omistajajohtajat olivat huolehtineet työntekijöistä kristillisen armeliaisuuden ja lähimmäisenrakkauden nimissä, kun palkkajohtajat paransivat oloja osittain kristillisen arvomaailman pohjalta, mutta ennen kaikkea liittojen neuvottelujen tuloksena ja muuttuvan yhteiskunnan paineesta. Niin Suomessa kuin muualla Euroopassa kansallishenki kannusti osaltaan olojen parantamiseen, sillä maan maine oli kyseessä. Palkkajohtajat ja omistajat eivät aina olleet samoilla linjoilla uudistusten suhteen, sillä se vähensi osuuksia tai osinkoja. Näin tapahtui juuri palkkajohtaja Bruunin aikana, kun taas Lüders vastasi omistajien odotuksia.

1800-luvun liikemaailma voidaan nähdä sosiaalisena järjestelmänä, jonka toimijat olivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Lainsäädäntö ei rajoittanut kilpailua, mutta siitä huolimatta ei haluttu kilpailla toimintaa vahingoittaen. Tilanne edesauttoi tehdasyrittäjien yhteistyön ja verkostojen muodostamista. Yhteistyön avulla vähennettiin epävarmuutta, helpotettiin pääomien kokoamista ja madallettiin uusien hankkeiden käynnistämistä.³³⁶ Ojalan ja Luoma-ahon mukaan teollisuuskapitalismissa valta oli asiakkailta, kartelleilla ja rahoittajilla kauppa-agenttien sijaan. Kilpailu markkinoilla oli kovaa, joten kartellien kautta pyrittiin estämään epäterve hintakilpailu sopimalla hinnat ja alennukset. Näin teollisuuskapitalismin keskeisiksi sidosryhmiksi muodostuivat kartellit.³³⁷ Tällöin omistajien ja yritysten johtajien kädet olivat sidotummat ja heidän tuli noudattaa yhteisiä sopimuksia. Toinen asia oli, kuinka hyvin kartellisopimuksia noudatettiin. Kartellit olivat yksi muoto yhteistoiminnallisuutta. Yhteistoiminnallisuus ja sitä kautta sosiaalinen pääoman merkitys on ollut tunnusomaista suomalaiselle liiketoiminnalle vuosisatojen ajan pääomaköyhässä maassa. Tunnuksomaista tälle olivat yritysten monitahoiset yhteistyöverkostot keskenään ja myös verkostoituminen yhteiskunnan eri osa-alueille. Vientiteollisuus kartelloitui 1890-luvulta alkaen.³³⁸ Vaikka puuvillateollisuudessa hinnoittelu oli suurin piirtein yhtenäistä ja Finlayson aluksi määräsi hintatason, niin kehitys johti siihen, että muutkin saattoivat vaikuttaa hinnoitteluun. Yhdessä sovittiin hinnoista, mutta sopimuksia ei välttämättä noudatettu, sillä käytössä oli erilaisten alennusten kirjo. 1900-luvun alun huono talouskehitys ja suuret hinnanalennukset johtivat tiiviimpään yhteistyöhön ja puuvillarenkaan syntymiseen 1903.³³⁹

335 Lindfors 1938, s. 387 - 388, 390 - 392.

336 Kallioinen 2004, s. 101.

337 Ojala & Luoma-aho 2008, s. 127 - 129.

338 Ojala & Luoma-aho 2008, s. 121; Hjerppe 1979, s. 105 - 106.

339 Lindfors 1938, s. 370 - 371.

Scrantonin mukaan palkkajohtajia palkattiin, koska perheyhtiössä sosiaalinen pääoma muutti luonnetta neljällä luottamuksen osa-alueella: **Perhesuhteet** eivät enää tarjonneet luotettavia rakenteita ajassa ja paikassa tapahtuvalle toiminnalle ja toiveille. Suvun ja perheen merkitys väheni eikä välttämättä löytynyt riittävää osaamista tai sitoutumista. Mahdollisesti ei kukaan enää saanut riittävää luottamusta perheessä yhtiön johtotehtäviin. **Paikan ja paikallisuuden** keskeisyys ja pysyvyys hävisivät liikkuvuuden myötä, kun maantieteellinen etäisyys ei enää estänyt tehokasta päätöksentekoa ja yhteydenpitoa. Tekniikka kehittyi ja sekä liikenneyhteydet että tiedonvälitys tehostuivat. Rakennettiin rautateitä ja lennätinlinjoja. Lisäksi kilpailun kiristyessä oli kyettävä yhteistyöhön muiden yritysten kanssa koko maassa. **Uskonnollisen kosmologian ja organisoidun uskonnon** merkitys uskon ”institutionaalisenä suojana” väheni; uskonto ei enää selittänyt ja määrittellyt maailmaa. 1800-luvun lopulla yliopistoissa opiskelevat ylemmän luokan nuoret saivat oppia muun muassa kehitysoopista, sieluopista³⁴⁰ ja luonnontieteistä, jolloin isien usko ja arvot eivät enää vaikuttaneet samalla tavalla. **Aiemmin merkittävät traditiot, aikaan ja paikkaan sidotut rutiinit** muuttuivat sekaviksi ja satunnaisiksi rituaaleiksi, jotka eivät herättäneet innostusta eivätkä taanneet mitään.³⁴¹ Yhtiöissä muun muassa kokoontumiset yhteisiin hartaushetkiin menettivät aiempaa merkitystä, mutta hyväntekeväisyys sitä vastoin pysyi tärkeänä.

Ongelmia saattoi aiheuttaa jälkipolven haluttomuus noudattaa suvun perinteitä ja arvoja, esimerkiksi saatettiin kieltäytyä solmimasta yhtiön ja suvun etua palvelevaa avioliittoa tai naida sopimaton puoliso. Mutta kun toimittiin yhtiön kannalta rationaalisesti, sosiaalisen pääoman hyöty saattoi kertyä joko yksilöille tai yhteisöille. Sosiaalisen pääoman määrä riippui yhteyksien määrästä ja laajuudesta. Tarkastelen eliitin mahdollisuuksia saavuttaa ja ylläpitää omaa statustaan. Omistajuus ja johto haluttiin pitää suvussa jopa niin, että serkusten avioliitot ja liikekumppaneina toimivien sukujen väliset avioliitot olivat yleisiä useammassa polvessa. Tiiviit sukuverkostot saattoivat koitua kohtalokkaaksi aikaa myöten, sillä siten ei saatu uutta verta kehittämään yhtiötä ja lisäksi se saattoi johtaa lapsettomuuteen. Jälkipolvella ei välttämättä ollut riittävää osaamista ja intoa yhtiön johdon tehtäviin.

Monessa yhtiössä suku oli tullut ulkomailta harjoittaakseen liiketoimintaa tai työskennelläkseen autonomisessa Suomen suurruhtinaskunnassa. Toisen polven Suomessa toimivaa pidettiin jo ”suomalaisena”, sillä maahan integroiduttiin avioliittojen ja liikesuhteiden kautta. Kansainväliset

340 Aiempi nimitys psykologialle.

341 Scranton 2008, s. 33.

yhteydet ja verkostot pysyivät ja edesauttoivat menestystä yritysmaailmassa.³⁴² Wilhelm von Nottbeckin pojat olivat syntyneet ja kasvaneet Tampereella. Avioliitot kuitenkin edelleen solmittiin suvun tavan mukaan baltiansaksalaisiin aatelisiin yhtä ei-toivottua poikkeusta lukuun ottamatta. Carl von Nottbeck pysyi naimattomana, mutta hänellä oli avioton tytär Pariisissa³⁴³, mikä osaltaan kertoo erilaisesta maailmankatsomuksesta verrattuna isään ja isoisään. Kolmannessa ja neljännessä polvessa esiintyi avioliittoja serkusten välillä³⁴⁴, mikä vahvisti sosiaalista uusintamista.

Liiketoiminnan laajeneminen asetti paineita perinteiselle perheyriityksen mallille ja sen löyhälle organisaatiolle. Mika Kallioisen mukaan suuriksi kasvaneet perheyriitykset vastasivat haastavaan tilanteeseen järjestäytymällä osakeyhtiöiksi. Suurille investoinneille oli helpompi saada rahoitusta osakeyhtiömuodossa ja samoin perheen ja yrityksen omaisuus sekä vastuut olivat toisistaan erillään. Näin myös yhtiö saattoi jatkaa toimintaansa jakamattomana, kun yhtiön osakkeita perittiin.³⁴⁵ Osakeyhtiömuotoa esitettiin Finlayson & Co:n yhtiökokouksessa jo vuonna 1890, mutta Nottbeckit eivät sitä kannattaneet. Nottbeckeja oli jo useampia yhtiön osakkaina; samoin Rauchien perillisten osuudet olivat monet.³⁴⁶ Omien sukulaisten ja tuttavien suosiminen nimityksissä ei toiminut eikä hyödyttänyt yhtiötä, vaikka se oli aiemmin rakentanut luottamusta. Enemmän päinvastoin, sillä tarvittiin tiettyä asiantuntemusta, jota ei välttämättä löytynyt suvun piiristä. Tärkeää oli palkata hyviä ja osaavia johtajia.³⁴⁷ Vaikuttaa, että yhtiö menestyi ja uudistui paremmin Sommerin ja Bruunin johdossa kuin Lüdersin, mutta Lüders nautti ennen kaikkea omistajien luottamusta.

Karosen mukaan Suomen suuriruhtinaskunnassa oli johtajista alle viidennes varsinaisia palkkajohtajia 1900-luvun alussa, vaikkei heidänkään kohdalla toteudu yritysjohtajakapitalismin käsitykset palkkajohtajasta, koska monilla oli merkittävä osuus yrityksen pääomasta. Yhteistä heille oli yliopisto-opinnot eli korkea koulutus. Karonen esittää Alfred D. Chandlerin Jr:n ja Herman Deamsin mallin kapitalismin kehitymisestä henkilökohtaisesta johtamisesta yritysjohtajakapitalismiin. Mallissa on kolme vaihetta: aluksi omistaja johtaa yritystä henkilökohtaisesti tai yritys on perheyriitys; toisessa vaiheessa palkkajohtajat vastaavat operationaalisista päätöksistä, vaikka omistajilla on vielä keskeinen rooli päätöksenteossa; kolmannessa vaiheessa omistaminen ja johtaminen ovat erotetut toisistaan. Yritysjohtaja päättää

342 Karonen 2004, s. 39.

343 Helenius 2006, s. 100 ja 170; Hueck, 1968, s. 264.

344 Helenius 2006, s. 146 ja 171; Hueck 1968, s. 266 – 267.

345 Kallioinen 2004, s. 94.

346 Lindfors 1938, s. 296 - 297; Finlayson & Co:n yhtiökokouksen pöytäkirjat 21.4.1890 (kopio), 4.4.1900 (kopio), 25.4.1907 (kopio), Finlayson & Co:n arkisto, Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkisto (ELKA).

347 Karonen 2004, s. 291.

tällöin sekä päivittäisistä töistä että pitkän linjan strategioista. Mallia on kritisoitu eikä se Karosen mielestä saa vahvistusta Suomessakaan 1600-luvulta 1900-luvun alkuun ulottuvalta ajalta. Suurin osa yrityksiä johtajista oli perinyt asemansa tai huomattavan omaisuuden. Palkkajohtajia ei palkattu yrityksiä johtamaan, joten suurin osa yritysjohtajista oli johtamiensa yritysten suuromistajia vielä 1900-luvun alkuun mennessä.³⁴⁸ Nottbeckien kolmannessa polvessa ilmeni lähinnä edellä esitetty toinen vaihe, sillä palkkajohtajat tekivät operationaalisista päätöksiä ja vaikuttivat strategiaan päätöksiin. Omistajilla oli kuitenkin vielä keskeinen rooli päätöksenteossa valtuusmiesten kautta. Uskon ratkaisun auttaneen kolmatta sukupolvea selviytymään yhtiön johtamisen haasteista. Yhtiön muuttuessa osakeyhtiöksi vuonna 1908 omistaminen ja johtaminen eriytyivät selkeästi.

Palkkajohtajien ja aiemmin konttoriväen raportointivelvollisuus kirjeitse omistajien edustajille tai omistajajohtajalle auttoi yrityksen valvonnassa. Finlayson & Co omistajajohtajien aikana harjoittivat isännöitsijä ja ylin konttoriväki raportointia omistajajohtajalle, vaikka Karosen mukaan raportoinnin merkitys ei ollut relevanttia omistajajohtajien aikana. Wilhelm von Nottbeckin toimiessa omistajajohtajana hänen alaisensa raportoivat poissa ollessa. Nottbeckin asema tehtaanjohtajana edellytti ulkomaanmatkoja, sillä kehitystä piti seurata ja suhteita hoitaa. Merkittävimpien 1800-lukujen yritysten konttorihenkilökunnan saattoi jättää tavallisesti hoitamaan yhtiön asioita, annettuja tehtäviä, lyhyeksi ajaksi ja jopa pidemmäksi ajaksi ilman kontrollia, sillä yrityksen johtajat kävivät välillä lomailemassa Keski-Euroopassa ja sukuloimassa. Näihin matkoihin yhdistyi liikekumppanien tapaamisia ja uusien yhteyksien luomista.³⁴⁹

Useiden omistajien hallinnoimaa yhtiötä varten voitiin perustaa uusi johtoelin, johtokunta, jonka toimintaan ainakin suurimmat yhtiön osakkaat osallistuivat. Muutamankin osakkaan yhtiö verrattuna yhden omistajan tehtaaseen vaati keskinäistä yhteistyötä. Isännöitsijä eli palkkajohtaja yleensä osallistui johtokunnan kokouksiin. Päätösvalta yhtiössä kuului yhtiökokoukselle, johon kaikki osakkaat saattoivat osallistua.³⁵⁰ Finlayson & Co:n yhtiökokoukset pidettiin Pietarissa.³⁵¹ Yhtiön jaossa vuonna 1900 yhtiölle Finlayson & Co vahvistettiin uusi yhtiöjärjestys, jossa kirjattiin kahden valtuusmiehen valinta yhtiökokouksessa oikeuksien ja etujen valvomiseksi. Valtuusmiehistä yhden valitsevat Tri Georg Adolf von Rauchista polveutuvat ja toisen Carl Samuel Nottbeckista polveutuvat. Omaisuus jaettiin nyt 1200 yhtäläiseen osaan, jotka olivat 37:n omistajan nimissä.

