

Työväenkysymyksestä henkilöstöpolitiikkaan

Pauli Kettunen

Työväenkysymyksestä henkilöstöpolitiikkaan

**Liiketoiminnan sosiaalinen ulottuvuus -
tapaus Partek**

Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura 2018

© Pauli Kettunen ja THPTS

Taitto: Raimo Parikka

Kansi: Raimo Parikka

Kannen kuva: Ihalainen, Paraisten Kalkin louhoksen työntekijöitä 1936. Tuntematon valokuvaaja. Lappeenrannan museot. CC BY-NC-ND 4.0.

ISBN 978-952-5976-69-4 (Nid.)

ISBN 978-952-5976-70-0 (PDF)

Hansaprint Turenki 2018

Esipuhe

Valmistautuessaan Partekin 100-vuotisjuhlaan 1998 konsernin johto kutsui eri tieteenalojen tutkijoita laatimaan teoksen Partekin kehityksestä. Teokselta edellytettiin tutkimuksellista otetta, ja tutkijoille luvattiin vapaat kädet Partekin kriittiseen tarkasteluun yrityshistoriallisena tapauksena. Antti Kuusterän toimittama *Suuryritys ja sen muodonmuutos* valmistui vuonna 2002 ja julkaistiin suomeksi ja ruotsiksi – lähes samaan aikaan kuin uutinen Partekin valtauksesta, Kone-konsernin johdon osakemarkkinaoperaatiosta, joka johti Partekin hajottamiseen.

Käsillä oleva kirja on päivitetty ja vahvistettu versio omasta osuudestani tuohon teokseen. Yrityksen ja työntekijöiden suhdetta tutki myös Sakari Heikkinen. Työnjaossamme keskityin siihen, mitä voidaan luonnehtia liiketoiminnan sosiaalisiksi ulottuvuuksiksi, kun taas Heikkisen vastuulle tulivat työvoiman rekrytointiin, työllisyyteen ja palkkaukseen liittyvät kysymykset. Siten käsittelen näitä kysymyksiä tässäkin kirjassani vain yleisellä tasolla.

Partek-hankkeessa Per Schybergson käsitteli Emil Sarlinia yritysjohtajana ja Kari Lilja, Risto Tainio ja Eero Vaara syventyivät konsernin johtamiseen Sakari T. Lehdon ja Christoffer Taxellin aikana. Sten-Olof Hansén ja Rami Olkkonen tarkastelivat muuttuvia kasvustrategioita ja toimintaympäristöjä, Antti Kuusterä yrityksen ja omistajien suhteen muutoksia ja Eero Vaara liiketoimintarakenteen muutosta. Emelie Enckell käsitteli ympäristöongelmia ja niiden ratkaisutapoja. Keskusteluihin osallistui myös Kerstin Smeds, joka laati yhtiön 100-vuotisjuhlintaan suoremmin liittyneen historiateoksen *Läpi valkean kiven* (1998).

Kiitän Partekin historiahankkeeseen osallistuneita tutkijoita ja sitä tukeneita yrityksen edustajia miellyttävästä ja virikkeellisestä yhteistyöstä. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen

seuraa kiitän tutkielman hyväksymisestä julkaisusarjaan. Tämän tutkielman loppupuolen osia käytin hyväksi jo Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seuran vuonna 2015 julkaisemassa kirjassani *Historia petollisena liittolaisena*. Raimo Parikkaa kiitän jälleen käsikirjoituksen asiantuntevasta työstämisestä kirjaksi.

Vantaan Pähkinärinteessä 31.8.2018

Pauli Kettunen

Sisälllys

1. Johdanto	...9
1.1 Liiketoiminnan sosiaalinen ulottuvuus	...9
1.2 Paraisten yhtiö	...12
1.3 Työväenkysymyksestä henkilöstöpolitiikkaan	...15
Tutkimusaineisto	...15
Käsitteiden muutos	...16
Esityksen rakenne	...17
2. Työväenkysymys järjestyskysymyksenä	...19
2.1. Taloudellinen rationaalisuus	...19
2.2. Työväestö	...22
2.3. Kollektiivinen toiminta	...30
2.4. Paternalismi ja mutualismi	...39
2.5. Vuosien 1917–1918 kokemus	...42
2.6. Järjestys ja tieto	...48
2.7. Työsäännöt	...54
3. Paternalismin systematisointi	...59
3.1. Ristiriitoja	...60
3.2. Luotettava työmies	...68
Valkoinen asia	...69
Ammattikoulutus	...73
Työnjohto	...77
Työturvallisuus	...78
3.3. Työläiskoti ja paikallisyhteisö	...82
Asuminen	...82
Huoltokonttori	...85
Työläiskoti	...87
3.4. Modernisoiva paternalismi	...91
Terveystieteet	...91
Työnantajapaternalismi ja sosiaalilainsäädäntö	...94
Yhtiön sisäisiä asioita?	...98

4. Intressit, hierarkia ja rationalisointi yhtiöyhteisössä	...102
4.1. Uudet ja vanhat periaatteet	...102
4.2. Yhteisö, julkisuus ja perhe	...110
4.3. Osallistuminen ja tieto	...118
Tuotantokomiteat	...118
Rationalisointi	...123
Aloitetoiminta	...126
Tapaturmien ja tautien torjunta	...129
4.4. Työnjohto, hierarkia, henkilöstö	...134
Työnantajavallan haasteet ja työnjohdon tieto	...134
Työntekijät, toimihenkilöt ja henkilöstö	...140
5. Henkilöstöhallinto ja henkilöstön osallisuus	...148
5.1. 'Sosiaalisen' lohkeaminen	...148
5.2. Henkilöstöhallinnon kehkeytyminen	...151
5.3. Yhteistoiminta	...158
Demokratia ja konfliktit haasteina	...158
Yhteistyökomitea	...161
Osallisuuden edistäminen muutosjohtamisena	...167
6. Menneisyys ja ”me” muuttuvassa teollisuusyrityksessä	...173
Lähteet	...183
Henkilöhakemisto	...193

1. Johdanto

Työelämän ongelmia käsittelevässä keskustelussa yrityksen näkökulma vahvistui 1970-luvun jälkeen julkisen ja kollektiivisen sääntelyn näkökulman kustannuksella. Näin tapahtui niin Suomessa kuin muissakin pitkälle kehittyneen markkinatalouden maissa. Tämä on muuttanut tulevaisuuden odotuksia sekä käsitteitä menneiden tapahtumakulkujen merkityksistä. Historiallisessa työelämän tutkimuksessa yritykset ja niiden johtajat ovat nousseet aikaisempaa kiinnostavammiksi toimijoiksi. Myös käsillä oleva kirja osoittaa tätä muutosta.

1.1 Liiketoiminnan sosiaalinen ulottuvuus

”Työelämän suhteita” (*industrial relations*) ja ”henkilöstöjohtamista” (*human resource management*) voidaan pitää kahtena erilaisena tiedollisena ja toiminnallisena näkökulmana työelämän kysymyksiin. Edellisestä katsottuna työelämä on ensisijaisesti erilaisten etujen, niiden ristiriitojen ja yhteensovituksen, organisoimisen ja sääntelyn alaa. Jälkimmäisestä näkökulmasta työelämää tarkastellaan liiketoiminnan tavoitteiden kannalta, jolloin työntekijät ymmärretään esimerkiksi ”inhimilliseksi pääomaksi” (*human capital*) tai ”inhimilliseksi resursseiksi” (*human resources*).

Kumpikin työelämän tarkastelun tapa on vaihdellut ja muuttunut, samoin se, miten ne ovat suhteutuneet toisiinsa. Palkkatarkistusten julkisen ja salaisen dramatiikan lisäksi näkyvimmit työelämäkeskustelun teemat käsittelivät 1960- ja 1970-luvulla sitä, missä määrin erilaisia liikkeenjohdollisia käytäntöjä voitaisiin vetää työelämän kollektiivisten neuvottelusuhteiden ken-

tälle. Tähän liitettiin demokratian ja demokratisoinnin käsitteet. 1980-luvulla suunta kääntyi. Etualalle nousi työelämän instituutioiden arvioiminen yritystoiminnan tavoitteiden, ennen muuta kilpailukyvyyn kannalta. Samalla kollektiivisen neuvottelu- ja sopimusjärjestelmän puolustajat keskittyivät osoittamaan, että nämä käytännöt palvelivat liikkeenjohdollisia tavoitteita, kuten osaavan ja sitoutuvan työvoiman kehittämistä.¹

Globalisaatioksi kutsutut muutokset – reaaliaikaisesti toimivien globaalien rahoitusmarkkinoiden muodostuminen ja kapitalismin globalisoituminen talousjärjestelmänä – antoivat virikettä myös uusille globalisaatiokriittisille liikkeille 1990-luvun lopulla. Kun keskusteltiin työelämän sosiaalista ulottuvuutta koskeneista vastauksista globalisaation ja globalisaatiokritiikin haasteisiin, etualalle tulivat kuitenkin yritys näkökulmasta avautuneet ajatukset ”yrityksen sosiaalisesta vastuusta” (*corporate social responsibility*) ja ”yrityskansalaisuudesta” (*corporate citizenship*) ja sivummalle jäivät ylikansallisten neuvottelu- ja sopimusjärjestelmien kehittäminen.²

Käsittelen työvoiman hallinnan käytäntöjä ja periaatteita yhdessä suomalaisessa teollisuusyrityksessä siten, että liikkeenjohdollisen näkökulman ja työelämän suhteiden näkökulman jännite sijoitetaan pitkään historialliseen perspektiiviin. Tutkielman otsikko kuvaa tätä perspektiiviä. Rinnastuskohtana on 1970-luvulla laaditun, suomalaisen sosiaalipolitiikan historiaa valaisevan kirjoituskokoelman nimi ”Työväenkysymyksestä sosiaalipolitiikkaan”.³ Otsikko ”Työväenkysymyksestä henkilöstöpolitiikkaan” vihjaa, että kun julkisen ja kollektiivisen sääntelyn syveneminen lakkasi olemasta selviö, yrityksen sosiaalinen toimijuus avautui ajankohtaiseksi historialliseksi ongelmaksi.

Työelämän tutkimuksessa teollisuusyritysten *paternalismista* on tullut uudella tavalla ajankohtaista menneisyyttä. Käsite viittaa sosiaalisen järjestyksen muotoihin, joita syntyi tyyppillisim-

1 Vrt. Looise & van Riemsdijk 1998; Dulebohn, Ferris & Stodd 1995, 29.

2 Kettunen 2008, 183–208.

3 Eräsaari & Rahkonen 1975. – Saman otsikon sai Sosiaalipoliittisen yhdistyksen satavuotishistoria. Jaakkola, Kainulainen & Rahkonen 2009.

min yhden yrityksen hallitsemassa tehdasyhdyskunnissa, kuten tässä tutkimuksessa käsiteltävän Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön kotipaikkakunnalla Paraisilla. Yrityksen työvälleen järjestämä suojelu ja huolto ulottuivat laajalti työn ulkopuoliseen elämänpiiriin, sisälsivät avoimia ja kätettyjä kontrollikäytäntöjä ja edellyttivät alaisilta vastavuoroisesti tottelevaisuutta.⁴ Toisen maailmansodan jälkeisinä vuosikymmeninä tutkimus tarkasteli työnantajapaternalismia traditionaalisina käytäntöinä, jotka olivat väistymässä modernin rationaalisuuden ja modernien intressiristiriitojen ja niiden sääntelyjärjestelmien tieltä. 1980-luvulla tutkimuksen näkökulmat muuttuivat.

Kun työelämää käsitelleissä ajankohtaisissa keskusteluissa kyseenalaistettiin kollektiivinen ja julkinen sääntely tai sen laajentaminen, tällaista sääntelyä edeltänyt aika kävi aiempaa hankalammin tulkittavaksi ja siten kiinnostavaksi. Enää tuota aikaa ei voitu tarkastella ei-vielä-toteutuneen kollektiivisen ja julkisen sääntelyn aikana, esihistoriana jollekin kehityksen luonnolliselle loppupisteelle. Pohjoismaisessa työelämän suhteiden ja hyvinvointivaltion tutkimuksessa alettiin kiinnittää huomiota työnantajapaternalismiin uusin painotuksin. Jotkut tutkijat huomasivat, että paternalistiset käytännöt jatkuivat kollektiivisen neuvottelu- ja sopimusjärjestelmän rakentamisen jälkeenkin.⁵ Toiset päättelivät, että pohjoismainen hyvinvointivaltio jatkoi valtiollisin muodoin maaseudun tehdasyhteisöille ominaista paternalismia.⁶ Kansainvälisiin vertailuihin suuntautuva historioitsija saattoi havaita yhtymäkohtia 1900-luvun alun ruotsalaisyriyten paternalismin ja 1980-luvulla vetovoimaisen ”Japanin mallin” välillä.⁷ Maaseudulle rakentuneiden tehdasyhteisöjen historiasta tuli Suomessakin suosittu tutkimusaihe.⁸

4 Ks. esim. Joyce 1980; Magnusson 1988; Svensson 1988.

5 Kaldal 1993; Blomqvist 1995.

6 Larsson 1994, 103–105.

7 Svensson 1988.

8 Esim. väitöskirjoista Koivuniemi 2000 (Nokia), Ahvenisto 2008 (Verla), Raiskio 2012 (Valkeakoski), Naarminen 2018 (Tikkakoski).

Osallistuin tähän tutkimuskeskusteluun osuudellani vuonna 2002 julkaistussa Partekin 100-vuotishistoriassa. Sitä olen jonkin verran muokannut ja vahvistanut tätä kirjaa varten. Tuon historiahankkeen työnjaon mukaan käsittelen tässäkin vain yleisellä tasolla työvoiman rekrytointia, työllisyyttä ja palkkausta; niihin syventyi Sakari Heikkinen.⁹ Tutkimusteemaani voi Euroopan unionin kielestä lainatulla ilmaisulla kuvata yrityksen ”sosiaaliseksi ulottuvuudeksi”. Tarkastelen sen muuttuvia merkityksiä keskittymällä suomalaiseen teollisuusyritykseen, joka perustettiin vuonna 1898 nimellä Pargas Kalkbergs Aktiebolag / Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiö.

1.2 Paraisten yhtiö

Paraisten yhtiön pani alulle saaristopitäjän talonpoikaisen kalkinpolton perinteistä ponnistanut tilanomistaja Otto Moberg. Hankkeensa osakkaiksi hänen onnistui saada seitsemän rahamiestä Turusta ja Helsingistä. Vuonna 1904 yhtiön teknilliseksi johtajaksi ja seuraavana vuonna toimitusjohtajaksi tuli insinööri Emil Sarlin, joka johti yhtiötä puoli vuosisataa ja teki siitä suuryrityksen. Sarlinin aikana tuotanto laajeni myös maantieteellisesti. 1910-luvulta lähtien yhtiön töissä oli väkeä Paraisten kalkkilouhosten, kalkinpolttouunien ja sementtitehtaan lisäksi myös Helsingin muurilaastitehtaalla ja Lappeenrannassa Ihaisten kalkkikaivoksella ja -tehtaalla. 1920-luvun alusta raakaainetta tuotettiin myös Virtasalmen Loukolammen louhoksilla. Turun kaakelitehdas siirtyi Paraisten yhtiön omistukseen jatkosodan aikana. Kalkkipohjaista rakennusaineteollisuutta hallitsi 1910-luvulta lähtien kaksi yritystä, Paraisten Kalkkivuori ja Lohjan Kalkki. Niiden vahvat patruunat Emil Sarlin ja Petter Forsström, joista edellinen johti yhtiötään 50 vuotta ja jälkimmäinen 65 vuotta, jakoivat markkinat ja rajoittivat kilpailua tehokkaasti

9 Heikkinen 2002.

yhtiöidensä kartellilla ja tuontia estäneen valtiollisen politiikan tuella.¹⁰

Erik Sarlin jatkoi isänsä työtä vuodesta 1955. Vuonna 1972 toimitusjohtajaksi valittiin kotimarkkinateollisuuden etujärjestön Suomen Teollisuusliiton toimitusjohtaja Sakari T. Lehto, joka ryhtyi määrätietoisesti vähentämään yhtiön riippuvuutta kotimaisen rakennustuotannon kasvusta. Toiminta kansainvälistyi ulkomaisten rakennusprojektien, esimerkiksi kokonaisten betonielementtitehtaiden toimitusten tietä sekä monialaistumisen myötä. Yritysosoin yhtiö laajeni etenkin kuormankäsittelylaitteita valmistavaan konepajateollisuuteen. Ruotsalainen Hiab ostettiin vuonna 1985. Yhtiön virallinen nimi oli vuonna 1969 lyhennetty Paraisten Kalkki Oy:ksi, mutta se vanheni pian, ja vuodesta 1978 tämän monialaistuvan, konserniksi organisoidun yhtiön nimenä oli Partek.¹¹

Hans Björnbergin lyhyen toimitusjohtajakauden (1987–1990) jälkeen konsernin johtoon valittiin Suomen poliittisen päätöksenteon kärkikaartiin kuulunut Christoffer Taxell, ruotsinkielisen Suomen vahva mies. Kansainvälistyminen jatkui hänen aikanaan. Partek profiloitui ennen muuta konepajateollisuuden yritykseksi. Hankittuaan ruotsalaisen Kalmar Industries -yhtiön ja kotimaisen Sisu-konsernin Partek oli johtavassa asemassa päätoimialoillaan, kontin- ja kuormankäsittelyssä, metsäkoneissa ja traktoreissa.¹²

Työvoiman määrä vaihteli yhtiön alkuaikoina suuresti vuodenaikojen ja erilaisten tilapäistä työvoimaa käyttäneiden rakennushankkeiden mukaan. Emil Sarlinin aloittaessa vuonna 1905 yhtiön töissä oli keskimäärin runsaat 100 työntekijää, kaikki Paraisilla. Vuonna 1920 henkilöstön keskimääräinen laskennallinen määrä ylsi jo 1 200:een, siitä noin 150 Lappeenrannassa ja Helsingissä. Toisen maailmansodan aikaan Paraisten osuus yli 2 000 työntekijästä oli enää puolet, ja seuraavina vuosikymme-

10 Schybergson 2002; Hansén & Olkkonen 2002.

11 Vaara 2002; Lilja, Tainio & Vaara 2002.

12 Samat.

Taulukko 1. Paraisten Kalkkivuori Oy:n / Paraisten Kalkin / Partekin henkilöstö 1899–1998.

Vuosi	Parainen	Lappeenranta	Muu Suomi	Ulkomailla	Yhteensä
1899	33				33
1900	41				41
1905	106				106
1910	238	52	43		333
1915	711	73	31		815
1920	1 040	96	61		1 197
1925	1 054	99	96		1 249
1930	749	167	157		1 073
1935	1 092	465	278		1 835
1940	1 083	818	314		2 215
1945	1 215	935	400		2 550
1950	1 441	883	547		2 871
1955	1 218	908	833		2 959
1960	1 268	1 049	1 351		3 668
1965	1 466	1 109	1 930		4 505
1970	1 424	1 036	2 159		4 619
1975	1 510	877	3 454	55	5 896
1980	1 270	850	3 487	632	6 239
1985	1 110	690	4 816	2 200	8 816
1990	1 130	672	4 904	8 056	14 762
1995	521	511	1 598	6 008	8 638
1998	557	542	4 189	6 774	12 062

Lähde: Kuusterä (toim.) 2002, liite 3.

ninä henkilöstön kasvu keskittyi muualle kuin Paraisille, 1940- ja 1950-luvulla etenkin Lappeenrantaan. Siellä vuonna 1952 aloitettu vuorivillan tuotanto oli merkittävä uusi aluevaltaus rakennusaineiteollisuuden tuotemarkkinoilla. Lehdon toimitusjohtajakauden alkaessa 1970-luvun alussa henkilöstön määrä läheni 5000:ta, ja hänen kautenaan se kaksinkertaistui. Taxellin tullessa toimitusjohtajaksi henkilöstöä oli lähes 15 000 ja pääosa, 8 000 työntekijää, oli ulkomailla. Yritysostot ja -myynnit näkyivät kon-

sernin henkilöstömäärän suurina vaihteluina Partekin viimeisenä vuosikymmenenä.

Yhtiöllä oli vanhastaan vahvat siteet ruotsinkieliseen pääomaan, mutta konsernin kansainvälistyessä ja rahoitusmarkkinoiden sääntelyä purettaessa omistaja- ja sijoittajasuhteet nousivat uudella tavalla yritysjohtamisen keskeiseksi kysymykseksi. Valtionyhtiö Sisun hankinnan myötä Suomen valtiosta tuli Partekin suurin omistaja.¹³ Vuonna 2002 Antti Herlinin johtama Kone yllätti Taxellin ja muut Partekin johtajat dramaattisella operatiolla, jossa Partek siirrettiin valtion myötävaikutuksella Koneen omistukseen ja pilkottiin.

1.3 Työväenkysymyksestä henkilöstöpolitiikkaan

Tutkimusaineisto

Kun Partekia tarkastellaan yhteiskunnallisia rakenteita ja muutoksia valaisevana tutkimustapauksena, sitä koskeva tieto on suhteutettava yrityshistorian ja työelämän historian laajaan tutkimuskenttään. Lähdeaineiston valtaosan muodostaa kuitenkin juuri Paraisten yhtiön päätöksenteon ja toiminnan tuottama materiaali.

Partekin arkisto sijaitsee sen entisessä pääkonttorissa Paraisilla, konsernin kalkkivipohjaisia liiketoimintoja Parainen kotipaikanaan jatkavan Nordkalk-yhtiön hallussa. Hallituksen ja yhtiökokousten pöytäkirjojen ja toimintakertomusten lisäksi keskeistä arkistoaineistoa ovat vuosina 1946–1978 toimineiden tuotantokomiteoiden pöytäkirjat ja muut dokumentit sekä osin samalta ajalta yhtiön isännöitsijakokousten pöytäkirjat. Arkistoaineiston lisäksi tärkeä sija on yrityksen 1940-luvun lopulta saakka julkaissamalla henkilöstölehdellä.

Käytetystä muistitietoaineistosta pääosa on 1980-luvulla Partekissa tehtyjä johtoportaan, toimihenkilöihin ja työntekijöi-

13 Kuusterä 2002.

hin lukeutuneiden ”veteraanien” haastatteluja. Joitakin haastatteluja tein nimenomaan *Suuryritys ja sen muodonmuutos* -kirjan osuuttani varten. Työssä on käytetty myös työnantajajärjestöjen ja ammattiyhdistysliikkeen, jossain määrin myös viranomaisten, kuten ammattientarkastajien, aineistoa. Lehdistöä olen hyödyntänyt työelämän ristiriitoja valaisevana aineistona pääasiassa siltä osin, kuin se on ollut käytettävissä Kansalliskirjaston digitoimana (vuoteen 1929 tätä kirjoitettaessa kesällä 2018). Yhtiön merkki- vuosiiaan varten teettämiä historiikkeja olen lukenut osin yhtiön kulloistakin ideologiaa kuvastavina lähteinä, osin yhtiön toimintaa käsittelevinä historianesityksinä.

Käsitteiden muutos

Ongelmien ja ratkaisujen määrittelytavat ja muutoskuvien rakentamistavat ovat tutkielman läpikäyvästä juonteena. Niiden muutokset ja niihin liittyneet kamppailut ilmenivät käsitteiden muutoksina ja niiden merkitystä koskeneina ristiriitoina. Tutkimus- tehtävä edellyttää käsittehistoriallista herkkyyttä.

”Työväenkysymys” tarkoitti 1800-luvun lopun ja 1900-luvun alun Euroopassa teollisen palkkatyön laajentumisen sosiaalisia ja poliittisia seurauksia. Sitä pohtivat ensisijaisesti valtiollisen sosiaalipolitiikan tai, aikalaistermein, ”työväensuojelun” suunnittelijat. ”Työväenkysymys” oli kuitenkin olemassa myös työnantajille. Heidän vastaukseensa kuuluivat kurin ja järjestyksen rinnalla ja osaltaan näitä palvelevina yritystasoiset toiminnot, joita kutsuttiin Suomessa 1800–1900-lukujen vaihteessa ”työväenmenestyslaitoksiksi” (*arbetarvälfärd*) tai ”työväenhuolloksi”. Viimeksi mainittu oli käypä käsite 1930-luvulle saakka. Sotien jälkeen ryhdyttiin puhumaan teollisuuden tai työnantajien ”sosiaalisesta toiminnasta”.¹⁴ Käsite kattoi laajasti työtä, työntekijöitä ja työsuhteita koskeneet yrityksen toiminnot työpaikan olosuhteista ja työturvallisuudesta ammattikoulutukseen, asuntoihin, kodin-

14 Kettunen 2014, 157–176.

hoidon neuvontaan ja puulaakiurheiluun, ja siihen sisällytettiin vieläpä neuvottelu- ja osallistumiskäytännötkin.¹⁵

Sosiaalitoiminnan ala tarkentui ja kaventui sittemmin 1960- ja 1970-luvulla, kun ”henkilöstöhallinnosta” ja ”henkilöstöpolitiikasta” kehittyi suomalaisissa teollisuusyrityksissä – kansainvälisesti katsoen myöhään¹⁶ – oma erikoistunut funktionsa ja organisaationsa. Sosiaalitoiminta rajautui sen osa-alueeksi ja jäi tarkoittamaan toimintoja, joissa oli kyse työn ulkopuolisesta elämänalueesta. Samoihin aikoihin, osaksi jo aikaisemmin, vanhasta laajasta sosiaalisesta toiminnasta lohkesi monia osia yritysten ulkopuolelle. Useat aiemmin yhtiöyhteisön sisäiset työvoiman uusintamisen tehtävät siirtyivät kulutustavaramarkkinoiden sekä valtion ja kuntien hoidettaviksi. Henkilöstöpolitiikan ja -hallinnon muotoutumista ehdollisti myös edustuksellisten neuvottelu- ja osallistumisjärjestelmien vahvistuminen 1960- ja 1970-luvun vaihteessa. Henkilöstöhallinto integroitui ja vahvistui osana yritysorganisaatiota samaan aikaan, kun työelämän suhteissa lujittui kansallisesti keskitetty, portaittainen, työnantaja- ja työntekijäosapuolen muodollista tasavertaisuutta edellyttänyt edunvalvontainstituutio. Muutokset kytkeytyivät yhteen, mutta niiden myötä myös kehkeytyivät edellä mainitut kaksi näkökulmaa työelämän kysymyksiin: ”työelämän suhteet” ja ”henkilöstöjohtaminen”. Nämä näkökulmat leikkasivat toisensa 1960- ja varsinkin 1970-luvulla ”yritysdemokratian” ja ”yhteistoiminnan” teemoissa.

Esityksen rakenne

Johdanto- ja loppuluvun lisäksi esityksessä on neljä päälukua, jotka jäsentävät tutkittavan muutoksen neljään ajanjaksoon. Tiukkoihin vuosilukurajoihin tätä periodisointia ei kuitenkaan pakoteta, vaan päälukujen sisällä osateemoja käsitellään yli peri-

15 Keravuori 1948.

16 Lilja 1987.

odirajojen. Esityksen rakenteessa pyrin osoittamaan, että historiantutkimuksessa periodisoinnit eivät ole ennalta tehtäviä ratkaisuja eivätkä liioin vain esitysteknisiä valintoja, vaan ennen muuta tutkimustuloksia.

Ensimmäinen pääluku ”Työväenkysymys järjestyskysymyksenä” ulottuu Paraisten yhtiön perustamisesta niihin johtopäätöksiin, joita yhtiön johto teki ensimmäisen maailmansodan ja vallankumousvuosien 1917–1918 kokemuksista ja tuloksista sekä yhtiön tulevaisuuden epävarmuudesta 1920-luvun alussa. Toinen pääluku ”Paternalismin systematisointi” käsittelee uusia paikallis- ja yritystason työnantajakäytäntöjä, joita kehiteltiin 1920-luvun jälkipuolelta lähtien yritysten kansallisen työnantajyhteistyön tuella. Näissä toiminnoissa yhdistyivät luotettavan työntekijän kasvattamisen, sosiaalisen järjestyksen vahvistamisen ja taloudellisen rationalisoinnin tavoitteet.

Kolmannessa pääluvussa ”Intressit, hierarkia ja rationalisointi yhtiöyhteisössä” tarkastellaan sitä, miten kollektiivinen neuvottelu- ja sopimusjärjestelmä, työnantajan työnjohtovalta ja modernisoituva paternalismi suhteutuivat toisiinsa toisen maailmansodan jälkeisinä vuosikymmeninä. Neljäs pääluku ”Henkilöstöhallinto ja henkilöstön osallisuus” syventyy 1960-luvulla käynnistyneeseen muutokseen. Yrityksen henkilöstöhallinto institutionalisoitui samaan aikaan, kun keskitetty edunvalvontajärjestelmä ja sen osana myös paikalliset neuvottelu- ja yhteistoimintamenetelyt vahvistuivat työelämän suhteissa. Varsinainen historiallisempiirinen tarkastelu ulottuu tähän vaiheeseen. Käsittelemällä yleisemmällä tasolla myös 1980- ja 1990-luvulla tapahtuneita käännteitä: Partekin muuttumista monikansalliseksi konserniksi, joka ensin monialaistui ja sitten profiloitui konepajayritykseksi, sekä samanaikaista muutosta, jossa ”henkilöstöjohtamisen” näkökulma vahvistui ”työelämän suhteiden” näkökulman kustannuksella työhön liittyvien kysymysten käsittelyssä. Loppuluvussa ”Menneisyys ja ’me’ muuttuvassa teollisuusyrityksessä” arvioin, miten historiaa merkityksellistettiin muutoskuvin, jotka perustelivat yritysjohdon ratkaisuja tämän 2000-luvun ensi vuosiin toimineen teollisuusyhtiön eri vaiheissa.

2. Työväenkysymys järjestyskysymyksenä

2.1 Taloudellinen rationaalisuus

Ensimmäisessä kokouksessaan Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön hallitus päätti vakuuttaa työväkensä tapaturman varalta, kuten laki edellytti.¹⁷ Sosiaalinen lainsäädäntö ei asettanut teollisuusyrityksille suuria vaatimuksia vuonna 1898. Juuri tuona vuonna oli kuitenkin astunut voimaan laki työnantajan vastuunalaisuudesta työntekijää kohtaavasta ruumiinvammasta. Se, että oli otettu selville myös työväenlainsäädännön asettamat velvoitteet, sopii kuvaan uuden yhtiön alullepanijasta. Talollinen Otto Mobergilla oli taitoa ja taipumusta liiketaloudelliseen kustannusten ja hyötyjen laskentaan enemmän kuin muilla Paraisten kalkkitalonpojilla.

Työprosesseiltaan yritys ei kuitenkaan ensi vuosinaan erotunut Paraisten muista talonpoikaisen kalkinpolton perinnettä jatkaneista tuotantolaitoksista. Ihmisten ja hevosten lihasvoima jylläsi kiven louhimisessa ja siirtämisessä, vaikka vuotta murskattiinkin dynamiitilla. Pääosa louhitusta kalkkikivestä myytiin sellaisenaan. Kalkinpoltoissa sovellettiin tekniikkaa, joka oli Paraisillakin havaittu hyväksi jo 1870-luvulla. Mobergin johtama yhtiö omisti aluksi erisuuruisia osuuksia useista sylinteriuuneista, joita oli rakennettu pitäjään 1870- ja 1880-luvuilla, vähitellen myös kokonaisia uuneja. Sylinteriuuni oli ollut aikanaan huomattava keksintö:

Uunin varsinaiseen käyttöön tarvittiin vain neljä miestä: kaksi täyttäjää ja kaksi polttajaa. Uuni sytytettiin aikaisin keväällä,

¹⁷ Hallitus 27.11.1898 § 9. PHA.

maalis- tai huhtikuussa, ja oli sitten käynnissä aina marraskuuhun saakka. Uunin työntekijät otettiin työhön koko täksi ajaksi. Täyttäjien tehtävänä oli rikkoa kivi sopivan suuruisiksi lohkareiksi ja täyttää uuni päivittäin sitä mukaa kuin kivi painui kuilussa. Polttajat pitivät huolen siitä, ettei tuli päässyt sammumaan ja että lämpö uunissa pysyi mahdollisimman tasaisena. Heidän tuli myös ottaa ulos valmiiksi poltettu kalkki. Lastaajat, joita tavallisesti oli kolme, sammuttivat sitten kalkin ja pitivät myös huolta sen lastauksesta laivoihin. Täyttäjät ja polttajat tekivät työtä vuoroissa ja saivat kuukausipalkkaa, kun taas lastaajat kutsuttiin työhön tarpeen vaatiessa ja palkka heille laskettiin hehtolitralta lastattua kalkkia.¹⁸

Vasta saksalaisen kehäuunin rakentaminen uuden teknillisen johtajan, vuori-insinööri Emil Sarlinin johdolla vuonna 1905 teki Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiöstä tehdasteollisen yrityksen. Kalkinpoltosta tuli tehdasmaista prosessituotantoa. Kuljetusmenetelmiäkin uudistettiin. Raidetie rakennettiin Limbergin louhoksen ja uuden kehäuunin välille, ja vähän myöhemmin se ulotettiin satamaan. Raiteille siirrettiin myös kivien nostaminen louhoksesta murskaamoon. Aluksi vaunuja vetivät hevoset, vuodesta 1913 höyryveturit.¹⁹ Rautatieverkko ei saaristopitäjään ulottunut, ja maantieyhteytenä oli kolmen sillattoman salmen katkaisema kärrytie, jolla hevoskyyti Turkuun kesti vähintään neljä tuntia. Laivalla Turkuun pääsi kahdessa tunnissa. Vuonna 1904 hankittu höyrykuunari "Glückauf", uudelleennimettynä "Kalk", oli oman laivaston ensimmäinen alus. Vuonna 1907 yhtiö osti hinaajan, joka nimettiin "Editiksi" rouva Sarlinin mukaan, ja yhdeksän proomua, joten lähes neljännes kaikista kuljetuksista voitiin suorittaa omilla laivoilla.

