

# **VARHAISET JOHTOTÄHDET –**

## **Suomen ensimmäisiä johtajaisia**

**Anna Kortelainen**



**www.eva.fi**

EVAn kotisivuilla raportteja, puheita ja  
artikkeleita suomeksi ja englanniksi.  
Raportit ovat ladattavissa EVAn kotisivuilta.

#### **EVAn Naiset Huipulle! -hankkeen ohjausryhmä**

##### **Ohjausryhmän puheenjohtaja:**

Hallituksen puheenjohtaja **Antti Herlin**, KONE Oyj ja Elinkeinoelämän keskusliitto (EK)

##### **Ohjausryhmän muut jäsenet:**

Vuorineuvos **Georg Ehrnrooth**

Pääjohtaja **Matti Halmesmäki**, Kesko Oyj

Professori, dekaani **Helena Hyvönen**, Taideteollinen korkeakoulu

Apulaisjohtaja **Eeva-Liisa Inkeroinen**, Elinkeinoelämän keskusliitto (EK)

Vastaava päätoimittaja **Riitta Lindegren-Pajarinen**, Gloria-lehdet

Toimitusjohtaja **Marjo Raitavuo**, EM Group

Hallituksen puheenjohtaja **Jaakko Rauramo**, SanomaWSOY Oyj

Toimitusjohtaja **Suvi-Anne Siimes**, Lääketeollisuus ry

Osaamisjohtaja **Helena Terho**, KONE Oyj

Johtokunnan jäsen, henkilöstöjohtaja **Kerttu Tuomas**, KONE Oyj

Kustantaja: Taloustieto Oy

Kansi: Antti Eklund

Painopaikka: Yliopistopaino, Helsinki 2007

ISBN 978-951-628-460-9

# ESIPUHE

Tohtori Anna Kortelaisen kirjoittama EVA RAPORTTI on tärkeä puheenvuoro. Se osoittaa, että vaikka naisten muotokuvia ei juuri löydy hallitusten ja johtokuntien kokoushuoneiden seiniltä, naiset ovat olleet merkittävässä asemassa maamme varhaisessa elinkeinoelämässä autonomian ajalla ja itsenäisyytemme ensimmäisinä vuosikymmeninä. Myös Ruotsin vallan ajalla toimi Suomessa kiinnostavia naisia johtavissa asemissa.

Kortelaisen tekstiä on ilo lukea. Sen lisäksi, että varhaiset johtotähdet selviytyivät vastuullisista tehtävistään erinomaisesti, he myös nauttivat johtoaseman tuomasta vastuusta ja vapaudesta. Isoisäni isoäiti, Hanna Herlin, kymmenen lapsen äiti, jäi leskeksi 48-vuotiaana. Hän otti hoitaakseen edesmenneen miehensä huonosti tai keskinkertaisesti menestyneen kauppaliikkeen. Hän uudisti ja keskitti sen toiminnan leikkikalukaupaksi ja johti sitä menestyksellä 20 vuotta. Miehensä kuoleman jälkeistä aikaa hän kuvasi: ”Då börja’ min bästa tid.”

Raportti on ensimmäinen osa EVAn Naiset huipulle! -hanketta. Hankke pyrkii edistämään naisten urakehitystä johtotehtävissä. Myöhemmin julkaistaan tutkimus, joka selvittää naisten ja miesten johtamien yritysten taloudellista tulosta. Hankkeen päättää raportti, joka käsittelee naisten urakehitystä yritysten johtotehtävissä Suomessa sekä esittelee parhaita kotimaisia käytäntöjä naisten urakehityksen edistämiseksi.

Raportin teema ei ole uusi. Keskustelu naisten urakehityksestä aloitettiin jo 1800-luvulla. Vaali- ja äänioikeuden naiset saivat Suomessa 100 vuotta sitten. Viime vuosina keskustelu naisten asemasta elinkeinoelämässä on ollut vilkasta sekä Suomessa että muissa pohjoismaissa. EVA haluaa tuoda oman panoksensa tähän tärkeään teemaan ja olla osaltaan tämän myönteisen kehityksen vahvistaja.

Naisjohtajien ja -asiantuntijoiden asema Suomessa on parempi kuin monissa muissa maissa. Silti on selvää, että parantamisen varaa on olemassa. Enemmistö suomalaisen elinkeinoelämän huippujohtajista on miehiä. Enemmistö elinkeinoelämän järjestöjen luottamushenkilöistä on miehiä. Enemmistö EVAn hallituksen ja valtuuskunnan jäsenistä on miehiä.

Saattaa kuulostaa oudolta, mutta EVA on juuri miesvaltaisuutensa vuoksi oiva foorumi naisasian edistämiseen. Jos ja kun tämä hanke

johtaa siihen, että EVAn piirissä olevat yritysjohtajat kiinnittävät naisten urakehitykseen entistä enemmän huomiota, otamme askelen eteenpäin. Näin siksi, että EVAn piirissä olevien yritysjohtajien esimerkki saa toivottavasti muutoksia aikaan koko elinkeinoelämässämme.

Olen vakuuttunut siitä, että aika on oikea tälle hankkeelle. Suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle saa aikaan vaihtuvuutta yritysten johtajistossa. Tällöin katse kääntyy myös päteviin naisiin. Syitä on monia. Naisten opintomenestys on parempaa kuin miesten, he näyttävät pärjäävän esimiestehtävissä vähintään yhtä hyvin kuin miehet, heidän kommunikaatiotaitonsa ovat usein parempia kuin miesten. Lisäksi heille on jo syntynyt omia verkostoja, jotka vetävät nuoria lahjakkuuksia puoleensa. Koittaako aika, jolloin aletaan vaatia kiintiöitä miesten suojaksi?

Ei vielä. Tällä hetkellä yksi keskeisiä kysymyksiä organisaatioissa on se, miksi naiset näyttävät etenevän nopeasti päällikkötasolle saakka, mutta eivät kovinkaan usein siitä ylöspäin. Onko kyse valintakriteereistä, henkilökohtaisista valinnoista vai asenteista. Tämä on yksi kysymyksistä, johon tämän hankkeen aikana haemme vastausta.

Tohtori Anna Kortelaisen kirjoittama raportti avaa uuden näkökulman teemaamme. Kuten Kortelainen kirjoittaa, mielikuviemme johtajanainen sijoittuu usein sodanjälkeiseen Suomeen tai aivan viime vuosikymmenille. Tosiasiassa suomalaisten johtajanaisten elämää on dokumentoitu ainakin parin sadan vuoden ajan. Kortelaisen raportti vie lukijansa kiehtovalle matkalle näiden varhaisten johtotähtien – Suomen ensimmäisten johtajanaisten – maailmaan. On tärkeää tuntea historia voidakseen analysoida tätä hetkeä ja visioda tulevaa.

Haluan kiittää raportin kirjoittajaa tohtori Anna Kortelaista erinomaisesta yhteistyöstä, kiehtovista keskusteluista ja loisteliaasta tekstistä. Haluan myös kiittää raportin ohjausryhmää sekä projektipäällikkö Terhi Suomista, joka on ansiokkaasti vastannut hankkeesta EVAssa. Naiset huipulle! –hanketta toteutetaan yhteistyössä Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian kanssa. Hanke on ESR-osarahoitteinen. Parhaat kiitokset myös näille yhteistyötahoille.

Helsingissä 3.5.2007  
Antti Herlin

## LUKIJALLE, SUNNUNTAI-ILTANA

Sunnuntaipäivä on kulunut virkistyessä: kenties on kokoonnuttu perheen kesken yhdessä syömään, kenties ehditty harrastaa jotain liikuntaa tai ulkoiluakin. Illalla kodin hiljetessä ajatus liikahtaa alkavaan viikkoon, uuteen jaksoon maanantain haasteista perjantain päätelmiin. Viikko vie tekijäänsä taas uutta kohti.

Tämä raportti kertoo ensimmäisistä suomalaisista johtajanaisisista, joista varhaisimmat löytyvät Ruotsin vallan ajalta, nuorimmat johtivat siivua Suomea ennen talvi- ja jatkosotaa. Heidän muotokuviaan ei ole ripustettu johtokuntien, hallitusten ja johtoryhmien kokoushuoneisiin, mutta siellä he silti ovat: värikästä, vaativaa ja täyttä elämää kokeneet ja sitä johtaneet naiset. Heidän elämäkokemuksensa ja tarinansa ovat johtotähtiä, joita tarvitsemme joka sukupolvessa hahmotellessamme suomalaisen johtajuuden erilaisia polkuja ja reittejä. Miespuoliset esikuvat ovat tunnetumpia, itsestään selvempiä ja ilmeisempiä; naispuoliset johtotähdet on ilo etsiä esille.

Autonomian ajan Suomi oli modernisaation käymistilassa, jossa vasta etsittiin uusia elämisen ja eteenpäin puskemisen tapoja. Teollistuminen ja kaupungistuminen synnyttivät aivan uusia ammatteja, yrityksiä ja organisaatioita. Näissä muutostilanteissa naisten ja miesten työroolit eivät olleetkaan aina vakiintuneita, vaan toimintatapoja syntyi *ad hoc*: mikro- ja makrotasolla tarvittiin nopeasti lahjakkuutta, taitoa ja sinnikkyyttä eikä aina ollut varaa jäädä päivittelemään tekijän, osaajan, johtajan sukupuolta. Monien Suomen ammattien kohdalla oli menossa siirtymävaihe, sillä naisten palkkaaminen virastoihin, konttoreihin, kouluihin ja myymälöihin oli vielä melko uutta. Monet nykyajan toimihenkilö- ja palveluammatit olivat vasta hahmottumassa, joten sukupuolijako oli vielä avoin. Jako nais- ja miesvaltaisiin aloihin jyrkeni tuntuvasti vasta toisen maailmansodan jälkeen ja saattaa olla nyt selvempi kuin satakunta vuotta sitten.<sup>1</sup>

Pienten, keskisuurten ja suurten yritysten keski- ja ylimmän johdon naisten heimo julkisella, mutta varsinkin yksityisellä sektorilla, on merkinä uusista naispolvista autonomista Suomea rakentamassa. 1800-luvun lopun suomalaista yhteiskuntaa, kaupan alaa, sairaanhoitoa, naisten koulutusta, oikeuslaitosta, senaattia, valtiopäiviä ja muuta

valtionhallintoa sekä kaupunkien ja kirkon hallintoa, sanomalehtien toimintaa, pankkeja, liikelaitoksia ja teollisuutta rakennettiin hyvin pitkälti huokean ja joustavan naistyövoiman varassa<sup>2</sup>. Monen nykyajan miehen työpaikan ja työperinteen on synnyttänyt nainen. Naisten työssäkäynnin historiaa on Suomessa tutkittu merkittävän paljon ja tuotettu siten tietoa myös modernisaatiosta, teollistumisesta sekä kaupallisen ja hallinnollisen työn murroksesta Suomessa. Myös historian naisjohtajat kuuluvat tähän murrokseen, mutta heitä puolestaan on tutkittu erittäin vähän.

Nyt 2000-luvun alussa elämme mekin murroskautta. Eri tason esimiestehtävissä miehiä on yli kolme neljännestä. Suuryritysten hallituksissa istujista naisia on 11 prosenttia. Aivan huippujohdossa naisia on 2–3 prosenttia<sup>3</sup>. Vähitellen suuret ikäluokat ovat jäämässä urakkansa jälkeen eläkkeelle ja lukemattomat johtajanpaikat vaativat parhaita mahdollisia täyttäjiä. Tähän tilanteeseen johtotähdet tuovat aivan uuden ulottuvuuden: he muistuttavat meille, miten paljon naisilla kollektiivisesti on kokemusta johtamisesta, miten naiset ovat menestyneet johtotehtävissä ja miten palkitsevaa ja antoisaa johtaminen on ollut naisille jo monta sukupolvea sitten. Johtajanaiset ovat tärkeä, mutta aivan liian vähän tunnettu ja tunnustettu osa suomalaisen edistyseetoksen menestystarinaa: meillä lahjakkuutta ja taitoa kunnioitetaan riippumatta tekijänsä ja toteuttajansa syntyperästä. Sukupuoli, jos mikä, on syntyperä. Ja hänelle, joka väittää, ettei johtajan sukupuolella ole nykyään mitään väliä missään suhteessa, alan tutkimus kertoo toista: nais- ja miesjohtajien työmarkkinat ovat eriytyneet, aivan kuten 1900-luvun ajan. He toimivat eri aloilla, heillä on erilainen asema hierarkiassa ja he tekevät erilaisia johtajantehtäviä<sup>4</sup>.

Tässä raportissa tutustumme joukkoon autonomian ajan naisjohtajia. Menneisyyden johtajanaisten tarkastelu näyttää naisen itsetunnon, naisen rationaalisen suunnittelun, naisen työkyvyn, naisen käyttämän vallan toiminnassa. Olemme tottuneet toteamaan menneisyyden naisten äidinrakkauden, sitoutumisen avioliittoon ja kotiin. Ja hyvä niin, sinänsä. Naisen menestys työelämässä ja erityisesti hänen johtajantaitonsa eli liiketaloudelliset, johtamis- ja vallankäyttölajinsa eivät sen sijaan yleensä näy eivätkä tunnu käsityksissämme siitä, mitä naiset olivat ja ovat. On terveellistä ja virkistävää nähdä ja seurata toimintaa.

Johtavaa työtä tekevän naisyhteisön ensisijaiset kulttuuriset selittäjät löytyvät suomalaisen kansalaisyhteiskunnan kivijalasta: edistyseetos, syntyperätasa-arvo, kansanopetus ja kansansivistys sekä työnteon kunnioitus. Edelleen voimme ajatella, että jos nainen pääsee omilla ansioidillaan, sukupuolestaan huolimatta erittäin kilpaillulle johtajanpaikalle, on rekrytoinnin onnistuminen myös yhteisöllinen ja kulttuurinen saavutus: sen voidaan ajatella heijastavan vaikkapa suomalaisen yhteiskunnan tutkitusti todistettua, erittäin vähäistä korrupoituneisuutta. Sukupuolitasa-arvo yritysmaailmankin johdossa ja rekrytoinnissa on reilua kilpailua ja epäoikeutetun protektionismin hylkimistä. Se on kuin urheilua ilman dopingia.

Parhaimmat kiitokseni EVAn ohjausryhmälle (puheenjohtaja Antti Herlin sekä Georg Ehrnrooth, Matti Halmesmäki, Helena Hyvönen, Eeva-Liisa Inkeroinen, Riitta Lindegren-Pajarinen, Marjo Raitavuo, Jaakko Rauramo, Suvi-Anne Siimes, Helena Terho ja Kerttu Tuomas), jotka ovat innostuneissa istunnoissa antaneet palautetta ja auttaneet käsikirjoitusta valmistumaan. Suuri kiitos johtaja Risto E. J. Penttilälle, jonka kanssa käymäni keskustelut ovat olleet rohkaisevia ja stimuloivia. Hänen kommenttinsa suoristivat argumenttejani ja antoivat niille kohdevaloa. On ilo kiittää myös projektipäällikkö Terhi Suomista ja hänen tukeaan alusta loppuun. EVA raporttikaksikko Ville Blåfieldiltä ja Irmeli Salolta saamani kannustus on siivittänyt työtä. Viimemainittujen syksyllä ilmestyvä EVA raportti kuljettaa viestikapulan sodanjälkeisen Suomen kautta nykyhetken johtajanaisiin. Lämmin kiitos myös esilukijoilleni, niin puolisolleni, kirjailija Hannu Mäkelälle kuin toimittaja Jorma Leppäselle, joilta sain arvokasta apua ja asiantuntevaa ateljeekritiikkiä.

Helsingissä keväisenä sunnuntaiaamuna 15.4.2007

Anna Kortelainen





# SISÄLLYS

## ESIPUHE

## LUKIJALLE, SUNNUNTAI-ILTANA

### MAANANTAI:

<b>juuresta varteen ja hedelmään</b>	<b>11</b>
Snellmania kaikille	12
Elinkeinovapaus, veljeys ja tasa-arvo?	16
Askel Suomen palvelukseen	19

### TIISTAI:

<b>uskallus ja uurastus</b>	<b>24</b>
Naiset kaupan alalla ja liike-elämässä	24
Naisyrittäjien Suomi	26
Oma verkosto ja yhteinen hyvä	34
Kaupan varhaiset menestyjänaiset	38
Ruotsin vallan ajan supernaisia	39
Marie Hackman (1776–1865): ”Jumala on antanut minulle miehisen hengen.”	41
Naisjohtajia Suomen suuriruhtinaskunnan kauppahuoneissa	44
Minna Canth (1844–1897): ”Olen täydellisesti uuden ajan ihminen.”	46
Aline Grönberg (1871–1950): ”Kyl ihminen kaikki voi, kun ihminen vaan koittaa!”	51

### KESKIVIIKKO:

<b>luottamus ja itseluottamus</b>	<b>56</b>
”Yhteiskunnallinen toimihenkilö”	56
Alexandra Gripenberg (1857–1913): ”Jos olemme pieniä, muistakaamme että voimme olla suuria yksimielisyydessä.”	57
Opettajat yhteisinä johtajina	60
Hoidon ja palvelun johtajat	62
Miina Sillanpää (1866–1952): ”Elävä elämä vaatii osansa, se ei voi eikä saa pysähtyä.”	65

**TORSTAI:****kestävyys ja voima** 67

Teollisuuden naisjohtajat 67

Eva Ahlström (1848–1920): ”Aina on pikarissa suruakin.” 68

Hanna Parviainen (1874–1938), ensimmäinen kauppaneuvos 75

Hella Wuolijoki (1886–1954): ”Olen aina suurella ihastuksella seurannut naisia, jotka ovat ottaneet kohtalonsa käsiinsä ja itse luoneet oman, itsenäisen elämänsä.” 76

**PERJANTAI:****luovuus ja ilo** 86

Mia Backman (1871–1958): ”Suurille edeltäjilleni olen kiitollisuuden velassa siitä, mitä minä omalta kohdaltani ehkä olen aikaansaanut.” 89

**VIIKONLOPPU:****”Jotkut johtajat ovat syntyneet naisiksi.”** 93**Lähteet** 100**Viitteet** 105

# MAANANTAI: juuresta varteen ja hedelmään

*Pitäessään jublapuhetta Minna Canthille näyttelijä Kaarola Avellan kuvasi Canthin asemaa suomalaisessa kirjailijakunnassa käyttämällä H. C. Andersenin vertausta. Minna Canth oli niin radikaalisti erilainen ja voimakas nainen, ettei hän sopinut kirjallisuusihmisten sovinnaisiin kaavoihin: ”He menettelevät niinkuin Andersenin sadussa kasviopin professori, kun löytää ’kukkasen taivaasta’. Hän katselee ja tutkii sitä, mutta sen tunnusmerkit eivät ole hänen kirjoissaan, ja hän hylkää sen ilmoittamalla – ’se ei kuulu systeemiin.’ Ei kuulu systeemiin – huutavat nokkoset ja ohdakkeet ylpeillen, sille he kuuluvat systeemiin ja heidän tunnusmerkeinsä ovat professorin kirjoissa. – – Mutta – kertoo satu – ’kukkasen taivaasta’ löysi viimein nuori nainen. Hän ei tiennyt mitään ’systeemistä’, ja kukkanen oli hänestä ihmeellinen, se ikäänkuin loi valoa hänen mieleensä ja lämmitti hänen sydäntään.”*

*” – – hengen tietäminen on varmuutta ja sen toiminta halua.”*

*J. V. Snellman teoksessaan Persoonallisuuden aatteen spekulatiivisen kehittelyn koe (1841)*

Jokainen viikko alkaa koskemattoman uudesta maanantaista, jonka eteen olemme kuitenkin tehneet työtä jo ennen viikonlopun ansaittua lepotaukoakin. Mennyt työ kumuloituu jokaisessa uudessa työpäivässä ja kannattelee uusia pyrintöjä ja ponnistuksia. Tämä koskee myös menneiden sukupolvien työtä: emme joudu aloittamaan maanantaitamme – eli mitä tahansa uutta, eteenpäin pyrkivää rupeamaa – ihan alusta tai yksin, kun tunnemme kollektiivin ympärillämme ja taustassamme. Tähän suomalaiseen ryhtymiseen, ponnisteluun ja edistyksen eetokseen lienee kaikkein eniten vaikuttanut J. V. Snellman, jonka ajatteluun edelleen paljon nojaamme, tietämättämmekin. Snellmanin ajattelu puki sanoiksi ja ryhdisti erilliset pyrinnot yhteisölliseksi dynamiikaksi, joka antoi edistykselle ja hyvinvoinnille kansallista ja yhteistä merkitystä. Snellman osoittaa sanansa nyt meille, mutta siten, että hän huomaa kohdistaa sanansa ja luottamuksensa myös naisille. Snellmanin viesti vapaudesta, toimimisen ja omistamisen oikeudesta sekä itsensä toteuttamisesta koko kansaa varten oli tarkoitettu vain miehille, mutta sen radikaaleimpia toteuttajia ovat olleetkin naiset.

## Snellmania kaikille

Käsityksemme siitä, mikä Suomi on ja miten Suomen eteen toimitaan, perustuu edelleen monin tavoin valtiotieteilijä ja filosofi J. V. Snellmanin (1808–1881) ajatteluun. Hän on suomalaisen yhteiskunnan suuria Insinöörejä, valtiomies, jota ilman on vaikea kuvitella autonomian ajan Suomea. Hän puhui aikalaisilleen sekä yksilöstä että yhteisöstä tavalla, jonka voimme ottaa paletillemme, kun maalaamme muutokuvaa aikakauden yhteiskunnallisesti merkittävästä ryhmästä, työtätekevistä naisista ja heidän joukostaan nousseista johtajista.

Kansallisuus saattaa olla syntyperä, mutta sukupuoli on sitä varmasti. Ihminen tulee heitetyksi maailmaan, tiettyyn kulttuuriin, tiettyihin sosioekonomisiin olosuhteisiin, tiettyyn käsitejärjestelmään. Miten Snellman siis näki Suomen kansan ja sen erilaisella syntyperällä varustetut jäsenet? Snellman ei hyväksynyt materialistis-biologisia teorioita, joissa usein aikansa rotukäsitykset, tieteeksi kutsutut, hallitsivat maailmankuvaa – paitsi että naisen biologian kohdalla hän näyttää tehneen epäjohdonmukaisen poikkeuksen.

Snellmanin mukaan yksilö ja hänen persoonallisuutensa syntyvät sosialisointiin ja kulttuuriympäristön rakentamiseen, oman kulttuurinsa tuottamiseen. Jos siis yksilö halusi vaikuttaa kulttuurin normeihin, vaikkapa vapauden määrään ja laatuun, hän ryhtyi vaikuttamaan, ei enempään eikä vähempään kuin omaan määrääjäänsä.<sup>6</sup> Snellman olisi ällistynyt, jos olisimme haastaneet hänet soveltamaan tätä ajatustaan, ei vain ylimalkaisesti ”yksilöön”, vaan yhtä hyvin sukupuoliin, joihin me yksilöt kategorisoidumme, halusimme sitä tai emme. Snellmanin ajatusta johdonmukaisesti seuraten kulttuuri ja sivistys muokkaavat yksilön, ei suinkaan deterministisesti hänen biologinen sukupuolensa ja kehollisuutensa. Aivan kuten maakunnallinen tausta (jota lukemattomat tiedemiehet ja tiedettä seuraavat pitivät 1800-luvulla itäisenä tai läntisenä rodullisena ominaisuutena) kertoo jotakin ihmisen syntyperästä, kotiseudun paikalliskulttuurista ja taustasta, mutta ei suinkaan määrää hänen yhteiskunnallista asemaansa, oikeuttaan koulutukseen tai uralla etenemiseen tai muita elämänvaiheita.

Heti kun hyväksymme, että Snellmanin yksilö voi olla myös nainen, pystymme seuraamaan hänen ajatuksenjuoksuaan ja periaatteitaan johdonmukaisemmin kuin hän itse aikansa ihmisenä kykeni. Myös Snellman navigoi soveltajana: niin idealisti kuin olikin, hän kannattaa abstraktin idealismin sijasta realistista idealismia. Realistisen idealismin ohjelmassa aineellisesta maailmasta etsitään ja jäljitetään sitä liikuttavia henkisiä voimia ja sitä ohjaavia päämääriä, joita kohti henkiset voimat pyrkivät.<sup>7</sup> Kun tarkastelemme Snellmanin jättämää

aatteellista perintöä ja sen jälkiä Suomessa 1800–1900-lukujen taitteen kumman puolen, näemme myös eräiden ulkopuolisten, asiaankuulumattomien kansanosien ”totelleen” henkisiä voimia ja pyrkineen kohti näiden viitoittamia päämääriä: naisetkin osallistuivat, eivätkä aina suinkaan vain taustavoimina, vaan nimenomaan myös ohjaksissa.

Snellmanin talousajattelu lähtee omistusindividualismin yksilökäsityksestä. Tämän tyyppisessä ajattelussa ihmisen persoonallisuudella ja hänen yksityisellä omaisuudellaan on yhteys. Ihmisen olemassaolo ja asema täysivaltaisena persoonana edellytti sitä, että hän omisti itse itsensä eli ei ollut kenenkään toisen omaisuutta. Yksilön orja-asema, toiselle kuuluminen, teki täysivaltaisuuden mahdottomaksi. Vain täysivaltainen saattoi hankkia ja periä omaisuutta, ja oli tämän ajatuksen mukaan myös velvollinen hankkimaan omaisuutta.<sup>8</sup>

Filosofi John Lockelta vaikutteita saanut valistusajattelija Anders Chydenius (1729–1803) oli kirjoittanut *Naturliga rätt* -teoksessaan jo vuonna 1778: ”Henkensä elättäminen on luonnon ensivaatimus eikä se siedä mitään rajoituksia.” Chydeniuksen mukaan ihmisen työn rajoittaminen, joka oli tyyppillistä talous- ja työvoimalainsäädännölle Suomessa pitkälle 1800-luvulle asti, on hänen omaisuutensa riistämistä. Työ on ihmisen omaisuutta, jonka käyttöön hänellä tulee olla täysi oikeus: ”Ihmisten tulee saada elää, olla ja asua maan päällä, elättää itseään ja omiaan, naida ja lisätä sukua”, Chydenius oli kirjoittanut.<sup>9</sup> Painottaessaan vapauden käsitettä Chydenius oli puhunut ihmiskunnasta, mutta aikansa ajattelijana hän ei sittenkään ollut lukenut naisia tähän ihmiskuntaan. Hänen käsityksensä tasa-arvosta oli liittynyt aristokratian kritiikkiin, ei sukupuolten välisiin valtasuhteisiin.<sup>10</sup> Naisille esteetön oikeus omaan ansiotyöhön olisi toki ollut vielä kipeämmin tarvittava talouden liberalisoimisen tapa, mutta 1700-luvulla se oli vielä utopistinen ajatus: naisten elannon katsottiin olevan avioliitossa eli alamaisuudessa aviomiehelle eli täysivaltaiselle, elinkeinoa harjoittavalle ”ihmiselle”. Avioitumalla naiset hankkivat jäsenyyden niihin Chydeniuksen yllä mainitsemiin miesten ”omiin”, joita miehet tavalla tai toisella elättivät: aviomiesten omaisuutena naiset olivat oikeutettuja ylläpitoon.

Jos yksilö ei orja-asemansa takia ole saavuttanut yhteiskunnan jäsenyyttä, on tämä tilanne Snellmanin mukaan uhka persoonallisuudelle ja sen toteuttamiselle. Snellmanin taloudelliseen liberalismiin kuului Hegelin ”kansalaisyhteiskuntaopin” perusajatuksia, kuten esimerkiksi vaatimus, että yksilöllä pitää olla laaja vapaus ja oikeus käyttää voimiaan taloudessa toimiessaan – jokaisella yksilöllä. Vain elinkeino- ja toimintavapaus saisi teollisuuden ja muut elinkeinot kukoistamaan. Snellmanin mukaan pyrkimys vapauteen on jo sinällään ja itsessään arvokas ja oikeutettu, koska vapaus nostaa yksilön tietoisuusastetta teoistaan ja niiden merkityksestä.<sup>11</sup>

Aikansa ihmisenä Snellman ei tietenkään nähnyt orja-asemassa ja toiselle kuulumisessa kuvausta naisen juridisesta asemasta, sillä nainen ei ollut oikeutettu hallitsemaan omaisuuttaan. Hän oli isänsä tai aviomiehensä omaisuutta eikä siten ollut täysivaltainen persoona, jolla olisi ollut omaisuuden liittyviä oikeuksia ja velvollisuuksia. 1800-luvun ajattelussa nainen saatettiin korottaa miestä moraalisesti ylemmäksi olennoksi, jonka hyveellisyys ja eettinen siveellisyys ryhdistivät miestäkin. Kun julkista maailmaa, markkinataloutta ja liike-elämää pidettiin miehisten ”paheiden”, kilpailuvietin, kunnianhimon, voitontavoittelun ja siekailemattoman kyynänpäätaktiikan areenana, ei naista voinut ajatella sinne päästettäväksi. Kun ylipäättään työelämä ja kodin ulkopuolinen ponnistelu oli julistettu keski- ja yläluokaisen naisen hennolle terveydelle sopimattomaksi, oli elinkeinoelämäkin siis taistelutanner, johon heikompa astia ei voinut päästää turmeltumaan tai särkymään. Siellä kun miehiltä ei olisi odotettavissa galanttia herrasmieskohtelua ja ovien aukomista, vaan raakaa kilpailua. Tällainen hyvääkkin tarkoittava suojelunhalu tukahduttaa ihmisessä olevaa taistelutahtoa, haasteiden himoa ja vaikkapa johtajaominaisuuksia. Aikuisen naisen tuli hyödyttää markkinataloutta ensin hyvällä, liikesuhteita edistävällä naimakaupalla ja sitten huolehtimalla aviomiehensä kilpailukunnosta: hoivata, lepuuttaa ja virkistää miestä tämän palatessa illalla työn tantereilta kotirintaman turviin.

Vuoteen 1864 asti sekä naimattomat että naimisissa olevat naiset olivat holhouksenalaisia. Vuoden 1864 lakimuutos antoi 25 vuotta täyttäneelle naimattomalle naiselle täysivaltaisuuden, oikeuden elättää itseään ja hoitaa omia asioitaan. Tyttö sai 15-vuotiaasta lähtien hallita palkkatulojaan ja 21-vuotiaana omaisuuttaan. 25 vuotta täyttäneet naimattomat naiset saivat oikeuden harjoittaa elinkeinoa vuonna 1868; vuonna 1879 tämä laajeni alle 25-vuotiaisiin naimattomiin ja kaikenikäisiin naimisissa oleviin naisiin, jos he saivat holhoojansa tai aviomiehensä luvan. Vuonna 1889 aviossa olevat naiset saivat oikeuden hallita omaisuuttaan ja palkkaansa, mutta olivat silti lainopillisesti edelleen miehensä edusmiehisyyden alaisia aina vuoteen 1929 asti.

Kirkkoherra ei siis liioitellut eikä puhunut kielikuvin, kun hän lausui vastaviihitylle Mandi Granfeltille, tulevalle järjestöaktiiville tämän häissä vuonna 1879:

”Sinä tulet nyt palvelijan asemaan. Muista aina kaikkia muita ensin ja itseäsi viimeseksi.”<sup>12</sup>

Miksi Snellmanin vapausaatteen sokea piste on juuri naisessa? Snellman ei kannattanut eikä hyväksynyt puhtaan liberalistista näkemystä, jonka mukaan valtion ei tule ollenkaan säädellä taloutta. Snellman kirjoitti *Valtio-oppi* -teoksessaan:

*”Mutta elinkeinovapaus sisältää vain sen, että jokaisella yksilöllä pitää olla oikeus valita toimeentuloaan varten mikä hyvänsä lain sallima ammatti. Tämän johdosta työ ei lakkaa olemasta sidottu [kunlloinkin] määrättyyn lailliseen järjestelmään. Kuten ennenkin täytyy työtä rajoittaa yhä muissa subteissa taloudellisten ja poliisilakien avulla niin, että yleistä turvallisuutta ja hyvinvointia ei aseteta vaaraksi. Tällaisiin lakeihin kuuluu ensi sijassa tullilainsäädäntö. — Edelleen yhteiskunta ei voi sallia elinkeinoja, jotka loukkaavat yleistä säädyllisyyttä, joissa pyritään saamaan tuloja epäsiiveellisin keinoin jne.”<sup>13</sup>*

Nykyinäkökulmasta voimme todeta, että Snellmanin mainitsemiin lakeihin kuului myös se osa lainsäädäntöä, joka piti naisen juridisesti alaikäisenä aikuisista ikävuosistaan huolimatta. Lainsäädäntö rajoitti siten voimakkaasti ja laajasti naisten taloudellista toimintaa ja valtaa. Snellman viittaa rikolliseen ja epäsiiveelliseen taloudelliseen toimintaan – hänen näkökulmastaan naisten taloudellinen toimivalta olisi siis ollut epäsiiveellistä toimintaa, joka olisi vaarantanut yleistä turvallisuutta ja hyvinvointia. Naisen, julkisen maailman, vallan ja rahan yhdistelmä oli siiveetön ja loukkasi miehen omistusoikeutta naiseen. Jos siis elinkeino sinänsä olisikin ollut täysin lainmukainen ja kannatettava, se oli silti suljettu naisilta, ainakin johtotehtävien osalta. Harmillista on se, että aikalaisten valtavirran naiskäsitely oli niin itsestään selvä ja artikuloimaton, että tämä osa yhteiskuntaa, puolet kansalaisista, jää Snellmanilta (ja yleensä myös Snellman-tutkijoilta) kokonaan argumentoimatta. Yksilö tarkoittaa miestä.

Snellmanin sokea piste, naisen holhouksenalaisuus, oli todellinen yhteiskunnallinen ongelma. Tähän suomalaisen yhteiskunnan vakavaan epäkohtaan puuttui muun muassa Minna Canth, joka sai *Työmiehen vaimo* -näytelmällään (1885) aikaan lakimuutoksen: uudessa laissa aviomiehellä ei ollut enää oikeutta tuhota vaimonsa työansioita ja säästöjä. Näytelmässä juoppo ja kevytmielinen aviomies hävittää nopeasti vaimonsa vuosikausien säästöt eikä vaimo voi puolustaa varojaan edes lasten elättämisen takia. Minna Canth vaatii aviosakin olevalle naiselle taloudellista itsemääräämisoikeutta ja oikeutta hallita omaa omaisuuttaan ja tulojaan itsenäisesti – tämä perusasetelma mahdollistaisi luonnollisesti naisen vapauden toimia taloudellista valtaa ja vastuuta sisältävissä ammateissa, kuten vaikkapa johtajan asemassa teollisuudessa, kaupassa, valtion ja kunnan viroissa. Jos viimeainitut ylipäätään olisivat edes olleet naisille avoimia.

Ilkka Patoluoto kuvaa Snellmanin sivistysidealia: ”— sivistyksen käsitteeseen kuuluvat ihmisarvon, tasavertaisuuden ja vapaudet ideat. Persoonallinen ja moraalinen vapaus edellyttävät sen, että vapaa yksilö on myös autonominen yksilö. Näin sivistyksen kehittyminen sisältää vaatimuksen autonomisesta

yksilöstä.”<sup>14</sup> Tällainen ajatus oli hieman myöhemmin naisliikkeen ajattelun ytimessä, mutta sille ei ole annettu sellaista kansallista edistyksen ja taloudellisketoiminnallisen menestyksen airuen asemaa kuin Snellmanin talousajattelulle ja valtio-opille.

Snellmanin kansalaisvapauden idea edellytti, että yksilö saa valita esteettömästi toimintakenttensä. Kansallinen kapitaali ja vauraus muodostuivat vapaasti lahjojen ja taipumusten mukaan valitun työn tuotteista, sekä materiaalisista että henkisistä. Yleisen tuotantokyvyn mahdollistamiseksi ja parantamiseksi Snellman kannatti täydellistä elinkeinovapautta. Ammattikuntaan kuulumisen velvoite merkitsi kaiken yritteliään ammatinharjoittamisen alistamista kiltalaitoksen vallalle: kyllä säätelivät tulokkaiden pääsyä ammattiin ja siinä etenemistä. Marja Jalava kuvailee ammattikuntalaitosta Snellmanin ja elinkeinovapauden ideaalin näkökulmasta: se ”ilmensi – – vain takertumista vanhentuneisiin menetelmiin, jäykkiin raja-aitoihin ja aikansa eläneisiin etuoikeuksiin, jotka yhteishyväälle hyödyttöminä olivat suorastaan vihattavia.”<sup>15</sup> Nykynäkökulmasta katsottuna kuvausta voisi hyvin soveltaa vanhanmalliseen, sukupuolitetuun kastijärjestelmään, jossa pitäytyminen yhden sukupuolen killassa laahaa ja jarruttaa yhteiskunnallista edistystä, kansalaisten hakeutumista vapaasti ammatteihin ja urilleen kilpailemaan lahjojensa, osaamisensa ja työkykynsä varassa.

## Elinkeinovapaus, veljeys ja tasa-arvo?

Täydellinen elinkeinovapaus – mitä se merkitsee naisille? Snellmanille elinkeinovapaus tarkoitti ”henkistä vapausliikettä” (tai miksei vapautusliikettäkin): ei onnellisuuden automaattista synonyymia, ei minkäänlaista taetta hyvinvoinnin tasaisesta jakautumisesta, mutta sentään ”tasavertaista oikeutta tämän kaiken saavuttamiseksi”, Snellmanin omin sanoin. Se merkitsi yksilöllisen liikkumalan väljyyttä ja laajentumista, jonka Snellman näki välttämättömäksi rahvaan sinänsä täysin ymmärrettävän, ajan hengen kaltaisen, tukahtumattoman vapaudenhalun suuntaamiseksi rakentavasti.<sup>16</sup> Naisille yritystoiminta oli aivan erityisen vapaudenhaluista itsensä elättämistä, sillä vastuu omasta itsestä ja omasta taloudellisesta toiminnasta vapautti riippuvuussuhteista, jotka saattoivat olla naisille suorastaan vaarallisia.

Yrittäminen saattoi olla naisille hätätilan sanelemaa elossapysymistä paremman puutteessa, mutta yhtä kaikki siitä saattoi alun vaikeuksien jälkeen tulla elämäntapa, josta ei ollut paluuta alaikäisen asemaan. Siksi 1860- ja 1870-luvut olivat, paitsi vedenjakaja Suomen talouselämässä, teollistumis- ja kaupungis-



tumiskehityksessä ylipäättään, myös naisten taloudellisen itsellisyyden ja yritteliäisyyden ratkaisevat vuosikymmenet. Siksi 1860-luvun lopun nälkävuosien ohella meidän tulisi muistaa tuo ajanjakso naisten ensimmäisten, vaikkakin vielä hyvin vaillinaisten juridisten oikeuksien ja heidän elinkeinovapautensa käännekohtana. Oli helpompaa hakeutua toisen palvelukseen kotitalouksiin, maanviljelykseen, kauppaan ja teollisuuteen, mutta oli mahdollista myös aloittaa oma yritys ja ryhtyä omaksi johtajakseen.

Samaan suuntaan oli toisella tontilla viemässä suomalaisen kansanopetuksen eetos, idea, jonka mukaan sekä rahvaan lapsia että kaikkien yhteiskuntaluokkien tyttöjä kannattaa kouluttaa huolella (ajatus, joka on nykyisen kehitysyhteistyön peruskiviä). Hahmotellessaan suomalaista kansakoulua Uno Cygnaeus innostui kaikkien samanlaisista mahdollisuuksista, syntyperästä riippumatta:

*”Kuinka toisenlaisiksi kehkeytyvätään silloin ihmisten väliset suhteet kun yksi kerran huomaa olevansa yhtä tietämätön ja ymmärtämätön kuin toinenkin, samoin kuin toinen myös huomaa saaneensa luojalta saman ymmärryksen ja käsityksyyden kuin toinenkin kunhan sitä vain ajoissa harjoitetaan.”<sup>17</sup>*

J. V. Snellmanin mukaan syntyperälle, isän yhteiskunnalliselle asemalle ja hyödyllisille suhteille perustuva ura oli täysin mennyttä maailmaa: uutta Suomea rakennettiin koulutuksella ja yleisellä kansalaissivistyksellä, joka kuului kaikille syntyperästä, sosioekonomisesta taustasta ja jopa sukupuolesta riippumatta. Rajansa toki kaikella, säätykierrolla erityisesti, mutta yhtä kaikki Snellman uskoi koulutuksen voimaan.<sup>18</sup>

J. V. Snellman ei ajan käsitysten ja voimakkaan konsensuksen vallitessa voinut käsittää eikä tietää, että naisilla oli täsmälleen samat henkiset ja älylliset kyvyt ja mahdollisuudet kuin miehillä toimia yritysmaailmassa ja millä tahansa yhteiskunnan alalla. Verrattuna J. V. Snellmanin muihin yhteiskunnallisiin käsityksiin hänen näkökulmansa sukupuolittuneeseen yhteiskuntaan on toki toivottoman vanhentunut. On liki säännönmukaista, että länsimaalaisia filosofi ja poliittisia ajattelijoita pitää ajastaa ylös ponnahtavina suurmiehinä, kunnes tutustuu heidän naiskäsityksiinsä. Silloin zeppelin laskeutuu maahan, muuttuu aikansa ihmiseksi ja kutistuu mieheksi, joka ajattelun uudistajanakin piti kiinni aikansa sovinnaimmasta sokeasta pisteestä.

J. V. Snellmanin ajattelun epäjohdonmukaisuuksiin kuuluu siis se, että hänen mukaansa yksilönvapautta ei voinut ulottaa avioliittoon eli suoremmin sanotuna, naisen elämään. Käsityksissään sukupuolesta Snellman oli konservatiivinen jopa oman aikansa mittapuun. Snellmanin mukaan naisen elämässä ainoa

olennainen piirre yhteiskunnallisesti oli toimia aviomiestään täydentävänä ja hänen elämäänsä helpottavana puolisona ja lapsiaan kasvattavana äitinä, vailla mitään suoria, henkilökohtaisia yhteyksiä yhteiskuntaan ja yhteiskunnalliseen toimintaan. Snellmanille ihminen, yksilö ja kansalainen tarkoittivat aina miestä.<sup>19</sup> Naiskäsityksen ohella museaalisia ovat Snellmanin käsitykset lasten kasvattamisesta ja koululaitoksen tehtävistä. 2000-luvulla voimme soveltaa hänen ideaansa suomalaisen elämänpyrinnön kehityskertomuksena, jonka ei tarvitse

Ruotsin vallan loppuaikoina Suomessa toimi muutamia erittäin huomattuja naisjohtajia. 1700-luvun toisen puoliskon ja 1800-luvun alun uskonnollisten hurmosliikkeiden johtajat olivat miltei kaikki naisia. Irma Sulkunen kirjoittaa näistä naisjohtajista: ”Hurmukseen vaipuvat naiset nousivat yhä yksi toisensa jälkeen yhteisöjensä mentaaliseksi tulkeiksi ja uuden vapauden tiennäyttäjiksi, mutta alkoivat nimenomaan varhaisimmilla syntysijoillaan myös terävöittää yksilöllistä johtajanrooliaan. Hurmoksellisuuden aallon laannuttua nousi esiin sankkoja kannattajajoukkoja kokoavia hengellisiä äitejä – saarnaajia, näkijöitä ja sielunhoitajia – jotka eivät enää turvattomina kääntyneet seurakuntiansa paimenten puoleen vaan astuivat heidän paikalleen parannuksen sanan julistajiksi ja hätäntyneiden sielujen hoitajina.”<sup>20</sup>

Näitä aikansa kuuluisimpia naisjohtajia olivat Liisa Eerikintytär (1733–?), Anna Lagerblad (1741–1811), Juliana Söderborg (1745–1799) sekä Anna Rogel (1752–1784). Nykytermein he olivat karismaattisia muutosjohtajia. Mutta kun toinen ekstatismien aalto käynnistyi 1800-luvun alussa, uudenlaisen kansallisen integraation kehystenä, vastakohtana emämaan ortodoksiselle kirkolle, hurmos oli korostuneen miesjohtoinen. Nyt papit ja maallikkomiehet kilpailivat kansan sielusta.<sup>21</sup> Henrik Renqvistin ja Paavo Ruotsalaisen kaltaiset hengenmiehet tunnemme suurmieleshistorian kirjoituksen takia siis edelleen, mutta naisjohtajat olemme unohtaneet.

1800–1900-lukujen vaihteessa uskonnollisten liikkeiden politisoituminen, körttiläisyyden isäntäasenne ja sekoittuminen fennomaanisen valtakunnanpolitiikkaan karkotti naisjohtajat ja teki naisista liikkeissä marginaalista massaa, rivijäseniä. Itä-Suomessa liikkui vielä uuden polven naissaarnaajia, jotka kiersivät paikkakunnalta toiselle saattojoukkonsa kanssa. Mutta asenteet heitä kohtaan kovenivat nopeasti: ”sekä järjestäytyneet herätysliikkeet että kirkon johto ottivat heihin avoimen kielteisen kannan. Erityisesti ekstaatikkojen sukupuoli joutui nyt tulilinjalle”, kirjoittaa Sulkunen. Naisen tuli vaieta kaikissa seurakunnissa, jollei hän nöyrästi tähän suostunut, hänen täytyi olla sairas. Uskonnolliset naiset kanavoivat tästä lähin aktiivisuutensa yhteiskunnallista äitiyttä, raittiutta ja kansalaisuskonnollisuutta kannattavaan järjestötoimintaan.<sup>22</sup> On luultavaa, että naisten halu muuttaa yhteiskuntaa ja käyttää muutosvaltaa, taloudellista valtaa, kehittää itseään ja edetä elämässään kanavoitui sekin järjestötoimintaan, kun lähes kaikki muut julkisen alan tiet olivat tukossa. Siksi myös palkattoman järjestötoiminnan naiset ovat kaikki työssäkävien ja myös johtavassa asemassa olevien nykyneiden esiäitejä.

olla vain miehen kasvutarina. Jotkut Snellmanin perinteessä kasvatetut naiset näyttävät nimittäin omaksuneen tuon pyrinnön ja menestyneen, vaikka sanomaa ei ollut ollenkaan kohdistettu heille.