348 Karonen 2004, s. 45 – 48.

349 Karonen 2004, s. 107 – 108, 291 - 292.

350 Kallioinen 2004, s. 92 - 93.

351 Finlayson & Co:n yhtiökokouksen pöytäkirjat 10.4.1889 (kopio), 21.4.1890 (kopio), 5.8.1890 (kopio), 4.4.1900 (kopio) ja 25.4.1907 (kopio), Finlayson & Co:n arkisto, Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkisto (ELKA).

Yhtiöjärjestyksen mukaan hallintopaikka oli Tampere, kirjanpitokieli saksa ja tilinpito tapahtui Suomen markassa.³⁵² Tavallaan tällä yhtiöjärjestyksellä vahvistettiin kuluneella vuosikymmenellä vakiintunut käytäntö yhtiön johdon suhteen. Palkkajohtajista huolimatta Wilhelm von Nottbeckia pidettiin Suomessa tehtaanomistajana ja yhtiön johtajana, vaikka rooli ja verkostot olivat muuttuneet verrattuna isään. Hän toimi yhteistyössä palkkajohtajien ja Georg von Rauchin kanssa. Muut omistajat pysyivät vieraina Suomen suuriruhtinaskunnassa asuville, sillä helposti viitattiin yhtiön omistajina Wilhelm von Nottbeckin perillisiin³⁵³. Osakeyhtiön perustamisen jälkeen Wilhelm jatkoi hallituksen puheenjohtajana³⁵⁴.

Toiminimi *Carl Rauch* Pietarissa toimi edelleen, mutta lakkautettiin vuonna 1906. Vaikuttaa siltä, että toiminimen merkitys oli vähentynyt huomattavasti, eikä enää kiinnostanut Raucheja. Yhtiö jatkoi toimintaa Pietarissa ilman välikäsiä.³⁵⁵ Omistajuuden alueellinen hajanaisuus oli haaste yhtiölle. Pitkät välimatkat eivät silti olleet este tiiviille yhteistyölle ja yhteydenpito helpottui vuosisadan loppua kohden muun muassa lennättimen ja puhelimen avulla. Paljon yhteydenpidosta tapahtui kirjeitse. Junayhteys Tampereen ja Pietarin välillä helpotti liikkumista. Kun Finlayson & Co muutettiin osakeyhtiöksi vuonna 1908, niin osakkeenomistajat asuivat muun muassa Pietarissa ja Sveitsissä. Wilhelm von Nottbeck toimi Finlayson & Co Ab:n hallituksen puheenjohtajana kuolemaansa saakka vuoteen 1928.³⁵⁶ Yhtiön nimi muutettiin muotoon *Finlayson & Co Osakeyhtiö*. Uusi yhtiömuoto palveli omistajien tarpeita, sillä se helpotti muun muassa perinnön jakamista.³⁵⁷ Yhtiö oli kasvanut ja menestynyt osaavien palkkajohtajien hoidossa. Neljäs polvi ei osoittanut kiinnostusta yhtiön johtotehtäviin eikä yksikään omistaja enää asunut paikkakunnalla.

4.3 SANOMALEHTIEN VÄLITTÄMÄ KUVA PALKKAJOHTAJISTA JA OMISTAJISTA

Tarkastelen tässä alaluvussa, millaisen kuvan sanomalehdet välittivät kustakin yhtiön palkkajohtajasta ja omistajista. Analysoin heidän rooliaan, asemaansa ja mainettaan lehdistön

352 Lindfors 1938, s. 374-376; Helenius 2006, s. 120; Finlayson & Co:n yhtiökokouksen pöytäkirjat 4.4.1900 (kopio), Finlayson & Co:n arkisto, Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkisto (ELKA).

353 Nya Pressen 27.6.1890, s. 2.

354 Nottbeck, Wilhelm Ferdinand von, Hufvudstadsbladet 12.3.1928, Tammerfors Aftonbladet 12.3.1928, Mercator 16.3.1928, Åbo Unterrättelser 13.3.1928, Tammerfors Aftonbladet 16.3.1928. Brages Pressarkiv. Biografinen kokoelma. Helsinki.

355 Lindfors 1938, s. 395; Helenius 2006, s. 120.

356 Helenius 2006, s. 122 ja 165; Alhonen & Salo & Suvanto & Rasila 1988, s. 582; Kuusterä 1990, s. 61.

357 Alhonen & Salo & Suvanto & Rasila 1988, s. 582; Finlayson & Co:n yhtiökokouksen pöytäkirjat 25.4.1907 (kopio), Finlayson & Co:n arkisto, Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkisto (ELKA).

avulla. Sanomalehdissä muistettiin välillä mainita yhtiön kaksi omistajasukua, mutta usein Rauchit unohdettiin. Yleensä omistajiksi miellettiin useampi henkilö kolmannen polven aikana, esimerkiksi käytettiin sanaa perilliset. *Uudessa Suomettaressa* 2.8.1890 julkaistiin artikkeli Tampereen tehtaista, jossa pumpulitehtaan omistajiksi mainittiin Rauchin ja Nottbeckin perilliset.³⁵⁸ Toisaalta uutisoitiin puuvillatehtaan, joka kuului poisnukkuneen tehtaanomistaja Wilhelm von Nottbeckin perillisille, käyvän läpi merkittävää laajennusta Tampereella.³⁵⁹

Arthur Sommer

Arthur Sommerista uutisoitiin yhtiön Filayson & Co uutena isännöitsijänä kesällä 1890 koko maassa³⁶⁰. Sommerista ei uutisoitu kovin paljon isännöitsijävuosinaan lehdissä. Hän löytyi matkajien raporteista, ensin kassanhoitajana, mutta sitten isännöitsijänä.³⁶¹ Häntä puhuteltiin isännöitsijäksi lehdissä julkaistuissa veroluetteloissa ja hän profiloitui edeltäjänsä tavoin hyväntekijänä. Palkkajohtaja lahjoitti hyväntekeväisyyteen samansuuruisia summia kuin yhtiön omistajat, Nottbeckit. Vuonna 1891 monessa lehdessä, etenkin paikallisissa, kerrottiin hänen valinnastaan komiteaan keräämään varoja kadon vuoksi hädänalaisille. Sommerin vastuulla oli Amurin kaupunginosa ja pumpulitehdas. Vuotta myöhemmin hän toimi esimerkillisesti merkittävässä listassa 2000 markkaa hädänalaisille Finlayson & Co:n konttorissa. Lehtien mukaan myös herrat P. ja A. von Nottbeckit lahjoittivat kumpikin 2000 markkaa. Patruuna Wilhelm von Nottbeck ei ollut paikalla, mutta hänen uskottiin osallistuvan myöhemmin.³⁶² Palkkajohtajan harjoittama hyväntekeväisyys, josta lehdet mielellään kertoivat, lisäsi arvostusta ja hyvää mainetta.

Sommer esiintyi lehdissä myös poliittisesti aktiivisena. Hänestä oli pitkä artikkeli suomenmielisessä *Aamulehdessä* 15.10.1893 hänen osallistuessaan vaaleihin Suomalaisen Klubin valtiopäivämies ehdokkaana. Aluksi kerrottiin: ”yleisön vaatimusten edustajiin nähden kasvaneen yhteiskunnallisten olojen kehittyessä ja kansallisen itsetajunnan herätessä”. Lehti otti kantaa: ”kunnallisista asioista siirrytään helposti valtiollisiin ja luottamus asioiden käsittelyssä on keskeistä. Kaupungin suomalaiselle puolueelle on tärkeätä suomimielisten edustajien valinta.” Sommer oli

358 Uusi Suometar 2.8.1890, s. 3.

359 Nya Pressen 27.6.1890, s. 2.

360 Aamulehti 1.7.1890, s. 2; Tammerfors Aftonblad 1.7.1890, s. 2; Hufvudstadsbladet 2.7.1890, s. 2; Finland 2.7.1890, s. 3; Åbo Unterrättelser 2.7.1890, s. 3; Östra Finland 3.7.1890, s. 3; Sanomia Turusta 4.7.1890, s. 3.

361 Hufvudstadsbladet 31.5.1890, s. 1; Päivälehti 22.12.1891, s. 1, 22.6.1893, s. 1.

362 Tampereen Uutiset 8.4.1891, s. 3, 25.11.1891, s. 1, 23.11.1892, s. 2; Aamulehti 3.4.1891, s. 4; Tampereen Sanomat 10.4.1891, s. 6; Tammerfors Aftonblad 27.11.1891, s. 2 ja 22.11.1892, s. 2; Finland 24.11.1892, s. 2; Hufvudstadsbladet 24.11.1892, s. 3; Nya Pressen 24.11.1892, s. 2; Åbo Unterrättelser 25.11.1892, s. 3.

asetettu ensimmäiseksi suomimielisten ehdokaslistalla. Häntä kuvailtiin vaalimainoksen tapaan: ”hän on opintojensa päätyttyä antautunut kaupunkimme suurimman teollisuuslaitoksen palvelukseen, jossa hän on hyvillä tiedoilla, etevillä lahjoilla ja erinomaisella työkyvyllään edennyt aste asteelta isännöitsijän asemaan. Tämä on todiste miehen kelvollisuudesta. Lisäksi hän on koko ajan ottanut osaa kaupungin asioiden hoitoon valtuusmiehenä ja monissa muissa luottamustoimissa. Lukuisan työväkensä parasta ajamalla hän on saavuttanut suurta luottamusta ja suosiota. Hänet tunnetaan isänmaallisena miehenä. Kaikissa nykyajan polttavissa kysymyksissä hänessä on itsenäinen ja avomielinen edustaja, jollaisia tarvitaan koko valtiollista olemustamme uhkaavina vaarain aikoina.” Lopuksi kehoitettiin äänestämään isännöitsijä Sommeria.³⁶³ Sommer kannatti samoja asioita kuin Aamulehti, mikä näkyi kirjoittelussa erittäin myönteisenä julkisuuskuvana.

*Tammerfors Nyheter*issä 30.3.1897 oltiin kiinnostuneita Finlayson & Co:n isännöitsijän vaihtumisesta. Sommerin poliittisuus sai kirjoittelussa kielteisen sävyn. Sanomalehti otti kantaa: ”vaihto oli herättänyt yleisön huomion, sillä huolimatta omistajien puolueettomuudesta kieli- ja poliittisissa kysymyksissä on Finlayson & Co saanut mainetta merkittävänä fennomaanisen propagandan, häikäilemättömyyden ja vallanhimon pesäpaikkana, mikä on aiheutunut isännöitsijän ja muutaman muun yhtiön palveluksessa olleen toiminnasta.” Isännöitsijän vaihto oli merkki paluusta entisiin hyviin aikoihin.³⁶⁴ Lehti selvästi tuomitsi isännöitsijän, mutta piti omistajia puolueettomina. Artikkelin kirjoittaja selvästi kaipasi entisiä hyviä aikoja eli edesmenneen patruunan. Konservatiivisena ja ruotsalaista puoluetta kannattavana lehtenä *Tammerfors Nyheter* kannatti vanhaa sääty-yhteiskuntaa, jota muun muassa Nottbeckit edustivat. Ruotsinkielisen lehden näkemys oli selvä kielikysymyksessä. Osa ruotsinkielisistä lehdistä julkaisi saman artikkelin³⁶⁵. Osassa sanomalehtiä ilmoitettiin lyhyesti liikemaailman osiossa isännöitsijän erosta ja seuraajan nimityksestä ottamatta sen enempää kantaa tai kerrottiin eroilmoitusosiossa Arthur Sommerin halusta erota toimestaan³⁶⁶. *Aamulehti* suomalaisuuden kannattajana sitä vastoin kirjoitti, kuinka Sommerille työväki osoitti kunnioitusta, sillä puuvillatehtaan väki kokosi kolmen miehen ja kahden naisen lähetystön, joka kävi laulamassa tehtaan äsken eronneelle isännöitsijälle. He myös antoivat kauppaneuvokselle muistoksi puuvillatehtaan työväestöltä jalokivin koristellun sormuksen.³⁶⁷ Tämä osoitti työväen arvostaneen eronnutta isännöitsijää yrityksen palkkajohtajana.

363 Aamulehti 15.10.1893, s. 1 – 2; ks. myös Tampereen Uutiset 19.8.1893, s. 2; *Tammerfors Aftonblad* 12.12.1893, s. 1.

364 *Tammerfors Nyheter* 30.3.1897, s. 2.

365 *Wasa Nyheter* 1.4.1897, s. 2; *Åbo Tidning* 1.4.1897, s. 3; *Vasabladet* 1.4.1897, s. 3; *Hufvudstadsbladet* 31.3.1897, s. 5.