Sarlin oli näin parissa kolmessa vuodessa toteuttanut ensimmäisen laajennusohjelmansa. Hän luotti lujasti siihen, että rati-

18 Nyström 1950, 30–31.

19 "Viimeinen kerta puuh-puuh". *PK-lehti* 2/1953.

onalisointi nostaisi yhtiön Suomen suurimmaksi ja uudenaikaisimmaksi alallaan ja avaisi tien tuotannon jatkuvalla kasvulle.²⁰

Tuotantotoimintaa laajennettiin myös Paraisten ulkopuolelle, lähelle markkinoita. Vuonna 1905 yhtiö osti Helsingin Kalkkiuuni Osakeyhtiön. Helsingin tuotanto keskitettiin vuosina 1912–13 rakennettuun uuteen muurilaastitehtaaseen Sörnäisten rantatiellä. Lappeenrannan kaupungin kupeessa sijainneet Ihalaisten kalkkikivilouhos ja sen viereen vuonna 1910 rakennettu kalkkitehdas toivat Paraisten yhtiön maantieteellisesti alueelle, jolla sijaisi useita kalkkia tarvinneita selluloosatehtaita. Yhtiö ryhtyi myös määrätietoisesti luomaan uusia markkinoita. 1910-luvun alussa käynnistettiin laaja ja tuloksellinen valistustoiminta kalkin käytöstä maataloudessa maanparannusaineena.²¹

Paraisten sementtitehtaan rakentaminen ja käyttöönotto vuosina 1913–14 oli uusi askel tuote- ja prosessi-innovaatioiden tiellä. Jo rakennustyömaa oli uusimman insinööritaidon näyte. Poikkeuksellisen paljon konevoimaa oli käytössä, muun muassa Suomen ensimmäinen höyrykäyttöinen kaivinkone. Tehtaan suunnittelusta ja rakennustöiden johdosta vastasi insinööri J. C. Wiese. Yhtiön 50-vuotishistoriikki ylisti ratkaisujen uudenaikaisuutta ja kestävyyttä:

Insinööri Wiese on täydellä syyllä saanut suurta tunnustusta tavasta, jolla hän tehtävänsä suoritti. Paraisten sementtitehdas sai hänen ansiostaan alusta lähtien yksityiskohtia myöten hyvin harmitun pohjapiirroksen, mitoituksessa otettiin huomioon vastaiset laajennukset, ja ennen kaikkea laitos kaavailtiin sen tuotannolle erittäin tarkoituksenmukaiseksi. Raaka-aineet virtaavat tehtaan läpi tasaisena virtana, jauhetaan, sekoitetaan, poltetaan ja jauheetaan uudelleen, ja valmis tuote siirretään kuljetushihnoilla suoraan varastoihin, joissa se – samoin äärimmäisen vähän ihmistöy-

20 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags värksamhet under år 1905 afgifven till bolagsstämman den 31. mars 1906; Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags värksamhet under år 1906, afgifven af Styrelse till ordinarie bolagsstämman i april 1907. PHA. – Ilmaus “utvidgningsprogrammet” edellisestä kertomuksesta.

21 Hallitus 1.7.1911 § 1. PHA.

voimaa käyttäen – pakataan, jonka jälkeen se on valmista lastattavaksi laivoihin tai autoihin.²²

Maininta sementin autokuljetuksista Paraisilta kuvaa myöhempää aikaa: “Paraislaisilla ei ollut suurtakaan iloa uudenaikaisen moottoriajoneuvoliikenteen nopeasta kehityksestä kaikkialla maassamme niin kauan kuin tie Turkuun, tai oikeammin Paraisen kirkon ja Turun-Helsingin suuren maantien välinen osa siitä, ei kelvannut autolla ajettavaksi.”²³ Helsingin muurilaastitehtaassa alettiin kuitenkin jo vuonna 1912 käyttää automobiilia muuri-laastin kuljetuksiin.²⁴ Paraisilla sähkövoima otettiin käyttöön vuonna 1911.²⁵ Tämä mahdollisti paineilmaporien hankkimisen ja kivenlounhinnan tuntuvan tehostamisen.

Teknologinen ja taloudellinen rationalisointi oli tässä vaiheessa pikemminkin uuden rakentamista kuin vanhan korvaamista. Uusi teknologia ei esiintynyt työttömyyden tuojana tai ammattitaitovaatimusten alentajana, vaan tuotannon laajentajana ja työvoiman kysynnän kasvattajana. Yhtiön toimintakenttään hahmottui kuitenkin alue, jota esimerkiksi Sarlin joissakin muistiinmerkinnöissään kutsui “työväenkysymykseksi” (*arbetarfrågan*).

2.2 Työväestö

Työväkeä tarvittiin uusien tuotantolaitosten rakennustyömaille, varsinaiseen tuotantotoimintaan ja lukuisasti myös kuljetuksia varten. Vuonna 1912, jolloin Paraisille rakennettiin toinen kehä-uuni, yhtiön työmaille oli Paraisilla runsaat 300 työläistä. Ilmei-

22 Nyström 1950, 125.

23 Sama, 258.

24 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1912, afgifven af Styrelsen till ordinarie bolagsstämman våren 1913. PHA.

25 Konstantin Jansson: Kertomus Helsingin piirin ammattientarkastajan toiminnasta v. 1911. – Suomen Teollisuusahallituksen Tiedonantoja. Viideskymmenes kuudes vihko. Helsinki 1913, 63.

sesti kyseisen vuoden lopussa vallinnutta tilannetta kuvaavan tiedon mukaan²⁶ työntekijät jakautuivat tehtäviltään seuraavasti:

kaivostyöläisiä	10
urakkatyöläisiä räjäytystyössä	36
tehdastyöläisiä	20
lastaajia ja purkajia	36
ajureita ym.	21
koneenhoitajia, sähkömiehiä	3
telakkatyöläisiä	21
rakennustyöläisiä	106
raidetyöläisiä	39
kalkinajajia	1
muita työläisiä	6
yhteensä	319

Vuodesta 1905 kaksikymmenluvun alkuvuosiin ulottuneena laajentumiskautena tulokkaita oli jatkuvasti suuri osa työntekijäkunnasta ja vakinaiseksi työväeksi luettavia oli vähän. Syksyllä 1915, ensimmäisen maailmansodan toisena vuotena, yhtiön palkkalistoilla Paraisilla oli noin 560 työläistä. Heistä yli 40 prosenttia oli sellaisia, joiden työsuhde oli alkanut meneillään olleen vuoden 1915 aikana. Alle 15 prosenttia oli ollut yrityksen palveluksessa yhtäjaksoisesti enemmän kuin neljä vuotta.²⁷ Hiljan alkaneiden työsuhteiden lukuisuutta ei voida selittää niin, että tuona vuonna olisi ollut erityisen suuria rakennushankkeita tai juuri käynnistyviä tuotantolaitoksia vetämässä uutta työvoimaa.

Kaikki vastikään työsuhteensa aloittaneet eivät tosin olleet ensi kertaa yhtiön töissä vaan moni oli ollut aikaisemminkin tilapäisesti yhtiön palveluksessa. Paitsi suuret rakennushankkeet myös luonnonolojen mukaiset kausivaihtelut loivat pohjan lyhytaikaisille, useassa tapauksessa säännöllisen kausittaisille työsuhteille. Työmailla oli paljon tehtäviä, joissa ei tarvittu eriytynyttä ammat-

26 Lönestatistik för år 1912. Löner. A 4/4. PHA.

27 Kalkyl öfver eventuellt dyrtidstillägg för personer med en inkomst af högst 200 mk. Löner. A 4/4. PHA.

titaitoa. Kausityöläisyys oli myös työntekijäin omavalintainen työmarkkinastrategia. Kesääjaksi saatettiin etsiä muualta paremmin palkattuja töitä, ja Kalkkivuori-yhtiön töihin palattiin syksymmällä työmarkkinoiden heikennyttyä.²⁸ Vuotuisesta toimeentulosta osa saattoi tulla omasta pienviljelyksestä, osa tilapäisestä työskentelystä kalkkiyhtiöllä. Säännöllisen tilapäiseen työvoimaan kuuluivat myös satamatyöläiset, jotka purkivat Paraisilta Helsinkiin kalkkia kuljettaneiden laivojen lastin. Heidän vaihtelevaan elämäntapaansa yhtiön Helsingin konttorin väki halusi tuoda järjestystä siten, että osa tilistä pidätettiin ja maksettiin vasta vuotuisen työkauden päätyttyä, muttei silloinkaan miehelle itselleen, vaan tämän vaimolle.²⁹

Paraisten työmaiden työväki oli alkuvuosina pelkästään paraislaista, mutta toiminnan laajetessa työnhakuun tuli ulkopaikkakuntalaisia, lukuisasti myös suomenkielisiä. Vuonna 1915 ns. kalliinajanlisien kustannusten laskemiseksi laaditusta selvityksestä ilmenee tosin, että työväestön huomattava enemmistö, 448 henkeä, oli tuolloin kirjoilla Paraisilla, muualta tuli 114 työläistä. Paraislaisen työntekijän elätettävänä oli itsensä lisäksi keskimäärin 1,8 henkeä. Ulkopaikkakuntalaiset olivat useammin perheettomia; heillä vastaava keskiarvo oli 0,9.³⁰

Pari vuotta aiemmin työvoiman liikkuvuus oli kuitenkin nähty ja koettu Paraisilla paljon selvemmin. Sementtitehtaan rakennustyömaalla oli vuosina 1913–14 työskennellyt noin 800 työntekijää. He olivat tulleet valtaosin Paraisten ulkopuolelta.³¹ Työmaa vaikutti suuresti Paraisten elämänmenoon. Kunnallislautakunnan puheenjohtaja moitti vuonna 1913 Paraisten Kalkkivuorta siitä, että yhtiö kieltäytyi osallistumasta järjestyksenpidon kustannuksiin, “kun epäjärjestystä ja tappeluita aiheuttivat kuitenkin

28 Hallitus 11.7.1917 § 2. PHA.

29 “Paraisten kalkkitechdas ei ollut varsin kumma 50 vuotta sitten”. *PK* 1/1949.

30 Kalkyl öfver eventuellt dyrtidstillägg för personer med en inkomst af högst 200 mk. Löner. A 4/4. PHA.

31 Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1913 avgiven av Styrelsen till ordinarie bolagsstämman i maj 1914. PHA.

pääasiassa ne kiertelevät työläiset, jotka etsivät työtä tehtaalta”.³² Työväenliikkeen päälehti, Helsingissä ilmestynyt *Työmies* antoi syyskuussa 1913 synkän kuvan Paraisten olosuhteista. Kirjoittajan mukaan yhtiö houkutteli paikkakunnalle liikkuvaa työväkeä ylen määrin pitääkseen palkat alhaisina. Yhtiön harvoja hyviä toimia oli ollut ruokalan perustaminen, mutta ruoka oli liian kallista.

Asunto-olot ovat sitäkin kurjemmat. Suuri osa työläisistä on ollut pakotettu majoittamaan ulkovajoissa, ullaikoissa ja minkämässäkin kaiken sen päälliseksi, että yksiin asuntohuoneisiin on täytynyt kymmenittäin asukkaita sijoittaa. Eräs kaksikerroksinen työhuoneeksi aijottu rakennus on tehtaan puolesta laitettu väliaikaiseksi työväen asunnoksi. Siihen on sullottu sadottain perheettömiä työmiehiä. Ei se kuitenkaan työmiehille ilmainen ole. Jokaiselta asukkaalta kannetaan vuokraa, niin että yhtiölle kertyy siitä vuokrarahoja useita satamarkkasia kuukaudessa. Kun rakennuksessa ei ole lämmityslaitteita, käynee siinä asuminen mahdottomaksi kylmän tullen. Muuten on Paraisten yhtiön suuri työmaa muodostunut oikeaksi kauttakulupaikaksi. Ainaista tuloa ja lähtöä siinä on. Siten on kertynyt työpaikalle kaikenkarvaisia olijoita, niin että vakavampien työmiesten ei haluta siellä olla.³³

Samantapaisia olivat sementtitehdasta rakentamaan saapuneen muurarin Oskari Tuomisen kokemukset, joita hän välitti kirjeissään vaimolleen Idalle Helsinkiin keväällä 1914. Asunto oli "enempi yksivakainen", varusteina "laudoista lyöty lavetti seinään, vähä olkia pussissa, siinä ne on sänky hienoudet". Työväkeä tuli ja meni. Pian Tuominen havaitsi, että "tapaturmat ovat täällä myös aivan kuin kuuluis päiväjärjestykseen". Hän kuvaili vakavia onnettomuuksia, myös työntekijän kuolemaan johtanutta.³⁴

32 Suistoranta 1985, 281; ks. myös Jernström 1928.

33 *Työmies* 19.9.1913 "Paraisten kalkkivuorityömailta".

34 Lainaukset kirjeistä 8.3.1914 ja 3.5.1914. – Aino Guttorm otti minuun yhteyttä joulukuussa 2009 ja lähetti ystävällisesti tiedoston puhtaaksikir-

Joka tapauksessa yhtiö joutui kiinnittämään aiempaa enemmän huomiota työväestön elämiseen. Muonitus ja majoitus vaati uusia järjestelyjä. “Kansanruokalan hoitajan paikan saa suurempaan tällaiseen toimintaan perehtynyt henkilö. Ruokamiehiä päivittäin 400–500. Todistukset palkkavaatimuksineen lähetettäväit osoitteella Paraisten Kalkkivuori O.Y., Parainen.”³⁵ Kansankeittäi-öitä pystytettiin sementtitehtaan rakennustyöväelle kaksin kap-palein. Samoin rakennettiin kaksi työväenkasarmia.³⁶

Sementtitehtaan rakennusvaihe ei ollut ensimmäinen kerta, kun yhtiön johto kiinnitti huomiota asuntoasiaan. Vuonna 1900 laudoitettiin kolme työväenasuntoa, ilmeisesti kolme useamman asuinsijan rakennusta³⁷, ja kehäunin valmistuessa vuonna 1905 rakennettiin kaksi työväenasuntorakennusta. Tavoitteena oli lisätä ”vakinaista työläiskantaa” (*den bofasta arbetarestammen*).³⁸ Vuoden 1908 kertomuksessaan valtion ammattientarkastaja mainitsi, että Paraisille oli rakennettu “konttorirakennus kivistä ja kaksisuojoinen työväenasunto puusta”.³⁹ Yhtiö rakensi 1910-luvun alussa myös pensioaatin ja matkustajakodin virkailijoi-densa tilapäiseksi asuinjärjestelyksi ja vieraidensa majoitustilaksi.

Kymmenluvun alkupuoliskolla yhtiön johdossa vahvistui näkemys, että nopeasti kasvava työvoiman tarve vaati laajempia ja suunnitelmallisempia asumisratkaisuja. Yhtiön hallitus otti asian käsiteltäväkseen vuonna 1914, juuri ensimmäisen maail-mansodan alla.⁴⁰ Mahdollisesti tähän yhteyteen ajoittuu Paraisten

joittamiaan isoisoisänsä kirjeitä keväältä 1914. Niihin sisältyy paljon infor-maatiota tuon vaiheen elämänmenosta Paraisilla.

35 *Sosialisti* 5.4.1913.

36 Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1913 avgiven av Styrelsen till ordinarie bolagsstämman i maj 1914. PHA.

37 Yhtiökokous 24.3.1901; hallitus 18.6.1900 § 4. PHA.

38 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags värksamhet under år 1905 afgifven till bolagsstämman den 31. mars 1906. PHA.

39 Konstantin Jansson: Läntisen piirin ammattientarkastajan kertomus vuodelta 1908. – Suomen Teollisuushallituksen Tiedonantoja. Neljäs-kymmeneskahdeksas vihko. Helsinki 1910, 66.

40 Hallitus 26.6.1914 § 6. PHA.

työväestön keskuudessa tehty asumisselvitys, jonka tuloksista on päiväämätön yhteenveto Partekin arkistossa.⁴¹ Joka tapauksessa seuraavat tiedot luovat kuvaa asunto-oloista 1910-luvulla, ilmeisesti kuitenkin muuna ajankohtana kuin sementtitehdastyömaan aikana. Samalla selvitys itsessään osoittaa sitä, miten työväestön elämänotot otettiin myös yrityksissä systemaattisen tiedonkeruun ja suunnittelun kohteeksi.

Yhtiö oli tehnyt selvityksen pohjustaakseen ”työväenasuntokysymyksen tulevaa ratkaisua”. Työnjohtajien välityksellä suoritettussa kyselyssä saatiin asumista koskevia tietoja 309 yhtiön palveluksessa olleelta ruokakunnan päämieheltä. Näistä 116 asui omassa asunnossa ja 193 vuokralla. Omista asunnoista vain 34 sijaitsi yhtiön maalla ja 82 vieraalla. Vuokra-asunnoista 61 oli yhtiön maalla ja 132 vieraalla. Vastaajista siis yhteensä 95 asui yhtiön maalla ja 214 muualla. Asuntojen kokoa koskeneissa tuloksissa ei tehty eroa keittiön ja muiden huoneiden välillä. Näillä kriteereillä saatiin selville, että omista asunnoista yhden huoneen asuntoja oli 17 (15 %), kahden huoneen asuntoja 75 (65 %) ja kolmen huoneen asuntoja 24 (21 %). Vuokratuista asunnoista valtaosa, 139 (72 %), oli yhden huoneen asuntoja, ja 54 vuokra-asunnossa (28 %) oli kaksi huonetta. Kolmen huoneen asuntoja ei vuokratuissa ollut. Yhteenlaskien yhden huoneen asuntoja oli 156, kahden huoneen eli yhden huoneen ja keittiön asuntoja 129 ja kolmen huoneen 24. Yhden huoneen asunnoissa asui yhteensä 572 henkeä eli 3,7 henkeä huonetta kohti.⁴² Luku oli selvästi suurempi kuin vuonna 1915 kalliinajanlisiä varten laskettu yhtiön työläisten keskimääräinen ruokakuntakoko, joka oli 2,5 henkeä. Ainoata huonetta oli usein jakamassa myös omaan perheeseen kuulumattomia asukkeja.

Yhden huoneen asunto ilman keittiötä oli tavallisin työväenasuntotyyppi myös esimerkiksi Helsingissä ja Turussa. Tamperelainen erikoisuus oli työväenasunto, jossa useammalla yhden huoneen asunnolla oli yhteinen keittiö. Paraisten asumisselvityk-

41 Bostadsförhållandena inom P.K.A.B:s arbetarpersonal. Bostadsförhållanden. A 4/10. PHA.

42 Sama.

sen aikaan yhtiön sikäläinen työväestö asui hieman väljemmin kuin maalaistyöväki oli asunut keskimäärin vuonna 1901 tilatton väestön alakomitean tutkimusten mukaan.⁴³ Outokummun uudessa kaivosyhteisössä asunto-olot eivät olleet 1910-luvulla ainakaan paremmat kuin Paraisilla. Paraisten työväki näyttää kuitenkin asuneen ahtaammin kuin esimerkiksi Nokian paperiteollisuusyhdyskunta.⁴⁴

Yhtiön mailta oli jo ennen ensimmäistä maailmansotaa vuokrattu jonkin verran asuntotontteja vakinaisen työväen omakotirakentamista varten. Vuonna 1909 hyväksyttiin yhtiötä vuosia palvelleen räjäyttäjän Anders Lönnin hakemus asuntotontin vuokraamisesta.⁴⁵ Lönn näyttää johtaneen kalkkilouhimon työurakkakuntaa eräänlaisena aliurakoitsijana ja osoittaneen uskollisuutensa yhtiölle urakkakuntansa kivenlouhijoiden lakkoilla vuonna 1908.⁴⁶ Kesäkuussa 1914 yhtiön hallitus teki päätöksen, että yhtiö ryhtyisi suunnitelmallisesti ratkaisemaan asuntokysymystä tontinvuokrauslinjalla kaavoituksen ja rakennuslainoituksen keinoin.⁴⁷ Käytännön toimiin ryhdyttiin kuitenkin vasta maailmansodan ja sisällissodan jälkeen. Tuolloin myös asuntokysymyksen kytkökset sekä työvoiman saannin turvaamiseen että yhtiöön sitoutuvan vakinaisen työväestön kasvattamiseen tulivat aiempaa selvemmiksi.

Asuntojen rakentaminen jäsensi etenkin 1920-luvun alusta lähtien paikallista tilaa ja maisemaa teollisuusyrityksen sosiaalisen hierarkian mukaisesti. Sarlinille oli rakennettu komea Furuvin talo, ja insinöörit ja konttorihenkilökunta saivat omat asuntonsa. Insinöörien ja konttorivirkailijoiden asunnot poikkesivat työväenasunnoista paitsi kooltaan, laadultaan ja sijainniltaan

43 Maalaistyöväestä 64,8 % asui tuolloin yhden huoneen asunnossa, ja tällaisissa asunnoissa asui keskimäärin joko 3,8 tai 4,2 henkeä sen mukaan, laskettiinko ns. loiset lukuun vai ei. Waris 1973, 182–192; Markkola 1995.

44 Outokummun osalta ks. Kuisma 1985, 93; Nokian osalta ks. Koivuniemi 2000, 81–82.

45 Hallitus 14.9.1909 § 2. PHA.

46 Ks. lakkoa käsitelleet *Sosialistin* kirjoitukset viitteissä 54, 55, 60 ja 63.

47 Hallitus 26.6.1914 § 6. PHA.

myös sikäli, että asunto, vesi ja polttopuut sisältyivät säännön- mukaisesti heidän palkkaetuihinsa. Työväki maksoi yhtiön asun- noista vuokraa, vaikkakin huokeaa.

Ero oli periaatteellinen. Insinöörien ja virkailijoiden palk- kaetuudet olivat korvausta siitä, että he sitoutuivat koko per- soonallisuudellaan palvelemaan ja – erityisesti työväestöön päin – edustamaan yhtiön auktoriteettia. Periaate oli sama kuin virka- miehellä suhteessa valtioon. Työväestölle taas maksettiin työnan- tajalle luovutetusta työajasta tai työsuorituksesta. Kuitenkin ero määrittyi rakenteessa, jossa liittyivät yhteen antropologi Mary Douglasin erottelemat kolme sosiaalisen järjestyksen periaatetta: hierarkia, markkinat ja yhteisö.⁴⁸ Yhtäältä työmarkkinalogiikka vaikutti myös yhtiön yläportaissa toimivien asemaan. Esimer- kiksi ensimmäisen maailmansodan vuosina jouduttiin kilpai- lemaan insinööreistä muiden teollisuusyritysten kanssa.⁴⁹ Kun 1920-luvulla muutamissa yhtiökokouksessa arvosteltiin Sarlinin suuria palkkaetuja, kritiikkiin vastaajat, myös Sarlin itse, vetosi- vat siihen, että yritys saattoi menettää johtajansa, jollei se tarjon- nut tälle vähintään yhtä hyviä etuja kuin muut.⁵⁰ Toisaalta se, että työläisille maksettiin nimenomaan luovutetusta työajasta tai työ- suorituksesta, ei rajannut työnantajan auktoriteettia työaikaan. Auktoriteetti ilmeni ja koettiin myös asumisen hierarkiassa.

Ensimmäisen maailmansodan aikana elintarvikepula edel- lytti yhtiöltä uusia toimia asumisen ja elämisen suhteen. Syksyllä 1916 yhtiö hankki suuren erän ruisjauhoja ja möi niitä omakus- tannushintaan työläisilleen. Myös polttopuita järjestettiin omalle työväelle, ja vuoden 1916 lopussa yhtiö sopi Paraisten elintarvi- kelautakunnan kanssa etuuden ulottamisesta Paraisten Malmin ja sen lähiympäristön koko työläisväestöön.⁵¹ Vaikeutuneen elin-

48 Douglas 1994, 4–6, 136–140, 176–179.

49 Hallitus 8.2.1916 ja 3.3.1916 (Wiesen ja Arppen palkkauksesta). PHA.

50 Sääntömääräinen yhtiökokous 18.5.1925 § 5. Samasta aiheesta keskusteltiin, jälleen hovioikeudenneuvos G. Arrheniuksen aloitteesta myös seuraavassa yhtiökokouksessa. Sääntömääräinen yhtiökokous 23.11.1925 § 4. PHA.

51 Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1916. PHA.

tarviketilanteen ratkaisemiseen nämä toimet eivät kuitenkaan riittäneet.

Kahdella muulla toimipaikkakunnalla, Helsingissä ja Lappeenrannassa, yhtiöllä oli väkeä paljon vähemmän kuin Paraisilla, esimerkiksi vuonna 1915 yhteensä noin 100 työntekijää. Yhtiölle ei langennut samanlaisia paikallisyhteisön ylläpidon tehtäviä, eivätkä sen kontrollimahdollisuudet olleet etenkin Helsingissä yhtä laajat. Tämä koski myös palkkojen määräytymistä. Helsingin muurilaastitehtaan työväen palkat olivat aivan toisella tavoin kuin Paraisilla riippuvaisia siitä, mitä tapahtui kaupungin muilla työpaikoilla.⁵²

Kysymys kontrollista oli kuitenkin paljon monitahoisempi. Kontrolli liittyi sekä taloudellisen rationaalisuuden että sosiaalisen järjestyksen tavoitteisiin. Työväestöä mukautettiin yhtä aikaa uuteen ja vanhaan. Työskentelemisen ja elämisen mittapuut tulivat yhtäältä taloudellisen rationaalisuuden uusista, moderneista periaatteista. Nämä edellyttivät muun muassa uudenlaista, maaseutuyhteisön elämänmenosta poikennutta ajan järjestystä. Toisaalta nuo mittapuut tulivat sosiaalisen järjestyksen vanhoista, traditionaaleista perinneeistä. Näitä työläisten ei pitänyt esimerkiksi keskinäisellä kollektiivisella toiminnallaan rikkoa. Niin Paraisten yhtiön kuin muidenkin suomalaisten teollisuusyritysten työnantajalinjassa nämä kaksi puolta näyttävät kietoutuneen erottamattomasti toisiinsa.

2.3 Kollektiivinen toiminta

Saaristopitäjässä merenkulku oli vanhastaan ylittänyt paikallisia ja kansallisiakin rajoja, mutta teollistumisen tuomissa rajanylityksissä oli uutta. Insinööritiedon kansainvälisyyden tai ylikansallisuuden saattoivat kokea nekin, joille olivat etäisiä Sarlinin suunnitelmat siitä, miten hänen yhtiönsä kasvaisi ohi muiden

52 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1906, afgifven af Styrelse till ordinarie bolagsstämman i april 1907. PHA.

paraistaisten ja suomalaisten kalkintuottajien ja sysäisi kilpailukyvyllään ruotsalaiset sivuun Suomen kalkkimarkkinoilta. Kehuunin työmaalla 1905 komentosanat kaikuivat osittain saksaksi: saksalaisia oli valvomassa uunin asennusta. Paikallisyhteisön sosiaalisia rakenteita järkyttivät myös muualta tulleet työläiset, joissa suomenkielisiä oli enemmän kuin pitäjän kantaväestössä.

Poliittinen murros laajensi kehystä, jossa opintietä käymättömät tulkitsivat kokemuksiaan. Venäjän keisarivallan horjuntaan liittyi Suomessa marraskuun 1905 suurlakko. Sen kansallisiin tavoitteisiin etenkin suurimpien kaupunkien työväestö yhdisti paitsi yleisen ja yhtäläisen äänioikeuden myös muita yhteiskunnallisen muutoksen vaatimuksia. Paraisten suurlakossa ei tosin ilmennyt alhaisen kapinaa. Emil Sarlin oli paikallisen suurlakkokomitean puheenjohtaja, ja lakon päätteeksi väki kokoontui kirkkoon kiitosjumalanpalvelukseen. Ruotsinkielisten perustustaillisten ja suomettarelaisten myöntövyvyyksien välille syntyi kuitenkin kova riita, kun suomettarelaista nimismiestä yritettiin savustaa virastaan. Paraissa oli myös niitä, jotka vastustivat keisarivaltaa maanalaisten aktivismin keinoin. Paikkakunnan kautta kulki etappitie, jota pitkin venäläisiä vallankumouksellisia pakeni tsaarin poliisivoimia paikallisten aktivistien avustuksella Ruotsiin ja edelleen kauemmas, esimerkiksi V. I. Lenin vuonna 1907.⁵³ Kaiken kaikkiaan esivallan auktoriteetti järkkyy sekä ns. sortovuosien että suurlakon seurauksena.

Edellytyksiä syntyi myös sosiaalisia ristiriitoja ilmaisevalle yhdistystoiminnalle. Paraisten ensimmäinen työväenyhdistys perustettiin sosiaaliliberaalissa hengessä vuonna 1902. Kaksikielinen yhdistys siirtyi suurlakon jälkeen radikaalimpaa linjaa edustaneiden suomenkielisten käsiin ja nimettiin vuonna 1906 Paraisten työväenyhdistykseksi. Ruotsinkieliset puolestaan perustivat oman yhdistyksensä nimeltä Pargas svenska arbetarförening. Koivuhakaan nousi työväentalo. Toimintansa aloitti myös työväen osuuskauppa.⁵⁴ Suurlakon jälkeisessä työväenliikkeen

53 Suistoranta 1985, 350–351.

54 Sama, 384.

nousuvaiheessa ammattiyhdistystoiminta laajeni monille maa-seudun teollisuuspaikkakunnille. Paraisilla ensimmäiset ammat-tiosastot perustettiin kuitenkin vasta vuonna 1913.

Kokemuksia oli jo tätä ennen saatu kollektiivisista yrityksistä vaikuttaa työehtoihin. Tammikuussa 1908 ensin joukko kehäuunin täyttäjiä sanoutui irti ja sitten joukko kalkinlouhijoita julisti lakon muuttaakseen yhtiön siihenastista käytäntöä, palkkojen alentamista talvikaudeksi. Turun työväenliikkeen johtomiehiin kuulunut Tuomas Hyrskymurto puhui lakkokokouksessa, ja turkulainen työväenlehti *Sosialisti* vetosi seudun työläisiin, jotta nämä eivät antautuisi lakonrikkureiksi. Yhtiö pystyi kuitenkin helposti käynnistämään työt uudella työvoimalla ja lakko hiipui muutamassa päivässä.⁵⁵ Laihoiin tuloksin päättyi myös Paraisten kalkkiuunin rakennustyömaan muurarien palkankorotusyritys, johon näyttää liittyneen lyhyt lakko elokuussa 1912.⁵⁶

Helsingin muurilaastitehtaalla kokemusta tuli tässä vaiheessa jo ammattiyhdistystoiminnan laajemmista voitoista ja tappioista. Helsingissä ja muissa suurimmissa kaupungeissa rakennustöissä oli saatu aikaan paikallisia työehtosopimuksia ja asetettu luot-tamusmiehiä niitä valvomaan. Huhtikuussa 1912 rakennustyö-läiset ryhtyivät lakkoon muurilaastitehtaan uudisrakennuksella Sörnäisten rantatiellä, koska heille, kuten Paraisten työläisille, maksettiin palkka kahdesti kuussa eikä viikoittain, kuten Hel-singin rakennusalan työehtosopimus edellytti. Ilmeisesti heidän

55 *Sosialisti* 17.1.1908 ”Työriitoja Paraisten kalkilouhimolla. Lakko ja irtisanomisia palkkain alentamisen vastustamiseksi”; sama 21.1.1908 ”Työselkkaukset Paraisten Kalkkivuori-Osakeyhtiön louhimolla”; sama 23.1.1908 ”Paraisilta. Lakkomaan tapauksia”; *Åbo Underrättelser* 22.1.1908 ”Sträjken i Pargas”; sama 25.1.1908 ”Sträjken vid Pargas Kalkbärgs Aktiebolag”; *Työtilastollinen Aikakauslehti* 1908, 66.