## Askel Suomen palvelukseen

Kuinkahan hyvin pärjäisimme arjen sosiaalisissa tilanteissa, puheenaiheissa, käytännön askareissa, työelämän alaisina tai johtajina, jos meidät nyt tempaistaisiin aikakoneella Suomen suuriruhtinaskuntaan? Yli kaksi kolmannesta väestöstä sai silloin pääasiallisen toimeentulonsa maataloudesta. Teollisuustyöväestön määrä suhteessa tähän enemmistöön oli vain viidesosa. Mutta tilastojen takana elinkeinoelämä oli monipuolistumassa. Tekniikka kehittyi ja yhteiskunnallinen työnjako murtui ja muuttui, kun Suomi teollistui ja sen kauppa vilkastui. Elintaso nousi hitaasti, mutta näkyvästi, mikä samalla ruokki haluja ja tavoitteita parempaan, pidempään ja aktiivisempaan elämään. Samalla yrittämisestä tuli yhä vaativampaa: tarvittiin ideoita ja tietoa, sijoituspääomaa, ennakkoluulottomuutta ja uskallusta suuriinkin riskeihin. Kaikki tämä mursi säätyisidonnaisuutta, irrotti ihmisiä taustastaan, kotipitäjästään ja kaikesta siitä symbolisesta turpeesta, jossa suomalainen vielä 1800-luvun alussa katsoi olevansa velvollinen pysyttelemään. Omistamattoman väestönosan palveluspakon lakkauttaminen merkitsi vapautta etsiä ja hankkia oma elantonsa ilman syytettä irtolaisuudesta. Tämä myllerrys muutti myös maataloustyöväestön ja palvelusväen käsitystä omasta itsestään ja elämän odotuksistaan. Ihmisen oma kyvykkyys alkoi korostua. Kyvykkyys oli liberalismiin luottonormi: evoluution kaltaisesti vapaa kilpailu karsisi heikot ja huonosti hoidetut yritykset ja jättäisi eloon parhaat ja vahvimmat.<sup>23</sup>

Käytännössä tämä uusi asenneilmasto näkyi reippaana talouskasvuna: vuonna 1913 teollisuuden ja käsityön tuotannon volyyymi oli neljätoista kertaa niin suuri kuin vuonna 1860. Ajanjakson tuotannossa oli erilaisia suhdannevaihteluja, mutta suunta on selvä. Teollisuus ja käsityö työllistivät vuosi vuodelta yhä vain enemmän työvoimaa, vaikka teollistumiskehityksellä oli toki jarrunakin: raaka-aineiden, ammattitaitoisen työvoiman ja suurten pääomien puute. Kaikkein nopeimmin kasvoi saha- ja paperiteollisuuden ala, mutta myös elintarviketeollisuus menestyi. Kaivosala ja metalliteollisuus sekä tekstiili-, jalkine- ja vaatetusteollisuus kasvoivat sen sijaan keskimääräistä hitaammin. Silti nimenomaan tekstiiliteollisuus oli Suomessakin juuri se tuotannonala, josta suurteollisuus sai alkunsa.<sup>24</sup> Kasvu näkyi myös kulutuksessa ja siten maakaupassa, joka vapautui vuoden 1859 lopussa. Kun vuonna 1860 Suomessa toimi 202 maakauppiasta, vuonna 1913 heitä oli 5 670. Kun vastaavasti kaupun-

kikauppiaita toimi vuonna 1860 1 305, vuonna 1913 heitä oli peräti 10 312. Kauppiaiden väliset tuloerot kasvoivat ja parhaimpinakin vuosina kauppias-ta meni vararikkoon runsaan prosentin verran. 1900-luvun alussa tapahtui pyrähdyskiäkin ennen ensimmäisen maailmansodan aiheuttamaa nousun katkosta: vuosien 1909 ja 1913 välillä teollisuuden työntekijämäärä kasvoi 23 prosenttia. Vuosien 1905 ja 1913 välillä liikepankkien lainananto kaksinker-taistui.<sup>25</sup>

1900-luvun alun suomalaiset yritykset olivat keskimäärin hyvin pieniä. Tehtai-den valkokaulusväkeäkin oli siten vähän kussakin yrityksessä: vuosisadan alun useimmissa yrityksissä oli toimitusjohtajan lisäksi keskushallinnon palveluk-sessa vain muutama konttoritoimihenkilö, useimmiten kirjanpitäjä sekä pari konttoristia sekä juoksupoika. Työnjako ei ollut tiukasti rajattua, ja yleensä toimitusjohtaja hoiti itse huomattavan osan hallinnollisista rutini-toista. Poik-keuksia olivat todelliset aikansa suuryritykset, konepajat ja sahayhtiöt monine toimipaikkoineen ja suurine pääkonttoreineen. Niissä työnjako oli tarkempaa ja erikoistuneempaa ja johto porrastetumpaa.<sup>26</sup>

Näissä muutoksen olosuhteissa liberalismi painotti yksilölle kuuluvaa kolmea vapautta: ammatinharjoittamisen, sopimuksenteon ja omistamisen vapaus.<sup>27</sup> Ilman niitä joka ikinen jähmettyy paikalleen eikä saa mahdollisuutta säädellä omaa elämäänsä saati ottaa siitä vastuuta. Elinkeino-oikeus, oikeus solmia it-senäisesti työsuhde ja muuttaa vapaasti paikkakunnalta toiselle – kaikki ratkai-sevan tärkeitä perusoikeuksia, jotka laki on suonut naisille paljon myöhemmin kuin miehille. Voi vain kuvitella, miten eri tavalla suomalainen yhteiskunta olisi edistynyt ja miltä suomalainen yrityselämä olisi näyttänyt, jos kaikki nämä oikeudet olisivat olleet naisillekin itsestäänselvyyksiä jo autonomian ajalla. Aikalaisille ajatus naisen käsittämisestä samalla tavalla yksilönä kuin mies oli vielä liian radikaali. Mutta kaikki mikä koskee liberalistisia vapauksia yleensä, koskee naisia aivan erityisen akuutisti, koska heillä oli uudistusmielisessä ilma-piirissä vielä enemmän voitettavanaan kuin miehillä. Nainen on perinteisesti ollut taloudellisen liberalismien ja vapaan kilpailun epälooginen poikkeus: hänen tiensä on noussut pystyyn sekä lain että asenteiden takia – vaikka joh-donmukaisesti ajateltuina yleiset liberalismien periaatteet vaativat naisille pääsyä tuohon keskinäisten kilpailijoiden joukkoon, jossa miestenkään ei tulisi saada veljellistä hyvitystä jo lähtöviivalla. Kaiken lisäksi liberalismien opin mukaan jokaisen kansalaisen vaurastuminen kasvatti kansakunnan yhteistä vaurautta, joten erityisesti pienen kansan keskuudessa naisten vapaan menestymisen olisi voinut ajatella lisäävän yhteistä hyvinvointia.

Karl-Erik Michelsenin mukaan fennomaanien sukupolvissa tuntuu vahva kol-lektiivisuuden eetos: yksilön panosta tarvitaan kaikkien edestä. Tämä historial-

lisesta tilanteesta syntynyt jyrkkä puolustusasenne sisälsi myös aimo annoksen suvaitsemattomuutta ja painostusta konsensukseen ja tasapäisyyteen. Toisinajattelijoita ja -tekijöitä tai oman tien kulkijoita ei katsottu hyvällä, ei ehkä edelleenkään.<sup>28</sup> Onko sopivaa olla yksilöllinen fennomaani, joka nauttii työstä ja elämäntehtävästä? Juha Siltala on todennut, että Snellman pohti itsensä toteuttamisen ja yhteishyvän suhdetta. Työtä oli tehtävä koko kansakunnan edestä ja takia, mutta työllä sai Snellmaninkin mukaan tavoitella mielihyvää ja onnellisuutta. Nautinto ei kuitenkaan saanut olla itsetarkoitus, vaan pikemminkin polttoaine. Siltala kuvailee Snellmanin ajattelua työstä ja sen antamasta nautinnosta:

*”Sai toki nauttia mistä tahansa, myös lahjoistaan ja kyvykkyydestään’, jos ei loukannut yleistä järjestystä ja säädyllisyyttä. — ’Mutta mikäli ihminen nautintoihinsa lukee myös työn, hän jalostuttaa sillä muut nautinnot.’ Siveellisyys saattoi vaikkapa isänmaalle ubrautumista vaatiessaan erota nautinnosta, mutta yleensä oikea oli samalla myös nautinnollista.”<sup>29</sup>*

Siveellinen järjestys edellytti naisilta valikoivaa suhtautumista omiin lahjoihin ja kykyihin, jos ne tuntuivat lupaavan kodin ulkopuolista menestystä. Mutta ne harvat naiset, jotka suuntasivat uhrinsa kuitenkin yhteishyvään (eivätkä yksityiseen kotihyvään), näyttävät omien sanojensa mukaan nauttineen työstään, jaksaneen uhmata normia juuri työstä saadun sisäisen ilon ja onnen takia.

Jotkut Snellmanin aikalaiset ymmärsivät, että kun naiset avioituessaan menettivät aikuisen oikeudet ja velvollisuudet, he myös menettivät mahdollisuuden kiinnostua vakavasti yhteiskunnasta ja osallistua yhteisiin ponnistuksiin. Korkeintaan ikä toi naiselle auktoriteettia, sillä vanhempien ihmisten kunnioitus oli autonomian aikana sentään normi. Muistakaamme myös, ettei autonomian loppupuolen naisliike kannustanut naisia huipulle, vaan tiedostamaan paremmin naisen osan äitinä ja vaimona, kantamaan yhteiskunnallista vastuuta koulutettuna, isänmaallisena ja valistuneena perheenemäntänä, joka toteuttaa itseään nimenomaan *naisen* elämänpäivissä. Naisen pääseminen johtavaan asemaan ammatissa tai liike-elämässä ei ollut naisliikkeen minkään yksittäisen organisaation tavoitelistalla. Siksi vuosisadanvaihteen harvat naisjohtajat olivat aikansa naisasianaisiakin edellä. Kun naisasianaiset, yhteiskunnalliset äidit, nimittivät itseään uusiksi naisiksi, ajan naisjohtajia olisi voinut nimittää vieläkin uudemmiksi...

Vaikka naisjohtajien tarinoista paistaa rakkaus työhön ja siitä saatava puhdas ilo, nämä johtajat seisoivat tuulisella paikalla, joskus voitonriemuisessa myötätuulessa, joskus täysin yksin vastatuudessa. Voiko johtaja siis koskaan elää suojattua elämää? Autonomian aikana tyttöjen kasvatusideaali oli suojella heitä

kaikenlaiselta epäsiiveellisydeltä, seksuaalisilta vaaroilta ja hallitsemattomilta vaikutteilta. Johtaja-asemansa perinyt mies saattoi olla perhetaustaltaan niin etuoikeutettu, että oli tavallaan elänyt yhtä suojattua elämää kuin perheensä neitokin. Silti omaisuuden ja aseman itsestänselvyyksinä perinyt nuorimies saattoi päästä johtamaan; suojattua elämää elänyt neito vain erittäin epätodennäköisesti.

1900-luvun alussa vasta viisitoista prosenttia suomalaisista asui kaupungissa tai toimi teollisuuden palveluksessa. Fennomaanis-talonpoikainen yhtenäiskulttuuri oli ristiriidassa uuden kaupunkikulttuurin, suurteollisuuden ja voittoa tavoittelevan liike-elämän kanssa.<sup>30</sup> Naisille juuri kaupunkikulttuuri, teollistuminen ja liike-elämä saattoivat olla suosiollisia, tarjota sopivan annoksen anonyymiyttä ja mahdollisuuksia hakea työtä ja näyttää taitonsa. Työelämä ja varsinkin johtotehtävät olivat hyvän ja pahan tiedon puu: valta ja vastuu, julkinen asema ja muiden puolesta toimiminen, velvollisuudet ja etuoikeudet, pakko ennakoida ja edistyä. Nainen käsitettiin niin biologiansa hallitsemaksi olennoksi, että monet naiset turvautuivat symbolisiin äiti- ja isoäitirooleihin, jos joutuivat tai pääsivät julkiseen vallankäyttöön. Järjestötoiminnassa ja politiikassa vaikutusvaltaisia luottamustehtäviä oli helpompi perustella naisten, lasten ja vanhusten etujen ajamisella kuin julistautumisella huippuyksilöksi, jonka yleisen edun nimissä tulee olla vallassa.

Liike-elämässä hyveellisen näytteleminen oli vaikeampaa, sillä yritysjohtajan oli hankalampi esittää olevansa täysipäiväinen heikkojen oikeuksia puolustava tiikeriemo. Yrittäjinä naiset haastoivat ennakkoluulot kahdella tapaa: toisaalta he uhmasivat ajan käsitystä ja ihannetta naisista passiivisina, vaatimattoman vetäytyvinä ja holhousta tarvitsevina, toisaalta he uhmasivat yleistä epäluuloisuutta ”syntistä”, sekä huomiota herättävää että kateutta provosoivaa ja epäonnistumisriskin sisältävää yritystoimintaa kohtaan.<sup>31</sup> Naiselle raha ei vielä koskaan maailmanhistoriassa ole ollut täsmälleen sama asia kuin miehelle. Aivan erilaiset lait, asenteet ja käytännöt ovat säädelleet naisen suhdetta rahaan: hän ei ole saanut hallita sitä, edes omaansa, hänen on ollut säädöntä koskea rahaan edes symbolisesti, hän on joutunut tavoittelemaan parempaa elintasoja aviomiehen välityksellä, häntä on koskenut erillinen naispalkka, hänen on ollut säädöntä tai kiusallista ”määritellä arvoaan rahassa” eli esittää palkkio- tai palkkavaatimusta tekemästään työstä jne. Yrityksen johtaminen edellyttää hyvin välitöntä suhdetta rahaan ja talouteen; naisten rahatalouteen liittyviä taitoja on meillä perinteisesti mieluummin pilkattu ja aliarvioitu kuin tunnustettu ja kunnioitettu. Ajatuskoe: mahtaako yritteliäs ja menestyvä asema liike-elämässä ja/tai johtajana todistaa arkiajattelussamme naisesta henkilönä jotakin muuta kuin miehestä? Autonomian ajan satunnaisotannassa vastaus olisi ollut selvä:

luonnoton, pelottava, rahan- ja vallanahne, sairaalloinen ja epäsuomalainen nainen, huono äiti, kelvoton vaimo. Ei kai enää?

Suomen tulevaisuutta hahmottelevat, poliittiset ajattelijat suhtautuivat teollisuuteen ja liike-elämään vaihtelevasti, riippuen omasta sosioekonomisesta taustasta, koulutuksesta, elämäkokemuksesta ja maailmankatsomuksesta. Edistyksen teoria ja käytäntö – miten niihin oikeastaan tulisi suhtautua johdonmukaisesti? Usein elintason kohoamista pidettiin autonomian aikana toki toivottavana, mutta millä keinoin, kenen toimesta ja ketä hyödyttäen? Elintason ja koulutustason kohoamisen, elinkeinovapauden ja yleisen dynamisoitumisen seurauksena oli säätykiertoa, uusia, rahvaasta nousevia yrittäjiä ja kasvavaa keskinäistä kilpailua – miten näihin muutoksiin jaksoi sopeutua? Voiko aineellista voittoa tavoittelevaa yrittäjäkuntaa pitää edistyksen yleisenä veturina? Kun elintaso todella alkoi nousta 1900-luvun kuluessa, oli työväenliikkeen vuoro haksahda epäjohdonmukaisuuteen: mitä jos työväenluokkaan kuuluva menestyy ja nousee keskiluokkaan – mitä jos työväenliike siten tekeekin itsensä tarpeettomaksi yksilötasolla?

Monet autonomian ajan naisyrittäjät ja -johtajat kokivat olevansa myös yleisen suomalaisen hyvinvoinnin rakentajia. Johtajana nainen kantoi vastuuta muistakin kuin itsestään. Silti edistysmielisen johtajankin oli käytettävä valtaa ja tuotettava tulosta. Yhteishyvä voi toteutua vain, jos yritys pysyy elossa, kannattaa taloudellisesti eli kannattelee itseään ja työntekijöitään. Autonomian aikana ja varsinkin nuorena itsenäisessä Suomessa kansallinen idealismi saattoi vastavasti tukea johtamisen eetosta. Eteneminen maanantaista viikonloppuun, yksilöllisen ja yhteisöllisen työkaaren alusta eteenpäin vaatii edistysuskoa, halua edistykseen.

Snellmanin sanoin: ”Ei voi vaatia hedelmää ennen juurta ja vartta”.<sup>32</sup> Tässä raportissa esitellyt naiset ja heidän sukupolvensa ovat juuri ja varsi, josta käsin kelpaa kukoistaa.

# TIISTAI: uskallus ja uurastus

Eniten ponnistusta vaaditaan kappaleen saamiseksi ja suostutelluksi liikkeelle. Sitten helpottaa. Tiistaina työrupeaman yleiset ehdot ovat selkeästi ja tuoreesti näkyvillä; tarvitaan yrittämisen uskallusta ja kykyä tehdä lujasti työtä. Tätä löytyi 1800–1900-lukujen vaihteen olosuhteissa yrittäjänaisista, jotka ryhtyivät kaupan alalle – kauppiaksi, vaikka ammattinimike ja -historia kuuluivat periaatteessa vain miehille. Mitä tiedämme vanhojen hyvien aikojen liikenaisista?

## Naiset kaupan alalla ja liike-elämässä

Kolmiosainen *Suomen liikemiehiä* -matrikkeli ilmestyi vuosien 1930 ja 1936 välillä.<sup>33</sup> Se avaa huiman panoraaman autonomian ajan lopun ja itsenäisyyden ajan alun liike- ja yritys-elämään, niihin sukupolviin, jotka toimivat vuosisadanvaihteen murroksen, teollistumisen ja modernisaation jokaisena päivänä, symbolisesti ja kirjaimellisesti. Liikemies-ammattinimikkeen voi väittää olevan sukupuolineutraali, kuten lakimies tai puhemies<sup>34</sup>. Mutta kun matrikkelin käy läpi, ällistyy todella. Teossarjassa esitellään yhteensä 3 187 henkilöä, johtajia, toimitusjohtajia, kauppiaita, prokuristeja, liikkeenharjoittajia ja myyntipääliköitä; näiden joukossa on seitsemän (7) naista, hekin kaikki vasta *täydennysosassa*.

Ei voi olla totta. Eikä olekaan: matrikkeliä kokoaminen on valitsemista ja toimittajat ovat itsestäänselvyytenä ottaneet mukaan miehiä. Suomessa on tietenkin jo tuolloin toiminut suuri joukko liikenaisia, johtajia, päälliköitä, kauppiaita ja muita johtavassa asemassa olevia yrittäjiä. Mutta he ovat toimineet naisvaltaisella alalla tai heidät on muista syistä jätetty täysin huomiotta. Siten mukaan on päässyt vain sattumankaupalla muutama nainen. Kun nimittäin jäljitämme matrikkelin kehityshistoriaa, huomaamme, että edellinen editio, vuoden 1928 *Suomen liikemaailman miehiä* oli vielä suppea kokoelma toimitusjohtajia, kauppaneuvoksia, tehtailijoita, johtajia, insinöörejä, prokuristeja ja apteekkareita, yhteensä kahdeksankymmentäkaksi liikemaailmassa toimivaa. Mukana ei ole ainuttakaan naista. Vuosisadan alun ensiversiossa, Roope Järvisen *Maakaupan merkkimiehiä* -teoksessa (1919) tekijä tunnustaa suoraan esittelevänsä teoksessa vain tuntemiaan ja tapaamiaan merkkimiehiä. Matrikkelissa on siten sadan seitsemän liikemiehen esittely. Mutta kasvokuvien joukossa on yhtäkkiä yllättäen keskellä kivennapalaisen kauppias Tahvo Kruusin esittelyä nimeämätön



naiskasvo, tuhdin ja ankaran tuntuinen naisihminen. Järvinen kirjoittaa: ”salaa tähän on pantu Tahvon Marian kuva mutta Tahvo tuumi, että ’yhdessähän sitä on vanhennuttu, olkoon se Maria siinä rinnalla’.”<sup>35</sup>

Miehille kynnyks päästä matrikkeleihin eli näkyville merkittyihin verkostoihin on ollut joka tapauksessa mittaamattoman paljon alhaisempi kuin naisille, sillä *Suomen liikemiehiä* ei suinkaan kata vain huippujohtoa, vaan ennen kaikkea keskiluokkaisia virkamiehiä ja kauppiaita. Lisäksi tuhansien liikemiesten takana on aivan varmasti luvuton määrä naisia, vaimoja, leskiä, äitejä, tyttäriä ja muita sukulaisia, joita ei yksinkertaisesti ole millään tavalla laskettu mukaan. Varsinkin maakauppiaiden yrityksissä miehen kaikki aika saattoi mennä hankintamatkoihin, varaston ylläpitoon ja maanviljelyyn, joten itse kaupan hoidosta ja myyntityöstä kanto vastuun naisväki, vaikka yritys oli perheen pään nimissä. Silti miehiä saatettiin suosia jo lähtöviivalla: osuuskaupat tekivät vuonna 1919 periaatepäätöksen, jonka mukaan liikkeisiin otettaisiin ensisijaisesti miespuolisia harjoittelijoita, koska heidän katsottiin kykenevän monipuolisempaan työhön.<sup>36</sup>

Kaupan alalla naisten ammattitaito, kyky tehdä kauppaa ja myyjän asiantuntijatyötä, on saattanut kääntyä heitä vastaan. Naiset olivat niin osaavia vaativassa asiakaspalvelussa, että heidän kykynsä parantaa liiketaloudellista tulosta ihmistuntemuksellaan ja elämäkokemuksellaan muuttuikin naisten synnynäiseksi kutsumukseksi ja taipumukseksi, joka ei vaikuttanut palkkaan. Marjaliisa Hentilä toteaa napakan sarkastisesti: ”Naisten työskentelyyn kaupassa suhtauduttiin kaikkialla Pohjoismaissa hyvin samankaltaisesti. Heidän tehtävänsä määriteltiin selkeästi sukupuolen perusteella: kahvin, sokerin, pippurin ja rusinoiden mittausta sopi paremmin naisille kuin miehille. Miesten alaksi katsottiin omistautuminen yrityksen johtamiseen ja taloudellisen vastuun kantamiseen.”<sup>37</sup> Taitavia naisia oli helppo kiittää hyvinä asiakaspalvelijoina ja samalla väheksyä heidän tuloksentelekykyänsä ”marjanpoimijoiden” puuhana. Miesten kohdalla kyvykkyys myyntityössä johti ylennykseen, naisten kohdalla ei.

Tämä 3 187 miestä vastaan 7 naista -tilanne, naisten kahden promillen osuus liikealalla, ei ole siis vastannut todellisuutta. Monien vaikutusvaltaisten miesten verkostot rakentuvat edelleen tällä tavalla, mutta nekään eivät siis näytä lahjakaiden, menestyvien yhteistyökumppanien kartastoa. Mielen matrikkelin olisi hyvä olla kattava, muuten menettää monet hyvät liittolaiset ja kilpailuedut. Eikä aina tietenkään ole kyse oman ajan henkilöhakemistoista ja verkostoista, vaan myös retrospektiivisistä, historiankirjoituksesta, johon otetaan mukaan tai jätetään pois. Suomen historia on edelleen hyvin pitkälle määrittynyt samalla tavalla kuin vuonna 1913, jolloin *Suomen historia elämäkertoina* -teos sai suorasu-

kaisen pääotsikon: *Suomen miehiä*. Massiivisen opuksen kuudenkymmenenkolmen miehen joukossa on kaksi hieman toisenlaista miestä: ”rakkaudentyötä” tehnyt Aurora Karamzin sekä radikaali kirjailija Minna Canth. Kumpaankin johtavassa asemassa olleeseen naiseen tutustumme tuonnempana.

Seitsemästä *Suomen liikemiehiä* -matriikkelin täydennysosassa noteeratusta liikenaisesta yksikään ei elänyt parisuhteessa: kolme oli yrittäjien leskiä, jotka siirtyivät miehensä kuoleman jälkeen yrityksen johtoon. Yksi heistä oli jo kauan ennen huippu-uraa eronnut, loput kolme olivat naimattomia. Työntekijöinä naisilla oli usein kirjoittamattomana moraalिसääntönä yhden isännän totteleminen: joko ollaan työnantajan tai aviomiehen palveluksessa. Johtajina tilanne näyttää tämän otoksen valossa olleen yhtä tiukka: nainen voi teoriassa johtaa yritystä, mutta kotona ei ole sitten ketään häntä illalla odottamassa. Toisaalta perinteisen parisuhteen puuttumista ei tarvitse nähdä automaattisesti tragediana tai menestyksen hintana: muiden kuin leskien kohdalla se voi olla myös tietoinen valinta, joka aikanaan, ennen tehokasta perhesuunnittelua ja nykyistä avioliittokäsitystä oli aivan järkeenkäypä. Itsellisyys saattoi olla naisille valtava voimavara, jopa onnen lähde, valtaa – ei vain yrityksessä ja yhteiskunnassa, vaan myös valtaa oman itsen ja oman elämän suhteen. Johdonmukaista siis.

## Naisyrittäjien Suomi

Huomattava osa suomalaisista yrittäjänaisista, pienten ja vähän suurempienkin yritysten vetäjistä toimi vähittäiskaupan alalla. Osa ”täydennysosan naisistakin” toimi vähittäiskaupassa, mutteivät suinkaan kaikki. Pääsemällä mukaan matrikkeliin ja antamalla sinne tietonsa he kirjoittivat itsensä ammattikuntaansa ja ammattihistoriaansa.

Naisyrittäjistä saa mielikuvaa liikemiesmatrikkeleita paljon paremmin aivan muualta. Heidän ammatillinen miljöönsä löytyy *Suomen vähittäiskauppiaita* -matrikkelistä. Sen ensimmäisessä osassa (1938) naisia on jo liikemiesmatrikkeleita enemmän: 2 209 elämäkerran joukossa on 248 naista – 11 prosenttia. Tämä teos keskittyi maaseudun kauppiaskuntaan. Matriikkelin toinen osa kattaa suomalaiset kaupunkikauppiaat, yhteensä yli 3 000 nimeä, joista naisia on nyt 209 – alle 7 prosenttia. Mutta jo näistä 457 naisyrittäjästä saa kuvan laajasta yhteisöstä Hangosta Petsamoon, naisista vastuiden, velvollisuuksien ja vapauden ristitulessa. Osa heistä oli jo sinällään merkittäviä työllistäjiä – ja he kaikki olivat yhdessä työllistämässä, modernisoimassa ja dynamisoimassa 1800-luvun Suomea kohti uutta aikaa. Kaiken kaikkiaan näkyviin tulee yrittävä autonomian ajan lopun suuriruhtinaskunta ja nuori itsenäinen Suomi: nykyiseen

Julkisesti liikemieheksi ilmoittautunut helsinkiläinen Alma Koskinen (s. 1872) oli Kotikäsiyö Oy Tellervon toimitusjohtaja vuodesta 1917 lähtien. Hänellä oli käsityönopeuttajan tausta ja hän oli jo 1910-luvun alussa perustamassa ja johtamassa Itä-Hämeen Kotiteollisuuskauppaa. Suomen ensimmäiseen naispuoliseen kauppaneuvokseen Hanna Parviaiseen (s. 1874) tutustumme tuonnempana. Kellosepänliikkeen johtaja Olga Aikala (1883–1962, os. Westerlund), kuuden lapsen äiti, johti miehensä kuoleman jälkeen eli vuodesta 1908 lähtien Pohjolan Kello ja Kulta Oy:tä, joka yhdistyi kollega Maikki Teräskelin yritykseen. Helsingin Mikonkadun Aika-liiketalo on Olga Aikalan rakennuttama.<sup>38</sup> Merikapteenin tytär, eronnut rouva ja perheenäiti Lyyli Jalander (s. 1887) toimi Oulussa perheyhtiö Stuvarebolaget Byström & Co:n toimitusjohtajana ja Wiljo Byström & Co:n prokuristina. Vuoden 1933 toimitusjohtajanimitykseen oli kuitenkin pitkä tie: Lyyli Jalanderilla oli ensin pitkä työura kirjanpitäjänä ja kassanhoitajana eri yrityksissä, mm. Kymmenessä ja Serlachiuksella.

Tamperelainen konsuli Rosa Salmelin (s. 1890, os. Lemberg) oli Oy Pyykinin ja Porin Oluttehdas Oy:n toimitusjohtaja ja omistaja. Tie oli kulkenut työkokemuksen ja leskeyden kautta. 16-vuotiaana neiti Lemberg oli toiminut Tampereen kaupunginkirjaston kirjastoapulaisena ja mennyt 1907 liikeapulaiseksi kuuluisaan Tirkkoson kauppahuoneeseen. Vuonna 1912 hän avioitui tehtailija S. Salmelinin kanssa ja toimi sitten Tehtaitten kangaskaupan johtajana 1915–1919. Perheeseen syntyi kolme poikaa ja kaksi tyttäretä. Kun aviomies kuoli vuonna 1930, leskestä tuli kahden yrityksen johtaja. Jo tätä aiemmasta opintomatkamisesta ja alan luottamustoimista voi päätellä, että rouva Salmelin oli tainnut jo ennen johtajapaikkaansa osallistua koko lailla yritysten hoitoon. Lisäksi hän keräsi vanhaa taidetta ja lahjoitti pohjarahaston Minna Canthin patsasta varten Tampereella.<sup>39</sup>

Täydennysosan naisiin kuuluu lisäksi kaksi kirjakauppiasta. Viipurin suomalaisen tyttökoulun ja jatko-opiston käynyt Siviä Ruotzi (1880–1946) osti 22-vuotiaana Lappeenrannan Kirjakaupan. Vähitellen Siviä Ruotzista tuli monipuolinen yhteiskunnallinen vaikuttaja: hän oli naisliikkeen aktivisti, kaupunginvaltuuston jäsen sekä kansanedustaja ja toimi monissa luottamustehtävissä. Elsa Wuorelainen (s. 1885, os. Aitto) oli porilainen kirjakauppias, joka miehensä kuoleman jälkeen hoiti sekä viisi lasta että yrityksen.

keskitykseen nähden suhteellisen tiheältä vaikuttava kauppaverkosto, paljon itsenäisiä kauppiaita, miehiä ja naisia, paljon heidän alaisinaan toimivia apulaisia, jotka aikanaan perustavat oman yrityksensä.

Vuonna 1913 puolella Suomen vähittäiskauppiasta oli palkattua työvoimaa eli alaisia.<sup>40</sup> Kauppiasmatrikkelissa naiskauppiat kuitenkin erittäin harvoin tituleeraavat itseään johtajiksi tai johtajattariksi, vaikka heillä olisi ollut runsaastikin alaisia. Johtajaksi itsensä julkisestikin mieltävät ja ilmoittavat naiset ovat matrikkelin perusteella kaupan alalla olleet nimenomaan kaupunkikaup-

piaita. Kaupunkiyhteisössä he kokivat ilmeisesti oikeutetummaksi tai itsestään selvemmäksi kuvata itseään johtavassa asemassa olevaksi. Komein titteli oli vaasalaisella Wivi von Troililla (s. 1900, ent. Wallin, os. Helle), joka oli sekä johtaja, vapaaherratar että ylioppilas. Hän johti 23-vuotiaasta lähtien äidiltään perimää Alfa-Vaatetusliikettä.

Suurin osa kaikista matrikkelin kauppianasista on joko naimattomia naisia tai leskiä. Näyttää siltä, että kauppiaina ja yrittäjinä toimivista vain neidit ja lesket tulivat näkyviin, koska kaikki muut yritykset menivät aviomiesten nimiin. Sen sijaan neidit saattoivat nimetä yrityksensä yleästi omalla nimellään ja olivat kiistattomasti yritystensä johtajia. Vasta leskeydyttyään rouvat tulevat matrikkelissäkin näkyviin, vaikka olisivat koko uransa ajan toimineet yhteisessä yrityksessä. Jotkut leskirouvista olivat saattelleet hautaan jo kolmekin aviomiestä ja hoitivat liikettä nyt yksin tai lastensa kanssa. Saarijärveläinen kauppias Helga Heikkilä (s. 1883) on matrikkelisarjan ainoa eronneeksi itsensä ilmoittanut nainen. 49-vuotiaana otetun avioeron jälkeen Helga jäi yksin hallinnoimaan pariskunnan kauppaa.

Monesti naiset ovat päässeet asemiinsa pitkää tietä eli monen ammatin kautta pätevyitymällä, kun alan kaupallinen koulutus oli vielä lapsenkengissään. Työkokemustaustana löytyy pankkineidin ja konttoristin työtä, mutta myös kokemusta koulutetun sairaanhoitajan työstä, kättilön, telefonistin, mielisairanhoitajan, vanginvartijan ammateista ja erilaisista apulaisuuksista. Kansakoulupohjaansa moni nainen oli täydentänyt kirjanpitokursseilla. Naisten alhainen koulutus ja siten myös puutteellinen kielitaito saattoi sekin jarruttaa liike-elämässä: suuremman kokoluokan liiketoiminta tukkukaupasta ja rahoituksesta teollisuuteen oli ruotsinkielisten tai ruotsinkielisiin sukuihin liittyneiden saksan- ja venäjänkielisten perheiden käsissä.

Suomen ensimmäinen kauppaoppilaitos aloitti toimintansa Turussa lokakuussa 1839, mutta maan ensimmäiset naispuoliset kauppaopiskelijat pääsivät aloittamaan siellä vasta lukuvuonna 1870–1871. Naisopiskelijoiden tulo hämmensi koulutusalaan, jolla esimerkiksi Ruotsissa ei vielä ollut naisia ollenkaan (eikä tietenkään Suomen ainoassa yliopistossakaan). Ensimmäiset naisopiskelijat pärjäsivät kuitenkin loistavasti eri puolilla Suomea, silmätikkuausastaan huolimatta. Silti tarvittiin vielä aikaa, ennen kuin kauppaopistoihin otettiin ensimmäiset naisopettajat, kylläkin huomattavasti alemmalla palkalla kuin mieskollegansa: kaunokirjoituksen opettaja Agnes Widerholm Helsingissä vuonna 1882, Smolnan naisopiston käynyt, kuutta kieltä puhuva kosmopoliittirouva, tuntiohjaaja Elisabeth Stenius Kuopiossa vuonna 1887 sekä kirjanpidon opettaja Anna Holm Oulussa vuonna 1888.<sup>41</sup>

Mustolalainen Oiva Vilhelmiina Hanski (s. 1897) oli toiminut ensin kauppiaisensä apulaisena, sitten konttoriapulaisena Pankakosken tehtaalla ja viimein työnjohtajattarena kenkätehtaassa 1928–1933. Tässä vaiheessa hän halusi omilleen ja perusti Mustolaan sekatarvakaupan ja kahvilan. Hyvinkäälinen kauppias Tilda Rautalin (s. 1883) oli alun perin Korson puhelinkeskuksen johtajatar. Teuvalainen kauppias ja ravintoloitsija Anni Louhi (s. 1899) oli ollut ensin insinöörin kirjuriina, sitten Kurikan Puunjalostustehtaan konttoristina, sitten Teuvalla pankin prokuristina ja kassanhoitajana, kunnes oli perustanut oman kangas- ja vaatetusliikkeen vuonna 1925. Anni Louhi julkaisi vuonna 1926 *Rautakäsi*-nimisen romaanin salanimellä Jyrki Vaassila. Yli 400-sivuisen, aikansa itäisiä haaveita ilmentäneen järkäleen alaotsikko on *Seikkailuromaani Vienan-Karjalasta*.

Alkulähtökohtana on usein pieni kauppa, josta saattaa nopeassakin tahdissa kasvaa jotakin paljon suurempaa. Salon kauppalassa asunut Liisi Hiisivirta (s. 1900) on ”ostanut neiti Siiri Fribergin kanssa Pohjalahden Verkatehtaan myymälän Salossa -22 ja hoitanut sitä yhdessä hänen kanssaan Salon Verkakaupan nimellä v:een -29, jolloin saanut sen oston kautta haltuunsa. On valmisvaateliike Puku Oy:n perustajajäsen ja toimitusjohtaja perustamisesta v:sta 1935 lähtien.” Oma yritys voi viedä itsellisen neidin menestykseen ja yrityksen johtoon; muiden yrityksissä se olisi ollut huomattavasti vaikeampaa, jollei mahdollista. Liisi Hiisivirta aloitti yrittäjänuran 22-vuotiaana, mutta paljon nuorempiakin löytyy: säkkijärveläinen Maila Ihalainen (s. 1915) kävi viisi kuukautta yhteiskoulua, mutta halusi sitten omilleen ja perusti 18-vuotiaana oman ruoka- ja sekatarvakaupan Säkkijärven Vilajoelle, jossa kauppalike matrikkelia koottaessa toimi jo omassa liiketalossa. Sofia Nordberg (s. 1874) perusti 20-vuotiaana neulomon ja kutomoliikkeen, joka työllisti parikymmentä kutojaa ja parhaimmillaan kymmenen kiertävää myyjää. Liike menestyi parikymmenen vuoden ajan. Matrikkelitiedoista paistaa ylpeys sekä työllistämisestä että merkityksestä oman ammattikunnan mikrotasolla: riihimäkeläinen kauppias Jenny Jusula (s. 1894) on ”ollut ompelijana 14-vuotiaasta ja kouluttanut mm. 54 ompelijaa”.

Oma yritys saattoi olla myös keski-ään ja vanhuudenkin leipäpuu, kun värikäs ura toisten leivissä oli ohitse. Amanda Nurmi (s. 1888) toimi pääkaupungissa hotelli Helsingissä, Grandissa ja Kämpissä sekä Pörssi-ravintolassa, Viipurissa ravintola Espilässä sekä Turussa Teatteri-Ravintolassa, kunnes 50-vuotiaana vetäytyi kotikyliänsä Sippolan Inkeröisiin ja perusti asusteliikkeen. Sen tiskin ääressä kauppias lienee viihdyttänyt asiakkaitaan muisteloillaan suurten kaupunkien vilkkaasta yöelämästä ja *crème de la crème* edesottamuksista. Amanda Nurmi tuo mieleen hänen edeltäjänsä 1700–1800-lukujen vaihteesta: ravintoloitsija ja hotellinomistaja Eva Falck (1764–1810) piti Turussa ravintolaa Brinkkalan talossa, josta nykyään julistetaan joulurauha. Brinkkalasta matkustavaiset saivat vuokrata häneltä siistejä ja lämmitettyjä huoneita. Ravintolan puolella oli tarjolla ruokaa sekä erilliset tilat tupakoiville ja tupakoimattomille, mutta myös teetä, täyden palvelun tilausillallisista, tanssiaisista ja assemblée-tilaisuuksista. Neiti Falck järjesti myös piknikkejä ja rekiajeluja. Vieraiden joukossa oli erittäin nimekkäitä; arvokkaimmat olivat valtakunnan kuningas Kustaa IV Adolf kuningatar Fredrikan kanssa.<sup>42</sup>

Matriikkelin sivuilta löytyy hienoja yrittäjä- ja perhesaagoja, selviytymistarinoita: Vilhelmiina Rouhiainen (s. 1864) oli Viipurissa käydyin kansakoulun, tyttökoulun alkeiskoulun ja yksityiskoulun jälkeen mennyt veljensä liikkeeseen apulaiseksi Karisalmen asemalle. Vuonna 1931 hän nousi veljensä paikalle liikettä johtamaan ”veljensä jouduttua ryöstömurhan uhriksi”. 67-vuotiaana hän päätyi yllättäen vastuuseen sekä yrityksestä että tilanhoidosta. Kauppias, leskirouva Helena Airaksinen (s. 1869) taas on ylpäästi ilmoittanut hoitavansa ensimmäisen miesvainajansa perustamaa ja toisen miesvainajansa jatkamaa kauppaliikettä ”omassa liiketalossa Jääsken Piippolan talossa” ja harjoittavansa ”maanviljelystä omistamallaan maatilalla”. Täysin säännönmukaisesti nämä maaseudun kauppiaat eivät ilmoita sivuammattikseen ”emäntää”, vaan aina maanviljelijän ammatin, usein tarkentaen ilmoittamalla myös viljellyn pinta-alan ja erittelemällä kasvattamansa karjan.

Salolainen kauppias Siiri Jännäri (s. 1896) kertoo päässeensä vuonna 1919 ”Jännäriin vastaperustetun liikkeen kauppa-apulaiseksi ja v. 1920 kauppiaan rouvaksi. Mieheensä kuoleman jälkeen v:sta 1925 jatkanut yksin liikettä, harjoittaen kauppa v:sta -34 omassa ajanmukaisessa liiketalossa Salon kauppalassa.” Vampulalainen kauppias Martta Pelttarikin ilmoittaa, että kauppaliikettä varten on ”oma betoninen liiketalo ostettu”. Tämän polven kauppiaita elähdyttää ajatus modernista kaupankäynnistä, ajanmukaisuudesta, jonka he asiakkailleen välittävät kaikessa toiminnassaan. Ajatus karkaa matriikkelin valokuviin, joissa sekä maaseudun että kaupunkien kauppiasnaiset poseeraavat uljaina ja kauniisti kammattuina. 1930-luvun tapaan muodikkaasti püipatut ja laineikkaat hiukset julistavat omalla tavallaan, miten menestyneitä nämä julkisessa ammatissa toimivat ja yritystään johtavat naiset kokevat olevansa.

Lappeenrantalaisen ravintoloitsijan Anni Henttonen-Turovin (s. 1886) yrittäjänura on suorastaan värikäs: hän kertoo olleensa ”12-vuotiaasta alkaen useilla eri aloilla, m.m. useiden silitysliikkeiden johtajana. Perustanut kahvilan Käkisalmeen -19; ostanut Hiitolasta talon ja perustanut matkustajakodin -21; muuttanut Lappeenrantaan -23 ja perustanut sinne ravintolan; ostanut sitäpäitsi liiketalon Lauritsalasta ja pitänyt siellä ruoka- ja sekatarvakauppaa -26–27.” Lisäksi rouva Henttonen-Turov (jonka miehestä ei puhuta halaistua sanaa) toimi vakuutusyhtiö Kalevan asiamiehenä ja ilmoittaa mieliharrastukseksi – rakentamisen.

Naisilla kaupanteko saattoi taloudellisen menestyksen myötä poikia majoitusta ja ravintolatoimintaa. Tämä on asenteesta riippuen joko negatiivisella tavalla tyypillistä naisvaltaista palveluyrittämistä tai positiivisella tavalla naisten yritystoiminnan ja johtamisen hieno suomalainen perinne. Ravintoloitsijoilla ja hotellinpitäjillä oli yleensä enemmän alaisia kuin muilla naisyrittäjillä,<sup>43</sup> joten hotelli- ja ravintola-alan yrittäjä oli huomattavasti todennäköisemmin johtajanasemassa kuin muut naisyrittäjät. Edelleenkin naisjohtajien osuus Suomessa on suurin majoitus- ja ravitsemusalalla<sup>44</sup>.

Ylipäättään koko liikeala, kaupat, raha- ja vakuutuslaitokset, asioimis- ja välityslikkeet, ravintolat ja hotellit, oli työvoimaltaankin jo aivan 1900-luvun alusta ollut hyvin naisvaltainen. Liikealan naisvaltaistuminen oli huomattavasti laajempaa ja nopeampaa kuin saman aikakauden Yhdysvalloissa tai Saksassa.<sup>45</sup>

Hyvin yleisesti naisyrittäjät ovat tukkuliikkeiden osakkaita ja paikkakuntansa aktiiveja yhdistyksissä ja kunnan luottamuselimissä, liikemiesyhdistyksissä, hyväntekeväisyisyhdistyksissä ja aatteellisissa järjestöissä, vapaapalokunnassakin. Mukana on myös monia kunnanvaltuutettuja. Kaupunkikauppias Hulda Nordenstreng (s. 1879) oli erilaisten hyvinvointiyhteiskuntaan liittyvien luottamustoimiensa ohella sekä kansanedustaja 1929–1931 että presidentin valitsijamies 1931.

Yleensä naiset ponnistavat kansakoulupohjalta, mutta poikkeuksiakin löytyy. Maakauppiaiden parhaiten koulutettu nainen on hiitolalainen Aurora Levonen (s. 1864), kauppias ja maanviljelijä, joka oli käynyt sekä kansakoulun, Jyväskylän tyttökoulun että Helsingin ruotsalaisen kauppakoulun. Hän omisti kangaskauppoja Viipurissa, Kuokkalassa, Kellomäellä, Ollilassa, Elisenvaarassa ja

Anni Boström (s. 1883) sai ensin päästötodistuksen Oulun suomalaisesta tyttökoulusta ja jatko-opistosta. Sitten hän oli ”hospiteerannut Jyväskylän seminaarissa” ja toiminut muutamia vuosia kansakoulunopettajana. Opettajan tausta ei suinkaan ollut täysin poikkeuksellinen naisyrittäjällä. Vuonna 1910 Anni avioitui piirilääkäri Boströmin kanssa. Tohtorinnan asemaan hän olisi ehkä muuten tyytyntkin, mutta jäätyään leskeksi vuonna 1927 hän osti Raahen kemikalion ja ryhtyi 45-vuotiaana vetämään omaa yritystä. Vielä enemmän koulutusta löytyi helsinkiläiseltä Elma Ignatiukselta (os. Eklund, s. 1878), joka kirjoitti ylioppilaaksi vuonna 1896. Hän opiskeli Helsingin Aleksanterin yliopistossa saksaa ja ranskaa ja harjoitteli opintomatkoilla Saksassa ja Sveitsissä vuonna 1899. Vuonna 1907 hän avioitui maisteri Gustaf Ignatiuksen kanssa. Tähän tarina olisi saattanut päättyä, mutta vuonna 1925 Elma Ignatius päätti 47-vuotiaana perustaa oman yrityksen, kukkakauppa Arkadian.

Naispuolisten kaupunkikauppiaiden joukossa on kuitenkin yksi, jonka koulutus vastasi nykyisenkaltaista, vaativaa tasoa: lahtelainen Anna Mäkelä (s. 1891) oli kotoisin työläiskodista, mutta kirjoitti sekä ylioppilaaksi että suoritti tutkinnon kauppar korkeakoulussa. Korkeakoulutus ei kuitenkaan sinällään näy hänen karräärinsä nopeutena tai näyttävyytenä: ensin hän toimi konttoriapulaisena Cury Wallenin lakiasiaintoyhtiössä, sitten Lahden Rautateollisuus Oy:llä, Lahden kansanopiston ja Lahden kauppakoulun opettajana sekä Hollolan säästöpankin kamreerina. Viimemainitussa toimessa työskennellessään hän perusti Lahteen kangas- ja lyhyttavaroiden erikoisliikkeen. Ehkäpä oma, pienikin yritys antoi mielekkyyttä työuraan.

Kurkijoella. Hiitolassa Aurora-neiti, joka matrikkelin ilmestyessä oli 74-vuotias, omisti kutomaliikkeen, matkustajakodin, kahvilan ja ruokalan. Kaupunkikauppiaiden naisissa on jo lukuisia kouluakäynejä, viisi luokkaa yhteiskoulua tai seitsemän luokkaa oppikoulua suorittaneita, mutta koulutetumpiakin löytyy.

Yleensä naiskauppiat toimivat sekä maaseudulla että kaupungeissa ruoka- ja sekatarvikauppiaina, mutta hyvin paljon myös kangas-, käsityötarvike-, asuste-, vaate-, kenkä- ja muotiliikkeiden johtajina. Kuten edelleenkin: myös 2000-luvulla naisten yritysten toimialue liittyi usein naisten perinteisiin aloihin, ruokaan ja tekstiileihin, mutta myös majoittamiseen – otetaan tämä tosiasia sitten naisten kritisoitavana pitäytymisenä palveluyrittämisessä tai heidän yrittäjätraditionaan, jota voi kunnioittaa samalla tavalla kuin miestenkin traditiota.

Löytyypä maaseudulta muutamia omalaatuisia naisten yrityksiä, yksi polkupyörä- ja urheilutarvikeliike sekä bensiiniasema ja limonaadinvuorokas. Kaupungeissa kirjo on suurempi. Huomattava osa naisista oli sielläkin ruoka- ja sekatarvikauppiaita sekä kangas-, hattu- ja vaatekauppiaita, mutta paljon löytyy varsinkin paperikauppoja, kemikalioita, kukkakauppoja ja kellosepanliikkeitä. Erikoisuuksina löytyy kahvinpaahtimo, saunaliike, ”valokuvatartepisto”, tapetti- ja värikauppa, sähkö- ja radioliike sekä taidekauppa ja kehysliike. Suomi alkaa erikoistua ja kuluttaminen monipuolistuu.