366 Tampereen Uutiset 16.2.1897, s. 3; *Nya Pressen* 27.3.1897, s. 2; *Åbo Unterrättelser* 28.3.1897, s. 3.

367 Aamulehti 13.4.1897, s. 2.

Arthur Sommerin kuolinilmoituksissa ruotsinmielisissä *Åbo Unterrättelser*issä ja *Nya Pressen*issä hänen elämäntyötään vähäteltiin. Lehdissä kerrottiin Sommerin poliittiselta vakaumukseltaan kannattaneen vanhasuomalaista puoluetta, vaikka oli alkujaan ruotsalaisesta perheestä ja ”osanneen tuskin vahvaa suomea”. Hän ei lehtien mukaan koskaan ollut missään merkittävässä asemassa eikä missään merkittävässä roolissa poliittisessa elämässä, vaikka kerrottiin hänen työskentelystään ja asemastaan Finlayson & Co yhtiössä sekä luottamustoimista kaupunginvaltuusmiehenä, osallistumisesta valtiopäiville ja hänelle myönnetystä kauppaneuvoksen arvosta. Hän perusti vuonna 1897 Tampereen puuvillateollisuus oy:n. Henkilönä häntä kuvailtiin rauhalliseksi ja sympaattiseksi mieheksi.³⁶⁸ *Hufvudstadsbladet* sitä vastoin piti hänen työtään poliittisella saralla merkittävänä, muun muassa hän ajoi poliittisen äänioikeuden rajoittamista maksimissaan 10 ääneen ja työntekijöiden sairausvakuutusta³⁶⁹. Lehtien luoma julkisuuskuva palkkajohtaja Sommerista oli kahtalainen, sekä positiivinen että negatiivinen, riippuen lehdestä, koska hänestä kirjoitteluun vaikuttivat ratkaisevasti niin kirjoittajien, sanomalehtien kuin Sommerin poliittiset mielipiteet.

Christian Bruun

Etenkin ruotsinkieliset lehdet olivat kiinnostuneita uudesta isännöitsijästä Christian Bruunista Sommerin seuraajana tämän erottua. Osassa niistä todettiin isännänvaihdoksesta: ”puuvillakehräämöön oli asetettu epäilemättä Vaasan puuvillatehtaan toimitusjohtaja kunnallisneuvos Bruunin kautta alaa osaavana ja syvästi asioita tunteva henkilö”.³⁷⁰ Bruunia arvostettiin, minkä osoituksena kunnallisneuvos Christian Bruunin ja hänen vaimonsa kunniaksi järjestivät vaasalaiset, noin sata herraa ja daamia, jäähyväisillalliset, koska tiedettiin pariskunnan muuttavan Tampereelle, jossa kunnallisneuvos otti johtaakseen Finlaysonin suuren puuvillatehtaan.³⁷¹ Bruun oli osallistunut paikalliseen poliittiseen vaikuttamiseen, ja hänen tilalleen tuli valita uusi kaupunginvaltuusmies.³⁷² Vuoden lopulla hän jo selvitteli koskikiistaa Tampereella. Lehdessä ilmoitettiin kaupungin hallituksen puheenjohtajan kannattavan osittain puuvillatehtaan isännöitsijän kunnallisneuvos Bruunin ehdotusta kompromissikomitean asettamisesta

368 *Åbo Unterrättelser* 11.10.1907, s. 3; *Nya Pressen* 10.10.1907, s. 6.

369 *Hufvudstadsbladet* 11.10.1907, s. 4.

370 *Tammerfors Nyheter* 30.3.1897, 2; ks. myös *Wasa Nyheter* 1.4.1897, s. 2; *Åbo Tidning* 1.4.1897, s. 3; *Vasabladet* 1.4.1897, s. 3; *Nya Pressen* 27.3.1897, s. 2; *Åbo Unterrättelser* 28.3.1897, s. 3; *Aftonposten* 26.3.1897, s. 2; *Wasa Tidning* 28.3.1897, s. 3.

371 *Wasa Nyheter* 1.6.1897, s. 2; *Nya Pressen* 3.6.1897, s. 3.

372 *Wasa Nyheter* 9.7.1897, s. 4; *Wasa Tidning* 10.7.1897, s. 4; Pohjalainen 10.7.1897, s. 4.

koskikiistassa.³⁷³ Julkisuuskuva ahkerasta, neuvottelutaitoisesta ja osaavasta palkkajohtajasta oli erittäin myönteinen.

Bruunin pariskunta saavutti suosiota uudessa kotikaupungissaan, mistä kertovat uutiset heidän hopeahääpäivästään. Seremoniaan osallistuivat sukulaiset ja ystävät maan eri puolilta. Vaasalaisissa lehdissä korostettiin vaasalaisten ystävien osuutta³⁷⁴. Päivä alkoi varhain, kun hääparin herätti puuvillatehtaan soittokunta musiikillaan. Myöhemmin ”tehtaan virkailijoiden ja työntekijöiden lähetystö ojensi lahjat humanille, olemukseltaan sydämelliselle ja kunnioitetulle johtajalleen”. Puuvillatehtaan omistajat, herrat Nottbeckit, lahjoittivat tee- ja kahviastiat. Oli valtavasti kukkia ja monia sähkeitä. Hopeahääparin kodissa järjestettiin päivälliset, joihin osallistui ”useita maan eteviä miehiä kaupan ja politiikan saralta”, kuten pastori K. O. Fontell ja senaattori Leo Meckelin. Yhteishenkeä luonnehdittiin ”eloisaksi ja sydämelliseksi”. Pariskunnan lahjoitus Vaasan puuvillatehtaan työntekijöisen eläkekassaan herätti suurta arvostusta. Saman summan, 2000 markkaa vuosittain viiden vuoden ajan, he lahjoittivat tulevalle Tampereen työntekijöiden ruokatavarakaupalle. ”Näin he osoittivat ystävällisyyttään työntekijöitä kohtaan ja lujittivat yhteiskunnallisia siteitä”.³⁷⁵ Bruunilla oli laajat yhteiskunnalliset ja liike-elämän verkostot. Hän harjoitti hyväntekeväisyyttä, jota hänen asemassaan olevalta odotettiin ja arvostettiin.

Aamulehden jutussa puuvillatehtaan isäntien järjestämästä juhlallisuudesta kesällä 1898 tehtaan virkailijoille perheineen tehtaan isännöitsijä, kunnallisneuvos Christian Bruun tervehti isännistön puolesta virkailijoita ja heidän perheitään. ”Isännät olivat päättäneet juhlallisuudesta yhtiökokouksessa pienenä tunnustuksena virkailijoiden innosta ja uutteruudesta”. Lehtiartikkelin avulla lukijat pääsivät seuraamaan isännöitsijän ja isäntien virkailijoille järjestämää juhlaa. Päivä alkoi höyryaluksen hinaamalla lotjalla Näsijärvellä. Maissa käytiin tutustumassa poltinturvesuohon, sillä toiminimen oli tarkoitus hyödyntää turvetta polttamisessa. ”Katseltua laitoksia ja turpeen nostoa nautittiin virvokkeita teltoilla.” Huviristeilijät ajettiin satamasta issikoilla Rosendahliin, jossa isännöitsijä Bruun taas tervehti pidemmällä puheella vieraita. Hän kohdisti puheen myös isännille W. ja A. von Nottbeckeille, jotka ”vastasivat puheeseen lausuen kiitollisuutensa virkailijoiden innosta, uutteruudesta ja täsmällisyydestä. Tilaisuus lähensi isännistöä ja palvelijoita toisiinsa yhdeksi kokonaisuudeksi.”³⁷⁶ Vuoden lopulla kenraalikuvernöörin vieraillessa kaupungissa isännöitsijä Bruunin johdolla tarkastettiin tehtaan kaikki osastot sekä lukusali, jonka jälkeen vieras

373 Tammerfors Nyheter 2.12.1897, s. 3.

374 Wasa Nyheter 24.7.1898, s. 2; Wasa Tidning 25.7.1898, s. 2; Vasabladet 26.7.1898, s. 2.

375 Tammerfors Nyheter 26.7.1898, s. 3; ks. myös Wasa Nyheter 24.7.1898, s. 2; Wasa Tidning 25.7.1898, s. 2; Kansan Lehti 2.12.1899, s. 3.

376 Aamulehti 6.7.1898, s. 2.

”kiitti hyvästä järjestyksestä ja työntekijöiden huolehtimisesta isännöitsijä Bruunia ja saapuvilla olleita herroja von Nottbeck”. Tällä kertaa kenraalikuvernööri ei yöpynyt Nottbeckien luona vaan salonkivaunussa rautatieasemalla.³⁷⁷ Nottbeckeja ei eritellä sen kummemmin. Syntyy vaikutelma, että yhtiön omistajat ovat etäisiä ja toimivat sekä ilmaisevat tahtonsa Bruunin kautta.

Vuonna 1900 tuli uutinen kunnallisneuvos Christian Bruunin erosta. Varmana tiedettiin, että hän oli luopunut toimestaan Finlayson & Co:ssa, jonka omistajiksi mainittiin ”tilanomistaja Wilho Friedrich von Nottbeck ja hänen veljensä”. Tehdaslaitoksen isännöitsijänä hän oli ollut lähes kolme vuotta, eikä seuraajasta ollut tietoa. ”Tällä verraten lyhyellä ajalla lahjoiltaan etevä ja työkyvyltään uupumaton kunnallisneuvos Bruun onnistui voittamaan niin suuren yleisön kuin alaistensa suosion ja kunnioituksen. Hänen vastuunalaista ja vaikeata toimintaansa leimasivat humanisuus ja puolueettomuus. Tämän vuoksi ero koetaan valitettavana. Syitä eroon ei tunneta, mutta ne ovat olleet varsin vakavia, sillä kunnallisneuvos Bruunilla on valistunut mieli ja isänmaallinen kanta. Herra kunnallisneuvos on vielä täydessä miehuuden iässä ja hyvässä terveydessä, joten korkea ikä ja väsähtänyt mieli eivät voineet olla syinä.” Vaikuttaa, että uutinen erosta tuli yllätyksenä. Osassa sanomalehtiä katsottiin riittävän, että ilmoitettiin lyhyesti kunnallisneuvos Christian Bruunin jättäneen isännöitsijän toimen Tampereen puuvillakehräämössä. Samana keväänä lehdissä uutisoitiin uudesta miljoonayhtiöstä, jonka johtajaksi kunnallisneuvos Bruun oli valittu.³⁷⁸ Arvostetun ja hyvämaineisen palkkajohtajan ei tarvinnut pitkään olla ilman uutta paikkaa.

Hermann Lüders

Hermann Lüdersistä sanomalehdet kirjoittivat vähän. *Tammerfors Nyheter* 25.6.1900 julkaisi uutisen, jonka mukaan lienee yhtiön isännöitsijäksi valittu kauppias Hermann Lüders. Lehdessä tiedettiin, että hän oli ollut aiemmin pidemmän aikaa yhtiön palveluksessa, mutta muuttanut miltei parikymmentä vuotta sitten takaisin kotikaupunkiinsa Lyybekkiin, jossa piti huolintaliiketoimintaa. Hänen valinnastaan Finlayson & Co:n isännöitsijäksi muutamat muutkin lehdet kertoivat³⁷⁹, mutta suurta kiinnostusta se ei herättänyt. Lehdessä tiedotettiin hänen saapumisestaan paikkakunnalle³⁸⁰, koska olihan hän huomattavan yhtiön uusi isännöitsijä. *Aamulehdessä* 2.9.1900 kerrottiin toiminimi Finlayson & Co:n uuden isännöitsijän Hermann Lüdersin, lyybekkiläisen liikemiehen, astuneen

377 Päivälehti 2.12.1898, s. 2; Uusi Suometar 2.12.1898, s. 3.

378 Aamulehti 8.3.1900, s. 2; ks. myös Päivälehti 9.3.1900, s. 2; Hufvudstadsbladet 10.3.1900, s. 5 ja 21.4.1900, s. 5; Åbo Tidning 11.3.1900, s. 2; Wiborgsbladet 11.3.1900, s. 3; Björneborgs Tidning 8.3.1900, s. 3 ja 13.3.1900, s. 3; Aftonposten 21.4.1900, s. 2; Isänmaan Ystävä 27.4.1900, s. 3.

379 Tammerfors Nyheter 25.6.1900, s. 2; Åbo Tidning 26.6.1900, s. 2; Tampereen Sanomat 26.6.1900, s. 2.

380 Tampereen Sanomat 18.8.1900, s. 3.

toimeensa edellisenä päivänä. Muistutettiin hänen olleen toiminimen palveluksessa ennenkin, useita vuosia aiemmin.³⁸¹ Yhtiön palkkajohtaja näkyi matkustajatiedoissa isännöitsijä Lüdersinä Tampereelta³⁸². Samanlaista intoa uutisoinnissa eivät sanomalehdet osoittaneet Lüdersiä kohtaan kuin Sommeria ja Bruunia, joten lehtien välittämä kuva Lüdersistä jäi niukaksi.

Sanomalehdet kirjoittivat hänestä yleensä kriittisesti. Esimerkiksi *Tampereen Uutiset* pitivät tärkeänä kertoa, miten kirkolliskokouksessa kirkkoneuvoston vaaleissa Lüdersin Finlayson & Co puuvillatehtaan puolesta valtuutetulle laatima valtakirja hylättiin, sillä ”valtuutuksen tekijä isännöitsijä Lüders ei ollut Tampereen seurakunnan jäsen ja hän oli lisäksi ulkomaalainen”.³⁸³ *Kansan Lehdessä* ja *Kotimaassa* arvosteltiin myöhemmin Lüdersin toimia palkkajohtajana. Erikseen mainittiin, että Lüders tarvitsi tulkkia asioidessaan työväen lähetystöjen kanssa.³⁸⁴ Hänet koettiin etäiseksi ja vieraaksi, vaikka hän oli aiemmin asunut ja työskennellyt Tampereella. Vaikuttaa siltä, ettei Lüders ollut verkostoitunut kuten edeltäjänsä, mutta tärkeätä oli, että hän kuului Nottbeckien verkostoon. Palkkajohtaja Lüders jäi ulkopuoliseksi, joka ajoi omistajien asiaa.