56 Uutisointi oli ristiriitaista. Eri lehdet kirjoittivat 34 muurarin ryhtyneen lakkoon Paraisten kalkkiuunin työmaalla, mutta turkulainen *Sosialisti* ilmoitti, että lakkouutinen oli perätön. *Työtilastollisessa Aikakauslehdessä* kuudenmuurarinmainittiinlakkoilleenviidenpäivänajanpalkankorotuksen puolesta ja hävinneen. *Työmies* 23.8.1912 ”Työlakko Paraisissa alkanut”; *Uusi Suometar* 23.8.1912 ”Lakko Paraisten kalkkiuunirakennuksella”; *Sosialisti* 26.8.1912 ”Perätön tieto”; *Työtilastollinen Aikakauslehti* 1913, 196–197.

vaatimansa palkanmaksun muutos tehtiin.⁵⁷ Saman vuoden syksyllä Helsingin rakennustyömaiden suuri työtaistelu päättyi kuitenkin työväenjärjestöjen tappioon. Rakennustyönantajat saivat työt käyntiin lakonmurtajien avulla ja kieltäytyivät jatkamasta työehtosopimuksia ”sosialistien” eli vuonna 1907 perustettuun Suomen Ammattijärjestöön kuuluneiden järjestöjen kanssa. Lakonsa hävisivät myös tähän työtaisteluun kytkeytyneet muuri-laastitehtaan ajomiehet.⁵⁸

Paraisten yhtiön laajin työtaistelu ennen ensimmäistä maailmansotaa käytiin huhtikuussa 1913 vähän ennen kun sementtitehdasta alettiin rakentaa. Lakossa oli valtaosa yhtiön työväestä Paraisilla, yli 300 työläistä, mutta työnseisaus kesti vain pari päivää.

Kiista koski työaika. Yhtiön johdon pyrkimykset työaikakurin vahvistamiseen olivat kiristäneet työnjohdon ja työläisten välejä. Yhtiön järjestyssäännöt määräsivät säännöllisen työajan alkavan kello 7 ja päättyvän kello 18, joskin pimeinä talvikuukausina tehtiin lyhyempää päivää.⁵⁹ Lauantaisin ja juhlapyhien aattoina työt lopetettiin tuntia aikaisemmin, kello 17. Aamupäivällä kello 9:30 oli 10 minuutin kahvitauko, jolloin työpaikalta ei saanut poistua, ja kello 12–13 oli ruokatunti, jonka yhteydessä, samoin kuin päivittäisen työajan alkaessa ja päättyessä, työaikakuria koetettiin tehostaa läsnä- tai poissaoloa osoittaneiden numeroprikkojen ja

57 *Työmies* 23.4.1912 ”Ammatillinen liike. Lakkoja. Lakko puhkesi”; sama 24.4.1912 ”Tiedonanto Helsingissä työskenteleville rakennustyöläisille!”; sama 29.4.1912 ”Lakko päättynyt”. – Viikoittainen palkanmaksu oli yhtenä vaatimuksena myös jäljempänä käsiteltävässä Paraisten lakossa vuonna 1913.

58 *Työmies* 16.9.1912 ”Paraisten laastitehtaan ajomiesten lakko”; Helin 1998, 69.

59 Esim. vuonna 1909 päivittäinen työaika oli Limbergin kaivoksessa maaliskuusta lokakuuhun 10 tuntia, helmikuussa ja marraskuussa 8 ½ tuntia, tammikuussa 7 ¼ tuntia ja joulukuussa 7 tuntia. Bror Krookin laatima kertomus ”Driften vid Pargas Kalkbergs Aktiebolag år 1909”, liitteenä vuoden 1909 vuosikertomuksessa. PHA.

sakkouhan avulla.⁶⁰ Kysymys kahvitauoista oli tuonut erityistä jännitystä työläisten ja työnjohdon suhteisiin. Työläiset olivat siemailleet kahvia luvattomaan aikaan ja työnjohtajat puuttuneet asiaan niin, että jokunen kahvipullokin oli särkynyt.⁶¹

Lakkoon ryhdyttiin torstaiamuna 10.4.1913. Aloite tuli rakennusväen keskuudesta.⁶² Lakkolaiset vaativat 10 minuutin kahvitaukoa myös iltapäiväksi, viikoittaista palkkapäivää silloisen kahdesti kuussa tapahtuneen palkanmaksun sijaan sekä lauantain työpäivän lyhentämistä kahdella tunnilla niin, että työt olisivat päättyneet jo kello 15. Yhtiön johto antoi vastauksensa illansuussa samana päivänä. Se ilmoitti olevansa valmis aamupäivän kahvitauon pidentämiseen viidellä minuutilla eli 15 minuutin pituiseksi sekä siirtävänsä ruokatuntia tunnin myöhemmäksi, jolloin iltapäivän kahvitauko olisi tarpeeton. Lauantain työpäivää ei suostuttu lyhentämään, ja varsinainen palkkapäivä olisi edelleen kahdesti kuussa. *Åbo Underrättelser* kertoi, että vastaukseen tyytymättömät työläiset uhkasivat lakon jatkuvan, mihin konttorin puolesta ilmoitettiin, että siinä tapauksessa työläiset saisivat hakea lopputilinsä samana päivänä iltaseitsemältä. Kukaan ei kuitenkaan ilmaantunut vastaanottamaan lopputiliä.⁶³

Se, että työnantaja tulkitisi lakkoon ryhtymisen työsuhteen katkaisemiseksi, ei ollut poikkeuksellinen menettely. Poikkeuksellista ei ollut sekään, että lopputilin uhka tehoisi. Lakkoa jatkettiin vielä perjantaina 11.4., mutta perjantai-iltapäivän lakkokokouksessa päätettiin palata töihin seuraavana aamuna, lauantaina. Mielialoihin saattoivat vaikuttaa myös neljä turkulaispoliisia, jotka yhtiö *Sosialisti*-lehden mukaan hankki paikkakunnalle

60 Käsinkirjoitettu konsepti ”Ordningsregler”. Arbets- och ordningsreglementen. A 4/8. PHA. – Päiväämätön konsepti on ajoitettavissa paperin vesileimasta ilmenevän vuoden 1910 ja huhtikuun 1913 lakon väliseen aikaan. Varmaa ei ole, tulivatko konseptissa esitetyn säännöt sellaisenaan voimaan; siihen sisältyneet työaikaanormit olivat joka tapauksessa samat, jotka esitettiin huhtikuun 1913 lakon uutisoinnissa (*Åbo Underrättelser* 11.4.1913 ”Strejk vid Pargas Kalkbergs a.b.”).

61 *Sosialisti* 10.4.1913 ”Lakko Paraisten kalkkitehtaalla”.

62 Sama.

63 *Åbo Underrättelser* 11.4.1913 ”Strejk vid Pargas Kalkbergs a.b.”.

lakon jatkumisen varalta. Aivan kaikki eivät palanneet töihin vielä lauantaina, ja *Sosialisti* tiesi kertoa myös, että neljäkymmentä työmiestä oli päättänyt lähteä hakemaan töitä muualta lakon tulokseen tyytymättöminä.⁶⁴ Kaikki eivät pitäneet ruokautunnin siirtämisestä myöhemmäs, eikä viiden minuutin pidennys kahvitaukoon ollut suuri saavutus.

Teollisuushallituksen tilaston mukaan lakkolaisista 50 oli järjestäytyneitä.⁶⁵ Lakon aikana kokoonnuttiin työväentalolla.⁶⁶ Ilmeisesti vaatimuksia ei kuitenkaan esitetty työväenjärjestöjen nimissä eikä lakkoo johdettu järjestöpäätöksin. Ammattiyhdistystoiminnan alku Paraissilla liittyi kuitenkin samaan yhteyteen kuin kahvitaukolakkokin. Työväestön kasvaessa ja kokoontuessa yhteen yhtiön mahdollisuudet muovata sosiaalista järjestystä haluamallaan tavalla heikkenivät. Työvoiman tarpeen nopea kasvu sekä lisäsi työväestön työmarkkinavoimaa että murensi sosiaalisten suhteiden henkilökohtaisia, tuttuuteen perustuvia aineksia. Näin tapahtui etenkin sementtitehtaan suuren rakennustyömaan aikaan.

Juuri vuonna 1913 perustettiin ainakin kolme ammattiosastoa, Suomen Puutyöntekijäin Liiton Paraisten kirvesmiesten ammattiosasto n:o 119, Suomen Tehdas- ja sekatyöväen Liiton ammattiosasto n:o 144 ja Suomen Metallityöväen Liiton ammattiosasto n:o 120. Viimeistään keväällä 1914 oli toiminnassa myös Suomen Kivityöntekijäin Liiton ammattiosasto n:o 45.⁶⁷ Ammattiosastot toimivat Paraisten työväenyhdistyksen alaisuudessa, ja luultavasti niiden jäsenistö muodosti pääosan yhdistyksen koko jäsenmäärästä. Vuoden 1915 lopussa työväenyhdistyksessä oli sosiaalidemokraattisen puolue-tilaston mukaan 67 jäsentä, joista naisia oli vain kaksi, mutta vuoden 1916 aikana jäsenmäärä kohosi 198:aan ja naisjäsentenkin 19:ään. Lisäksi Paraisten ruotsinkielisessä työväenyhdistyksessä oli tuolloin 80 jäsentä. Heistä oli suhteellisesti

64 *Sosialisti* 12.4.1913 "Paraisten lakko päättynyt" ("Lähiseuduilta") ja "Paraisten Kalkkivuori-Osakeyhtiön työmaalta" ("Viimeiset tiedot").

65 *Työtilastollinen Aikakauslehti* 1913, 328–329.

66 *Åbo Underrättelser* 11.4.1913 "Strejk vid Pargas Kalkbergs a.b."

67 Koivisto 1963, 460–461; Reuna 1984, 119.

paljon enemmän naisia, peräti 21. Tämän yhdistyksen yhteydessä ei toiminut ammattiosastoja.⁶⁸

Järjestäytyneitä oli silti ennen vuotta 1917 vain vähemmistö yhtiön tyväestä, jota sentään oli Paraisilla vuonna 1915 yli seitsemänsataa. Järjestäytymisasteesta ei tosin voida suoraan päätellä työntekijäin kollektiivisen vaikuttamisen merkitystä. Järjestöjen voima riippui niiden auktoriteetista järjestäytymättömien keskuudessa, ja toisaalta muodollisten organisaatioiden lisäksi erilaiset epäviralliset sosiaaliset ja kulttuuriset koodit, kuten työntekijäin keskinäiset työtahdin normit, olivat merkityksellisiä työehtoihin vaikuttaessa.⁶⁹

Tuohon aikaan ja vielä vuosikymmeniä myöhemmin, toiseen maailmansotaan saakka, Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiö oli useimpien muiden suomalaisten teollisuusyritysten tavoin sillä kannalla, ettei työntekijäin järjestöille kuulunut sijaa työsuhteiden järjestelyissä. Kuitenkin yhtiö joutui ottamaan huomioon järjestöjen olemassaolon. Tehdas- ja sekatyöväen liiton Paraisten osasto n:o 144 esitti elokuussa 1913 yhtiölle työehtosopimuksen solmimista. Sopimuksessa olisi vahvistettu alimmat tuntipalkat, edellytetty urakatöissä hintojen sopimista ennalta ja tuntipalkan takaamista. Työajaksi olisi määritelty 10 tuntia, paitsi lauantaisin ja juhlapyhänaattoina 7 tuntia – viimeksi mainitun vaatimuksen yhtiö oli torjunut saman vuoden huhtikuussa. Ruokailua ja vaatteiden säilyttämistä varten oli järjestettävä tarkoituksenmukaisia suojia. Esitykseen sisältyi myös oikeus luottamusmiehen asettamiseen. Työväenluokan solidaarisuutta ei kuitenkaan haluttu ulottaa niihin, jotka esiintyivät työpaikalla päihtyneinä tai toivat sinne väkijuomia: “Työnjohtaja saakoon heti työstä erottaa sen, joka tätä vastaan rikkoo.”⁷⁰

68 Suomen sosialidemokratinen puolue. Tilastollisia tietoja puolueeseen kuuluneista yhdistyksistä, mainituilta vuosilta.

69 Teräs 2001, 248–258.

70 Suomen Tehdas- ja sekatyöväen Liiton Paraisten osaston n:o 144/ Juhon Valtonen puheenjohtaja, Erik Leino sihteeri 19.8.1913 Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiölle, ruotsinnettu jäljennös, liitteenä sopimusehdotus. Arbetsavtal. A 4/3. PHA.

Jollei yhtiön kielteinen kanta työehtosopimukseen tullut ammattiyhdistysväelle selväksi tässä yhteydessä, viimeistään seuraavana keväänä se tuli. Toukokuussa 1914 Paraisten kivityöntekijäin, kirvesmiesten ja tehdas- ja sekatyöväen ammattiosastot toimittivat yhtiön johdolle yhteisen kirjelmän, johon liittyi kunkin osaston oma työehtosopimusesitys. Ehdotetuissa sopimuksissa oli samoja kohtia kuin tehdas- ja sekatyöväen osaston edellisyksisessä, mutta työaikavaatimuksia oli jyrkennetty: nyt esitettiin 9 ½ tunnin työpäivää ja lauantaksi ja juhlapyhien aatoiksi 6 ½ tuntia.⁷¹ Ammattiosastojen esitystä ainoana asiaanaan käsitelleeseen yhtiön hallituksen kokoukseen kutsuttiin Suomen Yleisen Työnantajaliiton asiamies. Työläisille päätettiin ilmoittaa, ettei yhtiö suostuisi solmimaan minkäänlaisia työehtosopimuksia, mutta olisi valmis harkitsemaan esitettyjä toivomuksia. Toimitusjohtajan ratkaistavaksi jätettiin, missä määrin työehtoja voitaisiin parantaa työehtosopimuksia tekemättä.⁷² Vastauksessaan ammattiosastoille Sarlin totesi ykskantaan, ettei yhtiö halunnut tehdä tariffisopimuksia.⁷³

Työtaistelua tästä ei kehkeytynyt. Tuskin ammattiosastoilla olisi ollut voimaakaan ajaa vaatimustaan lakolla. Asian hautautumiseen myötävaikutti ensimmäisen maailmansodan alkaminen toista kuukautta myöhemmin. Paraisten yhtiön toimintaa vaikeutti nopeimmin kuljetusreittien katkeaminen, kun Paraisten ja Hangon välinen meriliikenne kiellettiin sotilaallisista syistä elokuussa 1914. Sotatoimet eivät ulottuneet suuriruhtinaskunnan alueelle, mutta Suomessakin tulivat voimaan sotatilamääräykset

71 Suomen Kivityöntekijäin Liiton Paraisten "kaivos-kivityöntekijäin" ammattiosaston n:o 45, Suomen Puutyöntekijäin Liiton Paraisten kirvesmiesten ammattiosaston n:o 119 ja Suomen Tehdas- ja sekatyöväen Liiton Paraisten osaston n:o 144 työehtosopimusesitykset. Arbetsavtal. A 4/3. PHA. – Esityskirjelmän päivämäärä 15.5.1914 ilmenee Sarlinin vastauksesta, ks. viite 60.

72 Hallitus 22.5.1914 § 1. PHA.

73 Jäljennös Sarlinin kirjeestä 23.5.1914 Suomen Kivityöntekijäin Liiton Paraisten osastolle No. 45, Suomen Puutyöntekijäin Liiton Paraisten osastolle ja Suomen Tehdas- ja sekatyöntekijäin Liiton Paraisten osastolle. Arbetsavtal. A 4/3. PHA.

muun muassa lakkokieltoineen. Kun elinkustannukset lähtivät maailmansodan aikana jyrkkään nousuun, työväestö esitti kollektiivisia palkankorotuspyyntöjä. Näyttää kuitenkin siltä, että ne esitettiin sotavuosina ennen vallankumousvuotta 1917 työväestön yleisten kokouksen nimissä tai tietyn ammattiryhmän työntekijäin yhteisillä kirjelmillä eikä ammattiosastojen vaatimuksina.⁷⁴

Yhtiön suhtautuminen ammattiosastojen työehtosopimusesitykseen vuonna 1914 oli kiinnostavan kaksitahoinen. Yhtäältä esitykseen sisältyneitä työehtojen parannuksia tarkasteltiin paternalistisessa hengessä työläisten toiveina, joita voitiin kuulla, mutta joiden toteuttaminen oli yhtiön johdon itsenäisessä ja yksipuolisessa ratkaisuvallassa. Sarlinin vastauksesta kuvastui, ettei ammattiosastoille haluttu antaa kunniaa mahdollisista työehtojen parannuksista. Toisaalta tälle linjalle haluttiin työnantajaliiton varmistus ja tuki. Paternalismi ei estänyt osallistumista työnantajain yhteistoimintaan.

Suomen Yleiseen Työnantajaliittoon (vuodesta 1917 Suomen Työnantajain Keskusliittoon) Paraisten yhtiö kuului sen perustamisvuodesta 1907 lähtien. Myös liiton suunnittelemaan lakkovakuutusyhtiöön se ilmoittautui ensin halukkaaksi. Hankkeen toteutusvaiheessa 1909 yhtiö ei kuitenkaan enää pitänyt tätä vakuutusturvaa kustannusten arvoisena, niin kuin eivät pitäneet monet muutkaan yritykset.⁷⁵ Työnantajasolidaarisuutta yhtiö osoitti esimerkiksi osallistumalla vuonna 1909 metallialan laajan työtaistelun aikana metallityönantajien tueksi järjestettyyn avustusoperaatioon.⁷⁶ Vaikka yhtiön omilla toimipaikoilla oli varsin rauhallista, etenkin rakennusalan työtaistelut tuntuivat sen toiminnassa. Näin tapahtui suurlakon jälkeisenä laajan joukkoli-

74 Vrt. sementtitehtaan 45 työläisen allekirjoittama kirje "Arvoisa Tیرهتööri Herra Sarlinille" 12.7.1915 sekä ote pöytäkirjasta Paraisten työläisten yleisessä kokouksessa 9.10.1915. Löner. A 4/4. PHA.

75 Hallitus 18.10.1907 § 2, 17.1.1908 § 4, 27.1.1909 § 3. PHA; Mansner 1981, 87–93.

76 Hallitus 29.3.[1909] § 1. PHA; Mansner 1981, 120–121.

kehduinnän vuotena 1906.⁷⁷ Vuonna 1912 pitkäaikainen raken-
nusalán lakko Helsingissä vähensi muurilaastin menekkiä sekä
viivästytti Helsingin muurilaastitehtaan uudisrakennustöiden
valmistumista.⁷⁸

2.4 Paternalismi ja mutualismi

Ylhäältä lähtevän työväenhuollon ongelmat ilmenivät sairaus-
ja hautausapukassahankkeessa. Se ei toteutunut yhtiön johdon
haluamalla tavalla ennen kuin 1930-luvun lopulla. Syynä oli työ-
väestön vastahakoisuus. Tämä ei johtunut vain haluttomuudesta
maksaa jäsenmaksuja, vaan myös epäluulosta työnantajan holho-
usta kohtaan.

Hallitus ehdotti kevään 1907 yhtiökokoukselle sairaus- ja hau-
tausapukassan perustamista yhtiön työväestölle, ”koska yhtiön
työläiset ovat käyttäytyneet kuluneen vuoden aikana korrektisti
eikä tähän asti ole tehty mitään heidän sairaanhoitonsa hyväksi”
”(”enär bolagets arbetare under året förhållit sig korrekt och här-
förinnan intet blifvit gjordt för deras sjukvård”). Tarkoitukseen
ehdotettiin ja hyväksyttiin varattavaksi 500 markkaa. Samalla
summalla – se vastasi suunnilleen sekatyömiehen vuosiansioita
– päätettiin tukea myös sairastuvan perustamista Paraisille. Sitä
hallitus piti tarpeellisena, koska yhtiön työmailla sattui usein
tapaturmia. Sairastupa oli määrää rakentaa kunnanlääkärin asun-
non viereen ja yhtiön työpaikkojen läheisyyteen. Hanketta varten
oli jo yksityistä tietä kerätty noin 7 000 markkaa.⁷⁹ Sairastupa val-
mistui vuonna 1909.⁸⁰

77 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags värksamhet under år 1906,
afgifven af Styrelse till ordinarie bolagsstämman i april 1907. PHA.

78 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1912,
afgifven af Styrelse till ordinarie bolagsstämman våren 1913. PHA.

79 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags värksamhet under år 1906,
afgifven af Styrelse till ordinarie bolagsstämman i april 1907. PHA.

80 Nyström 1951, 268.

Kun näistä hankkeista päätettiin, yhtiöllä olikin aihetta arvostaa työväkensä ”korrektia käyttäytymistä”. Suurlakon jälkeisenä vuonna työväestö ryhtyi lakkoihin eri puolilla Suomea. Konfliktteissa käytettiin toisinaan myös fyysistä voimaa. Saatettiin esimerkiksi kantaa epämieluisia työnjohtajia ulos työmailta.⁸¹ Paraisten yhtiössä työt olivat kuitenkin sujuneet ”rauhallisesti ilman lakkoja tai muita häiriöitä”.

Päättyessään esittää vuoden 1907 yhtiökokoukselle kassarahaston perustamista yhtiön hallitus piti ehtona, ettei kassa nimettäisi yhtiön työläisten kassaksi, vaan yhtiö itse hallinnoisi sitä täysin.⁸² Periaate oli jo tuolloin vanhanaikainen. Esimerkiksi Tampereella työväestö itse oli saanut keskeisen aseman tehtaiden yhteyteen perustettujen apukassojen hallinnossa vuosisadan vaihteeseen tultaessa. Tämä vastasi näille kassoille asetettua tehtävää kasvattaa moraalista itsekontrollia. Myös vuonna 1897 annettu asetus työntekijäin apukassoista määräsi, että työnantaja sai valita kassan hallitukseen enintään puolet sen jäsenistä.⁸³

Paraisillakin erityisesti työväenyhdistyksissä toimivat työläiset halusivat rakentaa kassan työväen omanavun, mutualismin, pohjalle. Yhtiön hanke eteni vain sikäli, että kassan pohjarahastoa kartutettiin jonkin verran, kunnes helmikuisena sunnuntaina vuonna 1912 Paraisten elokuvateatteriin kokoontui toistasataa työläistä keskustelemaan sairaus- ja hautausapukassan perustamisesta ”för Pargas Kalkbergs Aktiebolags arbetare”. Mukana oli myös Sarlin ja muita Kalkkivuori-yhtiön virkailijoita. Tässä vaiheessa yhtiön johtokin tunnusti, että kassan hallinnossa olisi sanansijaa myös siihen kuuluvilla työläisillä. Keskustelua hallitsi kuitenkin erimielisyys siitä, olisiko kassa perustettava vain Kalkkivuori-yhtiön työläisille vai olisiko sen oltava avoin Paraisten koko työväestölle. Sarlinin ehdotuksesta kokous valitsi komitean

81 Teräs 2001, 112–118.

82 Hallitus 13.4.1907 § 1. PHA.

83 Jaakkola 1993.

valmistelemaan kassalle eri vaihtoehtojen mukaisia sääntöehdotuksia.⁸⁴

Yhtiön hallitus päätti tukea kassaa, mikäli sen muodostaisivat yhtiön työläiset ja yhtiö voisi valvoa kassan varojen käyttöä.⁸⁵ Seuraavassa valmistelukokouksessa osanottajien enemmistö oli kuitenkin sillä kannalla, että kassaa ei sidottaisi yhtiöön, vaan siitä tehtäisiin Paraisten työväestön yhteinen. Yhtiön yhteydessä toimivan kassan valmisteluja jatkettiin tosin vielä ja säännötkin sille vahvistettiin, mutta työväestön penseys tällaista kassaa kohtaan vei hankkeelta pohjan.⁸⁶

Paraisten työväestön sairaus- ja hautausapukassa perustettiin irralleen yhtiöstä. Kovin laajaa jäsenkuntaa kassa ei saanut. Vuoden 1916 lopussa siinä oli 116 jäsentä, joista kassan Kalkki-vuori-yhtiölle esittämän avustuspyyntöön mukaan vähintään $\frac{3}{4}$ oli yhtiön palveluksessa. Kassan puheenjohtaja Erik Leino kuului työväenliikkeen paikallisiin aktivisteihin.⁸⁷ Avustusta kassa pyysi yhtiöltä silloin tällöin myöhemminkin ja yhtiön 30-vuotishistoriikin sopuisan ilmauksen mukaan myös sai sitä ”tarvittaessa”.⁸⁸

84 Protokoll fördr vid diskussionen om bildande af en sjuk- & begravningskassa för Pargas Kalkbergs Aktiebolags arbetare söndagen den 18 februari 1912 å Pargas Biografteater. Sjuk- o. begravn.hjälpkassa. A 4/7. PHA.

85 Hallitus 25.2.1912 § 2. PHA.

86 Protokoll fördr vid diskussionen om bildande af en sjuk- och begravningskassa för i Pargas Kalkbergs Aktiebolag anställda personer söndagen 10 mars 1912 i Pargas Biografteatern. Sjuk- o. begravn.hjälpkassa. A 4/7. PHA; Hallitus 8.5.1914 § 1; sääntömääräinen yhtiökokous 16.5.1914 (Sarlin). PHA.

87 Paraisten työväen sairaus- ja hautausapukassan edustajat 15.4.1917 PK:n johtokunnalle. Liitteenä olevasta kassan johtokunnan pöytäkirjan otteesta (4.2.1917) ilmenee, että kassan puheenjohtaja oli Erik Leino, joka mm. oli sihteerinä allekirjoittanut edellä mainitun tehdas- ja sekatyöväen työehtosopimusesityksen vuonna 1913. Kassan jäsenluku on saatu avustusanomuksen liitteenä olevasta vuoden 1916 toimintakertomuksesta. PHA.

88 Jernström 1928, IX,8.

Yhtiön oman sairauskassan epäonnistuminen⁸⁹ osoitti johdon näkökulmasta työväestön kiittämättömyyttä. Kun tilintarkastajat toivoivat vuoden 1913 kertomuksessaan – kenties huhtikuisen lakon ja ammattiosastojen synnyn pelästyttäminä – että varattaisiin sopiva rahasumma, jonka yhtiön johto voisi käyttää johonkin työväestöä hyödyttävään tarkoitukseen⁹⁰, hallitus torjui ajatuksen. Sen mielestä työväestön hyväksi ei sillä hetkellä pitänyt tehdä mitään erityistä, koska työläiset eivät olleet halunneet käyttää hyväkseen sairaus- ja hautausapukassaa varten myönnettyjä varoja.⁹¹ Vain kaksi viikkoa myöhemmin, edelleen toukokuussa 1914, hallitus joutui kokoontumaan uudelleen torjuakseen Paraisten ammattiosastojen esityksen työehtosopimuksesta.

2.5 Vuosien 1917–1918 kokemus

Venäjän maaliskuun vallankumouksen jälkeen vuonna 1917 kysymys sosiaalisesta järjestyksestä sai uusia ulottuvuuksia. Keisarin kukistuttua myös työväenliikkeen ulkopuolella kohosi innostus siitä, että vanha valta oli murskattu. Työväenjärjestöt saivat aloitteen paikallisessa kansalaistoiminnassa, ja edellissyksyn vaalien tuloksena eduskunnassa oli sosialistinen enemmistö. Ammattiyhdistysliike kasvoi räjähdysmäisesti huhti- ja kesäkuun 1917 välisenä aikana. Sen etumaisena tavoitteena oli kahdeksantuntinen työpäivä, joka toteutuikin laajasti jo ennen kahdeksan tunnin työaikalain vahvistamista marraskuussa 1917. Tsaarinvaltaan sitoutuneen järjestysvallan uudelleenorganisointi nousi keväällä 1917 keskeiseksi kysymykseksi. Myöhemmin samana

89 Mainittakoon, että myös kaivosyhtiö Outokummun 1914–15 tekemä aloite sairaus- ja hautausapukassan perustamisesta epäonnistui työntekijäin vastahakoisuuteen, Kuisman (1985, 95) mukaan tosin nimenomaan heidän haluttomuuteensa osallistua kassan kustannuksiin.

90 Tilintarkastuskertomus [1913], sääntömääräinen yhtiökokous toukokuussa 1914. PHA.

91 Hallitus 8.5.1914 § 1. PHA.

vuonna tämä kysymys jakoi yhä jyrkemmin työväestöä ja porvaristoa.

Huhtikuun 1. päivänä 1917 Paraisten työväentalolla kokoon-tui yleinen kansalaiskokous, jossa oli pöytäkirjan mukaan läsnä 250 "Paraisten kansalaista". Aiheisiin kuuluivat muun muassa vaikeutunut elintarviketilanne ja polttopuiden puute. Kokouksen tuomion saivat osakseen lihanjakajana puolueellisuutta osoit-tanut teurastaja ja punaisen vallankumousmerkin käytön oppi-lailtaan kieltänyt kansakoulunopettaja. Ensimmäinen ja tärkein asiakysymys oli kuitenkin järjestysvalta. Kokous hyväksyi sosi-aalidemokraattisen kunnallistoimikunnan ehdottamat ponnet, jotka edellyttivät paikkakunnan järjestyksenpidon organisointia järjestäytyneen työväen ja kunnallislautakunnan yhteisen komi-tean alaisuuteen.⁹² Tällainen järjestyslautakunta perustettiin, mutta vasta aivan kansalaissodan alla tammikuussa 1918.⁹³

Paraisten viiden poliisimiehen toiminta joutui huhtikuun 1. päivän kansalaiskokouksessa ankaran arvostelun kohteeksi. Pit-kässä keskustelussa oli esillä myös Kalkkivuori-yhtiön ja poliis-in yhteistoiminta. Erik Leino kertoi, miten poliisi oli edellis-kesänä 1916 – ilmeisesti sotatilan suomien erityisvaltuuksien nojalla – avustanut yhtiötä työvoimapulan⁹⁴ helpottamisessa: "poliisi Andersson kesällä, kun työmiehiä pakotettiin Kalkki-yhtiön työhön, oli arvellut, että jollei hyvällä niitä saada työhön niin kyllä piiskalla saa". Leinon mielestä tällainen virkainto oli "liiallista ja sopimatonta". Poliisin tuella yhtiö oli voinut valvoa työläistensä edesottamuksia työpaikan ulkopuolella. Muutamissa

92 Pöytäkirja tehty Paraisten Työväen talolla yleisessä kansalaiskokouksessa 1 p:nä huhtikuuta 1917. Arbetare. Diverse. A 4/1. PHA.

93 Suistoranta 1985, 352.

94 Edellisuonna, jolloin maailmansota vaikeutti suuresti myyntiä, yhtiö oli kalkkikiveä varastoon louhimalla ja rakennustöitä teettämällä pyrkinyt huolehtimaan vakinaisen työväestönsä työllistämistä. Vuonna 1916 sen sijaan kruunun työmaat – ilmeisesti ennen kaikkea Venäjän valtion linnoitustyöt – tarjosivat runsaasti työmahdollisuuksia ja johtivat ajoittain työvoiman puutteeseen. Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1915: Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1916.

kansalaiskokouksen puheenvuoroissa poliisia syytettiin vääristä ilmiannoista. Oskar Lehtonen, joka oli Leinon tavoin paikallisia työväenjohtajia⁹⁵, valitti, että poliisit olivat kerran Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön konttoriin “väärin ilmoittaneet häntä ihmisten kivittämisestä Malmilla”. Seppä Suojanen puolestaan väitti poliisien tehneen hänestä yhtiölle väärän ilmiannon juopumuksesta työväentalolla.⁹⁶

Missä määrin perättömien ilmiantojen arvostelu ulottui ilmiantomenettelyyn sinänsä, on epäselvää, mutta joka tapauksessa myös yhtiön mahdollisuudet kontrolloida elämänmenoa kyseenalaistettiin. Tämä ilmeni keväällä 1917 monin tavoin ja erityisesti työaika-asiassa. Kahdeksan tunnin työpäivä oli raju muutos sekä käytännössä että symbolisena todisteena tätä tavoitetta näkyvästi ajaneen kansainvälisen työväenliikkeen voimasta.⁹⁷ Kalkkivuoriyhtiönkin työläiset vaativat huhtikuussa 1917 kahdeksantuntista työpäivää. Kun kahdeksan tuntia pian toteutettiin ensin metalliteollisuudessa ja sitten muilla teollisuudenaloilla, yhtiöllä ei ollut muuta mahdollisuutta kuin myöntyä vaatimukseen.⁹⁸ Yhtiö ilmoitti työväelleen 28.4.1917, että normaali työpäivä olisi toukokuun alusta kahdeksantuntinen ja lauantaisin ja juhlapyhäätöina seitsentuntinen. Palkkoja korotettaisiin siten, ettei työajan lyhentäminen pudottaisi ansioita.⁹⁹ Säännöllinen viikoittainen työaika lyheni näin 12 tuntia, 59 tunnista 47 tuntiin. Pyrkimys auktoriteetin turvaamiseen kuvastui ilmoituksen lopussa, jossa vaadittiin työaikamääräysten tarkkaa noudattamista, erityisesti lauantaisin.