Erittäin monilla naispuolisilla maaseutukauppiaille oli useitakin sivuliikkeitä lähiseudun paikkakunnilla. Monet maaseudun naiskauppiaista hoitavat samalla postia ja puhelinkeskusta, jopa kunnan piirikirjastoakin, mutta 1900-luvun alkupuolen sekatarvikauppa oli sinällään jo aikamoinen tavaratalo. Leskirouva

Turkulainen Maria Cajander (s. 1870) oli Oululainen-leipomon toimitusjohtaja, oululainen Hilja Viljakkala (s. 1885) johti äitinsä Katri Antellin perustamaa leipomo- ja konditorialiikettä – ja lukemattomat suomalaisnaiset pitivät kahviloita, ravintoloita ja matkustajakoteja. Helsingiläinen Evi Jäderholm (os. Savolainen, s. 1887) omisti sekä leipomon, elokuvateattereita että kangas- ja vuodevaateliikkeen, erilaisia naisen elämänalueisiin liittyviä yrityksiä. Neiti Suoma Sarin (s. 1884) piti puolestaan vuodesta 1917 lähtien Vaasassa paperi- ja kirjakauppaa ja johti samalla isänsä perustamaa Vaasan Moottoritehdasta. Suomen ensimmäinen kirjakauppias oli mitä ilmeisimmin Charlotte Björkman (1833–1893, os. Face), vankilaan joutuneen työnjohtajaisän ja kättilöäidin tytär, joka rakasti jo pikkutyttönä kirjoja, vaikka ankaran uskonnollinen äiti yritti estää.<sup>46</sup> Suomen Kustannusyhdistys suorastaan kannusti 1860-luvun lopulla naimattomia, perheettömiä naisia ryhtymään kirjakauppiaksi, sillä sen mukaan kirjakauppa ei pysty elättämään perheellistä.<sup>47</sup>



Lida Itänen (s. 1879) piti miesvainajansa kauppaa Elimäellä ja möi ”ruoka- ja siirtomaatavaroita ja kirjallisuutta sekä ampuma-aseita ja räjähdysaineita”. Kajaanilainen Alviina Malmgrenkin myi jo vuonna 1860 perustamassaan kirjakaupassa myös ruutia<sup>48</sup>. Myös 1800-luvun lopun viranomaisten mielestä kirjallisuudella ja räjähteillä oli paljon yhteistä.

Mieliharrastuksiakin kysytään ja vastauksista löytyvät täydentävät palaset, joista koulutus- ja yritystietojen kanssa muodostuu värikäs kuva naisryhtijän elämäntavasta ennen talvi- ja jatkosotaa. Huomattavalla osalla on harrastuksena Lotta Svärd- ja Martta-toiminta. Mutta kirjo on laaja. Maaseudun naiset kertovat harrastavansa matkailua kotimaassa ja ulkomailla, kalastusta, ”aatteellista työtä ja käsitöitä”, kirjallisuutta, kunnallisia luottamustehtäviä, ”kaupallisia kysymyksiä”, seuranäyttämötoimintaa, ”liike-elämää ja yksityisryhtijäisyyttä”, ”ulkoilua ja uskonnollisia kysymyksiä”, ”kodinhoitoa ja suuren sisarusparven hoitamista”, ”kansansivistyksen kohottamista”, ”liikuntakasvatusta”, naisvoimistelua ja raittiusseuratoimintaa. Urheilu on varsinkin naimattomien naisten harrastus. Eräs kuvassakin hehkeäposkinen, naimaton kauppias kertoo harrastavansa ”urheilua, erikoisesti hiihtoa, josta on 16 palkintoa”, toinen taasen kertoo suosivansa vapaa-ajallaan ”kaupantekoa, uintia ja hiihtoa”. Löytyypä niinkin sympaattinen harrastusyhdistelmä kuin ”urheilu ja kotielämä”. Kaupunkikauppiaille on hieman erilaisia harrastuksia. Aatteellinen toiminta on selvästi vähäisempää, sen sijaan naiset harrastavat ”ulkoilua merellä: purjehdusta, moottorimatkoja ja kalastusta”, retkeilyä, ”ulkoilua, kävelyä sekä huvitilaisuuksien järjestämistä”, autoilua, elokuvia, ”filateliala, partiota, autoilua ja kalastusta” tai sitten ”perheen äidin harrastuksia”.

Naiskauppiat olivat oman onnensa seppiä – tai mieluummin, oman onnensa kutojattaria. Ei niinkään alasimen hakkaamisella, vaan päämäärätietoisella ja sitkeän sisukkaalla kutomisella he rakensivat uransa tyhjästä. Heidän joukossaan ei ole hyväosaisia, joille perhe ja varallisuus olisivat antaneet mitään ilmaiseksi tai valmiina. Heillä ei yleensä ollut mitään mahdollisuutta kaupalliseen koulutukseen; erikoistunut koulutus oli ottamassa vasta ensiaskeliaan eikä opintolainoja tunnettu. Nämä naiset olivat kotoisin hyvin vaatimattomista oloista ja perustivat yrityksensä kovalla henkilökohtaisella riskillä. Mutta yrittäminen oli heidän tiensä itsellisyyteen, omavaraisuuteen, itsenäisyyteen ja oman elämän ja yrityksen johtamiseen.

## Oma verkosto ja yhteinen hyvä

Yrittäjänä ja johtajana nainen saa toimia ja joutuu toimimaan julkisessa sfäärissä. Matrikkelissa seisominen on julkisuutta eikä julkisen naisen osa ole aina ollut naisille mieluinen. Kun Suomen Naisyhdistys laati jo 1890-luvulla biografisia matrikkeleita tuodakseen naisten työtä näkyville, monet naiset kieltäytyivät antamasta tietoa<sup>49</sup>. Säädyllisyyden tunto ja arkuus ilmoittautua olemassa olevaksi ja työtätekeväksi, haluttomuus lukeutua *naisten* matrikkeliin sai jotkut mieluummin vetäytymään kokonaan näkymättömiin, sillä eivät he miestenkään matrikkeleihin päässeet.

Vastavedoksi miesmatrikkeleille Suomen Naisyhdistys julkaisi vuonna 1896 *Biograafisia tietoja Suomen naisista eri työaloilta* -matrikkelin. Siitä muodostuu kuva naisten verkostoitumisesta ja heidän tavastaan linkittää erillään toimivista pioneereista toisiaan tukevien uranaisten yhteisö. Matrikkelissa on eri alojen taiteilijoita ja kirjailijoita, yksi arkkitehti (Hilda Sjöblom), muutama lääkäri ja yksi hammaslääkäri, donaattoreita ja filantrooppeja, toimittajia, muutama päätoimittaja (Anna Edelheim ja Tekla Hultin), koulunperustajia ja -pitäjiä, koulujen ja seminaarien johtajattaria, lähetyssaarnaajia ja muita uskonnon alueella maineikkaita naisia, valistajia, sairashuoneita perustaneita ja johtaneita sairaanhoitajia, kansanparantajia, sosiaalityötä tekevien laitosten johtokuntien vaikuttajana. Mutta yrityselämän johtoporras ei siinä kovin paljon näy.

Joitakin liike-elämän naisia löytyy, mutta tietynlainen naisliikkeen elitismi matrikkelissa tuntuu. ”Eri työaloilta” on kuitenkin melko rajoitettu kenttä, sillä naisyrittäjiä tai säätyläistön ulkopuolelta tulevia itsellisiä naisia on joukossa verrattain vähän. Muutamia kiehtovia kertomuksia löytyy, kuten Chydeniuksen suvun naisten komea saaga: oululaissyntyinen Sofie Chydenius (1811–1886, os. Enbom) siirtyi miehensä kuoleman jälkeen hoitamaan tämän yritystä, Simeliuksen kirjapainoa Helsingissä. Leskirouva hoiti yritystä yli kahdenkymmenen vuoden ajan, kuolemaansa saakka, jolloin seuraajaksi nousi tytär Emilia Augusta Chydenius (s. 1844). Siten Simeliuksen kirjapainon naiskaarti täydentyi: sitä oli jo vuodesta 1826 vuoteen 1843 hoitanut yrityksen perustajan Jacob Simeliuksen leski Anna (1771–1843, os. Tulindberg), joten yritys oli matrikkelin kokoamisen aikaan ollut naisten johdettavana jo seitsemänkymmenen vuoden ajan. Simeliuksen kirjapaino on erityisen mielenkiintoinen naisten talosikäläkin, että kirjapainoala oli perinteisesti ollut tarkimmin säädelty, elinkeinonvapauslaissa vuonna 1879 edelleen erikoisluvanvarainen elinkeinoala apteekkitoimen ja tulenarkojen aineiden valmistuksen kanssa<sup>50</sup>. Simeliuksen kirjapaino vastasi mm. lukemattomista valtion virallisista painotuotteista, mutta siellä pai-

nettiin myös lastenkirjoja ja oppikirjoja. Sofie Chydenius investoi paljon tekni-  
siin uudistuksiin, uudenlaiseen koneistukseen ja moderneihin toimitiloihin.<sup>51</sup>

Liike-elämää sivuava tai hyödyntävä hyväntekeväisyys näkyikin selkeästi mat-  
rikkelissa. Kyseessä oli siis sellainen sijoitustoiminta, jolla oli aatteellinen pohja  
– monien naisten omakohtainen ja -aloitteinen vastaus ajan ihanteellisuuteen,  
jonka ilmentymistä tunnemme paremmin vaikkapa osuustoimintaliikkeen:

Vaasalainen Lydia Chydenius (1844–1936) puolestaan sai ”turvattuutensa”  
takia viranomaisilta ”luvan pitää sisä- ja ulkomaankauppaa Vaasassa 27.11.1871,  
jonka kaupan hän kahden sisarensa kanssa pienestä alusta, myöden venäläisiä  
karttuuneja, kummikalosseja, lastenleikkikaluja y. m., vähitellen laajensi jokseenkin  
suureksi liikkeeksi, jossa myötiin kaikellaisia ulkomaankankaita, lankoja, ompelu-  
tarpeita, koruompelutöitä, muotitavaroita y. m. y. m., vuosittain noin 150,000 mk.  
arvosta.” Siskot menestyivät siis yhdessä. Lydia Chydenius oli myös perustamassa  
Vaasaan naiskauppiaiden yhdistystä, jolla lujitettiin heidän välisiä suhteitaan ja  
tehtiin hyväntekeväisyyttä<sup>52</sup> – hän siis harrasti verkostoitumista.

Aviovaimo saattoi päätyä johtajattareksi myös miehensä sijaisena: tamperelaisesta  
kauppaneuvoksetar Anna Lundahlista (1785–1854) kerrotaan matrikkelissa, että  
vuoden 1820 nälänhädän ja sen aiheuttamien hyväntekeväisyysponnistusten  
jälkeen hänen kauppiaismiehensä terveys romahti ja itse asiassa ”jätti kauppaa-  
neuvos [Gustaf] Lundahl koko laajan liikkeensä vaimonsa hoitoon”. Lundahlin  
liikkeen palveluksessa oli yksitoista myymäläapulaista, kymmenen kotiäpulaista  
ja viisi renkiä. Anna-rouva oli ollut miehensä mukana myös hankintamatkoilla  
Ruotsissa ja Venäjällä, joten hän oli perehtynyt liikkeenhoitoon tietämättä pää-  
tyvänsä itse johtoon.<sup>53</sup>

Yllättävältä alalta ilman mitään perimisen tai avioliiton kautta kytkeytymisen  
mallia löytyy neiti Maria Kraftman (1812–1884), joka perusti 1855 Turkuun  
kaupungin ensimmäisen ajuriliikkeen, jota hän hoiti suurella menestyksellä aina  
kuolemaansa saakka vuonna 1884. Itse hän ei saanut toimia ajurina, mutta hän  
palkkasi miehiä ajureiksi ja hevosenhoitajiksi. Naista ajurin kuskinpukilla pidettiin  
aikaisten mielestä sopimattomana näkynä.<sup>54</sup> Nainen ei siis saanut ohjastaa, ei  
pidellä ohjaksia...

Tätä ennen Maria Kraftman oli elättänyt itsensä kesäisin höyrylaiva Uleåborgin  
ravintoloitsijana ja talvisin tykkimyssypajassa, jossa hän sekä valmisti myssyjä,  
otti vastaan toimeksiantoja että hoiti kirjanpidon. Ajuriliikkeen ohella hän hoiti  
laajaa voimien ja viljan vientikauppaa, perusti käsityö- ja kangasliikkeen (tunnetaan  
myöhemmin Kestilänä) ja matkusti usein liikematkoille Ruotsiin. Oman liiketoi-  
mintansa ohella hän perusti Turkuun monta yleishyödyllistä, työllistävää yritystä.  
Lisäksi hänet tunnetaan yhtenä ensimmäisistä suomalaisista romaanikirjailijoista:  
hän julkaisi romaanin *Så slutades min lek* jo vuonna 1848 (vrt. Aleksis Kiven *Seit-  
semän veljestä*, ”suomalaisen romaanin alku”, vasta vuonna 1870).<sup>55</sup>

insinöörirouva Olga Forstén (s. 1858) perusti Varkauden tehtaan yhteyteen ”neulomatehtaan, josta köyhät vaimot saivat työtä”. Kun pariskunta muutti Joroisiin, ”jatko rouva F. siellä kutomateollisuuttaan, jonka ohessa hän perusti nikkeloimistehtaan, jossa 10 vaimoa sai työtä. Hän oli paikkakunnan laulu- ja soittokunnan johtajana, Suomen Naisyhdistyksen sikäläisen haaraosaston puheenjohtajana y. m. 1891 sai hän patenttioikeuden metrimuutoskoneelle.” Hieman samaan tapaan Vera Hjelt (1857–1947), josta myöhemmin tuli tunnettu ammattientarkastaja, edisti pienteollisella toiminnalla *aatetta*. Hän perusti Helsinkiin kasvatusopillisen veistokoulun, patentoi kouluihin ja koteihin sopivan, edullisen ja käytännöllisen höyläpenkin ja ”1891 perusti hän ja pani käyntiin höyrysahan ja puusepäntyöpajan sekä rakennusliikkeen Oulunkylässä”. Turkulaissyntyinen telegrafisti Mathilda Nordensvan (s. 1856, os. Åberg) puolestaan perusti Kuopioon vuonna 1888 leikkikalutehtaan, ”jossa hän toivoi hankkivansa työtä varattomalle nuorisolle, joka tehtaassa saisi oppia erilaisten käsitöiden alkeita.” Aatteellisen lisäksi myös perinteisempi kristillispohjainen tai herätyskristillinen toiminta avasi sekin joskus naisille johtajanpaikkoja: esimerkiksi mainittakoot vaikkapa Louise af Forselles (1850–1934), Suomen ruotsinkielisen NNKY:n ja kansallisen NNKY-liiton puheenjohtaja, sekä Hedvig von Haartman (1862–1902), Suomen Pelastusarmeijan johtaja.

Aatteellisuuden ja liiketoiminnan yhteys saattoi näkyä jonkinlaisena korvikkeiden tuotteistamisena: Alli Trygg (1852–1926, myöhemmin Trygg-Helenius) perusti kotikaupunginosaansa Sörnäisiin, paitsi huokean työväenruokalan, kirjaston ja lukusalin, kokoussalin, lastentarhan- ja seimen, myös raittiuden edistämiseksi ja ”juomisen ehkäisemiseksi kaljaliikkeen, joka valmistaa hyvää juomaa huokeasta hinnasta”. Sörnäisten Kansankotia tuki ja rahoitti muiden muassa Minette Donner (1848–1922), joka perusti Hyvinkäälle Wilhelminakodin työväenluokan naisten lepo- ja toipilaskodiksi. Tämän parantolan hän luovutti edelleen Naisasialiitto Unionille. Kansalaissodan jälkeen lepokoti otti vastaan myös virkanaisia, koska heidän palkkatasonsa oli niin alhainen.<sup>56</sup> Sörnäisiin ja samaan aikaan liittyi pioneerityötä, jonka vaikutus tuntuu jokaisena aamuna, kun suomalainen nainen ja mies sovittelevat yhteen ansiotyötä ja perhe-elämää luottamalla lapsensa kunnalliseen päivähoitoon. Betty Alander (1859–1940) perusti ja johti Hanna Rothmanin (1856–1920) kanssa kokonaisuutta modernin päivähoiton uranuurtajakeskusta Sörnäisten kansanlastentarhan ja Ebeneserkodin piirissä 1890-luvun alusta aina 1920-luvulle asti. Ebeneserin toimirakennuksen suunnitteli arkkitehti Wivi Lönn.

Oman yrityksen perustaminen saattoi olla vastaveto pystyyn nousseelle uralle tai maaltamuuttoa seuraava, johdonmukainen edistysaskel. Oululainen kauppiantyttö Anna Niska (1843–1930) sai vuonna 1875 matkastipendin opiskellakseen säilyketeknologiaa, mutta kun ”hän kotiintultuaan ei pääs-

syt johtajattareksi Ouluun 1874 perustettuun säilöönpanotehtaaseen, alkoi hän tunnetun liikkeensä”. Tätä tehdastaan Anna Niska johti vuoteen 1893 saakka.<sup>57</sup> Ilmajokinen Albertina Saarela (s. 1849, os. Kiteenoja) nousi erittäin hitaasti ja kovalla työllä rutiköyhyydestä menestykseen, kun hän ensin oli muuttanut Helsingin seudulle nälkävuonna 1867. Sekalaisten hanttihommien sekä karjakon ja maitokuskin töiden jälkeen hän viimein 1894 pystyi vuokraamaan Kumtähden kartanon:

*”Hänen liikkeensä, jota hän kaiken aikaa itse hoiti, pitää nyt työssä 45–48 naista, kontoristin, maitokuskeja ja puotipalvelijoita. 2 rautatievaunua Porvoon ja Helsingin välillä kulettaa nyt hänen ’vuokrattua maitoansa’ ja hänellä on oma talo ja maitomyymälä Tampereella, Epilän tila Pirkkalassa ja Tyrvään pappila arenmilla. Aina viimeisiin vuosiin asti on hän hoitanut itse kaiken kirjanpidon. Joka vuosi kasvatetaan hänen suurissa, hyvin järjestetyissä navetoissaan ja meijereissään nuoria naisia kunnollisiksi karjakoiksi ja meijerin hoitajiksi ja hänen meijeritavaransa on yleiseen tunnettu kunnolliseksi. Hänen toimensa on kehoittavana esimerkkinä siitä, kuinka pitkälle kestäväisellä ja rebellisellä työnteolla voi edistyä.”*

Naisten matrikelissa liiketoiminta nähtiin työllistävänä isänmaallisuutena: lapualainen leskirouva Kaisa Nordman (s. 1835, os. Tyniälä) välitti oman laajan kudonta- ja myyntityönsä ohella muillekin naisille kudontatilauksia – ”hankkii hän tilauksillaan työtä monelle köyhälle naiselle” sekä myös naisille, jotka kulkivat näiden tuotteiden kauppiaina ja asiamiehinä Oulussa asti. Muutaman vuosikymmenen päästä samalla paikkakunnalla Liisi Hautanen (s. 1859) ”harjoittaa meidän oloihimme nähden jotenkin suurta liikettä kotikutoisten kangaiden alalla. Vuonna 1895 möi hän noin 12,000 markan edestä kotikutoisia kartiineja, poimuvaatetta, leninkikangasta, trikoota, cheviotia, sarkaa y.m., osaksi matkustavain kauppiaitten, osaksi Vaasan maanviljelysseuran välityksellä. Työpalkkoina maksettiin noin 3200 m:kkua. Hänen tavaransa ovat tunnettuja sekä Pohjanmaalla että muuallakin Suomessa. Moni köyhä vaimo ansaitsee hänen toimestaan elatuksensa”.<sup>58</sup> Samaan tapaan myös kankuri Liisa Hautamäki (1851–1927) oli kudonta-alan ”kustantaja” eli hän hankki langat, jakoi ne kotonaan kutoville naisille, maksoi heille palkat ja markkinoi ja myi eteenpäin heidän kudonnaisensa. Liisa Hautamäki oli itse poikkeuksellisen taitava kutoja, joten hän myös opetti muita kutojia ja kehitti parempia kangaspuita. Kauhavan rautatieasemalla ollut puoti oli tämän kutojayhteisön näyteikkuna ja mainoskyltti muuhun Suomeen, jonne Liisa Hautamäki matkusti myymään ja hankkimaan uusia ideoita.<sup>59</sup>

## Kaupan varhaiset menestyjänaiset

Kauppa on ammattialana merkinnyt suomalaisille naisille tärkeää itsenäistymisen aluetta ja ansiotyön, yrittämisen ja myös johtamisen varhaista väylää. Perinteisesti kauppiat olivat toki olleet miehiä, koska vuoden 1734 kauppakaari määräsi, että kauppiaan ammatti kuului vain miehille. Huolimatta mahdollisista hyvistä liikeideoista tai itsensä elättämisen tarpeista naiset eivät voineet pyrkiä kauppiaksi. Sen sijaan kauppiaan vaimoina he saattoivat osallistua liiketoimiin. Kauppiaan leskinä heillä oli mahdollisuus saada kauppa kokonaan hoitoonsa.

Leskiyrittäjä ja -johtaja sai siis paikkansa avioliiton ja ennen kaikkea puolison kuoleman kautta katkenneen avioliiton kautta. Tätä ei kuitenkaan pidetty sopimattomana reittinä, sillä avioliittoon ja sen aiheuttamaan elämänmuutokseen suhtauduttiin aivan eri tavalla kuin nykyään. Avioliiton tarkoitus oli tuottaa ja vakiinnuttaa asemaa, tuottaa hyötyä, turvaa ja liittolaisuutta (ja tietenkin jälkeläisiä) kummallekin osapuolelle. Miehenkin oli lupa ja syytä hyötyä liitosta, ei vain juridisesti ja taloudellisesti aina miehestä riippuvaisen naisen. Avioliiton ei 1800-luvulla katsottu ensisijaisesti olevan rakkauden ja sen parisuhteen instituutio, vaan taloudellinen yksikkö, jossa pienet tai suuret pääomat, työvoiman erilaiset muodot (palkkatyö ja palkaton työ) ja suvunjatkaminen ja -turvaaminen kohtasivat toisensa. Siksi vaimon mukana tuleva omaisuus tai ammatti ei ollut mitenkään hävettävä asia, vaan aivan luonnollinen osa naimakauppaa. Samalla tavalla vaimon avioliitosta saama elanto itselleen ja lapsille ei ollut mitenkään häpeällinen, vaan asiaan kuuluva peruseriaate.

Eipä nimittäin kauppiaksi pääseminen ollut helppoa miehillekään ennen ammattikuntien lakkauttamista ja kauppa-oikeuksien tiukkojen rajoitusten ja ryhmittelyjen purkua: laki vaati kahdentoista vuoden harjoittelun, kauppiaan tutkinnon sekä takuut säädettyjen maksujen suorittamisesta kuuden vuoden kuluessa. Hankalinta oli kuitenkin ohittaa ammattikunnan kireys: kauppiat eivät halunneet lisää kilpailijoita, joten mukaan pyrkijöille pantiin kapuloita rattaisiin. Ehdot ja olot olivat niin tiukat, että itse asiassa helpointa oli naida entisen kauppiaan tytär ja saada avioliiton kautta pääsy kauppiaskuntaan, saada apen kauppiasoikeudet.<sup>60</sup> Miehille kauppiantyttö oli siis helpoin tie kauppiaksi – jos siis naisille avioliitto oli tie elantoon, saattoi se sitä olla miehellekin.

## Ruotsin vallan ajan supernaisia

Jo 1500–1600-luvujen Suomesta löytyy johtavia naisia kaupan ja teollisuuden alalta. Viipurissa toimi Suomen varhaisin asiakirjoissa mainittu naispuolinen kauppias eli Kaarina Multiala, 1500-luvun puolivälin varakas ja siekailematon kaupantekijä.<sup>61</sup> Seuraava tunnettu Viipurin naiskauppias oli aatellinen Agneta Rosenbröijer (n. 1620–1697), joka peri miehensä rihkama- eli irtotavaraliikkeen ja kuului Viipurin harvalukuiseseen ulkomaankauppaa harjoittavien kauppiaiden joukkoon. Toisen avioliiton ylellinen elämäntapa sulatti omaisuuden, mutta tarinat jäivät: kun pormestari ja raati uhkasivat riitatilanteessa tulla ja sulkea rouvan kauppaliikkeen, tämä vastasi, että ”se, joka tulisi, makaisi pian kuolleena hänen jalkojensa juuressa”.<sup>62</sup>

Leskirouva Beata Bladh (1697–1754) johti puolestaan Vaasassa miesvainajansa kauppaliikettä suurella menestyksellä parinkymmenen vuoden ajan. Hän oli myös suurperheen äiti, jonka kolmestatoista lapsesta vain neljä varttui pikkulapsi-ikää vanhemmiksi. Rouva Bladhin yritys vei Turkuun ja Ruotsiin tervaa, pikeä, kalaa, humalaa ja kimröökiä ja toi maahan suolaa, viljaa, rautaa, tupakkaa, hamppua, pellavaa, viinejä, mausteita ja rihkamaa. Rouva Bladhin osuus koko Vaasan tervanviennistä oli noin neljännes. Hän oli pitkään Vaasan merkittävin viljakauppias, tärkeä laivanvarustaja ja villantuottaja, kuuluisa ylimysten majatalonpitäjä ja suurin veronmaksaja, jonka liikevaihto oli suurempi kuin kolmen seuraavan yhteensä. Hän nosti jaloilleen myös seudun tupakateollisuuden ja hänen tupakkatehtaastaan tuli maakunnan ainoa taloudellisesti merkittävä yritys. Hän liikkui Vaasassa nelipyöräisillä luksuskieseillä ja omisti todellisen harvinaisuuden koko maakunnassa: rokokootyylisen, pitsi- ja punoskoristeisen pönkkähameen: se ei ollutkaan isän tai miehen, vaan oman henkilökohtaisen menestyksen ulkoinen merkki. Beata Bladh piti teestä ja nuuskaamisesta, mutta puuteroinen hän jätti pojalleen Johanille.<sup>63</sup>

Toinen pohjanmaalainen vallasnainen Maria Malm (1726–1803) peri miehensä yrityksen vuonna 1785. Avioliitossaan hän oli synnyttänyt kymmenen lasta, nuorimman 50-vuotiaana. Leskeksi jäätyään hän jatkoi kauppaliikkeen menestystarinaa varustamalla saman tien Välimeren-matkaan Orion-nimisen fregatin. Pari vuotta myöhemmin hän rakennutti oman kaljaasin, joka purjehti Amsterdamiin. Hän jatkoi liiketoimintaa ja hallitsi perhettään ja sukuaan keisarinna lailla vuoteen 1799, jolloin hän vetäytyi eläkkeelle 73-vuotiaana.<sup>64</sup>

Turkulainen leskirouva Anna Baer (1722–1799) jatkoi hänkin miehensä kauppaliikkeen toimintaa tämän kuoltua vuonna 1770. Anna Baer oli 48-vuotias ja jatkoi johtajana aina kuolemaansa saakka eli yhteensä lähes kolmenkymmenen vuoden ajan. Hän oli Turun merkittävimpiä suola- ja viljakauppiaita ja toimi

tukholmalaisen kauppahuoneen viljanhankkijana. Hän harjoitti myös laajaa viinikauppaa ja toimitti viinejä Turun kaupunginkellarille sekä seurakunnille aina Savoia myöten. Hän teki yhteistyötä naiskollegoidensa kanssa, mutta liittoutui heidän kanssaan myös poliittisissa hankkeissa. Yhdessä liikenaiisten Maria Augustinin ja Elisabet Wittfoothin kanssa hän luovutti isänmaallisena eleenä kokonaisen purjealuksen kuninkaalliselle laivastolle Kustaan sodan aikana 1788–1790. Anna Baer menestyi: hän omisti kolme turkulaiskiinteistöä, viisi perintötilaa, kaksi sahaa, yhden kaukoliikennealuksen ja osuudet kolmeen – sekä osuuksia tupakkatehtaaseen, laivanveistämöön, Kupittaan tiiliruukkiin sekä makasiiniin ja laivalaituriin.<sup>65</sup>

Leskirouva Ulrika Bremer (1746–1798) puolestaan toimi suuren yrityksen johtajana maan suurimmassa kaupungissa eli Turussa vuodesta 1785 aina kuolemaansa saakka. Leskeksi jäädessään ja yritysjohtajaksi ryhtyessään Ulrika Bremer oli 39-vuotias. Hän johti Turun sokeritehdasta sekä omisti osuudet Åvikin lasiruukista ja Järvenojan paperiruukista, jota hän myös johti. Lisäksi hän toimi päävarustajana kolmelle purjealukselle: varusti, jakoi voiton ja hoiti yhtymän kirjeenvaihdon. Lisäksi hän osti Kokkolassa rakennetun Vigilantia-brigantiinin.<sup>66</sup> *Biograafisia tietoja Suomen naisista eri työaloilla* kehaisee rouva Bremerin ”hoitaneen miehensä kuoleman jälkeen koko suuren kauppahuoneen laajoja asioita”.<sup>67</sup> Voidaanpa lisätä, että johtaja Ulrika Bremer oli kirjailija, naisasianainen Fredrika Bremerin isänäiti. Ja kaiken lisäksi Anna Baerin ja Ulrika Bremerin kanssa samojen yritysten osuuksia omisti myös vuorineuvoksetar Katarina Grubb (1721–1788), joka omisti Teijon ja Kirjakkalan ruukit, aikansa menestyneimmät metallialan yritykset. Katarina Grubb oli nimittäin leskeksi jäätyään saanut hoidettavakseen valtaisan yritysomaisuuden ja hoiti sitä taidokkaasti aina kuolemaansa saakka. Ruukkien kankirautaa ja jalostetumpia metallituotteita vietiin sekä pääkaupunki Turkuun että pääosin ulkomaanvientiin. Katarina Grubb oli aikansa varakkaimpia naisia, jonka elintaso muistutti emämaa Ruotsin aatelisten elämää.<sup>68</sup>

Pääkaupungissa vaikutti samoihin aikoihin myös kauppias ja laivanvarustaja Maria Augustin (1749–1803), joka vuonna 1790 anoi Turun maistraatilta oikeutta jatkaa sairastuneen isänsä kauppa- ja maahantuontiliikettä. Tätä varten neiti Augustin oli jo hankkinut itseltään kuninkaalta julistuksen täysivaltaisuudesta eli kyvystään huolehtia itse omaisuudestaan. Mutta maistraatti ei uskonut kuningastakaan: kauppakaaren mukaan luvan sai ainoastaan mies. Sitkeydellä Maria Augustin sai ensin väliaikaiset kauppaoikeudet ja viimein Kustaa IV Aadolfin holhoojahallitukselta suositukset elinikäisiin. Viimein vuonna 1793 neiti Augustin sai nimiporvarin oikeudet eli porvaristoon kuulumattomalle myönnettävät rajatut oikeudet. Ja kauppias Augustin menestyi: hän kävi kauppaa Tukholmaa myöten, omisti kaupunkikiinteistön, ratsutilan, osuudet



kolmeen kaukoliikennealukseen ja mallashuoneeseen sekä kaksi puotia ja tuulimyllyn. Hänen irtaimien omaisuutensa kuului maallisia kalleuksia, muun muassa Turun suurin suomenkielinen yksityiskirjasto. Johdonmukaista kyllä, hän testamenttasi omaisuutensa veljentyttärelleen Anna Augustinille (1772–1843), joka samaan tapaan naimattomana jatkoi perheen kauppiastraditiota.<sup>69</sup>

Toinen maistraatin kanssa taistellut turkulainen liikemäinen oli nimeltään Maria Eek (1733–1800). Neiti Eek anoi maistraatilta marraskuussa 1772 lupaa leipoa ja myydä sentyyppisiä sokerileipomuksia, joilla hän ei kilpailisi mieskollegojensa kanssa. Ammattikunta ei nimittäin sietänyt uusia kilpailijoita. Eek sai luvan sillä ehdolla, että pysyttäytyi sokeririnkeissä, leivoksissa ja sahamileivissä eikä ottaisi oppilaita tai palkkaisi työvoimaa eikä saanut elättää kuin itsensä. Itse asiassa ”neitsyt Eek” elätti sekä itsensä että piian, sisarensa ja kasvattityttärensä, sai vuokralaisistaan, leskirouvista, neiti- ja vaimoihmisistä työvoimaa ja osti kokonaisen kaupunkikiinteistön. Mieskollegat tekivät neiti Eekistä valituksia maistraatille ja kuninkaalle. Heitä ärsytti kasvava palkollisjoukko ja ennen kaikkea neiti Eekin harjoittama tehokas markkinointi: nuoret tytöt kipittivät leivänmyyjinä pitkin kaupunkia ja myivät hyvin. Ei se sovi.<sup>70</sup> Kateellisten harjoittama häirintä tuo mieleen Valpuri Innamaan, erittäin varakkaan turkulaisen kauppiaan (kuoli n. v. 1602), joka 1500-luvun jälkipuoliskolla sai aateliset kimppuunsa. He ryöstivät hänen kauppatavaransa ja tilikirjansa ja häiritsivät hänen menestyksekkästä liiketoimintaansa. Mutta Innamaan yritysrypeässä sabotointi ei tuntunut: hänellä oli kauppakartano tuulimyllyineen ja turkisaittoineen Aninkaisten puolella Aurajokea, hän harjoitti laajaa ulkomaankauppaa, lainasi kruunulle rahaa, myi armeijalle tarvikkeita, piti kolmea puotia, viljeli toistakymmentä tilaa ja jalkautui itse johtamansa valtakunnan toimintaan osallistumalla purjehduksille ja kulkemalla markkinoilla.<sup>71</sup>

## Marie Hackman

(1776–1865):

**”Jumala on antanut minulle miehisen hengen.”**

Eräs varhainen vallasnainen löytyy Turun ohella toisesta merkittävästä kauppakaupungista eli kansainvälisestä Viipurista. Johan Friedrich Hackman vanhempi (1755–1807) oli perustanut Hackmanin kauppahuoneen vuonna 1790 ja jo



kuudessa vuodessa saavuttanut johtoaseman Viipurin kauppiaiden joukossa. Vuonna 1899 Hackman avioitui Marie Lauben kanssa; tämän isä oli saksalaissyntyinen kollegineuvos, äiti puolestaan viipurilaista kauppiassukua. Kun Lauben parisunkta muutaman vuoden kuluttua kuoli influenssaan, Hackmanit perivät suuren omaisuuden. J. F. Hackman kuoli kuitenkin salaperäisissä olosuhteissa jo vuonna 1807 ja yritys siirtyi hänen 31-vuotiaan vaimonsa johdettavaksi. Perheen esikoispoika, tuleva teollisuusjohtaja J. F. Hackman nuorempi, ei ollut vielä täyttänyt kuutta vuotta.<sup>72</sup> Keijo Alho kuvailee nuoren lesken tilannetta 1960-luvun alun henkilöhistoriikissaan J. F. Hackmanista:

*”Kun hän miehensä äkillisen ja odottamattoman kuoleman johdosta joutui vuonna 1807 ottamaan vastuun jo huomattavan laajaksi paisuneen liikeyrityksen hoitamisesta, ei hänellä tietenkään ollut siihen tarvittavia tietoja, ei kokemusta eikä muutamaakaan ns. asiantuntemusta. Olihan liikeala kokonaan miesten työtä, ja Marie Hackmanin päivät olivat siihen saakka kuluneet kodin ja perheen hoitamiseen liittyvissä tehtävissä.*

*Monia pahoja vaikeuksia esiintyikin hänen tiellään. Jonkin aikaa tilanne näytti jopa kerrassaan toivottomalta. Mutta Marie Hackman kasvoi henkisesti vaikeuksissa, kuten hänen miehensäkin oli tehnyt. Sitkeän työn ja peräänantamattomuutensa sekä taitavien apulaisten avulla Marie Hackman voitti vaikeudet. Kun liikkeellä oli jälleen luja pohja jalkojen alla, hän oli valmis jopa laajentamaan kauppahuoneen toimintaa. Tämä lahjakas ja voimakas nainen mainitsee kerran eräässä yhteydessä itsestään: ’Gott hat mir einen männlichen Geist verliehen’, Jumala on antanut minulle miehisen hengen. Kieltämättä Marie Hackmanilla olikin monia niitä ominaisuuksia ja lahjoja, jotka ovat luonteenomaisia miehelle ja jotka tekevät miehestä etevän liikemiehen ja suurten mittojen yrittäjän.”<sup>73</sup>*

Alho ei huomaa muutamalla rivillä jo tekevänsä kehäpäätelmän: naisia ei ole liikealalla, koska se on miesten ammatti, joten heidän ominaisuutensa eivät tietenkään voi myöskään tulla näkyville – mutta jos lahjoja on, ne ovat luonnonoikku. Alhon käsitykset ovat samat kuin 1700-luvulla syntyneen Marie Hackmanin.

Alun hankaluuksia riitti: toisaalta miesvainajan yrityskumppani jätti heti kauppahuoneen, toisaalta maailmanpolitiikka eli Napoleonin sodat vaikeuttivat huomattavasti kansainvälistä kaupankäyntiä. Vuonna 1814 Marie Hackman oli saanut kauppahuoneen taas jaloilleen, kuten Hackman-historiikin kirjoittajat Sten Enbom ja C. F. Sandelin toteavat: ”Nyt hänen lahjakkuutensa ja tarmokkuutensa pääsivät täysiin oikeuksiinsa. Hän johti yrityksen liiketoimia varmallalla kädellä. – – Vuosina 1814–1818 oli Hackman & Co:n puutavaravienti usein

enemmän kuin puolet koko kaupungin viennistä. Pitkänä ajanjaksona, pitkälle 1830-luvulle asti, ei yksikään Suomen kaupunki, Viipuria lukuun ottamatta, yltänyt samoihin lukuihin kuin Hackman & Co.” Huolimatta koko läntistä maailmaa koettelevasta pitkästä koleraepidemiasta sekä Venäjän ja Euroopan levottomuuksista yritys menestyi ja laajeni niin voimakkaasti, että se nousi Suomen neljänneksi suurimmaksi laivanvarustamoksi, jonka alukset seilasivat maailman merillä. Historiikki luonnehtii tämän johtajan ”ratkaisevalla tavalla vaalinen ja kehittäneen kauppahuoneen etuja vuosisadan alussa. Hän oli osannut valita hyviä neuvonantajia ja työtovereita samalla kun itse perehtyi yrityksen eri alueisiin ja etenemismahdollisuuksiin. Voitot sijoitettiin varovasti, mutta pääomaa tuottavasti”.<sup>74</sup>

Mutta olipa leskirouva Hackmanilla muutakin kuin aikansa käsityksiä naisille ja miehille kuuluvista ominaisuuksista. Alho luonnehtii:

*”Marie Hackmanilla oli ensinnäkin kirkas äly, loogisen ajattelun lahja, terävä arvostelukyky ja – last but not least – erittäin voimakas tahto. Nünpä ei olekaan ihme, että hän piti laajenevan perheyhtiön ohjat käsissään vielä senkin jälkeen, kun hänen vanhin poikansa, Johan Friedrich jo oli tullut täysi-ikäiseksi. Marie Hackman tunnettiin paitsi etevänä liikenaishena ja voimakkaana persoonallisuutena myös suvun päämiehenä, jonka sana painoi melkein enemmän kuin laki. Lisäksi hän eli ja esiintyi kuin todellinen herttuatar, kuten hänestä on sanottu.”<sup>75</sup>*

Voi siis laskea Marie Hackmanin toimineen yritysjohtajana suunnilleen kahdenkymmenen vuoden ajan. Ei ihme, että Marie Hackman usein sentään on huomattu mainita, kun on puhuttu J. F. Hackmanista. Vuoden 1879 *Biografinen nimikirja* kehaisee: ”Tämä rouva oli vanhempaan ikäänsä asti ahkera, tarkka ja älykäs kaikissa kauppasioissa, joten hän perusti Hackmanien rikkauden.”<sup>76</sup> Naisen ja menestyksellisen liikkeenjohdon yhdistelmä arastutti perisuomalaisesti vielä 1960-luvunkin historioitsijaa: Alho korostaa, ettei Marie Hackman ollut perso rahalle eikä pitänyt mammonaa epäjumalanaan. Hän harjoitti ”kaikesta hiljaisuudessa laajaa hyväntekeväisyyttä” ja rakensi siten perustan Hackmanin suvun myöhemmällekin sosiaaliselle ja humanitaariselle toiminnalle. Hänestä tuli laajemminkin suvun kehityksen vahva tukipylväs ja tienviittoittaja, mihin syynä oli ”hänen henkinen voimansa ja moraalinen ryhdikkyytensä, hänen suuri elämäntähtänsä ja elävä perinteiden kunnioittamisensa.”<sup>77</sup> Hackman-historiikkikin kuvailee Marie Hackmanin johtajaluonnetta: ”Hänen asemansa Viipurissa Hackman & Co:n johdossa oli merkittävä. Hän oli liiketoimissaan päättäväinen ja hyvin tarkka, ja valvoi pienintäkin liiketointa ja tarkisti laskut ja palkkaluettelot, ennen kuin rahat maksettiin.” Kun Julia-minia

oli kirjjeessään kuvaillut Euroopassa näkemiään rikkauksia, anoppi vastasi: ”Se ei tule meidän osaksemme, ja vain rautaisella ahkeruudella, säästäväisyydellä ja terveellä taloudella olen voinut elää näin. Jos en olisi elänyt niin säästeliäästi, olisin kuluttanut kaiken ansaitsemani enkä olisi koskaan voinut rauhassa ajatella rasittavan elämän ehtoota.”<sup>78</sup>

Alho paljastaa suvun historiasta tärkeän matriarkaalisen jatkumon ajassa taakse- ja eteenpäin:

*”Jotta totuus ei unohtuisi, on syytä vielä mainita, ettei Marie Hackman ole ollut ainoa lahjakas, henkisesti suuri nainen Hackmanien suvun pitkässä historiassa. Voitanenpa väittää, että Hackmanien historia on huomattavalta osalta niiden älykkäiden, viisaiden ja lujatahtoistenkin naisten kirjoittamaa, jotka äiteinä ja vaimoina, kuka näkyvämmiin, kuka vähemmän näkyvästi, tavallaan kuin kullissien takana ovat vaikuttaneet tapahtumien kulkuun poikaansa tai miestään auttaen, tukien ja kannustaen.”<sup>79</sup>*

Marie Hackman kuoli 89-vuotiaana syksyllä 1865. *Wiborgs Tidning* kirjoitti edesmenneestä yritysjohtajasta, että rouva Hackman oli ”Viipurin ja kenties koko Suomen vakaimman kauppahuoneen perustajatar ja seurasi viimeiseen asti sukupuolelleen harvinaista kiinnostusta osoittaen Huoneen liiketoimia”.<sup>80</sup>

## Naisjohtajia Suomen suuriruhtinaskunnan kauppahuoneissa

Autonomian aikana Suomen teollistumiskehitys ja kaupan laajeneminen alkoivat. 1800-luvulla huomattava osa Suomen kaupoista oli leskirouvien hallinnassa ja lesket olivat siis tosiasiasa näkyvä osa kauppiaiden ammattikuntaa. Kaupan alalla leskirouvat saattoivat myös ylittää agraariperinteiden sukupuolirajoja eli toimia hyvin miesvaltaisilla erikoisalueilla. Suurin osa leskistä ei mennyt uusiin naimisiin, sillä silloin he olisivat menettäneet kauppaoikeutensa uudelle aviomiehelleen.<sup>81</sup> Tämä oli siis eräs esimerkki työn ja perheen yhdistämisenä 1800-luvun malliin: leski veti yritystä ja johti henkilökuntaa, hoiti ja koulutti lapsensa eikä hankkinut uutta isäntää eikä isää perheeseen.

Pitkiä kiertoteitä ammattiin siis oli ja niitä käytettiin kauaskantoisin seurauksin. Kun vuonna 1850 Johanna Thurman sai Tampereella luvan perustaa muotiliikkeen, on tapahtumaa pidetty jopa lähtölaukauksena naisten vapautumiselle Tampereen kaupungissa. Palkansaajina, siis kauppa-apulaisina tai eräänlaisena kaupan palvelusväkenä naisia sen sijaan oli valtavan paljon enemmän, varsin-

kin Helsingissä. Sen sijaan maaseudulla naiset näkyivät kaupan alalla ennen kaikkea kiertelevinä kaupustelijoina. Hyvämaineiset, köyhät naiset saivat virallisen kaupusteluluvan, jotta heitä ei tarvitsisi ottaa köyhäintaloon. Naispuoliset kaupustelijat myivät lyhyt- ja rihkamatavaraa, lankoja, lastenvaatteita, käsitöitä, nappeja, pitsejä, halpoja koruja, hiussolkia, lasitavaroita ja kankaita. Sen sijaan naiset eivät saaneet suorittaa kauppiaan tutkintoa oppisopimuksella, sillä lain mukaan kaupan harjoittajana saattoi olla vain mies, siis henkilö joka ei ollut holhouksenalainen.

Myös kaupungeissa toimi kaupattomia kauppiaita, kaupustelijoita, leskirouvia ja heidän tyttäriään, jotka myivät omia leivonnaisiaan ja käsitöitään kojuissa tai ruokatavaraa toreilla, kaduilla ja ovelta ovelle. Vuoden 1890 tienoilla kaupustelu oli Helsingissä neljänneksi yleisin naisten ammatti.<sup>82</sup> Yrittäjiksi aikovista 1800-luvun lopulla oli naisia 10–20 prosenttia ja vuosien 1900 ja 1920 välillä heidän suhteellinen osuutensa kasvoi jopa 30 prosenttiin.<sup>83</sup> Kuuluisimpia 1800-luvun lopun naiskauppiaita olivat tamperelainen tekstiilikauppias Maria Tirkkonen (1843–1919) sekä kuopiolainen kollegansa Minna Canth. Maria Tirkkonen oli aloittanut uransa kiertelevänä tekstiilikauppiaina aviomiehensä kanssa jo vuonna 1869. Pysyvän liikkeen pariskunta oli perustanut vuonna 1875; miehen kuoltua Maria hoiti suurta yritystä, Suomen suurinta ja koko maata markkina-alueenaan palvelevaa kangas- ja pukinelikettä Nikolai-pokansa kanssa.<sup>84</sup> Näiden tamperelaisten tekstiili- ja muotialan pioneerien, Johanna Thurmanin ja Maria Tirkkosen voisi ajatella saaneen monumentaalisen muistomerkin Sara Hildénin (1905–1993) elämäntyössä. Tämä useamminkin muotiliikkeen omistaja perusti nimeään kantavan taidemuseon, joka tavallaan muistuttaa liikenaiosten elämäntyön laajemmasta kulttuurisesta merkityksestä, investoinnista, mesenoinnista ja modernin kaupunkielämän tarvitsemista taloudellisista puitteista.

Tamperelaisnaisten kauppamaailmassa tuntui yhteys tekstiiliteollisuuteen. Helsingin ensimmäinen kauppaoikeudet saanut nainen oli puolestaan neiti Gustava Sofia Rydman (1833–1899). Hän oli myös Handelsgilletin ensimmäisen naisjäsen. Silti häntä on vaikea kuvitella helsinkiläisen liikemieskulttuurin sisäjäseneksi: isällis-pojalliset suhdeverkostot, veljenmaljat, suljetut klubit, ravintolakokoukset, liikemiesillalliset ja muut välttämättömät sosiaaliset kuviot olivat poissulkevan miehisiä eikä niihin ollut varsinkaan naimattomalla naisella mitään asiaa.