Wilhelm von Nottbeckin pojat yhtiön omistajina

Suomalaiset lehdet tuskin kirjoittivat Wilhelm von Nottbeckin vanhimmasta pojasta Carl von Nottbeckista. Päätelen syyksi vähäiseen kiinnostukseen sitä, ettei hän asunut Suomessa. Ruotsinkielisten lehtien kuolinilmoituksissa kerrottiin tehtaanomistaja insinööri Charles von Nottbeckin kuolleen Pariisissa. Nekrologit olivat lyhyitä ja niissä mainittiin, miten hän oli laajasti matkustellut ja elänyt ulkomailla. Osassa sanomalehtiä kerrottiin lisäksi hänen olleen kiinnostunut insinööritieteistä ja olleen Edisonin oppilaana Yhdysvalloissa. Luonteesta lehti kirjoitti seuraavin sanoin: ”Erinomaisena seuramiehenä hän oli tervetullut kaikkialle, jossa hänellä oli ystäviä ja tuttavvia.” Lisäksi mainittiin hänen kuolleen aatelissukunsa päämiehenä ja naimattomana.³⁸⁵ Nekrologien kautta välittyi kuva aatelisesta ja kosmopoliittisesta herrasmiehestä, joka matkusteli paljon ja asui maailman metropolissa, Pariisissa.

Sanomalehdissä Wilhelm Friedrich von Nottbeckista oltiin kiinnostuneista ennemmin tilanomistajan roolissa kuin tehtaanomistajan. Hän sai muun muassa tunnustusta erinomaisesta kartanon

381 Aamulehti 2.9.1900, s. 2.

382 *Dagligt Allehanden* 10.1.1901, s. 4; *Hufvudstadsbladet* 16.4.1905, s. 8.

383 *Tampereen Uutiset* 27.11.1900, s. 2.

384 *Kansan Lehti* 2.12.1905, s. 2 - 3; *Kotimaa* 26.4.1907, s. 3.

385 *Hufvudstadsbladet* 14.11.1904, s. 2; ks. myös *Tammerfors Nyheter* 14.11.1904, s. 2; *Åbo Unterrättelser* 15.11.1904, s. 2.

työntekijöiden huolenpidosta³⁸⁶, ja hän haki työpaikkailmoituksilla työntekijöitä kartanoonsa, kuten kokenutta maanmittaajaa kartanlukuun³⁸⁷. Jo 1870-luvun lopulla Wilhelm nimen edessä alettiin käyttää toisinaan *godsegar* eli tilanomistaja³⁸⁸. Matkustavaisten ilmoituksessa olivat joskus tehtaanomistaja v. Nottbeck ja tilanomistaja v. Nottbeck yhdessä liikkeellä eli isä ja poika.³⁸⁹ Vaikka Wilhelm valittiin yhtiön omistajien etuja ajavaksi valtuusmieheksi, niin edelleen hänet merkittiin matkustajien luetteloissa tilanomistajaksi Tampereelta³⁹⁰. Hankittuaan oman höyryveturin Berliinistä ja rakennettuaan seitsemän kilometriä pitkän radan tiluksilleen häntä kutsuttiin kartanon omistaja ruukinpatruunaksi ja patruunaksi³⁹¹. Wilhelm sai mainetta keksijänä, koska hänen patenteistaan kerrottiin laajalti ruotsinkielisissä lehdissä³⁹². Sanomalehtien kautta välittyi myönteinen kuva kartanoherrasta, joka oli kiinnostunut keksinnöistä. Samalla syntyi mielikuva, ettei hän osallistunut aktiivisesti perheyhtiön toimintaan.

Nottbeckeja oli monta ja he edustivat omistajia. Yhdessä Nottbeckin veljekset lahjoittivat vanhempiansa muistolle 50 000 markkaa, jonka korko vuosittain jaettiin köyhille.³⁹³ Aina ei tiedä, kehen pojista viitataan, esimerkkinä uutiset tehtaanomistaja Nottbeckin voitosta Taideyhdistyksen arpajaisissa tai maljasta herra von Nottbeckille kenraali Gontscharoffin vierailulla³⁹⁴. Kun matkustajaluettelossa mainitaan isännöitsijä A. Sommer ja herra von Nottbeck Tampereelta, on vaikea tietää, kuka veljeksistä on kyseessä, mahdollisesti Wilhelm. Välillä mainitaan vain herrat A. tai P. von Nottbeck³⁹⁵. Isän aloittamia juhlaperinteitä jatkettiin, kun Nottbeckin puisto juhlaivalaistiin soittokunnan soittaessa keisarin ja keisarinnan 25-vuotishääpäivänä. Samoin oli komeasti valaistu Mustalahden kallion huvila.³⁹⁶ John Bullin matkakertomuksessa vuonna 1894 kerrottiin Tampereen suurimmasta tehtaasta, jonka omistajaksi mainittiin ”englannin kielinen yhtiö Finlayson & Co, mutta joka nyt oli muiden omistuksessa”. Pääomistajien, herrojen von Nottbeckien, kerrottiin ”rakentaneen mukavat kodit kaupunkiin ja sen läheisyyteen”. Heitä pidettiin hyvinä isäntinä lukuisille työntekijöilleen ja arvostettiin hyväntekijöinä.³⁹⁷

386 Finland 28.7.1892, s. 2; Hufvudstadsbladet 18.10.1892, s. 3, 28.10.1892, s. 3; Åbo Tidning 17.10.1892, s. 1.

387 Nya Pressen 31.7.1891, s. 4.

388 Hufvudstadsbladet 21.2.1878, s. 1, 24.8.1889, s. 1; Finlands Allmänna Tidning 21.2.1878, s. 4; Finlands Allmänna Tidning 21.2.1878, s. 4; Uusi Suometar 20.8.1889, s. 1.

389 Uusi Suometar 26.2.1884, s. 1; Hufvudstadsbladet 31.5.1885, s. 1; Finland 25.6.1889, s. 3.

390 Hufvudstadsbladet 2.4.1893, s. 1, 4.2.1897, s. , 4.2.1903, s. 6; Helsingfors Aftonblad 26.6.1893, s. ; Åbo Unterrättelser 25.8.1904, s. 1; Wiborgs Nyheter 18.10.1904, s. 3.

391 Tampereen Uutiset 18.10.1892, s. 2; Päivälehti 19.10.1892, s. 2; Wasa Tidning 21.10.1892, s. 2.

392 Finlands Allmänna Tidning 17.5.1893, s. 1, 23.12.1893, s. 2, 25.5.1894, s. 5, 1.5.1896, s. 20; Hufvudstadsbladet 18.5.1893, s. 2, 7.12.1893, s. 2, 26.4.1894, s. 2; Tammerfors Aftonblad 19.5.1893, s. 2; Nya Pressen 11.4.1894, s. 3.

393 Tammerfors Aftonblad 6.7.1890, s. 2; Tampereen Sanomat 9.7.1890, s. 2; Åbo Tidning 10.7.1890, s. 2.

394 Aamulehti 28.5.1896, s. 3; Hufvudstadsbladet 27.7.1893, s. 2; Nya Pressen 27.7.1893, s. 3.

395 Hufvudstadsbladet 12.1.1893, s. 1; Östra Finland 27.1.1893, s. 1.

396 Tampereen Uutiset 10.11.1891, s. 2; Tammerfors Aftonblad 10.11.1891, s. 3.

397 Tammerfors 10.4.1894, s. 3.

Sanomalehdissä kerrottiin vähän Peter von Nottbeckista, lähinnä hänen maanostoistaan ja rakennushankkeistaan³⁹⁸. Häinkin harjoitti hyväntekeväisyyttä, muun muassa lahjoittaen 300 markkaa tarvitseville tehtaan työntekijöille hänen majasteettinsa hääpäivän kunniaksi. Hänet mainittiin yhdeksi yhtiön osaomistajaksi.³⁹⁹ Peter ja Alexander eivät erottuneet kaupungin verotuksessa muista kuten aiemmin isä patruuna Wilhelm von Nottbeck. Vuonna 1892 *Tammerfors Aftonblad* julkaisi verotulojen taulukon, jossa P. von Nottbeck oli ansainnut 64 000 €, isännöitsijä A. Sommer 50 000 € ja Alexander von Nottbeck 40 000 €. ⁴⁰⁰ Vuonna 1894 korkeimmin verotettu Tampereella on yhtiö Finlayson & Co 1 676 200 markan vuosituloilla ja isännöitsijä A. Sommer tienasi 73 000 markkaa, kun herra P. von Nottbeck 65 000 markkaa ja A. von Nottbeck 40 000 markkaa. Esimerkiksi kauppias G. O. Sumelius tienasi 151 600 markkaa, pankinjohtaja J W Engvist 40 200 markkaa ja hotellinomistaja W Hultberg 40 000 markkaa.⁴⁰¹ Toki palkkajohtajan työpanos oli huomattava, kun taas esimerkiksi Alexanderin työskentelystä yhtiössä ei ole tarkempia tietoja.

Tehtaankoulun perinteitä jatkoi tehtaanjohto yhdessä omistajan kanssa, kun tehtaan isännöitsijä A. Sommer yhdessä herra P. von Nottbeckin ja konsuli Ch. de la Croixin kanssa viettivät lucianpäivää tehtaankoululla⁴⁰². Peteriä tituleerattiin vain herraksi lehtiartikkelissa, ei edes tehtaanomistajaksi. Vaikka nimi von Nottbeck oli kaikkien tuntema, on vaikea arvioida nimen luomia mielikuvia johtaja-asemasta. Artikkelin ”Kuinka rikkaat matkustavat” käsitteli P. von Nottbeckin matkaa perheineen Ranskaan talveksi⁴⁰³, mikä osaltaan osoitti, ettei Peter työskennellyt sitoutuneesti yhtiössä. Lyhyissä kuolinilmoituksissa vuonna 1899 kerrottiin tehtaanomistaja Peter von Nottbeckin, yhden yhtiön Finlayson & Co osaomistajan, kuolleen Pariisissa umpisuolen tulehduksen johdosta tehdyn operaation jälkeen 40 vuoden ikäisenä. Hänen luonteestaan sanottiin: ”Hän oli nöyrä ja pidättyväinen luonteeltaan eikä osallistunut julkiseen elämään, mutta harjoitti hiljaisuudessa suurta hyväntekeväisyyttä. Vaikka hän asui paikkakunnalla, niin hän matkaili paljon ulkomailla.”⁴⁰⁴ Alexander lahjoitti veljensä muistoksi 10 000 markkaa vähäosaisten lasten rahastolle⁴⁰⁵. Lehtiä kiinnosti, kun Tekninen Seura kävi tutustumassa Alexanderin rakennuttamaan uuteen palatsiin arkkitehdin johdolla⁴⁰⁶. Seuraavana vuonna ilmestyi tehtaanomistaja Alexander von

398 *Tammerfors Aftonblad* 11.9.1891, s. 3, 11.12.1891, s. 3, 31.10.1893, s. 4; *Aamulehti* 9.12.1891, s. 2; *Tampereen Uutiset* 11.12.1891, s. 2.

399 *Tammerfors* 4.12.1894, s. 2; *Hufvudstadsbladet* 4.12.1894, s. 3.

400 *Tammerfors Aftonblad* 23.2.1892, s. 3.

401 *Tammerfors* 22.2.1894, s. 3; *Hufvudstadsbladet* 23.2.1894, s. 3.

402 *Tammerfors Aftonblad* 23.12.1892, s. 2.

403 *Östra Finland* 26.10.1897, s. 3.

404 *Karjatar* 30.5.1899, s. 3; *Tammerfors Nyheter* 29.5.1899, s. 2; *Hufvudstadsbladet* 31.5.1899, s. 4.

405 *Tammerfors Nyheter* 16.6.1899, s. 2; *Nya Pressen* 17.6.1899, s. 3; *Hufvudstadsbladet* 17.6.1899, s. 5.

406 *Tammerfors Nyheter* 4.10.1899, s. 3; *Wiborgsbladet* 6.10.1899, s. 2.

Nottbeckin kuolinilmoitus, joka oli hyvin lyhyt ja korosti vainajan panosta hyväntekeväisyyteen⁴⁰⁷.

Sanomalehtien välittämä kuva palkkajohtajista muistutti paljolti tehtaan edesmenneestä patruunasta muodostettua kuvaa tehtaan johtajana ja yhteiskunnallisina vaikuttajana, etenkin Sommerin ja Bruunin kohdalla. Von Nottbeckien kiinnostus suuntautui muuhunkin kuin yhtiön johtamiseen. He myös oleskelivat pitkiä aikoja ulkomailla. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen oli vähäistä verrattuna isään. Keskeistä heidän julkisessa toiminnassaan oli hyväntekeväisyys.

4.4 PATRIARKAALISEN JÄRJESTELMÄN MURTUMINEN

Ihmiset olivat sisäistäneet säätyajattelun ja vain harvat 1800-luvulla kyseenalaistivat silloisen maailmanjärjestyksen.⁴⁰⁸ Säätyjen merkitys alkoi vähetä ja Jumalan säättämänä maailmanjärjestys horjua vuosisadan lopulla. Uskonto ei ollut vain tukenut yhteisön hierarkiaa, vaan monet todella olivat uskoneet ja toimineet kristittyinä uskonsa mukaan erityisesti protestanttisissa liikkeissä arvostaen työntekoa, vaatimatonta elämää, armeliaisuutta ja köyhistä huolehtimista. Puritaanisissa laškoissa pidettiin työntekoa parhaana keinona uskon varmuuden saavuttamiseksi. Protestanttinen etiikka nivoutui hyvin perheyhtiön johtamiseen, jolloin arjen tavat, käytännöt ja arvot tukivat kapitalistista yritystoimintaa. Vuosisadan lopulla uudet ajatukset ja keksinnöt muuttivat yhteisöjä ja elämäntapaa. Ihmiset saattoivat valita uskonnottomuuden.⁴⁰⁹ Monet kuitenkin pitivät kiinni perinteistä ja asemastaan, vaikka sillä ei ollut samanlaista perustaa kuin aiemmin. Perinteet edustivat jatkuvuutta, vaikka niillä olisi ollut ikää vasta pari sukupolvea. Tällöin uskonto alkoi palvella kontrollin välineenä muuttuneessa maailmassa, jos ei itse enää uskonut esi-isien tapaan.