Sarlin joutui kuitenkin myöntymään vielä pitemmälle. Pelkkä yksipuolinen ilmoitus ei riittänyt Paraisten ammattiosastoille. Kahdeksan tunnin työpäivän käyttöönotosta tehtiin ensimmäi-

95 Suistoranta 1985, 352.

96 Pöytäkirja tehty Paraisten Työväen talolla yleisessä kansalaiskokouksessa 1 p:nä huhtikuuta 1917. Arbetare. Diverse. A 4/1. PHA.

97 Cross 1989, 129–149.

98 Hallitus 16.4.1917 § 2 ja 26.4.1917 § 2. PHA.

99 PK:n 28.4.1917 päivätty ilmoitus “Till Pargas Kalbergs Aktiebolags arbetare”. Arbetstid. A 4/2. PHA.

nen kollektiivisopimus, johon Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiö sitoutui. Sopimuksen esikuvana oli Metalliteollisuustyöntekijäin Liiton malliasiakirja, jonka sanamuotojen mukaisesti yhtiö ”tunnusti” noudattavansa kahdeksan tunnin työpäivää. 30.4.1917 päivätyn sopimuksen alle tulivat Emil Sarlinin sekä Paraisten neljän ammattiosaston puheenjohtajien ja sihteerien nimikirjoitukset yhtiön ja ammattiosastojen leimoilla vahvistettuina.¹⁰⁰

Helsingin muurilaastitehtaan työläiset tavoittelivat muitakin työpaikan valtasuhteiden muutoksia. Tehtaalla alkoi toukokuun alussa lakko. Palkankorotusten, kahden viikon palkallisen kesäloman ja ilmaisen lääkärinhoidon lisäksi työläiset vaativat muun muassa, että tehtaan tallimestari oli erotettava, että ”luottamusmies pitää olla tehtaalla” ja että kaikkien tehtaassa työskentelevien tuli erottamisen uhalla kuulua työväenjärjestöön (ns. closed shop -periaate). Kaksi viikkoa kestänyään lakko päättyi ratkaisuun, jossa työläiset käytännössä tyytyivät niihin tunti- ja urakkapalkkojen korotuksiin, jotka liittyivät kahdeksan tunnin työpäivän käyttöönottoon. Sarlin oli tässä yhteydessä valmis myös tunnustamaan työläisten oikeuden kuulua työväenjärjestöihin, mikäli myös järjestäytymättömyyden oikeutta kunnioitettaisiin.¹⁰¹ Hintojen nousun kiihtyessä uusia palkankorotuksia kuitenkin vaadittiin ja maksettiinkin useaan otteeseen vuoden 1917 mittaan.¹⁰² Konttorihenkilökuntakin esitti pyyntöjään.¹⁰³

Työläisten ”rauhaton mieliala” ja kahdeksan tunnin työpäivään siirtyminen olivat heikentäneet työtehoa. Näin valitettiin vuoden

100 Sopimuksen alkuperäiskappale vaipassa Arbetstid, A 4/2. PHA.

101 Sopimus työolojen järjestämiseksi Paraisten Kalkkivuori O.Y:n työntekijäin ja työnantajain välillä Helsingissä (päiväämätön jäljennös työläisten vaatimuksesta) ja siihen liittyvä Helsingissä 30.4.1917 päivätty yhtiön Helsingin konttorin vastaus edelliseen (lähettäjä ilmenee seuraavasta lähteestä). Löner. A 4/4. PHA; jäljennös kirjeestä Paraisilta pääkonttorista Helsingin konttoriin 9.5.1917, aihe ”Arbetarfrågan”. Arbetstid. A 4/2. PHA; hallitus 11.5.1917 § 3 ja 21.6.1917 § 1. PHA.

102 Esim. Helsingin muurilaastitehtaan työläiset esittivät uuden kirjallisen palkankorotusvaatimuksen jo heinäkuussa 1917. Hallitus 11.7.1917 § 2. PHA.

103 Hallitus 18.9.1917 § 3. PHA.

1917 vuosikertomuksessa, joka lienee kirjoitettu kevään 1918 kansalaissodan aikana tai jälkeen.¹⁰⁴ Yhtiön toimipaikat eivät edes Paraisilla olleet niin syrjässä vuosien 1917–18 kumouksellisista tapahtumista kuin yhtiön historiankirjoituksessa on ollut tapana esittää.¹⁰⁵ Lokakuun 1917 eduskuntavaaleissa porvarit ja sosialistit olivat Paraisilla melko tasavahvoja. Koko kunnassa 57 prosenttia äänestäneistä kannatti porvaripuolueita, joista ylivoimaisesti suurin oli ruotsalainen kansanpuolue, mutta asujamistoltaan työläisvaltaisessa Malmin ympäristössä enemmistö ilmeisesti tuki sosialisteja. Paraisillekin muodostettiin lokakuussa 1917 punakaarti – tiedot kaartilaisten määrästä vaihtelevat 200:n ja 450:n välillä¹⁰⁶ – ja myös siellä elintarvikekysymys kärjisty riistiriidoiksi, jotka kietoutuivat kysymykseen kunnallisesta vallasta.

On totta, että olot pysyivät Paraisilla rauhallisempina kuin monilla muilla teollisuuspaikkakunnilla. Vielä tammikuussa 1918, vähän ennen kansalaissodan alkua, Paraisilla kyettiin kunnallistoiminnassa ja järjestyksenpidossa porvareiden ja sosialistien yhteishankkeisiin, mikä ei ollut tavallista enää tuossa vaiheessa.¹⁰⁷ Vallankumousyrityksen aikana Parainen kuului niihin kuntiin, joissa aiemmat kunnalliset elimet saivat jatkaa, mutta vallankumouskomitean valvonnassa. Järjestyksenpito siirrettiin vallankumouskomitean asettaman miliisin tehtäväksi.¹⁰⁸ Paraisilla ja Lappeenrannassa Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön tuotantolaitokset olivat käynnissä punaisen vallan ajanakin entisen johdon alaisuudessa, mutta Helsingin muurilaastitehtaalla

104 Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet år 1917. PHA

105 Se, että näistä tapahtumista on hyvin vähän mainintoja yhtiön hallituksen ja yhtiökokousten pöytäkirjoissa ja että myös aiemmat historiikit ovat paljolti vaienneet niistä, on saanut yhtiön 90-vuotiskirjan kirjoittajan Malle Jöeverin tekemään kestävämmän ex silencio -päätelmän: ”Ehkä tämä kuumeinen toiminta aiheutti sen, että levottomuuksien, lakkojen ja sisällissodan synkät pilvet Venäjän vallankumouksen jälkeen vuonna 1917 ylittivät Paraisen melko huomaamatta. Vaikka työteho laski, ei varsinaista kapinahenkeä ollut.” Jöever 1989, 39.

106 Salkola 1985 I, 174, 289, II, 97, 157, 162, 393 (jäsenmäärätieto vm. sivulta).

107 Suistoranta 1985, 352–353.

108 Piilonen 1982, 32–33, 133, 151, 331; Suistoranta 1985, 352–353.

tuotanto alistettiin vallankumoushallituksen valvontaan. Yhtiön vuoden 1918 toimintakertomuksen mukaan ”yhtiön virkailijoita kohtaan ei esiintynyt ahdistelua tahi väkivallantekoja sen työläisten taholta, poislukien Helsingin tehtaat, eikä hallintoonkaan puututtu”.¹⁰⁹

Sotatapahtumat ulottuivat Turun saaristoon, kun Ahvenanmaan miehittäneet saksalaiset joukko-osastot aloittivat etenemisen manner-Suomeen. Niihin liittyi Turun saariston valkoisten muodostama Skärgårdens frikår, Saariston vapaajoukko. Nauvossa punaiset onnistuivat kuitenkin pysäyttämään saksalaisten ja valkoisten etenemisen, ja tämän jälkeen saksalaispataljoona siirtyi Hangossa maihin nousseen saksalaisen pääjoukon yhteyteen. Punaisten vetäytyessä Saariston vapaajoukko pääsi kuitenkin ennen pitkää jatkamaan taisteluita Paraisten kautta Turkuun, ja sieltä se marssi pakenevien punaisten perässä edelleen Loimaalle, Forssaan ja Riihimäelle, jossa se jälleen kohtasi saksalaiset.¹¹⁰

Suomen sotaturmat -projektin tietokannan mukaan kymmenen Paraisilla kirjoilla ollutta kaatui sisällissodan taisteluissa, muun muassa Nauvossa, neljä valkoisten ja kuusi punaisten puolella. Saariston vapaajoukon saavuttua Forssaan siellä pantiin toimeen laajat teloitukset, joissa ammuttiin kaksi paraislaista punakaartilasta. Eniten tuhoa tuottivat vankileirit. Sotasurmatietokannan mukaan yhteensä 32 paraislaista kuoli vankileirillä, vankeudessa tai pian vankileiriltä vapauduttuaan.¹¹¹ Valkoisella

109 Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet år 1918, avgiven till ordinarie bolagsstämma i maj 1919. PHA; Salomaa 1959, 147.

110 Lappalainen 1981, 100–103, 184–188; Harjula 2010, 90; Tukkinen 2001.

111 Suomen sotasurmat 1914–1922. Vuosina 1914–22 sotaoloissa surmansa saaneiden nimitiedosto. <http://vesta.narc.fi/cgi-bin/db2www/sotasurmaetusivu/main> (kesäkuu 2018). – Kaatuneisiin on tässä luettu ”haavoittuneina kuolleiksi” merkityt, joita oli kummallakin puolella yksi. – Toukokuun alussa Forssassa teloitettu paraislaiset Karl Verner ja Oskar Alexander Salminen olivat molemmat ammatiltaan maalareita, mahdollisesti veljeksiä. Vanhempi, 22-vuotias Oskar, oli punakaartin komppanianpäällikkö. Saariston vapaajoukon osuudesta Forssan seudun teloituksiin ks. Tukkinen 2001. – *Suuryritys ja sen muodonmuutos* -teoksessa (Kuusterä 2002) esittämäni sisällissodan paraislaisten uhrien

puolella kaatuneista yksi oli Kalkkivuori-yhtiön virkailija.¹¹² Sellillä ei ole, kuinka moni neljästäkymmenestä punaisten puolella kuolleesta paraislaisesta oli ollut yhtiön töissä, mutta todennäköisesti useat olivat olleet, vähintään kausiluonteisesti. Lappeenrannassa ja sen hallinnollisen rajan ulkopuolella sijainneissa työläisyhteisöissä, kuten Ihalaisissa, sisällissota jätti kollektiiviseen muistiin syvät jäljet. Sodan loppuvaiheeseen ja jälkiselvittelyihin kuuluivat laajat teloitukset ja suuri vankileiri.

Vuosien 1917–18 kokemukset ja tulokset vaikuttivat työelämän suhteisiin, myös siihen, millaisiksi ne muotoutuivat Emil Sarlinin johtamassa yhtiössä. Periodisointi ei kuitenkaan ole tässäköhden yksinkertaista. Johtopäätökset vuosista 1917–18 sisäistyivät suomalaisten suurteollisuusyritysten työnantajapolitiikkaan todenteolla vasta 1920-luvun lopulla osana työnantajapolitiikan systematisointia. Tuolloin hahmottui ohjelmalliseksi pyrkimys kasvattaa ”luotettavaa työmiestä”, joka samastaisi etunsa yhtiön etuun. 1920-luvun alkuvuodet kuuluivat esimerkiksi Paraisten yhtiön työnantajapolitiikassa monessa mielessä edeltävään ajanjaksoon, joka oli alkanut vuosisadan ensimmäisen vuosikymmenen puolivälissä. ”Työväenkysymys” oli järjestys- ja kustannuskysymys, jonka käsittelyyn tarvittiin kuitenkin modernia insinööritietoa.

2.6 Järjestys ja tieto

Maaliskuussa 1921 Emil Sarlin kirjoitti muistion yhtiön teknilliselle johtajalle Gustaf Arppelle. Hän teroitti kaikkinaisen säästäväisyyden ja kustannustietoisuuden tärkeyttä ja kävi tältä kannalta läpi yrityksen eri toimintoja. Erityisesti hän arvosteli insinöörejä ja työnjohtajia. Miehiä oli työllistetty tarpeettomiin töihin, luultavasti ”vain koska työnjohtajat eivät tienneet kuinka

määrät perustuivat Paraisten paikallis-historian tietoihin (Suistoranta 1985, 354) ja olivat vankileirien osalta sotasurmaprojektin tietoja pienemmät.

112 Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet år 1918, avgiven till ordinarie bolagsstämma i maj 1919. PHA.

heidät sijoittaa”. Käyttöinsinöörien oli opittava näkemään, oliko työssä liikaa miehiä. Työnjohtajat oli kutsuttava koolle, ja heille oli annettava tiukat ohjeet. Työnjohtoon ja työhön oli omaksuttava järjestelmällinen ote, ja tätä varten käyttöinsinöörien ja työnjohtajien oli saatava ”opetusta, ohjeita ja vastuuta”. Oli myös perehdyttävä muiden teollisuusyritysten järjestelyihin, kuten järjestyssääntöihin. Insinöörien olisi viikoittain jonain iltana kierrettävä tehtailla ”valvomassa järjestystä ja työläisiä”. Keskeistä oli, että ”meidän tulee paremmin valvoa työn kuluja”. Työnjohtajat oli saatava raportoimaan insinööreille ”väestä, joka ei ole paikkansa arvoista”. Sarlinin käsityksen mukaan työnjohtajat eivät olleet vaatineet työläisiltä tarpeeksi, vaan osoittaneet näitä kohtaan sellaista lojaalisuutta, joka oli karsittava pois. ”Yhtiö ei ole hyväntekeväisyys- saati eläkelaitos, ei työnjohtajille eikä työläisille.”¹¹³

Pian tämän muistion jälkeen, maaliskuun 1921 lopussa, Sarlin laati kolme kiertokirjettä. Työnjohtajille ja mestareille osoitettu kiertokirje alkoi toteamuksella, ettei järjestys ollut työpaikoilla sellainen kuin sen piti olla. Työnjohtajia kehoitettiin toimimaan niin, että työläisten luvattomat poissaolojen estyisivät ja työaika-määräyksiä noudatettaisiin. Huomatessaan toisen työnjohtajan alaisuuteen kuuluvan työläisen rikkovan määräyksiä työnjohtajan oli ilmoitettava rikkomuksesta asianomaiselle esimiehelle, muussa tapauksessa hän ei täyttänyt velvollisuuttaan eikä ollut ”luottamustoimensa arvoinen”. Työssä ei saanut käyttää useampia työläisiä kuin oli välttämätöntä, eikä työtä jääneitä saanut työllistää tarpeettomilla töillä. Kiertokirje edellytti, että työpäälliköt, insinöörit, saisivat valvontaansa tietystä työtehtävästä vapautuneiden työläisten uudelleensijoittamisen sekä uusien työläisten työhönoton. Ankeina aikoina vain hyvä järjestys ja suurin mahdollinen säästäväisyys turvaisivat töiden käynnissä pysymisen. Lopuksi työnjohtajia kehoitettiin esittämään esimiehilleen ”kaikki Teidän ehdotuksenne koskien hyvää järjestystä ja hyvää taloudenhoitoa työssä”.

113 Sarlinin 5.3.1921 päivätty ”Promemoria till Ing. Gustaf Arppe”. Kansio Emil Sarlin. Promemorior, Diverse, Tal, Tidningsartiklar. PHA.

Työpäälliköille osoitettu kiertokirje antoi puolestaan ohjeet työnjohtajien toiminnan kontrolloimiseksi. Oli valvottava tarkoin, ettei tarpeettomia töitä teetettäisi eikä työssä pidettäisi useampia työläisiä kuin oli "ehdottoman tarpeellista". Työnjohtajien raportteja ja palkkatilikirjoja oli seurattava, ja palkkoja, työku- tannuksia ja materiaalikuluja oli valvottava. Työpäälliköitä keho- tettiin myös "tekemään parhaanne hyvien työnjohtajien koulutta- miseksi, hyvän järjestyksen ja säästäväisyyden aikaansaamiseksi kaikissa töissä sekä hyvän hengen ja hyvien perinteiden luomi- seksi yhtiön koko hallinnossa ja toiminnassa" sekä "kertomaan johdolle ehdotuksenne tässä kiertokirjeessä esiintuotujen pyrki- mysten edistämiseksi".

Kolmas kiertokirje kohdisti "vakavia sanoja" hallinto- ja kont- torihenkilökunnalle. Sitä kehoitettiin käyttämään työaikansa hyvin ja valvomaan, että muutkin niin tekivät, säästämään kai- kessa mahdollisessa niin konttorissa kuin yhtiön tarjoamassa asunnossakin sekä tekemään näistä asioista aloitteita yhtiön joh- dolla.¹¹⁴

Sarlinin ohjeistukset maaliskuulta 1921 liittyivät senhetkiseen tilanteeseen. Yhtiö oli pahoissa vaikeuksissa suurten investoin- tiensa, rakennusainetuotteiden laimean kysynnän ja rahoitus- markkinoiden ongelmien vuoksi. Toimitusjohtajan tavassa tar- kastella yrityksen rationalisoimista ja työtehon lisäämistä oli kui- tenkin myös syvempiä ja pysyvämpiä aineksia.

Ohjeissa oli samaa henkeä kuin taylorismissa, amerikkalaisen insinöörin Frederick Winslow Taylorin ennen ensimmäistä maa- ilmansotaa kehittelemässä tieteellisessä liikkeenjohdossa. Suo- meen Taylorin sanomaa oli välittänyt etumaisena jo ennen 1910- luvun puoliväliä professori Jakob Johannes Sederholm.¹¹⁵ Hän oli geologisen tutkimuslaitoksen johtaja ja Sarlinin tuttu vuosien takaa Lapin kullannetsintämatkoilta. Taylorismissa silmämääränä oli työorganisaation rakentaminen työn tehokkainta suorittamis- tapaa koskevan professionaalisen tiedon varaan. Myös hierarkian

114 29.3.1921 päivätty kiertokirjeiden konseptit ovat edellisessä viitteessä mainitussa arkistopaikassa.

115 Kettunen 1997, luku I.

alistussuhteiden tuli perustua sääntöihin siitä, miten kukin täytti omaa tieteellisesti määriteltyä funktiotaan. Juuri asiaperusteisuus antoi hierarkialle oikeutuksen; alistussuhteiden ei pitänyt perustua sen paremmin henkilökohtaiseen lojaalisuuteen kuin paljaaseen pakkoon. Taylor piti kuitenkin selvänä, että työntekijät kehittelisivät keskenään yhä uusia pinnaamisen eli, kuten hän tulkitisi, työajan varastamisen tapoja, elleivät he tunnistaisi tehokkuusvaatimuksissa omaa yksilöllistä etuaan. Vaikka tavalinen urakkapalkka oli tuntipalkkaa parempi kiihoke, se ruokki kuitenkin työntekijäin keskinäistä työtahdin sääntelyä. Palkkaus oli sen tähden rakennettava kunkin työtehtävän vaatiman ajan tieteelliselle määrittämiselle sekä normin ylityksen palkitsevalle bonusjärjestelmälle.

Taylorin opin maahantuonnin ajalta, 1910-luvulta, on tietoja muutamien suomalaisyritysten pyrkimyksistä rakentaa palkkausjärjestelmää sen pohjalle, mutta varsinaisiin työntutkimuksiin ryhdyttiin vasta 1930-luvulla, ensiksi Arabian posliinitehtaassa. Työntutkijoiden koulutus aloitettiin toisen maailmansodan aikana päämajan yhteydessä. Paraisten yhtiön piirissä työntutkimuksia alettiin tehdä 1940-luvun lopulla. Yhtä kaikki tieteellisestä liikkeenjohdosta keskusteltiin jo 1910-luvulla julkisuudessa ja esimerkiksi taloudellisten ja teknillisten yhdistysten kokouksissa ja julkaisuissa siinä määrin, että keskustelun voi olettaa vaikuttaneen Sarlinin ja yhtiön muiden insinöörien näkemyksiin. Tätä tärkeämpää on kuitenkin huomata, että niitä rationalisointiperiaatteita, jotka on tapana yhdistää taylorismiin, omaksuttiin liikkeenjohtajien ja insinöörien keskuudessa jo ennen “Taylorjärjestelmän” tunnetuksi tuloa sekä myöhemmin myös siitä riippumatta.

Tehokkuustavoitteiden edistämisestä suorituspalkkausta kehittämällä on tosin vähänlaisesti merkkejä Paraisten yhtiöstä ainakaan 1910-luvun alkuvuosilta. Vuosien 1909–12 välillä urakatyön osuus väheni Paraisilla. Vuonna 1909 työtunneista tehtiin aikapalkalla 61 % ja urakkapalkalla 39 %. Maksetuista palkoista

urakkatyö ylsi lähes puoleen, 49 prosenttiin.¹¹⁶ Vuonna 1912 urakkapalkalla tehtyjen työtuntien osuus kaikista työtunneista oli vain 21 % ja urakkatyöllä ansaittujen palkkojen osuus kaikista palkoista 28 %. Vain kaivosten räjäytystyössä urakkapalkka oli tuona vuonna vallitsevana.¹¹⁷ Tuotantoprosessin alkupäässä noudatettu urakkapalkkaus ulotti tosin työtahtia kontrolloivan vaikutuksensa myös prosessin myöhempiin vaiheisiin. Tähän Paraisten rouhimon naispuoliset työntekijät vetosivat vuonna 1926 palkankorotuspyynnössään.¹¹⁸

Sarlinilla oli joka tapauksessa jo ennen vuoden 1921 ohjeita selvä näkemys siitä, ettei rationalisointi ollut vain teknologinen vaan myös organisatorinen kysymys. Vuoden 1913 toimintakerptomuksessa iloittiin paitsi uusista koneista ja tuotantolaitoksista sekä omasta paviljongista Turun maatalousnäyttelyssä myös uudesta kirjanpitojärjestelmästä, ”jonka avulla saadaan mm. tarkkoja käyttölaskelmia kuukausittain”.¹¹⁹ Vuoden 1916 saavutuksiin kuului konttorityön rationalisointi: ”Konttorityön keskittäminen yhteen rakennukseen, jossa on viihtyisä ja käytännöllinen huonejärjestys, on osoittautunut merkittäväksi työtehon lisääjäksi ja mahdollistanut konttoriväen melkoisen vähentämisen.”¹²⁰

Vuoden 1921 ohjeissa voidaan nähdä pyrkimys vahvistaa funktioihin perustuvaa organisaatorakennetta.¹²¹ Työnjohdon tehtäväkenttä oli niiden mukaan selkiytettävä ja eriytettävä hierarkkisesti. Foucault’n inspiroiman *management*-tutkimuksen

116 Bror Krookin laatima kertomus ”Driften vid Pargas Kalkbergs Aktiebolag år 1909”, liitteenä vuoden 1909 vuosikertomuksessa. PHA.

117 ”Lönestatistik för år 1912”. Löner. A 4/4. PHA. – Palkkausmuodoista tarkemmin ks. Heikkinen 2002.

118 16 naispuolisen työntekijän palkankorotuspyyntö Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön isännistölle 8.10.1926. Löner. A 4/4. PHA.

119 Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1913 avgiven av styrfelsen till ordinarie bolagstämman i maj 1914. PHA.

120 Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1916. PHA.

121 Vrt. Hansén & Olkkonen 2002, 67–68; siinä Sarlinin johtamistavasta ei ole tunnustettu tällaista pyrkimystä.

tuella voidaan tulkita, että Sarlin halusi tehdä työprosessit läpinäkyviksi, arvioitaviksi, ennakoitaviksi, vertailtaviksi ja kaiken kaikkiaan valvottaviksi.¹²² Kysymys oli tiedosta ja vallasta. Taylorismin keskeinen periaate, suunnittelun ja suorituksen erottaminen toisistaan, näkyi vaatimuksissa, joita Sarlin asetti työnjohtajille ja insinööreille. Työnjohtajien oli hallittava erityistietoa, joka yhtä aikaa vahvistaisi heidän auktoriteettiaan suhteessa työntekijöihin ja lojaalisuuttaan suhteessa yhtiön johtoon sekä mahdollistaisi yhtiön normien asettamisen työntekijäin keskinäisten normien tilalle. Työnjohtajien tiedolliset vaatimukset ja niiden täyttämisen arviointi olivat puolestaan insinööritiedon alaa, insinöörin havainnoivan ja järjestävän katseen kohde.

Järjestyksen olennaiset ulottuvuudet olivat aika ja tila. Uusia vaatimuksia asetti tältä kannalta kahdeksan tunnin työpäivän käyttöönotto. Keväällä 1917, kun teollisuustyönantajat joutuivat myöntymään tähän, jotkut arvelivat työnantajajärjestöissäkin, että lyhyemmällä työajalla voitaisiin saavuttaa "suurempi tuotantoteho edellyttämällä, että työnjohto olisi hyvä ja järkiperäinen".¹²³ Sisällissodan jälkeen työnantajat tekivät tosin voitavansa kahdeksan tunnin työaikalain muuttamiseksi, täytäntöönpanon lykkäämiseksi tai poikkeusten mahdollistamiseksi. Vahvana vaikutti heidän keskuudessaan myös käsitys, että lisääntyvä vapaa-aika oli työhaluttomuuden lähde ja altisti työläiset yhteiskunnanvas-
taiselle kiihotukselle.¹²⁴ Kun kumminkin osoittautui, että kahdeksan tuntia oli tullut jäädäkseen, työaikakuri kävi työnantajien näkökulmasta entistä tärkeämmäksi. Ilmeisesti lyhyempää työaika tiivistä osaltaan se, että työajan lyhennys edisti työprosessien koneellistamista. Tietoja on yhtä kaikki siitä, miten työajan aiempi "huokoisuus" väheni ja työajan ja vapaa-ajan raja selke-
ni.¹²⁵

122 Vrt. Townley 1994; McKinley & Starkey 1998.

123 Mansner 1991, 158, lainaus STK:n valtuuston pöytäkirjasta.

124 Sama, 264–268; Kettunen 1994, 163–166.

125 Esim. Aho 1978, 67–71.

2.7 Työsäännöt

Liikkeenjohdon pyrkimykset ajan ja tilan järjestämiseksi ja työntekijäin mukauttamiseksi tähän järjestykseen kiteytettiin ”järjestyssäännöissä” tai ”työsäännöissä”. Kirjallisia järjestyssääntöjä oli ollut eri tehtaissa 1800-luvulta lähtien. Vuoden 1879 elinkeinoasetus antoi elinkeinonharjoittajalle oikeuden ”työntekijänsä noudatettaviksi määrätä ohjeet työtunneista, vaarintoista työssä ollessa, uhkasakoista epäjärjestyksiä tahi laiminlyömiä varten, ylössanomista ennen lähtöä y.m.”. Paraisten yhtiössä tällaiset järjestyssäännöt olivat käytössä ilmeisesti ainakin 1910-luvun alkuvuosista lähtien. Noilta vuosilta säilyneessä järjestyssääntöjen konseptissa¹²⁶ on määräyksiä kaikista elinkeinoasetuksessa mainituista asiakohdista. Työajan kontrolli oli erityisen huomion kohteena, ja työaikamääräysten rikkojaa uhattiin sakoilla. Sääntöihin sisältyi myös työtapaturmien estämiseksi tarkoitettuja kieltoja ja käskyjä.

Vuonna 1922 säädettiin työsääntölaki. Se määräsi työsäännöt pakollisiksi kaikissa yrityksissä, joissa työskenteli vakinaisesti vähintään kymmenen työntekijää. Edelleen sääntöjen laatiminen kuului työnantajalle. Niiden oli kuitenkin saatava sosiaaliministeriön vahvistus. Sitä paitsi myös työntekijäin oli määrä saada äänensä kuuluville. Ennen kuin työnantaja lähetti työsäännöt sosiaaliministeriön vahvistettaviksi, työntekijöillä oli oikeus yhteisessä kokouksessaan tai luottamusmiestensä välityksellä lausua niistä mielipiteensä. Aiemmin yleiset sakkomääräykset olivat enää mahdollisia vain, mikäli niistä sovittiin työehtosopimuksessa.¹²⁷

Myös Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön eri toimipaikoille laadittiin vuonna 1922 uuden lain mukaiset työsäännöt.¹²⁸ Niihin sisältyi määräyksiä työsuhteen aloittamisesta ja lopettamisesta,

126 Ks. edellä s. 33, viitteet 58 ja 59.

127 Kettunen 1997, 82.

128 Arbetsreglemente/Järjestyssäännöt (sosiaaliministeriölle vahvistettavaksi lähetettyjen sääntöjen kopio, jossa lopussa maininta voimaanastumisesta 1.10.1922; tältä osin säännöt lienee jouduttu muuttamaan, koska säännöt

palkanmaksusta, työajasta ja myös lomasta, jota samana vuonna 1922 annettu työsopimuslaki edellytti työnantajan järjestävän työntekijöilleen. Työsäännöissä yhtiö ilmoitti hoitavansa lain velvoitteet vuosittaisen viikon tuotantoseisokin avulla. Vähintään vuoden työssä olleille maksettaisiin palkka kaikkien seitsemän päivän ajalta, yli puoli vuotta mutta alle vuoden palvelulle neljältä päivältä, ja alle puoli vuotta yhtiön palveluksessa olleet jäisivät seisokin aikana palkatta. Lomaoikeus sidottiin kuitenkin työaikamääräysten noudattamiseen. Aiheetta tai luvatta poissaollut työntekijä ei saanut lukea tuota järjestyssääntörikkomusta edeltänyttä palvelusaikaansa lomaan oikeuttavaksi ajaksi.

Ajankäyttöä valvottiin tilansääntelyn avulla: “Työhön tullessaan ja työstä poistuessaan saavat työläiset käyttää ainoastaan siihen määrättyjä teitä ja portteja.” Työntekijän tuli suorittaa tehtävänsä ahkerasti ja huolellisesti, noudattaa työaikoja täsmällisesti, välttää kaikkea, mikä voisi vaarantaa oman tai työtoverien turvallisuuden tai turmella yhtiön omaisuutta, ja olla ilmaisematta tietoonsa mahdollisesti tulevia liike- ja ammatillisuuksia. Työsäännöissä oli tapaturmien torjuntaan tähdänneitä määräyksiä erinäisten työtehtävien suorittamistavoista. Työntekijöitä käskettiin myös noudattamaan “niitä erikoismääräyksiä, joita yhtiö tulenvaaran, epäjärjestyksen ja siivottomuuden välttämiseksi työpaikkaan ja työläisilleen luovuttamiin asuntoihin nähden on määrännyt tai vastaisuudessa tulee määräämään”. Ankarasti kiellettiin väkijuomien tuominen ja nauttiminen työpaikalla. “Valtattomuus, sopimaton meluaminen ja puheleminen työhuoneistoissa” oli samaten kiellettyä.

Työntekijäin omavaltaisessa keskinäisessä kommunikaatiossa nähtiin uhka: “Työväkeä kielletään niinikään toimettomana keräytymästä ryhmiin työaikana.” Oleskelu tehdashuoneistoissa kiellettiin ankarasti “sekä asiattomilta että yhtiön omilta työläisiltä vapaa-aikoina”. Viimeksi mainitut määräykset soveltuivat tarvittaessa esimerkiksi lakkohankkeiden ehkäisemiseen. Tästä

saattoivat astua voimaan vasta sosiaaliministeriön vahvistamisen jälkeen). Arbets- och ordningsreglementen. A 4/8. PHA.

aiheesta työsäännöissä oli myös erityinen kohta, jossa yhtiö tukeutui rikoslakiin:

Joka väkivalloin tai uhkaamalla pakottaa taikka yrittää pakottaa yhtiötä seisauttamaan työnsä tai siitä erottamaan tai olemaan siihen ottamatta työntekijää, taikka työntekijää ottamaan osaa työlakkoon tai estää häntä työtä tekemästä, rangaistakoon niin kuin rikoslain 25 luvun 12 §:ssä sanotaan, ellei rikosta lain mukaan seuraa korkeampi rangaistus, korkeintaan vuoden vankeudella tai sakoilla.