Neiti Rydmanin lähtökohdat eivät muutenkaan olleet suotuisat: hänen äitinsä Klara Rydman oli alkanut odottaa aviotonta lasta Helsingissä 1829 ja Klaran oli palattava äitinsä luo Lammille synnyttämään. Tytär Gustava muutti sitten 16-vuotiaana Helsinkiin ja viimeistään vuonna 1870 osti muutamia vuosia ai-

emmin perustetun Albion-lamppuliikkeen.<sup>85</sup> Neiti Rydmanin lamppuliikkeessä myytiin valaisimien lisäksi paloöljyä, kynttilöitä, posliinia, nauhoja, vanua, puuvillakankaita, upokkaita, kauneudenhoitotarvikkeita, uushopeatavaraa, taidesineitä, leikkilennätinlaitteita ja vaikkapa ”Lassonin tunnettua, tukankasvua edistävää balsamia”. Myöhempien fuusioiden ansiosta tämä liike oli yhtenä osana muodostamassa suurta Stockmannin tavarataloa.<sup>86</sup> Gunnar Sarva kertoo Rydmanin sukukirjassa: ”Gustava Sofia Rydman huolehti monin tavoin liikkeensä henkilökunnasta, avustaen eräitä heitä perustamaan omia kauppa-  
liikkeitä. – – Testamentissaan hän muisti useita entisiä apulaisiaan.” Malmilla sijaitsevan huvilansa Gustava Rydman lahjoitti eläkkeelle jääneille kansakoulunopettajille. Neiti Rydman perusti myös oman perheen: hän otti sukulaistyttö Anna Rydmanin kasvatikseen. Tämän pojasta Sigurd Savoniuksesta tuli paitsi arkkitehti, myös liikemies.<sup>87</sup>

## **Minna Canth (1844–1897): ”Olen täydellisesti uuden ajan ihminen.”**



Kuopion tunnetuin naisjohtaja lienee Minna Canth. Kaupungissa oli jo ennen Canthia toiminut yksi maineikas kauppahuoneen naisjohtaja, joka toimi myös laivanvarustajana: Bona (Bonaparta) Kellgren (1801–1888) oli ottanut miehensä testamentin toivomuksen mukaisesti suuren kauppahuoneen hoitoonsa jäätyään leskeksi vuonna 1850. Hänellä oli tuolloin kahdeksan alaikäistä lasta. Kuopion päästyä tapulikaupungiksi vuonna 1858 Bona Kellgren rakennutti kaksi suurta kuunaria, jotka veivät rahtia Viipurin ja Pietarin lisäksi Saksaan, Italiaan ja Englantiin. Lisäksi Bona Kellgren harjoitti maahantuontia ja oli osaomistajana muissakin aluksissa. Vuonna 1872 kauppakartano romahti, kun suvun koko omaisuus jouduttiin realisoimaan Rurik-pojan uhkapelivelkojen takia. Konkurssin jälkeen perheen Fanny-tytär noudatti perheen traditiota: hän perusti siemenliikkeen.<sup>88</sup> Kun kaikki oli mennyttä, tytär perusti oman liikkeen – aloitti alusta, pienestä siemenestä.

Bona Kellgrenin tavoin Minna Canth jäi leskeksi: 35-vuotiaana kesällä 1879, nuorimmaista odottaessaan ja Suomen sukellettua pulakautteen. Leski sai siten täysvaltaisuutensa takaisin eli aikuisen, itsenäisen ihmisen päätäntävällän omis-

ta asioistaan, jonka oli avioituessaan menettänyt. Samana vuonna Suomessa astui voimaan elinkeinovapaus, joka antoi kaikille täysvaltaisille, kunniallisille kansalaisille mahdollisuuden ryhtyä yrittäjäksi. Kauppiaksi ryhtymiseen tarvittiin ainoastaan ilmoitus viranomaisille, ei lupa-anomuksia, ei lausuntoja eikä tarveharkintaa. Niinpä Minna Canth möi perheen kotitalon Jyväskylässä, muutti lapsikatraansa kanssa takaisin kotikaupunki Kuopioon ja otti hoitaakseen oman sukunsa lankapuodin. Minna Canthin itsensä mielestä ryhtyminen elämän ahdinkotilanteessa kauppiaksi ei ollut hänen tapauksessaan outo ratkaisu: hänen isänsä ja äitinsäkin olivat toimineet kauppiaina.<sup>89</sup>

Minkäläinen Minna Canth oli tekstiilikauppiana ja liikkeenjohtajana? Hän kartteli velkaantumista, suunnitteli markkinoiden sesonki- ja alennusmyyntejä, pyrki parantamaan katteita karsimalla välikäsiä, vertailemalla eri valmistajien toimitusehtoja, neuvottelemalla tehtailta alennuksia, verkostoitumalla eri alojen ihmisten kanssa ja pitämällä erittäin huolellista kirjanpitoa. Hän oli tarkka varastostaan ja sen kiertonopeudesta, jonka ennakoimiseksi hän kuunteli myös henkilökuntansa mielipiteitä. Tilauksia hän teki vain yrityksensä maksuvalmiuden rajoissa ja oli tunnettu täsmällisyydestään laskujen maksajana. Tulosta Minna Canth teki ennemminkin volyymin kuin katteen painopisteellä, ennemmin houkuttelevan maltillisella hinnoittelulla ja pienellä marginaalilla kuin kalliilla muotitavaroilla; mutta Minna osasi houkutellessa herrasrouvia liikeeseensä hankkimalla sortimenttiin sopivasti ulkomaalaisia koreuksia. Minna Canth osti ilmoitustilaa *Kuopion Sanomista* eli nykytermein: hän mainosti. Liiketoiminnan rahoittamisen tehostamiseksi Minna Canth käytti uudenaikaista keinoa: yksityisiltä henkilöiltä tai rahastoista lainaamisen sijasta hän hankki luoton Yhdyspankista. Vaikeina aikoina Kuopion kauppiaskunnassa oli suurta vaihtuvuutta, mutta Minna Canth onnistui rakentamaan yrityksestään sekä kannattavan että liikevaihdoltaan kasvavan. Muutaman vuoden kuluttua leskeksi jäämisestään Minna Canth saattoi ällistyneenä ja tyytyväisenä todeta, että hän pystyi mainiosti elättämään seitsemäntoista hengen taloutensa, kokoamaan kelpo omaisuuden ja tekemään samalla kirjailijantyötä. Lisäksi Canth työllisti myös kotikaupunkinsa käsityöläisiä, kuten värjäreitä. Canth myös laajensi liikeyritystään ennakkoluulottomasti, toimi osin myös tukkukauppiana ja välitti aika ajoin maataloustuotteitakin. Hän investoi kertyneitä tuloja myös aineettomaan: hän pystyi lähettämään tyttärensä Ellin ja Hannan suomenkieliseen yhteiskouluun Helsinkiin.<sup>90</sup>

Kirjailijana ja yhteiskuntakriittisenä ajattelijana liikemäinen Minna Canthilla oli myös laaja-alainen näkemys talouselämästä ja suhdanteiden vaikutuksesta. Hänellä oli kykyä nähdä kerrannaisvaikutuksia ja pitkän aikavälin kausaalisuhteita. Lisäksi hänellä oli tiukka kauppiaan työetiikka: toisen osapuolen hyväksikäyttö ei tullut kyseeseenkään, vaan vastuut piti kantaa ja mahdolliset

Sekatavarakauppojen aukioloajat olivat pitkiä: ne olivat yleensä auki aamukuudesta iltayhdeksään, pyhinä tarpeen mukaan. Työtä tehtiin aina kellon ympäri. Minna Canth kuvasi kirjeessä uutta kauppiaan elämäänsä: ”Et usko, kuinka uupuneena tulen iltaisin puodista ja kuinka suloista on vaipua pikku Lyylin kanssa unen helmoihin tuossa ½ 9 aikaan”.<sup>91</sup> Lyyli-kuopus oli alle vuoden ikäinen vauva. Minna Canthilla oli palvelusväkeä, joka teki mahdolliseksi suurperheen ja kauppiaanuran yhdistämisen: Canth elätti siis palkollista väkeä sekä kaupassa että kotona. Siten Canth johti kahta yritystä, julkista työyhteisöä ja suurperheensä kodin palveluskuntaa. Keski- ja yläluokan naiset sekä suurempien talojen emännät tosiaan toimivat yleensä aina huushollinsa ja sen palveluskunnan päälliköntehtävissä: hieman avioliiton työn- ja vallanjaosta riippuen perheemännälle yleensä kuului ”perheyhtymisen” henkilöstö- ja/tai talouspäällikön toimiala.

korvaukset maksaa. Toisaalta, myönteisiinkin aspekteihin tuli kiinnittää huomiota ja palkita hyvästä: luotettaville ihmisille kannatti osoittaa luottamusta ja suosia heitä.<sup>92</sup>

Kuten Reetta Nieminen on todennut, Minna Canthin edistysoppiin, köyhien asian ajamiseen, liittyi myös ajatus kaikkien elintason ja kulutuskyvyn nousun hyödyllisyydestä: kauppias tarvitsee ostovoimaisia asiakkaita, maa tarvitsee kulutuskykyisiä kotitalouksia. Muutamien opporikkaiden palvelemisen sijasta Canth oli kiinnostunut demokratisoimaan hyvinvointia myymällä halpaa suurella volyymillä.<sup>93</sup> Kun Canth siis liittyi työväenyhdistykseen vuonna 1893, oli tausta-ajatuksena yleisen elintason nostamisen kaikki edut, kaikille osapuolille ja yhteiskunnan toimialoille.

Alkuvuosina Minna seisoi itsekin puodissa myymässä, mutta myöhemmin hän meni tiskin taakse vain vapauttaakseen myymäläapulaisensa tauoilleen. Myös vanhimmat tyttäret Anni ja Elli olivat töissä puodissa, kouluikäyvätkin tyttäret markkina-aikoina. Kun Minnan veli ajautui raha-asioissaan umpikujaan, sisko lunasti tämän sekatavarakaupan hoitoonsa. Tämän puodin Minna delegoi Ellityttärelleen.<sup>94</sup> Minna Canth työllisti sekä omia tyttäriään että muita eteenpäinpyrkiviä nuoria naisia. Ammattientarkastaja Vera Hjelt tekikin jo vuonna 1890 havainnon, että naispuolisten kauppiaiden määrä lisäsi koko ajan naispuolisten kauppa-apulaisten määrää: naiset nimittäin palkkasivat ennen kaikkea naisia. Tutkimuksen aikaan itsenäisiä naiskauppiaita oli Suomessa 1 050 eli melkein 18 prosenttia kauppiaista. Koko vuosikymmen oli alan voimakkaan naisvaltaistumisen aikaa varsinkin kaupunkimyymälöissä: vuonna 1907 Helsingin kauppojen työvoimasta 64 prosenttia oli jo naisia ja koko maankin kauppaliikkeissä yli puolet. Heidän palkkansa oli huomattavasti korkeampi kuin monissa



muissa naisille mahdollisissa ammateissa, palvelijattarina tai tehdastyöntekijöinä – puhumattakaan sosiaalisesta statuksesta.<sup>95</sup> Jos ja kun heidän työnantajansa oli nainen, nuorissa ja vähän vanhemmissakin naisissa saattoi luontevasti syntyä ajatus omasta yrityksestä, jonakin päivänä.

Yhteiskuntakritiikillään kirjailija-Canth sai aikaan skandaaleja Kuopiossa, mutta kauppiat saattoivat silti kunnioittaa häntä ammattitoverinaan. Suomen kahdeksas yleinen kauppiaskokous järjestettiin Kuopiossa loppukesällä 1895. Ensimmäistä kertaa kokoukseen osallistui kaksi naista. Heidät listaa myös 1930-luvun historiikki: kokoukseen osallistui johtavia kauppiaita ympäri Suomea ”ynnä myös kauppiat kauppaneuvoksetar Hanna Lignell ja rouva Minna Canth”.<sup>96</sup> Varsinkin Minna Canthin pääsyyn vaikutti varmaankin se, että kokousta järjesti ja johti kauppakoulun johtaja Kaarlo Brofeldt (1865–1936), tuleva *Kauppalahden* perustaja, Ahlströmin sahanjohtaja ja Kymi-konserniin kuuluneen Halla-yhtiön toimitusjohtaja<sup>97</sup>, joka oli Canthille niin läheinen ystävä, että kuopiolaiset paheksuivat moista.<sup>98</sup> Minna Canth valittiin jopa kokouksessa äänioikeutetuksi sekä valiokuntaan, joka tarkisti järjestyssääntöehdotuksen suomenkielisen kieliasun. Kun kokous piti sitten elokuisena iltana juhlaillallisia Kuopion Seurahuoneella, helsinkiläinen kauppias K. H. Renlund ”esitti maljan ensimmäisille kauppakokouksiin osaaottaville naiskauppiaille. Puheeseen vastasi rouva Canth kiittäen kauppiaita vapaamielisyydestä.”<sup>99</sup>

Minna Canth menestyi liikkeenjohtajana niin hyvin, että vakiinnutettuaan liikesuhteensa hänen ei tarvinnut enää huolehtia jokapäiväisistä juoksevista asioista. Vuosien 1882 ja 1896 välisenä aikana Canthin yrityksen liikevaihto kolminkertaistui ja jo pelkästään Minnan yksityistaloudessa saatettiin kuukaudessa kuluttaa neljän työmiehen vuosipalkkaa vastaava summa. Veroäyriensä puolesta Minnan tulot olivat liki puolet kuopiolaisten kauppaneuvosten tuloista. Ilkka Nummelan sanoin saavutettuaan menestystä ”hän kiinnitti enemmän huomiota yrityksensä strategiseen suunnitteluun kuin varsinaiseen operatiiviseen johtamiseen”. Canth oli kotikaupunkinsa huomattavimpia kauppiaita ja koko maankin kauppiaskunnan mittakaavassa erittäin menestynyt yrittäjä. Canth saavutti siten kirjailijanuraansa silmälläpitäen täydellisen taloudellisen itsenäisyyden ja henkisen liikkumavapauden, sillä kirjoituspalkkiot muodostivat korkeintaan 10 prosenttia hänen tuloistaan. Hän pystyi elättämään ja kouluttamaan lapsensa ihanteidensa mukaisesti ja pitämään vieraanvaraista kirjallista salonkia. Kuten Rafael Koskimies on Canthin bisnesmenestyksestä todennut, ”äly ja tarmo toivat yrittäjälle voiton”.<sup>100</sup>

Minna Canth rakasti työtään suuren kauppaliikkeen johtajana ja vilkkaan elämän keskipesteessä. Vaikka suhdanteet ja katovuodet aiheuttivat aika ajoin paineita ja pulmia, Canth oli vuodesta toiseen uupumaton etsimään ratkaisuja, luovimaan ja kehittymään. Vuonna 1894 hän kirjoitti ystävättärelleen: ”Miksi sitten nyt intresseeraa, sinä kysyt. Naura, jos tahdot, mutta kyllä se on – kauppa. Siinä minä elän tätä nykyä koko sielullani. Se on viimeinen ajatukseni illalla, se on ensimmäinen aamulla ja yöllä kun herään ja päivällä kun valvon! En ole koskaan rakastanut mitään maailmassa niin kuin tätä minun kauppaani.”<sup>101</sup>

Minna Canth ei suinkaan ole ainoa Suomen liikenaisista, joka yhdisti kauppiaan uran ja kirjallisuuden. Häntä hieman vanhempi kauppias Mathilda Roslin-Kalliola (1837–1923) ryhtyi kirjailijaksi yli viisikymmenvuotiaana. Tämä merikarvialainen mäkitupalaisen tytär luki paljon jo nuorena. Hänen oli kuitenkin vaikea elättää alkoholisoitunutta Karin-tätiään ja itseään pelkillä ompelutöillä, joten hän perusti Ahlasiin, Saarelan torpan suurempaan pirttiin ”kauppahuoneiston”. Sisar Hilda ei voinut kauaa viipyä apulaisena, sillä hän avioitui. Toisen siskon, Sandran, oli lähdeittävä hoitamaan keuhkotautiin sairastunutta veljeä Turkuun, joten kauppiasneidillä oli apulaisenaan vain pieni kasvattityttärensä. Mutta työvoimapulasta huolimatta Mathilda menestyi:

”Kauppa kävi jotensakin hyvin. Rakensin joen Merikarvian puoleiselle rannalle Haapaniemen talon maalle omat huoneet ja pidin niissä kauppa aina v:een 1886. Sain pian kilpailijankin, sillä kauppias Sandberg avasi siellä myös puodin. Liikkeeni kärsi kuitenkin isännän puutetta. Jos lähetin vieraan ihmisen Poriin tavaroita ostamaan, eivät ne tulleet sellaisia, kuin olisin tahtonut. Jos menin itse kauppamatkoille, tehtiin poissa ollessani kotona vahinkoa. Tämä seikka sai minut ajattelemaan naimisiinmenoa.”<sup>102</sup>

Mathilda-neiti päätti naida Gustaf Roslin -nimisen, käsistään kätevän puusepän. Häät pidettiin talvella 1880, mutta ”mieheni ei kuitenkaan kyennyt liikettä hoitamaan, vaikka hän kaikkea muuta osasi. Oli muutakin, mikä teki yhteiselämämme onnettomaksi. Kestin sitä kuitenkin kuusi vuotta. Sitten täytyi tehdä pesänselvitys ja minulle jäi velkoja useita satoja, vaikka menetin kaikki Karin-tädin jälkeen perimäni irtaimiston ja perhemuistot. – – Maaliskuulla v. 1886 muutin takaisin Ylikylään. Olen siitä asti asunut erossa miehestäni, virallista eroa ei meillä ole.”<sup>103</sup> Velkojen takia Roslin-Kalliola joutui sitten tekemään kauppa-apulaisen töitä oman yrityksen johtamisen sijasta; tätä kokemusta hän kuvasi pienoisoromaanissaan *Kamala hetki* (1897). Vasta 1890-luvulla Mathilda Roslin alkoi saada elantonsa kirjoittamisesta.

## Aline Grönberg (1871–1950): ”Kyl ihminen kaikki voi, kun ihminen vaan koittaa!”<sup>104</sup>

Turkulaisen liikeneis- ja johtajaperinteen seuraaja Aline Grönberg (os. Wiklund) oli turkulainen kauppias, tehtailija ja tekstiilitavaratalon omistaja. Hän aloitti uransa 14-vuotiaana päästessään konsuli Dahlbergin trikooliikkeeseen myymäläapulaiseksi. Kuten monien yrittäjien tyvestä puuhun -työuraan kuuluu, tässä ensimmäisessä työpaikassaan ”tyttö sai oppia, kuinka asiakkaita on kohdeltava ja mitä merkitsevät ehdoton järjestys ja siisteys liikkeessä”.<sup>105</sup> Perehdytys oli alkanut: itsepäiseksi, määrätietoiseksi, tiedonhaluiseksi ja haaveilevaksi kuvatun ”Alinan” ominaisuudet alkoivat löytää käyttötarkoitustaan. Liikeapulaisen työajat ja -olot olivat rankat, kuten Helmer Winter yrityshistoriikissa kuvailee:

*”Työpäivä alkoi jo puoli seitsemältä ja jatkui tunnin pituista päivällisaikaa lukuunottamatta yhtämittäisesti kello puoli yhdeksään, jolloin liike suljettiin. Voi pa sattua, että esimerkiksi jouluaattona liikkeiden aukioloaikaa jatkettiin vielä parilla tunnilla, kello yhteentoista saakka. – Kuuluipa opetuksen tarpeen tullen lievähköä, kouriintuntuvaa ojennusta, korvasta nipistämistä ja kyynärpään näpättyksiä, joista ei Alinakaan jäänyt osatomaksi. Ankarana opetusäitinä oli trikootavarakaupan silloinen hoitaja, 71-vuotias neiti Stenbäck, josta Alina kuitenkin lausui mitä parhaimmat kiitoksen sanat: ”Lähinnä äitiäni ja opettajaani, neiti von Essenä, kunnioitan eniten neiti Stenbäckä, joka opetti minulle ammatin niin perusteellisesti, että siitä on ollut minulle hyötyä koko elämäni ajan. Näille kolmelle naiselle olen jatkuvassa kiitollisuuden velassa.”<sup>106</sup>*

Vuonna 1895 Aline jätti oman työn ja avioitui kauppias Karl Johnssonin kanssa. Tällä oli niukin naukin kannattava sekatarvakauppa syrjässä, Turun linnan varjossa. Miehen terveys reistaili ja tappiollinen liike oli pakko myydä vuonna 1902. Kolmen pienen lapsen äiti pääsi monen hakijan joukosta, perheellisyydestään huolimatta, Antskogin Vaatetehtaan myymäläapulaiseksi ja kohosi jo vuoden kuluttua sen johtajattareksi. Kovalla ponnistuksella Aline sai maksettua miehensä kaupan myynnistä jääneet vekselit ja pääsi suunnittelemaan omaa liikettä. Kesällä 1908 Aline perusti oman yrityksen. Hänen miehensä kuoli tuberkuloosiin jo seuraavana vuonna.<sup>107</sup> Alinen elämäntyötä esittelevä, vuoden 1948 *Kotilieden* artikkeli kuvailee nuoren lesken tilannetta:

*”Pääomaa ei ollut paljoakaan, eikä naisen noihin aikoihin ollut helppoa saada luottoa. Mutta Alinella oli rohkeutta ja aloitekykyä, ja niin syntyi Turun Lanka- ja Vanuliike, josta sitten vuosien kuluessa on muodostunut nykyinen Turun Vanu, maan suurin liike alallaan.*

*Alku ei suinkaan ollut erikoisemman helppo: Alinen oli hoidettava kolme lastaan ja samalla kuitenkin seisottava päiväkaudet tiskin takana, suunniteltava ja järjestettävä. Apunaan hänellä oli vain 14-vuotias tyttönen.*

*Ensimmäinen päiväkaassa ei ollut suuren suuri, 6 markkaa 40 penniä, mutta vähitellen alkoi tuon vaatimattoman kellaripuodin asiakasmäärä kasvaa ja samalla suurenivat myös päiväansiot.”<sup>108</sup>*

Liikeideana oli ommella ja myydä lakanoita ja tyynyliinoja, jotka perheenemäntien perinteisesti oli täytynyt ommella itse kotona. Juuri näinhän suomalainen teollisuuskin kasvoi kotimaisesta kysynnästä: kaikki-pitää-tehdä-itse-omavaraisuudesta ja luontaistaloudesta siirryttiin sekä maaseudulla että kaupungeissa ostamaan ”valmista” – eli toisen teollisesti tai käsityönä valmistamaa. Tämä tarkoitti siis kansan keskinäistä työnjakoa, jossa suosittiin elinkeinoja ja asiantuntijatekijöitä, työllistettiin yrittäjiä, käsityöläisiä, teollisuustyövoimaa ja kauppiaita, ja käytettiin säästynyttä aikaa omaan työhön ja jopa vapaa-aikaan ja lepoon.

Ensimmäisen myymäläpöytänsä, myyntitiskinsä Aline nikkaroi itse ja piti tiskin myymälässä vuosikymmeniä ennen kuin päästi sen eläkkeelle. Se oli hänelle menestyksen symboli. Toinen amuletti oli ensimmäisen asiakkaan, vapaaherratar Aminoffin antama yhden markan hopearaha.<sup>109</sup>

Aline myi valmistuotteita ja tikattuja peittoja ja ”morsiamet ja perheenäidit, laitokset ja hotellit liittyivät asiakkaiksi”. Työn ja perheen yhdistäminen oli nuorelle leskirouvalle erittäin vaikea yhtälö, kuten *Kotilieden* toimittaja kuvailee:

*”Kuka tahansa perheenemäntä ymmärtää helposti, ettei ole niinkään yksinkertaista hoitaa yhtäikaa kotia ja liikettä. Mutta Aline Johnson pystyi siihen. Vaikka hän useinkin joutui palvelemaan asiakkaitaan lapsi käsivarrellaan, vaikka hänen vähän väliä oli keskeytettävä laskunsa tai liikeneuvottelunsa ja kiirehdittävä auttamaan sairasta pienokaista tai valmistamaan ruokaa nälkäiselle joukolleen, pysyi hän aina yhtä ystävällisenä ja hyväntabtoisena, hänellä tuntui aina olevan rajattomasti aikaa jokaiselle asiakkaalleen.”<sup>110</sup>*

Aline Grönberg ilahdutti varsinkin saaristosta tulevia asiakkaitaan tarjoamalla heille kahvia. Tavaratalojen palveluidean mukaan tämäkin pieni vieraanva-

raisuuden osoitus kasvoi suurempiin mittoihin: myöhemmin suuressa pääliikkeessä Turun kauppatorin kulmassa oli kahvila. Liikkeestä kasvoi valtava menestys sekä kaupungissa että maakunnassa ja Alinesta tuli kaikkien turkulaisten tuntema ”Vanu-Mamma”. Ja kuten sekä tavaratalosaagoissa ympäri läntistä maailmaa että perinteisen, hyvän suomalaisemännän ideaalimallissa, myös Aline oli ”ensimmäiseksi aamulla ja viimeiseksi illalla” liikkeessään täydessä työn touhussa. Hän avasi sivuliikkeet Naantaliin, Saloon, Maarianhaminaan ja useita Helsinkiin, koneisti peitteiden valmistuksen, osti turkulaisia liikkeitä, perusti ja johti muitakin yrityksiä. Turun pääliikkeestä tuli kaupungin ensimmäinen tavaratalo, jonka näyttävistä mainoskampanjoista, muotinäytöksistä, mainosrunokilpailuista, rullaportaista, valomainoksista ja jouluikkunoista tuli osa Turun modernia kaupunkikulttuuria. Helmer Winter innostuu:

*”Tuntuu kuin Turun entisaikojen tarmokkaat naiset kaupan alalla, esim. jo 1500-luvulla Valpuri Innamaat ja 1800-luvun yrittäjänaisista Maria Kraftmanit olisivat saaneet arvoisensa seuraajan ja edustajan, joka suures-ti laajensi Turun naisten yhä kasvavaa menestystä liike-elämän piirissä. Onhan vuosisatamme Turku koko Suomen tuttu liikenäisten luvattuna maana.”<sup>111</sup>*

Aline Grönbergin uran alku olikin uskomattoman työteliäs, varsinainen työn ja perheen ruuhkavuosien tunneli. Aline kuvailee: ”Kolme vuotta elin kuin erakko luolassaan. Ei yhtään ainoata vapaapäivää eikä ainoatakaan kunnollisesti nukuttua yötä. En ottanut vieraita vastaan muualla kuin liikkeessäni enkä liioin käynyt kenenkään luona vieraisilla. En ehtinyt edes sanomalehtiä lukemaan, vielä vähemmän huvittelemaan. Jokainen päiväni minuutti kului työssä, ei missään muussa kuin työssä. Ja työpäiväni olivat 20-tuntisia.” Tähän elämäntapaan ei vaikuttanut edes leskirouvan avioituminen uudelleen. Hän tapasi nuoruudentuttavansa, Punkalaitumen apteekkarin Karl Grönbergin ja solmi tämän kanssa avioliiton keväällä 1911. Uusi aviomies olisi halunnut Aline myyvän liikkeensä ja muuttavan Punkalaitumelle apteekkarinrouvaksi, mutta Aline kieltäytyi. Hän jäi Turkuun kasvattamaan liikettään, kouluttamaan lapsiaan ja herra Grönberg jäi asumaan Punkalaitumelle.<sup>112</sup>

Yritys kasvoi ja kukoisti, työllisti yhä lisää turkulaisia nuoria naisia, kasvatti liikevaihtoaan riuskasti joka vuosi, laajensi toimintaansa ja selvisi perustamisveloistaan muutamassa vuodessa – huolimatta ensimmäisen maailmansodan syttymisestä ja sen aiheuttamasta epävarmuudesta ja kauppayhteysien kaventumisesta. Sekasortoisenaikin aikana Aline lähti rohkeasti Venäjälle lukemattomille hankintamatkoilleen, apunaan venäjänkielentaitoinen esikoistyttärensä Anna.<sup>113</sup>

Yrityksen valmistamat vuodevaatteet osallistuivat kaikkiin kotimaisiin messuihin vuodesta 1920 lähtien, mutta ne saivat mitaleita myös ulkomaisilla messuilla. Vuonna 1924 Aline Grönberg osti ja saneerasi vapaa-ajan kodikseen Vähä-Rauhalinnan tilan Kaarinassa. Kaksi vuotta myöhemmin hän osti Turun keskustasta suuren ryppään liikehuoneistoja, joissa toimi kauppoja, toimistoja ja varastoja. 1940-luvun lopussa yrityksellä oli yhteensä seitsemän sivuliikettä, henkilökuntaa oli 250 henkeä ja sen vuosivaihto nousi 600 miljoonaan markkaan. Aline Grönberg harrasti teatteria, matkoja ja taidetta: hän teki suuria lahjoituksia hyväntekeväisyyteen, perusti ja kartutti henkilökuntansa eläkekassaa, mesenoi kuvataidetta, harrasti klassista musiikkia ja kestiti koti- ja ulkomaisia vieraita ja taiteilijoita.<sup>114</sup> Hän oli erittäin innokas järjestöihminen ja usean kymmenen yhdistyksen jäsen, muun muassa autoilijoiden klubin jäsen ja Turun Liikemiesyhdistyksen ensimmäinen naisjäsen vuonna 1934. Miesjäseniä oli tuolloin 131.<sup>115</sup>

Aline Grönberg oli värikäs hahmo, luonteeltaan ankara, kiivas ja nopea kuin elohopea, mutta tarpeen ja tilanteen tullen avulias, hyväsydäminen ja lämmin. ”Työ on minun suurin juhlanani, ja juhliminen paras leponi”, hänellä oli tapana lausahtaa.<sup>116</sup> Alinein lapsenlapsenlapsi, suomalaissyntyinen toimittaja ja kirjailija Mark Levengood kertoo Vanu-Mammasta ja hänen tavaratalostaan:

*”Här fanns bland annat Finlands första rulltrappa. Ingen fick åka i den om de inte handlade något i varuhuset.*

*– Hon hade beslutsambet, kreativitet och modernt tänkande, berättar Mark Levengood. Hon bestämde allt, hade långa arbetsdagar och krävde mycket av sin personal.*

*Och de sista orden hon sa just innan hon dog var: ’Tack alla kunder!’*

*– Hon kunde väl i alla fall sagt något om sin släkt, säger Mark Levengood... ”<sup>117</sup>*

Kauppaneuvoksella oli tunnetusti hyvä laskupää ja kyky ennakoida markkinointia ja asiakkaiden tarpeita sekä taitoa totuttaa heidät myymiinsä tuotteisiin ja tehdä ne asiakkaille hyödyllisiksi ja välttämättömiksi. *Kotiliesi* kysyi kauppaneuvokselta, mikä oli hänen menestyksensä salaisuus:

*”Itse on kauppaneuvos Grönberg sitä mieltä, että onnistumisen salaisuus liike-elämässä on siinä, että osaa tehdä ahkerasti työtä ja valita itselleen hyvät apulaiset. Työ ja taas työ on kaiken eteenpäinpääsemisen ehto. Mitä enem-*

*män ihmisellä on tehtävää, sitä enemmän hän ehtii saada aikaan. – Li- säksi pitää itsekullakin olla innostusta työhönsä, niin että hän saa siitä iloa; silloin ei raskaskaan työpäivä tunnu väsyttävän. Kauppaneuvos Grönberg on aina tuntenut liikkeensä kehityksen elämäntehtäväkseen ja liikkeensä hyväksi hän vielä nykyin 77-vuotiaana kehittää itseään tutustumalla kaik- keen uuteen, mitä tällä alalla on opittavissa.”<sup>18</sup>*

Vuonna 1948 naiset ja miehet jälleenrakensivat Suomea raskaiden menetysten, säännöstelyn ja työlään alusta aloittamisen ilmapiirissä, joten *Kotiliesi* kysyy vie- lä elämänviisautta:

*”Kaikille vaikeuksissa kamppaileville Suomen naisille kauppaneuvos Grön- berg haluaa sanoa: Vaikendet ovat sitä varten, että ne voitetaan. Ilman työtä ei kukaan pääse eteenpäin maailmassa. Jos sattuu vastoinkäymisiä, ei niistä saa lannistua, vaan on aloitettava uudestaan uusin voimin. Ja jos ei sittenkään onnistu, täytyy vielä kerran alusta. Kun tarpeeksi yrittää, voittaa varmasti.”<sup>19</sup>*

Kauppan alan johtajanaiset toimivat ennen kaikkea oma-aloitteisesta yrittä- jäomistajuudesta käsin. He toteuttivat Snellmanin ajatusta itse valitusta toi- minta-alasta ja työllistivät aivan erityisenä yhteishyvän muotona nimenomaan naisia. Siten he johtajina kierrättivät omaa hyvänsä: yrityksen itsellisinä nai- sina ja yrittäjinä he olivat aivan konkreettisesti kasvaneet autonomisiksi yksi- löiksi, jotka yhdistivät yrittämisen ja johtavan aseman vapauden taloudelliseen vastuuseen alaisistaan. Vapaus ja valta: kaupan alan johtajanaisille nämä hen- kilökohtaisen itsenäisyyden snellmanilaiset komponentit olivat jokapäiväistä elämää.

# KESKIVIIKKO: luottamus ja itseluottamus

Autonomian aikana ja myös itsenäisyyden ajan alkupuolella Suomesta löytyi todellisia aktivistinaisia, jotka juridisesta alaikäisyydestä, virallisen aseman puuttumisesta tai epäluuloista huolimatta tekivät mitä tahtoivat: osallistuivat Suomen rakentamiseen ja sen hyvinvoinnin asteittaiseen edistämiseen, pala palalta, jokapäiväisessä käytännön työssä ja nostattavissa juhlapuheissa, kun he ottivat julkisen puheoikeuden kirjaimellisesti ja nousivat puhujapöytäntöön kuunneltaviksi. Johtajiksi heitä ei tohdittu nimittää, mikä heidän ammattinsa siis oli?

## ”Yhteiskunnallinen toimihenkilö”

Niinkin myöhään kuin aivan 1960-luvun alussa *Kuka kukin on* -teoksen toimitajat olivat epä tietoisia siitä, miten nimittää aktiivisia, yhteiskunnassa vaikutusvaltaisia naisia, johtavassa asemassa olevia naisia tai mielipidejohtajanaisia. Kun miesten epiteetit ovat rikkaasti kaikkea mahdollista titteleistä erilaisiin mies-päätteisiin ammatteihin museomiehestä koulumieheen, vain naisille on kehitetty erikoinen eufemismi: *yhteiskunnallinen toimihenkilö*. Tämän tittelin ovat saaneet vuosisadan alun aktivistinaisista ainakin Jenny af Forselles (koulu-neuvos ja kansanedustaja), Armi Hallsten-Kallia (Kansainliiton sihteeristön ja valtioneuvoston tiedotusosaston virkamies), Mandi Hannula (poliitikko), Laura Harmaja (kansantaloustieteilijä), Fanny von Hertzen (Valkonauhaliiton johtaja), Sofia Hiidenheimo (sosiaaliministeriön köyhäinhoidon apulaistarkastaja ja poliitikko), Hilda Käkikoski (opettaja ja poliitikko), Toini Jännes (Sotilaskotiliiton puheenjohtaja), Alli Kallioniemi (opettaja ja poliitikko), Aini Nevander (Hypoteekkiyhdistyksen kamreeri ja luottamustoimiaktiivi) sekä ainoana miehenä sanomalehtimies Valto Tuomioja, Hella Wuolijoen tyttären appi. Dagmar Neoviuksen kohdalla on tarvittu vielä lisätarkennus: häntä kutsutaan naiskagaalin johtamisen ansiosta ”valtiolliseksi ja yhteiskunnalliseksi toimihenkilöksi”. Nämä naiset ovat siis poliitikkoja ilman valtakunnanpolitiikon tai valtiomiehen maskuliinista statusta, vaikuttajanaisia, aktivisteja, jotka olivat johtamassa mitä moninaisimpia kansalaisjärjestöjä ja kansanliikkeitä, joilla Suomea modernisoitiin ja sen yleistä elintasoja kohotettiin kohti sivistysvaltion ideaaleja. Mutta eufemisminkin voi halutessaan rehabilitoida. ”Yhteiskunnallisuudessa” on vaikutusvaltaa, poliittisuutta ja vastuuta, ”toimi-



henkilössä” painopiste tekemisessä ja aikaansaamisessa. Muutamat aikakauden yhteiskunnallisista toimihenkilöistä kokivat erityisen paljon sekä loistoa että piinaa, historiallisia hetkiä ja vastoinkäymisiä.

## **Alexandra Gripenberg (1857–1913):**

**”Jos olemme pieniä, muistakaamme että voimme olla suuria yksimielisyydessä. Jos olemme unohtuneita – tehkäämme työtä tullaksemme tunnetuiksi vain siinä, mikä on oikeata, hyvää ja suurta elämässä.”<sup>120</sup>**

Monien johtavassa asemassa olevien menneisyyden naisten luonnehdinnoissa miltei vältellen kuvailemasta päähenkilöä johtajana. Kirjoittajat maalailevat heidän hyveellisiä luonteenpiirteitään vaimoina, äiteinä ja vaikkapa hyväntehtäjinä, mutta johtajaominaisuuksista vaietaan. Mitä ilmeisimmin tämä johtui kirjoittajien vanhahtavasta hienotunteisuudesta: onko sopivaa kuvailla naisen johtajaominaisuuksia vai loukkaako se naista? Naisen kuvailu johtajana tuntui liian radikaalilta. Kun nainen nyt myöhemmin tohditaan määritellä arkailematta johtajaksi, voidaan tarkastella naisten johtamisperinteestä löytyviä kokemuksia johtajuuden stressaavuudesta ja koettelevuudesta.

Koska Alexandra Gripenberg toimi erittäin julkisessa, debatoidussa ja hyvin dokumentoidussa asemassa, hänen johtajuudestaan on jäljellä enemmän tietoa kuin monesta muusta aikalaisnaisesta. Hän koki kovia, johtajan piinaa. Neiti Gripenberg, Suomen Naisyhdistyksen pitkäaikainen puheenjohtaja pohtii marraskuussa 1887 naisen johtamistaktiikoita, jotka pitää sovitella naisille määrättyjen ominaisuuksien lomaan:

*”Onko elämässä yhtäkään paikkaa, jossa emme joskus kohtaisi ihmisiä, jotka ymmärtävät vaikuttimemme väärin? Meidän on vain meneteltävä oman tunteemme mukaan ja annettava heidän tehdä samoin. Kunnioita yhdistyksen tahtoa, vapautta, mielipidettä niin paljon kuin mahdollista, mutta muista, että siihen pykälään, joka antaa sinulle äänen ja sanan vapauden, sisältyy myös, ettei yhdistys halua tilallesi nukkea. — Jos olet oikeamielinen, myönnet, että yhdistys pohjimmiltaan ymmärtää työsi. Mutta sinä olet vain niin kaubean kuningatarmainen, kun istut siinä paikallasi, joten haitaksi ei olisi, jos joskus koettaisit näyttää vähän säyseämmältä. Voisitahan korvata vahingon miesten parissa. Heitä vastaan saat olla niin keisarinna*

*kuin vain jaksat, suon sen heille mielelläni. Rouvasväki vain (ei naiset) ovat arkoja ja tarvitsevat rohkeisua.*<sup>21</sup>

Johtajan yksinäisyys, johtajan pakko uhmata miellyttämisenhalua ja odotuksia, johtajan velvollisuus aistia tilanteita, mielialoja ja sosiaalisia positioita – kaiken tämän kirjailija Gripenberg tiivistää huumorilla ryyditettynä. Gripenbergistä tuli Suomen Naisyhdistyksen puheenjohtaja helmikuussa 1889. Hän luopui kirjailijanurastaan, mutta oli jo ehtinyt matkustaa maailmalla ja osallistua naisten kansainvälisiin kongresseihin Suomen naisliikkeen edustajana. Ulkomaan-oleskelut olivat suuri, elähdyttävä kokemus Gripenbergin elämässä ja paluu Suomen pieniin piireihin, kyräilyyn ja vatulointiin tuntui ajoittain ankealta.

Naisliikkeen johtaminen ei ollut mikään ajanvietetehtävä. Tätä kuvastaa läheisen ystävän, Toini Topeliuksen kirje vastavalitulle puheenjohtajalle: ”Elämä on iskenyt otteensa sinuun, asettanut sinut ensimmäiseksi, laskenut suurimman painon sinun harteillesi – eikä sillä ole tapana hellittää otteestaan. Tuntuu kuin näkisin sinut tuomituksi raskaaseen vakavuuteen, kun toiset ovat iloisia ja huolettomia, yksinäiseen, hiljaiseen kamppailuun, kun toiset nauttivat lepoa ja virkistystä.”<sup>122</sup>

Johtajuus vaati jopa uhrimieltä, luopumista huolettomuudesta ja helposta sivullisuudesta. Naisyhdistystä riepoi näinä vuosina niin kutsuttu ”nuijasota”, jossa svekomaanit ja fennomaanit taistelivat vallasta, johon kietoutui mitä moninaisimpia henkilökohtaisiakin asioita – kuten organisaatioiden konflikteihin niin usein. Tässä valtakunnallisestikin ratkaisemattomassa kiistassa Gripenberg joutui toimimaan lujana rauhantuomarina. Tyyni Tuulio luonnehtii vastavalitun johtajan olleen tilanteessa, joka ”oli omiaan kehittämään kiivautta, jyrkkyyttä ja muita sotilassuvun perintötekijöitä hänen luonteessaan”.<sup>123</sup> Vaikka Gripenberg sitten teki virheliikkeitäkin, saattoi eri mieltä oleva silti antaa tunnustusta, kuten Minna Canth: ”Hänellä on voimaa, itseluottamusta ja itsetuntoa – –.” Ilmi Hallsten luonnehtii Gripenbergiä: ”Hän oli kuin johtajaksi luotu. – – Hän keksi keinot ja menettelytavat käyttäen näennäisesti vähäpätöisiäkin aiheita, terävällä silmällä oivaltaen niiden psykologisen kantavuuden.”<sup>124</sup>

Alaisten kokemuksia on niitäkin kirjaantunut. Tammikuussa 1907 nuori Armi Hulkko aloitti yhdistyksen *Koti ja Yhteiskunta* -lehden konttorinhoitajana. Hän muistelee Gripenbergin asennetta esimiehenä:

*” – – Alexandra Gripenberg ensi sanoikseen, opastaakseen minua tuleviin tehtäviini, virkkoi hyvin vakavana: ’Muista, että sinun työsi on aivan yhtä tärkeä kuin minunkin, sillä mitä hyötyä siitä olisi, jos lehti olisi toimitettu miten hyvin tahansa, jos se ei saavu tilaajille.’ Tämä lausunto todistaa mie-*

*lestäni parhaiten, mitä kunnioitusta Alexandra Gripenberg tunsikaikkea rebellistä työtä ja sen tekijöitä kohtaan. Kunnioituksen puute näissä asioissa on pienen sielun merkki.”<sup>125</sup>*

Kuten suuren talon emäntä, Gripenberg oli ensimmäisenä aamulla työssä ja jäi viimeiseksi. Hän veti kaikkea yhdistyksen työtä ja toimintaa: työnvälitystä naisille, työväenluokan naisille tarjottua, laajaa koulutus-, sivistys-, virkistys- ja kesälomatoimintaa, *Koti ja Yhteiskunta* -lehden toimittamista, veroa maksavien eli äänioikeutettujen naisten äänestysaktiivisuuden kannustamista kunnallisvaaleissa, virallisten kannanottojen laatimista yhteiskunnallisissa debaateissa, kirjeenvaihtoa erilaisten yhdistysten, raittiusseurojen, työvänyhdistysten, Kansanvalistusseuran kanssa, kirjasto- ja julkaisutoiminnasta vastaamista sekä haaraosastojen toiminnan ohjaamista.<sup>126</sup> Monet näistä tehtävääloista ovat sittemmin siirtyneet valtiolle ja kunnille ja siirtymävaiheissa naiset pääsivät johtamaan toimintaa – ei suinkaan hyväntekeväisyyspohjalta, vaan ammattimaisesti.

Naisyhdistys ajautui koviin kiistoihin sekä ulkopuolisten että jäsenten kesken. Nämä kiistat olivat huomattavissa määrin perintöä edellisen puheenjohtajan kaudelta, mutta uusi johtaja ei voi silti sysätä niitä edestään. Kysymys oli sitou-

Gripenberg eli organisaationsa monipuolisen toiminnan mukana keskellä aikansa Suomea ja sen edistysmielisiä pyrintöjä. Yhdistys taisteli elitismia vastaan tekemällä työtä myös maaseudulla, tavallisten, kouluttamattomien naisten keskuudessa. Vielä vuonna 1891 Gripenberg oli sen sijaan hyvin pessimistinen sen suhteen, miten menestyneet naiset suhtautuivat naisliikkeeseen. Gripenbergin mukaan työväenluokkaiset naiset ymmärsivät paremmin tasa-arvotyön oikeutuksen ja välttämättömyyden, kun taas sivistyneet ja hyväosaiset, ”naisylioppilaat, liikenaiset, koulujen johtajattaret ja opettajattaret” suhtautuivat joitain poikkeuksia lukuun ottamatta naisliikkeeseen välinpitämättömästi, jopa vihamielisesti: ”He nauttivat hedelmiä ja kaikkia etuja, jotka muuttunut käsitys naisesta tuo mukanaan, mutta eivät näe yhteyttä tämän ja järjestäytyneen naisasiatyön välillä.” Kaiken lisäksi he Gripenbergin mielestä perimmiltään tiesivät olevansa sittenkin miehistä ja heidän mielipiteistään riippuvaisia, joten he pelkäsivät olevansa epämiellyttäviä miesten silmissä, jos myöntäisivät olevansa naisliikkeen kannattajia.<sup>127</sup>

Ihan näin pahasti asiat eivät kuitenkaan olleet, tuskinpa nykyäänkään. Gripenbergin julkisesti julistama, pessimistinen käsitys loukkasi monia ”naisylioppilaita, liikenaisia” ja muita. *Nya Pressens* ilmestyneen protestin allekirjoittajissa oli sekä viisi koulunjohtajataarta että neljä liikenaista tittelillä ”kvinnlig handlare”: G. S. Rydman (eli jo tuttu Gustava Sofia Rydman), A. Kyrklund, M. Lindroos sekä H. Ramstedt.<sup>128</sup> Allekirjoittaneet kokivat ilman muuta osallistuvansa suomalaisen naisliikkeeseen päivittäin tekemällään työllä.

tumisesta, vallasta ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen kanavan valitsemisesta. Pilalehdessä konflikti nimettiin ”kapinaksi kyöpelissä”.<sup>129</sup> Naisten keskeistä valtataistelua pidettiin naurettavana, miesten keskeistä olisi pidetty erilaisten lahjakkuuksien ja kunnianhimojen taisteluna, jossa vahvin voittaa. Mutta jokainen, joka on johtanut, tunnistaa sen raskaan johdonmukaisuuden, johon johtajan on uskaltauduttava, vaikka tietäisi alaisten sanovan keskenään mitä. Jokaista julkista sanaa oli punnittava äärimmäisen tarkkaan eikä mitään kiitosta ollut tulossa miltään suunnalta. Tämä oli johtajuuden epäkiitollista kääntöpuolta. Kuten ystäväntär Toini Topelius pahoina hetkinä ystäväelleen kirjoitti: ”Ihminen ei tule paremmaksi asemassa, jossa alituisen joutuu törmäämään kanssaihmistensä heikkouksiin ja pikkumaisuuksiin.”<sup>130</sup>

Uransa lopulla Gripenberg eteni Suomen ensimmäiseen yksikamariseen eduskuntaan tekemään parlamentaarikon työtä. Kansanedustajana Gripenberg huomasi miesten tottumattomuuden yhteistyöhön – ei välttämättä naisten kanssa sinänsä, vaan nimenomaan tasaveroisina naisten kanssa: ” – – miehet, tottumattomina työskentelemään naisten kanssa kuin vertaistensa parissa, eivät eduskunnassakaan tulisi muistamaan, että naiset siellä ovat valittuja kansan edustajia kuten he itse, vaan tahtoisivat tyrkyttämällä tyrkyttää heihin omia (miesten) mielipiteitään ainoina autuaaksitekevinä.”<sup>131</sup>

Maailman muuttuessa nopeasti 1900-luvun alussa Alexandra Gripenberg joutui sisäisiin kamppailuihin: miten kestää muiden ajamia uudistuksia, kun ne yhtäkkiä toteutuvat? Miten suoda muille toisenlaisia elämänreittejä ja -arvoja? Miten jakaa yhteiset päämäärät eri tavalla ajattelevien ja erilaisen elämäkokemuksen omaavien ihmisten kanssa? Näihin haasteisiin Gripenberg päätyi keski-ikässä vastaamaan melko konservatiivisella asenteella, joka epäilemättä kuvaa monien keski-ikäisten muutosvastarintaa, reaktiota uuteen ja nuoreen polveen.