Krimin sodan tappion myötä Venäjä lakkasi olemasta Euroopan mahti, jota se oli ollut sitten Napoleonin saatujen voittojen. Venäjällä alkoi niin taloudellisen kuin poliittisen liberalismien aika. Osmo Jussilan mukaan Suomessa muutos näkyi siinä, ettei Suomea enää haluttu lähentää Venäjään, vaan se muuntui pyrkimykseksi erottaa Suomea mahdollisemman paljon Venäjästä. 1850-60-lukujen taitteessa Suomessa heräsi ja levisi uudenlainen valtiotietoisuus, jota ajettiin tietoisesti. Se ilmeni valtiopäivien, perustuslain ja Hegelin valtio-opin kautta. Separatistisista pyrkimyksistä Suomessa santarmipäällikkö *Tobiesen* raportoi kenraalikuvernöörille ja keisarille. Vaikka Venäjä

407 Björneborgs Tidning 29.12.1900, s. 3; Tammerfors Nyheter 22.12.1900, s. 2; Hufvudstadsbladet 23.12.1900, s. 6.

408 Jussila 2000, s. 227.

409 Peltonen 1988, s. 122, 128 - 129.

oli heikentynyt hävinneen sodan ansiosta, oli sillä pian tarve osoittaa voimaansa. Keisari vaali valtakunnan yhtenäisyyttä ja jakamattomuutta. Puolan kapinan kukistaminen vuonna 1863 aloitti niin sanotun venäläistämisen, jolloin Venäjällä iskulauseeksi tuli ”valtakunnan yhtenäisyys ja jakamattomuus”.⁴¹⁰

Kenraalikuvernööri N. I. Bobrikov yhtenäisti Suomen poliittisesti, sillä kansan laajat piirit alkoivat puolustaa yhteistä asiaa, perustuslakia. Bobrikov ajoi Venäjän yleisvaltakunnallista lainsäädäntöä. Hänen aikanaan aatemaailma oli kuitenkin muuttunut. Jussilan mukaan takana oli niin sanottu ”konstituutioiden vuosisata”, jolloin valistuksen ja Ranskan vallankumouksen sekä luonnontieteen kehityksen myötä oli siirrytty aikaan, jossa määriteltiin hallitsijan ja hänen alamaistensa keskinäiset oikeudet.⁴¹¹ Oikeudet määriteltiin nyt lainsäädännön avulla ja ne olivat muutettavissa. Nottbeckit kannattivat keisarin valtaa, sillä he olivat keisarin miehiä. Avioliiton kautta oltiin sukua santarmipäällikkö Tobienseniin. Toisen polven Wilhelm von Nottbeck tuki suomalaisuutta, muttei separatistisia pyrkimyksiä. Nottbeckien verkostoon kuuluivat oleellisesti kenraalikuvernöörit. Kolmannen polven Wilhelm von Nottbeck piti jopa vieraanaan suomalaisten vihaamaa Bobrikovia.

Talouselämä siinä missä koko yhteiskunta eli murrosta, jossa vaadittiin erilaisia reformeja 1800-luvun lopulla ja 1900-luvun alussa. Ylempien säätyjen osoittama kristillinen armeliaisuus ei enää riittänyt. Toisaalta jo isällisen patruunan aikana Finlaysonin tehtaassa oli uskallettu nousta patriarkaalista esivaltaa vastaan lakkoilemalla parempien palkkojen puolesta vuosina 1869 ja 1870, mikä ilmensi uuden aikakauden koittamista. Yleensä työläiset vielä luottivat tehtaan johdon hyvään tahtoon aivan kuten keisarin hyvään tahtoon. Palkasta ei yleensä suuresti valitettu, vaan pitkistä työpäivistä ja ennen kaikkea mestareiden mielivallasta – perään kuulutettiin kohtelua kristillisen rakkauden mukaan. Kortekankaan mukaan sosiaaliset epäkohdat, joihin ei edes kirkko puuttunut, ruokkivat myöhempää yhteiskunnallista taistelua.⁴¹²

Säätyläiset perustivat Työväenyhdistyksen, koska halusivat toteuttaa sosiaalisia uudistuksia. Jäsenet olivat aluksi säätyläisiä, jotka hyväksyivät sääty-yhteiskunnan kirkollisine tapoineen. 1890-luvulla politiikassa käytiin suomenmielisten ja ruotsinmielisten vaalikamppailua, mikä aiheutti poliittista rikkinäisyyttä Tampereen kunnallispolitiikassa. Tämä näkyi myös Sommerin erossa yhtiöstä.

410 Jussila 2004, s. 265 – 266, 268 – 269, 283, 287, 445, 536, 781 – 782.

411 Jussila 2004, s. 635, 637, 669.

412 Kortekangas 1965, s. 49 – 51, 116 ja 118.

Suomalaisen Klubin aloitteesta kaupunginvaltuusto perusti työväenopiston vuonna 1898. Ohjesäännön mukaan tavoitteena oli herättää tiedon ja valistuksen halua sekä isänmaallista ja kansallista mieltä. *Aamulehti* korosti kansanopiston roolia työväestön sivistämisessä ja uuden aatteen, sosialismin vastustamisessa. Radikalisoitunut työväenliike tarttui tiukemmin yhteiskunnan ongelmiin. Erityisesti *Kansan Lehti* oli avainasemassa sosialististen aatteiden levittämisessä aiheuttaen vallankumouksen yhteiskunnallisessa ajattelussa. Tampereen Työväenyhdistyksen johto siirtyi sosialismia kannattaville vuonna 1898. Kortekankaan mukaan vuoden 1905 suurlakkoa voidaan pitää niin henkisen, valtiollisen kuin kirkollisen elämän käännekohtana, jolloin lopullisesti mureni vanha sääty-yhteiskunta. Äänioikeus ei enää perustunut asemaan ja varallisuuteen, vaan muodostettiin yleisiin ja yhtäläisiin oikeuksiin perustuva yhteiskuntamuoto.⁴¹³

Vuosisadan vaihduttua yhteiskunnallinen muutos heijastui myös yritysmaailmaan. Suurlakko vuonna 1905 päätti viimeistään patriarkaalisen työjärjestelmän. Se oli päätös isännän ja palvelijan suhteelle, joka perustui sääty-yhteiskunnan järjestykseen. Työntekijät ja samoin työnantajat järjestäytyivät liitoiksi. Demokraattiseen järjestelmään siirtyminen nelikamarisesta kansanedustuslaitoksesta vuonna 1906 poisti kauppiaas-porvareiden itseoikeutetun edustuksen. Yritysjohtajien poliittinen vaikuttaminen väheni. Vaikuttaminen siirtyi toimimiseen varta vasten perustetuissa eturyhmissä. Aatelissäädyn asema heikkeni. Yhteiskunta eli murrosta, johon yritysten johtajien ja omistajien oli sopeuduttava. Sääty-yhteiskunnassa oli pyritty olojen vakauteen ja kilpailun ehkäisyyn, mikä oli onnistunut hierarkisessa ja jumalan säätämässä maailmassa.

Karosen tutkimuksen mukaan menestyneet yritysjohtajat aloittivat tavallisesti nuorina.⁴¹⁴ Näin oli Carl Samuel Nottbeckin ja Wilhelm von Nottbeckin kohdalla, sillä Carl jatkoi kauppiaana kuten isänsä aloittaen oman kauppahuoneen pitämisen varhain ja Wilhelm aloitti yhtiössä 20-vuotiaana. Palkkajohtajista Arthur Sommer työskenteli yhtiössä 16-vuotiaasta. Bruun opiskeltuaan insinööriksi aloitti alalla työskentelyn heti. Oletettavasti Lüders ryhtyi varhain kauppiaaksi. Patruunan pojat sitä vastoin opiskelivat pitkään aloittaen työskentelyn yhtiössä myöhemmin, jos lainkaan. Toisaalta aiemmin oli riittänyt, kun jälkikasvu oli siirtynyt käytännön työhön kauppahuoneen lähettämänä yhtiön muualla sijaitsevaan kauppakonttoriin tai toisen kauppahuoneen palvelukseen. 1800-luvulla harjoitteluajat lyhenivät, ja ongelmaksi alettiin kokea, ettei lähisukulaisen tai isän palveluksessa työskentely mahdollistanut riittävän nopeata itsenäistymistä yritysjohtajana. Yhtiön johtoon pääsi

413 Kortekangas 1965, s. 3, 198, 217, 221, 231, 228 – 229, 271, 276 ja 278 - 280.

414 Karonen 2004, s. 296.

yleensä vasta edellisen sukupolven kuoltua.⁴¹⁵ Toimiminen teollisuudessa vaati uudenlaisia valmiuksia. Koulutuksen sisältö määräytyi ratkaisevasti siitä, millainen oli sosiaalinen tausta ja johtiko yritysjohtaja perittyä yritystä, aloittiko itse liiketoiminnan vai toimiko palkkajohtajana toisen palveluksessa. Harvalla oli yliopistollinen oppiarvo. Liikemieskoulutus vaati opintoja ulkomailla, kuten Ranskassa ja Englannissa. Opintomatkat olivat osa koulutusta ja arvoa annettiin laaja-alaiselle sivistykselle. Yritysjohtajien pätevyysvaatimukset muuttuivat ja kasvoivat 1900-luvun alkupuolella.⁴¹⁶ Ulkomaiset insinööri- ja teknikkoryhmät muodostivat maahan jäädessään ja yhteiskuntaan sulautuessaan kapean mutta tärkeän teknologian siirtokanavan. Tekniseltä tietämykseltä pätevän yritysjohdon ja työvoiman vähälukuisuus olivat yhtiöiden haaste.⁴¹⁷

Säätyprivilegioihin perustunut järjestelmä oli murtunut ja muulla tavoin piti yritysjohtajien saada itselleen hyötyjä muuttuneessa maailmassa. Tiedon saanti ja oleellisen tiedon erottaminen valtavasta informaatiotulvasta, muun muassa arkaluonteisen ja poliittisen tiedon, nousi keskeiseksi keinoksi toimia liike-elämässä. Tiedon määrä lisääntyi liikkumisen lisääntyessä ja uusien apuvälineiden avulla: junien, lennättimen, puhelimen ja sanomalehtien.⁴¹⁸ 1900-luvun alulle oli ominaista kriisit ja epävarmuus, sillä ennen näkemätön taloudellinen kasvu oli päättynyt vuonna 1900 ja poliittinen liikehdintä velloi suuriruhtinaskunnassa vuodesta 1905 alkaen.⁴¹⁹ Vaikutteet levisivät Venäjältä, jonne kuitenkin Wilhelm muutti myytyään Lielahden tilan vuonna 1904. Muutamaa vuotta myöhemmin siirryttiin osakeyhtiömuotoon, joka vastasi omistajien tarpeisiin kasvaneessa yhtiössä ja muuttuneessa yhteiskunnassa.

V VON NOTTBECKIT JA BUDDENBROOK-SYNDROOMA

Laajalti uskotaan, että perheomistus on jatkuva jännitteiden lähde ja että rappio perheyhtiössä on väistämätön. Ehkä alamäki alkaa toisen sukupolven jälkeen kuten tunnetussa Buddenbrook-syndroomassa kuvataan; ennemmin tai myöhemmin sukupolvelta toiselle siirryttäessä liiketoiminnan elinvoima hiipuu. Tämä kehitys oli osittain havaittavissa Nottbeckien kohdalla. Ensimmäisessä polvessa perheomistus mahdollisti joustavuuden päätöksenteossa ja osaaminen oli

415 Karonen 2004, s. 40 - 41.

416 Karonen 2004, s. 37, 43 - 45.

417 Kallioinen 2004, s. 103.

418 Karonen 2004, s. 278.

419 Haapala 2010, s. 23.

yhtiökumppaneilla. Vielä toisessa polvessa löytyivät yhtiön johtoon sitoutuneet täyspäiväiset jatkajat, mutta kolmannessa polvessa sitoutuminen hiipui ja johtajuus hajaantui. Karosen mukaan tällaisille vaihemalleille voidaan osoittaa kritiikkiä, koska niiden oletetaan toimivan historiallisessa todellisuudessa täysin ajasta ja paikasta riippumatta. Herkästi ajatellaan kehityksen edistyvän ja muutosten olevan kertakaikkisia⁴²⁰. Todellisuudessa muutokset eivät ole nopeita ja ne ovat yhteiskunnassa päällekkäisiä. Kaikkialla mallit eivät toimi, mutta niitä voi käyttää apuvälineinä. Taloushistoriassa voi työkaluina soveltaa erilaisia malleja ja tarkastella mahdollisia lainalaisuuksia, kun ottaa huomioon historiallisen kontekstin.

Toisen polven Wilhelm von Nottbeckilla oli erilainen toive yhtiön jatkajasta kuin kolmannella polvella ja muilla osakkailla.⁴²¹ Isän ja veljien kirjeet Eduardille ilmaisevat osapuolten eri näkökulmia ja johtajuuden herättämiä kiistoja. Toinen suku oli eri linjoilla, mutta omassakin suvussa oli eriäviä kantoja, esimerkkinä setä Eduard.⁴²² Poika Wilhelm ei osoittanut kiinnostusta toimia isännöitsijänä, mutta hän uskoi saavansa vaikutusvaltaisen aseman Sommerin toimiessa isännöitsijänä. Tämän puolesta puhuu se, kuinka hän korosti omaa rooliaan kirjeessä Eduardille⁴²³. Hän sai kaikkien veljiensä tuen. Kolmas sukupolvi teki lopullisen valinnan johtajakysymyksessä. Toinenkin suku osallistui aktiivisesti päätöksentekoon ja esitti omia ehdokkaita, mikä lisäsi jännitteitä. Georg von Rauch päätyi valitsemaan sukunsa tahdon vastaisesti isännöitsijäksi Sommerin⁴²⁴. Erinomaiset palkkajohtajat takasivat yhtiön menestymisen, kun yhtiön pirstaloitunut omistus eriytyi operatiivisesta johtamisesta. Kolmannen polven omistajien toiminnassa korostuivat tuotto-odotukset ja riskien karttaminen, mutta palkkajohtajien toiminnassa pitkän linjan strategiat.