Vastaava kohta pysytettiin vielä vuonna 1938 uudistetuissa työsäännöissä. Tuolloin tosin vedottiin rikoslain asemesta työrauhalakiin, joka säädettiin lapuanliikkeen voiman vaiheessa 1930–31.¹²⁹

On korostettava, että työsäännöt eivät kuvanneet vallitsevia olosuhteita vaan työnantajan tavoittelemaa asiaintilaa. Oletettavasti moni kielto tai käsky kuvasti sitä, että kyseinen asia ei ollut toivotulla tolalla. Siitä, että virallisten normien ja olevien olojen välillä vallitsi ylipäättään ristiriitoja, saatiin kosolti kokemuksia vuonna 1919 säädetyin kieltolain aikana erityisesti Paraissilla, merellisten pirttureittien varrella. Kalkkivuori-yhtiön työsäännöissä viinakielto oli tosin niitä harvoja kohtia, joita työväestön edustajat eivät arvostelleet, olihan Suomen työväenliike ohjelmissaan vanhastaan täysraittiuuden ja kieltolain kannalla. Muutoin työntekijät, ainakin heidän edustajansa, näkivät työnantajan kontrollipyrkimyksissä paljon vastustettavaa.

Työsääntölain edellyttämällä tavalla yhtiö varasi työntekijöille mahdollisuuden esittää lausuntonsa säännöistä ennen niiden vahvistamista. Tätä mahdollisuutta nämä myös käyttivät kaikilla Paraisten yhtiön toimipaikoilla syksyllä 1922. Vain Helsingin muurilaastitehtaan työläiset hyväksyivät säännöt; tosin Helsin-

129 Sosiaaliministeriön 29.7.1938 päivätyt todistukset työsääntöjen vahvistamisesta PK:n Paraisten ja Lappeenrannan tuotantolaitoksia varten, samassa yhteydessä uudet ”Työsäännöt”. Arbets- och ordningsreglementen. A 4/8. PHA. – Työrauhalaista esim. Kettunen 1986, 254–255.

gin säännöistä puuttuikin esimerkiksi edellä mainittu rikoslailta uhkaaminen. Paraisilla, Lappeenrannassa ja Turun kalkkisatamassa työläisten lausunnot olivat sangen kriittisiä. Työnantajan sääntöehdotus “sisältää kohtia, jotka supistavat voimassa olevien lakien työntekijöille suomia oikeuksia ja ovat laaditut yksinomaan työnantajan etua silmällä pitäen”, sanottiin lappeenrantalaisten lausunnossa. Muutosehdotuksia oli lukuisia, muun muassa vaatimus luottamusmiesten valintaa ja oikeuksia koskevasta määräyksistä työsääntöihin. Tämä vaatimus oli mukana myös paraislaisten ja turkulaisten lausunnoissa. Paraisten työväenkokouksen lausunto oli uhmakkaan jyrkkä. Siinä kiistettiin avoimesti työnantajan oikeus määrätä työhön ottamisesta ja työstä erottamisesta sekä työn johtamisesta ja jakamisesta. Kun työsääntöehdotuksessa edellytettiin työhön pyrkijältä mainetodistusta, työväenkokouksen lausunnon mukaan oli mainetodistuksen sijasta vaadittava työväenpuolueen jäsenkortti. Työläisten oli saatava “oikeus kontrollerata liikkeen tuotantoa” sekä “oikeus puolustaa oikeuksiaan työnantajan mielivaltaa vastaan vaikka lakon avulla”.¹³⁰

Työväenliikkeen jakautuessa kansalaissodan jälkeen ammattiyhdistysliikkeessä oli noussut hallitsevaksi kommunistien johtama vasemmistosuunta. Erityisesti Paraisten työväen lausunnossa näkyi paikallisten vasemmistoaktiivien halu tuoda julki työelämän valtasuhteiden muuttamisen tavoitteita, joilla oli taustansa ensimmäisen maailmansodan loppu- ja jälkivaiheen kansainvälisessä vallankumouksellisessa liikehdinnässä. Ammattiyhdistysliikkeen kansallisessa johdossa, ennen muuta Suomen Ammattijärjestössä, “tuotannon kontrollin” tavoitteet olivat jo vuonna 1922 siirtymässä hämärän tulevaisuuden asiaksi.¹³¹

130 Pöytäkirjanote Ihalaisten kalkkitehtaan työväen yleisestä kokouksesta 1.10.1922 ja siinä valtuutettujen lausunto 14.10.1922; Turun kalkkisataman työläisten lausunto 14.10.1922; yhtiön Paraisten toimipaikkojen työläisten yleisen kokouksen lausunto 13.10.1922; “Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön Muurilaastitehtaan Järjestyssäännöt” (painettu vihkonen, jossa sosiaaliministeriön todistus vahvistamisesta 20.9.1923 sekä 29.9.1922 päivätty työntekijäin valtuutettujen ilmoitus sääntöjen hyväksymisestä). Arbets- och ordningsreglementen, A 4/8. PHA.

131 Kettunen 1986, 344–371.

Paraisten yhtiön työväen työsääntölausuntojen radikalismikaan ei ollut todiste paikallisen työväenliikkeen voimasta, vaan pikemmin voimattomuudesta. Ammattiyhdistystoiminta oli harvojen aktiivien varassa eikä sillä ollut hyväksytyä sijaa työehtojen määrittämisessä, saati sitten työn ja tuotannon organisointia koskevassa päätöksenteossa.

Joka tapauksessa järjestyksen ongelmassa ja sen ratkaisussa oli vuoden 1918 jälkeen entistä vahvempi poliittinen lataus. Tutkija ei tavoita tätä vain avoimista konflikteista tai niiden tukahduttamistavoista. Poliittisia merkityksiä saivat myös ne erilaiset toiminnot, joilla Paraisten yhtiö monien muiden teollisuusyritysten tavoin järjesti työväestönsä elämänedellytyksiä ja muovasi paikallisyhteisöä.

3. Paternalismin systematisointi

Suunnilleen kaksikymmenluvun puolivälistä kolmekymmenluvun puoliväliin Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiö käynnisti tai laajensi monia toimintoja, joita kutsuttiin tuohon aikaan ”työväenhuolloksi” ja toisen maailmansodan jälkeen ”työnantajan sosiaaliseksi toiminnaksi”. Yhtiö rakensi asuntoja ja ennen kaikkea tuki ja ohjasi asuntojen rakentamista aiempaa suunnitelmallisemmin. Se käynnisti oman ammattikoulutuksen ja työturvallisuustoiminnan. Kotitalouden edistämiseksi perustettiin huoltokonttori ja emäntäkoulu sekä järjestettiin marttatoimintaa. Yhtiö palkkasi oman lääkärin ja sopi Paraisten seurakunnan kanssa diakonissan palkkaamisesta yhtiön varoilla sen työväkeä varten. Tehtävää jatkoi myöhemmin yhtiön oma terveyssisar. Toimihenkilöille perustettiin eläkekassa ja sittemmin työläisille sairaus- ja hautausapukassa. Urheilutoimintaa järjestettiin. Paraisilla yhtiö rakensi paikallista infrastruktuuria katuvalaistuksesta kansanvalistukseen joko itse tai tukemalla kuntaa ja myös seurakuntaa. Monia tarpeellisiksi katsomiaan asioita yhtiö edisti avustamalla järjestöjä. Suojeluskunnat ja Lotta Svärd -yhdistykset saivat säännöllisesti tuntuvaa tukea.

Kaikkea tätä voidaan luonnehtia paternalismin systematisoinniksi. Yhtenä tavoitteena ja tuloksena oli, että huomattava osa työväestöstä kiinnittyi yritykseen pysyvin sitein, tavalla joka oli ollut melko harvinainen ennen 1920-lukua.

Kyse oli uutuuksista, jotka eivät ole tyydyttävästi tulkittavissa traditionaalisen patruunahengen ilmentymiksi. Sarlin tarkasteli työvoimakysymyksiäkin insinöörijohtajan rationaalisuudella, tuotantotoiminnan vaatimuksia ja sosiaalisen järjestyksen tarpeita arvioiden. Niin hän oli tehnyt vuonna 1921 kirjoittaessaan Arppelle, ettei yhtiö ollut hyväntekeväisyys- eikä eläkelaitos.

Paternalismin systematisointi kuvasti uutta näkökulmaa työvoiman hankinnan, käytön ja ylläpidon ongelmiin teollisuusyrityksen kasvaessa. Samalla se oli näiden ongelmien määrittelyä. Mukana oli kontrollin tavoite monessa eri merkityksessä. Tavoite jakautui usealle kehälle: taloudelliselle, sosiaaliselle ja poliittiselle. Turvattiin tuotantoprosessin edellytyksiä ja häiriöttömyyttä, ja ylläpidettiin työnantajan työnjohtovaltaa. Vaalittiin työehtojen määräytymistä työnantajan ja työntekijän kahdenvälisenä asiana, johon ”ulkopuolisten”, ennen muuta ammattiyhdistysliikkeen, ei pitänyt puuttua. Viime kädessä myös puolustettiin yksityiseen omistusoikeuteen perustuvaa yhteiskuntajärjestystä ja sitä turvannutta kansallisvaltiota.

Monista muistakin suomalaisista teollisuusyrityksistä voidaan huomata samantapainen ja -aikainen ilmiö, yritystason työnantajapolitiikan aiempaa systemaattisempi suuntaaminen. Kyse ei ollut vain ulkoisesta yhtäläisyydestä tai samanlaisesta reagoinnista samanlaisiin toimintaehtoihin. Toimintoja, jotka palvelivat työehtojen pitämistä kunkin yrityksen omana, työnantajan määräysvaltaan kuuluvana asiana, edistettiin työnantajayhteistyöllä. Tältä osin paternalismin systematisoinnille loivat taustaa konfliktit, joita syntyi ammattiyhdistysliikkeen voimistuessa ja uhatessa työelämän suhteiden yksilöllisiä, yksityisen työnantajan ja yksityisen työntekijän kahdenvälisyyteen perustuneita muotoja.

3.1 Ristiriitoja

Ennen kuin työmarkkinoiden valtakunnallinen neuvottelu- ja sopimusjärjestelmä rakennettiin toisen maailmansodan aikana ja jälkeen, työntekijäin kollektiiviset aktiot olivat tyypillisesti paikallisia ja suuresti riippuvaisia taloudellisista suhdanne- ja kausivaihteluista sekä poliittisen tilanteen muutoksista. Ammattiyhdistysjärjestäytyminen oli varautumista ja valmistautumista siihen, että kollektiiviselle ”palkkaliikkeelle” tulisi suotuisa tilanne. Järjestöjä koetettiin vahvistaa tällaisen aktion mahdollistamiseksi, ja aktiot puolestaan kohottivat järjestäytymistä. Järjes-

täytyminen oli kuitenkin epävakaata ja sen riskit näyttivät usein työnantajien kielteisen asenteen vuoksi suuremmilta kuin odotettavissa olleet hyödyt. 1920-luvun puolivälistä alkaneena talouden nousukautena ammattiyhdistysliike kykeni kuitenkin vahvistamaan vaikutustaan. Esimerkiksi rakennusalalla – ei kuitenkaan rakennusaineteollisuudessa – vallitsi tuolloin suurimmissa kaupungeissa paikallisten työehtosopimusten järjestelmä tunnustettuine luottamusmiehineen. Tämä vaihe päättyi ammattiyhdistysliikkeen luhistumiseen 1920- ja 1930-lukujen taitteessa. Liikkeen romahduksen taustana olivat toisiaan vahvistaneet taloudelliset ja poliittiset tekijät: talouslaman alkaminen, kommunistien ja sosiaalidemokraattien keskinäisten riitojen syventyminen ja lapuanliikkeen nousu keskeiseksi poliittiseksi voimaksi.

Myös Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön piirissä työväenjärjestöt kiistivät vuosina 1926–28 vallinneet työehtojen määritystavat. Joitakin elonmerkkejä järjestöt olivat antaneet 1920-luvun alkupuolellakin. Toukokuussa 1922 Suomen Saha-, kuljetus- ja sekatyöväen Liiton osasto n:o 27 vaati palkankorotusta yhtiön satamatyöläisille Turun kalkkisatamassa. Tavoitettaan tämä pieni työläisryhmä ei ilmeisesti saavuttanut, muttei ryhtynyt lakkoonkaan sen puolesta.¹³² Sen sijaan vuonna 1926 Paraisten konepaja ja korjaustyöntekijät olivat lakossa kymmenen päivää. Seuraavina vuosina, sekä keväällä 1927 että keväällä 1928, Paraisten ammattiosastot vaativat paitsi palkankorotusta myös työehtosopimusta. Näiden konfliktitilanteiden lähempi tarkastelu osoittaa yhtiön työnantajapolitiikasta tuon ajan teollisuusyrityksille yhteisiä piirteitä, mutta paljastaa myös eroavuuksia erityisesti verrattuna saman alan toiseen yritykseen, Lohjan kalkkitehtaaseen.

Paraisten metallityöläisten lakkoon 1926 johtanut tapahtumakulku käynnistyi yhtiön työläisten yleisellä kokouksella, jonka Suomen Metalliteollisuustyöntekijäin Liiton paikallinen järjestö – teollisuusneuvosto n:o 51 – kutsui työväentalolle vapun jälkeiseksi päiväksi. Kokous lähetti yhtiön isännistölle palkankorotus-

132 Ammattiosaston kirje yhtiölle 6.5.1922, siinä osaston kokouksessa 30.4.1922 päätetty palkankorotusesitys; yhtiön Turun konttorin kirje 19.5.1922 pääkonttoriin. Löner 4/4. PHA.

pyynnön, johon saatiin kielteinen vastaus. Tämän jälkeen teollisuusneuvosto keskittyi ajamaan oman ryhmän palkka-asiaa. Se hankki ammattiliitolta lakkoluvan ja vaati lakolla uhaten metallityöläisten tuntipalkkoihin 25–30 prosentin korotusta. Kun yhtiö ei tähän suostunut, Paraisten korjauspajalla ja laivatelakalla alkoi lakko 9.6. Lakkolaisia oli 57, heistä järjestäytyneitä 32. Sosiaalidemokraattinen turkulaislehti *Sosialisti* kertoi yhtiön johdon ilmoittaneen irtisanovansa lakkolaiset, mutta jos se näin vanhasta muistista uhkasikin, se joka tapauksessa valitsi käytännössä joustavamman linjan. Kun Metalliteollisuustyöntekijäin Liiton toimitsija Vihtori Järvinen saapui Paraisille, yhtiön johto suostui neuvottelemaan hänen kanssaan. Tiukan väännön jälkeen, lakon laajenemisen uhatessa, työnantaja myöntyi 10 prosentin palkankorotukseen. Lakkolaiset hyväksyivät tuloksen äänestyspäätöksellä, mutta Järvinen ei kiirehtinyt ilmoittamaan tätä yhtiön johdolle, vaan tinki vielä 15 prosentin korotuksen niille, joiden tuntipalkka oli alle viiden markan.¹³³

Paikallisten osapuolten ja niiden valtakunnallisten järjestöjen lisäksi lakkoa oli seurannut myös Etsivä keskuspoliisi. Työtaistelujen tarkkaileminen kuului yleensäkin tämän valtiollisen poliisin käytäntöihin. Tässä tapauksessa työnantaja, Paraisten yhtiö, tilasi varta vasten Etsivältä keskuspoliisilta, sen Turun alaosastolta,

133 Paraisten työläisten yleisen kokouksen 2.5.1926 palkankorotuspyyntö isännistölle, päiväys 3.5.1926; Suomen metalliteollisuustyöntekijäin liiton Paraisten teollisuusneuvoston n:o 51 kirjeet yhtiön isännistölle 31.5.1926 ja 8.6.1926. Löner 4/4. PHA; Hallitus 15.6.1926 ja 22.6.1926. PHA; Turussa 18.6.1926 päivätyy 'K. A.:n muistio tästä meneillään olleesta lakosta. Strejker & lockouter. A 4/14. PHA; Yrjö Similä: "Suomen Rakennusaineteollisuuden Työnantajaliitto 1923–1933. Esitelmä liittokokouksessa 29.3.1933". Rakennusaineteollisuuden Työnantajaliiton arkisto. ELKA; *Sosialisti* 11.6.1926 "Paraisten metallityöläiset ovat ryhtyneet lakkoon" (lakkolaisten irtisanomista ja tämän peruuttamista koskenut tieto tästä); *Sosialisti* 22.6.1926 "Paraisten metallityöläisten lakko päättynyt"; *Turun Sanomat* 23.6.1926 "Metallityöläisten lakko Paraisilla päättynyt"; Suomen Ammattijärjestön toimintakertomus 1926, 60–61; Koivisto 1963 s. 338 (Järvisen taktikointia koskeva tieto viimeksi mainitusta).

selvityksen siitä, ”onko lakossa jotain poliittista takana”.¹³⁴ Lakon loppuvaiheessa Turussa päivätty selvitys on tallella Partekin arkistossa. Selvityksen tekijä ’K.A.’ piti silmällä yhtiön tarpeita esimerkiksi suosittelemalla, että metallityöläisten teollisuusneuvoston puheenjohtajalle, monttööri Adam Mykkäselle annettaisiin lakon päätyttyä ”jonkinlainen päällysmiehen paikka”. Näin Mykkänen todennäköisesti ”menettäisi työväestön suosion, koska hänet silloin leimattaisiin ’ostetuksi’ mieheksi ja ’lakonpettäjäksi’”. Tosin suositus ei näy toteutuneen, koskapa Mykkänen esiintyi myöhemminkin työväen edustajana. Muutoin ’K.A.’ tulkitisi, että lakkoon olivat johtaneet poliittisen yllytyksen lisäksi useiden paikallisten työväenjohtajien henkilökohtaiset kaunat yhtiötä kohtaan, kuten yhtiön töistä poliittisista syistä kahdesti erotetun parturi Elis Lausmäen kostonhalu. Kuitenkin raporttoija tunnisti lakosta myös metallityöläisten ammattiyhpeyttä, halua ”näyttää seka- y.m. työläisille että he uskaltavat jotakin ja saavat järjestäytyneisyydellään myöskin jotain aikaan”, ja katsoi, että ”työläisten kannalta katsottuna” lakko oli ”taloudellinen”. Lakon poliittista puolta edusti hänen arviossaan jo se, että lakolla koetettiin ”saada ammatillinen liike paikkakunnalla nousemaan”.¹³⁵

Raportti kuvastaa 1920–30-luvuilla laajalti vaikuttanutta näkemystä työtaistelujen syistä. Siitä voi samalla tavoittaa joitain tuon ajan työelämän suhteiden yleisiä piirteitä. Ammattiyhdistystoiminnan ”poliittisuus” ei liittynyt yksinomaan siihen, että 1920-luvulla kommunistit johtivat niin Suomen Ammattijärjestöä kuin Paraisten ammattiosastojakin¹³⁶. Ammattiyhdistystoi-

134 EK:n Turun alaostaston/Väinö Palmu Tilannekatsaus N:o 11 (ajalta 30/5–15/6 1926), 15.6.1926. EK-Valpo I. Tilannekatsaukset, Turku 1924–1927, 1420. KA. – Lainaus on tilannekatsauksen kirjoittajan muotoilu yhtiöltä saadusta pyynnöstä.

135 Turussa 18.6.1926 päivätty ’K. A.’:n selvitys tuolloin meneillään olleesta Paraisten lakosta. Strejker & lockouter. A 4/14. PHA. – Dokumentista ei ilmene, että se on tehty EK:n Turun alaostastossa, vaan tämä on pääteltävissä edellisessä lähdeviitteessä mainitusta alaostaston tilannekatsauksesta.

136 Tältä kannalta EK:n Turun alaostasto oli toki jo aiemmin seurannut Paraisten ammattiosastojen ja muiden työväenjärjestöjen ja myös ”tunnetun kommunistin” Elis Lausmäen toimintaa. Tilannekatsaus N:o 19

minta oli poliittista hyvin rakenteellisessa mielessä: se jo sinällään suuntautui vallinneita työehtojen määrätymistapoja vastaan. Ammattiyhdistysjohtajien tehtäväksi lankesi “kiihottaa” työntekijöitä rikkomaan näitä olevia rakenteita. Paraisten metallityöläisten lakossa ilmeni myös se yleisempi piirre, että korjaus- ja ylläpitotöiden tekijöillä oli keskeinen asema tuotantoprosessissa ja heillä oli myös vaikeasti korvattavaa ammattitaitoa, joten heidän edellytyksensä kollektiiviseen aktioon olivat useimpia muita ryhmiä paremmat. Heidän järjestäytymisasteensa oli myös muita paljon korkeampi. Edes puolittain menestyksellinen työtaistelu lisäsi voimantuntoa. Tiedossa ei ole, oliko metallityöläisten järjestö aiemmin jättänyt työnantajalle ilmoituksia luottamusmiehistä, mutta kesällä 1926 se joka tapauksessa menetteli niin.¹³⁷ Myös muita työläisryhmiä edustanut Rakennustyöväen Liiton ammattiosasto, joka oli vielä vuosikymmenen puolivälissä hyvin heikko, voimistui ja aktivoitui.

Kaikki kollektiivinen toiminta ei tässäkin vaiheessa kanavoitunut ammattiosastojen kautta. Lokakuussa 1926 rouhintaosaston naispuoliset työntekijät toimittivat isännistölle allekirjoituksillaan varustamansa kirjallisen palkankorotuspyynnön.¹³⁸ Tätä voidaan pitää osoituksena paitsi palkkatyytymättömyydestä myös epäluottamuksesta miesten hallitsemaa ammattiosastoa kohtaan.

Seuraavana keväänä toimeenpantu yhtiön kaikkia Paraisten työmaita koskenut palkka-aktio oli kuitenkin ammattiosastojen hanke. Rakennustyöväen Liiton osasto n:o 118 ja metallityöläisten teollisuusneuvosto n:o 51 jättivät toukokuussa 1927 yhteisen esityksen, jossa vaadittiin palkankorotuksen lisäksi työehtosopi-

(ajalta 28/6–11/7 1924), 11.7.1924; Tilannekatsaus N:o 21 (ajalta 27/7–8/8 1924), 25.7.1924. EK-Valpo I. Tilannekatsaukset, Turku 1924–1927, 1420. KA. – Lainattu luonnehdinta esiintyy kummassakin katsauksessa.

137 Suomen Metalliteollisuustyöntekijäin Liiton Paraisten teollisuusneuvosto n:o 51 yhtiö isännistölle, päivämätön ilmoitus 27.6.1926 tehdyistä metallityöläisten luottamusmiehen (Kosti Aaltonen) ja varaluottamusmiehen (Hemming Lindholm) valinnasta. Löner 4/4. PHA.

138 16 naispuolisen työntekijän allekirjoittama kirje Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön isännistölle 8.10.1926. Löner 4/4. PHA.

muksen solmimista.¹³⁹ Ennen vastaukselle annettua määräaikaa yhtiö ilmoitti olevansa halukas neuvottelemaan. Neuvotteluissa yhtiön johto torjui työehtosopimuksen hallituksen päätöksen mukaisesti ja työnantajaliiton, vuonna 1922 perustetun Suomen Rakennusaineteollisuuden Työnantajaliiton tuella¹⁴⁰, mutta suostui huomattaviin palkankorotuksiin. Kokouksessaan työläiset hyväksyivät saavutetun tuloksen yksimielisesti. “Paraisten työläiset saavuttivat siis ilman taistelua huomattavan voiton”, kirjattiin Suomen Ammattijärjestön toimintakertomukseen.¹⁴¹

Saavutus rohkaisi uuteen yritykseen, semminkin kun kansantalouden, rakennustuotannon ja Kalkkivuori-yhtiön nousukausi jatkui. Seuraavana työvoiman kysynnän vuotuisena huippukautena, toukokuussa 1928, rakennustyöväen ja metallityöväen liittojen paikalliset järjestöt esittivät jälleen yhdessä työehtosopimusta ja palkankorotusta. Sarlin torjui taas työehtosopimuksen, mutta suostui nytkin palkkaneuvotteluihin, joihin osallistuivat myös Rakennusaineteollisuuden Työnantajaliiton asiamies sekä Rakennustyöväen Liiton ja Metalliteollisuustyöntekijäin Liiton puheenjohtajat. Uhkaamassa oli Paraisten tuotantotoiminnan pysäyttävä laaja lakko, johon *Sosialistin* arvion mukaan osallistuisi noin 1 500 työntekijää. Tällä kertaa metallityöläiset olivat muita työntekijäryhmiä taipuvaisempia antamaan periksi alkuperäisistä vaatimuksista eikä lakkoa syntynyt. Myös tämä aktio päättyi työnantajan lupaukseen palkankorotuksesta, 10–15 prosentin suuruudesta.¹⁴²

139 Suomen Rakennustyöväen Liiton osaston n:o 118 ja Suomen Metalliteollisuustyöntekijäin Liiton teollisuusneuvoston n:o 51 kirje yhtiölle, päiväämätön, varustettu merkinnällä ‘Ote 23/5 27’. Löner 4/4. PHA.

140 Hallitus 2.6.1927. PHA. – Työnantajaliiton konsultoinnista ja kannasta osoituksena järjestön johtomiehen Yrjö Similän kirje 4.6.1927 G. Geitlinille sekä samassa yhteydessä oleva käsikirjoitus “Uhkaako kalkki- ja sementtiteollisuuttamme työnseisaus? Paraisten tehtaan työväki vaatimassa suuria palkankorotuksia ja joukkosopimusta”, varustettu merkinnällä “Similäs förslag till tidnings uppsats”. Löner 4/4. PHA.

141 Suomen Ammattijärjestön toimintakertomus 1927, 34–35.

142 Vuoden 1928 palkka-aktioon liittyviä dokumentteja, mukaanlukien ammattillisten järjestöjen työehtosopimusesityksen kopio, nipussa merkinnällä

Huomionarvoista on ensiksikin systemaattisuus, jolla yhtiön hallinnossa käsiteltiin vuosien 1927–28 palkankorotuksia. Sekä kustannusten laskemiseksi että ilmeisesti myös neuvotteluargumenttien hankkimiseksi laadittiin seikkaperäisiä tilastoja palkkakehityksestä yhtiön olemassaolon ajalta. Reaalipalkkojen muutosta selvitettiin aina ensimmäistä maailmansotaa ja siihen liittyntä inflaatiokautta edeltäneistä vuosista senhetkiseen tilanteeseen. Tätä varten tehtiin myös elinkustannusindeksistä paikallinen sovellus. Sen avulla saatiin tulokseksi, että jos yhtiön paraislaisten työläisten reaalipalkkaa vuonna 1914 oli 100, se oli vuonna 1918 alimmillaan 54,8, palasi vuonna 1921 vuoden 1914 tasolle ja kohosi vuonna 1926 lukuun 124,4. Laskelmissa otettiin huomioon myös yhtiön työväestölleen kustantamat – luonnollisesti ei-sosialistiset, ruotsin- tai suomenkieliset – sanomalehdet ja niiden tilaushintojen muutokset.¹⁴³

Viileää yritystaloudellista laskelmallisuutta kuvasti myös toinen merkillepantava seikka, konfliktinratkaisun tapa. Tässä Paraisten Emil Sarlin erosi vuosina 1927–28 selvästi Lohjan Petter Forsströmistä. ”Kalkki-Petterin” yhtiössä puhkesi keväällä 1927 raju työtaistelu. Lohjan Kalkkitehdas Osakeyhtiön Ojamon kalkkikivilouhimon ammattiosasto esitti työnantajalle työehtosopimusta ja palkankorotusta huhtikuussa 1927, kuukautta ennen Paraisten ammattiosastojen esitystä. Forsströmin vastaus oli jyrkän kielteinen. Kun ammattiosasto toisti esityksensä uhkavaatimuksena, yhtiö antoi louhimon työläisille lopputilit. Ammattiosasto julisti louhimon lakkotilaan, ja Forsström ryhtyi hankkimaan uutta työvoimaa lakonmurtajaorganisaation, Yhtymä Vientirauhan, avulla. Kun yhtiön metallityöntekijät kieltäytyivät korjaamasta lakonmurtajien käyttämiä koneita ja työkaluja, hei-

”Löneuppgörelse 11/6 1928”. Löner 4/4. PHA; *Socialisti* 18.6.1928 ”Puhkeaako Paraisilla suuri lakko?”; *Socialisti* 22.6.1928 ”Paraisilla alkanee lakko keskiviikkona”; Suomen Ammattijärjestön toimintakertomus 1928, 23, 52.

143 Arkistoyksikössä Löner 4/4 (PHA) tästä dokumentteina nippu papereita, joita peittävässä vaipassa merkintä ”Arbetar fråga”, ”Lönestatistik för år 1912”, lehtileikkeitä metallialan ja paperiteollisuuden palkkatiedoista sekä nippu dokumentteja, joiden päällä merkintä ”Löneuppgörelse 11/6 1928”.

dät erotettiin, minkä jälkeen kaikki yhtiön työmaat julistettiin lakkotilaan kesäkuussa 1927. Pääasiassa vieraspaikkakuntalaisten lakonmurtajien joukko kasvoi pariin tuhanteen. Heidän avullaan Forsströmin onnistui vähitellen saada tuotanto käyntiin. Ammattityöntekijäin jättämän aukon täyttämiseksi hän perusti ammattikoulun, mikä koitui merkittäväksi sysäykseksi teollisuusyritysten omalle ammattikoulutukselle. Lohjan lakko julistettiin muodollisesti päättyneeksi vasta tammikuussa 1929. Lakkolaiset olivat mahdollisuuksiensa mukaan hakeutuneet töihin muille paikkakunnille, ja huomattava osa alkuaan lakonmurtajina Lohjalle tai Virkkalaan saapuneista kiinnittyi vakinaiseksi työvoimaksi.¹⁴⁴ Forsström, toisin kuin Sarlin, ei missään vaiheessa antautunut neuvotteluihin ammattiosastojen tai liittojen edustajien kanssa.

Selvää kuitenkin oli, ettei Sarlinkaan halunnut järjestää työsuhteita ammattiyhdistysten osallisuuden varaan. Työväenjärjestöjen mieltämistä ulkopuoliseksi voimaksi saattoi edesauttaa paitsi Turun seudun työväenliikkeelle ominainen vasemmistosuunta myös se, että järjestöjen kantavat voimat ja pääosin jäsenetkin olivat suomenkielistä työväestöä. Monilla maaseudun tehdaspaikkakunnilla täysin suomenkielisellä työväestöllä oli vastassaan ruotsinkielinen patruuna ja ruotsinkielisiä insinöörejä. Paraisilla suomenkieliset työläiset muodostivat vain osan työväestöstä, olivat kielivähemmistönä paikallisyhteisössä ja lisäksi osoittivat erityistä alttiutta ”vieraille” aatteille.

Yhtiön työläisiä Paraisilla koonneissa rakennusliiton ja metalliliiton paikallisissa järjestöissä oli vuosina 1927–28 yhteensä nelisen sataa jäsentä. Kasvu oli ollut hyvin nopeata etenkin rakennusliiton osastossa. Vuonna 1925 siihen oli kuulunut 28 jäsentä, ja vuoden 1927 lopussa jäsenmäärä oli 338.¹⁴⁵ Valtaosa yhtiön

144 Petter Forsströmin selostus ”Strejken vid Lojo Kalkverk Aktiebolag år 1927”. Liitteenä Vientirauhan vuosikokouspöytäkirjassa 27.4.1928. Martti Pihkalan kokoelma, kansio 3. KA; Helin 1998, 126–127. – ”Kalkki-Petterin” toiminta- ja ajattelutavoista sekä tämän työtaistelun yhteydessä että laajemmin hänen pitkällä urallaan, myös hänen ristiriidoistaan ja yhteistyöstään Sarlinin kanssa, ks. Koskinen 2009.

145 Salomaa 1959, 549; Koivisto 1963, 465.

työväestä oli 1920-luvun lopullakin järjestäytymättömiä Keskeinen metallityöläisten ryhmä oli kuitenkin vahvasti järjestäytynyt, ja sitä paitsi järjestöt kykenivät palkka-aktioissa vetoamaan myös muihin kuin jäsenmaksun maksaneisiin. Yhtiön johdon näkökulmasta tämä uhkasi sosiaalista järjestystä. 1920–30-lukujen taitteessa taloudellinen ja poliittinen käänne loi kuitenkin edellytyksiä työsuhteiden puhdistamiselle sellaisesta, mitä työnantajat pitivät ulkopuolisena sekaantumisenä yksityisen työnantajan ja yksityisen työntekijän kahdenväliseen suhteeseen. Näitä mahdollisuuksia myös Sarlin käytti hyväksi.