## Opettajat yhteisinä johtajina

Opettajan toimi oli Suomen ensimmäistä naisille tarjottua johtajakoulutusta. Lasten johtaminen vei monet naiset koulunjohtajiksi ja siten johtamaan suuriakin yksiköitä. Uno Cygnaeuksen opettajaseminaari oli tarkoitettu sekä naisille että miehille, mutta heille oli viritetty erilaiset johtoajatukset: yhteisopetuksen jakautuneen pohjaideologian mukaan ”mies etsii mainetta, onnea ja kanssaweljiensä kunnioitusta”, kun taas naisen ”sydän on koko hänen maailmansa, siihen kiertäytyy koko hänen aatteensa”.<sup>132</sup> Ehkäpä naispuolisia koulunjohtajia tulee liian helposti ajateltua sellaisen stereotypian kautta, jolla Ilmari Heikinheimo 1950-luvulla kuvaili Jyväskylän naisseminaarin johta-

jatarta, Charlotte Lydeckenä (1867–1916): ”Johtajattarena hän oli tunnollinen ja täsmällisyyttä vaativa, mutta myös äidillisen sydämellinen.”<sup>133</sup> Kuitenkin esimerkiksi Helsingin Ruotsalaisen tyttökoulun johtaja Elisabet Blomqvist (1827–1901), Helsingin Suomalaisen tyttökoulun ja jatko-opiston johtaja Otilia Stenbäck (1848–1939) ja Helsingin Suomalaisen yhteiskoulun johtaja ja Suomalaisen Teatterin apulaisjohtaja Mathilda von Troil (1869–1930) olivat työnsä kautta kokonaisten sukupolvien karismaattisia mielipidejohtajia.

Ammatillisten opistojen johtajattaret puolestaan painottivat työssään naisten itsenäistymistä ammateissaan ja siten taloudellisina toimijoina ja potentiaalisina yrittäjinä. Tällöin nuori nainen ei ollut riippuvainen perheensä tai mahdollisen aviomiehen tarjoamasta perehdytyksestä, vaan saattoi itse hakeutua alalle. Tämän alueen johtajapioneereihin kuuluivat muun muassa Hämeenlinnan käsityö- ja kutomakoulun ja opettajaopiston perustaja ja johtaja Fredrika Wetterhoff (1844–1905) sekä Kotkan naiskäsityökoulua, Suomen talousseuran käsityökoulua sekä Fredrika Wetterhoffin työkotia johtanut Helena Brander (1872–1953), joka toimi myös kansanedustajana, kaupunginvaltuutettuna ja monissa muissa luottamustehtävissä.<sup>134</sup> Eva Somersalo johti 1920–1930-luvuilla tyttöjen ammattikoulua ja toimi maan työttömien naisten ammattiopeutuksen valvojana.<sup>135</sup> Sekä kaupallista että puutarha-alan koulutusta koti- ja ulkomailla hankkinut Jenny Elfving (1871–1950) johti useita puutarha- ja maatalouskouluja ja perusti omansa, Järvilinnan puutarhaopettajaopiston Antreaan vuonna 1908.<sup>136</sup> Kotitalouden ja arjen modernisaatioon vaikutti voimakkaasti myös talousneuvos Hedvig Gebhard (1867–1961), osuustoiminnan uranuurtaja ja poliitikko.

Ylimpään opetukseen naiset eivät päässeet osallistumaan, sillä professuurit avautuivat naisille vasta vuonna 1923. Suomen ensimmäinen naisprofessori oli Åbo Akademin yleisen historian professoriksi vuonna 1927 nimitetty Alma Söderhjelm (1870–1949). Hän oli väitellyt tohtoriksi jo vuonna 1900 ja taistellut itselleen Venäjän keisarikunnan ensimmäisen ja ainoan naiselle myönnetyn dosentuurin vuonna 1906. Söderhjelmin vihdoin saaman henkilökohtaisen professuurin mahdollisti kauppaneuvoksetar Ellen Dahlströmin lahjoitus.<sup>137</sup> Valtio on virkalainsäädännössään ja yliopistohallinnossaan ollut aivan erityisen jarrutteleva naisten päästämisessä virkoihin ja johtaviin asemiin, erityisesti sen vanhoillis-arkajalkaiset linnakkeet kuten yliopisto, ulkoasiainhallinto ja puolustusvoimat.

Ajatus molemmille sukupuolille kuuluvasta yliopistosta pohjautuu yhteiskouluuanteelle. Sukupuolten välistä sosiaalista kuilua pyrittiin kaventamaan totuttautumisella yhteiseloon jo taimina. Nykyajan sekatyöpaikat, joissa naiset ja miehet tekevät yhdessä työtä, ovat tämän ajattelun hedelmiä. Waldemar

Ruin painotti 1880-luvulla, että nykyajan vaatimukset edellyttävät sukupuolten lainaavan toisiltaan ominaisuuksia. Miesten kannatti oppia naisilta, ja naisten miehiltä. Yhteiskasvatus ja -koulutus valmentaisivat miehiä ja naisia vaihtamaan keskenään vahvuuksiaan, jolloin miehet oppisivat hienostuneisuutta ja naiset karaistuisivat.<sup>138</sup>

Lucina Hagman (1853–1946) oli tyttöjen ja poikien yhteiskoulujen uranuurtaja. ”Koivusta ei tule kuusta, vaikka se kasvaa kuusen rinnalla, mutta metsä, jossa ne kasvavat rinnakkain, on kauniimpi...”, Hagman totesi.<sup>139</sup> Hän oli perustamassa Helsingin Suomalaista Yhteiskoulua vuonna 1886, käynnisti koulun sen johtajana ja perusti vuonna 1899 oman, Uuden yhteiskoulun. Hän toimi sen johtajana peräti vuoteen 1938 asti eli 85-vuotiaaksi. Sukupuolten yhteisyyden idean Hagman vei johdonmukaisesti koulunsa opettajainhuoneeseen asti: hän halusi johtajuuden jaettavaksi naisen ja miehen kesken, joten hän nimitti miesopettajan toiseksi rehtoriksi. Elsa Enäjärvi-Haavio kuvaili Lucina Hagmania koulun johtajana, persoonana ja esikuvana ”rohkeaksi, itsenäiseksi ja suoraviivaiseksi”. Hagman piti erityisen tärkeänä kasvattaa tyttöoppilaiden itseluottamusta ja itsetuntoa.<sup>140</sup> Tämä oli johdonmukaista naiselle, joka oli perustamassa Naisasialiitto Unionia ja toimi sen ensimmäisenä puheenjohtajana vuodesta 1892 lähtien. Parlamentaarikon urallaan Hagman toimi kansanedustajan töiden ohella suuressa valiokunnassa ja varajäsenenä lakivaliokunnassa. Naimattomuudestaan huolimatta Hagman yhdisti perheen ja uran: hänellä oli neljä kasvattilasta.

## Hoidon ja palvelun johtajat

Sosiaalityön, sairaanhoidon ja erilaisten palvelualan kansalaisjärjestöjen kautta naiset pääsivät johtajiksi tavalla, joka oli aikalaistenkin silmin paremmin hyväksyttävissä. He saattoivat legitimoida johtavan asemansa eräänlaisen yhteiskunnallisen äitiyden ja hoivan tunnusmerkeillä; tarpeellinen vallankäyttö kätkeytyi äidillisyyteen ja hoiva-alaan.

Lisäksi monet tämän alueen johtajanaisista kohosivat asemaansa keski-ikässä, joskus biologisen äitiytensä jatkeeksi ja saattoivat nojautua osin myös ikänsä antamaan auktoriteettiin. Naimisissa oleville ja perheellisille naisille nousu yhteiskunnalliseksi toimihenkilöksi oli mahdollista vasta lasten kasvettua vähintään kouluikänsä. Siten monien naisten elämänsä aikana ammatillisen identiteetin löytäminen ylipäättään ja johtoon astuminen erityisesti osuu keski-ikänsä.

Monet autonomian aikana johtavaan asemaan kohonneet naiset aloittivat uransa keski-ikässä ja tekivät uransa niin intensiivisellä tempolla, että olivat johtoasemissa jo muutamien vuosien kuluttua.

Näin tapahtui esimerkiksi Sophie Mannerheimin (1863–1928) kohdalla. Ensin muutamia vuosia toimistotyötä liike-elämässä, sitten avioituminen, lyhyt, lapseton avioliitto, avioero ja lähtö Lontooseen maineikkaaseen sairaanhoitajakouluun. Sieltä vapaaherratar Mannerheim palasi Suomeen ja sai paikan Kirurgisen sairaalan ylihoitajana vuonna 1904. Hän oli 41-vuotias ja toi tullessaan Lontoossa omaksuttuja malleja: sekä ylihoitajan korkean aseman osastonsa hierarkiassa että moderneja hoitotapoja. Alaiset olivat epäluuloisia, mutta neljässä vuodessa Sophie Mannerheim saavutti paikkansa uudistajana ja arvovaltaisena johtajana. Tämä antoi hänelle pontta ryhtyä kansainvälisiinkin luottamustoimiin.<sup>141</sup>

Toinen sairaanhoitoalan johtotehtävissä menestynyt oli Sophie Mannerheimin edeltäjä, Anna Broms (1862–1890), joka hänkin opiskeli ulkomailla, Ruotsissa, Skotlannissa ja Lontoossa, kunnes kotimaahan palattuaan nimitettiin vuonna 1888 ”johtajattareksi (eli n.k. ylihoitajaksi) uuteen kirurgiseen sairashuoneeseen Helsingissä. Hänellä oli erinomainen järjestelykyky ja hänellä näytti olevan uupumattomat voimat, oli läsnä kaikessa, leikkauksissa y. m. sekä valvoi kaikkia erityiskohtia, jotka hänelle uskottiin tuossa suuressa koneistossa.”<sup>142</sup> Ylihoitaja vastasi 154 potilaan hoidosta ja 13 sairaanhoitajattaren työstä yötä päivää. Anna Broms kuoli vain 28-vuotiaana, ilmeisesti aivoverenvuotoon.<sup>143</sup>

Vuoden 1896 *Biograafisia tietoja Suomen naisista eri työaloilta* esittelee myös Maria Ehrnroothin (s. 1849), joka opiskeltuaan silmälääkäriksi Pietarissa, Zürichissä ja Pariisissa toimi johtajattarena ”silmätautisten osastossa P. Yrjön sairaahuoneessa Pietarissa”. Ensimmäinen Suomessa väitellyt naislääkäri, Karolina Eskelin (1867–1936) päätyi perustamaan yksityiset klinikat Tampereelle ja Helsinkiin, sekä Eläintarhaan, Pietarinkadulle että Kallioon. Hän toimi siis omien sairaaloiden omistajana ja johtajana vuodesta 1900 aina vuoteen 1919.

Lyylly Jouskari puolestaan kouluttautui 1910-luvulla kättilöksi, ei suinkaan paremman elinkeinon eli avioliiton puutteesta, vaan itsensä toteuttamisen takia: synnytyshuoneen hoitajan virassa Helsingin kättilöopistolla hänen ei ”tarvinnut pelätä, että ikävissäni joskus on pakko antaa periksi ja jäädä iäkseeni hoitamaan omaa miestä ja omia lapsia, sillä se ei ollut minun kutsumukseni”. Jouskarista tuli vuonna 1922 Porvoon synnytyslaitoksen johtajatar. Sairaalan talous oli retuperällä ja laitoksen maine huono äitejä ja lapsia tappaneen lapsivuodekuume-epidemian takia. Uudelle johtajattarelle asetettiin heti kovat tulosvastuut, henkilökunnassa oli muutosvastarintaa ja kaiken lisäksi sairaalan perustaja vastusti uutta johtajatarta tämän alhaisen syntyperän takia

ja arvosteli tätä kaikesta mahdollisesta. Uusi johtajatar selvisi tulikokeesta ja vuoden kuluttua hän saattoi todeta saaneensa enemmän tuota välttämätöntä rohkeutta ja itsevarmuutta – ”Kyllä kissa kynnet saa, kun puuhun pannaan.” Laitoksen tehokkuus kasvoi ja synnyttäjiä tuli yhä enemmän läheltä ja kaukaa, mutta lisää henkilökuntaa ei saanut palkata ja elintärkeissäkin investoinneissa pihtailtiin. Johtajatar oli vastuussa kaikesta, vuorokauden ympäri töissä ja yhä vaikeammassa oloissa, kun alaiset väsyivät ylettömään työtaakkaan ja jäivät sairaslomille. Niin johtajatar paloi kuudessa vuodessa loppuun: hänen asteittaiset oireensa tunnistaa varmasti jokainen työssä pahasti uupunut.<sup>144</sup>

Katri Bergholm (1878–1949, os. Ignatius) nousi johtajaksi keski-iässä. Hän oli avioitunut vuonna 1900 ja eli sitten liki kaksikymmentä vuotta perheenäidin elämää. Näinä vuosina Katri Bergholm osallistui aktiivisesti Nuorsuomalaisen naisklubin toimintaan ja sai sen kokouksissa kokemusta yhteiskunnallisesta keskustelusta ja poliittisesta toiminnasta. Ensimmäisen maailmansodan loppupuolella Katri Bergholm viimein tunsu aikansa koittaneen. Vuosina 1917–1918 hän toimi vangittujen ja karkotettujen avustustoimikunnan puheenjohtajana. Vuonna 1918 Katri Bergholm teki aloitteen sotilaskotitoiminnan aloittamisesta; ensimmäinen avattiin jo tammikuussa 1919.<sup>145</sup> Nelikymppisenä hän astui työelämään ja suoraa päätä aloitteelliseen perustajan- ja johtajantyöhön.

Katri Bergholm aloitti Suomen Sotilaskotiliiton puheenjohtajana vuonna 1921. Hän johti tätä valtavaa joukkoa vapaaehtoisia naisia ympäri Suomea aina vuoteen 1937 saakka. Varapuheenjohtajina toimivat kenraalimajurit Birger Åkerman, Hugo Österman ja W. E. Tuompo; kenraalikunnalle Katri Bergholm sitten monia kertoja puhuikin juhlatilaisuuksissa ja kokouksissa. Aikalaisten mukaan Katri Bergholm oli hyvin vaikuttava, itsevarma ja voimakas puhuja.<sup>146</sup>

Sotilaskotitoiminnassa naiset astuivat täysin miehiseen sfääriin hoivaajan ja tukijan roolissa, joka ei uhannut linnakkeen miesjohtoisuutta. Samalta suunnalta tuli mukaan myös Lotta Svärd -toiminta, joka laajuudessaan oli sekä naisten kansalaistoimintaa että heidän johtajakoulutustaan. Lottajohtaja Fanni Luukkonen (1882–1947) hankki alun perin opettajan koulutuksen, sillä se oli hänen mielestään luonnollinen tapa päästä tekemään yhteiskunnallista työtä ja käyttämään valtaa kansallisten ihanteiden, isänmaallisuuden, naisasian ja raittiusaatteen, puolesta. Tätä ammatinvalintaa suosivat myös Fanni Luukkosen henkilökohtaiset ominaisuudet: hän oli sosiaalisesti rohkea ja arkailematon, hyvä keskustelija ja väittelijä sekä erinomainen julkinenkin puhuja. Ei ihme, että Luukkosesta tuli opettajien opettaja: kouluhallitus erikseen toivoi hänestä Sortavalan seminaarin tyttöharjoituskoulun yliopettajan viranhaltijaa. Luukkonen noudatti kehotusta hakea virkaa, sai sen ja asui vuodesta 1913 lähtien kuudentoista vuoden ajan Sortavalassa.



Sortavalan sijainti ja olot kansalaissodan aikana saivat Fanni Luukkosen kiinnostumaan maanpuolustustyöstä ja naisten osuudesta siinä. Hän johti tuolloin nuoren tasavallan puolustuslaitoksen elintarvikehuoltoa kaupungissa. Vuonna 1929 Fanni Luukkonen nousi Lotta Svärd -järjestön keskusjohtokunnan puheenjohtajaksi, johtamaan 60 000 jäsenen naisjärjestöä. Harrastus muuttuikin uudeksi, vaativaksi johtajantyoiksi, karjalainen pikkukaupunki vaihtui valtakunnan pääkaupungiksi ja opetustyö jäi. Fanni Luukkonen oli 47-vuotias, täysin uuden elämän edessä, silti valmis menestymään. Vuosikymmenessä jäsenmäärä nousi yli kaksinkertaiseksi; Luukkonen käynnisti myös pikkulottatoiminnan. Talvisodan sytyttyä Fanni Luukkosesta tuli koko lottaliikkeen ja Lotta Svärdin henkilöitymä.<sup>147</sup> Sodan loputtua lottaliikettä ei tyydytty välirauhansopimuksen ehdon mukaisesti vain lakkauttamaan, vaan sen toiminnan arvokin kiellettiin sodanjälkeisessä ilmapiirissä.

Sosiaalityön puolella lastensuojelu on ollut naisten kauaskantoista pioneerityötä hyvinvointiyhteiskunnan eteen. Eva Somersalo (1883–1956) johti ensin 1917–1918 vaikeissa oloissa Helsingin kaupungin lasten- ja sairaskorttikonttoria, veti puheenjohtajana Helsingin kaupungin kalliinajan kotitalouskomiteaa 1917–1919 ja johti sitten sosiaalihallituksen ja -ministeriön naisten keskus-toimikuntaa 1918–1924.<sup>148</sup> Lastensuojelujohtaja Katri Ritavuori (1881–1969) työskenteli Pelastakaa lapset -järjestön hyväksi liki puolen vuosisadan verran. Hän aloitti ammattiuransa yli neljäkymmenvuotiaana ja leskenä: hänen miehensä, sisäasiainministeri Heikki Ritavuori kuoli poliittisen murhan uhrina helmikuussa 1922. Kohta tämän jälkeen edustusrouva Ritavuoresta sukeutui lastensuojelun aktivisti Koteja Kodittomille Lapsille -yhdistyksessä (myöhemmin Pelastakaa lapset). Katri Ritavuori oli innostava johtaja ja organisoija. Ja jos mielikuvamme hyväntekeväisyys- ja sosiaalityöstä ja sen naisista on jotakin kovin sovinnasta ja tiukkanutturasta, Katri Ritavuorta kuvaa hyvin hänen tulisieluinen keskustelukerhonsa, jossa puhuttiin nimenomaan politiikkaa: sen nimi oli RRRR eli radikaalien rouvien rupatteluroikka.<sup>149</sup>

## **Miina Sillanpää (1866–1952):**

**”Elävä elämä vaatii osansa, se ei voi eikä saa pysähtyä.”**

Miina Sillanpäälle työ palvelijattarena vei yhteiskunnalliseen heräämiseen, luottamustehtäviin ja Palvelijataryhdistyksen organisointiin ja sen johtotehtäviin. Työläisnaisliikkeessä toimimisen myötä Sillanpään tie vei eduskuntaan. Hän aloitti parlamentaarikkona neljäkymmentäyksivuotiaana ja jatkoi seu-

raavat nelisenkymmentä vuotta aina vuoteen 1948 saakka. Tämän lisäksi hän teki mittavan uran kunnallispolitiikkona ja toimi aktiivisesti raittiusliikkeessä, kulttuuririennoissa sekä luottamustoimissa Elannossa. Vuonna 1926 Miina Sillanpäästä tuli apulaissosiaaliministeri ja Suomen ensimmäinen naisministeri Tannerin hallitukseen. Hän ei pelännyt ajaa stigmatisoivia ja arkaituja laki-aloitteita, kuten aviottomia äitejä ja heidän lapsiaan suojelevaa lainsäädäntöä. Kun eduskunta ei ollut valmis moiseen, Miina Sillanpää aloitti itse puolueensa naisliiton piirissä aviottomia äitejä tukevan toiminnan vuonna 1930; ensimmäinen Ensi koti avattiin keskellä jatkosotaa vuonna 1942.<sup>150</sup>

Irma Sulkunen luonnehtii Sillanpäättä ”rationaaliseksi ja todellisuudentajuiseksi organisaattoriksi”, joka ”selviytyi yhtä lailla isoista rakennusurakoista kuin laskelmointia vaativista taloudellisista yrityksistä”. Sulkusen mukaan Sillanpään keskeinen luonteenpiirre oli silti ”hidas ja tilaisuutta odottava varovaisuus”: ”Hän pikemminkin vaikenä silloin kuin toiset puhuivat, vetäytyi silloin kuin toiset toimivat ja nousi esiin vasta, kun paikka oli tyhjä ja tekijää tarvittiin.” Voisipa siis sanoa, että Sillanpäässä oli verkkaista zen-henkisyyttä, sillä hän ei ollut pakottava organisaattori tai runnova johtaja, vaan odotti tilaisuutta ja kuulosteli tilannetajuisesti. Nöyristelyä tämä tarkkaavaisuus ei ollut, sillä hänessä oli itsetietoisuutta ja varmuutta. Hän esimerkiksi koki olevansa suuren sukunsa itseoikeutettu keskushenkilö – ja suku oli samaa mieltä. Miina Sillanpää oli siis sukunsa päämies. Työvalmiuskeskuksen johtaja Tyyne Leivo-Larsson luonnehti edeltäjänsä Sosialidemokraattisen Työläisnaisliiton puheenjohtajana: ”Hän ei pelännyt työtä, mutta ei myöskään kunniaa.”<sup>151</sup> Uransa lopulla talousneuvos Sillanpää sai arvonantoa yli puoluerajojen.

”Yhteiskunnallisten toimihenkilöiden” *yhteiskunta* oli siis oman aikansa Suomi, suurten hyvinvointierojen, kehitysmaan sosiaaliturvan ja kehityssponnisteluissaan kaikkia edistysmielisiä tarvitseva Suomi. *Toimi* oli ideoimista, aloitteen tekemistä, lobbaamista, perustamista, politikoimista ja johtamista. *Henkilö* oli nainen.

# TORSTAI: kestävyys ja voima

Teollisuutta on pidetty Suomen modernisaation veturina. Siten raskaan teollisuuden työläismies ja raskaan teollisuuden patruuna ovat perinteisesti hahmottuneet tämän prosessin tekijöiksi. Työläis- ja johtajanaiset ovat unoh-  
tuneet. Teollisuus on korostuneen miesvaltainen ja miehisten arvojen areena, joten sen johtajanaiset ovat erityisen merkillepantavia johtotähtiä. Autonomian ajan Suomen teollisuuden mittakaava ulottui pienistä nyrkkipajoista ja ma-  
nufaktuureista valtaviiin, koneistettuihin tuotantolaitoksiin. Mitä suuremman ja  
raskaamman mittakaavan teollisuudesta on kyse, sitä vähemmän naisia johtaji-  
na oli. Harvat huippujohtajat olivat yleensä päässeet asemaansa perimällä, lain  
ja asenteiden ohi ja yli.

Kuten todettu, leskeksi jääminen on Suomen historiassa ollut pitkään naisen  
ainoa tehokas tapa päästä mukaan ammatilliseen elämään, liiketoimintaan,  
päätöksentekoon ja johtotehtäviinkin. Kuuluisin johtotehtäviin noussut leski  
lienee Ebba Stenbock, joka syksyllä 1597 astui miesvainajansa Klaus Flem-  
ingin paikalle ja johti Turun linnan puolustusta Kaarle-herttuaa vastaan. Tämä  
olisi miesvainajaa hämmästyttänyt, sillä tämä ”joskus törkeilläkin sanoilla käski  
hänen olla valtioasioihin sekaantumatta”<sup>152</sup>.

## Teollisuuden naisjohtajat

Huomattava osa autonomian ajan naispuolisista teollisuusjohtajista pääsi  
asemaansa perheyriksen sisällä – olihan toki miehillekin teollisuussuvun ja  
-perheen jäsenyys täysin tavallinen ammatinvalinnan tapa ja karriääritie. Isän ja  
isännän työn jatkamista on pidetty kunniakkaana, miksei siis naisillekin? Myös  
tytär on omaksunut perheensä arvot, jotka ovat tulleet sekä teollisuusjohtaja-  
na toimineelta isältä että tämän työtä kasvatustehtävällään tukeneelta äidiltä.  
Nämä arvot saattoi omaksua myös symbioottisessa avioliitossa, jossa vaimo  
kasvoi yhtä matkaa miehensä mukana ja puoliset vaikuttivat toinen toisiinsa.

## Eva Ahlström (1848–1920): ”Aina on pikarissa suruakin.”<sup>153</sup>



Syksyllä 1870 43-vuotias tuleva suurteollisuusmies, suomenkielinen talonpoika Antti Ahlström tapasi Närpiössä 22-vuotiaan neiti Eva Holmströmin, kristiinanakaupunkilaisen kauppi-aantytären ja pastoriperheen kotiopettajattaren.

Eva Holmströmin isä oli opiskellut samaan aikaan kuin J. V. Snellman ja sai tämän ihailemansa toverin ajattelusta paljon vaikutteita. Kauppiasisän kuoltua jo Evan vauvaiässä äiti jatkoi kaupanpitoa torinlaidalla ja voim tuontikauppaa Ruotsista. Menestyksekkäiden kouluvuosien jälkeen Eva opiskeli venäjää ja suunnitteli telegrafistin uraa. Sitä ennen kotiopettajattaren työ vei hänet rovastin perheeseen Närpiöön. Antti Ahlström oli rovastin isäpuoli.<sup>154</sup>

Runsaan kuukauden kuluttua vierailusta poikapuolen pappilassa Antti Ahlström jäi leskeksi, kun hän menetti 15 vuotta vanhemman vaimonsa Anna Margaretha Liljebladin. Tältä Ahlström oli avioliiton myötä saanut hallittavakseen suuren talon ja siihen kuuluvat teollisuuslaitokset eli paperitehtaan, ruukutehtaan, myllyn ja osan sahaa, joten naimakauppa oli vahvistanut suuresti nuoren yrittäjän taloudellista ja myös sosiaalista asemaa.<sup>155</sup> Tämä ei aikalaisille ollut mikään outo kauppa, sillä kuten kauppiaskunnassakin, myös muilla yrittäjillä avioliiton edut kuuluivat yrittämisen elämäntapaan ja kokonaisuuteen: nuori Ahlström sitoutui huolehtimaan leskirouvasta ja tämän lapsista ja sai vastalahjaksi teollisuuslaitoksia. Kehittymättömän lääketieteen aikakaudella leskeksi jääminen oli osa miesten ja naisten elämänkaarta, jonka eri käännteissä oli löydettävä käytännönläheisiä keinoja turvata perheiden toimeentulo.

Jarruna Ahlströmin yrittämisessä oli ollut vain se, että vaimo oli suhtautunut miehensä liiketoimiin kielteisesti ja jarruttelevasti. Vuoden kuluttua leskeksi jäämisestään Antti Ahlström avioitui nuoren Evan kanssa. Ensimmäisen avioliiton lapsista kaksi oli tässä vaiheessa jo kuollut, mutta nuorimmaisesta, 16-vuotiaasta Wilhelmistä tuli nyt Evan poikapuoli. Juhani Ahon mukaan nuori, hyvän ja huolellisen koulutuksen saanut vaimo ja hänen tuttavansa toivat Ahlströmin elämään aivan uusia vaikutteita, J. V. Snellmanin *Saima*-lehden antamia virikkeitä, sivistysihanteita ja kansakoulutoiminnan aatteita: Antti Ahlström sai herätyksen kulttuurielämään ja isänmaalliseen lahjoitustoimintaan.<sup>156</sup>

Tässä kohtaa yleensä teollisuusmiesten vaimot katoavat historiasta: he avioituvat ja häviävät näköpiiristä. Näin katoaa Evakin. Ahlströmin pariskunnan perhe kasvoi: Eva synnytti neljä poikaa ja kolme tyttärtä. Eva matkusti miehensä mukana ja opiskeli kieliä,<sup>157</sup> mutta tärkeintä oli suuri, tihein välein kasvava perhe. Tämä perhe-elämän vaihe näkyy moniselitteisellä tavalla Axel Gallénin maalaamassa perhemuotokuvassa (1890). Se on Tutta Palinin mukaan suomalaisten miljöömuotokuvien perhekuvista kaikkein hierarkkisin ja perheenäiti Eva kuvattu ajan mittapuun ja tahallisen vihamielisesti epäselväksi, flegmaattiseksi haamuhahmoksi. Muotokuvassa korostuu myös patriarkan ankara, miltei uhkaava tapa pitää harasormin kiinni nuorimmasta pojasta, Birgeristä, ja korostaa patrilineaarista ketjua perheessä. Muotokuva ei ollut ainakaan Evan mieleen, monesta syystä.<sup>158</sup>

Ja tähän vaiheeseen kaikki olisi voinut tosiaan jäädäkin, ellei Antti Ahlström olisi kuollut toukokuussa 1896. 48-vuotias leski jää yksin lastensa kanssa, joista vanhin poika Walter oli juuri kirjoittanut ylioppilaaksi ja saavuttanut täysi-ikäisyyden eli 21 vuoden iän (poikapuoli Wilhelm oli kuollut vuonna 1888). Walteria ei silti voinut velvoittaa suuryrityksen johtoon; sitä paitsi hänellä oli keuhkotuberkuloosi. Miten siis toimittiin? Pariskunnan keskinäiseen testamenttiin oli kirjattu toimintaperiaate, jonka mukaan liiketoimien tuli jatkua aivan kuten ennenkin, kunnes kummatkin puoliset olisivat edesmenneet ja kaikki lapset täysi-ikäisiä. Siten Eva Ahlströmillä oli miehensä kuoleman jälkeen oikeus ja mahdollisuus jatkaa miehensä seuraajana. Leski antoi välittömästi kirjallisen julkilausuman, jossa hän määräsi yrityksen käytännön työnjaosta ja johtosuhteista. Sanamuodot alleviivasivat, että yrityksen hallinto oli suoraan edesvastuussa rouva pääjohtajalle, jolle kuului koko päätäntävalta. Työnjako eri prokuristien kesken oli tärkeää yrityksen jokapäiväisen toiminnan kannalta, mutta ylin valta kuului rouva Ahlströmille. Kaikki vähänkin tärkeämmät ratkaisut tuli alistaa hänen punnittavakseen.<sup>159</sup> Eva Ahlström ei siis asiakirjojen ja kirjeenvaihdonkaan valossa ollut keulakuva tai seremoniallinen symboli, vaan yrityksen johtaja.

Miten tämä oli mahdollista? Yrityshistoriikin kirjoittaja P. H. Norrmén kuvaili suuryrityksen tilannetta ja sitä hallitsevaa Eva Ahlströmiä tähän tapaan vuonna 1927:

*”Näin monipäinen kuin suuren yrityksen johto näytti olevan, sitä piti koossa vahva tahto, kuten ennenkin. Eva Ahlström oli yli kaksikymmentävuotta kestäneen avioliiton aikana toiminut miehensä uskottuna ja neuvonantajana kaikissa hänen yrityksissään; yritys oli tänä aikana kasvanut siksi mitä se nyt oli ja rouva Ahlström tunsu muita paremmin sen erilaiset haarat.”<sup>160</sup>*

Koska elettiin vuotta 1896, kaikki ei ollut tällä selvää. Rouvaa piti kuitenkin koetella. Norrmén kuvailee turnajaisia, jotka Eva Ahlströmin periaatteiden soveltaminen käytäntöön aiheuttivat. Konttorinjohtaja pyrki nimittäin kaksinkertaistamaan palkkansa ja saavuttamaan tilanteessa muitakin taloudellisia etuja, mutta leskijohtaja piti pintansa: ”Pian kävi ilmi, etteivät kyseessä olleet tyhjätkin sanat, kun loppukesällä 1896 joissakin toimikysymyksissä ilmeni vaikea konflikti eloisien ja temperamenttikkaan konttoripäällikön ja hänen naispuolisen esimiehensä välillä. Tällöin jälkimmäinen esiintyi lastensa tukemana sellaisella lujuuksella, joka vei lopullisesti hänen alaisiltaan halun kyseenalaistaa hänen täysivaltaisuutensa. Myrsky puhdisti ilmaa ja tästä lähtien yhteistyö Eva Ahlströmin ja Edward Hallin välillä oli hyvää ja luottavaista.”<sup>161</sup> Myös yhden sahan esimiehen lojaalius horjui, joten Eva Ahlström joutui heti tekemään vaihdoksia organisaatiossa.<sup>162</sup>

Entisestä kiltistä perhetyöstä, kuuliaisesta vaimosta ja suurperheen äidistä sukeutui yritysjohtaja. Johtajana Eva Ahlström oli harkitsevainen ja maltillinen: hän ei ryhtynyt uskaliaisiin investointeihin, sillä hän piti velvollisuutenaan säilyttää yrityksen hyvinvointi lapsilleen, ei seikkailla, kokeilla ja hakea omia rajojaan lastensa ja yrityksen kustannuksella. Silti rouva Ahlström ei pelännyt tehdä uudistuksia ja uusia aluevaltauksiakin: yksi Suomen suurimmista höyrysaahoista rakennettiin loppuun Suursaareessa, muita sahoja modernisoitiin, sähkövalaistus tuotiin suurimpiin tuotantolaitoksiin, vientisatamien suhteen tehtiin muutoksia ja sijoituksia sekä tehtiin tärkeäksi ja hyvin tuottavaksi osoittautunut investointi kahteen uuteen alueeseen, puuvillateollisuuteen ja höyrylaivoihin. Lisäksi Eva Ahlström teki yksityishenkilönä suuria, mutta harkittuja lahjoituksia. Ja kuten P. H. Norrmén huomauttaa, kaikessa noudatettiin yrityksen perinteitä – säästäväisyyden ja patriarkaalisen henkilöstöpolitiikan periaatteita. Patriarkalismin perinne, joka nyt muovautui matriarkalismiksi, tarkoitti yrityksen työväestä huolehtimista, heidän hätätilanteisiinsa puuttumista ja kitsastelematonta auttamista.<sup>163</sup> Elinkeinoasetuksessa vuonna 1879 tämä oli määritelty myös pienempiä yrityskokoja sitovaksi periaatteeksi: elinkeinonharjoittajan velvoitteena oli ”isällisesti valvoa, että hänen talossaan ja ruuassaan ovat apulaiset, työntekijät ja oppilaat, etenkin alaikäiset, pysyvät jumalanpelvossa, säädyllisyydessä ja hyvissä tavoissa sekä saavat terveellisen asunnon, niin myös sopivan ja riittävän ravinnon.”<sup>164</sup> Liekö tästä sopimuksenvaraisen, ei-biologisen perheen metaforasta kotoisin se 2000-luvulla näkyvä tilastollinen tosiseikka, että elinkeinoelämän johtajista naisia on enemmistö ainoastaan henkilöstöjohtajina ja -päälliköinä<sup>165</sup> – naiset nähdään siis matriarkkoina, henkilöstöasioista vastaavina ”tunnejohtajina”?

Vastineeksi huolenpidosta isompi tai pienempi patruuna sai myös kontrolloida ja valvoa työntekijöiden yksityiselämää. Suomalaisessa johtamisen mallissa

patriarkaalisuus antoi johtajalle kuuluvan vallankäytön vastineeksi alaisille huolenpitoa ja vastuunottoa. Matriarkaalisuus voisi olla uusien naissukupolvien johtajakulttuurien modernisoitu vastine tälle perinteelle. Se voisi olla sovitteluratkaisu kahden historiallisen ääripään välillä. Toinen ääripää on rajattoman pitkälle menevää puuttumista työntekijän yksityiselämään à la 1800-luku: ilta- ja vapaapäivämenojen vahtimista, ruumiillista kurinpitoa, naistyöntekijän välitöntä erottamista avioitumisen tai raskaaksi tulon takia. Toinen ääripää on täydellistä irrottautumista työntekijän elämästä à la 1900-luvun loppupuoli: perheen ja työn yhteensovittaminen on työntekijän oma asia, johon työnantaja ei edes voi tulla mukaan, sillä puheenaihe on tabu varsinkin naisten kohdalla; työajat ovat laintauluun hakattuja eikä joustoja tunneta kummallakaan puolella.

Sovittelumalli näiden kahden välillä voisi sitouttaa ja palkita työntekijöitä, kun kilpailaan parhaista tekijöistä. Perheelliset työntekijät lienevät erityisen motivoituneita sitoutumaan johtajaan, joka haluaa ottaa huomioon työntekijän koko elämäntilanteen ja myötäillä sitä joustoilla ja erilaisilla intervallimaisilla urajaksoilla.

Eva Ahlströmin ystävätär Constance Ullner kirjoitti hänestä pienen elämäkerran jo vuonna 1912, epäilemättä rouvan itsensä avustamana. Mukana on myös Eva Ahlströmin omaa tekstiä, muistoja lapsuudesta. Elämäkerta on toki ja ymmärrettävästi erittäin suoepa ja aurinkoinen kuvaus, mutta Ullnerkin korostaa Evan mielen lujutta ja arvostelukyvyyn itsenäisyyttä suorastaan ensisijaisina, ensin mainittavina ominaisuuksina. Ullnerin mukaan Antti Ahlströmin patruuna-aikana mies ei ryhtynyt mihinkään hankkeisiin keskustelematta siitä ensin vaimonsa kanssa. Patruuna halusi vaimonsa mukaan myös työmatkoilleen. Vaimo kirjoitti usein miehensä liikekirjeet ja jopa yksityiskirjeetkin ja hoiti matkoilla tämän sähköet. Mies kutsui Evaa ”oikeaksi kädekseen”.<sup>166</sup>

Esikoistytär Tyra Borgin muistelmista käy ilmi, että Antti Ahlström sai vaimoltaan edistysmielisiä vaikutteita:

”Den finska koryfén Agathon Meurman, som var fars goda vän, hade i borgarståndet talat emot kvinnoemancipation och kvinnors studier samt fällt yttrandet: ’Huru skulle en stel magisterkrans passa bland ljusblonda lockar!’ Detta yttrande förvånade pappa, som fann det barockt: ’Huru mycket bättre klädde ej kransen ett mjukt kvinnohår än ett pomaderat glest karlhår med begynnande flint!’ ’Vi män är ej ens värda att lösa en kvinnas skoremmer, så mycket högre står de än vi’, var en sats han alltjämt återkom till.” Kvinnorna skulle få studera och

utbilda sig precis i samma grad som männen, tillräckligt länge hade de hållits 'förslavade'. Det var säkert hans stora tillit till kvinnan, som kom honom att i mig tänka sig en första hjälp på kontoret, förbiseende den i den branschen så ofantligt mycket mera begåvade Walter.”<sup>167</sup>

Antti Ahlström suunnitteli esikoistyttärestään yrityksen kirjeenvaihtajaa (jos kohta tytär valitsikin kuvataiteilijan ammatin)<sup>168</sup> ja näyttää siis suhtautuneen naisten pyrintöihin poikkeuksellisen myönteisesti. Tämä naiskäsitys lienee ollut peräisin puolisoiden läheisestä suhteesta. Yksi hienotunteista apua saanut oli jo mainittu kirjailija Mathilda Roslin-Kalliola, Minna Canthin kauppiaskollega, perheetön nainen, joka yritti saada elantonsa kirjoittamalla lehtiin. Hän tuli hädin tuskin toimeen. Kun hän oli menettänyt kauppansa asumuserossa, hänen isänpuoleinen sukulaisensa Antti Ahlström tarjosi mahdollisuutta pitää kauppaa Leineperin tehtaidensa yhteydessä, hyvällä palkalla, kaiken lisäksi. Antti Ahlström oli 17-vuotiaana opettanut laskentoa tuolloin 7-vuotiaalle Mathilda-sukulaistytlle, joka tämäkin oli etevä laskija. Vastalahjaksi tyttö kutoi Ahlströmille korean vyön, jota kauppaneuvos vuosikymmeniä myöhemmin näytti tuttavilleen todisteena ”oppimestarintoimestaan”. Vastanaineet Ahlströmit tavatessaan Mathilda puolestaan ennusti Antti Ahlströmille kädestä: ”Katselin hetkisen mieltiväisenä ainoalaatuista kättä, jossa ei todellakaan ollut mitään ristejä eikä neliöitä. Ei mitään muuta kuin kolme selvää suuntaviivaa.” Mathildan oli siis helppo ennustaa teollisuusmiehen tie menestyksekkääksi, maita, metsää, rajattomia markkinoita koti- ja ulkomailla, ”vaikka Tyneenmereen asti”

Myymälänhoitajana Leineperissä kirjailija sai maksetuksi velkansa. Seuraavaksi Antti Ahlström kutsui kirjailijan Ahlströmin koulun käsityönopettajaksi, jonka toimen ohella tämä saattoi jatkaa kirjoittamista. Kirjailija rakensi itselleen Kalliolan talon, josta omaksui itselleen oman nimenkin, kuin itsenäisyysjulistuksen. Tontilta kannetuista kivistä tuli osa Ahlströmin koulun kivijalkaa. Vastaavasti Ahlströmit tulivat vastaan kalliissa rakennusaineissa: Mathilda sai lunastaa Antti Ahlströmin vanhan aittarakennuksen ystävänhintaan leskirouva Ahlströmiltä. Kun Mathilda auttoi Antti Ahlströmin sukutietojen kokoamisessa, hän sai Eva Ahlströmiltä avokätisen rahallisen korvauksen.<sup>169</sup>

Ahlströmien tiiviin avioliiton jälkeen Eva kuvailee itse ja omin sanoin tilannetta suuryrityksen johtajan leskenä: hän kertoo yrityshistoriikkiinkin kirjatun kriisin, jossa konttorinjohtaja Hall yritti heti alkuun nousta yrityksen johtoon, korotutti palkkaansa ja vaati lisää sekä yritti rakennuttaa itselleen huvilan yrityksen varoilla, kun Eva joutui olemaan poissa, Norjassa hoidattamassa sairasta poikaansa. Heti kun Eva oli siis joutunut kääntämään selkensä, vallantavoittelija oli jo vauhdissa ja esitti lisää vaatimuksia, kun Eva palasi. Lisäksi Hallin hermostunut ja kiivas luonne suututti työtoverit. Hän osoittautui muutenkin epälojalliseksi yritykselle: ”Tämän takia olin pakotettu sanomaan hänelle



suoraan, että hän oli nyt vapautettu palveluksestamme.”<sup>170</sup> Tiukka linja puri ja työrauha palasi yritykseen ja sen johtoon.

Sattumalta Ahlströmin omistamien teollisuuslaitosten historiaan liittyy yksi aiempikin naisjohtaja: Strömforsin ruukkia johti nainen melkein viidenkymmenen vuoden ajan. Virginie af Forselles (os. Carlskiöld) astui ruukin omistajaksi ja johtajaksi miehensä, vuorineuvos Henrik Johan af Forsellesin kuoleman jälkeen vuonna 1790 ja toimi johdossa aina kuolemaansa saakka vuonna 1847. Leskirouva af Forselles aloitti vaikeissa oloissa heti pikkuvihan jälkeen, mutta hänen aikanaan rakennettiin uutta ja laajennettiin toimintaa moninkertaiseksi. Ruukki siirtyi vuorineuvoksettaren kuoleman jälkeen hänen pojanpojalleen ja vuonna 1886 sen osti Antti Ahlström.<sup>171</sup>

Mutta kun Ahlströmin vanhin poika Walter oli kotiutunut yritykseen ja pääsyt omilleen ja äiti näki poikansa saavuttaneen valmiuden johtajantehtäviin, Eva Ahlström vetäytyi tehtävistään ja saavuttamastaan asemasta. Tämä tapahtui vuonna 1904. Yksi suuri liike-elämän johtonaisen tarina oli kuitenkin kohta jo alkamassa. Muutaman vuoden kuluttua Walter nimittäin sai tyttären, jonka sittemmin tunnemme Suomen taideteollisuuden ja taiteensuosinnan historialta. Hänen nimensä oli Maire Gullichsen.

Norrmén päätyy luonnehtimaan johtaja Eva Ahlströmiä:

*”Tarkalla liikevaistollaan ja vahvalla luonteellaan Eva Ahlström, porvarintytär Kristiinankaupungista, oli itse asiassa kaikkea muuta kuin epäsofiva rooliin, joka yhtäkkiä hänelle tarjoutui, johtajattarena yhdessä maamme suurimmista liikeyrityksistä. Häntä on ehdottomasti pidettävä yhtenä vuosisadanvaihteen Suomen merkittävimmistä naisista.”*<sup>172</sup>

Ahlströmin historiikissa ei mainita sanallakaan Eva Ahlströmin maailmankatsomuksen osa-aluetta, joka varmasti osittain selittää hänen riuskuutensa ryhtyä yritysjohtajaksi: hän oli aktiivinen naisasianainen, jota Porin nuorsuomalaispiireissä vaikuttava Minna Canthin tytär, mitä ilmeisimmin kuopus Lyyli (1880–1969), luonnehti Evan 60-vuotissyntymäpäivillä vuonna 1908: ”Minä naisena kiitän Teitä sydämellisesti, kiitän sieluni syvyydestä siitä, mitä Te niin kauniisti olette tehneet naisasian hyväksi.”<sup>173</sup> Eva itse lainaa tätä muisteloissaan, mutta sen paremmin hän kuin Ullnerkaan eivät tohdi mennä yksityiskohtiin siinä, millä eri tavoilla Eva Ahlström oli mukana naisasiassa ja

paikallisen Naisyhdistyksen toiminnassa. Hän oli epäilemättä sekä aktiivijäsen että myös donaattori, joka pelkästään 60-vuotissyntymäpäivänään lahjoitti suuria summia muun muassa Noormarkkuun perustettavalle sairaalalle, naisten koulutukseen, musiikkitoiminnalle, Aleksanterin yliopistolle, Naisasialiitto Unionille ja Suomalaiselle Naisyhdistykselle. Samana vuonna hänet kutsuttiin Unionin kunniajäseneksi.<sup>174</sup> Näissä piireissä Eva Ahlströmillä ja Mathilda Roslin-Kalliolalla lienee ollut ainakin kaksi yhteistäkin tuttavaa: Alexandra Gripenberg ja Hilda Käkikoski.<sup>175</sup>

Eva Ahlströmin nimi vilahdaa monissa yhteyksissä, joista ymmärrämme hänen toimineen harmaana eminenssinä erilaisissa edistysmielisissä hankkeissa. Kun Lucina Hagman havahtui naisasialiikkeen Helsinki-keskeisyyteen ja halusi kanavoida apua köyhille rintamaille, kahdenkymmenen naisen puoluerajat ylittävä neuvonpito pidettiin nimenomaan Eva Ahlströmin kotona. Tuloksesta syntyi Marttaliitto.<sup>176</sup> Eva Ahlströmin lahjoitus vuonna 1905 perustetulle naisasiakirjailija Adelaide Ehrnroothin muistosäätiölle oli mahdollistamassa Unionin kulttuuripalkinnon perustamista. Se jaettiin ensimmäistä kertaa vuonna 1911 ja sen sai kirjailija L. Onerva runokokoelmastaan *Särjetyt jumalat*.<sup>177</sup> Vähän ennen miehensä kuolemaa Eva Ahlström oli Helsingissä seurustellut tiiviisti Adelaide ”Aia” Ehrnroothin, tämän omien sanojen mukaan ”naisasian Sven Dufvan” kanssa. Eva oli kuvaillut keskusteluja tyttärelleen kirjeessä ja Tyra muistelee:

*”Aias syn på mannen, som aldrig får störas om de är disponerade att skriva, och på kvinnan i samma situation, som jämt blir avbruten av otaliga bud, än är det ägg, som bjuds ut, än en räkning, än det ena eller andra, ingen tar hänsyn till henne – fann Eva klok och riktig.”<sup>178</sup>*

Ahlströmien Walter-poika kävi Lucina Hagmanin Uutta yhteiskoulua.<sup>179</sup> Ennen valtionapua Eva Ahlströmin rahalahjoitukset tekivät Hagmanin yhteiskoulun toiminnan mahdolliseksi.<sup>180</sup> Näin kauaskantoista oli pioneerinaisten sijoitustoiminta: investoinnit ovat hyödyttäneet suomalaista yhteiskuntaa. Tunnetuin näistä sijoittajista on Snellmanin ikätoveri Aurora Karamzin (1808–1902, os. Stjernvall), jonka laaja, sosiaalista hyvinvointia edistänyt investointitoiminta ja elämäntyö kiteytyvät hänen vuonna 1867 perustamaansa Diakonissalaitokseen. Johtajaksi hän nimitti luonnollisesti naisen, Amanda Cajanderin (1827–1871), joka oli valmistunut Suomen ensimmäiseksi diakonissaksi muutamaa vuotta aiemmin.