Cinzia Lorandinin mukaan taloushistorioitsijat ovat Buddenbrook-syndrooman avulla selittäneet perheyriyten kyvyttömyyttä selviytyä yli kolmannen sukupolven. Vaikka siinä keskeisenä ongelmana on sukupolvien välinen perimys, niin paljon kompleksisempaa tulkintaa tarvitaan selittämään yritysten pitkäikäisyyttä. Jotta yritys selviää kaksi sataa vuotta, pitää yrityksellä olla strateginen vastaus ympäristömuutoksiin, pitää osata välittää taidot ja arvot seuraavalle sukupolvelle ja toteuttaa onnistunut perheen omaisuuden siirto sukupolvien välillä. Käsitteiden 'perhe' ja 'liiketoiminta' joustava määrittely varmistaa sopivan jatkuvuuden ja muutoksen yhdistelmän, jotta perheyriyksen olemassaolo taataan.⁴²⁵ Perheyhtiössä Finlayson & Co taidot ja

420 Karonen 2004, s. 46.

421 Wilhelm von Nottbeckin kirjeet Edwardille 3.9.1889, s. 2 – 4 ja 30.12.1889, s. 6 - 7.

422 Peterin kirje Edwardille 4.5.190, s. 4 -9; Alexanderin kirjeet Edwardille 22.4.1890, s. 1 – 2, 14.6.1890, s. 6 – 8 ja 30.6.1890, s. 1 – 2 ja 4.

423 Wilhelmmin kirje Edwardille 9.7.1890, s. 1 - 2.

424 Wilhelmmin kirje Edwardille 28.6.1890, s. 3 – 4.

425 Lorandini 2015.

arvot osattiin välittää ensimmäiseltä sukupolvelta toiselle sukupolvelle, mutta kolmas sukupolvi asetti haasteen. Yhtiön omistus jakautui niin moniin osiin, että oli vaikea valita omistajajohtajaa. Molemmat suvut valitsivat valtuusmiehet valvomaan etujaan, mutta palkkajohtajat johtamaan täyspäiväisesti. Rauchtit eivät enää halunneet Nottbeckien toimivan yksinään johtotehtävissä.

Hans Sjögren on tutkinut ruotsalaisia perhedynastioita ja hänen mukaansa Thomas Mannin eepinen romaani *Buddenbrookit* kuvaa tyypillistä yrityksen elinkaarta, josta joskus käytetään nimitystä Buddenbrook-syndrooma. Yrityksen elinkaari käsittää kolme vaihetta tai sukupolvea: perustaminen, ylläpito ja rappio. Perhedynastioille Sjögrenin asettaa tietyt vaatimukset: yhtiön pitää olla toiminut vähintään neljän sukupolven ajan, yhtiön koon pitää olla maailmanlaajuisesti merkittävä ja osallistuminen politiikkaan, siis yhteiskunnallinen merkittävyys, on keskeistä.⁴²⁶ Nottbeckien perhedynastia toimi yhtiössä kolmen sukupolven ajan vuosina 1836 – 1907: Ensimmäisessä ja toisessa sukupolvessa kehitys noudatti hyvin samantapaisia prosesseja kuin Buddenbrook-syndroomassa: ensimmäisen polven omistajajohtaja perusti yhtiön ja toimi uraauurtavasti ja toisen sukupolven omistajajohtaja laajensi yhtiötä entisestään ja ylläpiti menestystä. Kolmannessa sukupolvessa Nottbeckeista ei enää valittu omistajajohtajaa, vaan johto eriytyi omistuksesta, joten siinä mielessä kehitys perheyhtiössä noudatti samantapaisia prosesseja kuin Buddenbrook-syndroomassa. Kuitenkaan kolmannen sukupolven edustajat eivät saattaneet yhtiötä rappioon, vaikka he eivät osoittaneet samaa liiketoiminnan elinvoimaa kuin edelliset sukupolvet. Heidän erilaiset intressinsä yhdistettynä omistajuuden hajautuneisuuteen johtivat yhtiön kannalta hyvään ratkaisuun, johtajien palkkaamiseen. Kolmannen polven Wilhelm oli merkittävässä asemassa yhtiön valtuusmiehenä ja myöhemmin osakeyhtiön hallituksen puheenjohtajana. Viimeistään neljännessä sukupolvessa kehitys noudatti hyvin samantapaisia prosesseja kuin Buddenbrook-syndroomassa, mutta yhtiön menestys oli varmistettu palkkajohtajien johtamana osakeyhtiönä.

Buddenbrook-syndroomassa on hahmotettavissa kullekin sukupolvelle luontuvat johtamistyyli. Karonen esittää liiketaloustieteilijä Henry Mintzbergin yksinkertaisen johtamistyylijaottelun strategian pohjalta. Ensimmäinen on **yrittäjätyyli**, jossa johto on riskejä ottava, aktiivinen, intuitiivisesti päätöksiä tekevä ja etsii uusia tilaisuuksia. Toinen on **mukautuva tyyli**, jossa johto on varovainen ja joutuu reagoimaan uusiin haasteisiin ja muutoksiin koko ajan. Kolmas on **suunnitteleva tyyli**, jossa johto tarkkailee ympäristöä ja ennakoii tulevaisuutta perustuen

426 Sjögren 2013, s. 111 - 112.

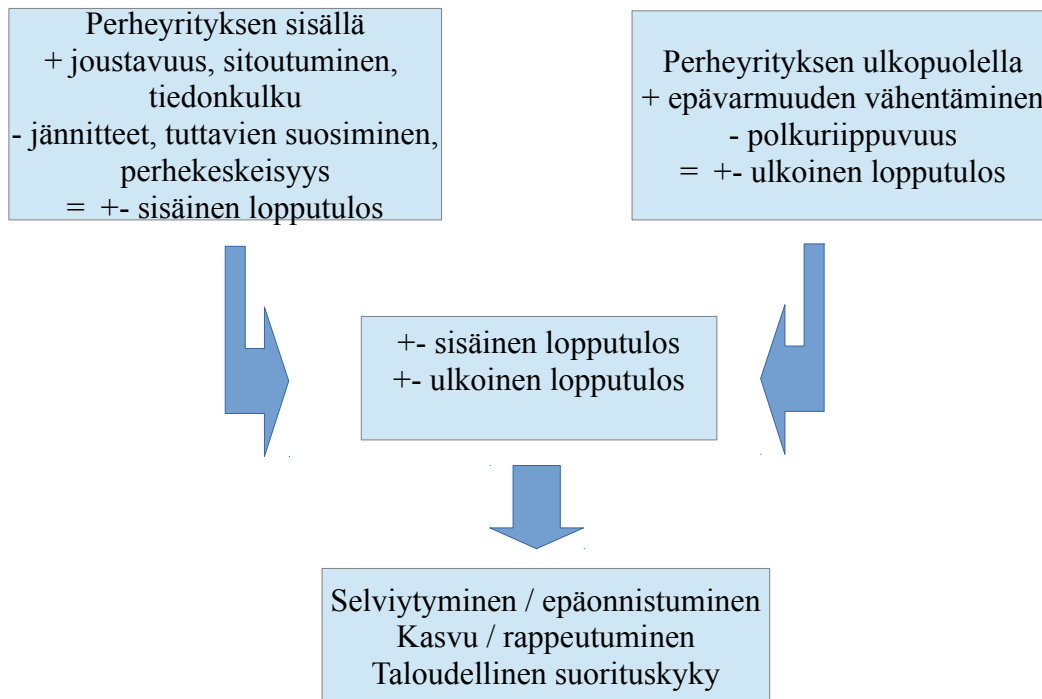
hierarkiaan ja valvontaan. Sen lisäksi, että kullakin johtajalla on omalle persoonalle taipuvainen tyyli, on merkitystä johtajan roolilla, yrityksen elinkaarella ja sukupolvella. Palkkajohtajien tyyliin vaikuttaa keskeisesti omistajien rooli yrityksessä.⁴²⁷ Nottbeckien ensimmäinen sukupolvi yhtiössä edusti omistajajohtajan osalta suunnittelevaa tyyliä, mutta myös yrittäjätyyliä uuden liiketoiminnan perustamisessa ja riskin ottamisessa, jossa keskeistä oli liikekumppaneiden panos. Toinen sukupolvi edusti etenkin yrittäjätyyliä. Kolmannessa sukupolvessa Sommer ja Bruun olivat sekä yrittäjä- että suunnittelevaa tyyliä käyttäviä, mutta omistajat ja Lüders edustivat lähinnä mukautuvaa tyyliä.

Sjögren on laatinut kaavion (Kaavio 6 seuraavalla sivulla) perheyrietyksen mahdollisista lopputuloksista, joissa hän erottelee taloudelliseen suorituskykyyn vaikuttavat mahdolliset vahvuudet ja heikkoudet niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Ne voivat yhteenlaskettuina lujittaa tai heikentää perheyrietystä. Perheyrietyksen sisäisiä vahvuuksia ovat toiminnan joustavuus, osapuolten sitoutuminen ja tehokas tiedonkulku. Heikkouksina taas ilmenevät kiistat osapuolten välillä, tuttavien suosiminen, jolloin pätevyys ja osaaminen eivät välttämättä ole kriteereinä ja sisäänpäin käpertyvä perhekeskeisyys, jolloin toiminta ei riittävästi uudistu. Ulkoisina vahvuuksina perheyrietyksillä on epävarmuuden vähentäminen ja haittana taas polkuriippuvuus eli aikaisempien valintojen vaikutus myöhempisiin valintoihin. Jotakin aivan uutta on vaikea aloittaa. Lopputulos voi olla selviytyminen tai epäonnistuminen ja kasvu tai rappeutuminen. Näin selvitetään yrityksen taloudellinen suorituskyky,⁴²⁸ mikä on oleellista yritystoiminnan jatkumiselle. Perheyrietyksen elinkaarta tarkastellessa ja mahdollista Buddenbrook-syndroomaa analysoidessa voimme tutkia näitä elementtejä tutkimuskohteen osalta.

427 Karonen 2004, s. 135.

428 Sjögren 2013, s. 87 - 88.

KAAVIO 6. PERHEIRITYKSEN LOPPUTULOKSET



Lähde: Sjögren, Hans. *Families Breaking the Business Logic. The Entrepreneurial Spirit in the Evolution of Swedish Family Dynasties*. Teoksessa Perez, Paloma Fernandez & Colli Andrea. *The Endurance of Family Businesses: A Global Overview*. Cambridge University Press, 2013. 111 - 132.

Finlayson & Co:ssa ensimmäisessä ja toisessa polvessa perheyriityksen sisäisiä vahvuuksia olivat toiminnan joustavuus, osapuolten sitoutuminen ja tehokas tiedonkulku. Ensimmäisen polven omistajajohtajan toimintaa muu verkosto tuki, muun muassa Uhden seikkaperäinen ja säännöllinen liikekirjeenvaihto sekä pojan kirjeet pitivät yllä tehokasta tiedonkulkua. Toisessa polvessa veljekset sopivat työjaosta ja omistajajohtaja sai muun verkoston tuen. Kolmannessa polvessa alkoi ilmetä heikkouksia. Osakkaita yhtiössä oli useampia kuin aiemmin, joten ilmeni kiistoja osapuolten välillä ja tuttavien suosimista, jolloin pätevyys ja osaaminen eivät välttämättä olleet kriteerinä. Vaarana oli sisäänpäin käpertyvä perhekeskeisyys, jolloin toiminta ei riittävästi uudistunut. Palkkajohtajan valinta oli keino taata riittävä osaaminen ja yhtiön menestys. Perheyriityksen ulkoisina vahvuuksina ensimmäisen ja toisen sukupolven aikana oli epävarmuuden vähentäminen. Suvun hyvä maine takasi toiminnan edellytykset. Kolmannen polven omistajien polkuriippuvuus oli havaittavissa palkkajohtajien vaihtumisena ja lopulta Lüdersin valinnassa. Lüders kuului Nottbeckien verkostoihin ja tuttaviin. Samoin osakeyhtiömuoto sai odottaa vuoteen 1908. Jotakin aivan uutta oli vaikea aloittaa. Ulkoisilla tekijöillä voi olla ratkaiseva merkitys, ettei kolmas sukupolvi onnistu

yhtiön johdossa; esimerkiksi yhteiskunnan poliittinen tilanne tai lainsäädäntö vaikuttavat siten, ettei perheyritys mahda tilanteelle mitään⁴²⁹. Tästä ei ollut kuitenkaan kyse Finlayson & Co kohdalla, vaikka muuttunut yritysmaailma ja yhteiskunta asetti uudenlaisia haasteita yhtiön johdolle.