3.2 Luotettava työmies

Kalkkivuori-yhtiö toteutti 1930-luvun alun lama- ja lapualaisvuosien aikana työsuhteissa samanlaisia sosiaalis-taloudellisia, ideologisia ja repressiivisiä toimia kuin suuret puujalostusyhtiöt. Myös tavoite oli sama: luotettavan kantajoukon kasvattaminen työväestön keskuuteen ja epäluotettavien karsiminen. Tavoiteltu luotettavuus edellytti, että työntekijä samasti oman etunsa yhtiön etuun. Luotettavuus oli yhtä aikaa poliittista ja ammattitaidollista. Taustana olivat sekä 1920-luvun jälkipuolen nousukaudella koetut uhat että taloudellisen ja poliittisen käänteen avaamat uudet mahdollisuudet.

Rakennustuotannon lamautuminen romahdutti kalkki- ja sementtituotteiden kysynnän ja johti tuotannon ja työvoiman supistuksiin. Lappeenrannassa tuotanto oli selluloosateollisuuden vakaampana pysyneen kalkinkysynnän varassa ja kärsi lamasta vähemmän kuin Paraisten laitosten ja Helsingin muurilaastitehtaan. Lama ei vienyt yhtiötä kriisiin, vaan se kykeni lamavuosina vähentämään velkojaan ja jakamaan huonoimpinakin vuosina 1931 ja 1932 kahdeksan prosentin osingon.¹⁴⁶ Työttömyyttä lama kuitenkin toi.¹⁴⁷ Tosin melkoinen osa niistä paraislaisista, joille

146 Nyström 1951, 216–217.

147 Heikkinen 2002.

yhtiöllä itsellään ei ollut tässä vaiheessa tarjota työtä, sijoitettiin kunnan hätäaputyömaalle rakentamaan paikallista infrastruktuuria, ennen muuta ruoppaamaan Kirkkosalmea.¹⁴⁸ Työmarkkinoiden voimasuhteita työttömyys joka tapauksessa muutti. Työvoiman myyjien yksilöllinen ja kollektiivinen voima heikkeni.

Valkoinen asia

Samaan aikaan kommunismin vastustamisen nimissä nousut liikehdintä loi poliittisen ilmapiirin ja voimatilanteen, joka tuki työvoiman vähennysten kohdentamista – niin kuin Puunjalostusteollisuuden Työnantajaliitto totesi kiertokirjeessään kesäkuussa 1930 – “teollisuuden sisäisen suojelemistyön” kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Kyseisen kiertokirjeen mukaan yritysten oli käytettävä hyväksi otollista poliittista ja työmarkkinatilannetta ja pyrittävä nopeutetussa tahdissa jo aiemmin omaksumaan tavoitteeseen, “pysyvän, lojaalin ja kunnollisen työntekijäkunnan luomiseen”. Työmaat oli mahdollisimman pian puhdistettava kommunisteista. Kiertokirjeessä todettiin myös, että joskaan ammattiyhdistyksen jäsenyys ei vuoden 1922 työsopimuslain mukaan saanut ollut työstä erottamisen peruste, mikään ei estänyt työnantajia suosimasta järjestäytymättömiä työvoimaa supistettaessa tai uutta työvoimaa otettaessa.¹⁴⁹ Aiheesta keskusteltiin puunjalostusteollisuuden ohjeiden pohjalta työnantajain keskusliiton STK:n hallituksessa heinäkuussa 1930. Hallituksen jäsen Sarlin ilmoitti olevansa kaikessa olennaisessa samalla kannalla kuin Puunjalostusteollisuuden Työnantajaliitto. Mahdollisesti yhtiönsä työvoimatilannetta miettien hän kuitenkin otaksui,

148 Suistoranta 1985, 405–406; Runar Fredmanin haastattelu 20.8.1981 ja Martin Henrikssonin haastattelu 28.4.1981 (haastattelija Pekka Sörensen). Intervjuer. PHA.

149 Suomen puunjalostusteollisuuden työnantajaliiton kiertokirje n:o 13, 26.6.1930 otsikolla “Kommunistit työmailla”. ELKA.

ettei kaikkien ”kommunistimielisten työläisten” erottaminen sillä hetkellä kävisi päinsä.¹⁵⁰

Yhtä kaikki Kalkkivuori-yhtiön toimitusjohtaja aktivoitui ”valkoisen asian” puolesta. Maaliskuussa 1930 yhtiön hallitus päätti osallistua kommunisminvastaisen valistustoiminnan organisointiin 20 000 markalla¹⁵¹, mikä vastasi ammattityömiehen vuosiansiota. Lapuan hengen elähdyttämä Sarlin valittiin syksyllä 1930 eduskuntaan ruotsalaisen kansanpuolueen ehdokkaana. Hän edusti puolueessa siipeä, joka halusi asettaa valkoisen aatteen kiekkikysymyksen yläpuolelle.¹⁵² Tähän eduskuntaan kommunisteilla ei enää ollut asiaa niin kuin ei ollut Paraisten kunnanvaltuustoonkaan, jota Sarlin johti. 25-jäsenisen kunnanvaltuuston kahdeksan työväenedustajaa, kaikki kommunistien johtamaa vasemmistosuuntaa, oli painostettu eroamaan heinäkuussa 1930.¹⁵³ Lokakuussa 1930 turkulainen sosiaalidemokraattinen *Sosialisti* kertoi, että Paraisten sementtitehtaalta oli erotettu 42 kommunisteiksi katsottua työläistä.¹⁵⁴ Poliittisesti suunnatuista työvoiman vähennyksistä on myös muistitietoa.¹⁵⁵

150 STK:n hallitus 16.7.1930 § 6 ”Avlägsnandet av kommunisterna från arbetsplatser”. ELKA.

151 Hallitus 21.3.1930 § 4. PHA.

152 Sarlinin asettuminen ”Lapuan aatteen” (Lappoidén) kannalle ilmeni selvästi hänen vaalipuheestaan Paraisilla syyskuussa 1930. Leike ”Ett föredrag i riksdagsvalets tecken i Pargas”, *Åbo Underrättelser*, ilmeisesti 9.9.1930. Lehtileikekansio, jossa Emil Sarliniin liittyviä lehtileikkeitä eri vuosilta. PHA.

153 Suistoranta 1985, 355–356; vasemmistovaltuutettujen lukumäärästä edellisen viitteen dokumentti.

154 *Sosialisti* 20.10.1930 ”Joukkotyöerotuksia Paraisten sementtitehtaalla”.

155 Runar Fredmanin haastattelu 20.8.1981 (haastattelija Pekka Sörensen). Intervjuer. PHA. – Vasemmistolainen järjestöaktiivisuus näyttää olleen syynä jo lokakuussa 1929 tapahtuneeseen metallityöläisten luottamusmiehen, levyseppä Alfred Karlsson työstä erottamiseen. Suomen Metalliteollisuustyöntekijäin Liiton Paraisten Teollisuusneuvosto No. 51/ Alfred Karlsson (puheenjohtaja), A. Mykkänen (v.t. sihteeri) Paraisten Kalkkivuori O/Y Herra Toimitusjohtajalle 31.10.1929. Arbetare. Diverse. A 4/1. PHA.

Kommunistien ja vasemmistososialistien johtama Suomen Ammattijärjestö liittoineen määrättiin kesällä 1930 toimintakieltoon ja lakkautettiin seuraavana vuonna. Tähän päättyi myös Paraisten rakennus- ja metallityöväen järjestöjen vuonna 1913 alkanut toiminta. Sosiaalidemokraattien vuonna 1930 perustaman uuden keskusammattijärjestön Suomen Ammattiyhdistysten Keskusliiton SAK:n lehti *Palkkatyöläinen* esitti heinäkuussa 1931 synkän raportin Paraisten tilanteesta. Ammattiyhdistystoiminnan esteeksi mainittiin paikkakunnan “miltei ainoan työnantajan Paraisten Kalkki O/Y:n harjoittama lapualaismallinen järjestyneiden vaino”. Haittana oli toiselta puolen “S.K.P-lainen ‘vallankumouksellisuus’”. Tällä kirjoittaja viittasi siihen, että julkiset toimintamahdollisuutensa menettäneet kommunistit asenoituivat tuossa vaiheessa kielteisesti uuteen SAK:hon, jonka puolestaan suhtautui kommunisteihin yhtä kielteisesti. Palkkatyöläisen mukaan Paraisilla ainoastaan liiketyöntekijöillä oli ammattiosasto. Sen “runkona” oli työväen osuuskaupan henkilökunta, “joten jäsenet eivät ole yksityiskapitalistien painostuksesta riippuvaisia”.¹⁵⁶ Kalkkivuori-yhtiön Paraisten työmailla ammattiyhdistystoiminta alkoi uudelleen vasta vuonna 1937.

Niin sanotun valkoisen työväen järjestötoimintaa yhtiö sitä vastoin tuki monien muiden teollisuusyritysten tavoin. Järjestöistä merkittävin oli vuonna 1929 perustettu Vapaa Työväenliitto. Kun suhtautumisesta siihen keskusteltiin STK:n hallituksessa lokuussa 1930, Sarlin selosti liiton Turun osastosta saatuja myönteisiä kokemuksia ja piti tärkeänä omien kokoontumistilojen järjestämistä valkoiselle työväelle. Hän uskoi myös, ettei valkoisesta työväenliikkeestä koituisi työnantajille mitään vaaraa.¹⁵⁷ Paraisille liiton paikallisosasto perustettiin vuoden 1931 alussa.¹⁵⁸ Vapaan Työväenliiton ohjenuorana oli työnantajan ja työntekijän etujen yhteisyys, mutta jotkut työnantajat näkivät uhkia myös tällaisessa

156 *Palkkatyöläinen* 24.7.1931 ”Turun piirin toiminta-alueelta”.

157 STK:n hallitus 30.10.1930 § 4 “Arbetsgivarnas inställning till den vita arebtarrörelsen”. ELKA.

158 Suistoranta 1985, 357.

työläisten yhteenliittymisessä.¹⁵⁹ STK:n hallituksen keskustellessa asiasta vuonna 1933 myös Sarlin oli varauksellisempi kuin kolme vuotta aiemmin. Hän katsoi, että erityisesti maaseutupaikkakunnilla teollisuusyritykset itse parhaiten kykenivät huolehtimaan ”omista valkoisista työläisistään”. Kaupungeissa valkoisen järjestötoiminnan hyödyt olivat suuremmat. Siksi Paraisten yhtiö oli tukenut Vapaa Työväenliiton Turun osastoa kokoushuoneiston hankinnassa. Huoneisto näytti täyttävän tehtävänsä ”tarjota työläisille sellainen tyyssija, etteivät he hakeutuisi työväentalolle”. Pöytäkirjasta ei ilmene, kohdistuiko Sarlinin huolenpito tässä nimenomaan yhtiön omaan työväkeen Turun kalkkisatamassa. Yleisenä valkoisten työväenjärjestöjen heikkoutena Sarlin piti kelvollisten ja asialle omistautuvien johtajien puutetta.¹⁶⁰

Vuoden 1918 sodan valkoista perintöä kantaneista järjestöistä ylivoimaisesti merkittävimmät olivat suojeluskunnat ja Lotta Svärd -yhdistykset. Paraisilla nämä järjestöt vaikuttivat vahvasti. Kalkkivuori-yhtiön toimihenkilöt olivat toiminnassa aktiivisia. Paraisten merisuojeluskunnan paikallispäällikkönä toimi yhtiön pääkemisti Bertel Geitlin, ”jonka palavan innostuksen ansiosta Paraisten merisuojeluskunta oli 1920-luvun lopulla maan kaikista suojeluskunnista pisimmällä koulutuksessa”.¹⁶¹ Paraisten ja Turunmaan piirin suojeluskunta- ja lottatyölle yhtiön avustukset olivat ratkaisevan tärkeitä. Pienemmin summin suojeluskuntalaisia ja lottia tuettiin Lappeenrannassa ja Lappeella, Turussa ja Varsinais-Suomen piirissä sekä Virtasalmella, yhtiölle 1920-luvulla hankitun Savon Kalkin toimipaikkakunnalla. Yhtiön säännölliset vuotuiset avustukset suojeluskunta- ja lottatoiminnalle kohosivat 1920-luvun lopulla 100 000 markkaan ja ylittivät 1930-luvun lopulla 300 000 markkaa. Paraisten ja Lappeenrannan suojeluskuntatalojen rakentamista tuettiin huomattavin erillisavustuksin,

159 Kettunen 1994, 304.

160 STK:n hallitus 26.10.1933 § 5 ”Förhållandet till Vapaa Työväenliitto”. ELKA.

161 Suistoranta 1985, 356 (lainaus kuvatekstistä; kuvassa presidentti Svinhufvud tarkastamassa Paraisten merisuojeluskunnan rivistöä vuonna 1936).

ja erityismäärärahoja annettiin myös esimerkiksi Paraisten merisuojeluskunnan univormujen hankintaan.¹⁶²

Vastaavalla tavalla suojeluskunta- ja lottatoimintaa rahoittivat myös muut suuret teollisuusyritykset. Kenraali Rudolf Waldenin johtamassa Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiössä suojeluskuntien kytkentä nimenomaan työväestön luotettavan kantajoukon luomiseen oli ehkä vielä selvempi kuin useimmissa muissa teollisuusyrityksissä.¹⁶³ Lohjan Kalkkitehdas Osakeyhtiö noudatti tässä asiassa suurta systemaattisuutta. Työssä pidettävien ja työhön otettavien työntekijäin valikoimiseksi luotiin 1930-luvun alussa pistejärjestelmä, jossa suojeluskunnan jäsenyys antoi huomattavan pistemäärän.¹⁶⁴ Paraisten yhtiössä ei liene ollut tällaista järjestelmää. Työväestön houkuttelemisessa tai painostamisessa suojeluskuntiin oli myös riskinsä. Poliittisesti epäluotettavaksi arvioitua ainesta saattoi näin tulla suojeluskuntiin. Paraisilla myös kielikysymys aiheutti omat käytännölliset ja aatteelliset vaikeutensa.¹⁶⁵

Ammattikoulutus

Työväestön poliittisen ja ammattitaidollisen luotettavuuden yhtäaikainen edistäminen ilmeni erityisesti yritysten oman ammattikoulutuksen käynnistämisessä. Muutamat harvat yritykset olivat perustaneet oman ammattikoulun jo ennen 1920-luvun jälkipuolta, ensimmäisenä Kymin Osakeyhtiö, jonka ammattikoulu

162 Hallituksen pöytäkirjat 1920- ja 1930-luvuilta. PHA. – Säännölliset avustukset sisältyivät vuosittain joulukuun kokouksessa hyväksytyihin avustusbudjetteihin. Erillisavustuksista esim. univormuavustus: hallitus 3.1.1931 § 3. PHA.

163 Vrt. Nordberg 1980, 380–386. – Suojeluskunta- ja lottatoimintaa tuki myös valtion kaivosyhtiö Outokumpu. Kuisma 1985, 97.

164 Y.S.: ”Työläisten valinta työttöminä aikoina”. *Teollisuuslehti* 6/1933. – Suojeluskunnan jäsenyys antoi kolme pistettä korkeimmillaan 15:een yltäneestä pistemäärästä, jonka sai ”joka suhteessa kunnollinen, suuri-perheinen työläinen”.

165 Vrt. Suistoranta 1985, 357.

aloitti toimintansa vuonna 1914. Useat yritykset kiinnostuivat ammattikoulutuksesta 1920-luvun lopulla, mikä johtui välittömimmin työelämän konfliktien kokemuksista ja ennakoinnista. Lakoissa vaikeimmin korvattavia olivat korjauspajojen ammattimiehet. Tämän havaitsi Petter Forsström Lohjalla vuonna 1927 puhjenneen työtaistelun yhteydessä. Perustettuaan oman konepajakoulun uuden ammattityövoiman kouluttamiseksi lakkoilaisten tilalle Forsström teki aloitteen teollisuuden yhteistyöstä tällä saralla. Hän ehdotti puunjalostusteollisuuden ja kalkki- ja sementtiteollisuuden yhteisen ammattikoulun perustamista luotettavien metallityöntekijöiden kasvattamiseksi. Yhteisen koulun perustamisen sijasta omaksuttiin kuitenkin Puunjalostusteollisuuden Työnantajaliiton suosittama linja, jonka mukaan yritysten oli määrä perustaa omat, sisäoppilaitoksina toimivat ammattikoulunsa, jotka noudattaisivat yhteisiä periaatteita yhteisessä valvonnassa. Kärkeen astuneet yritykset, Lohja, Yhtyneet Paperitehtaat, Serlachius ja Wärtsilä, tekivät vuoden 1930 alussa yhteistyösopimuksen. Siinä määriteltiin ammattikoulujen toimintaperiaatteet ja perustettiin yhteistyöelin, joka palkkasi yhteisen tarkastajan. Muut tämän jälkeen ammattikouluja perustaneet yritykset liittyivät yhteistyöhön.¹⁶⁶

Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiö päätti oman ammattikoulun perustamisesta ja osallistumisesta teollisuuden ammattikoulujen tarkastajan palkkaukseen pian edellä mainittujen jälkeen, maaliskuussa 1930. Samassa hallituksen kokouksessa päätettiin myös kommunisminvastaisen valistustoiminnan tukemisesta.¹⁶⁷ Paraisten ammattikoulu aloitti toimintansa syksyllä 1930. Muiden teollisuusyritysten ammattikoulujen tavoin se sai alusta lähtien säännöllistä valtionavustusta.

Paraisten koulu, kuten muutkin tässä vaiheessa perustetut yritysten ammattikoulut, keskittyi korjaus- ja konepajatyönteki-

166 Suomen Puunjalostusteollisuuden Työnantajaliiton kiertokirje n:o 27, 20.12.1928. ELKA; Arvi Katajavuori: "Teollisuuden konepajakoulu". *Teknillinen Aikakauslehti* 12/1934; A. Levander: "Teollisuuden ammattikasvatus". *Teollisuuslehti* 7/1935; Nordberg 1980, 334–340; Tuomisto 1986.

167 Hallitus 21.3.1930 § 3. PHA.

jöiden kouluttamiseen. Kurssi oli kolmivuotinen, ja sille otettiin yleensä toistakymmentä 15–16-vuotiaista nuorukaista. Uusi kurssi aloitettiin harvemmin kuin kerran vuodessa; samaan aikaan toimi kaksi luokkaa ja toisin ajoin vain yksi. Niinpä vuoteen 1948 mennessä koulusta oli ehtinyt saada päästötodistuksen vain 97 oppilasta. Useimmat sijoittuivat koululle asetettujen tavoitteiden mukaisesti yhtiön töihin. Jotkut jatkoivat teknilliseen kouluun ja hakeutuivat sen jälkeen useimmiten muiden työnantajien palvelukseen.¹⁶⁸ Teollisuuden ammattikoulutusta käynnistettäessä yhteisiin periaatteisiin kuului, että oppilaat valittaisiin luotettaviksi katsotuista kodeista.¹⁶⁹ Oppiin otettiin esimerkiksi Paraisilla ensisijaisesti yhtiön palveluksessa olevien poikia.¹⁷⁰ Pyrkijöistä ei ollut Paraisillakaan puutetta.¹⁷¹ Koulu tarjosi myös kouraantuntuvampia etuja kuin ammattitaidon:

Ammattikouluun pääsin 15-vuotiaana, sain markan päivässä ja ilmaisen asunon ja ruoan. Oli suunnilleen kuin sotaväessä, mutta mahdollisuudet pinnauslomalle pääsyyn silloin tällöin olivat ehkä vähän suuremmat.¹⁷²

Suurin osa oppilaista oli Paraisilta ja ruotsinkielisiä. Teoriaopetuksen kieli oli ruotsi. 1930-luvulla järjestettiin kuitenkin myös joitakin suomenkielisiä kursseja, joille oppilaita saapui myös yhtiön muilta paikkakunnilta, ennen muuta Lappeenrannasta.

168 E. Henriksson: "Mitä on tullut niistä, jotka ovat päässeet Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön Yleisestä Ammattikoulusta?". *PK* 3 (3/1949); "PK:n yleinen ammattikoulu 20 vuotias". *PK* 6 (3/1950); "Ammattikoulu 25-vuotias". *PK* 27 (4/1955).

169 Nordberg 1980, 334–336.

170 "Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön ammattikoulu Paraisissa". *Teollisuuslehti* 5/1932.

171 "Ammattikoulu 25-vuotias". *PK* 27 (4/1955).

172 Lainaus viilaaja Keijo Sundbergin muistelusta vuodelta 1950. "PK:n Yleinen Ammattikoulu 20 vuotias". *PK* 6 (3/1950).

Tämän mahdollisesti se, että talvisotaan saakka koulu toimi sisäoppilaitoksena.¹⁷³

Opetusohjelmassa oli, kuten muissakin vastaavissa ammattikouluissa, työnopetuksen ja ammattiaineiden lisäksi myös yleisiä aineita, äidinkieltä, kansalaistaitoa, terveysoppia sekä voimistelua ja urheilua. Työnopetuksessa oli aluksi käytäntönä, että tulokkaat jaettiin pieniin ryhmiin, joista kukin sai vanhemman ammattimiehen johtajakseen. Sotien jälkeen perustettiin oppilastyöpaja, ”Vasikkahaka”. Siellä ammattikoululaiset harjoittelivat alkeita ensimmäiset pari kuukautta, minkä jälkeen he siirtyivät varsinaiseen konepajaan ammattimiesten apulaisiksi.¹⁷⁴

Yhtyneillä Paperitehtailla ammattikoulun oppilaiden ja muiden työntekijöiden välillä oli ainakin alkuvaiheissa suuria jännitteitä. Oppilastyöläisiä saatettiin pitää ”mestarin kätyreinä”, ja heidän pelättiin – 1930-luvun alussa aivan aiheellisesti – vievän työpaikkoja niiltä vanhemmilta työntekijöiltä, joita työnantaja piti epäluotettavina.¹⁷⁵ Mikäli Paraisilla esiintyi vastaavia ristiriittoa, ne eivät ole luettavissa ainakaan niistä ammattikoulun vaiheiden kertomuksista, joita esitettiin toisen maailmansodan jälkeen yhtiön henkilöstölehdessä. Siloiteltuna on kuitenkin pidettävä kuvausta, jonka mukaan vanhemmat ammattimiehet paitsi siirsivät oppilaille huomattavan tietomäärän myös opettivat heidät ”ymmärtämään sen tyydytyksen, jonka velvollisuudentunto työssä ja tunne yhteenkuuluvaisuudesta oman yrityksen kanssa luovat”.¹⁷⁶ Ammattikoulutuksen ideologista tavoitetta tämä luonnehdinta sen sijaan ilmaisi hyvin.

Suomeen rakennettiin 1950- ja 1960-luvulla julkinen ammattikouluverkko. Paraisille perustettiin vuonna 1962 kuntien yhteistyöllä Åbolands yrkeskola. Tämän jälkeen Kalkkivuori-yhtiö

173 Edellisessä viitteessä mainittuun kirjoitukseen sisältyvä hitsaaja Hannes Pekkasen kertomus; Erik Henriksson: ”Mitä on tullut niistä, jotka ovat päässeet Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön Yleisestä Ammattikoulusta?”. *PK* 3 (3/1949); Nyström 1951, 277. Vrt. Hoving 1952, 218.

174 ”PK:n Yleinen Ammattikoulu 20 vuotias”. *PK* 6 (3/1950).

175 Nordberg 1980, 337.

176 ”PK:n Yleinen Ammattikoulu 20 vuotias”. *PK* 6 (3/1950)

lopetti asteittain oman ammattikoulunsa; koulun ansiot yritykseen sitoutuvan ammattityövoiman kasvattamisessa eivät enää riittäneet sen ylläpitämiseen.¹⁷⁷

Työnjohto

Myös työnjohtajien kelpoisuuteen kiinnitettiin teollisuusyrityksissä ja niiden työnantajayhteistyössä aiempaa enemmän huomiota 1920-luvun lopulta lähtien. Työnjohtajat olivat valtaosin aiempia ammattityömiehiä. Yritysjohdajat näkivät parantamisen varaa sekä heidän lojaalisuudessaan työnantajaa kohtaan että heidän auktoriteetissaan suhteessa työläisiin. Näistä puutteista myös Sarlin ilmaisi huolensa kirjeessään Arppelle vuonna 1921 (s. 49 viite 112). Vuonna 1928 Suomen Puunjalostusteollisuuden Työnantajaliitto antoi jäsenyrityksilleen kehotuksen puhdistaa työnjohtajakunnasta ”kaikki epäluotettavat ainekset” ja samalla kohottaa luotettavien työnjohtajien sosiaalista ja taloudellista asemaa. Liitto päätti myös järjestää yhdessä Ammattienedistämislaitoksen kanssa työnjohtajakursseja, jotka keskittyivät juuri työnjohtotaitojen kehittämiseen sekä talouden toimintatapojen opettamiseen. Koko teollisuutta kattavia työnjohtajakursseja alettiin järjestää vuonna 1936 Konepajainsinööriyhdistyksen aloitteen pohjalta. Näistä kursseista linja kulki vuonna 1945 perustettuun Teollisuuden Työnjohto-opistoon.¹⁷⁸ Tästä tuli vuonna 1969 Johtamistaidon Opisto ja vuonna 2012 Management Institute of Finland.

Yhteistyöhön tulivat 1930-luvun puolivälissä mukaan Suomen Työnantajain Keskusliitto ja sen jäsenliitoista muiden muassa Rakennusaineteollisuuden Työnantajaliitto, johon Paraisten yhtiö kuului.¹⁷⁹ Kun asiasta keskusteltiin STK:n hallituksessa tammikuussa 1936, Sarlin kannatti työnjohtajakursseiden käynnistä-

177 Suistoranta 1985, 441–442.

178 Kettunen 2011, 102–125.

179 Kettunen 1994, 222–232.

mistä. Hän päätteli, että syventämällä työnjohtajien tietämystä asemastaan työnantajan luottamusmiehinä edistettäisiin “valkoista asiaa”.¹⁸⁰ Edelliskesänä pidetyssä teollisuuden ammattikoulujen johtajien kokouksessakin oli ollut yhtenä aiheena juuri “Työnjohtajat ja valkoinen asia”.¹⁸¹

On epäselvää, lähetettiinkö Kalkkivuori-yhtiön työnjohtajia näille ensimmäisille kursseille. Järjestelmällisemmän huomion kohteeksi työnjohtajien koulutus nostettiin yhtiön sisällä vasta 1950-luvun alussa. Varhempaa työnjohtajain kasvatusta edusti kumminkin esimerkiksi Ammattienedistämislaitoksen lehtinen “Työnjohtaja ja tuhlailu”, joka jaettiin yhtiön työnjohtajille vuonna 1931. Siinä esitettiin laaja kirjo toimintaohjeita silmämääränä yleinen rationalisointipyrkimys ja pula-ajan erityiset säästötarpeet.¹⁸² Huomion kiinnittäminen työjohtoon ilmeni myös Turun kalkkisataman työnjohtajien ohjesäännöissä loka-kuulta 1932. Niissä tähdennettiin toiminnan järjestelmällisyyttä. Työväestön kohtelu esitettiin nimenomaan järjestysongelmana. Ohjesääntöjen ensimmäinen alaluku “Järjestys” alkoi kiertelemättä: “Työnjohtajan on ylläpidettävä ankaraa kuria, niin että työpaikalla aina vallitsee mallikelpoinen järjestys. Työläinen, joka on käyttäytynyt huonosti tai joka työssään esiintyy päihtyneenä, on heti erotettava.”¹⁸³

Työturvallisuus

Työturvallisuustoiminnan organisointi oli sekin osa yleisempää työnantajapaternalismin systematisointia, jossa puunjalostusyhtiöt näyttivät suuntaa. Malli tuli Yhdysvalloista. Siellä raskaan teollisuuden yritykset käynnistivät työpaikoillaan *Safety*

180 STK:n hallitus 30.1.1936 § 7 “Centraliserade arbetsledarkurser”. ELKA.

181 “Teollisuuden ammattikoulujen toiminta vuonna 1935”. *Teollisuuslehti* 2/1936.

182 Työnjohtaja ja tuhlailu. Arbets- och ordningsreglementen. A 4/8. PHA.

183 P.K. O.Y:n Turun työnjohtajien ohjesäännöt. Lokakuu 1932. Arbets- och ordningsreglementen. A 4/8. PHA.

First -liikkeeksi nimetyn turvallisuustoiminnan 1900-luvun ensi vuosikymmeninä. “Liike” laajeni Eurooppaan ensimmäisen maailmansodan jälkeen.¹⁸⁴ Suomeen sen toi vuorineuvos Gösta Serlachius, joka tutustui toimintaan Amerikan-matkallaan 1920-luvun alussa. Serlachius-yhtymän jälkeen turvallisuustoimintaa organisoivat toimipaikoillaan 1920- ja 1930-lukujen vaihteesta lähtien myös muut suuret puunjalostusteollisuuden yritykset. Alan työnantajaliitto antoi tätä koskeneen kehotuksen jäsenyrityksilleen vuoden 1928 lopussa. 1930-luvulla toiminta käynnistettiin muutamissa muidenkin alojen yrityksissä, Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiössä vuonna 1932.

Safety First -oppi keskitti huomion tapaturmien torjuntaan. Tämä nähtiin johdon tehtävänä, jossa oli kyse itsekuriin kykenevien, rationalisoituvaan tuotantoprosessiin sitoutuvien työntekijöiden kasvattamisesta. Oppi tarkasteli tapaturmia tuotantoprosessin häiriöinä ja esitti, että 80 prosenttia turmista johtui ihmisestä itsestään. Työntekijäin kasvattaminen tapaturmien välttämiseen vaati myös työnjohtajilta uusia taitoja, ja niitä osataan opetettiin edellä mainituilla työnjohtajakursseilla. Turvallisuustoiminnassa aloitteen oli määrä pysyä työnantajan käsissä, mutta toiminta edellytti työntekijäin osallistumista. Keskeinen toimintamuoto olivat turvallisuustoimikunnat. Niiden enemmistö oli säännönmukaisesti työntekijöitä, mutta valinnasta vastasi 1930-luvun suomalaisyrityksissä tavallisesti työnjohto.

Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön turvallisuustoimintaa esiteltiin vuonna 1936 juuri toimintansa aloittaneen Tapaturman-torjuntayhdistyksen lehdessä *Varokeinossa* sekä valkoisen työmiehen asiaa ajaneen Vapaan Työväenliiton lehdessä *Vapaassa Työssä*. Selostusten mukaan vuosien 1932–35 aikana yli 100 työntekijää oli osallistunut toimikuntien työhön, joten “noin joka kahdeksas työntekijä on saanut olla harkitsemassa oman ja tovereittensa turvallisuustoimenpiteitten järjestämistä”. Työosastoittain asetetut toimikunnat olivat pitäneet keskimäärin kaksi tai kolme kokousta vuodessa. Kaikkien puheenjohtajana

184 *Safety First* -toiminnasta Suomessa ja kansainvälisesti ks. Kettunen 1994, 153–162, 232–246.

toimi yhtiön ammattikoulun rehtori, insinööri Erik Henriksson, ja niihin osallistui myös työnjohtajia. Noin viidesti tai kuudesti vuodessa palkkapsuseihin oli laitettu jotakin määrättyä turvallisuusasiaa koskeva kiertokirje. Valistuksen tukena olivat vuosittaiset tapaturmatilastot. Vaarallisinta työ oli kalkkilouhoksessa, ja paljon tapaturmia sattui myös kalkkitehtaassa kiviä käsin lajiteltaessa ja uuniin ladottaessa. Tilastot osoittivat tapaturmien aiheuttamien menetysten kasvaneen vuonna 1935 hieman edellisvuodesta, mutta Sarlin ilmaisi Paraisilla vierailleelle Tapaturmantorjuntayhdistyksen asiamiehelle tyytyväisyytensä tuloksiin: “Kuinka paljon tapaturmia meillä olisikaan, ellei työtä niiden vähentämiseksi olisi tehty.”¹⁸⁵

Pyrkimys alentaa lakisääteisestä tapaturmavakuutuksesta koituvia kustannuksia oli yhtenä tärkeänä ponttimena yritysten turvallisuustyön käynnistämiseksi. Niiden turvallisuusintressi sisälsi kuitenkin enemmän. *Safety First* -opin näkemys tapaturmista tehokkuutta alentavina ja kustannuksia kohottavina tuotantoprosessin häiriöinä sai vastakaikua suomalaisyrityksissäkin. Sen paremmin Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiössä kuin muissaakaan yrityksissä turvallisuustyön käynnistys ei ole tulkittavissa yksinkertaisesti vastaukseksi tapaturmien kasvuun. Pikemmin tapaturmat näyttivät entistä haitallisemmilta, kun niitä tarkasteltiin työ- ja tuotantotehon kannalta. Liian suoraviivainen olisi myös tulkinta, jonka mukaan pula ammattityövoimasta olisi motivoinut turvallisuustyötä – 1930-luvun lamavuosina tilanne ei ollut tällainen. Ajankohta oli otollinen pikemminkin siksi, että se suosi luotettavan työntekijän kasvatuksen asettamista etualalle työnantajapolitiikassa.