Eva Ahlström tuki rahallisesti ja laajasti kouluja ja yhdistyksiä, eläkekassoja ja tuberkuloosin vastustustyötä.<sup>181</sup> Tällainen investointi tuntuisi nykyäänkin, kun hyvinvointivaltion asemaa ja hintaa punnitaan. Mutta teollisuusjohtajan ja

naisasianaisen roolien sijasta korostuu Evan jälkimaine äidillisenä lahjoittajana ja erinomaisena äitinä... Samaan tapaan virallisemmassakin historiankirjoituksessa Evan rooli yrityksen johdossa jää mainitsematta: *Suomen miehiä* -teoksessa kerrotaan luonnollisesti hyvin laveasti Antti Ahlströmistä, mutta hänen kuolemansa jälkeinen yrityksen tila kuittaantuu varovaisella viittauksella nousevaan polveen ja lisäyksellä: ”Ahlströmin leski ja perilliset ovat yhä jatkaneet sitä isänmaallista lahjoitustyötä, jonka hän oli aloittanut.”<sup>182</sup>

Itse asiassa ei ole mitenkään epäjohdonmukaista, että teollisuusjohtaja on elämäkatsomukseltaan naisasianainen. Monet pikkukaupunkien ja -paikkakuntien itsenäisistä naiskauppiaista kuuluivat Suomen Naisyhdistykseen tai osallistuivat muuhun porvarilliseen naisasiatyöhön. Tehtaanomistaja ja -johtaja Ida Salin (1865–1952) oli Suomen ensimmäisiä puutarhurin koulutuksen hankkineita naisia, kunnes miehensä kuoleman jälkeen vuonna 1899 ryhtyi tämän omistaman nyöripunomon johtajaksi. Neljän työntekijän yrityksestä kasvoi Ida Salinin johdolla suuri ja menestyksekkäs nappi- ja nyöritehdas. Henkilökunta oli koulutettua ja työhönsä motivoitua, uusin tekniikka oli käytössä ja Ida Salinin johtamistapaa on luonnehdittu ”demokraattiseksi ja luovaksi”. Lisäksi Ida Salin oli Naisasialiitto Unionin aktivisti, joka jälkisaädöksessään lahjoitti Lauttasaareen rakennuttamansa merenrantahuvilan Unionille virkistys- ja koulutuskäyttöön.<sup>183</sup>

## **Hanna Parviainen (1874–1938), ensimmäinen kauppaneuvos**

Keskisuomalaisen kauppias- ja tehtailijaperheen tytär Hanna Parviainen sai kirjanpitäjän koulutuksen ja pääsi kassanhoitajan tehtävien jälkeen hoitamaan perheyhtiön maataloutta Sulkulan, Vähälahden, Pitkälahden ja Karhujärven tiloilla kahdenkymmenen vuoden ajan vuodesta 1900 lähtien. Hanna Parviainen menestyi loistavasti tässä tehtävässä: peltopinta-alaa raivattiin lisää, soita kuivattiin, uusia teitä vedettiin. Parviainen perusti turvepehkutehtaan, harjoitti karjanjalostusta ja kalanistutusta. Riitta Mäkelä luonnehtii ajanjaksoa: ”Vuosisadan kaksi ensimmäistä vuosikymmentä lienevät olleet Hanna Parviaisen elämässä parasta aikaa. Itsenäinen, hyviä tuloksia tuottanut toiminta sopi hänen hieman itsevaltaiseen suuntaan kehittyneelle luonteelleen.”<sup>184</sup>

Veljien kuoltua Hanna Parviainen joutui jättämään tilanjohtajan työnsä ja siirtymään tehtaiden johtoon. Ensin vuosina 1922–1925 Hanna Parviainen toimi Joh. Parviainen Oy:n ja Kiminki Oy:n toimitusjohtajana, kunnes hän sai koko perheyhtiön yksin omistukseensa vuonna 1925 ja keskitti yrityksen toimin-

nan Säynätsalon tehtaisiin. Vuotta myöhemmin Hanna Parviainen sai Suomen ensimmäisenä naisena kauppaneuvoksen arvon. Terminä kauppaneuvos on etumerkiltään maskuliininen: kauppaneuvoksetar on kauppaneuvoksen rouva, naiskauppaneuvos puolestaan jotain ihan muuta.

Hanna Parviainen nousi yrityksen johtoon kuitenkin erittäin epäedullisissa suhdanteissa. Vaikka hänellä olisi ollut enemmän aikaa ja malttia sopeutua tehtaan johtojärjestelmään eli omistajajohtajan yhteistyöhön hallintoneuvoston ja johtokunnan kanssa, olivat edessä kuitenkin vaikeat ajat: lama-aika iski tuotantoon ankarasti. Vaikeudet ja velat kasaantuivat, kunnes Hanna Parviaisen oli pakko myydä osakkeensa pankeille vuonna 1936.<sup>185</sup>

Mutta kuten varakkailla suomalaisnaisilla on jopa vuosisatoja ollut tapana, Hanna Parviainen oli myös merkittävä lahjoittaja ja sijoittaja. Säynätsalon tehdasyhteisö sai Hannasta matriarkaalisuuden suojelijan, joka perusti paikkakunnalle lastentarhan ja sille kirjaston, työläisäitien avustusrahaston sekä tilasi asutuspulaa lievittävän asuinalueen piirustukset hyvältä ystävältään, Ebeneserin yhteydessä mainitulta arkkitehti Wivi Lönniltä. Monet muutkin hankkeet sekä lähiseudulla että valtakunnallisesti saivat Hanna Parviaisen lahjoittamaan, sijoittamaan ja mesenoimaan.<sup>186</sup> Wivi Lönn (1872–1966) puolestaan oli ennen Hanna Parviaisen tutustumista kokenut kirpeästi menestyvän naisen vaikeudet miehisellä alalla. Hänen arkkitehtitoimistossaan työskenteli hänen alaisuudessaan useita arkkitehteja, rakennusmestareita ja piirtäjiä. Eikä ihme, että Wivi Lönn työllisti: hän voitti jatkuvasti suunnittelukilpailuja. On laskettu Lönnin voittaneen ensipalkintoja enemmän kuin naispuoliset arkkitehdit hänen jälkeensä ainakaan 1970-luvun loppuun mennessä. Kilpailevien toimistojen miehet olivat katkeria ja kateellisia tästä menestyksestä. ”Naikaa se tyttö pois kilpailemasta”, oli Helsingin kollegojen ohje.<sup>187</sup> Avioitumisen sijasta Lönn ja Parviainen matkustivat ja asuivatkin yhdessä. Parviaisella oli myös kasvattilapsi.

## **Hella Wuolijoki (1886–1954): ”Olen aina suurella ihastuksella seurannut naisia, jotka ovat ottaneet kohtalonsa käsiinsä ja itse luoneet oman, itsenäisen elämänsä”**

Hella Wuolijoen (os. Murrin) nuoruudenliitto kansanedustaja Sulo Wuolijoen kanssa oli taloudellisten huolien leimaama. Kansanedustajan työn katsottiin olevan osa-aikaista, joten aviomiehen palkka oli pieni. Tehtyään vuosikautia

oikeastaan useampia työpäiviä yhden työpäivän aikana Hella Wuolijoki ryhtyi liikealalle. Ensin hän työskenteli lakiasiaintoimistossa konttoristina ja vuonna 1914 hän aloitti Kaarlo Kontron ja Juho Kuosmasen vastaperustetussa agentuurissa konttoristina ja kirjeenvaihtajana. Hän toimi liike-elämässä seuraavat seitsemäntoista vuotta. Liikekumppaneita ei arveluttanut palkata lehti-ilmoitukseen vastannutta nuorta, venäjänkieltä taitavaa virolaisrouvaa, joka oli tunnettu sekä kirjailijana että sosialistina.<sup>188</sup>

Maisterista tuli konttoristi, mutta hän oli valmis tekemään lujasti työtä ja elättämään perhettään. Jo alkuvaiheessa hän äimistyi kollegojensa asennetta työhön ja liikealaan:

*” – tarkkailin – mielenkiinnolla näiden itsenäisten naiskonttoristien elämää, ja tulin sen johdosta aivan toivottomaksi. Olinhan juuri suomentanut Elin Wägerin 'Norrtullsligan', erinomaisen kirjan, joka paljasti kaiken kurjuuden Ruotsin konttorityttöjen keskuudessa. Meilläkin tämä naispuolinen kaulusköyhälistö oli ikävämmässä asemassa kuin miespuoliset toverinsa. Kaikkein surkeinta oli heidän oma käsityksensä heidän työnsä väliaikaisuudesta. Suurin osa heistä käsitti ansiotyössä käyvän naisen elämän ainoastaan väliaikaiseksi ja tilapäiseksi, 'siksi kunnes menee naimisiin'. Hämmästyin, miten heidän koko elämänsä oli väliaikaisuuden kannalla. Ne, joilla ei ollut kotia kaupungissa, asuivat palkasta riippuen joko yksin tai 'bolagistina'. He elivät melkein pelkällä kahvilla ja voileivillä. Tuskin monikaan heistä söi kertaakaan päivässä lämpimän aterian. Näissä 'bokseissa' ja vuokerahuoneissa ei sellaisilla naisillakaan, jotka jo parikymmentä vuotta olivat palvelleet konttorissa, ollut yhtään omaa huonekalua eikä omia tavaroita, ei edes kirjoja. He viettivät täydellistä matkalaukkuelämää. Useat heistä eivät keittäneet edes kahvia kotona, vaan joivat aamukahvinsa kahvilassa. Elämä virtasi päivä päivältä heidän sormiensa lävitse, ja vuosi vuodelta tuli työ yhä enemmän mekaaniseksi.”<sup>189</sup>*

Missä on sitoutuminen, missä kunnianhimo ja eteenpäin pyrkimisen into, missä halu huolehtia omista voimista ja jaksamisesta? Ei missään, koska pienipalkkaiset naiset olivat asennoituneet odottamaan vain naimisiin pääsyä. Heissä ei voinut kehittyä oman onnensa sepän (tai pikemminkin kutojattaren) henkeä ja sisua, sillä kukaan ei odottanut heiltä yhtään mitään muuta kuin toistaiseksi-suorituksia. Tämän enempää ei periaatteessa olisi julkisen sektorin pätkätyötä teettävällä johtajalla oikeutta silpputyöläiseltään vaatia: kun työntekijään ei sitouduta, ei työntekijäkään sitoudu. Tulevaisuus ei ole yhteinen, kiinnostava eikä haastava, vaan epämääräinen, houkuttelematon ja näköalaton. Tähän irtosuhteeseen on hyvin vaikea virittää edistyksen yhteistä eetosta ja ajatusta itsensä ja kykyjensä jatkuvasta kehittämisestä. On täysin johdonmu-

kaista, ettei Wuolijoen kuvaamasta työkulttuurista noussut itsenäisiä yrittäjiä tai johtajia:

*”Asianajotoimistossa, jossa koko ajan oltiin tekemisissä lain kanssa, yritin saada tyttöjä lukemaan edes lakikirjaa. Yritin jopa selittääkin heille lakia. Luin tuomarinohjeita, luin vuoden 1734 naimakaarta, sitä suurta runoa, ja selitin sen merkitystä naisille. – – [O]lin hämmästynyt, että tytöt, jotka palvelivat asianajotoimistossa ja koko ajan joutuivat tekemisiin lakipykälien kanssa, joutuivat seuraamaan oikeusjuttujen kehitystä, sekä tavallisia velkomuksia että sangen mielenkiintoisia rikoskysymyksiäkin, eivät olleet sen vertaa kiinnostuneita noista jutuista, että olisivat ottaneet lakikirjan käteensä ja tutustuneet pykäliin, joihin jutut ja heidän oma elämänsäkin perustuivat. En voinut käsittää, etteivät he itse mitään tehneet tullakseen tuomarien työtovereiksi, vaan koneellisesti, mitään ajattelematta ja muistelematta kirjoittivat saneltuja tai heille kirjoitettuja konsepteja...*

*Minua kauhistutti ajatuskin siitä, että ihminen voi elää koneen osana. Miten voi tehdä työtä tuntematta koko työn prosessia, sen alkuperää ja päättöstä.*

*– – Muistan miten minä, haibattelija, yritin siihen aikaan selittää konttorityöille, että heidän piti kehittää itseänsä, jotta he voisivat tehdä itsenäisempiäkin töitä, joihin ei suinkaan yliopistolukuja tarvittu, vapauttaakseen tuomarit pienemmistä asioista jne. Eräs neitonon sanoi, että se olisi ’leivän viemistä nuorten tuomarien suusta’, että konttorissa varmasti katsottaisiin karsaasti ja että apulaistuomaritkaan eivät luottaisi heihin. Siihen en luonnollisestikaan voinut vastata muuta kuin että ansaitkaa se luottamus.*

*En ole koskaan jaksanut sulattaa, että ihmiset tuntevat itsensä valmiiksi, että tässä nyt on muka ’minun elämäni eteeni pürretynä ja muureilla ympäröitynä’ ja tähän täytyy tyytyä kuolemaan saakka.”<sup>90</sup>*

Työn prosessin tunteminen paitsi lisäsi työn mielekkyyttä ja kiinnostavuutta, teki myös mahdolliseksi kohota johtamaan ja ohjaamaan tuota prosessia. Wuolijoen sosialismiin voi siis ajatella sisältyvän tiedon ja johtamisen periaatteen.

Sotavuodet olivat aikamoinen hetki aloittaa liike-elämässä: vaikka sota toi Suomen teollisuudelle sievoisia voittoja, olot olivat tavarantoimituksen suhteen sekä niukat että sekavat. Mutta Wuolijoki ei epäröinyt kansainvälistä työtään ja elintarvikkeiden ja raaka-aineiden metsästämistä markkinoilta. Hän kuittaa reippaasti muistelllessaan tätä työtä:

*”Voi miten vähän aivoja tarvitaankaan liike-elämässä. Sen kun yksinkertaisesti antaa mielikuvituksensa hiukan lennellä ja keksii erilaisia suunnitelmia, mitenkö rajojen ollessa suljettuina saisi maahan kahvia ja sokeria, tai viljaa, tai jos riski oli hyvin suuri ostoksien toimittamisesta, mitenkö voi vähentää sitä riskiä panssaroimalla tietty hinta ja myymällä tavara etukäteen toimitusklausulilla, se tahtoo sanoa, ehdolla, ’jos onnistutaan saamaan’. Näin siis antaa aivojen leikkiä ja sanalla sanoen keksii jotain.”<sup>191</sup>*

Wuolijoen työnantajat eli Kontro ja Kuosmanen pystyivät itse asiassa muutamassa vuodessa luomaan valtavan omaisuuden sodan poikkeusolojen ansiosta. Kahvia, viljaa ja siirtomaatavaraa välittävästä yrityksestä tuli muutamassa vuodessa yksi Suomen johtavista kauppahuoneista ja kumppanuksista maan varakkaimpia miehiä. Jokin rooli nuorella Wuolijoellakin oli tässä menestyksessä. Hän sai tehdä itsenäisiä liikematkoja sekä Venäjälle että Ruotsiin.<sup>192</sup> Wuolijoki itse muistelee rahankuljetuskuriirimatkojaan sodanaikaiseen Pietariin: hän oli todellisessa vaarassa ja tiesi sen itsekin. Jo pelkästään hotellissa yksin asuminen oli vaarallista, saati käteisen rahan kuljettaminen kaupungissa ilman saattajaa. Mutta Wuolijoki oli nuori ja uskalias, mutta myös oppivainen:

”Liikemiesten suhtautuminen minuun oli oma probleemin. Nuori nainen, joka oli mukana suurissa, oikein suurissa kaupoissa, oli tietenkin juuri Venäjällä täydellinen ’valkoinen varis’, ja usein tuntui, että herrojen oli ensin aika vaikeata suhtautua minuun vakavasti: maailmanmiehinä he pyrkivät suutelemaan kättäni. Ymmärsin kuitenkin, että siinä seurassa, jossa ei tunnettu itsenäisiä naisia, oli ehdottomasti vältettävä käyttämästä naisellisia keinoja, ja vaistomainen elämänviisaus opetti minut kovin ankaraksi ja asialliseksi liikeneiseksi, jonka oli käytädyttävä niin, etteivät herrat päässeet liian lähelle. Olisin mielelläni monestikin laskenut leikkiä ja nauranut ja hieman keimaillutkin, mutta itsesäilytysvaisto oli siksi voimakas, että väistin kaikki salakarit. Minulla oli monesti kiusaus suorastaan käyttää tummia silmälasia, sillä olinhan sentään nuorenpuoleinen eivätkä venäläiset herrat millään olleet tottua siihen, että Medvjedissa tai Dononissa oli istuttava nuoren naisen seurassa aivan kuin hän olisi ollut juuri luostariin vastaanotettu nunna. En tietenkään uskaltanut viitatakaan siihen, että olin aikanani ollut Pietarin yliopistonkin ilmaa haistelemassa ja että olin yliopistonaisia.”<sup>193</sup>

Tämä saattaa kuulostaa tutulta monen ulkomaankaupan parissa työskentelevän nykynaisen korvissa, sillä naiset joutuvat kohtaamaan kulttuurierot maailmalla yleensä paljon voimakkaammin kuin miehet. Wuolijoki toimi juuri Venäjän suunnalla, jota nyt liki sata vuotta myöhemmin pidetään yhä suomalaisille tärkeänä liiketoiminnallisena haasteena. Ravintolassa käytävät liikeneuvottelut sekoittavat tapakulttuurisen pakan, kun seurueessa on mukana nainen, jolla ei ole aviomiestä mukana, vaan hän on paikalla työn puolesta.

Hella Wuolijoki aloitti liikeuransa poikkeusolosuhteissa, ensimmäisen maailmansodan aikana: siksi hän sai melko vauhdikkaan ja seikkailullisen alun, jota hän itse piti ”helppona”. Wuolijoki murjaisee muistelmissaan:

*”Tarvitaan hieman ahkeruutta, hieman sisua, ruokahalua, rahanhimoa ja häikäilemättömyyttä ja leikinhimoakin, mutta järkeä ei nyt niinkään paljon. Ei ainakaan sellaisina aikoina, jolloin suurimmat omaisuudet on tehty ja tehdään, nimittäin sotien aikana. Sellaisena aikana, jolloin tavara on puute, tavara myy itse itsensä, kun sitä vain osaa hankkia. Siis hankinta tulee pääasiaksi. Ja samalla siihen peliin, jota kutsutaan liike-elämäksi, tulee hiukan jännitystä. — Olen ollut mukana liikkeessä, joka tuotti tähän maahan ensimmäisen maailmansodan aikana suurimman osan kahvista ja muista siirtomaatavaroista, mutta en tiedä, olenko koskaan nähnyt yhtään papua siitä kahvista, jota olen ollut mukana hankkimassa. — Minä olin mukana tavaran hankinnassa, ja se vaatii todellakin ei niinkään paljon järkeä kuin mielikuvitusta ja ihmistuntemusta, ja sitä minulla oli jonkin verran. En myynyt tavaraa, vaan myin mielikuvitustani, suunnitelmiani. Myin psykologista taitoani käsitellä ihmisiä, keksiä niiden suunnitelmat ja vastasuunnitelmat ja ruokahalut. Sanalla sanoen, myin sodan aikana kappaleita aivoistani. Ja kuten sanottu, aivoillani oli erinomaisen hyvät markkinat! — Yksinkertaisesti vain myin suunnitelmiani niille, joilla oli mahdollisuudet totentaa niitä, se tahtoo sanoa, niille, joilla oli liikepääomaa, jota minulla itselläni ei ollut. Keksin, millä kombinaatioilla oli mahdollista saada lisenssejä eri maista ja maitten välillä, keksin, kenen luo voitiin mennä ehdottamaan jotain suunnitelmaa, tiesin ja keksin, mitä tavaraa kulloinkin tarvittiin, ja tunsin suunnilleen niin paljon kauppa-geografiaa, että sain siitä osvuittoja suunnitelmieni laatimiseen.”<sup>194</sup>*

Wuolijoki kehitti keinoja ohittaa suljettuja rajoja, saada transito-lupia ja mini-moida riskiä ”panssaroidamalla tietty hinta ja myymällä tavara etukäteen toimitusklausulilla”, hän kykeni ohittamaan välikäsiä, pehmittämään vastapuolen kaskuilla ja yllättämään kompetenssillaan, taktikoimaan lisenssien järjestämisessä, takavarikkojen kiertämisessä sekä kompensatioiden järjestämisessä; myöntäpä hän harjoittaneensa tietynlaista psykologista taktikointiakin luomalla odotuksia ja pelkoja kauppakumppaniensa mieliin. Kielitaitonsa ja tilannetajunsa ansiosta hän pystyi pokerikasvoisesti taivuttelemaan senaatin venäläisen varapuheenjohtajan antamaan hintatakuuta ja Pietarissa ulkoasiainministeriön kauppaosaston johtajan sopimaan sokeriluvusta Ison-Britannian kanssa. Hän rakensi oman yhteysverkostonsa ja palkkasi oman agentinkin metsästäämään hänelle tavaraeriä. Hän sai Tukholmassa arvostavan liikanimen Suomen ulkomaankaupan ”enfant terribleinä”. Wuolijoki ei pelännyt rahaa, muttei myöskään sen menettämistä eikä koskaan menettänyt yöuniaan rahan



takia. Hän osasi irtaannuttaa arvonsa pelkästä rahasta ja tarkkailla itseään ja toimintaansa myös ulkopuolisen silmin. Lisäksi hän piti aina mielessä sen työn, joka kätkeytyi jokaisen rahansiirron taakse: pelkkää rahansiirtoa hän ei pitänyt kunnioitettavana, ensisijaisena ja tärkeimpänä työnä. Silti hän teki hyvin kauppaa ja suuria voittoja yritykselle. Saiko hän palkkioksi ylennyksen tai edes bonuksia? Ei ylennystä, ei kiitosta – ja bonus, jonka hän eräästäkin tuonaikaisia miljoonia tuottaneesta Tukholman-toiminnastaan sai, oli niin pieni, että lukijaakin hävettää.<sup>195</sup>

Liike-elämä oli Hella Wuolijoelle ideoimista, suunnittelemista, pelaamista, vähän näyttelemistä ja ohjaamistakin. Ei ihme, että hän halusi johtamaan omaa yritystä. Alkuvuodesta 1917 hän irrottautui Kontro & Kuosmaselta saatuaan liiketuttaviltaan sopimukset edustuksista ja Pietarin-laivauksista erinomaisin provisioin. Pääasiallinen asemapaikka vaihtui Tukholmasta Pietariin. Maaliskuussa 1917 Wuolijoki perusti oman yrityksen – kuullakseen suunnilleen saman tien vallankumouksen alkaneen Pietarissa. Mutta Wuolijoki oli jo päätöksensä tehnyt ja huomasi pian ansaitsevansa omalla yrityksellä moninkertaisesti entiseen kuukausipalkkaansa nähden. Hän asioi uuden, Kerenskin hallituksen kanssa, junaili sujuvasti jättikauppoja Amerikan lähetystön kanssa ja seurasi samalla vallankumouksen etenemistä. Amerikkalaisten kanssa asioidessa haittaa ei ollut siitäkään, että Wuolijoella oli rakkaussuhde amerikkalaisen suurliikemiehen John Danielin kanssa<sup>196</sup>. Mutta Wuolijoen liiketoimet päättyivät sodan myötä; lokakuun vallankumouksen ja kansalaissodan koittaessa Hella Wuolijoki oli omillaan, Kaivopuiston-kodissaan tuntuvan omaisuuden keränneenä, epätietoisena:

*”Tuhkimosta oli tullut prinsessa, tosin ilman prinssiä ja tosin kovin väsynyt ja kaubistunut prinsessa auttamattoman kaukana politiikasta ja yhteiskunnasta. Minua on aina barmittanut, ettei Andersenin satu kerro, muistiko Tuhkimo myöhemmin, että hän oli lajitellut linssejä keittiömuurin edessä. – – Ei enää ollut taloudellisia huolia, ja ylimalkaan minulla alkoi olla aikaa ensimmäistä kertaa elämässäni. Se oli inhottavaa.”<sup>197</sup>*

Hella Wuolijoki alkoi pitää kirjallis-poliittista salonkia kotonaan aivan 1700- ja 1800-lukujen välillisen vallankäytön malliin. Vallasnaisten salongit olivat pikkuparlamentteja, joiden kautta saattoi vaikuttaa koko poliittis-taloudelliseen päätöksentekoverkostoon.

Vuosi 1923 oli tärkeä vedenjakaja: Hella Wuolijoesta tuli eronnut rouva ja hän perusti kaksi toiminimeä, joilla hän tuotti puutavaraa Itä-Suomesta ja Neuvosto-Karjalasta. Viron ensimmäinen naismaisteri, Helsingin Aleksanterin yliopistossa kansanrunoutta, historiaa, venäjää, estetiikkaa ja kirjallisuustie-

dettä opiskellut 37-vuotias Wuolijoki perehtyi arkailematta puutavara-alaan. Hän huolehti koko tuotantoketjusta, perusti sahateollisuuskoulun, leimasi työväkensä kanssa omien metsiensä tukkipuita, vuokrasi sahan, teki tarvittavat suunnitelmat ja laskelmat. Liikenainen ja johtaja kuvasi tuntemuksiaan työnsä tuoksinassa:

*"Oli uittopuun tuoksu sahan altaissa, sahanterän kirskana jäätyneen männyn tyvessä, paljastunut punainen bongan sydän kanttipenkillä. Kuin maan uumenista kasvaneet salaperäisen kukan sydänlehdet putoilivat haljenneesta tukista laudat, ja punertavan honkapuun matka maailmalle alkoi."<sup>198</sup>*

Kuten Hanna Parviainen hieman aiemmin Keski-Suomessa, Hella Wuolijoki johti Marlebäckin kartanoaan Itissä valistusajalta periytyvien, kunnianhimoisten kehittämisperiaatteiden mukaan: kartanon pellot salaojitettiin, peltopinta-alaa kasvatettiin moninkertaiseksi ja karjaa jalostettiin<sup>199</sup>.

Wuolijoki koki johtavansa Marlebäckii ihanteidensa mukaisesti, kuin neuvostotasavallan periaatteellista pienoismallia. Kartanon työväkeen sovellettiin kahdeksan tunnin työpäivää, he saivat keskimääräistä parempaa palkkaa, työsuorituksia valvottiin kollektiivisesti, kirjanpito oli avointa ja kartanonemäntä osallistui itse kaikkiin töihin lannanajamisesta lähtien, omia työtuntejaan las-



**Hella Wuolijoki ja Vappu**

kematta. Osallistuminen totiseen työntekoon antoi Wuolijoen mukaan hänelle johtamisen oikeutuksen alaisten silmissä. Tämän neuvostotasavallan – tai kuningaskunnan – nimi oli Ab Marlebäck Oy, sillä se oli todella rekisteröity yhtiöksi. Siihen kuului 150 hehtaaria viljelyksiä, 300 hehtaaria metsää; lypsylehmiä oli kahdeksankymmentä. Työväkeä oli kolmisenkymmentä henkeä. Kartanonemäntä oli pidetty väkensä keskuudessa, sillä hän huolehti henkilökuntansa asioista. Wuolijoki järjesti heille myös kulttuuririentoja, tansseja ja kirjaston.<sup>200</sup> Siinä mielessä hän muistuttaa kaikkia aikakauden patriarkalistisia työnantajia ja matriarkalistisia vallasnaisia.

1920-luvun alussa Wuolijoki vasta lämmitteli vanhoja liikesuhteitaan ja pohti, mihin kaupankäyntiin ryhtyä. Hän jopa kaavaili osallistuvansa venäläisten aristokraattien aarteiden myymiseen. Näistä aarteista Neuvosto-Venäjä havitteli vakuuksia kipeästi tarvitsemilleen ulkomaanlainoille. Hanke ei kuitenkaan toteutunut. Wuolijoki päätyi kansainväliseen sahateollisuuteen ja puutavara-kauppaan. Puutavarayritystään hän käynnisteli vuodesta 1922–1923 lähtien, ja viimein vuonna 1929 hän onnistui saamaan neuvostohallitukselta tarvittavan puunostokonsession. Tärkeänä apuna oli vanha tuttava, Wuolijoen yhteistyökumppani Neuvosto-Karjalassa, Suomesta kansalaissodan päättyessä pakenut Edvard Gylling. Neuvosto-Karjalan tukkitavara alkoi uida Wuolijoen rakennuttamalle sahalle Suojolle. Carelia Timber Co:n tuottama sahatavara myytiin lähes kokonaan Iso-Britanniaan. Fuusioiduttuaan Aunuksen Puu Osa-kehtiöön Wuolijoen puutavarayhtiö oli laajimmillaan puolen tusinan sahalaitoksen kokonaisuus, joka työllisti Suomessa 2400 henkilöä. Se kuului Suomen kymmenen suurimman sahayhtiön ja puutavaranviejän joukkoon. Tarkoitus oli myös laajentaa toimintaa rakentamalla selluloosatehdas. Lisäksi Hella Wuolijoki toimi hallituksen sivutoimisena puheenjohtajana Suomalainen Nafta -öljysyndikaatissa, joka myi Neuvosto-Venäjän öljyä eteenpäin.<sup>201</sup>

Puutavaraliikkeen johtajana Hella Wuolijoella oli erikoinen periaate: ”Pidin periaatteenani sallia naispuolisten konttoristieni myöhästyä, kun työ muuten vain tuli aikanaan tehdyksi. Tiesin, miten vaikeata on naimisissa olevien naisten hoitaa elämäänsä ja talousostoksiansa aamiaisaikana tai sinä lyhyenä hetkenä, jolloin kaupat ovat auki työajan päätyttyä.”<sup>202</sup> Tämä kokemus oli peräisin hänen liikeuransa ensivaiheista, kun hän nuorena rouvana ja äitinä teki kolmea osaaikaista työtä ja haki Vappu-tyttärensä leikkikoulusta kello kuusi illalla. Hänen oli hyvin vaikea olla minuutilleen kahdeksalta töissä, mutta toisaalta hän ei vastaavasti lähtenyt illalla minuutilleen töistä kotiin. Työaikajousto oli siis johtaja Wuolijoen tapa tasoittaa työssäkävien äitien arkitöyssyjä. Samat joustotarpeet eli molemminpuolista luottamusta ilmentävät joustovarot työajoissa ovat entistäkin ajankohtaisempia 2000-luvulla.

Mutta 1920-luvun lopussa iski lama, venäläiset alkoivat polkumyydä puuta-varaa, hinnoittelu romahti ja Hellan yritykset joutuivat vaikeuksiin. Hän ei pystynyt enää noudattamaan alan työehtosopimusta, vaan lomautti väkeä ja alensi palkkoja. Tämä piinasi Hella, joka piti itseään mallikelpoisena työntantajana. Liiankin toiveikkaana hän ei ollut kuitenkaan varautunut kunnolla suhdannekäänteeseen, vaan omien sanojensa mukaan ”tehnyt rehellisesti työtä ja kamppaillut ja yrittänyt aina katsoa eteenpäin”. Yritystä ei näilläkään toimilla pystynyt pelastamaan, vaan Aunuksen Puu joutui luotonantajien hallintaan ja Hella joutui vetäytymään hallituksen puheenjohtajuudesta ja toimitusjohtajan paikalta. Hella oli hyvin pettynyt: ”Olen vaarantanut koko olemassaoloni ja menettänyt omaisuuteni lisäksi myös työn, joka on ollut ainoa intohimoni monta vuotta.” Vanha omistus pohja säilyi vuoteen 1936 asti. Seuraavana vuonna Helsingin Osake-Pankki myi Aunuksen Puun Enso-Gutzeitille.<sup>203</sup>

Kokemus johtamisesta ja johtajantyöstä ei ole aivan erillään Hella Wuolijoen kaunokirjallisesta tuotannosta. Niskavuoren naiset ja Juurakon Hulda ovat kertomuksia myös vallasta, kunnianhimosta ja edistyksestä suomalaisen naisen elämässä. Erkki Tuomiojan mukaan Hella Wuolijoki osasi selvästi hyödyntää liike-elämän kokemuksiaan kirjailijan työssä ja tuotantonsa markkinoinnissa. Kirjailijana hänen nimittäin oli jatkossa itsensä elätettävä – ja siinä hän tuli menestymään loisteliaasti myös taloudellisessa mielessä. Wuolijoen asiantuntemusta liiketoiminnassa, talouselämässä ja taloustieteenkin saralla on Erkki Tuomiojan mukaan usein aliarvioitu.<sup>204</sup>

Kypsässä iässä Hella Wuolijoki pohdiskeli kokemuksiaan:

*”Olen ollut monella alalla niin sanottuja uranuurtajanaisia, niin kaupan kuin teollisuudenkin alalla ’valkoisena variksena’. En voi sanoa, että miehet olisivat minua erikoisesti sortaneet. Ehkä en ole antanut heille tilaisuutta. Mutta milloin heillä on ollut tilaisuus ja kysymyksessä on ollut raha, he ovat yrittäneet sortaa minua aivan yhtä hyvin kuin jos paikallani olisi ollut joku työväen puolta pitävä mies. En voi myöskään sanoa, että olisin vaatinut itselleni etuoikeuksia sukupuoleni perusteella, ja olen ollut hyvin mielissäni, jos se sivuseikka on unohdettu. Minun täytyy kuitenkin myöntää, että aikojen alussa, kun rupesin miesten alalle, oli minulla jonkin verran apua siitä, että olin ’valkoinen varis’ enkä niin kovin rumuudellakaan pilattu. Päinvastoin miehet, joiden kanssa olin tekemisissä, tulivat enemmän tai vähemmän kiinnostuneiksi siitä, miten nuorenpuoleinen naisihminen oli saavuttanut esimerkiksi rahantehtäjiin luottamuksen.”<sup>205</sup>*

Miehetkin käyttivät toki keskenään sukupuoltaan hyväkseen, oli kyseessä siten miesten maailman konsensukset tai vaikkapa miehisen menestyksen eri

alueiden korostaminen hierarkiassa etenemiseksi. Ne ovat miehisiä, miesten-keskeisiä keinoja – Hella Wuolijolla oli omansa. Ehkäpä moni 2000-luvun naisjohtajakin tunnistaa jotain tuttua Wuolijoen tuumiskeluissa:

*”Jos tässä nyt rupean tunnustuksia tekemään, niin minun on myönnettävä eräs puute meissä itsenäisissä naisissa. Olen vakuuttunut siitä, että miehet johtavissa asemissa talous- ja kulttuurielämän alalla tulevat toimeen paljon vähemmällä hosumisella kuin naiset. En tiedä, aiheutuuko se naissukupuolen työtraditioiden puuttumisesta, mutta nainen johtavassa asemassa kuluttaa itseään paljon enemmän kuin mies. Naisella tällainen työ alkaa täyttää koko hänen elämänsä, useimmiten hän menettää koko yksityiselämänsä.”<sup>206</sup>*

Hella Wuolijoki ei siis aikalaistensa kuorossa väitä, että nainen on heikkorakenteisempi ja henkisesti hennompi kuin mies, vaan että nainen tekee enemmän työtä samassa ajassa. Suurennuslasin alla ei ole varaa ottaa rennosti.

Istuttuaan maanpetossyytteen takia puolitoista vuotta vankilassa Wuolijoki nimitettiin rauhan tultua kesäkuussa 1945 Yleisradion pääjohtajaksi. Vielä yksi johtajanura, 59-vuotiaana. Aikana, jolloin Suomessa oli edelleen niukasti näin näkyvällä ja vaikutusvaltaisella paikalla olevia naisjohtajia, Wuolijoki tarttui taas epäroimättä uuteen haasteeseen. Hän perusti Radioteatterin ja johti tunnetun keskusteluryhmän Pienoisparlamentin istuntoja. Eduskunnan valvontaan siirtyneestä Yleisradiosta hän joutui pettymyksekseen eroamaan kesällä 1949. Aivan viimeisenä työnään Hella Wuolijoki valmisteli Snellman-aiheista näytelmää, joka ei ehtinyt valmistua ennen kirjailijan kuolemaa helmikuussa 1954.<sup>207</sup>

Teollisuuden johtajanaiset toimivat aivan erityisen miesvaltaisella alalla. Miesalaisten johtaminen miesten perinteiden keskellä on haaste myös nykynaisille, varsinkin kun johtajien taustalta yleensä löytyvä korkeakoulutuskin alkaa yhä voimakkaammin naisvaltaistua. Diplomi-insinööri-koulutus on nyt niitä harvoja koulutusaloja, joilla naisella jo opiskeluvaiheessa on mahdollisuus verkostoitua kollegiaalisesti myös miesten kanssa. Tällä hetkellä teollisuuden ammattien jako naisten ja miesten aloihin on edelleen hämmästyttävän perinteinen. Museaalinen sukupuolijako ei edistä johtamisenkaan uudistumista. Jos onnistumme tuulettamaan seuraavien sukupolvien ammatinvalintaa, voivatko tulevaisuudessa naiset johtaa uudella tavalla vaikkapa metsäteollisuudessa sekä naisten että miesten yhdistyneitä työkuultuureja?

# PERJANTAI: luovuus ja ilo

Aina 1960-luvulle saakka suomalaiset tekivät yleisesti kuusipäiväistä työviikkoa. Vaikka työviikkomme on nykyään periaatteessa lyhentynyt yhdellä päivällä, teemme jatkuvasti paljon ylitöitä ja viemme töitä kotiin. Parhaimmillaan nykyisen viikkoalmanakan viimeinen työpäivä taipuu silti *casual Fridayksi*, jolloin lähestyvä viikonloppu vapauttaa ajattelemaan epäsovinnaisesti, toiselta kantilta, uudenlaisten käsikirjoitusten kannalta. Joskus perjantai on päivistä luovin.

Luovuuden ja taiteiden aloilla suomalaisia naisia tunnetaan jo 1800-luvulta: suomalaiset naiskirjailijat, -kuvataiteilijat, -laulajat ja -näyttelijät kuuluvat taiteemme kaanoniin. Mutta taidelaitosten johtajina tunnemme heitä huomattavasti vähemmän ja huonommin. Taidealojen laitosten ja yritysten johtaminen – talousjohtaminen varsinkin – on edelleen erityinen haaste, mutta tälläkin alalla meillä on naisia menestyksekkäinä edelläkävijöinä.

Teatteri tarvitsee johtajan, sillä se on laitoksena erityisen kimurantti yhdistelmä eri ammattialoja, taidetta ja taloutta, naisia ja miehiä, henkeä ja materiaa, käsityötä ja kirjallisuutta, draamaa ja realiteetteja, illuusioita ja arkea – eikä suinkaan 1800-luvun ajattelun mukaisesti sukupuolittain jaetuissa kaukaloissa. Jo 1800-luvun luvun puolella teatteri oli aikakaudelleen harvinainen ”sekatyöpaikka”, sillä siellä työskenteli palkkatyössä sekä miehiä että naisia. Muutenkin siellä erilaiset ammatti- ja sukupuolitraditiot sekä kohtasivat että mullistuivat. Näyttelijättäret saattoivat saada samansuuruista palkkaa kuin mieskollegansa – joka tapauksessa he saivat valtavasti enemmän huomiota kuin miehet. Toisaalta heidän uransa oli lyhyempi ja haavoittuvaisempi. J. V. Snellmanin mukaan yleisön täyden huomion ja mielenkiinnon pystyi parhaiten herättämään primadonna. Näyttämö sopi Snellmanin mukaan muutenkin naiselle, sillä jokainen nainenhan haluaa tulla ihailuksi<sup>208</sup> – mutta siis vain symbolisesti ja kohtuullisessa määrin esteettis-seksuaalisesti, ei katsojan johtohahmona, hänen ylempänään tai todellista valtaa pitävänä. Snellman antoi siis julkisesti siunauksensa ja perusteli huolellisesti naisen sopivuuden teatterin ylevän aatteen palvelijaksi. Hanna Suutelan mukaan Snellman olikin aivan keskeisesti pyhittä-mässä tätä ammattia naisille ja rohkaisemassa fennomaaniperheitä päästämään tyttärensä näyttämölle. 1880-luvulla alkoi sekä keskiluokan että varsinkin Helsingin fennomaaniperheiden tyttärien keskuudessa suoranaisten teatterikuume. Ura teatterissa houkutteli, sillä se tarjosi oman yksilöllisen elämänuran, mahdollisuuden säätykiertoon, hyviin tuloihin ja jopa perheen ja työn yhdistämi-

seen.<sup>209</sup> Snellmanilla oli siis valtaa ohjalla naisten kunnianhimoja soveliaaseen uomaan, joten mielikuvitukseksikaana ajatusleikkinä voi pohtia, mille muillekin urille fennomaaniperheiden aktiiviset ja lahjakkaat tyttäret olisivat saattaneet tulla rohkaistuksi.

Teatterissa jokaisen näyttelijän tulee toisaalta ilmaista itseään ja tehdä omaa näyttelijäntyötä, toisaalta noudattaa kirjailijan ja ohjaajan näkemyksiä. Ohjaajan tulee työskennellä draamatekstin pohjalta, mutta omalla näkemyksellä ja tuotannollisten realiteettien ja talousjohtajan asettamien raamien puitteissa. Koko talon johtaja orkestroi harvinaisen värikästä joukkoa alaisia ja Suomessa hyvin vaikutusvaltaista taiteenlajia, eräänlaista mielipidejohtamisen areenaa. Näyttelemisessä ja johtamisessa on jotakin yhteistä: sen paremmin näyttelemisen kuin johtaminenkaan ei ole itseisarvo. Näyttelijä tarvitsee yleisön, johon hänen tulee vaikuttaa ja saada aikaan liikahduksia ja muutoksia katsojiensa ajattelussa. Johtaja ei voi johtaa yksin, vaan tärkeintä on lopputulos, alaisten tekemä työ ja aikaansaama tulos.

Yksi suomalaisen teatterimaailman ensimmäisiä johtajanaisia oli Emilie Bergbom (1834–1905), Suomalaisen Teatterin (nykyisen Kansallisteatterin) talousjohtaja ja johtokunnan jäsen. Senaattorin tyttärenä hän sai suomenmielisiä vaikutteita suoraan J. V. Snellmanilta, jonka *Litteraturblad*-lehden avustajana hän toimi 1850-luvulla; tiedetään leskeksi jääneen Snellmanin kosineenkin

Vuoden 1896 *Biograafisia tietoja Suomen naisista eri työaloilta* -teos kuvailee Emilien osuutta: ”Kun suomalainen teatteri perustettiin 1872, oli Emilie Bergbom yrityksen johtavien henkilöiden joukossa ja on siitä ajasta nykyyhetkeen asti uskollisesti ollut veljensä toht. K. Bergbomin apuna mainitun teatterin johdossa.” Heikinheimon mukaan Emilie Bergbom ”hoiti aluksi yksin ja ilman palkkaa teatterin vaikeat raha-asiat sekä piti huolta puvuston hankinnasta ja hoidosta ja lukemattomista muista käytännön seikoista”.<sup>210</sup> Puvuston hankinta ei viittaakaan naisellisiin ostoskierroksiin, vaan ratkaisevan tärkeään ja suureen investointiin: teatteri teetti ja kustansi produktioihin kootut eli fantasia-asut ja historialliset puvut, jotka olivat erittäin kalliita. Emilie Bergbom piti erityisen tärkeänä, että teatteri investoi pukuihin ja lainasi näyttelijättäriille perus- ja siviiliasujakin, jotka heidän periaatteessa piti kustantaa itse. Emilie Bergbom halusi teatterin omalla puvustolla ennaltaehkäistä tilannetta, jossa näyttelijättärien palkka hupenisi pukuihin ja heidän olisi pakko velkaantua tai suuren maailman alipalkkattujen malliin ottaa rakastajia elättäjikseen. Puvusto oli siis arvoltaan huomattava omaisuus, monella tapaa ja Emilie Bergbom ohjaili puvustolla koko teatterin imagoa.<sup>211</sup> Puvustoa piti jatkuvasti kartuttaa siten, että visuaalisen houkuttelevuus ja uudistuvuus sekä tähtikultin ulkoinen rakentaminen toivat tuloja, mutta kustannukset eivät silti karanneet.

häntä.<sup>212</sup> Turhaan kuitenkin. Emilie Bergbom oli jo vuonna 1869 nimitetty Suomen Hypoteekkiyhdistyksen kirjanpitäjäksi, jossa tehtävässä hän Ilmari Heikinheimon luonnehdinnan mukaan ”tuli olemaan meillä ensimmäisiä julkisen laitoksen palveluksessa olevia naisia”.<sup>213</sup> Tässä toimessa Emilie Bergbom jatkoi aina vuoteen 1900 saakka, mutta toimi samalla Suomalaisen Teatterin ”talouden- ja puvustonhoitajana”. Tämä titteli kätkee taakseen teatterin operatiivisen johtamisen, kun taas Emilien pikkuveli Kaarlo (1843–1906) hoiti taiteellisen johtamisen.

Lisäksi Emilie Bergbom hoiti aivan veljensä tavalla suhteita kirjailijoihin, rahoittajiin ja vaikuttajiin. Hän oli voimakkaasti mukana kaikissa henkilöstöasioissa, näyttelijöiden rekrytoinnissa ja erottamisissakin: hän piti tiukasti kiinni kokelaiden kunniallisuusvaatimuksista ja vaati potkuja juopotteleville ja kevytmielisille näyttelijöille sekä tapauksessa, jossa näyttelijätär tuli raskaaksi avioliiton ulkopuolella.<sup>214</sup>

Emilie Bergbomille teatteri ei missään nimessä ollut viihdettä, ajanvietettä tai sirkushuveja kansalle. Hänen mielestään teatterilla oli tärkeä kansallisenomaaninen kulttuuritehtävä, isänmaan kehittäminen yhä paremmaksi ja jalommaksi. Hänen käymästään kirjeenvaihdosta käy ilmi, että hän toimi aktiivisena hengennostattajana ja eräänlaisena ideologisena valmentajana varsinkin näyttelijättäriille.<sup>215</sup> Emilie Bergbomin taidot pitivät teatteria pystyssä, sillä sen talouden tasapainottaminen vaati todellisia talousjohtajan kykyjä. Mainittakoon, että hänen tuttavapiiriinsä kuului muiden muassa johtaja Eva Ahlström<sup>216</sup>.