Yhtiön jatko pitää suunnitella, jotta vältetään perheyhtiön rappiolta. Usein vahva johtaja on esittänyt toiveen yrityksen jatkajasta, esimerkiksi testamentissa. Wilhelm von Nottbeck esitti toiveen, mutta kolmas polvi ja muut osakkaat tekivät aivan toisen valinnan. Hänen poikansa Peter ei saanut kannatusta eikä Peter tainnut itsekään haluta yhtiön johtoon, koska antoi valtakirjan yhtiökokouksissa veljelleen Wilhelmille.⁴³⁰ Vaikuttaa, ettei isä uskonut pojista Wilhelmiin, joka huolimatta maatilán hoidosta osallistui aktiivisesti yhtiökokouksiin ja toimi suvun valtuusmiehenä. Pojat ehkä tiedostivat, että yhtiö saattoi jatkaa menestystään palkkajohtajan hoidossa. Wilhelmillä oli oletettavasti enemmän vaikutusvaltaa yhtiössä valtuusmiehen roolissa ja kolmas sukupolvi perheyhtiössä sai näin lisää aikaa miettiä yhtiön tulevaisuutta. Rauchit ehdottivat osakeyhtiötä jo vuonna 1890, mutta von Nottbeckit vastustivat ajatusta.⁴³¹ Lopulta osakeyhtiö oli kuitenkin toimiva ratkaisu yhtiön menestyksen takaamiseksi omistuksen hajautuessa niin moneksi.

VI PÄÄTELMÄT

On tarpeen tutkia menneisyyden yritysten johtajia, jotta ymmärrämme nykyaikaista johtamista ja nykyisenkaltaisia yrityksiä ja yritysjohtajia. Tutkimuksessani tarkastelen yksittäisen yhtiön historiaa. Ilmiötä käsittelevä teoria osoittaa, että Nottbeckin sukupolvien välillä oli merkittäviä eroja perheyrityksen hoitamisessa. Pian, jo 1800-luvun lopulla, suvun toisen polven patruuna Wilhelm von Nottbeckin aikaa yhtiössä muisteltiin yhtiön kulta-aikana muun muassa paikallisessa ruotsinkielisessä sanomalehdessä.

Esitän tutkimuskysymyksen, miksei kukaan Wilhelm von Nottbeckin lukuisista pojista jatkanut

429 Hjerpe 1979, s. 71. Esimerkiksi 1860-luvulla monet ruukit menivät konkurssiin, koska ruotsalaisen malmin tuonti sallittiin. Lisäksi valtion tukea vähennettiin ja vuoden 1865 rahauudistus aiheutti tappioita.

430 Wilhelm von Nottbeckin kirjeet Edwardille 3.9.1889, s. 4 ja 30.12.1889, s. 5 – 7; Peterin kirje Edwardille 9.10.1889, s. 5 – 6; Finlayson & Co:n yhtiökokouksen pöytäkirja 21.4.1890 (kopio), Finlayson & Co:n arkisto, Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkisto (ELKA).

431 Finlayson & Co:n yhtiökokouksen pöytäkirja 21.4.1890 (kopio), Finlayson & Co:n arkisto, Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkisto (ELKA); Alexanderin kirje Edwardille 22.4.1890, s. 1 – 2; Peterin kirje Edwardille 4.5.1890, s. 9; Wilhelmín kirje Edwardille 28.6.1890, s. 8.

isänsä työtä tehtaen johdossa. Aineiston pohjalta osoittautuu, että jo ennen patruunan kuolemaa yhtiössä oli alkanut valtataistelu yhtiön johtopaikasta. Rauchien suku asetti omia ehdokkaita isännöitsijäksi. Samoin Nottbeckien toinen ja kolmas polvi olivat eri mieltä jatkajasta. Isä olisi halunnut nähdä poikansa Peterin jatkajanaan, vaikka enemmän poika Wilhelm oli aktiivinen yhtiön asioiden hoidossa. Wilhelmillä oli valtakirjat veljiltään yhtiökokouksissa ja hänet Nottbeckin sukuhaara oli valinnut valtuusmieheksi. Isä ei itse asiassa halunnut Sommeria uudeksi isännöitsijäksi, vaan kertoi kirjeessä sen olleen poikansa Wilhelm in tahto, johon hänen piti suostua. Isä vieläpä painotti Peterin kykyjä tehtävään ja mielti, kuinka saada riittävät äänet yhtiökokoukseen. Toisaalta Peter kannatti muiden veljien tapaan Sommeria eikä osoittanut omaa kiinnostusta tehtävään. Ehkä isällä oli toive nähdä suvun vesa johtajana kolmannessa polvessa ja siksi ilmaisi luottamusta poikaansa. Hän vetosi sen olleen myös äidin toive. Sommer toki nautti hänen luottamustaan yhtiön hoidossa, ja heillä oli ollut Sommerin kirjeen mukaan läheiset välit. Isällä oli lämpimät välit poikaansa Eduardiin ja mahdollisesti hän oli aiemmin ajatellut tästä jatkajaa. Kuitenkaan hän ei osoittanut luottamusta poikaansa Wilhelmiä kohtaan päätellen siitä, ettei hän antanut valtakirjaa yhtiökokoukseen. He olivat myös usein eri mieltä asioiden hoidosta. Toisaalta isä oli tyytyväinen, kun pojat olivat yksimielisiä keskenään. Kirjeiden ja Wilhelm in veljiltä saamien valtakirjojen perusteella ei ilmennyt veljesten välistä kilpailua, vaan veljet antoivat tukensa Wilhelmille. He eivät olleet enää yhtiön asioista kiinnostuneita isän ja isoisan tapaan, vaan heitä kiinnosti yhtiömuoto ja riittävä osinkotuotto.

Wilhelm von Nottbeckin kirjeiden avulla hahmotan isän suhteiden laatua poikiinsa, vaikkakin kaikki kirjeet olivat osoitetut yhdelle pojista, Eduardille. Selkeästi isä toi esille toiveensa Peterin suhteen ja mielipide-erot Wilhelm in kanssa. Veljien kirjeitä Eduardille ei ollut monta, mutta ne täydentävät kokonaiskuvaa ja samaa asiaa saatan tarkastella eri näkökulmista. Osa niistä oli kirjoitettu ennen isän kuolemaa ja osa jälkeen päin. Isännöitsijän valinnan vaiheita täydensivät myös Sommerin kirjeet. Osoittautui, että kirjeiden avulla saan tietoa yhtiössä meneillään olleesta valtapelistä ja eri osapuolten odotuksista ja toiveista. Puutteena oli vastausten puuttuminen, ja lisäksi teen johtopäätökseni muutamien säilyneiden kirjeiden perusteella. Kirjeaineistoa täydensivät kuitenkin yhtiökokouspöytäkirjojen kopiot, joiten avulla hahmotan osakkaiden äänimääriä ja kannatusta. Niihin kirjattuihin merkintöihin perustuen on tärkeätä analysoida, mitä kokouksissa käsiteltiin, ketkä olivat aktiivisia ja mitä päätettiin. Kirjeiden ja yhtiökokouspöytäkirjojen avulla hahmotuvat yhtiön johdon ja omistajien sisäiset verkostot, osapuolten roolit ja merkitykset, mutta sanomalehtien avulla omistaja- ja palkkajohtajien maine, julkisuuskuva ja yhteiskunnalliset verkostot.

Kehitys noudatti hyvin samantapaisia prosesseja kuin Buddenbrook-syndroomassa ensimmäisessä ja toisessa polvessa, mutta kolmannessa polvessa osittain. Ensimmäisen polven aikana Carl Samuel Nottbeckin toimiessa omistajajohtajana yhtiö kasvoi maan suurimmaksi yritykseksi. Carl Samuel Nottbeck oli sijoittanut riskikohteeseen ja osallistunut mittavaan tehtaan laajentamiseen. Hän seurasi aikaansa ja tarttui tilaisuuteen toimia uudella toimialalla, teollisuudessa. Sosiaalista uusintamista ilmensi avioituminen korkeampisäätyisen kanssa. Sosiaalista pääomaa kartutti toimiminen hengellisessä verkostossa, jonka kautta syntyivät yhtiön kannalta hyödylliset kontaktit ja yhteistyö liikekumppaneiden kanssa katsomatta säätyasemaa perustuen luottamukseen verkoston jäsenten kesken. Näin Carl Samuel Nottbeck paransi perheensä asemaa ja vaurautta. Hän oli uraauurtava luonne, vaikka johtamisessa käyttikin lähinnä suunnittelevaa tyyliä.

Toisessa polvessa Wilhelm von Nottbeck toimi hyvin pitkään omistajajohtajana yhtiössä, joka laajeni ja menestyi entisestään. Hän vaikutti laajasti yhteiskunnallisesti osallistumalla talouselämän ja kaupungin kehittämiseen erilaisissa toimissa. Hänen verkostonsa olivat laajat käsittäen niin liike-elämän, kaupan ja hallinnon porvareita kuin yhteiskunnan eliittiä. Hän kuului isänsä tavoin hengelliseen verkostoon. Keisarillinen perhe lukeutui ystäviin, mikä oli merkittävää muun muassa yhtiön privilegioiden kannalta. Maine keisarin ystävänä lisäsi sosiaalista arvostusta. Koko maan sanomalehdet kirjoittivat mielellään yhtiön omistajajohtajan ja hänen perheensä vaiheista, koska Wilhelm von Nottbeck oli paikallinen ja valtakunnallinen vaikuttaja. Perheellä oli vielä keskeinen rooli yhtiön toiminnassa, sillä Wilhelmin toimiessa omistajajohtajana veli Carl vastasi Pietarin konttorista. Wilhelm von Nottbeck onnistui sosiaalisessa uusintamisessa ensin avioitumalla korkeampi säätyisen kanssa ja myöhemmin nostamalla perheen porvarissäädystä aatelissäätyyn. Sosiaalinen arvostus ilmeni kohoamisena korkeimpaan mahdolliseen asemaan sääty-yhteiskunnassa, kun kauppiasta tuli arvostettu ja hyvää tekevä teollisuusylimys. Kehitys noudatti samankaltaista prosessia kuin Buddenbrook-syndroomassa, kun vaurastumisen lisäksi sosiaalinen arvostus kasvoi toisessa polvessa.

Kolmannessa polvessa Nottbeckeista ei enää valittu isännöitsijää eikä siten omistajajohtajaa yhtiön johtoon. Toisaalta pojista Wilhelm pääsi vaikuttamaan ja johtamaan valtuusmiehen roolissa. Rooli oli varmasti sopiva kykyihin ja haluun nähden, sillä isännöitsijän tehtävä olisi vaatinut erilaista asiantuntemusta ja sitoutumista, jollaista löytyi ammattijohtajilta. Vaikuttaa siltä, että Wilhelm uskoi pystyvänsä valtuusmiehenä vaikuttamaan isännöitsijään. Kun omistus ja johtaminen erkaantuivat, niin kehitys ei johtanut perheyhtiön rappioon kolmannessa polvessa. Vaikka Wilhelm

pysyi merkittävässä asemassa yhtiössä, osakkaiden omistus muuttui passiiviseksi ja heiltä puuttui omistautuminen perheyritykselle edeltäjien tapaan. Sosiaalinen uusintaminen oli saavuttanut huippunsa, kun perhe edusti teollisuusylimyksiä yhteiskunnan huipulla ja johtanut perheen status quo:hon, jolloin tarvittavaa uudistumista ei enää tapahtunut. Tätä ilmensivät muun muassa avioliitot serkusten välillä ja lapsettomuus. Pojat olivat saaneet aatelissäädylleen sopivan kasvatuksen ja koulutuksen, mikä vaikutti heidän verkostoihinsa ja aktiviteetteihin. He harjoittivat etenkin hyväntekeväisyyttä ja oleskelivat pitkiä aikoja ulkomailla. Heidän verkostonsa olivat toisenlaiset ja suppeammat kuin isällä. Maine keisarin ystävänä ei enää välttämättä herättänyt arvostusta kuten isän aikana, vaan pikemminkin arvostelua yhtiön omistajia kohtaan. Palkkajohtajista sitä vastoin Sommer ja Bruun olivat laajalti arvostettuja toisen polven Wilhelm von Nottbeckin tavoin. Heidän koettiin ajavan työntekijöiden ja maan hyvää. Palkkajohtaja Lüders taas koettiin vieraaksi, ulkomaalaiseksi, joka ajoi omistajien asiaa.

Veljekset tulivat siis toimeen keskenään ja he antoivat tukensa yhdelle veljistä, Wilhelmille, mutta muutoin yhtiössä ilmeni sisäisiä jännitteitä, jotka johtivat kiistoihin johtajuudesta sukupolven vaihtuessa. Raucheilla oli omat ehdotuksensa uudesta isännöitsijästä ja yhtiömuodosta, mutta lisäksi Nottbeckien toisen polven setä Eduard oli erimielinen Wilhelm von Nottbeckin ja hänen poikiensa kanssa. Isän toive Peteristä jatkajana ei vaikuttanut kolmannen polven eikä muiden osakkaiden päätöksiin. Ratkaisevaa oli saada toisen suvun valtuusmiehen Georg von Rauchin tuki Sommerille uudeksi isännöitsijäksi sekä luopumaan omistajajohtajan valitsemisesta toisesta omistajasuvusta. Kiinnostavaa olisi tietää enemmän Rauchien osuudesta yhtiössä siirryttäessä palkkajohtajuuteen ja lopulta uuteen yhtiömuotoon. Yhtiössä sisäisiä paineita aiheuttivat kiistat johtajuudesta, mihin vaikutti etenkin omistajuuden hajautuneisuus ja ulkoisia paineita aiheutti muuttuvan maailman epävakaus, muun muassa patriarkaalisuuden ja sääty-yhteiskunnan aika alkoi olla ohi. Johto toteutti mukautuvaa johtamistyyliä viimeisen palkkajohtajan aikana. Kehitys noudatti samantapaisia prosesseja kuin Buddenbrook-syndroomassa, kun kolmannen polven elinvoima hiipui yhtiön johdossa ja toiminnassa, mutta siitä selviytymiseen auttoi siirtyminen palkkajohtajuuteen ja lopulta yhtiön muuttaminen osakeyhtiöksi taaten yhtiön menestyksen jatkossa.

TUTKIMUKSESSA KÄYTETYT LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

I ARKISTOLÄHTEET

Brages Pressarkiv. Biografinen kokoelma. Helsinki.

Bruun, Christian.

Lüders, Herman.

von Nottbeck, Eduard.

von Nottbeck, Wilhelm Friedrich.