Turvallisuuskasvatukseen innolla paneutunut Henriksson järjesti vuonna 1935 palkintokilpailun yhtiön työläisille Paraisilla, Lappeenrannassa ja Virtasalmella. Tehtävänä oli vastata kysymykseen: “Mitä haittoja ja ikävyyksiä tapaturma voi aiheuttaa sen uhriksi joutuneelle ja tämän perheelle?” Vastauksia saapui peräti 220. Tapaturman haittana mainittiin useimmin se, että perhe jou-

185 A(tte). R(ainio).: “Tapaturmantorjuntatyötä Paraisilla”. *Varokeino* 1/1936; *Vapaa Työ* 22.5.1936.

tui hädänalaiseen asemaan. Melko harvat huomasivat tuoda esiin sen haitan, että “loukkaantuneen esimiehet voivat pitää häntä huolimattomana”. Henriksson oletti kuitenkin *Varokeinoon* kirjoittamassaan selostuksessa, että työnantajille viimeksi mainittu näkökohta tulisi yhä merkityksellisemmäksi. Kun tietoisuus tapaturmien torjunnan tärkeydestä kasvaa, työnantaja odottaa työntekijältä aiempaa enemmän “harkittua töitten suoritusta”.¹⁸⁶

Safety First -opissa tämä näkökohta oli keskeinen. Sen mukaan tapaturmat eivät olleet sattumuksia eivätkä johtuneet ensi sijassa ulkoisista olosuhteista vaan virhesuorituksista. Tapaturman välttäminen oli luotettavan työntekijän tuntomerkkejä. STK:n vuonna 1928 perustaman työläistilasto-osaston kortistoon alettiin vuonna 1930 koota tietoja muiden epäluotettavien työntekijöiden lisäksi myös “myötäänvahingoittujista” (*vanskadare*).¹⁸⁷

Suomessa – toisin kuin Ruotsissa – yritysten turvallisuustoiminta kytkeytyi ennen toista maailmansotaa sellaiseen työnantajapolitiikkaan, joka pyrki torjumaan ammattiyhdistysten osallisuuden työelämän suhteisiin. Tilanne muuttui toisen maailmansodan jälkeen. Kuitenkin vielä ammattiosastojen, luottamusmiesten ja tuotantokomiteoiden myötävaikutuksen vaiheessa yritysten turvallisuustoiminnan ytimenä pysyi kasvatus, jossa työturvallisuuden, työtehon ja työrauhan tavoitteet sidottiin yhteen. Paraisten yhtiössä tämä jatkuvuus henkilöityi Henrikssonissa 1960-luvun alkuun saakka.

Tapaturmantorjunta oli osa 1920–30-luvuilla laajennutta neuvontaa ja valistusta, joka kohdistui ihmisten arkielämän järjestämiseen ja tähtäsi itsekurin kasvattamiseen. Samaa ilmiötä oli huomion kiinnittäminen kotitalouden järjestämiseen.

186 Erik Henriksson: “Mitä haittoja ja ikävyyksiä tapaturma voi aiheuttaa sen uhriksi joutuneelle ja tämän perheelle?”. *Varokeino* 1/1936.

187 Styrelse för Arbetsgivarnas i Finland Centralförbund. Berättelse för år 1930. Avdelningen för arbetarstatistik. STK I D 4:2. ELKA; Kettunen 1994, 207.

3.3 Työläiskoti ja paikallisyhteisö

Työläiskoti ei ollut Suomessakaan uusi kiinnostuksen kohde 1920- ja 1930-luvulla. Sivistyneistö oli kantanut kasvavaa huolta työläisperheestä 1800-luvun puolivälistä lähtien. Teollistumisen sosiaalisia seurauksia tarkasteltiin suuressa määrin kasvatuksellisinä kysymyksinä ja yhteydessä suomalaisen kansakunnan rakentamiseen.¹⁸⁸ Lähestymistapa näkyi myös ensimmäisiä työsuojelusäädöksiä valvoneen virkakunnan, ammattientarkastajien, toiminnassa 1890-luvun alusta lähtien. Työpaikan ulkopuolinen elämämpiiri sisällytettiin eritoten naispuolisen ammattientarkastajan virkatehtäviin, kun tällainen virka perustettiin 1900-luvun alussa. Asumisen, syömisen, juomisen, pukeutumisen, liikkumisen, sukupuolten kanssakäymisen ja lastenkasvatuksen valistus kohdistui työläisiin itseensä, mutta myös työnantajia opastettiin järjestämään ”työväenmenestyslaitoksia”. Paraisten tapaisessa maaseudun tehdasyhteisössä työnantajan oli jo luonnostaan välttämätöntä huolehtia monin tavoin laajenevan työväkensä elämisen edellytyksistä. 1920- ja 1930-luvulla tähän huolenpitoon liittyi kuitenkin uudenlaista ohjelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä.

Asuminen

Asuntokysymyksen järjestelyjä oli hahmoteltu Kalkkivuoriyhtiön hallituksessa ensimmäisen maailmansodan alla. Kun käytännön toimiin ryhdyttiin vuoden 1918 jälkeen, päällimmäisenä pontimena oli asuntojen puutteen pahentama työvoimapula. Tätä helpotettiin rakentamalla työväelle yhtiön omistamia vuokra-asuntoja.¹⁸⁹ Näissä Paraisten Skräbbölen ja Limbergin työväenkasarmeissa neljä tai viisi yhden huoneen ja keittiön asuntoa. Kahdeksanhenkinenkin perhe saattoi ahtautua tällaiseen yksi-

188 Markkola 1994, 11.

189 Hallitus 30.1.1919 § 2, 5.11.1919 § 3; Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1919, avgiven till ordinarie bolagsstämman i maj 1920. PHA

öön. Vesi kannettiin kaivolta, jolle Skräbbölen kasarmeista kertyi puolen kilometrin matka.¹⁹⁰

Yhtiön johto tarkasteli asuntoasiasiaa kuitenkin myös pitemmän tähtäyksen kysymyksenä siitä, miten luoda yritykseen sitoutuva työväestön kantajoukko. Ensimmäisen maailmansodan edellä oli päätetty ryhtyä vuokraamaan yhtiön mailta tontteja työväelle omakotiasuntojen rakentamiseksi. Tätä linjaa ruvettiin sovelta- maan järjestelmällisemmin ennen 1920-luvun puoliväliä. Tontteja paitsi vuokrattiin myös myytiin omakotirakentajille. Yhtiö myönsi rakennusluottoa ja välitti pitkäaikaisia lainoja, antoi mak- sutta neuvoja ja rakennuspiirustuksia ja halpaan hintaan raken- nusmateriaalia sekä valvoi tonttien käyttöä oman ohjesääntönsä nojalla.¹⁹¹

Suurten teollisuusyritysten linjat vaihtelivat asuntoasiassa. Sisällissodan jälkeinen aiempaa tietoisempi kontrollipyrkimys tarkoitti joissakin tapauksissa sitä, että yritys piti tärkeänä omis- taa mahdollisimman suuren osan tehdasyhteisön asunnoista. Näin oli esimerkiksi Kymin yhtiössä.¹⁹² 1920-luvun lopulta läh- tien kuitenkin myös monet muut teollisuusyritykset kuin Paraisten yhtiö suosivat ainakin työnjohtajiensa ja vakinaisen ammat- tityöväkensä omakotiasumista. Tässä suhteessa kärjessä näyttää olleen valtionyhtiö Enso-Gutzeit. Kuitenkin myös esimerkiksi Yhtyneet Paperitehtaat ryhtyi 1930-luvun alkupuolella edistä- mään tehdaspaikkakunnillaan omakotiasumista; tontteja ja tukea saivat tuossa vaiheessa poliittisesti ja ammattitaidollisesti luotet- taviksi katsotut työntekijät.¹⁹³

Niin Paraisten yhtiön kuin muidenkin teollisuusyritysten tar- kastelussa käy yhtä kaikki selväksi, etteivät toista maailmansotaa edeltäneet olosuhteet vastanneet idyllistä kuvaa yhtiön tuella

190 Smeds 1998, 113.

191 Nyström 1951, 273–274; sääntömääräinen yhtiökokous 18.5.1923 § 6; sääntömääräinen yhtiökokous 18.5.1926 § 7, 8; Byggnadsordning för Pargas Kalkbergs Aktiebolags arbetarebostadstomter. Bostadsförhållanden. A 4/10. PHA.

192 Kuusi 1928, 63; Polin 1932, 171; Kettunen 1986, 130.

193 Kettunen 1994, 250–251 ja siinä mainitut lähteet; Nordberg 1980, 358–361.

omaa kotiaan asuvasta ja puutarhaansa hoitavasta työläisperheestä. Tällainen kuva on merkittävä osa kertomusta suomalaisen teollistumisen sosiaalisesta luonteesta, ja sen syntyminen ja muuttuminen olisi kiinnostava aihe esimerkiksi folkloristiselle tutkimukselle. Empiiriseksi yleistykseksi työväestön asumisen muodoista se ei kuitenkaan kelpaa.

Kuvan ulkopuolelle jää ensiksikin se, että suomalaisen teollistumisen maaseutumaisuudesta huolimatta huomattava osa teollisuustyöväestöstä eli ja asui kaupunkien työläiskortteleissa eikä yhtiöyhteisö siellä yhtä vahvasti ulottunut työn ulkopuolelle. Työväen asunto-osakeyhtiöt nousivat 1800-luvun lopulla yhdeksi ratkaisutavaksi, ja sitä yrittivät myös Helsingin muurilaastitehtaan työntekijät 1920-luvun lopulla. Mukaan tulleet 55 työntekijää pyysivät ja saivat yhtiön tukemaan hanketta, mutta ainakaan suunnitellussa aikataulussa se ei onnistunut.¹⁹⁴

Toisaalta maaseudun teollisuuspaikkakunnillakin monet yhtiöyhteisön piirteet puhkesivat kukoistukseensa vasta parina toisen maailmansodan jälkeisenä vuosikymmenenä, aikana, joka teollisen sosiaalishistorian yleiskuvissa esitetään pikemminkin paternalismin murenemisen kaudeksi. Vuonna 1936 Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön Paraisten tehtaiden työntekijöistä 19 % asui vuokralla yhtiön omistamissa asunnoissa, 49 % muualta vuokratuissa asunnoissa ja 32 % omissa asunnoissa.¹⁹⁵ Viimeksi mainittuun ryhmään kuuluivat yhtiön tukemat omakotiasujat ja muut omassa mökissään asuneet, kaiketi myös pientilalliset, jotka olivat yhtiöllä hankkeessa asumisselvityksen aikaan. Vuoden 1949 lopussa 26 % Paraisten tehtaiden työntekijöistä asui yhtiön omistamissa asunnoissa, 36 % muualta vuokratuissa huoneistoissa ja 38 % omisti asuntonsa. 1960-luvun puoliväliin mennessä omakotitalossa asuvien osuus Paraisten työntekijöistä

194 Helsingin muurilaastitehtaan työväen esitys 14.2.1928 PK:lle siitä, että avustaisi tehtaan työväestön suunnitteleman asunto-osakeyhtiön perustamista (jälj.). Bostadsförhållanden. A 4/10. PHA; Hallitus 18.3.1928 § 3, 25.5.1928 §1, 28.6.1928 § 1, 15.2.1932 §3. PHA.

195 Nyström 1951, 274.

oli noussut lähes puoleen, ja yhtiön omistamassa asunnossa asui tuolloin noin 30 prosenttia sen paraislaisista työntekijöistä.¹⁹⁶

Lappeenrannassa yhtiön toimet asuntoasiassa olivat vähäisiä ennen toista maailmansotaa. Työvoiman vaihtuvuus oli suurta, vakinaisia oli vähän, ja töihin tullut väki asui jo ennestään kaupungissa tai sen lähiympäristössä. Asuntokysymykseen huomiota johtivat Lappeenrannassa 1930-luvulla tuotannon laajennukset, mutta toden teolla sen teki ajankohtaiseksi vasta sota-ajan pommitustuhoista ja sitten siirtoväen sijoittamisesta aiheutunut asuntopula.¹⁹⁷ Vuoden 1949 lopussa yhtiön asunnoissa asui 19 % Lappeenrannan laitosten työntekijöistä. 1960-luvun puolivälissä osuus oli yhtä suuri, viidennes, mutta tällä välin yhtiön tukema omakotiasuminen oli myös Lappeenrannassa laajentunut.¹⁹⁸

Paternalismin systematisoinnin vaihe ilmeni kuitenkin 1920-luvun puolivälistä 1930-luvun puoliväliin myös asumisen yhteydessä. Se ei liittynyt vain asuntojen rakentamiseen. Myös kotitalouden edistäminen sai monia uusia muotoja.

Huoltokonttori

Yksi uutuuksista oli huoltokonttori. Se perustettiin Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiöön vuonna 1923.¹⁹⁹ Aate oli tässäkin tapauksessa, kuten turvallisuustoiminnassa, amerikkalaista perua, ja senkin maahantuonnissa – jo 1910-luvun alussa – valtion ammattientarkastajilla oli merkittävä sija. Periaate oli, että työnantaja pidätti huoltokonttoriin liittyneiden työntekijöidensä ja toimihenkilöidensä palkasta tietyn osan ja maksoi näin muodostuneesta rahastosta näiden verot, vuokrat ja muut toistuvat maksut. Amerikkalaisena kokemustaustana oli sama ongelma, jonka ratkaisuksi Taylor kehitteli työn tieteensä: työntekijöiltä “puut-

196 Smeds 1998, 114.

197 “PK:n Lappeenrannan tehtaiden tuotantokyky on lisääntynyt”. *PK* 2/1949.

198 Nyström 1951, 276; Smeds 1998, 114; Arponen 2010, 51.

199 Hallitus 7.5.1923 § 3; Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1923. PHA.

tuu harrastusta työhönsä”.²⁰⁰ Huoltokonttoriaatteen alullepanijat päättelivät, että työntekijöiden työtehoa alensivat taloudelliset huolet erityisesti monien maksujen langetessa yhtä aikaa maksettaviksi. Kun huoltokonttori vapauttaisi työntekijän näistä huolistista ja säännöllistäisi ja kurinalaistaisi hänen taloudenpitonsa, ajatukset olisi helppo keskittää työntekoon. Suomen ensimmäinen huoltokonttori aloitti toimintansa Kymin yhtiössä vuoden 1915 alussa. 1920- ja 1930-lukujen mittaan useat suomalaisyritykset perustivat huoltokonttorin.²⁰¹

Huoltokonttoria voidaan pitää työsuhteiden paternalistisen järjestämisen modernina muotona. Sen toiminta-ajatus lähti palkkatyösuhteesta ja palkkatyöstä elämisen ehtona. Konttori pyrki kiinnittämään vakinaisen ammattityövoiman yhtiöön siten, että yksityistä työläisperhettä vahvistettiin työläiskollektiivin sijasta. Huoltokonttori oli modernin henkilöstöpolitiikan esimuoto sikäli, että sen piiriin kuuluivat sekä työläiset että virkailijat, toisen maailmansodan jälkeisin termein työntekijät ja toimihenkilöt.

Perusajatukseltaan huoltokonttori ei ollut pankkitoimintaa, mutta niin Paraisten yhtiössä kuin muissakin teollisuusyrityksissä laitos toimi myös säästö- ja lainakassana. Se välitti lainoja omakotirakentajille, antoi lyhytaikaisia luottoja ja avusti jäseniään erilaisten tarvikkeiden hankkimisessa. Vuodesta 1928 lähtien yhtiö esimerkiksi hankki työväelleen polkupyöriä työmatkojen helpottamiseksi, ja työläiset lunastivat kulkuneuvonsa pienin maksuerin huoltokonttorin kautta.²⁰² Kun yhtiön työläisillä oli erityisesti 1930-luvun lama-aikana vaikeuksia huolehtia verois-

200 Lainaus huoltokonttoriaatetta Ruotsiin tuoneen göteborgilaisen vaatehtaan lentokirjasesta, johon suomalainen ammattientarkastaja Osvald Bonsdorff tukeutui markkinoidessaan ideaa vuoden 1911 kertomukseensa. Kettunen 1994, 88–89.

201 Sama.

202 Hallitus 18.3.1928 § 4; hallitus 27.12.1928 § 5 (huoltokonttorin uudet säännöt). PHA; lehtileike nimimerkin 'Plock' kirjoituksesta, *Åbo Underrättelser*, päiväämätön, sisällön perusteella helmikuulta 1937. Lehtileikekansio, jossa Emil Sarliniin liittyviä leikkeitä eri vuosilta. PHA; Nyström 281–282.

taan, johto antoi huoltokonttorin tehtäväksi auttaa heitä suoriutumaan tästä – yhtiönkin maineelle kiusallisesta – ongelmasta.²⁰³ Sota-ajan ja sodanjälkeisten vuosien kaikinainen tarvekepula, kuten työvaatteiden ja jalkineiden puute, nosti hankintatehtävän entistä tärkeämmälle sijalle huoltokonttorin toiminnoissa.

Jäsenyys oli vapaaehtoinen. 1940-luvun lopulla lähes 60 % yhtiön henkilökunnasta Paraisilla, Turussa, Helsingissä, Lappeenrannassa ja Virtasalmen Loukolammilla kuului huoltokonttoriin.²⁰⁴ Kasvatukselliset tavoitteet pysyivät koko ajan mukana. Työntekijäin haluttiin oppivan ajattelemaan elämistään riskinhallintana. Olisiko otettava vakuutus vai säästettävä huoltokonttorin säästötilille, kysyi nimimerkki ‘Säästöporsas’ yhtiön henkilöstölehdessä vuonna 1950. Hänen mukaansa parasta oli yhdistää menetelmät, “ottaa vakuutuksia ja avata säästötili Huoltokonttorissa, jonka puoleen PK-väen on mukavinta kääntyä”. Kasvatustavoite liittyi sukupolvien ja sukupuolien suhteisiin: “Ja oletko sinä, perheenisä, avannut säästötilit lapsillesi? – Muista, että järkevät ja säästäväiset elämäntavat on opittava jo lapsuusvuosina. Jos sitä sääntöä seuraat, annat lapsillesi erään parhaista lahjoista, joilla ylipäätään voit varustaa heidät elämän taipaleelle.”²⁰⁵

Työläiskoti

Kotitalouteen ja kodinhoitoon yhdistetty kasvatustehtävä sälytettiin ensisijaisesti perheenäidille. Naisia oli lukuisasti Kalkkivuoriyhtiön töissä, sangen raskaissakin, kuten kivien lajittelussa, mutta avioiduttuaan tai viimeistään raskaaksi tultuaan heidän kuului jäädä kotiin. Työläisnaisia käsittelevä historiantutkimus on kiinnittänyt huomiota siihen, että “normaalin” palkkatyön ulkopuolella ollessaan vaimot osallistuivat perheen tulonhankintaan esimerkiksi ompelu- tai siivoustöitä ottamalla. Naimisissa olevien

203 Hallitus 26.1.1933 § 6, 29.11.1935 § 11.

204 Nyström 1951, 281.

205 ‘Säästöporsas’: “Säästääkö vai ei ...”. *PK* 1/1950.

naisten teollisuustyökään ei ollut Suomessa epätavallista edes ennen toista maailmansotaa, ja ilmeisesti myös Paraisilla ja Lappeenrannassa moni nainen haki ja sai yhtiöstä töitä uudelleen sen jälkeen, kun lapset alkoivat pystyä huolehtimaan itsestään ja vanhemmat lapset nuoremista.²⁰⁶ Tämä ei kuitenkaan ollut se ideaali, joka ohjasi Sarlinin yhtiötä kiinnittämään työläiskotiin uutta huomiota 1920-luvun lopulta lähtien. Se edellytti, että naimisissa olevan naisen tehtävänä oli koti ja kasvatus. Kasvatustehtävä ei kohdistunut vain lapsiin. Perheenäidin odotettiin palvelevan myös sosiaalisen ja poliittisen kontrollin tavoitteita. Puhtaassa ja kauniissa kodissa mies viihtyisi eikä hakeutuisi juopottelemaan tai politikoidaan.

“Kotikulttuurin edistämisessä”²⁰⁷ marttayhdistykset saivat näkyvän sijan. Paraisilla muutamat maatalonemännät olivat perustaneet pienen marttayhdistyksen jo 1910-luvulla, mutta vuonna 1929 rouva Edit Sarlin perusti Kalkkivuori-yhtiön tarpeisiin uudet marttapiirit, ruotsin- ja suomenkielisen, ja ne toimivat yhtiön säännöllisen taloustuen turvin. Toimintaan kuuluivat ruoanlaitto-, käsityö-, pukuompelu-, kodinhoito-, laulu-, voimistelu- ja leikkikurssit. Lappeenrannan tehtailla marttatoiminta aloitettiin kasvavan sodan aikaan syksyllä 1939. Aloitteentekijä ja pitkäaikainen puheenjohtaja oli rouva Lisbet Bröckl. Hän oli Sarlinien tytär ja Lappeenrannan laitosten isännöitsijän Hans Bröcklin vaimo. Yhdistyksensä kymmenvuotisjuhlan aikoihin Lisbet Bröckl tiivisti toiminnan kasvatuksellisen luonteen: “Silloin kun sosiaalisten olojen parannuksissa pyritään todella pysyviin tuloksiin, ei pelkkä tavanomainen ‘hyväntekeväisyys’ riitä, vaan ennen kaikkea on luotava autettaville edellytykset itse kehittää olojaan.”²⁰⁸ Virtasalmen Loukolammille yhtiön marttayhd-

206 Näin menettelee myös Kerstin Smedsin luoma fiktiivinen Emma Partekin 100-vuotishistoriassa. Smeds 1998, 113. – Naimisissa olevien naisten teollisen ansiotyön laajenemisesta ks. Suoranta 2009, 49–61. – Yhtiön työvoimasta naisia oli 1920-luvulla noin viidennes. 1930-luvun lamavuosina osuus pieneni. Heikkinen 2002, 391–392.

207 Ilmaus Nyströmin, 1951, 281.

208 “Monipuolista Marttatyötä Lappeenrannassa”. PK 3/1949.

tys perustettiin vuonna 1942, ja sen johtava sielu oli Montolan kaivoksen esimiehen rouva Sirkka Koskimäki.²⁰⁹

Pari vuotta sen jälkeen kun poikien ammattikoulu oli aloittanut toimintansa Paraisilla, yhtiö perusti tyttöjen emäntäkoulun. Vuonna 1933 aloittaneen emäntäkoulun oppilaat olivat pääasiassa yhtiön palveluksessa olevien lapsia, niin kuin ammattikoulun pojatkin. Opetusta annettiin neljä ja puoli kuukautta kestäneillä kurseilla ruoanlaitossa, käsitöissä ja kodinhoidossa. Emäntäkoulu toimi vuoteen 1951. Kertoessaan oppilaspuolaan joutuneen koulun lakkauttamisesta henkilöstölehti välitti myös iloisen uutisen. Neiti Ulla Stadius, joka oli toiminut emäntäkoulun johtajattarena koko ajan, ”jätti toimensa PK:ssa heinäkuun viimeisenä päivänä solmiakseen avioliiton insinööri Harald Bergströmin kanssa, ja niin hän emäntäkoulun lakkauttamisesta huolimatta jää edelleen piiriimme”.²¹⁰

Lastenkasvatusta yhtiö edisti avustamalla 1920-luvun alussa perustettua Paraisten lastensuojeluyhdistystä, joka järjesti pikkulasten hoidon neuvontaa ja muun muassa maatalouskerhotoimintaa.²¹¹ Emil Sarlin ehti nähdä senkin, että yhtiö joutui perustamaan työssäkävien äitien lapsille päiväkodin; tämä tapahtui sotien jälkeen, vuonna 1950.²¹²

Yhtiön toiminnot eivät kuitenkaan koskeneet vain työläislapsia ja -nuoria vaan myös ylempien henkilöstöryhmien jälkeläisiä. Heille suuntautui esimerkiksi partiotoiminnan tuki. Insinöörien ja konttorivirkailijoiden lasten koulutusmahdollisuudet olivat vanhastaan yhtiön johdon sydäntä lähellä. Vuonna 1910 aloittanut Pargas svenska samskola toimi perustamisestaan lähtien yhtiön säännöllisellä tuella. Sittemmin huolta ja tukitoimia aiheutti yhtiön ruotsinkielisten toimihenkilöiden lasten koulunkäynti suomenkielisillä tuotantopaikkakunnilla. Åbo Akademin

209 “Savon Kalkki nostaa entistä enemmän kalkkikiveä Montolan kaivoksesta”. *PK* 3/1949.

210 “Emäntäkoulu”. *PK* 3/1951.

211 Hallitus 9.10.1922 § 6 ja myöhemmät vuosittaiset avustuspäätökset hallituksen pöytäkirjoissa. PHA.

212 “Kun äiti on työssä, hoitaa PK:n päiväkotia äidinvirkaa”. *PK* 4/1950.

ja Paraisten yhtiön välille muodostuivat lujat taloudelliset siteet. Niihin liittyi osaltaan huolenpito yhtiön toimihenkilöiden perillisistä sekä yhtiön tarvitseman korkeakoulutetun henkilöstön saatavuudesta.

Työn ulkopuolisen elämänalueen toimintoihin liittyi sekä sosiaalisten erottelujen ylläpitämistä että pyrkimystä luoda sellaista yhteisöllisyyttä, joka tukahduttaisi luokkaristiriitoja ilmaisevan toiminnan. Urheilussakin nämä molemmat puolet näkyivät. Verkkopallosta, tenniksestä, tuli paremman väen harrastus. Yhtiö rakennutti Paraisille tenniskentän ”konttorihenkilöstön käyttöön”²¹³ ja tennisklubi perustettiin vuonna 1931. Yhtiön tukea nauttineet Pargas Idrottsförening (Piffen) ja suojeluskuntien urheilutoiminta vetivät piiriinsä myös työväestöä. Työväen Urheiluliiton jäsenseura Ryhti joutui Paraisten muiden työväenjärjestöjen tavoin lopettamaan toimintansa 1930-luvun alussa.²¹⁴

Yhtiöyhteisön keskuksiksi valmistui Paraisille lamavuotena 1933 rakennus, jota kutsuttiin virallisesti talousrakennukseksi ja epävirallisesti Maneesiksi. Rakennukseen kuului vanhempi osa, jossa yhtiön vuonna 1914 perustama palokunta sekä hevostalli olivat sijainneet. Uuteen talousrakennukseen sijoitettiin sauna, pyykkitupa, leipomo, marttasali, kutomo, kirjasto, veistosali, voimistelusalusi sekä neljän perheen asunnot. Emäntäkoulukin sai tilan Maneesista.

Paitsi kotitalouden ja vapaa-ajan kollektiivisten palvelujen työssijana, Maneesi toimi myös yhtiön maatalouden keskuksena. Siellä sijaitsivat navetta ja talli. Kuten useat muutkin maaseudulle sijoittuneet teollisuusyritykset, myös Paraisten Kalkkivuori Osa-KEYhtiö harjoitti huomattavaa maanviljelyä ja karjataloutta. Näin ei ollut vain Paraisilla ja Loukolammilla. Lappeenrannan tehtaiden ja avolouhoksen liepeillä lehmät laidunsivat vuoteen 1964 saakka. Paraisten tehtailla karjatalous lopetettiin kymmenkunta vuotta aikaisemmin. Kun yhtiö hankki maatiloja turvataksaan kalkkikiven, hiekan ja savimaan saannin, se yleensä jatkoi niiden

213 Hallitus 15.10.1930 § 5. PHA.

214 Suistoranta 1985, 376–378.

viljelyä. Omia peltoja oli hyvä käyttää maanviljelyskalkin kokeiluihin. Mutta kyse oli myös yhteisön elintarvikehuollosta. Yhtiön maataloustuotanto oli elämiselle erityisen tärkeä sota-aikana ja sodanjälkeisinä elintarvikepulan vuosina.²¹⁵

3.4 Modernisoiva paternalismi

Yritysten sosiaalisella toiminnalla oli pohjansa olosuhteissa, joissa työvoiman uusintaminen – elämisen turvaaminen ja työkyvyn ylläpitäminen – saattoi vain suhteellisen rajoitetusti perustua kulutustavaramarkkinoihin. Monet paikallisyhteisöä ylläpitäneet toiminnot siirtyivät myöhemmin, 1960- ja 1970-luvulla, valtion ja kunnan vastuulle. Hyvinvointivaltion tutkimuksessa on kuitenkin usein luotu yksioikoinen kuva siitä, miten sosiaalista turvallisuutta tuotettiin sitä ennen – ja samalla myös siitä, miten sitä on tuotettu hyvinvointivaltion aikana. Yksioikoisia ovat eritoten käsitykset julkisen ja yksityisen, virallisen ja epävirallisen, lakisääteisen ja vapaaehtoisen suhteista. Julkisyhteisöt, markkinat, yritykset ja perheet eivät ole olleet vain vaihtoehtoisia toimijoita turvallisuuden tuottamisessa, vaan ne ovat liittyneet siinä toisiinsa vaihtelevin ja muuttuvin muodoin.

Terveydenhoito

Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön paternalismikaan ei ollut vain yrityksen omaa toimintaa. Sen lisäksi, että yhtiö tuki perhettä sosiaalisen turvallisuuden ja kontrollin tuottajana, se toteutti

215 Smeds 1998, 116. – Sota-aikana yhtiöllä oli omia jauho- ja leipäkortteja, ainakin tällainen: ”Tämän kortin omistajalla on oikeus toistaiseksi Paraisten Työv. Osuuskaupasta saada vastaavalla sivulla merkityn määrän jauhoja taikka leipää päivää kohti, jauhot 37 p. kilolta, leivät 10 p. kappaleelta. Ostot voidaan tehdä joko päivittäin, tai useammaksi päiväksi kerrallaan. Jauhoja ei kuitenkaan myydä 10 kiloa pienemmissä erissä. Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiö.” Kansio ”Blanketter för historik”. PHA.

tavoitteitaan avustamalla vapaaehtoisia järjestöjä sekä kuntaa ja seurakuntaa. Näin tapahtui myös terveydenhoidon alalla.

Neuvolatoimintaa järjestäneen Paraisten lastensuojeluyhdistyksen lisäksi myös Paraisten tuberkuloosiyhdistystä avustettiin säännöllisesti.²¹⁶ Keuhkotauti oli tälläkin paikkakunnalla yleinen. 1950-luvun alussa yhtiön tehtaanlääkäri ilmoitti *PK*-lehdessä tyytyväisenä tutkimusten todistaneen, ettei kalkkipöly aiheuta kivipölykeuhkoa eli silikoosia eikä edistä tuberkuloosia. Kivipölykeuhkon osalta johtopäätös perustui yhtiön työväestön keskuudessa tehtyihin röntgentutkimuksiin. Työväestön keskuudessa, ehkä yhtiön johdossakin, saattoi esiintyä pelkoa tuberkuloosin yhteydestä myös kalkkipölyyn, joka valkaisi seutua. Tosin perinnetietoa oli kalkkipölyn parantavistakin vaikutuksista. Vuosisadan vaihteen Helsingissä keuhkotautisia oli ilmaantunut tuon tuostakin Hietaniemen kalkkiuuneille päästäkseen istumaan kalkinsammutussuojaan kalkkipölyn keskelle. Henki tuntui kulkevan helpommin tällaisen kuurin jälkeen, minkä potilaat uskoivat johtuvan siitä, että keuhkoja jäytäneet taudinaiheuttajat peittyivät kalkkiin.²¹⁷

Tapaturmat olivat kumminkin kiistatta työstä johtuva terveysvaara. Oletettavasti työnantajan lakisääteinen vastuu työtapa-
turmien korvaamisesta (vakuutuksella tai pienten tapaturmien osalta suoralla korvauksella) edisti lääkärintiedon ja -hoidon kytkentää työväenhuoltoon. Tapaturmanuhrien hoidon järjestäminen oli yhtenä perusteluna yhtiön osallistumiselle Paraisten sairastuvan rakentamiseen vuonna 1909 ja sen ylläpitämiseen ja laajentamiseen.