Aamupäivisin, kun teatterilla ei yleensä koskaan ollut harjoituksia, Emilie Bergbom teki työtä Hypoteekkiyhdistyksessä. Lounaan jälkeen alkoi Emilien toinen, paljon pidempi työpäivä teatterissa.<sup>217</sup> Emilie Bergbom oli aikalaisen mukaan teatterissaan läsnä ”aina ja kaikkialla” ja vielä 60-vuotiaanakin kipusi tikkaille asettelemaan kulissiverhoja. Saattoipa hän aiheuttaa rettelöitä myös sekaantumalla asioihin, jotka itse asiassa eivät hänen alueeseensa kuuluneet. Hänellä oli kiihkeä temperamentti ja vahvat antipatiat ja sympatiat, mutta oikeudenmukaisena häntä silti pidettiin: ”Hän iloitsi sellaistenkin menestyksestä, joista hän ei erityisemmin pitänyt. Hän riiteli ja intrigoi sydämensä halusta, mutta unohti kaiken jo seuraavana päivänä. Kenenkään muun hän ei sallinut puhuvan alentavaa sanaa teatteri-ihmisistä.”<sup>218</sup>



## **Mia Backman (1871–1958): ”Suurille edeltäjilleni olen kiitollisuuden velassa siitä, mitä minä omalta kohdaltani ehkä olen aikaansaanut.”<sup>219</sup>**

Teatterineuvos Mia Backman oli Suomen ensimmäisiä teatterinjohtajanaisia.<sup>220</sup> Tyttövuosinaan Mia Backman sai hyvän alun äidittömydestään ja lestadiolaisesta äitipuolestaan huolimatta: Suomalaisessa tyttökoulussa hän oli meille jo tuttujen rehtori Lucina Hagmanin, laulunopettaja Alli Tryggin, veisto-opettaja Vera Hjeltin ja historianopettaja Hilda Käkikosken innokas ja kannustettu oppilas. Mia Backmanin isä oli Suomalaisen Teatterin näyttämöestari. Teatterissa miltei asuessaan teinityttö saattoi seurata läheltä Ida Aalbergiä ja Emilie Bergbomia ja nähdä vilaukselta jopa itsensä Minna Canthin. Itsenäisesti harjoiteltu Canthin *Työmiehen vaimo* toi teini-ikäiselle Backmanille välittömän kiinnityksen teatteriin.<sup>221</sup>

Mia Backman aloitti näyttelijänuran vuonna 1894, kunnes kymmenen vuoden näyttämöuran jälkeen sai kutsun johtamaan Kansan näyttämöä Helsingissä. Teatterinjohtajan ura alkoi erityisen hankalana hetkenä, heti ensimmäisen maailmansodan sytyttyä ja valtionapujen lakattua. Kansan näyttämön henkilökunta pyysi Backmania johtajaksi ja tämä suostui, kun Ida Aalbergkin oli häntä rohkaisut. Jo muutaman kuukauden kuluttua ”saatettiin hyvien kuukausipalkkojen lisäksi jakaa myös osinkoja. Keväällä osingot nousivat entisestäänkin.” Teatteri pystyi palkkaamaan lisää näyttelijöitä ja laajentamaan ohjelmistoa. Kansalaissodan syttyessä Mia Backman oli ehdottomasti sitä mieltä, että näytännöt oli sisällissotatilanteessa keskeytettävä ja teatteri suljettava toistaiseksi. Johtokunta oli eri mieltä ja lisäksi edellytti johtajan suostuvan mukisematta ottamaan ohjelmistoon kaikki johtokunnan valitsemat näytelmät. Mia Backman erosi johtajantoimestaan.<sup>222</sup>

Sisällissodan jälkeen Mia Backman aloitti syksyllä 1918 Tampereen Teatterin johtajana, sodan runtelemassa kaupungissa. Teatteri lähti uuteen nousuun. Ensin Mia Backmanin piti kuitenkin kesyttää patalaiska näyttämöestari ja tämän samanlaiset apulaiset, jotka eivät pitäneet mitään kiirettä töissään, vaikka ensi-ilta lähenei. Backman pani ensin kovan kovaa vastaan ja tarjosi sitten kestitystä ja tupakointia ja yhteistyö sujui sen jälkeen mitä parhaimmin ja ystävällisimmin: ”Miehet olivat oppineet, että teatterinjohtaja on *johtaja*, siitä huolimatta, että hän onkin nainen.” Lisäksi Backman myös ohjasi näytelmiä, joten hän antoi liki koko elämänsä teatterille. Hän oli pidetty johtaja, joka huolehti

henkilökuntansa jaksamisesta mm. antamalla maanantain heille vapaaksi ”sainapäiväksi”.<sup>223</sup>

Vuonna 1921 Kansan näyttämön johtokunta ja henkilökunta pyysivät häntä takaisin, hyvin ehdoin, ja Mia Backman suostui. Jälleen hän onnistui tervehdyttämään johtamansa teatterin talouden, nostamaan ohjelmiston tasoa ja rahoittamaan viihteellisemmällä näytelmillä kunnianhimoisia, saksalaisen ekspressionismin värittämiä produktioita. 1920-luvun keskivaiheilla Kansan Näyttämö oli Suomen teattereiden kärkeä.<sup>224</sup> Backmania luonnehdittiin lehdistössä henkilökuntansa eli työtovereidensa luottamusta nauttivaksi ja sitä ratkaisevan tärkeänä pitäväksi johtajaksi. Hän oli ”maan parhaita teatterinjoh-  
tajakyyjiä, itsenäinen, varma ja valppaasti aikaansa seuraava”, ”linnanrouva”, jolla ”äly ja sydän ovat paikallaan”.<sup>225</sup> 73-vuotiaana Mia Backman kuvaili tai-  
valtaan:

*”Aina ei ole ollut niinkään helppoa johtaa teatterilaivaa karien lävitse. Kolmekymmentä vuotta sitten oli naispuolinen teatterinjoh-  
taja harvinaisen. Aivan odottamatta minulle tarjottiin tällaista asemaa; enhän mitenkään ollut ehtinyt valmentua niin vaativaan tehtävään. Hyvien ystävien neuvot ja apu olivat silloin usein tarpeen.”*<sup>226</sup>

Perheen ja uran yhdistäminen oli Backmanille ensin katastrofaalisen vaikeaa, vaikka myöhemmin lapsesta koitui Mia Backmanin suurin ilo. Muisteluihin perustuva elämäkerta kuvailee mystisin sanakääntein: ”Helmikuussa 1906 Mia Backman jätti Turun Ruotsalaisen kotimaisen teatterin. Hän vietti yksityiselämää, kunnes syksyllä v. 1907 liittyi toistamiseen Helsingin Ruotsalaiseen teatteriin. Hän oli kokenut elämänsä suurimman pettymyksen, joka myöhemmin, ajan peittäessä haavat, kuitenkin koitui kenties hänen suurimmaksi onnekseen.”<sup>227</sup> Paljon myöhemmin kirjasta käy ilmi: ”Kohtalo oli määrännyt Mia Backmanin näyttelijäksi, niinkuin se toisia määrää opettajaksi, tuomariksi tai lääkäriksi. Ja kohtalo oli määrännyt hänet myös äidiksi. Eräänä kylmänä helmikuun päivänä v. 1907 olivat pitkät, vuoroin epätoivoiset, vuoroin lujan rauhalliset odotuksen kuukaudet vihdoinkin ohi: hänen poikansa syntyi. Ja kuukauden vanhana sai tämä poika Berliinin pienessä, tunnelmallisessa Golgate Kirchessä isänsä ja ainoan enonsa mukaan kasteessa nimen Fritz-Hugo.”<sup>228</sup>

Mia Backman alkoi siis odottaa aviotonta lasta, jätti työn ja Turun, synnytti lapsen Berliinissä ja palasi vasta muutamien kuukausien kuluttua Suomeen, Helsinkiin. Nyt hänellä oli ”kaikki se, minkä eteen elää ja uurastaa: poika. – – Äitiydessä Mia Backman löysi lohdun moneen suruunsa, jotka muussa tapauksessa ehkä olisivat olleet liian raskaat kantaa. Poikansa parissa äiti unohti ulkomaailman, joka aina ei ole niinkään ystävällinen ja hyvä, vaikka näyttää hymyilevältä. Äitiydestä

tuli Mia Backmanin syvin sielullinen kokemus, hänen suurin kärsimyksensä ja samalla hänen kestävin onnensa. Ellei hänellä olisi ollut lasta, hän olisi ymmärtänyt elämää vain puolinaisesti ja jäänyt pintapuoliseksi suhtautumisessaan toisten ihmisten vaikeuksiin. Lapsesta tuli hänen yksityiselämänsä pääasia, ja läpi kaikkien vuosien hänestä on ollut vähintäinkin yhtä tärkeätä olla äiti kuin olla taiteilija.”<sup>229</sup> Fritz-Hugo Backmanista tuli näyttelijä ja teatterinjohtaja. Äiti muistelee, miten 12-vuotias Fritz-Hugo marssi tapansa mukaan äitinsä johtamaan teatteriin:

” – Miksi sinä suurena aiot, kysyi joku.

– Teatterinjohtajaksi!

Vastaus tuli reippaasti ja varmasti.

– Mitenkä sellaiseen luulet pystyväsi?

– Pystyyhän tuo mammakin!”<sup>230</sup>

*Perjantai-ilta: kuvitelkaamme, että vietämme täyden työviikon päättäjäsillan Suomalaisessa Teatterissa. Teatterinjohtajan työpanos mahdollistaa sen, että näyttelijätär kykenee illasta toiseen tekemään työtään ja houkuttelemaan katsojia teatterin taikapöydään. Autonomian ajan näyttelijättäret olivat erittäin intensiivisiä kulttuurivaikuttajia, joihin suhtauduttiin toisaalta ennakkoluuloisesti, toisaalta kiihkeän palvovasti. Tämä mustavalkoinen ääripäiden dramatiikka on ehkä poikkeuksellisen rohkeiden naisten kohtalo.*

*Erityisesti Ida Aalberg (1857–1915) symbolisoi aikalaisilleen sekä Suomen sivistys- ja edistysmahdollisuuksia että modernia, karismaattista, ympäristöään hallitsevaa eikä siihen vain sopentuvaa naista. Lukemattomat suomalaisnaiset ihailivat häntä, jäljittelivät häntä pientä piirtoa myöten ja katsoivat häntä ylöspäin silmät loistaen. Tulkitsemalla väkevää aikalaisdraamakirjallisuutta Ida Aalberg oli myös mielipidejohtaja, joka sai katsojansa eläytymään voimakkaasti, muuttamaan käsityksiään ja tempautumaan oman aikansa virtausten vaikutettaviksi.*



**Ida Aalberg**

*Hieman ennen diivan häitä radikaalin fennomaanijohtaja Lauri Kivekkään kanssa marraskuussa 1887 Suomalainen Teatteri järjesti Ida Aalbergille lahjanäytännön eli resetin. Se oli yleisölle tarjottu mahdollisuus ylistää suosikkinäyttelijätärtään, tuoda hänelle lahjoja ja julia häntä huippuhetkellä ennen kuin yleisö antoi hänet miehelään. Resetissä esitettiin kaksi näytelmää, joissa Aalberg esiintyi tähtiroolissa: hän oli Ibsenin Nukkekodin uhmakas aikuistuja Nora sekä Schillerin Orléansin neitsyen sotilasojohtaja Jeanne d’Arc.<sup>231</sup> Ensimmäinen Ida Aalberg ilmaisee meitä ravistuttavasti Noran ajattoman rohkeuden, kun hän hylkää lapsinaisen turvallisen piilopaikan ja kumoaa naisen roolin ko-*

*konaan. Sitten Aalberg vakuuttaa meidät sotilasjohtajana ja hengellisenä näkijänä, joka johtaa epävarmat joukkonsa voittoon. Ida Aalberg valtaa meidän mielemme ja saa jakamattoman huomiomme ja antaa sen näyttelemänsä roolin kautta maailmankatsomuksen ja maailman muuttamisen palvelukseen.*

# VIIKONLOPPU: ”Jotkut johtajat ovat syntyneet naisiksi.”<sup>232</sup>

*”Tietysti oli mukava pitää taskussaan hyvin katettua šekkekirjaa, ja olla huomattu henkilö. Tietysti nautin siitä, että nyttemmin lomatuenteinani sain hoidattaa ruumistani parhailla hierojilla, kasvojani ensiluokkaisissa kauneussalongeissani, leikkuuttaa tukkani miesparturissa, ja että muoti-liikkeeni lähetti kotiini kokoelmansa sopivimmat uutuudet ja kauneimmat hatut valittavikseni – ja siitä, että saatoimme pitää pienen auton, tarpeeksi tilavan huoneiston, hyvän palveluskunnan sinun [aviomiehen] iloksesi ja taitavat yksityisopettajat Maurille ja teatteriliput Kristianille – mutta työn ja taidon suomalle tyydytykselle se ei vetänyt vertoja.”*

*Elsa Soini: Rouva johtaja, romaani vuodelta 1932<sup>233</sup>*

Elsa Soinin romaani on kirpeä, lopulta traaginenkin kehityskertomus naisesta, joka luopuu kotiäitiydestä pelastaakseen perheensä ja menestyy työelämässä loisteliaasti. Hänestä tulee Reklaami-toimiston ”rouva johtaja”, lahjakas päällikkö, josta kilpaillaan ja joka voi sanella elämänsä säännöt. Oteessa Soini myöntää humoristisesti johtavan aseman ja sen tuoman taloudellisen hyvinvoinnin tuoman glamourin – kyllä, täysin epäsuomalaisen, perinteiseen suomalaiseen naisihanteeseen sopimattoman silkan *glamourin*, mutta työn sisältö on sittenkin tälle 1930-luvun naisjohtajalle kaiken ydin. 1900-luvun alun naisjohtajille intohimo työtä kohtaan vie johtajan asemaan; ja käänteisesti, johtaminen liittyy työtä kohtaan tunnettuun intohimoon. Vain tällainen sisäinen, väkevä motivaatio mahdollisti joidenkin naisten pääsyn johtotehtäviin asti. Intohimon ja työn yhdistelmä kuulostaa heidän elämäntavoissaan usein siltä, mihin Virginia Woolf kannusti *Oma huone* -teoksessaan 1920-luvulla: ”Pyydän teitä elämään todellisuuden keskellä, vireää elämää todella.”

Vireä elämä näyttää olevan 2000-luvun yrittäjänaisien motiivi tuuliselle työlleen. Tuoreen tutkimuksen mukaan yrittäjänaiset kumoavat perinteisiä taloustieteellisiä perusoletuksia: he tekevät työtään kutsumuksena, oman elämän hallintana ja elämäntapana, eivät niinkään materiaalisen vaurastumisen toivossa. Heidän taustansa, motivaationsa ja työkulttuurinsa ovat erilaisia kuin miesten. Monipuolisen tilastoanalyysin perusteella Hannu Tervo ja Mika Haapanen toteavat: ”Tulokset siis kertovat, että naisten ja miesten välinen yrit-

täjiysasteiden ero [naisia 33 prosenttia, miehiä 77 prosenttia], johtuu ennen kaikkea erilaisesta käyttäytymisestä, ei niinkään erilaisista – ainakaan tutkimuksessa havaituista – ominaisuuksista.<sup>2234</sup> Ehkäpä näitä tuloksia voi osin sovitella myös naisjohtajiin: ei ole kyse naisten ja miesten synnynnäisistä ominaisuuksista, vaan erilaisista toimintatavoista, erilaisista työkuultuureista ja motivaatioista – kuten aivan selvästi sata–kaksisataa vuotta sitten.

Epäilemättä tarkempi mikrotason henkilöhistoriallinen tai yritysکوhtainen tutkimus tuo lisää tietoa autonomian ajan johtajanaisen toiminnan ehdoista päivittäisessä työssä, alaisten kanssa toimimisessa, yhteistyökumppanien verkostossa, suhteessa kilpailijoihin ja vaikkapa rahoituksessa. Mutta heitä yhdistävät tekijät näkyvät meidän näköpiirimmme saakka. He joutuivat uhmaamaan aikansa käsityksiä monella tapaa. Kun sosiaaliset koodit olivat vielä nykyistään ankarampia, naisen oli vaikea samanaikaisesti noudattaa naisen sisäistä ja ulkoista käytöskoodia ja samalla noudattaa johtajalta odotettuja, miehisinä pidettyjä kommunikaatio- ja toimintatapoja. Naisenhan piti olla sopeutuvainen, palveluالتis, joustava, lämmin ja muiden tarpeet aina etusijalle asettava – miten tästä roolista käsin olisi voinut johtaa alaisia? Tällainen ristiriita hankaloitti päivittäisiä työrutiineja, mutta saattoi myös kiihdyttää alaisten arvostelua asiattomaksi tai pysäyttää pelkistä asennesyistä naisen etenemisen urallaan. Johtajanaiset uhmasivat myös aikansa reviiirijakoja. He olivat asemassa, jossa saattoi suhtautua miehiin myös alaisina tai kollegoina, ei vain ylempinään. Toisaalta kollega- ja liittolaissuhteiden solmminen naisiin oli paljon helpompaa kuin miehillä.

Henkilökohtaisia johtamistapa- ja arvomaailmaeroja toki oli – aivan kuten miesjohtajillakin – mutta olihan johtamistapa ylipäättään ennen nykyistä kansalaisyhteiskuntaa autoritaarisempi ja arvomaailma toisenlainen kuin 2000-luvulla. Naisten keskinäinen verkostoituminen kaupan, teollisuuden ja yhteiskunnallisen toiminnan alueilla viittaa siihen, etteivät varhaiset johtajanaiset olleet pioneeriasemastaan huolimatta yksinäisiä susia. Johtajanaisia yhdistää ennakkoluulottomuus, kyky ottaa vastuuta, taito sovitella työtä ja perhettä yhteen, työtarmo, halu verkostoitua ja toimia yhteisössä ja yhteiskunnassa eikä vain oman henkilökohtaisen edun nimissä – kaikki menestyvän johtajan ominaisuuksia sekä naisten että miesten keskuudessa.

Mutta vaikka intohimoa työhön ja rohkeaa kunnianhimoa olisi ollut synnyinlahjana, käytännössä naisilla oli ”vanhoina hyvinä aikoina” vain kaksi tietä johtajuuteen: oman yrityksen perustaminen ja sen menestyminen tai jääminen yritysjohtajan leskeksi sellaisissa olosuhteissa, jotka mahdollistivat johtajanpaikan siirtymisen leskelle. Virkaa nainen ei voinut periä, yrityksen kyllä. Yleneminen toisen palveluksessa ansioiden ja taitojen mukaan oli erit-

täin epätodennäköistä – juoksutyöstä, puhelinvaihteenhoitajasta tai pikakirjoittajattaresta ei noustu pitkää meriittireittiä toimitusjohtajaksi (jos kohta se oli miestenkin vuosisadan alun työurilla enemmän myyttinen porkkana kuin todellisuutta). Perustamalla tai perimällä syntynyt omistaja johtajuus on siten ollut naisilla yleisempää kuin toimihenkilöjohtajuus.

Monet naiset pääsivät näyttämään kykyjensä perheyrietyksessä, kun perhe-tilanne tai sattuma soi vaimolle, leskelle tai tyttäreille näytönpaikan. Mutta tilaisuuden avautuminen on yhtä kaikki tarpeellista kaikille. Kuinka monta kertaa nuori suomalainen kapellimestari tai oopperalaulaja on saanut sattuman kaupalla mahdollisuuden loistaa, kun sairastapaus on avannut sijaisuuden? Ja arkisemmin: monen ura pääsee urkenemaan yrityksessä työskentelevien naisten äitiysloman, tai vielä 2000-lukulaisemmin, miesten hoitovapaan ansiosta. Tietä tekevä ei menetä paikkaansa, mutta nuori ulkopuolinen saa tilaisuuden ja haasteen. Perhevapaat ovat yrityksellekin hyvä koulutus- ja rekrytointikanava.

Toisen yrityksessä tai valtionhallinnossa työtä tekemällä, työssään menestymällä ja kokemuksella meritoitumalla ei nainen voinut päästä johtajaksi, ei myöskään kouluttautumalla. Naisille tärkeissä kansalaisjärjestöissä oli kykyä ja ennakkoluulottomuutta nostaa jäsenistöstä johtajanaisia. Ehkäpä järjestöjen ja muun ”yhteiskunnan toimen” työsarka onnistui myös tehokkaalla tavalla rekrytoimaan naisia johtajiksi: niiden yhteiskunnallinen eetos onnistui houkuttelemaan lahjakkaita ja johtajataitoisia naisia paremmin kuin liikeala tai teollisuus. Ei varmaan ole sattuma, että monien johtajanaisten, toimivat he sitten liikealalla, teollisuudessa tai muualla, taustalta löytyy kytköksiä ajan naisliikkeeseen ja keskinäistä verkostoitumista nimenomaan sen piirissä.

Valtion puolella tilanne oli sitäkin ankeampi: virkojen erivapauspakolla saatettiin ohittaa naisia viranhaussa ja erivapauden myöntämisen peruutuksella puolestaan kiristää jo virassa toimivaa naista. Lainsäädännöllä suoraan estettiin sukupuolestaan erivapautettujenkin naisten pääsy esimiestehtäviin valtionhallinnossa. Oli täysin sopimaton ajatus, että nainen olisi esimiesasemassa oman yhteiskuntaluokkansa mieheen nähden<sup>235</sup>. Kuinka ollakaan, juuri Snellmanin kunnioittama ja korostama valtion virkamieskoneisto, jonka hän katsoi parhaiten palvelevan kansallista kulttuuria ja sen isänmaallista yhteishyvää, on ollut naisille ylöspäin johtavana uratienä hyvin nihkeä. 1800-luvun valtiokeskeinen ajattelu ja valtion idealisointi<sup>236</sup> olivat ristiriidassa naisten yksilöllisten, sukupuolikonsensusta murtavien elämänpyrkimysten kanssa. Sen sijaan naisten yrittäjäkulttuurissa ja naisten omissa kansalaisjärjestöissä naiset pääsivät ajoittain hieman paremmin toteuttamaan lahjojaan aina johtopaikoille asti.

Kuten nykyäänkin, myös ennen vanhaan johtajia leivottiin varhaiskasvatuksella: perheisiin syntyi ”potria poikia” ja ”sulaisia tyttäriä”, jalkapallotähdiksi

uumoiltuja ja lipunmyyjiksi kaavailtuja. 1800-luvun säätyläisten koulujärjestelmän koko oppisisältö rakennettiin ja toteutettiin siten, että poikia kasvatettiin esimiestehtäviin yhteiskunnassa ja tyttöjä taas valistuneesti lapsiaan hoivaviksi äideiksi ja sopivasti sivistyneiksi vaimoiksi.<sup>237</sup> Koti- ja asennekasvatuksen ja koulutuksen tavoitteiden epäsymmetriaa korjasi joidenkin naisten kohdalla heidän kulttuurisen ”kaksikielisyytensä” kyky, joka epäilemättä on monilla nykyajankin naisilla: heillä oli kaksoisidentiteetille ominainen kyky ottaa vastaan sellaisia kulttuurin viestejä, jotka itse asiassa on tarkoitettu ensisijaisesti tai yksinomaisesti miehille. He saattoivat siis kokea yrittämisen ja johtamisen eetoksen omakohtaisina, samastua menestyviin miehiin ja omaksua joustavasti liike-elämän arvomaailmaa ja menestymisen tapoja.

Autonomian ajan johtavassa asemassa olevat naiset joutuivat tarttumaan työhönsä kuin kirurgi ryhtymään ensimmäiseen leikkaukseensa. Ensin pitää esittää, että tietää mitä tekee, kohta huomaa todella tietävänsäkin. Samalla *ad hoc*-neuvokkuudella he yhdistivät työn ja perheen, työn ja elämäntapansa tuoksinnassa, samalla improvisaation kyvyllä kuin työtäänkin tekivät. Lapsi oli kainalossa tai naisverkoston ja hoiva-alaisten huomassa kuten Minna Canthilla tai Aline Grönbergillä. Hella Wuolijoki tiesi antaa joustoa perheellisille alaisilleen. Moni johtajanainen hankki kasvattilapsia, vaan ei aviomiestä: ura ja perhe yhdistettiin nykyistä asenneilmastoa epäsovinnaisemmin. Ehkäpä uranainen ei miettinytkään, onko hänellä aikaa lapsille ja oikeutta perheeseen, vaan koki sen kutsumuksena työnsä rinnalla. Monen aviovaimon ura käynnistyi keski-ikässä, jolloin perheen koululaisten ensimmäisiä askeleitaan ottava elämänura kulki rinnan äidin karriäärin kanssa: kaikki opettelivat joka päivä uusia asioita ja odottivat tulevaisuudelta paljon.

Mutta ennen modernia työläinsäädäntöä nainen saattoi joutua taiteilemaan työn ja perheen välillä, vaikkei hänellä omaa, itse hankittua ja siten ratkaisuna itse valittua ydinperhettä olisi ollutkaan. Naimattomat naiset saattoivat olla vastuussa sisarustensa ja vanhempiensa elättämisestä: huolehtiminen ja työ saattoivat olla raskaassa ristiriidassa, sillä omaisten takia naisen saattoi vastaavasti olla pakko luopua työstään, kun esimerkiksi oli mahdotonta muuttaa työn perässä. Lukemattomat naiset joutuivat asettamaan perheensä ja sukunsa työn edelle – eikä pelkästään tunnesyistä. Monissa töissä naiset joutuivat urakoimaan koko työikänsä ilman sosiaali- ja eläketurvaa, joten yhteys perheeseen ja sukuun oli ainoa tae hengissä pysymisestä sitten, kun työtä ei enää saanut tai sitä ei enää jaksanut sairauden tai iän takia tehdä.

Siirtymä sotienvälisestä Suomesta jälleenrakennuksen Suomeen on yleensä nähty monien ratkaisevan tärkeiden muutosten saamana: talvi- ja jatkosota edellyttivät naisilta valtavaa ponnistusta, kun yhteiskunta yhtäkkiä nojasi heidän kykyynsä pitää Suomi toimivana sodan vaikeissa olosuhteissa. Niinpä



saattaa syntyä mielikuva, että todistaessaan täten kykynsä naiset tavoittivat saavutetun edun, uskottavuuden autonomisina toimijoina ja johtajinakin. Mutta vielä 1950-luvulla johtajuustutkija Oiva Laaksonen puhuu täysin ongelmattomasti johtajistosta poikina, jotka ovat valinneet isänsä uran tai uhmanneet isänsä perintöä – Laaksonen silmin suomalaisessa johtajistossa ei ole ainuttakaan naista. Hän toteaa, että talvi- ja jatkosodassa ”kaatui huomattava määrä juuri sen ikäistä ja laatuista henkilöainesta, jonka normaalisti olisi pitänyt täyttää sodan jälkeen vapautuneet vanhat ja syntyneet uudet johtajavakanssit”.<sup>238</sup> Tutkimustekstissä ei näy väitettyä naisten mahdollisuutta näyttää kykynsä sodan aikana, saati sen jälkeen. Todellisuus on kuitenkin ja sentään toista: naisten kaikkalainen ammatillinen toiminta laajeni 1950- ja 60-luvuilla ja he pystyivät nousemaan johtajiksikin jo suurempana sukupolvena kuin varhaiset edeltäjänsä. Kun suurista ikäluokista nousseet johtajanaiset jäivät eläkkeelle, heidän perintönsä siirtyy hyvinvointi-Suomessa kasvaneille polville.

Nykyäänkin törmää ajoittain moitteisiin siitä, miten naisyritykset valitsevat usein perinteisen naisten alan, hoiva-, majoitus-, elintarvike- tai tekstiilialan. Moitteessa saattaa olla suorasukainen syytös ”vain naisten alalle” ryhtymisestä, joten vielä 2000-luvulla saatetaan naisten perinteisiä vahvuusalueita halveksua näinkin avoimesti. Harvemmin nimittäin kuulee toruja siitä, miten usein miehet valitsevat ”vain” omia perinteisiä alojaan, kuljetusta ja tekniikkaa. Jos naisten alojen moittimisella halutaan viitata niiden pienempiin yrityskokoihin, yhden naisen yrityksiin ja vaatimattomiin liikevaihtoihin, ei naisten vahvuusalueiden halveeraamisella ainakaan edistetä naisalojen yritysten asiaa. Edistystä saadaan aikaan ainakin kahdella tavalla: toisaalta suosimalla itse sekä mikro- että makrotasolla naisten yrityksiä sekä perinteisillä että uusilla aloilla, toisaalta kannustamalla kaikissa tomissaan sekä naisia että miehiä hakeutumaan intiaan ja lahjojaan vastaavalle alalle, oli se mikä tahansa. Eikä haittaa tekisi tietoisempi ja kulttuurisesti aikuisempi suhtautuminen johtamiseen: hyvän johtamisen arvostaminen, erilaisten johtamisen tapojen suvaitseminen ja edistäminen.

Luvuton määrä uranaisia jää historian hämärään. Vielä 1800-luvulla tuhansien naisten työurat jäivät nimittäin kirjaamatta tarkasti tai ollenkaan asiakirjoihin, koska he tekivät valtavasti erilaisia avustavia töitä omassa lähipiirissään ja tukiverkostossaan. Virallinen ja epävirallinen sekoittuivat työssä ja viranhoidossa, eikä naisten aivan keskeistäkään työpanosta merkitty mihinkään eikä siten julkisesti tunnustettu.<sup>239</sup> Voi siis olettaa, että myös lukemattomien vaimojen, äitien, tyttärien ja siskojen osuus yrityksissä, jopa niiden johtotehtävissä, on jäänyt täydellisesti kirjaamatta. Jos näkisimme yhtäkkiä, kuin jollain taianomaisella lämpökameralla kaikki nämä salatut naiset, Suomen historia näyttäisi aivan toisenlaiselta.

Mahdollistavat eetokset ja kannustimet olleet olemassa kulttuurissamme toistasataa vuotta ja hitaasti tuottaneet luonnollista tulosta, kun ”yhteiskunnalliset toimihenkilöt” ja monet muut idealistit, yrittäjät, kovaa työtä tehneet ovat sitä edistäneet omassa elämässään. Punaisena lankana on suomalainen edistyseetos ja sen menestystarina, joka perustuu syntyperän ylittämiseen ja lahjakkuuden ratkaisuuteen kaikessa rekrytoinnissa: syntyperä (jollainen sukupuoli hyvin ehdottomasti on) ei voi estää suomalaista edistymästä yhteiskunnassa. Tasa-arvon etiikkaa enemmän yrityksiä kiinnostaa meritokratia eli lahjakkuuteen perustuva rekrytointi, joka johtaa pätevyyden korostamiseen yli kaikkien muiden ominaisuuksien. Erilaisilla johtajatyypeillä ja -persoonilla on tarjottavanaan erilaisia yhdistelmiä korkeaa koulutusta, henkilökohtaisia ominaisuuksia, kommunikaatiokykyjä ja muita sosiaalisia taitoja. Tuloksena voisi olla sukupuolista diversiteettiä suosiva yritysmaailma ja johtamiskulttuuri, jossa tasa-arvo voidaan nähdä myös kilpailuetuna yrityskohtaisesti ja kansallisesti, kun Suomeen yritetään rekrytoida huipputekijöitä maailmalta.

Sukupuolten välisen tasa-arvon suomalainen innovaatio on jo niin pitkällä ja sen elementit kuuluneet suomalaiseen yhteiskuntaan ja kulttuuriin niin kauan, ettei sen noudattaminen kaikilla sektoreilla ole enää kaukana: tarvitaan luovaa panosta, kykyä hienosäätöön ja voimaa tehdä epäröimättömiä päätöksiä – toteuttaa siis hyvää johtajuutta. *Jujutsun* periaatteen mukaisesti muutosvastarinta vie enemmän aikaa ja energiaa kuin mukautuminen ja sopeutuminen jo olemassaolevaan tasa-arvoetokseen, joka kaiken lisäksi on liiketaloudellisesti kannattavaa – kuten kaikki rekrytointi, joka ei perustu ulkoiseen kategoriaan vaan kykyihin. Tällä hetkellä työelämässä olevilla on jo oikeus innovaation käytännön toteutumiseen, vaikka suomalaiset suhtautuvat tällä hetkellä entistä kriittisemmin väitteeseen tasa-arvon toteutumisesta Suomessa: vaatimustaso tasa-arvon ”riittävyden”, syvyyden ja laadun suhteen on kasvanut.<sup>240</sup> Vastauksena haasteeseen voisi siis olla sukupuolten erilaisia traditioita, omia kulttuureja sekä niiden keskinäistä arvostusta, vuoropuhelua ja synteisiä edustava sukupuolten ”monikulttuurisuus” yritysjohtamisen maailmassa: suomalaisen tasa-arvon 2000-luvulle päivitetty malli, jossa yrityskulttuuri kannustaa kaikkia eteenpäin ja kykenee löytämään parhaat kyvyt syntyperästä riippumatta.

Outi Nyttäjä lainaa uusimmassa kirjassaan ystävättärensä lausahdusta: ”Ihminen tarvitsee menestyskokemuksen.” Nyttäjä muistuttaa, että menestyksen kokemisen tarve, edes hetken sisäinen varmuus yhdestä onnistumisesta, on meissä kaikissa: ”Se merkitsee oman identiteetin löytämistä, itsensä ja työnsä hyväksymistä.”<sup>241</sup> Autonomian ajan johtajaisille menestymisen tunne oli jotakin naisen elämässä aivan uutta ja mullistavaa, mutta edelleenkin se on suomalaiselle työhmiselle, naiselle ja miehelle, jotakin jonka takia työn tekemisessä, myös johtamisessa, on sisäistä mieltä.

Historian tutkija ja lukija päätyy usein huudahtamaan: Mikään ei ole muuttunut! Ehkäpä menneisyyden naisjohtajien panoraaman katselu herättää silloin tällöin tuon saman ajatuksen. Naisjohtajien historian suhteen tämän ei suinkaan tarvitse olla passivoiva tai apea huomio, pikemminkin päinvastoin. Naisjohtajilla on laeva historia, juuret syvällä Suomen modernisaatiossa ja menestyksessä. Se on menneisyydestä löytyvä suuri yhteisö naisryttäjiä, naisesi-miehiä ja naisjohtajia, jotka ovat saaneet liikkeelle sen junan, jossa nyt saamme matkustaa. Heidän elämäntarinansa vahvistavat naisjohtajan identiteettiä, sillä itsetietoinen, väkivahva minäkuva tarvitsee tietoa syntyhistoriastaan ja juuristaan. Johtavat naiset olivat liikenaisia, naisia liikkeessä, liikkuvia naisia, naisliikettä. Heihin voi samastua, heidän kokemuksiaan voi ymmärtää, he ovat edelleen keskuudessamme. Huomenna on uusi päivä, uuden viikon ensimmäinen, kaikki mahdollisuutensa tarjoava päivä.

# Lähteet

Aho, Juhani, *Antti Ahlström 1827–1896. Hans liv och verksamhet I*. Minneskrift. Andra upplagan. A. Ahlström Osakeyhtiö, Helsinki 1927a [1906].

Aho, Juhani, *Antti Ahlström 1827–1896. Hans liv och verksamhet II*. Minneskrift. Andra upplagan. A. Ahlström Osakeyhtiö, Helsinki 1927b [1906].

Alfthan, Märta von, *Sju årtionden med Unioni Naisasialiitto Suomessa r.y. Unionen Kvinnosaksförbundet i Finland r.f.* Söderströms, Helsingfors 1965.

Alho, Keijo, *Suomen teollisuuden suurmiehiä*. WSOY, Helsinki 1961.

Auranen, Kari, ”Rosenbröjjer, Agneta”. *Suomen Kansallisbiografia 8*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2006.

Avellan, Kaarola, ”Puhe Minna Canthille”. *Uranuurtajanaisia*. Suomen Naisyhdistyksen 40-vuotisjuhlaulkaisu. Toim. Ilmi Hallsten. Helsinki, Tietosanakirja Oy 1924.

*Biograafisia tietoja Suomen naisista eri työaloilla*. Suomen Naisyhdistys, Helsinki 1896.

*Biografinen nimikirja. Elämäkertoja Suomen entisiltä ja nykyajoilta*. Toim. Suomen Historiallinen Seura. G.W. Edlund, Helsinki 1879.

Borg, Tyra, *Fyra köpmansskläkter. Anteckningar om släkterna Lebell, Sjöberg, Holmström och Ahlström*. Frenckell, Helsingfors 1947.

Damstén, Birger, *Kauppahuone Stockmann. Viidenkahdeksatta vuoden vaiheet*. [Suom. Aarne Runolinna]. Tilgmann, Helsinki 1937.

Enbom, Sten – Sandelin, C. F., *Viipurilainen kauppahuone Hackman & Co. 1880–1925*. Oy Hackman Ab, Helsinki 1991.

Engman, Marja, ”Suomen varhaisimmat tutkijanaiset”. *Tiede, tieto ja sukupuoli*. Toim. Liisa Husu ja Kristina Rolin. Gaudeamus, Helsinki 2005.

Fellman, Susanna, ”Kirjanpitäjistä controlleriksi, konttoripäälliköistä talousjohtajaksi”. *Suomalaisen työn historiaa. Korvesta konttoriin*. Toim. Raimo Parikka. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 1999.

Haapio, Ilmi, ”Wivi Lönn”. *Suomalaisia vaikuttajanaisia*. Toim. Suoma Pohjanpalo et al. WSOY, Helsinki 1977.

Haavisto, Ilkka – Kiljunen, Pentti – Nyberg, Martti, *Satavuotias kuntotestissä – EVAn kansallinen arvo- ja asennetutkimus 2007*. Taloustieto, Helsinki 2007.

Hagner, Minna – Försti, Teija, *Suffragettien sisaret*. Unioni Naisasialiitto, Helsinki 2006.

Harala, Riitta et al., *Naiset huipulla. Selvitys naisista elinkeinoelämän johtotehtävissä*. Tilastokeskuksen tutkimuksia 206. Tilastokeskus, Helsinki 1994.

Heikinheimo, Ilmari, *Suomen elämäkerrasto*. WSOY, Helsinki 1955.

Heikkinen, Sakari – Hoffman, Kai, ”Teollisuus ja käsityö”. *Suomen taloushistoria 2. Teollistuva Suomi*. Toim. Jorma Ahvenainen et al. Tammi, Helsinki 1982.

Hellsten, Tanja, ”Aikala, Olga”. *Suomen Kansallisbiografia 1*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2003.

Hellsten, Tanja, ”Björkman, Charlotte”. *Suomen Kansallisbiografia 1*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2003a.

Hellsten, Tanja, ”Chydenius, Sofie”. *Suomen Kansallisbiografia 2*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2003b.

Hellsten, Tanja, ”Chydenius, Lydia”. *Suomen Kansallisbiografia 2*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2003c.

Hellsten, Tanja – Mäkelä-Alitalo, Anneli, ”Kraftman, Maria”. *Suomen Kansallisbiografia 5*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2005.

Hentilä, Marjaliisa, *Keikkavaaka ja kousikkea. Kaupan työ ja tekijät 1800-luvulta itsepalveluun. Liikealan ammattiliitto ry.*, Edita, Helsinki 1999.

Hentilä, Marjaliisa, ”Mitä maksaa? Kaupan työn kehitys naisten matalapalkka-alaksi”. ”Työllä ei oo kukaan rikastunna”. *Naisten töitä ja toimeentulokeinoja 1800- ja 1900-luvulla*. Toim. Rahikainen, Marjatta ja Räisänen, Marjatta. SKS, Helsinki 2001.

Hirvonen, Salama, ”Fanni Luukkonen”. *Työtä ja tuloksia. Suomalaisia vaikuttajainaisia*. Toim. Suoma Pohjanpalo et al. WSOY, Helsinki 1980.

Huuhka, Mirja, ”Katri Bergholm”. *Työtä ja tuloksia. Suomalaisia vaikuttajainaisia*. Toim. Suoma Pohjanpalo et al. WSOY, Helsinki 1980.

Häkkinen, Antti – Rahikainen, Marjatta, ”Naisten työn ja toimeentulon tutkimuksesta”. ”Työllä ei oo kukaan rikastunna”. *Naisten töitä ja toimeentulokeinoja 1800- ja 1900-luvulla*. Toim. Rahikainen, Marjatta ja Räisänen, Marjatta. SKS, Helsinki 2001.

”Ida Salin”, [www.naisunioni.fi/historia.htm](http://www.naisunioni.fi/historia.htm)

Jalava, Marja, J. V. Snellman. *Mies ja suurmies*. Tammi, Helsinki 2006.

Jouskari, Lyyli, *Missä Neitsytpolku loppuu*. WSOY, Helsinki 1967.

Järvinen, Kyösti, *Suomen yleisten kauppiaskokousten historia. Suomen kauppiaskunnan järjestötoiminta 1880-luvun alusta 1920-luvun alkun.* Otava. Helsinki 1931.

Järvinen, Roope, *Maakaupan merkimehiä*. Helsingin Uusi Kirjapaino, Helsinki 1919.

Kare, Katariina, ”Anders Chydenius – persoonallisuus ja työ”. *Anders Chydenius – suuri suomalainen valistuskirjailija*. Toim. Katariina Kare. Alea-Kirja, [Helsinki], [1986].

K.J., ”Kauppaneuvos Aline Grönberg – kaikkien turkulaisten Vanu-mamma”. *Kotiliesi* 20/1948.

Koski, Pirkko, ”Backman, Mia”. *Suomen Kansallisbiografia 1*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2003.

*Kuka kukin oli. Henkilötietoja 1900-luvulla kuolleista julkisuuden suomalaisista*. Otava, Helsinki 1961.

”Kvinnosaken i Finland”, *Nya Pressen* 11.12.1891.

Laaksonen, Oiva, *Suomen liike-elämän johtajisto sosiaalisena ryhmänä*. Liseniaattitutkielma, Helsingin yliopiston sosiaalipoliittinen laitos 1959.

Lämsä, Anna-Maija – Tiensuu, Tanja, *Diskurssianalyysi naisjohtajan kuvan rakentumisesta liike-elämän ammattilehtien artikkeleissa*. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, 213/2000.

Lämsä, Anna-Maija, ”Miten näkyy nainen johtamistutkimuksessa?” *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Toim. Anna-Maija Lämsä. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta 137/2003.

Mauranen, Tapani, ”Kotimaankauppa”. *Suomen taloushistoria 1*. Agraarinen Suomi. Toim. Eino Jutikkala et al. Tammi, Helsinki 1980.

Michelsen, Karl-Erik, *Yrittäjyyden paradoksi*. EVA-raportti. Taloustieto, Helsinki 2005.

Mäkelä, Riitta, ”Hanna Parviainen”. *Työtä ja tuloksia. Suomalaisia vaikuttajainaisia*. Toim. Suoma Pohjanpalo et al. WSOY, Helsinki 1980.

Mäkelä-Alitalo, Anneli, ”Bladh, Beata” *Suomen Kansallisbiografia 1*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2003.

Mäkelä-Alitalo, Anneli, ”Innamaa, Valpuri Erkintytär”. *Suomen Kansallisbiografia 4*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2004.

Mäkelä-Alitalo, Anneli, ”Malm, Maria”. *Suomen Kansallisbiografia 6*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2005.

Mäkelä-Alitalo, Anneli, ”Multiala, Kaarina”. *Suomen Kansallisbiografia 6*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2005a.

Mäkelä-Alitalo, Anneli, ”Nyström, Hilda”. *Suomen Kansallisbiografia 7*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2006.

Mäkinen, Kirsti – Uusi-Hallila, Tuula, *Minna Canth. Taiteilija ja taistelija*. WSOY, Helsinki 2003.

Niemelä, Jari P. A., ”Gustaf Lundahl oli Tampereen mahtimiehiä”, [www.tampere-seura.fi/tampere/Lundahl/html](http://www.tampere-seura.fi/tampere/Lundahl/html) 7.3.2007.

- Niemi, Irmeli, ”Hella Wuolijoki”. *Työtä ja tuloksia. Suomalaisia vaikuttajanaisia*. Toim. Suoma Pohjanpalo et al. WSOY, Helsinki 1980.
- Nummela, Ilkka, *Toiselta kantilta. Minna Cantb liikenaisena*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2004.
- Nyytäjä, Outi, *Menestys ja moraalit*. Minerva, Helsinki 2007.
- Näköaloja naisjohtajuuteen*. Toim. Anna-Maija Lämsä. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta 137/2003.
- Ollila, Anne, ”Hagman, Lucina”. *Suomen Kansallisbiografia 2*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2003.
- Palin, Tutta, *Oireileva miljöömuotokuva. Yksityiskohdat sukupuoli- ja säätyhierarkian haastajina*. Taide, Helsinki 2004.
- Patoluoto, Ilkka, ”Sivistys kansantalouden liikuttajana – J. V. Snellmanin taloudellisten katsomusten tausta ja muotoutuminen”. *Hyöty, sivistys, kansakunta. Suomalaista aatehistoriaa*. Toim. Juha Manninen ja Ilkka Patoluoto. Pohjoinen, Oulu 1986.
- Pohls, Maritta, ”Postineidin virat ja verkostot. Naisten tulo keskiluokkaisiin ammatteihin”. *”Työllä ei oo kukaan rikastunna”. Naisten töitä ja toimeentulokeinoja 1800- ja 1900-luvulla*. Toim. Rahikainen, Marjatta ja Räisänen, Marjatta. SKS, Helsinki 2001.
- Pulkkinen, Tuija, ”Kansalaisyhteiskunta ja valtio”. *Kansa liikkeessä*. Toim. Risto Alapuro et al. Kirjayhtymä, Helsinki 1987.
- Rahikainen, Marjatta, ”Naiset näkyvät tekevän Suomessa vaikka mitä”. *”Työllä ei oo kukaan rikastunna”. Naisten töitä ja toimeentulokeinoja 1800- ja 1900-luvulla*. Toim. Rahikainen, Marjatta ja Räisänen, Marjatta. SKS, Helsinki 2001.
- Rasila, Viljo, ”Liberalismin aika”. *Suomen taloushistoria 2. Teollistuva Suomi*. Toim. Jorma Ahvenainen et al. Tammi, Helsinki 1982.
- Rasila, Viljo, ”Kauppa ja rahaliikenne”. *Suomen taloushistoria 2. Teollistuva Suomi*. Toim. Jorma Ahvenainen et al. Tammi, Helsinki 1982a.
- Rasila, Viljo, ”Kehitys ja sen tulokset”. *Suomen taloushistoria 2. Teollistuva Suomi*. Toim. Jorma Ahvenainen et al. Tammi, Helsinki 1982b.
- Roslin-Kalliola, Mathilda, *Viestini menneiltä sukupolvilta. Mathilda Roslin-Kalliolan elämä ja kertoelmat*. WSOY, Helsinki 1921.
- Ruuth, J.W., ”Antti Ahlström”. *Suomen miehiä. Suomen historia elämäkertoina*. Gummerus, Jyväskylä 1913.
- Rydman, Kari, ”Gustava Sofia Rydman”, [www.sci.fi/~s151036j/rydman/gustsofi.htm](http://www.sci.fi/~s151036j/rydman/gustsofi.htm) 19.3.2007.
- Sainio, Venla, ”Donner, Minette”. *Suomen Kansallisbiografia 2*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2003.
- Sainio, Venla, ”Kellgren, Bona”. *Suomen Kansallisbiografia 5*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2005.
- Santonen, Pirjo, *Mercuriuksen matkassa. 150 vuotta kauppaopetusta Suomessa 1839–1989*. Ammattikasvatushallitus, Helsinki 1989.
- Sarje, Kimmo, *Anders Chydeniuksen liberaali ajattelu ja sen lähteitä*. Chydenius-instituutin tutkimuksia 15. Chydenius-instituutti, Kokkola 1985.
- Sarva, Gunnar, *Rydman. Rydman-suku. Anders Eriksson Rydmans avkomlingar*. Tilgmann, Helsinki 1952.
- Schybergson, Per, *Verk och dagar. Ahlströms historia 1851–1981*. Ahlström, Helsinki 1992.
- Siltala, Juha, *Valkoisen äidin pojat. Siveellisyys ja sen varjot kansallisessa projektissa*. Otava, Helsinki 1999.
- Sipilä, Anna-Leena, *Mia Backman muistelmiensa valossa. Puoli vuosisataa teatterityötä. Mia Backmanin omien kertomusten mukaan muistiin merkinnyt Anna-Leena Sipilä*. Aura, Turku 1944.
- Snellman, J. V., *Kootut teokset I: Filosofisia kirjoituksia*. Suom. J. E. Salomaa. WSOY, Helsinki 1932.
- Soini, Elsa, *Rouva johtaja*. Romaani. Otava, Helsinki 1932.