Sommer, Arthur.

Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkisto (ELKA), Mikkeli.

Finlayson & Co:n arkisto

Yhtiökokouksen pöytäkirjat (kopiot) 10.4.1889, 21.4.1890, 5.8.1890, 4.4.1900 ja 25.4.1907.

Tampereen Museot, Kokoelmakeskus, Tampere.

von Nottbeck-arkisto, Edward ja Eugenie von Nottbeck-arkisto.

Alexander von Nottbeckin kirjeet veljelleen Edward von Nottbeckille vuonna 1890.

Arthur Sommerin kirjeet Edward von Nottbeckille vuonna 1890.

Peter von Nottbeckin kirjeet veljelleen Edward von Nottbeckille vuosina 1889 ja 1890.

Wilhelm von Nottbeckin kirjeet pojalleen Edward von Nottbeckille vuonna 1889.

Wilhelm F von Nottbeckin kirjeet veljelleen Edward von Nottbeckille vuonna 1890.

II PAINETUT LÄHTEET

SANOMALEHDET

Historiallinen sanomalehtikirjasto, Kansalliskirjaston digitoidut aineistot

[<https://digi.kansalliskirjasto.fi/sanomalehti/search>]

Suomessa ilmestyneistä sanomalehdistä vuosina 1836 – 1907:

Aamulehti	Sanan-Lennätin
Aftonposten	Sanomia Tampereelta
Björneborgs Tidning	Sanomia Turusta
Borgå Tidning	Suomalainen
Borgåbladet	Suomalainen Virallinen Lehti
Dagens Nyheter	Suomen Julkisia Sanomia
Dagligt Allehanden	Suometar
Finland	Suomi
Finlands Allmänna Tidning	Suupohjan Työmies
Folkwännen	Tammerfors
Helsingfors Dagblad	Tammerfors Aftonblad
Helsingfors Tidningar	Tammerfors Nyheter
Helsingin Uutiset	Tampere
Hufvudstadsbladet	Tampereen Sanomat
Hämeen Sanomat	Tampereen Uutiset
Hämäläinen	Tähti
Ilmarinen	Uusi Suometar
Isänmaan Ystävä	Vasabladet
Kaiku	Wasa Nyheter
Kansan Lehti	Wasa Tidning
Karjatar	Wiborg
Koi	Wiborgs Annonce Blad
Kotimaa	Wiborgsbladet
Kuopio Tidning	Wiborgs Nyheter
Maamme	Wiborgs Tidning
Morgonbladet	Wiipurin Sanomat
Nya Pressen	Åbo Tidning
Pohjalainen	Åbo Tidningar
Pohjois-Suomi	Åbo Unterrättelser
Päivälehti	Östra Finland
Raahe	

SUKUKIRJA

Von Hueck, Walter, GENEALOGISCHES HANDBUCH DER ADELINGEN HÄUSER. STAMMFOLGE DES GESCHLECHTS v Nottbeck. Sonderdruck aus dem Genealogischen Handbuch des Adels Band 41 (Adelige Häuser B, Band VIII). C. A. Starke Verlag, Limburg a. d. Lahn. Gegründet 1847 in Görlitz, 1968, 258 - 285.

III KIRJALLISUUS

Alhonen, Pentti & Salo, Unto & Suvanto, Seppo & Rasila, Viljo, *TAMPEREEN HISTORIA I Vaiheet ennen 1840-lukua*. Tampereen kaupunki. Tampere, 1988.

Allende, Fermín 2009, *Poor Thomas Buddenbrook! Family Business in Literature*. [<http://www.thebhc.org/sites/default/files/allende.pdf>]. Luettu 5.2.2017.

Cameron, Rondo, *Maaailman taloushistoria. Paleoliittiselta kaudelta nykypäivään*. Suomen Historiallinen seura: Helsinki, 1995.

Chandler, Alfred D. jr, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press: Cambridge, 1977.

Colli, Andrea, "Risk, Uncertainty, and Family Ownership". Teoksessa Perez, Paloma Fernandez & Colli Andrea. *The Endurance of Family Businesses: A Global Overview*. Cambridge University Press, 2013. 85 - 110.

Einonen, Piia, Frigren, Pirita, Hemminki, Tiina ja Uotila, Merja 2016, *Leipä taivalten takana – liikkuminen 1800-luvun alun Suomessa*. [<http://www.ennenjanyt.net/2016/12/leipa-taivalten-takana-liikkuminen-1800-luvun-alun-suomessa/>]. Luettu 20.10.2017.

Haapala, Pertti, *Tehtaan valossa, Teollistuminen ja työväestön muodostuminen Tampereella 1820-1920*. Historiallisia Tutkimuksia 133. Vastapaino: Tampere, 1986.

Haapala, Pertti, "Talous, valta ja valtio". Teoksessa Haapala, Pertti (toim.), *Talous, valta ja valtio, tutkimuksia 1800-luvun Suomesta*. Vastapaino: Tampere, 1990, 9 - 16.

Haapala, Pertti, "Tampere in Global History". Teoksessa Rantanen, Keijo (ed.) *Living Industrial Past. Perspectives to industrial history in the Tampere region*. Tampere Museums Publications 110, Finnish Labour Museum Publications 2010:1. Tampere, 2010.

Helenius, Kyllikki, *Wilhelm von Nottbeck ja Finlayson*. Tampere, 2006.

Hirsjärvi, Kyllikki. "Ylhäistä elämää Tampereella." Teoksessa Tampere. *Tutkimuksia ja kuvauksia IV*. Tampereen Historiallisen seuran julkaisu VIII. Tampere 1950, 213 - 252.

Hirvonen, Yrjö, "Englantilainen vaikutus Tampereen uskonnollisessa elämässä viime vuosisadalla". Teoksessa *Tampere: Tutkimuksia ja kuvauksia V*. Tampereen historiallinen seura: Tampere, 1957,

137 - 145.

Hjerppe, Riitta, *Suurimmat yritykset Suomen teollisuudessa 1844-1975*. Bidrag till kännedom av Finlands natur och folk 123. Societas Scientiarum Fennica: Helsinki, 1979.

Jussila, Osmo, ”Konservatiivinen imperiumi”. Teoksessa Kirkinen, Heikki(toim.) *Venäjän historia*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki, 2000, 205 - 260.

Jussila, Osmo, *Suomen suuriruhtinaskunta 1809-1917*. WSOY: Helsinki, 2004.

Kallioinen, Mika, *Suomen teollistajat. Vertaileva tutkimus kauppahuoneiden siirtymisestä teollisuuteen 1800-luvun jälkipuoliskolla*. Turun yliopiston historian laitoksen julkaisuja 64. Turun yliopisto, Suomen historia: Turku, 2004.

Karonen, Petri, *Patruunat ja poliitikot, Yritysjohtajat taloudellisina ja poliittisina toimijoina Suomessa 1600-1920*. Historiallisia Tutkimuksia 217. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura: Helsinki, 2004.

Keravuori, Kirsi, ”RAKKAT POIKASET!” SIMON JA WILHELMINA JANSSONIN PERHEKIRJEET EGODOKUMENTTEINA (1858 – 1887). Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C 411. Turku, 2015.

Keskinen, Jarkko, ”Luotto, luottamus ja maine – 1800-luvun liiketoiminnan kulmakivet”. Teoksessa Keskinen, Jarkko & Teräs, Kari (toim.), *Luottamus, sosiaalinen pääoma, historia*. Historia mirabilis 5. Turun historiallinen yhdistys ry: Turku, 2008, 147 - 173.

Keskinen, Jarkko & Teräs, Kari, ”Sosiaalinen pääoma ja luottamus – miten tehdä näkymätön voimavara näkyväksi?”. Teoksessa Keskinen, Jarkko & Teräs, Kari (toim.), *Luottamus, sosiaalinen pääoma, historia*. Historia mirabilis 5. Turun historiallinen yhdistys ry: Turku, 2008, 7 - 22.

Kortekangas, Paavo, *Kirkko ja uskonnollinen elämä teollistuvassa yhteiskunnassa. Tutkimus Tampereesta 1855-1905*. Tampereen kaupungin tieteellisen rahaston julkaisuja 3. WSOY: Porvoo, 1965.

Kuusterä Antti, ”Valtio, talous ja valtiontalous”. Teoksessa Haapala, Pertti (toim.), *Talous, valta ja valtio, tutkimuksia 1800-luvun Suomesta*. Vastapaino: Tampere, 1990, 37 - 65.

Leskelä-Kärki, Maarit & Lahtinen, Anu & Vainio-Korhonen, Kirsi & Vehkalahti, Kaisa, ”Kirjeiden uusi tuleminen”. Teoksessa Leskelä-Kärki, Maarit & Lahtinen, Anu & Vainio-Korhonen, Kirsi, *Kirjeet ja historiantutkimus*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Saarijärvi, 2011, 9 – 27.

Leskelä-Kärki, Maarit, ”KIRJEET JA KERROTUKSI TULEMISEN KAIPUU Kirjailija Helmi Krohnin ja säveltäjä Erkki Melartinin kirjeystävyyden, 1906 – 1936”. Teoksessa Leskelä-Kärki, Maarit & Lahtinen, Anu & Vainio-Korhonen, Kirsi, *Kirjeet ja historiantutkimus*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Saarijärvi, 2011, 242 – 271.

Lindfors, Gustav V, *Finlaysonin tehtaot Tampereella 1820-1907*. Mika Waltarin suomennos. Oy F. Tilgmann Ab: Helsinki, 1938.

Lorandini, Cinzia 2015. *Looking beyond the Buddenbrooks syndrome: the Salvadori Firm of*

Trento, 1660s – 1880s. [<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00076791.2014.993616>].
Luettu 5.2.2017.

Luntinen, Pertti, ”Vanhan Venäjän viimeiset rauhanvuodet 1905-1914”. Teoksessa Kirkinen, Heikki(toim.) *Venäjän historia*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki, 2000, 299 - 326.

Müller, Leos, *The Merchant Houses of Stockholm, c. 1640-1800. A Comparative Study of Early-Modern Entrepreneurial Behaviour*. Studia Historica Upsalensia 188. Uppsala Universitet: Uppsala, 1998.

Ojala, Jari & Luoma-aho, Vilma, ”Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan sosiaalisena pääomana merkantilismista globaalitalouteen”. Teoksessa Keskinen, Jarkko & Teräs, Kari (toim.), *Luottamus, sosiaalinen pääoma, historia*. Historia mirabilis 5. Turun historiallinen yhdistys ry.: Turku, 2008, 121 - 146.

Peltonen, Matti, ”Aatelisto ja eliitin muodonmuutos”. Teoksessa Haapala, Pertti (toim.), *Talous, valta ja valtio, tutkimuksia 1800-luvun Suomesta*. Vastapaino: Tampere, 1990, 87 - 101.

Peltonen, Matti, ”Kapitalismi, uskonto ja elämäkäytäntö, Max Weberin esseestä ”Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki””. Teoksessa Peltonen, Matti (toim.) *Viinapäästä kolerakauhuun, kirjoituksia sosiaalhistoriasta*. Hanki ja jää: Helsinki, 1988, 111 - 140.

Rasila, Viljo 1997, *Nottbeck, Wilhelm von*. Kansallisbiografia-verkkojulkaisu. Studia Biographica 4. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, (viitattu 22.11.2017).

Rasila, Viljo 1997, *Sommer, Arthur*. Kansallisbiografia-verkkojulkaisu. Studia Biographica 4. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, (viitattu 22.11.2017).

Rasila, Viljo, *Tampereen historia II, 1840-luvulta vuoteen 1905*. Tampereen kaupunki: Tampere, 1984.

Rissanen, Veli-Matti, ”AMICORUM COLLOQUIA ABSENTIUM”. Teoksessa Leskelä-Kärki, Maarit & Lahtinen, Anu & Vainio-Korhonen, Kirsi, *Kirjeet ja historiantutkimus*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Saarijärvi, 2011, 30 – 55.

Salmela-Mattila, Maria 2009. *Tutkimusta historia- ja yhteiskuntatieteiden välissä – tieteiden kohtaaminen, haasteet ja tulevaisuus*. Kasvatus & Aika 1 (3), 25 – 38.

Samson, Ian 2011. *Great dynasties of the world: The Buddenbrooks effect*. The Guardian. [<https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2011/oct/01/great-dynasties-buddenbrooks-effect-ian-sansom>]. Luettu 5.2.2017.

Schybergson, Per, ”Ensimmäiset teollisuuskapitalistit”. Teoksessa Haapala, Pertti (toim.), *Talous, valta ja valtio, tutkimuksia 1800-luvun Suomesta*. Vastapaino: Tampere, 1990, 67 - 85.

Scranton, Philip, ”Luottamus ja epävarmuus – Verkostot ja innovaatiot kylmän sodan Yhdysvalloissa”. Teoksessa Keskinen, Jarkko & Teräs, Kari (toim.), *Luottamus*,

sosiaalinen pääoma, historia. Historia mirabilis 5. Turun historiallinen yhdistys ry: Turku, 2008, 25 - 39.

Sjögren, Hans. "Families Breaking the Business Logic. The Entrepreneurial Spirit in the Evolution of Swedish Family Dynasties". Teoksessa Perez, Paloma Fernandez & Colli Andrea. *The Endurance of Family Businesses: A Global Overview*. Cambridge University Press, 2013, 111 - 132.

Voionmaa, Väinö, *Tampereen kaupungin historia II*. Tampereen kaupunki: Tampere, 1929.

Yli-Hinkkala, Hanna, "PER ANGUSTA AN AUGUSTA" FERDINAND UHDE FINLAYSONIN TEHTAAN JOHTAJANA 1836-1844. Historian pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, 2015.

IV VERKKOAINEISTOT

Prokuralaki. [<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1979/19790130>]. Luettu 22.3.2017.