- Sulkunen, Irma, *Naisen kutsumus. Miina Sillanpää ja sukupuolten maailmojen erkaantuminen*. Hanki ja jää, Helsinki 1989.
- Sulkunen, Irma, *Mandi Granfelt ja kutsumusten ristiriita*. Hanki ja jää, Helsinki 1995.
- Sulkunen, Irma, *Liisa Eerikintytär ja burmosliikkeet 1700–1800-luvulla*. Gaudeamus, Helsinki 1999.
- Suomen liikemaailman miehiä – Affärsvärldens män i Finland*. Toim. E. Jauri et al. Suomen Kauppa ja Teollisuus oy, Helsinki 1928.
- Suomen liikemiehiä – Affärsmän i Finland I A–L*. Toim. Paavo Korpisaari et al. Suomen Kauppa ja Teollisuus oy, Helsinki 1930.
- Suomen liikemiehiä – Affärsmän i Finland II M–Ö & Lisäosa*. Toim. Paavo Korpisaari et al. Suomen Kauppa ja Teollisuus oy, Helsinki 1930.
- Suomen liikemiehiä – Affärsmän i Finland III Täydennysosa*. Toim. Eino Grönros. Suomen Kauppa ja Teollisuus oy, Helsinki 1936.
- Suomen liikemiehiä. Talouselämämme miesten elämäkertoja*. [Päätoim. Untamo Mäkinen]. Sininen Kirja, Helsinki 1948.
- Suomen liikemiehiä. Kronologinen syntymäaikojen mukainen luettelo*. Sininen Kirja, Helsinki 1948.
- Suomen miehiä. Suomen historian elämäkertoina*. Gummerus, Jyväskylä 1913.
- Suomen vähittäiskauppiaita I*. Suomen kauppa ja teollisuus, Helsinki 1938.
- Suomen vähittäiskauppiaita II*. Suomen kauppa ja teollisuus, Helsinki 1939.
- Suutela, Hanna, ”Bergbom, Emilie”. *Suomen Kansallisbiografia 1*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2003.
- Suutela, Hanna, *Impyyt. Näyttelijättäret Suomalaisen Teatterin palveluksessa*. Like, Helsinki 2005.
- Tallberg, Marianne, ”Broms, Anna”. *Suomen Kansallisbiografia 1*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2003.
- Tarkiainen, V., ”Kaarlo Bergbom”. *Suomen miehiä. Suomen historian elämäkertoina*. Gummerus, Jyväskylä 1913.
- Tervo, Hannu – Haapanen, Mika, ”Miksi naisia on vain vähän yrittäjinä?”. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 1/2007.
- Tolvanen, Allii-Julia, ”Katri Ritavuori”. *Työtä ja tuloksia. Suomalaisia vaikuttajanaisia*. Toim. Suoma Pohjanpalo et al. WSOY, Helsinki 1980.
- Tuomioja, Erkki, *Hävähdyksen purppuraa. Hella Wuolijoki ja hänen sisarensa Salme Pekkala vallankumouksen palveluksessa*. Suom. Heikki Eskelinen. Tammi, Helsinki 2006.
- Tuulio, Tyyni, *Aleksandra Gripenberg. Kirjailija, taistelija, ihminen*. WSOY, Helsinki 1959.
- Tuulio, Tyyni, ”Lucina Hagman”. *Suomalaisia vaikuttajanaisia*. Toim. Suoma Pohjanpalo et al. WSOY, Helsinki 1977.
- Tuulio, Tyyni, ”Sophie Mannerheim”. *Suomalaisia vaikuttajanaisia*. Toim. Suoma Pohjanpalo et al. WSOY, Helsinki 1977a.
- Tuulio, Tyyni, ”Miina Sillanpää”. *Suomalaisia vaikuttajanaisia*. Toim. Suoma Pohjanpalo et al. WSOY, Helsinki 1977b.
- Ullner, Constance, *Spridda drag ur Eva Ahlströms lif*. Öftunds & Petterssons, Helsingfors 1912.
- Vahe, Juha, *Sata vuotta takana – tulevaisuus edessä. Turun Liikemiesyhdistyksen historia*. Turun Liikemiesyhdistys, Turku 2005.
- Vainio-Korhonen, Kirsi, ”Ruokaa, vaatetta ja hoivaa. Suomalaisen naisryhtäjän historiaa”. ”*Työllä ei oo kukaan rikahtunna*”. *Naisten töitä ja toimeentulokeinoja 1800- ja 1900-luvulla*. Toim. Rahikainen, Marjatta ja Räisänen, Marjatta. SKS, Helsinki 2001.
- Vainio-Korhonen, Kirsi, ”Augustin, Maria”. *Suomen Kansallisbiografia 1*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2003.

- Vainio-Korhonen, Kirsi, ”Baer, Anna Elisabeth”. *Suomen Kansallisbiografia 1*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2003a.
- Vainio-Korhonen, Kirsi, ”Bremer, Ulrika Fredrika”. *Suomen Kansallisbiografia 1*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2003b.
- Vainio-Korhonen, Kirsi, ”Eek, Maria Magdalena”. *Suomen Kansallisbiografia 2*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2003c.
- Vainio-Korhonen, Kirsi, ”Falck, Eva”. *Suomen Kansallisbiografia 2*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2003d.
- Vainio-Korhonen, Kirsi, ”Grubb, Katarina Elisabet”. *Suomen Kansallisbiografia 2*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2003e.
- Vesikansa, Jyrki, *Suomalainen liikemies*. Suomen Liikemies-Yhdistys, Helsinki 1996.
- Vesikansa, Jyrki, ”Brofeldt, Kaarlo”. *Suomen Kansallisbiografia 1*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2003.
- Virrankoski, Pentti, ”Hautamäki, Liisa”. *Suomen Kansallisbiografia 3*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2003.
- Winter, Helmer, Oy *Turun Vanu – Åbo Vadd Ab 1908–1958*. Turun Vanu, Turku 1958.
- Wuolijoki, Hella, *Minusta tuli liikemäinen. Eli 'valkoinen varis'. Jubani Tervapään yksinpuheluja aikojen draamassa III (1908–1918)*. Tammi, Helsinki [1953].



# Viitteet

- <sup>1</sup> Rahikainen 2001, 18; Häkkinen–Rahikainen 2001, 11–12.
- <sup>2</sup> Pohls 2001, 82.
- <sup>3</sup> Lämsä 2003, 25–26.
- <sup>4</sup> Lämsä – Tiensuu 2000, 4. Napakka perehdytys naisten johtamistyön tutkimukseen, ks. *Näköaloja naisjohtajunteen* (toim. Anna-Maija Lämsä) 2003. Vrt. 1990-luvun tilanne naisjohtajien määrässä, yleisimmissä aloissa, tuloissa, perhesuhteissa, koulutustasossa ym., ks. esim. Tilastokeskuksen selvitys (Harala et al. 1994).
- <sup>5</sup> Avellan 1924, 76.
- <sup>6</sup> Pulkkinen 1987, 66.
- <sup>7</sup> Jalava 2006, 129.
- <sup>8</sup> Jalava 2006, 130.  
Sarje 1985, 101–105.
- <sup>10</sup> Chydeniuksesta ja tasa-arvosta (ei sukupuolten, vaan kansalaisten eli miesten), ks. esim. Kare [1986], 82–88, 106–109.
- <sup>11</sup> Patoluoto 1986, 271, 289–290.
- <sup>12</sup> Sulkunen 1995, 57.
- <sup>13</sup> Lainaus Patoluoto 1986, 281 (hakasulkeet Patoluodon).
- <sup>14</sup> Patoluoto 1986, 285.
- <sup>15</sup> Jalava 2006, 131–133.
- <sup>16</sup> Jalava 2006, 134, 140.
- <sup>17</sup> Lainaus Siltala 1999, 194.
- <sup>18</sup> Jalava 2006, 224–225.
- <sup>19</sup> Jalava 2006, 171–172.
- <sup>20</sup> Sulkunen 1999, 65.
- <sup>21</sup> Sulkunen 1999, 84–85.
- <sup>22</sup> Sulkunen 1999, 92, 94–97.
- <sup>23</sup> Rasila 1982, 13–15, 20.
- <sup>24</sup> Heikkinen – Hoffman 1982, 53–56, 60, 76.
- <sup>25</sup> Rasila 1982a, 89–90, 92; Rasila 1982b, 162.
- <sup>26</sup> Fellman 1999, 129–130.
- <sup>27</sup> Rasila 1982, 16.
- <sup>28</sup> Fennomanian yrittäjävastaisuudesta ja yleisestä turvallisuushakuisuudesta ks. Michelsen 2005, 18–20.
- <sup>29</sup> Siltala 1999, 38–39.
- <sup>30</sup> Siltala 1999, 127–128.
- <sup>31</sup> Ks. Michelsen 2005, 14–15, 17–18.
- <sup>32</sup> Jalava 2006, 120.
- <sup>33</sup> Ks. *Suomen liikemiehiä – Affärsmän i Finland I* 1930, *Suomen liikemiehiä – Affärsmän i Finland II* 1930 sekä *Suomen liikemiehiä – Affärsmän i Finland III* 1936. Jatkossa en pääsääntöisesti nootita matrikelin antamia tietoja, koska henkilöt löytyvät aakkostetuista osista ilman sivunumerotietojakin.

<sup>34</sup> Jyrki Vesikansakin toteaa liikemies-termin olevan ”tietenkin neutri siinä kuin puhe- ja laitamies”. Silti Suomen Liikemies-Yhdistyksessä ei perustamisensa (1896) ja 1970-luvun välillä ollut ainoatakaan naista, vaikka 1970-luvulla vahahduttiin toteamaan, ”etteivät säännöt olleet koskaan estäneet naisten jäsenyyttä” (niin, mikähän sitten?). Ensimmäiset naisjäsenet olivat Majja-Liisa Masalin, Sirpa Ahveninen, Armi Ratia ja Rakel Wihuri. Vuoteen 1996 mennessä naisia oli kertynyt jäsenluetteloon parikymmentä eli suunnilleen yksi vuodessa: ”Liikemiesyhdistys ehti hyvin 1990-luvun kääntökustelun alta pois” ja uhkaava jäsenmäärän lasku hieman helpottui (Vesikansa 1996, 103–104) – tässäkö siis naisten anti Suomen Liikemies-Yhdistykselle?

<sup>35</sup> Järvinen 1919, 51. Teos esittelee myös suomalaisia suuryrityksiä, ”tehtaita ja toiminimiä”, joiden henkilöstöäkin selvitetään. Ainoa mainittu nainen on Lassila & Tikanojan prokuristi ”neiti Anni Antila” (Järvinen 1919, 137). Jos matrikkeliä usko ilmaisevan koko totuuden, saa aivan väärän käsityksen Suomen liike-elämästä ja saattaa tulla vieneeksi tätä käsitystä eteenpäin, kuten Oiva Laaksonen 1950-luvulla. Hän tutki suomalaisia johtajia ja käytti lähdemateriaalinaan nimenomaan miesvaltaisen elinkeinoelämän matrikkeleita ja rekisteritietoja. Luokitellessaan suomalaisia johtajia lukuisin eri tavoin ja kategorioin hän ei tee eroa mies- ja naisjohtajien välillä, koska hän olettaa ilman muuta lukijan tajuavan johtajien olevan miehiä (ks. Laaksonen 1959, 58, 63).

<sup>36</sup> Hentilä 1999, 54, 79.

<sup>37</sup> Hentilä 1999, 47.

<sup>38</sup> Hellsten 2003, 170.

<sup>39</sup> *Suomen liikemiehiä* 1948, 564.

<sup>40</sup> Hentilä 2001, 162.

<sup>41</sup> Santonen 1989, 15, 21, 29, 32.

<sup>42</sup> Vainio-Korhonen 2003d, 724.

<sup>43</sup> Vainio-Korhonen 2001, 110.

<sup>44</sup> Lämsä – Tiensuu 2000, 4.

<sup>45</sup> Hentilä 1999, 50. Suomen ensimmäisiä pankinjohtajia oli 1918–1925 Kalajoen Kansallis-Osake-Pankin johtaja Liisi Kivioja (1859–1925), jolla oli tuolloin jo opettajan, raittiustyöntekijän ja kansanedustajankin ura takanaan.

<sup>46</sup> Tämä tieto ei löydy vähittäiskauppiasmatrikkelista, vaan teoksesta *Biograafisia tietoja Suomen Naisista eri työaloilla* 1896, 17. *Kuka kukin oli* -matrikkeli tuntee puolestaan Matilda Bohmin (1872–1955), joka oltuaan kymmenen vuotta Otavan palveluksessa siirtyi Turun Kansallisen kirjakaupan johtajaksi (1901–1904), jonka jälkeen hän hoiti Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimistoa.

<sup>47</sup> Hellsten 2003a, 641.

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Tuulio 1959, 186. Kun Alexandra Gripenberg teki laajaa selvitystä historian merkittävistä naisista ennen kaikkea kansainvälisen naisliikkeen näkökulmasta, hän kuvaili hauskaasti arkistotyötään Bolognan yliopistossa. Siellä Gripenberg etsi tietoja unohdetuista historian suurnaisista ja tiedenäisistä. Hän uurasti pitkään arkistotutkimustaan ja teki sitten lähtöä kotiin: ”Mutta ne, jotka varmaan iloitsivat lähdöstäni, olivat nuoret amanuenssit, sillä Malagola [Gripenbergiä auttanut professori] oli antanut heidän kaivaa minulle kirjoja ullakosta hamaan kellariin asti, oli seisottanut heitä tuntikausia etsimässä naisten nimiä vanhoista biografisista luetteloista ja hätyyttännyt heitä armotta. Minulla ei kuitenkaan ollut tunnonvaivoja. He olivat nuoria, ja he saivat itsensä samalla vähän naisasiaa. Se ei voinut olla vahingoksi.” (lainaus Tuulio 1959, 227).

<sup>50</sup> Rasila 1982, 19.

<sup>51</sup> Hellsten 2003b, 214.

<sup>52</sup> Hellsten 2003c, 212.

<sup>53</sup> Ks. Niemelä, Jari P. A., ”Gustaf Lundahl oli Tampereen mahtimiehiä”, [www.tampere-seura.fi/tampere/Lunda/html](http://www.tampere-seura.fi/tampere/Lunda/html).

<sup>54</sup> Vainio-Korhonen 2001, 111.

<sup>55</sup> Hellsten – Mäkelä-Alitalo 2005, 419–420.

- <sup>56</sup> Sainio 2003, 407.
- <sup>57</sup> Niskan perheeseen kuuluu mielenkiintoisia tapahtumia: jätettyään säilyketehtaan johtajanpaikan Anna Niska muutti ensin Helsinkiin toimiakseen Lapinlahden mielisairaalan taloudenhoitajana (eli talousjohtajana) ja työskenteli sittemmin samassa toimessa Niuvanniemen mielisairaalassa Kuopiossa. Hänen äitinsä Brita Niska (1808–1885, os. Cajanus) oli yhdeksän lapsen äiti ja sukututkija, joka luki mielellään tähtitieteellisiä teoksia.
- <sup>58</sup> Näihin tietoisesti työllistäviin yrityksiin nähden matrikelissa mainitut kaupunkilaiset liikenaiset, helsinkiläinen ”rihkamakauppias” Sofia Kyrklund (s. 1847) tai Helsingin Aleksanterinkadulla suurta ”tehdastavaliikettä” pitävä Maria Lindroos (s. 1846) olivat pienimuotoisempia yrittäjiä. Kummatkin olivat naisasianaisia.
- <sup>59</sup> Virrankoski 2003, 621.
- <sup>60</sup> Mauranen 1980, 442–443.
- <sup>61</sup> Mäkelä-Alitalo 2005a, 744.
- <sup>62</sup> Auranen 2006, 351–353.
- <sup>63</sup> Mäkelä-Alitalo 2003, 660–661.
- <sup>64</sup> Mäkelä-Alitalo 2005, 453.
- <sup>65</sup> Vainio-Korhonen 2003a, 484–485.
- <sup>66</sup> Vainio-Korhonen 2003b, 799.
- <sup>67</sup> *Biografinen nimikirja* (1879) antaa hänelle oman hakusanan, mutta nimeää hänen ammattinimikkeekseen ”lahjoittajan” ja korostaa liikkeenjohdon sijasta hänen mittavaa hyväntekeväisyyttään testamenttilahjoituksellaan Turun köyhille ja Turun Akatemialle.
- <sup>68</sup> Vainio-Korhonen 2003e, 316–317.
- <sup>69</sup> Vainio-Korhonen 2003, 444–445.
- <sup>70</sup> Vainio-Korhonen 2003c, 448.
- <sup>71</sup> Mäkelä-Alitalo 2004, 338–339.
- <sup>72</sup> Alho 1961, 9; Enbom – Sandelin 1991, 11–13.
- <sup>73</sup> Alho 1961, 9–11.
- <sup>74</sup> Enbom – Sandelin 1991, 13–14, 17–19, 26.
- <sup>75</sup> Alho 1961, 11.
- <sup>76</sup> *Biografinen nimikirja* 1879, 274 (hakusanana on siis hänen poikansa J.F. Hackman).
- <sup>77</sup> Alho 1961, 11.
- <sup>78</sup> Enbom – Sandelin 1991, 16.
- <sup>79</sup> Alho 1961, 11.
- <sup>80</sup> Lainaus Enbom – Sandelin 1991, 26.
- <sup>81</sup> Hentilä 1999, 29–33.
- <sup>82</sup> Hentilä 1999, 29–33.
- <sup>83</sup> Nummela 2004, 104.
- <sup>84</sup> Nummela 2004, 174–175.
- <sup>85</sup> Sarva 1952, 74; Rydman, Kari, ”Gustava Sofia Rydman”, ks. Rydmanin sukuseuran kotisivut [www.sci.fi/~s151036j/rydman/gustsofi.htm](http://www.sci.fi/~s151036j/rydman/gustsofi.htm).
- <sup>86</sup> Damstén 1937, 154–155.
- <sup>87</sup> Sarva 1952, 75, 91.
- <sup>88</sup> Sainio 2005, 95.

- <sup>89</sup> Nummela 2004, 75.
- <sup>90</sup> Nummela 2004, 86, 89–92, 98, 102, 104, 108, 111–112, 127, 132, 168, 182–183, 198, 204. Minna Canthin sijoitusideoista kertoo jotakin myös se, että hän turvasi Anni-tyttärensä ja tämän lääkäriksi opiskelevan miehen toimeentulon perustamalla Helsinkiin Annin hoidettavaksi sivuliikkeen. Minna Canth ei siis lähettänyt tyttärelle kuukausiavustusta, vaan auttoi nuortaparia elättämään itsensä omalla liiketoiminnalla.
- <sup>91</sup> Nummela 2004, 80.
- <sup>92</sup> Nummela 2004, 136–137, 157.
- <sup>93</sup> Nummela 2004, 114–115.
- <sup>94</sup> Nummela 2004, 89, 93, 106, 118–120.
- <sup>95</sup> Hentilä 1999, 49–50, 88–89.
- <sup>96</sup> Järvinen 1931, 115.
- <sup>97</sup> Järvinen 1931, 114; Vesikansa 2003, 811–812.
- <sup>98</sup> Mäkinen – Uusi-Hallila 2003, 49.
- <sup>99</sup> Järvinen 1931, 116, 118, 126.
- <sup>100</sup> Nummela 2004, 182, 204–205; liikevaihto- ym. tiedot ks. Nummela 2004, 202–203.
- <sup>101</sup> Lainaus Nummela 2004, 180.
- <sup>102</sup> Roslin-Kalliola 1921, 37.
- <sup>103</sup> Roslin-Kalliola 1921, 38. Mainittakoon, että 1700-luvun maineikas saarnaaja Anna Rogel oli puolestaan kotoisin Merikarvian Alakylästä.
- <sup>104</sup> Lainaus Winter 1958, 27. Aline Grönberg puhui murteellista suomea, mutta yhtä kaikki turkulaisittain sävytettyinä.
- <sup>105</sup> K.J. 1948, 492.
- <sup>106</sup> Winter 1958, 8–10.
- <sup>107</sup> Winter 1958, 12–13.
- <sup>108</sup> K.J. 1948, 492–493. Teini-ikäisestä apulaisesta, Gerda Söderholmista, tuli myöhemmin liikkeen prokuristi (Winter 1958, 16).
- <sup>109</sup> Winter 1958, 14–15.
- <sup>110</sup> K.J. 1948, 493. Aline Grönbergin liikeidea oli aivan toisenlainen kuin samoihin aikoihin eli vuonna 1909 liikkeensä perustaneen Lempi Lindroosin, jonka kangaskauppa Turun Kauppatorin laidassa oli suunnattu hienostolle (ks. Vainio-Korhonen 2001, 102).
- <sup>111</sup> K.J. 1948, 492–493; Winter 1958, 16, 18, 20, 36–38. Grönberg oli Turun Vanu Oy:n lisäksi myös Turun Peiteteollisuus Oy:n, Turun Höyhen Oy:n ja Mustakangaskauppa Oy:n toimitusjohtaja (Heikinheimo 1955, 249). Helsingin liikkeet sijaitsivat osoitteissa Mannerheimintie 2 ja 20, Hämeentie 2 ja 64, Aleksanterinkatu 50, Museokatu 28, Kluuvikatu 2, Runeberginkatu 32 sekä Lauttasaari.
- <sup>112</sup> Winter 1958, 22–23. Aline Grönbergillä oli edelleen tuonaikaisen sopimuslainsäädännön mukainen velvoite hoitaa myös Antskogin myymälää (ibid).
- <sup>113</sup> Winter 1958, 23–24.
- <sup>114</sup> *Suomen nähtävääkauppiaita II* 1939, 46; K.J. 1948, 506. Aline Grönbergin kokoelmiin kuului Ekmanin, Gallen-Kallelan, Järnfeldtin ja Muukan taidetta (K.J. 1948, 506); Winter 1958, 34.
- <sup>115</sup> Vahe 2005, 45–46; jäsenmäärätaulukko ks. Vahe 2005, 129.
- <sup>116</sup> Winter 1958, 27, 33.
- <sup>117</sup> Näin Mark Levengood kertoi vuonna 2006 perheen perimätiedoista Ruotsin television *Din släktsaga* -ohjelmassa, ks. [http://hd.se/slaktforskning/2006/01/03/mark\\_levengood\\_din\\_slaktsaga/](http://hd.se/slaktforskning/2006/01/03/mark_levengood_din_slaktsaga/). Lausahdus ”Glöm inte att tacka alla kunder!” on Turun Vanun yrityshistoriikissakin kirjattu heti esipuheen alkuun (ks. Winter 1958, [6]).

- <sup>118</sup> K.J. 1948, 493, 506.
- <sup>119</sup> K.J. 1948, 506.
- <sup>120</sup> Lainausta Tuulio 1959, 131.
- <sup>121</sup> Lainausta Tuulio 1959, 138–139. Gripenbergin kirje on osoitettu Suomen Naisyhdistyksen ensimmäiselle puheenjohtajalle Elisabeth Löfgrenille (myöh. Lounasmaa), Suomen ensimmäisen naismaisterin Emma Åströmin tukijalle ja näyttelijä Kaarola Avellanin isosiskolle.
- <sup>122</sup> Lainausta Tuulio 1959, 142.
- <sup>123</sup> Tuulio 1959, 145.
- <sup>124</sup> Lainaukset Tuulio 1959, 157, 178.
- <sup>125</sup> Lainausta Tuulio 1959, 324.
- <sup>126</sup> Tuulio 1959, 148–153, 178–180.
- <sup>127</sup> Tuulio 1959, 154–155. Aiempi lainaus (naisryhmät) on Tuulion luonnehdinta.
- <sup>128</sup> ”Kvinnosaken i Finland”, *Nya Pressen* 11.12.1891; Alfthan 1965, 26–27. Helsingiläiskauppiat Kyrklund ja Lindroos, ks. nootti 58.
- <sup>129</sup> Tuulio 1959, 162. Pilalehdessä yhdistykselle ehdotettiin uutta säännöstöä: sen mukaan johtokunnan tulee olla ”ijankaikkinen, kaikkivaltias ja hurskas”. Saman irtileuan mukaan oppositio voisi perustaa uuden, kilpailevan seuran, jonka jäseniä olisivat vanhasta yhdistyksestä ”matkapassin saaneet hienohelmat sekä semmoiset miehet, jotka ovat saaneet vapautuksen sukupuolestaan” (tämä viittauksena naisten yliopisto-opiskelun ja valtion virkojen hoitamisen edellyttämästä, virallisesta ”vapautuksesta sukupuolesta”). Ja säännön mukaan uuden, hyvämielisen seuran ”äänestyksessä voittavat kaikki mielipiteet” (ibid).
- <sup>130</sup> Lainausta Tuulio 1959, 168.
- <sup>131</sup> Lainausta Tuulio 1959, 309. Mainittakoon, että näihin aikoihin Alexandra Gripenberg asui Uuden Suomettaren talossa, osoitteessa Yrjönkatu 13, jossa hänellä oli paitsi asuin- ja makuuhuoneensa, myös vastaanottohuone ja konttori lehden toimittamista varten. Kaikki ikkunat olivat Vanhan kirkon puistoon (Tuulio 1959, 322). Samassa talossa toimii nykyään EVA.
- <sup>132</sup> Siltala 1999, 232.
- <sup>133</sup> Heikinheimo 1955, 479.
- <sup>134</sup> *Kuka kukin oli* 1961, 58–59, 560.
- <sup>135</sup> *Kuka kukin oli* 1961, 486.
- <sup>136</sup> *Kuka kukin oli* 1961, 91–92.
- <sup>137</sup> Engman 2005, 44, 47.
- <sup>138</sup> Siltala 1999, 568.
- <sup>139</sup> Lainausta Ollila 2003, 468.
- <sup>140</sup> Tuulio 1977, 15. Lucina Hagmanista myös Ollila 2003.
- <sup>141</sup> Tuulio 1977a, 34–38.
- <sup>142</sup> *Biograafisia tietoja Suomen naisista eri työaloilla* 1896, 25–26.
- <sup>143</sup> Tallberg 2003, 817.
- <sup>144</sup> Ks. Jouskari 1967, 13, 160, 164, 168–169, 173, 176, 176, 185, 190, 197, 200–201, 213; Rahikainen 2001, 31.
- <sup>145</sup> Huuhka 1980, 97–99.
- <sup>146</sup> Huuhka 1980, 100. Miksi hyvistä julkisista puhujista keskusteltaessa esimerkit tulevat vain miesten parista? Esim. Juhana Torkille naispuhujat ovat täydellisesti tuntematon kokemus, ks. Torkki, Juhana, *Puhevalta – kuinka kuulija vakuutetaan* (2006). Entäpä lukijan vakuuttamisen laita, kun lähtökohtana tässä 2000-luvulla (eikä 1800-luvulla) ilmestyneessä puheenpidon opaskirjassa on, että nainen vaikenee kaikissa seurakunnissa?

- <sup>147</sup> Hirvonen 1980, 151–159.
- <sup>148</sup> *Kuka kukin oli* 1961, 486.
- <sup>149</sup> Tolvanen 1980, 133–135.
- <sup>150</sup> Tuulio 1977b, 59–60; ks. laajemmin Sulkunen 1989.
- <sup>151</sup> Sulkunen 1989, 9, 153–154, 157.
- <sup>152</sup> *Biografinen nimikirja* 1879, 646.
- <sup>153</sup> ”Alltid finns det malört i bägaren”, lainaus Borg 1947, 271.
- <sup>154</sup> Ullner 1912, 5–6, 12, 21–22, 28, 30.
- <sup>155</sup> Ruuth 1913, 490; Alho 1961, 121.
- <sup>156</sup> Aho 1927a [1906], 20, 80–85; myös Ruuth 1913, 498. Toinen miehensä liiketoimintaan karsaasti ja kielteisesti suhtautunut teollisuuspohatan vaimo oli Alice Serlachius, G.A. Serlachiuksen vaimo. Liitto näyttää olleen muutenkin varsin onneton (Alho 1861, 148–150).
- <sup>157</sup> Ullner 1912, 37–38.
- <sup>158</sup> Palin 2004, 271, 273, 275–277. Muotokuvaan liittyi myös taloudellisia epäselvyyksiä, sillä Gallén maksoi sen Antti Ahlströmiltä saamiensa lainojen maksuna, mutta ei maksanut koskaan lainojensa korkoja (ks. Palin 2004, 275). Gallén sai suuren lainan Aino-triptyykin tekemisen rahoittamiseksi Pariisissa 1889 (Borg 1947, 203). Eva Ahlström suosi itse Walter Runebergin ja Albert Edelfeltin taidetta, mutta hänen kokoelmastaan löytyi myös Johannes Takasen ja Ville Vallgrenin veistoksia, Werner Holmbergin, Eero Järnefeltin, Berndt Lagerstamin, Elin Danielson-Gambogin ja Amelie Lundahlin maalauksia. Esikoistyttä Tyra opiskeli maalaustaidetta (Ullner 1912, 59–60). Elin Danielson seurusteli Ahlströmiänsä kanssa ja valokuvasi seuruetta rapujuhliissa ym. (Borg 1947, 205).
- <sup>159</sup> Norrmén [1927], 18–20.
- <sup>160</sup> Norrmén [1927], 19–20.
- <sup>161</sup> Norrmén [1927], 20.
- <sup>162</sup> Borg 1947, 255–256.
- <sup>163</sup> Norrmén [1927], 21–22. Ks. myös Schybergson 1992, 86–90.
- <sup>164</sup> Lainaus Hentilä 1999, 62–63. Vuoden 1883 irtolaisasetus mursi tämän periaatteen ensin teoriassa ja myöhemmin käytännössä: liberalistinen sopimusvapaus antoi työntekijälle sopimisen, irtisanoutumisen ja liikkumisen vapautta, mutta lopetti isännän velvollisuuden huolehtia palkollisestaan. Heikompi osapuoli jäi täysin oman onnensa nojaan. Tätä tilannetta pyrittiin korjaamaan sekä myöhemmällä työsuojelulainsäädännöllä että työväen omalla toiminnalla (Rasila 1982, 20–21).
- <sup>165</sup> Lämsä – Tiensuu 2000, 4.
- <sup>166</sup> Ullner 1912, 2–3, 40.
- <sup>167</sup> Borg 1947, 171–172. Toinen aikalainen, jonka kanssa Ahlström oli eri mieltä naiskysymyksestä, oli Axel Gallén, ”poseur” (Borg 1947, 204). Tyra Borg kuvaa myös, miten myönteisesti Antti Ahlström suhtautui avun tarpeessa oleviin paikkakunnan leskiäiteihin (Borg 1947, 172). Tyra Borg kertoo äitinsä sen sijaan olleen pettynyt, kun esikoinen olikin tytär, sillä hän oli toivonut poikaa. Silti Eva Ahlström oli imettänyt tyttärtään peräti 7 kuukautta ja myöhemmin todennut, että kaksi vanhinta lasta olivat lahjakkaimpia, koska hän oli imettänyt heitä itse (Borg 1947, 183, 185).
- <sup>168</sup> Borg 1947, 178.
- <sup>169</sup> Roslin-Kalliola 1921, 17–18, 38–42.
- <sup>170</sup> Ullner 1912, 42–43.
- <sup>171</sup> Aho 1927b, 244–245, 250.
- <sup>172</sup> Norrmén [1927], 20. Silti esimerkiksi *Suomen liikemiehiä I* -matrikelissa Walter Ahlström ylioppilastutkinnon (1896) jälkeen salaperäisesti ”vähitellen Rafael-veljensä kanssa siirtyi hoitamaan” yritystä ja ja osakeyhtiöittämissänsä jälkeen toimitusjohtajaksi vuonna 1908. Ainoa paikka, jossa Eva Ahlström näkyy, on isä-Antin vaimona.

<sup>173</sup> Laina Ullner 1912, 44. Uskoisin, että kyseessä on Lyyli, joka oli avioitunut vuonna 1901 pankinjohtaja Fjalar Andersinin kanssa. Lyyli oli kirjoittanut ylioppilaaksi ruotsalaisesta yhteiskoulusta (yhteiskouluaste meni siis Minna Canthin mielestä suomen kielenkin asian ohitse), joten tämä tausta saattoi liittää hänet Eva Ahlströmiin yhdessä naisasian kanssa.

Tyra Borg ei sanallakaan kerro äitinsä olleen mukana naisasialiikkeessä eikä vuoden 1896 tapahtumien jälkeen kuvaa sanallakaan äitiään yrityksen johtajana. Tekstissä viilaa kerran Alexandra Gripenberg, mutta liki anonyyminä: ”Eva hade en känd föredragshållare från Helsingfors fröken A. Gripenberg att i folkskolan hålla föredrag för underhavandena.” (Borg 1947, 273).

<sup>174</sup> Alfthan 1965, 276.

<sup>175</sup> Roslin-Kalliola 1921, 43. Roslin-Kalliolan yhteiskunnallisesta toiminnasta helmikuun manifestin ja kansalaisadressin yhteydessä ks. Roslin-Kalliola 1921, 45–57.

<sup>176</sup> Tuulio 1977, 16.

<sup>177</sup> Alfthan 1965, 278.

<sup>178</sup> Borg 1947, 244.

<sup>179</sup> Ullner 1912, 53.

<sup>180</sup> Tuulio 1977, 14–15.

<sup>181</sup> Ullner 1912, 63–65. Lisäksi hän mm. ylläpiti sairaille ja varattomille noormarkkulaisille turvakotia, jonka rahoittamisesta hän huolehti täysin (ibid).

<sup>182</sup> Ruuth 1913, 501. Myös Keijo Alho esittelee Eva Ahlströmin lyhyesti, vain kodin hengettärenä ja miehensä elämän sulostuttajana (Alho 1961, 143).

<sup>183</sup> Ks. [www.naisunioni.fi/historia.htm](http://www.naisunioni.fi/historia.htm). Ida Salinilla oli Killinkoskella alan kollega, liki ikätoveri tehtaanjohtajana: toimitusjohtaja Edith Rönnquist-Neu (s. 1870) johti jo vuodesta 1898 P.G. Holmin nauhatehdasta ja oli sittemmin myös Helsingin Silkkikutomon toimitusjohtaja. Ida Salin ja Edith Rönnquist-Neu ovat niitä harvoja johtajanaisia/liikenaisia, jotka mainitaan vuoden 1948 teoksessa *Suomen liikemiehiä*. Matriikkelin liikemiehet ovat itse asiassa ammatillisesti hyvin laaja ja kirjava joukko suomalaisia johtajia toimitusjohtajista ja neuvoksista upseereihin, insinööreihin ja lakimiehiin. Kaiken kaikkiaan nimiä on 2 622, joista naisia 31 (1.1 %).

Salinin ja Rönnquist-Neun lisäksi muut teoksessa mainitut naiset ovat (pelkällä nimellä mainitut esitellään muualla tässä raportissa) Aline Grönberg, Alma Koskinen, oman kirjakauppansa tj., tehtailijan tytär ja Waasan Villatavaratehtaan toimitusjohtajan sisar Aina Gros (s. 1880) Vaasasta, talousneuvos Ruusu Merikallio (1880–1948) Haapavedeltä (marjanpoiminnalla kotitalouksia työllistävän Haapaveden Kotimarjala Oy:n perustaja vuonna 1906), T:mi M. Waltosen omistaja ja johtaja (per. 1907) Maria Kuusisto (s. 1882) Helsingistä (matriikkelin mukaan ”perusti 9 eri herrain ja naisten vaatetusalan myymälää Helsinkiin 07–40”), Olga Aikala, Elsa Wuorelainen, Mikkelin Rautakauppa Oy:n tj. Emma Jordan (s. 1885) Mikkelistä, Tampereen Lastenpukimomistaja ja johtaja Laina Sauramo (s. 1885) Tampereelta, Nikan Kirjakauppa Oy:n tj., kahdeksan lapsen äiti Aini Nikka (s. 1885) Oulusta, Kotikutomo Helmi Vuorelman johtaja Helmi Vuorelma (s. 1886) Lahdesta, Pohjalainen Kirjakauppa Oy:n tj. Katri Bergdahl (s. 1886) Oulusta, Teollisuudenharjoittajain Keskinäisen Tapaturmavakutusyhdistön johtaja Estrid Hult (s. 1890) Helsingistä, Rosa Salmelin, Kalevala Koru Oy:n tj. Aino-Mari Mecklin (s. 1891) Helsingistä, Anna Mäkelä, Tampereen Marja Oy:n johtaja Tyyne Oksanen (s. 1893) Tampereelta, Suomen Vaatturien Kangaskauppa Oy:n tj. Saimi Männistö (s. 1893) Helsingistä, Hämeen Kirjakauppa Oy:n tj. Meri Vasama (s. 1903) Tampereelta, Kava-laukku Oy:n tj. Karin Vasara (s. 1895) Tampereelta, Siiri Jännäri, Kangasalan Vehnämylly ja Saha Oy:n omistaja ja johtaja, Turun Vehnämylly Oy:n johtaja Iida Ruotsalo (s. 1896) Turusta, kauppat. kandidaatti Greta Toivonen (s. 1898) Rovaniemeltä (Rovaniemen kauppakoulun rehtori), johtaja Rakel Wihuri (1905–1987) Turusta, William Lindholm Oy:n tj. Tyyne Lindholm (s. 1906) Lappeenrannasta, J.E. Olán Oy:n tj. Tamara Björkbohm (s. 1908) Tampereelta, Haapaveden Kotimarjala Oy:n tj. Ilona Porma (s. 1910) Haapavedeltä (Ruusu Merikallion tytär, kanteleitaiteilijänakin tunnettu), Kouvolan Kirjakauppa Oy:n tj. Eila Uimonen (s. 1913) Kouvolasta sekä F. Sergejeffin Pojat ja Kumpp. Oy:n tj. Marina Kaareskoski (s. 1914) Helsingistä.

1930-luvun liikemiesmatrikkeleihin nähden harava tavoittaa hitusen paremmin: kahdesta promillesta on noustu runsaaseen yhteen prosenttiin...

<sup>184</sup> Mäkelä 1980, 14. Naimaton nainen tilanjohtajana ei ollut aivan tavatonta, vaikkakin harvinaista. Eräs tilanomistaja teki asiantuntemuksestaan liikeidean: maanviljelijä Hilda Nyström (1836– k. 1896 jälkeen) osti tiloja, kunnosti ne kovalla työllä ja myi eteenpäin hyvällä voitolla. Hän menestyi myös metsäkaupoissaan (Mäkelä-Alitalo 2006, 277–278).

- <sup>185</sup> *Kuka kukin oli* 1961, 388; Mäkelä 1980, 15–17.
- <sup>186</sup> Mäkelä 1980, 17–21.
- <sup>187</sup> Haapio 1977, 103–104.
- <sup>188</sup> Tuomioja 2006, 83–84.
- <sup>189</sup> Wuolijoki [1953], 178–179.
- <sup>190</sup> Wuolijoki [1953], 180–182. Hella ihmetteli muutakin konttoristinaisten elämässä: ”Minulla, jonka päivä oli työtä täynnä, koti, lapsi ja käännökset tahi sanomalehtityö, oli unelmana saada varastaa joskus muutama tunti lukeakseni Shakespearea, silloin kun vihdoinkin osasin englantia niin paljon, että saatoin lukea sitä alkukielellä. Katselin kateudella ja kauhistuksella näitä ihmisiä, joilla olisi ollut aikaa lukea mutta jotka eivät lukeneet.” (Wuolijoki [1953], 180).
- <sup>191</sup> Niemi 1980, 176–177.
- <sup>192</sup> Tuomioja 2006, 84–85.
- <sup>193</sup> Wuolijoki [1953], 192.
- <sup>194</sup> Wuolijoki [1953], 195–196.
- <sup>195</sup> Wuolijoki [1953], 196–198, 208–216, 204.
- <sup>196</sup> Tuomioja 2006, 86–87.
- <sup>197</sup> Wuolijoki [1953], 222–229, 234–235.
- <sup>198</sup> Lainaus Niemi 1980, 177.
- <sup>199</sup> Niemi 1980, 177.
- <sup>200</sup> Tuomioja 2006, 170–172.
- <sup>201</sup> Tuomioja 2006, 164, 172–173, 178–179. Espis-yhtiö puolestaan oli Hella Wuolijoen sukulaistensa kanssa perustama yritys, joka toi maahan neuvostoliittolaisia elokuvia ja aikoi niitä myös esittää. Muuten hyvä, mutta Suomen ennakkosensuuri ei sallinut esittää niitä (ibid.).
- <sup>202</sup> Wuolijoki [1953], 178.
- <sup>203</sup> Tuomioja 2006, 174, 176.
- <sup>204</sup> Tuomioja 2006, 179–180.
- <sup>205</sup> Wuolijoki [1953], 184.
- <sup>206</sup> Ibid.
- <sup>207</sup> Niemi 1980, 182–183.
- <sup>208</sup> Suutela 2005, 10, 53–55.
- <sup>209</sup> Suutela 2005, 59, 112–138.
- <sup>210</sup> Heikinheimo 1955, 55.
- <sup>211</sup> Suutela 2005, 144–146.
- <sup>212</sup> Suutela 2003, 545.
- <sup>213</sup> Heikinheimo 1955, 55.
- <sup>214</sup> Suutela 2003, 545; Suutela 2005, 117, 171–173.
- <sup>215</sup> Ks. Suutela 2005, 12–13.
- <sup>216</sup> Ks. Borg 1947, 271.
- <sup>217</sup> Suutela 2005, 135.
- <sup>218</sup> Sipilä 1944, 32, 34. Suomalaisen Teatterin johtajistoon kuului Emilie Bergbomin jälkeen toinenkin vaikutusvaltainen nainen. Mathilda von Troil (1869–1930) toi apulaisjohtajana vuosina 1914–1917. Vapaaheratar, koulunjohtatar von Troil oli erittäin kokenut, koulutettu ja matkustellut opettaja ja johtaja. Teatterin



johtokunnassa hän toimi vuodesta 1912 vuoteen 1930 eli kuolemaansa saakka (*Kuka kukin oli* 1961, 530). Mathilda von Troil oli myös Unionin aktivisteja aivan erityisesti naisten äänioikeustaistelun loppukirissä vuonna 1904 (Ks. Alfthan 1965, 184–186, 192).

<sup>219</sup> Lainausta Sipilä 1944, 179.

<sup>220</sup> Hilma Rantanen-Pylkkänen (1875–1943) nousi 1905 Helsingin työväenteatterin johtajaksi, mutta siirtyi jo 1907 siirtyi Kansan näyttämön apulaisjohtajaksi. 1912–1915 hän johti Viron kansallisteatteria (*Kuka kukin oli* 1961, 412–413).

<sup>221</sup> Sipilä 1944, 18, 20, 22, 24, 26, 29, 31 49–50. Backman asui kaksi viimeistä kouluvuottaan Hilda Käikiöskosen ja ruotsinopettaja Fanny Pajulan yhteisessä kodissa (Sipilä 1944, 26).

<sup>222</sup> Sipilä 1944, 120, 122–124, 132–134.

<sup>223</sup> Sipilä 1944, 143, 152.

<sup>224</sup> Koski 2003, 477.

<sup>225</sup> Sipilä 1944, 180.

<sup>226</sup> Sipilä 1944, 350–351. Yksi jättiskandaalikin mahtui Backmanin johtajakauden loppupuolelle Kansan näyttämöllä, itse asiassa teatterihistoriamme laajin ohjelmistokiista. Backman halusi ohjelmistoon Marc Connellyn näytelmän *Jumalan värreät laitumet*, eräänlaisen gospel-näytelmän. Nimellisesti oli kyse Jumalan esittämisestä eli eräänlaisesta jumalanpilkkakarhämästä, mutta itse asiassa kyseessä oli äärioikeiston synnyttämä poliittinen debatti, jossa uskonnollisuus provosoi antisemitistisiä ja kommunisminvastaisia kannanottoja. Skandaalia vatvottiin eduskunnassa, kirkoissa ja Suomen lehdistössä aina pieniä maakuntalehtiä myöten ja Backman luopui hankkeesta (Koski 2003, 477. Backmanin oma, hieman epäselvä kuvaus skandaalista, ks. Sipilä 1944, 208–212).

Jäätyään Kansan näyttämöltä eläkkeelle vuonna 1934 Mia Backman jatkoi vierailevana ohjaajana eri teattereissa. Lisäksi hän johti ensin Suomen Näyttelijäliittoa ja sitten Suomen teatterinjohtajien liittoa (*Kuka kukin oli* 1961, 37).

<sup>227</sup> Sipilä 1944, 97.

<sup>228</sup> Sipilä 1944, 329–330.

<sup>229</sup> Sipilä 1944, 331, 334.

<sup>230</sup> Sipilä 1944, 341.

<sup>231</sup> Suutela 2005, 85, 102.

<sup>232</sup> Yksi *Naisten kaupunki* -tapahtuman iskulauseista, ks. Hagner – Försti 2006, 284.

<sup>233</sup> Kiitos kirjailija, historioitsija Sirpa Kähköselle huomioni kiinnittämisestä tähän romaaniin. Elsa Soinin isä Vilho Soini oli *Uuden Suomettaren* taloudenhoitaja, taloustoimittaja, liikemies ja myöhemmin Kansallispankin johtokunnan jäsen (Vesikansa 1996, 20).

<sup>234</sup> Tervo – Haapanen 2007, 29–30, 34, 38.

<sup>235</sup> Pohls 2001, 93, 95.

<sup>236</sup> Ks. Michelsen 2005, 11–12.

<sup>237</sup> Pohls 2001, 98. Jopa 1970-luvulla syntynyt konsultti elää edelleen ”potrien poikien” maailmassa: Pekka Himanen intoilee uuden uljaan innovaatio-Suomen keulakuviksi maailman parasta eli Suomen jääkiekkojoukkuetta (lue: miesten jääkiekkomajoukkuetta, naisten ei lasketa) ja Tuusulanjärven yhteisöä, johon kuuluivat ”Sibelius, Pekka Halonen, Eero Järnefelt, Juhani Aho” (HS 11.3.2007) – naisia siellä toimi Himasen silmin yhtä paljon kuin Athosvuorella. Näihin potriin poikiin rajautuu Himasen ja kovin monen muun käsitys lähihistoriasta ja kaukaisemmastakin menneisyydestä ja siellä nähtävistä kollektiivisista innoittajistamme; miten näin vanhahtavalla maailmankuvalla voi saarnata ”innovaatioista”?

<sup>238</sup> Laaksonen 1959, 110.

<sup>239</sup> Pohls 2001, 90, 97.

<sup>240</sup> Tämänhetkisistä asenteista ja käsityksistä koskien tasa-arvoa ja naisten etenemismahdollisuuksia työelämässä, ks. Haavisto–Kiljunen–Nyberg, *Satavuotias kuintotestissä – EVAn kansallinen arvo- ja asennetutkimus* 2007, 104–110.

<sup>241</sup> Nyytäjä 2007, 7. Menestymisen arvostelun sijasta Nyytäjä kritisoi kirjassaan ”menestyskonsultteja” ja muuta työelämän *lypeä* ja abrakadabraa, jolla työelämän todelliset valtasuhteet ja suhdanteet kätketään pilipaliterminologiaan, oli kyseessä sitten yritysjohtaminen, irtisanomiset, köyhyys tai imagot työelämässä. Suosittelee Nyytäjän teosta lämpimästi.

Myös johtamiseen liittyvään opas- ja kurssikirjallisuuteen mahtuu edelleen 2000-luvulla käsittämättömän vanhanaikaisia, militaristis-patrioottisia tai muuten machoilevia virityksiä, joita lukiessa ei tiedä, pitäisikö itkeä vai nauraa. Samaten aivan asiallisissakin yrittäjyyskeskusteluissa koko lähtökohta tuntuu olevan mies-yrittäjissä ja miesten vetämissä yrityksissä; ”naisyrittäjä” on käsitteenä ikään kuin erillinen (vrt. naisjohtaja/johtaja).

Tieteellisenä pidetty johtamistutkimuskin on lähtöoletuksiltaan miehinen, pääosin miesten tekemää ja suunnattu miehille: eräs yleisesti hyväksytty ja käytetty teoria on tehty 10-vuotiaiden poikien keskuudessa. Asiallinenkin johtamiskoulutus saattaa perustua täysin kyseenalaistamattomasti hyvin perinteisille, maskuliinisiin pidetyille arvoille (Lämsä – Tiensuu 2000, 7; Lämsä 2003, 32–34).

## Kuvaluettelo

Marie Hackman o.s. Laube (1776-1865), sivu 41.

S. Enbom & C. F. Sandelin (1991): Viipurilainen kauppahuone, s. 14, Oy Hackman Ab.

Minna Canth, sivu 46.

Otavan kuva-arkisto/Daniel Nyblin.

Eva Ahlström, sivu 68.

A. Ahlström Osakeyhtiön historiallinen kuva-arkisto.

Hella Wuolijoki ja Vappu, sivu 82.

E. Tuomioja (2007): Häivähdys punaista, s. 136, Tammi.

Ida Aalberg, sivu 91.

Otavan kuva-arkisto/Daniel Nyblin.