Paraisten kunnanlääkäri käytti melkoisen osan ajastaan yhtiön palvelukseen, kunnes hänet vuonna 1929 palkattiinkin vakinaiseksi tehtaanlääkäriksi ja paikkakunnalle hankittiin toinen lääkäri kunnanlääkäriksi. Edellisvuonna yhtiö oli sopinut Paraisten seurakunnan kanssa siitä, että seurakuntaan otettiin toinen diakonissa toimimaan pääasiassa yhtiön työväestön keskuudessa

216 Hallitus 28.12.1921 § 3 ja myöhemmät vuosittaiset avustuspäätökset hallituksen pöytäkirjoissa. PHA.

217 Sam Söderlund: "Kivipölykeuhko ja kalkkikivipöly". *PK* 1/1951.

ja että yhtiö vastasi huomattavalta osalta palkkakustannuksista. Tämä järjestely korvattiin vuonna 1939 niin, että yhtiö palkkasi oman terveysisaren neuvonta- ja hoitotyöhön tehtaaneläkäriin alaisuudessa. Lappeenrantaan päätettiin tässä vaiheessa palkata terveysisaren sijasta marttaneuvoja, mutta sittemmin yhtiön Marttalaan Lappeenrannassa sijoitettiin myös terveysisaren neuvola.²¹⁸

Lääkärintarkastuksiin tuli yhtiön työvoimatarpeita silmällä pitänyttä järjestelmällisyyttä. Jo ennen oman tehtaaneläkäriin palkkaamista, vuonna 1925, yhtiön hallitus päätti kustantaa kaikille työntekijöille lääkärin kertatarkastuksen (”s.k. engångs läkareundersökning”).²¹⁹ On mahdollista, että toimenpidettä kiirehti samana vuonna säädetty uusi tapaturmavakuutuslaki, jossa myös tietyt ammattitaudit sisällytettiin pakollisen tapaturmavakuutuksen piiriin – kukaties haluttiin estää, että työntekijällä muista syistä oleva sairaus tulisi myöhemmin korvattavaksi ammattitautina.²²⁰ Tehtaaneläkäriin velvollisuudeksi määriteltiin vuonna 1929 tarkastaa ilman eri korvausta niitä, jotka hakeutuivat yhtiön töihin, samoin ilman eri korvausta antaa yhtiön alusten päällystölle ja miehistölle lain mukaan kuuluva lääkärinhoito sekä hoitaa neljäosalla käyvästä taksasta ne yhtiön palveluksessa olevat, joiden säännöllinen vuosipalkka ei ylittänyt 60 000 markkaa, sekä heidän vaimonsa ja alaikäiset lapsensa.²²¹ Palkkarajan alitti lähes koko henkilöstö johtoporrasta lukuun ottamatta. Vastaavan ansiorajan (5 000 markkaa kuussa) alittaneille yhtiö sitoutui vuodesta 1936 korvaamaan puolet hammashoidosta ja lasten hammashoitokulut kokonaan.²²²

Työnhakijalle suoritettavaa lääkärintarkastusta varten oli ainakin 1930-luvun lopulla melko yksityiskohtainen lomake. Toiselle

218 Hallitus 16.1.1928 § 5, 23.5.1929 § 1, 11.11.1938 § 7, 11.3.1939 § 13. PHA; Nyström 1951, 268, 283.

219 Hallitus 14.11.1925 § 1 (kokouksen ainoa asia). PHA.

220 Ammattitautien tuossa vaiheessa vielä hyvin suppeasta tulosta korvauslain piiriin ks. Kettunen 1994, 380–381.

221 Hallitus 23.5.1929 § 1. PHA.

222 Hallitus 18.4.1936 § 5. PHA

puolelle tulivat työnhakijan vastaukset erinäisiin kysymyksiin, toiselle lääkärin tekemät havainnot. Erityishuomiota kiinnitettiin merkkeihin keuhkotaudista tai alltiudesta sille. Haluttiin myös varmistua elämäntapojen ”raittiuudesta ja kohtuullisuudesta”.²²³

Työntekijän ominaisuuksia arvioitiin aikaisempaa systemaattisemmin. Terveystieteiden järjestelyissä näkyi myös pyrkimys tarkoituksenmukaiseen ja kustannuksia säästävään työnjakoon eri toimijoiden kesken – yhtiön, kunnan ja yhdistysten. Lisäksi niissä näkyi se, miten yrityksen sosiaalinen toiminta suhteutui lainsäädäntöön.

Työnantajapaternalismi ja sosiaalilainsäädäntö

Yrityksen oli otettava huomioon lainsäädäntö, kuten vuonna 1917 säädetty kahdeksan tunnin työaikalaki ja 1920-luvun työsuhdelainsäädäntö. Tähän kuuluivat työsopimuslaki ja työsääntölaki, molemmat vuodelta 1922, työehtosopimuslaki vuodelta 1924 ja joukkotyöriitojen sovittelulaki vuodelta 1925. Kaksi viimeksi mainittua lakia jäivät tosin esimerkiksi Paraisten yhtiölle jokseenkin merkityksettömiksi, sillä lait eivät sinänsä voineet luoda kollektiivista neuvottelu- ja sopimuskäytäntöä. Vuonna 1925 annettu tapaturmavakuutuslaki ja vuoden 1927 ammattientarkastuslaki sen sijaan edellyttivät työnantajalta käytännön toimia, joskin molemmissa tapauksissa kyse oli jo aiemmin valtion säädösten uudistamisesta.

Yritysten sosiaalinen toiminta oli kuitenkin myös ennakoivaa ja ennaltaehkäisevää reagointia valtiollisen ja kunnallisen sosiaalipolitiikan suunnitelmiin. Tämä asenne ilmeni työnantajien määrittäessä kantaansa aiheeseen, joka oli palannut laman jälkeeseen politiikan asialistalle: sosiaalivakuutuksen laajentamiseen.

Lakisäätteistä sosiaalivakuutusta edusti Suomessa 1930-luvun puolivälissä vain työtapaturmavakuutus. Sairausvakuutuslaki oli

223 Tyhjä lomake, jossa ilmeisesti painosta ja painoaikaa koskeva merkintä ”1000. – XI.38.”, ”Pargas Kalkbergs Aktiebolag Pargas”. Kansio ”Blanketter för historik”. PHA.

ollut hankkeilla 1920-luvun jälkipuolella, mutta kaatunut eduskunnassa vuonna 1929. STK:n hallituksen keskustelussa vuonna 1935 Sarlin pohti, olisiko parempi vastustaa kaikkea sosiaalivakuutuksen laajentamista vai suostua vanhuus- ja työkyvyttömyysvakuutukseen. Selvitettynä hän piti sitä, että pakollinen sairausvakuutus olisi pahasta. Missään tapauksessa sairausvakuutusta ei pitänyt antaa valtion hoidettavaksi vaan kuntien tahi ”työnantajien omien elinten”. Kuntienkin osalta asiaa hankaloitti se, että osassa kunnista oli sosialistinen enemmistö. Keskustelun muissa, paljolti samanhenkisissä puheenvuoroissa kannettiin huolta myös siitä, että lakisäateinen sosiaalivakuutus uhkaisi työnantajien ja työväestön välillä vallitsevia ”puoliksi patriarkaalisia suhteita”.²²⁴ Työnantajien omaksuma linja toteutui siinä, että sairausvakuutuslaki lykkääntyi kauas tulevaisuuteen – peräti vuoteen 1963 – ja sen edelle asetettiin vanhuus- ja työkyvyttömyysvakuutus. Kansaneläkelaki säädettiin vuonna 1937. Sodan ja sen jälkeisen inflaation aika rapautti kuitenkin tämän vakuutusjärjestelmän, ja vasta vuoden 1956 kansaneläkelaki loi yleisen peruseläketurvan.

Sarlin ryhtyi vuonna 1935 omassa yrityksessään toimiin, jotka vastasivat hänen STK:ssa esittämiään näkemyksiä. Yhtiön hallitus palasi runsaat 20 vuotta aiemmin kariutuneeseen hankkeeseen ja teki joulukuussa 1935 päätöksen sairaus- ja hautausavustuskassan perustamisesta yhtiön työläisiä varten.²²⁵ Kassa aloitti toimintansa vuonna 1936. Jälleen, kuten 1910-luvulla, tässä asiassa ilmeni jännite työnantajan organisoiman työväenhuollon ja työväen järjestötoiminnan välillä. Kun yhtiö vuonna 1938 uusi työsäätönsä, Paraisten työntekijäin sääntöehdotuksesta antama lausunto arvosteli muun muassa pykälää, jossa yhtiön palveluksessa olevien työläisten todettiin kuuluvan sairaus- ja hautausapukassaan. Tilalle esitettiin – tuloksetta – muotoilua, jonka mukaan työläiset olisivat saaneet ”vapaaehtoisesti” ja ”ilman painostusta yhtiön johdon taholta” kuulua tähän kassaan. Lausunnon oli laa-

224 STK:n hallitus 15.1.1935 § 3. ELKA, viimeinen lainaus varatuomari A. Söderholmin puheenvuorosta.

225 Hallitus 30.12.1935 § 1. PHA.

tinut Rakennustyöläisten Liiton Paraisten ammattiosasto n:o 140, joka oli perustettu edellisvuonna jatkamaan seitsenvuotisen katkoksen jälkeen ammattiyhdistystoimintaa Paraisten työmailla.²²⁶ Arvostelu ei kuitenkaan näytä jatkuneen enää sotien jälkeisissä poliittisesti muuttuneissa oloissa, vaikka sairaus- ja hautausavustuskassan uusissa säännöissä vuodelta 1946 jokainen yhtiön palveluksessa vakinaisesti oleva ruumiillisen työn tekijä nimenomaisesti veloitettiin liittymään kassan jäseneksi.²²⁷

Sairauden, vanhuuden, työkyvyttömyyden tai perheenelättäjän menetyksen aiheuttamaa tilannetta Kalkkivuori-yhtiö arvioi työläistensä ja virkailijoidensa osalta eri tavoin. Se perusti vuonna 1926 eläkekassan virkailijoitaan varten. Se toimi vuoteen 1941, minkä jälkeen virkailijaeläkkeet hoidettiin vakuutusyhtiö Eläke-Varman kautta. Työläisiä varten yhtiöllä ei ollut vastaavaa eläkejärjestelmää. Ennen kuin kansaneläkkeet alkoivat 1950-luvulla saada käytännön merkitystä, työntekijäin eläketurvasta sisältyi määräyksiä köyhäinhuoltoon. Vuoden 1922 lain mukaan työntekijä, joka kaksikymmentä vuotta täytettyään oli ollut saman työnantajan palveluksessa vähintään kaksikymmentä vuotta ja tullut kivulloseksi tai muuten työhön kykenemättömäksi, oli oikeutettu saamaan työnantajalta eläksen, tosin "voimainsa mukaista työtä vastaan" ja sillä ehdolla, ettei hänellä, hänen puolisoillaan tai lapsillaan ollut varoja hänen elättämisekseen.²²⁸

Paraisten yhtiö maksoi pitkäaikaisille työntekijöilleen eläkejä, eikä tämä ilmeisestikään ollut vain köyhäinhuoltolain kirjaimen täyttämistä. Suuria eivät eläkkeet kuitenkaan olleet. Vuonna 1927 tehdyn päätöksen mukaan niille työläisille, jotka olivat palvelleet vähintään 20 vuotta ja tulleet kykenemättömiksi elättämään itsensä, kuului 400 markan kuukausiavustus ynnä asunto ja

226 Parasilla 28.3.1938 päivätyn lausunnon kopio, allemerkintä: "Wid P.K.A.B. Anställda arbetare. Suomen Rakennustyöläisten Liiton osasto n:o 140 r.y". Arbets- och ordningsreglementen. A 4/8. PHA. – Kyseisessä ammattiosastossa oli vuoden 1939 lopussa 265 jäsentä. Salomaa 1959, 304.

227 Vrt. Nyström 1951, 270.

228 Työnantajan elatusvelvollisuuden pitkstä historiasta ks. Vauhkonen 2016.

polttopuut.²²⁹ Näin suureen eläkkeeseen eivät kuitenkaan läheskään kaikki yhtiön työläiseläkeläiset yltäneet. Tämä ilmenee esimerkiksi siitä, että talvisodan jälkeen yhtiö hallitus päätti korottaa kaikkien alle 300 markan kuukausieläkettä saavien työläisten eläkettä 100 markalla ja tätä suurempia eläkkeitä toimitusjohtaja sai korottaa harkintansa mukaan.²³⁰ Lähes kaikki yhtiön työläiset ansaitsivat sentään 1930-luvun lopulla yli 1 000 markkaa kuussa. Vielä vuonna 1960 – vuotta ennen työeläkelakien säätämistä – yhtiö perusti Paraisille työtuvan, jossa vanhat työntekijät saattoivat varsinaisen työuransa jälkeen hankkia lisäansioita yhtiön maksaman eläkkeen lisäksi.²³¹

Pitkään palvelleiden työntekijäin määrä kasvoi. Yhtiön 50-vuotispäivänä 1949 kaikkiaan 560 henkilöä sai muistomitalin vähintään 20 vuoden palveluksesta. Heistä 437 oli Paraisilta, ja vain 27 Lappeenrannasta, jossa suuri laajenemisvaihe olikin vasta 1930-luvulla. Muistomitalin saajista 47 oli Turun kaakeli-tehtaalta, vanhasta yrityksestä, joka oli liitetty yhtiöön vuonna 1943. Helsingin konttorista ja muurilaastitehtaalta heitä oli 31, Loukolammilta 11 ja Turun konttorista seitsemän. 95 mitalinsaa-ja oli palvellut yli 35 vuotta.²³² Työura heijasteli ajattelua, jonka mukaan myös vanha ihminen hankki elatuksensa “voimainsa mukaan”. Kun voimat eivät enää riittäneet raskaaseen työhön, tilalle tuli vanhuuden vuosiksi kevyempi ja heikommin palkattu työ esimerkiksi varasto- tai vartiointitehtävissä. Entinen päivä- ja yövartija Karl Lötlin kuoli vuonna 1954 Paraisilla 92 vuoden iässä. Hän oli jäänyt eläkkeelle viisi vuotta aikaisemmin, 87-vuotiaana.²³³

Huolenpito ikääntyneiden työntekijöiden elatuksesta ymmärrettiin yhtiön moraalisisena velvollisuutena. Vielä 1950-luvun henkilöstölehdessäkkin esiintyi vahvana kuva huolehtivan isännän ja

229 Hallitus 22.4.1927 § 3. PHA.

230 Hallitus 11.10.1940 § 12. PHA.

231 Isännöitsijäkokous (dm) 20 13.9.1960. PHA.

232 “PKOY:n muistomitali”. PK 2/1949.

233 PK 3/1954 (kuolinuutiset).

uskollisen palvelijan suhteesta. Tämä työnantajapaternalismi oli kuitenkin yhdistettävissä pyrkimykseen rationalisoida työtä, työntekijöitä ja työsuhteita. Paternalismia muovattiin sitä paitsi laajemmassa yhteiskuntapoliittisessa viitekehyksessä, kuten Sarlinin edellä kuvattu pohdiskelu STK:n hallituksessa vuonna 1935 osoittaa. Kansanedustajakaudellaan 1930–33 Sarlin oli työväenasiainvaliokunnan jäsen. Hänen sosiaalidemokraattinen valiokuntatoverinsa K.-A. Fagerholm muisteli myöhemmin: “Talonpojat olivat tuohon aikaan vanhoillisempia kuin oikeisto. Suuryönantaja Emil Sarlin Paraisilta oli huomattavasti vapaamielimpi kuin talonpojat, vaikka hän oli lähellä lapuanliikettä.”²³⁴

Yhtiön sisäisiä asioita?

Sarlinilla oli merkittäviä tehtäviä myös yleisten työnantajanäkemysten edustajana. Hän kuului komiteaan, joka koetti vuosina 1929–31 uudistaa työriitojen sovittelun lainsäädäntöä. Työsuhteiden periaatteista vallinnut ristiriita näkyi siinä, että niin Sarlin kuin työntekijäedustaja Matti Paasivuori panivat eriävän mielipiteensä komitean mietintöön.²³⁵ Työnantajat pelkäsivät joutuvansa tunnustamaan työntekijäin ammattiyhdistykset, ammattiyhdistysliike taas pelkäsi lakko-oikeuden rajoituksia.

Työnantajayhteistyöllään teollisuusyritykset pyrkivät pitämään työsuhteasiat kunkin yrityksen sisäisinä ja yritysjohton päätösvallassa. Aivan ilmeisesti esimerkiksi Sarlin olisi mielellään säilyttänyt olotilan, joka oli aikaansaatu vuonna 1930 “valkoisen asian” nimissä ja jossa ei ollut ammattiosastoja sekaantumassa näihin kysymyksiin. Kun tämä ei kuitenkaan onnistunut 1930-luvun jälkipuolen taloudellisena nousukautena ja uudessa poliittisessa suhdanteessa, Sarlin palasi toimintatapoihin, joita hän oli noudattanut 1920-luvun jälkipuolen palkka-aktioiden yhteydessä.

234 Fagerholm 1977, 75.

235 Komiteamietintö 1931:6.

Vasta perustettu Rakennustyöläisten Liiton Paraisten ammattiosasto n:o 140 esitti vuosina 1938–39 palkkavaatimuksia. Sarlin suostui neuvottelemaan ammattiosaston ja ammattiliiton edustajien kanssa Rakennusaineteollisuuden Työnantajaliiton edustajan tuella. Ratkaisut saatiin neuvotteluteitse.²³⁶ Turun sataman kalkinpurkajien palkkaliike vuonna 1938 päättyi niin ikään ammattiliiton, tässä tapauksessa Kuljetustyöläisten Liiton, välityksellä aikaansaatuun sovintoon.²³⁷ Paternalistista työnantajalinjaa vastasi tosin paremmin tapa ja sävy, jolla 53 Lappeenrannan sementtitehtaan työläistä pyysi keväällä 1938 palkankorotusta työsääntöehdotuksesta esittämänsä lausunnon yhteydessä:

Samalla pyydämme arvovaltaisesti kiinnittämään huomiota nykyisin vallitsevaan alhaiseen palkkatasoomme, joka on, yhä nousevan taloudellisen elintasoindeksin tähden joutunut kestämättömäksi tyydyttämään vähäisiä, inhimillisiä elämän jokapäiväisiä vaatimuksia. Ja ottaen huomioon, miten tähdellistä tehtaankin jatkuvalle tulokselliselle työskentelylle on kehittää ja valmentaa ammattitaitoinen ja vaativampiinkin työsuorituksiin kykenevä ja jatkuvasti tehtaan palveluksessa pysyvä ja kohtuullisesti palkattu työväki, niin anomme kohteliaimmin myöskin nykyisiä ansiotulojamme noin 20 % korotettavaksi, mikä mielestämme olisi ajankohtainen ja kohtuullinen toimenpide. Toivoen ettei esittämämme anomukset millään tavoin vaarantaisi tehtaan taloudellisia pyrkimyksiä ja kehitysmahdollisuuksia, jätämme tämän suosiolliseen huomioonne, odottaen myötämiehistä suhtautumistanne.²³⁸

236 Redogörelse över underhandlingar mellan Suomen Rakennustyöläisten Liiton Osasto N:o 114 [po. 140] och PKAB:s ledning beträffande lönefrågan 1939. Alla merkintä ES/PET 16.5.1939, yllä kynällä 16.5.1939, Av E. Sarlin m.fl. Löner. A 4/4. PHA; Salomaa 1959, 285–286.

237 Suomen Kuljetustyöntekijäin Liitto/Bruno Airola 2.7.1938 Paraisten Kalkkivuori Oy:lle (kirjeen sivussa merkintä saavutetusta tuloksesta). Löner 4/4. PHA.

238 Lappeenrannassa 10.4.1938 päivätty PK:n Lappeenrannan sementtitehtaan työläisten lausunto työsääntöehdotuksesta, 53 allekirjoittajanimeä lausunnon liitteenä. Löner 4/4. PHA.

Epäselvää on, tuottiko anomus tuloksia. Paraisten yhtiön lappeenrantalaisten työntekijäin etuja tosin näyttää ajetun samoihin aikoihin myös osana Lappeenrannan rakennustyöväen ammattiosaston paikallista palkkaliikettä.²³⁹

Vuonna 1937 SAK tehosti kamppailua työehtosopimusperiaatteen puolesta. Tähän sitä rohkaisi jäsenmäärän kasvu talouden nousukautena sekä ”pohjoismainen” poliittinen käänne eli sosiaalidemokraattien ja maalaisliiton punamultayhteistyön alkaminen. STK puolestaan ryhtyi aiempaa järjestelmällisemmin vakuuttamaan porvarillista mielipidettä siitä, että työehtosopimukset olisivat vahingollisia erityisesti Suomen oloissa. Yksi sen keskeisistä argumenteista kertoi suomalaistyönantajien jo ohittaneen sosiaalisessa vastuuntunnossaan vaiheen, jossa kollektiivisopimukset olisivat kenties voineet tulla kyseeseen.²⁴⁰ Todennäköisesti tämä perustelu miellytti esimerkiksi Sarlinia, jonka johtamaa yritystä esiteltiin toisinaan julkisuudessaakin työväenhuollon esikuvana.²⁴¹ Paraisten vuorineuvos näyttää kuitenkin olleen 1930-luvun lopulla monia muita vanhan polven yritysjohtajia henkisesti varustautuneempi siihen mahdollisuuteen, etteivät teollisuustyönantajat voisi pitää kiinni työehtosopimukset torjuvasta kannastaan.²⁴² Tämä oli tosin vain yksi mahdollisuus.

239 Partekin arkistossa on ote Suomen Rakennusmestariiliiton Lappeenrannan osaston yleisestä sääntömääräisestä kokouksesta 2.6.1938, jossa käsiteltiin Lappeenrannan rakennustyöläisten ammattiosaston palkankorotuskirjelmää. Sitä mainitaan käsitellyn jo aiemmin rakennusmestariosaston ja työnantajaryhmän kokouksessa 30.5.38. Yksimielisen päätöksen mukaan kirjelmä ei antanut aihetta palkankorotuksiin, vaan aiempi palkkalupaus oli yhä pidettävä käytäntönä. Löner 4/4. PHA.

240 Kettunen 1997, 60–61,

241 Esim. Särkkä 1935, 59–60; ”Paraisten Kalkkivuori Oy:n monipuolinen teollisuustoiminta”. *Viikko-Sanomien* 27.4.1938; Lehtileike nimimerkin ’Plock’ kirjoituksesta, *Åbo Underrättelser*, päivämätön, sisällön perusteella helmikuulta 1937. Lehtileikekansio, jossa Emil Sarliniin liittyviä leikkeitä eri vuosilta. PHA.

242 Kun STK:n hallituksessa keskusteltiin 24.2.1938 (§ 3) metallityöväen palkankorotusvaatimuksesta, Sarlin esitti pöytäkirjurin mukaan ”att minimilönesatser tillämpats inom en del företags; att löneförhöjningar inom

Muissa Pohjoismaissa jo vakiintunutta työehtosopimusjärjestelmää lujitettiin ja laajennettiin 1930-luvun jälkipuolella, mutta muualla Euroopassa olivat vahvistumassa yhteiskuntajärjestelmät, joihin sentyyppinen järjestäytyminen ja sopiminen ei kuulunut. Vahvistumassa oli myös sodan uhka.

en bransch kunna inverka på lönestandarden i dess helhet och således bliva en fråga om gemensamt intresse; att utvecklingen event. kunde motivera förnyad diskussion om inställningen till kollektiva avtal och därmed jämförbara överenskommelser (bergsrådet Sarlin)”. ELKA.

4. Intressit, hierarkia ja rationalisointi yhtiöyhteisössä

Toisen maailmansodan aika ja sen jälkeiset tavarapulan, säännötelyn ja sotakorvausten vuodet muodostavat työelämän suhteiden tarkastelussa jyrkkien katkosten ja vahvojen jatkuvuuksien ajanjakson. Seuraava tarkastelu ei yllä siihen, miten sodan kokemukset ja koettelemukset muuttivat ihmisten arkisia toimintatapoja ja miten esimerkiksi Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön 179 työntekijän kaatuminen vaikutti perheiden, paikallisyhteisöjen ja työyhteisöjen elämiseen. Tarkastelu rajoittuu siihen, miten työtä, työntekijöitä ja työsuhteita säännelleiden instituutioiden muutokset toteutuivat ja ilmenivät Kalkkivuori-yhtiössä.

4.1 Uudet ja vanhat periaatteet

Toukokuun 8. päivänä 1945 – juuri kun sota oli Euroopassa päätymässä Saksan antautumiseen – Paraisilla kokoontui kymmenen miestä käsittelemään työväen oloja. Kokoukseen osallistuivat yli-insinööri Max Candelin, pääluottamusmies Albert Aaltonen ja kahdeksan eri osaston työntekijäin luottamusmiehet. Aluksi Candelin pyysi luottamusmiehiä esittämään “toivomuksensa”. Hän ilmoitti samalla, ettei hän vastaisi kysymyksiin vaan niitä käsiteltäisiin jälkeinpäin. Kukin luottamusmies luutteli tämän jälkeen osastonsa epäkohtia ja viimeisenä esiintyi pääluottamusmies. Kaikilla oli palkkausta koskevia esityksiä. Palkkojen yleisen korottamisen lisäksi esille tulivat esimerkiksi urakkapalkan laskenta ja urakka- ja tuntityön suhteet. Luottamusmiehet esittivät palkkaryhmituksen selkeyttämistä ja palkkaryhmien

lukumäärän vähentämistä ja toivat esiin myös työntekijäin keskinäistä vertailuutyytymättömyyttä. Likaisesta ja vaatteita kuluttavasta työstä haluttiin erityislisää. Työaikajärjestelyissäkin oli korjattavaa. Muutoksia esitettiin ruokataukokäytäntöön. Valitettiin, ettei työvuorojen väliin aina jäänyt kahdeksaa tuntia, kuten olisi pitänyt. Ryhmä sementtisataman naistyöntekijöitä oli jäänyt ilman kesälomaa vuonna 1943. Sähkömiehille toivottiin järjestettävän vettä käsienspesuun, kun he olivat lähdössä likaisesta työstä työtehtäviin huviloihin ja muihin siisteihin paikkoihin. Pääluotamusmies Aaltosen mainitsemiin epäkohtiin kuului, että veron ennakonpidätys suoritettiin kerran kuussa tai viiden viikon välein. Näin pitkä väli oli osoittautunut raskaaksi varsinkin niille, jotka joutuivat maksamaan korkeampaa ”vanhanpojanveroa” ja joilla ei ollut kotona ”valtiovarainministeriä” valvomassa rahankäyttöä.²⁴³

Kokouksessa kohtasivat vanhat ja uudet periaatteet. Candelinin avaus noudatti vanhaa paternalismia: hyvä työnantaja oli valmis kuuntelemaan oman työväkensä toivomuksia, mutta päätti asioista itse. Se, että ammattiosaston valitsemat luottamusmiehet tunnustettiin työntekijäin edustajiksi, ennakoiki kuitenkin uutta aikaa. Siinä hahmottui pysyvämpi yhteys kuin se, joka oli aiemmin ilmennyt yhtiön johdon taipumisena neuvotteluihin silloin, kun ammattiosastot olivat olleet riittävän voimakkaita aktioon palkkojen tai – vuonna 1917 – työajan puolesta.

Toisen maailmansodan jälkeen työhön liittyneet ristiriidat, valtasuhteet ja yhteistyökäytännöt muotoutuivat Suomessa uudelleen. Työsuhteita ryhdyttiin sääntelemään kollektiivisin sopimuksin ja neuvotteluin sen näkemyksen pohjalta, että työmarkkinaosapuolten välillä vallitsi eturistiriita. Samalla kun työnantajajärjestöt tunnustivat työntekijäjärjestöt sopimusosapuoleksi, ammattiyhdistysliike puolestaan tunnusti, että työnjohdolta, miten sen rajat sitten määriteltiin, kuului työnantajalle. Nämä molemmat työelämän suhteiden ns. pohjoismaiselle mallille ominaiset periaatteet sisältyivät yleissopimukseen, jonka

243 Protokoll, förtd vid sammanträde med arbetarnas förtroendemän den 8 maj 1945 kl.18. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PHA.

SAK ja STK solmivat huhtikuussa 1944. Sopimukseen sisältyi kaksi muuta tärkeää linjausta. Työn rationalisointi, nimenomaan työntutkimukset, todettiin tarpeellisiksi, kunhan niiden avulla edistettäisiin myös työntekijäin ansioita eikä heitä uusien työmenetelmien myötä ylirasitettaisi. Työnantajain huoltotoiminta, “kuten huoltokonttorit, ammattikoulutus, asuntojen hankinta, kodinhoitokurssit, palstaviljelystoiminta”, todettiin kannatettavaksi, kunhan sillä ei asetettaisi esteitä “työntekijäin vapaalle omatoimisuudelle”.²⁴⁴ Kummassakin tapauksessa ammattiyhdistysliike antoi hyväksyntänsä työnantajien tärkeänä pitämälle asialle, mutta varauksin, jotka juontuivat aiemmista kotoisista ja ulkomaisista kokemuksista.

SAK ja STK tekivät yleissopimuksensa jatkosodan kestäessä. Tunnustaessaan työehtosopimukset mahdollisiksi STK ennakoii sodanjälkeistä poliittista muutosta. Ajankohtaisina järjestö myöntyi kollektiivisopimuksia pitämään vasta jatkosodan päättyttyä, ammattiyhdistysliikkeen suurnousun alkaessa. Siinä missä 1920- ja 1930-luvuilla työnantajat olivat olettaneet työehtosopimusten edistävän kommunistien ja sitä tietä Neuvostoliiton vaikutusvaltaa, jatkosodan jälkeen työehtosopimuksiin siirtymistä perusteltiin sillä, että “maa on pidettävä pystyssä”.²⁴⁵

Vuoden 1944 yleissopimuksen periaatteilla oli kuitenkin taustansa sota-ajan käytännöissä. Näissä taas vaikuttivat jatkuvuudet vanhasta. Talvisodan aikana saavutettu ns. tammikuun kihlaus, SAK:n ja STK:n yhteinen tiedonanto neuvottelusuhteiden solmimisesta, perustui osin jo aiempiin kontakteihin valtionkomiteoissa ja Kansainvälisen työjärjestön ILO:n kolmikantaisessa valtuuskunnassa. Työmarkkinakeskusjärjestöjen neuvottelusuhteista tuli merkittävä osa sota-ajan valtiojohtoista säännöstelytaloutta. Sotatalouden vaatimukset nostivat uudella tavalla ajankohtaiseksi myös kysymyksen rationalisoinnista. Ammattiyhdistysliikkeellä oli edustuksensa esimerkiksi syksyllä 1942 asetetussa työtehovaltuuskunnassa. Työnantajien huoltotoiminnalle puoles-

244 Suomen Työnantajain Keskusliiton ja Suomen Ammattiyhdistysten Keskusliiton välinen yleissopimus ja siihen liittyvät kirjeet (Helsinki 1944).

245 Mansner 1984, 180.

taan tuli säännöstelykauden valtiollisen ja kunnallisen kansanhuoltojärjestelmän rinnalla ja yhteydessä elintärkeitä tehtäviä. Vanhoja jakoja ylitettiin paikallisessa toiminnassa. Esimerkiksi Paraisilla Kalkkivuori-yhtiön työntekijäin elintarvikejakelua hoitivat yhteistoimin yhtiö ja työväen osuuskauppa.

Talvisodan jälkeen Paraisten yhtiössä saatiin kokemuksia siitä, että palkkapoliittiset ratkaisut voitiin aiempaa vähemmän tehdä yrityksen sisällä ja yritysjohdon omien arvioiden perusteella. Rakennusalan laajempien palkkaratkaisujen yhteydessä yhtiö myöntyi syksyllä 1940 ja keväällä 1941 ammattiosastojen ja ammattiliiton kanssa neuvoteltuaan nimellispalkkojen korotuksiin. Sarlinin linja oli jälleen erilainen kuin Lohjan Forsströmin, joka piti viimeiseen asti kiinni periaatteesta, että kukin yritys hoiti itse työsuhdeasiansa ulkopuolisten, ennen muuta ammattiyhdistysten, sekaantumatta.²⁴⁶ Jatkosodan aikainen palkkasäännöstely etujärjestöedustukselle rakennettuine toimeenpanojärjestelmineen ei ollut aukoton systeemi²⁴⁷, mutta merkitsi yhtä kaikki yrityksen uudenlaista riippuvuutta julkisten ja kollektiivisten toimijoiden päätöksistä. Palkkasäännöstelyä jatkettiin sodan jälkeen muutetuin muodoin ja niin, että siihen kytkeytyi pääasiassa teollisuudenaloittain rakennettu työehtosopimusjärjestelmä.

Kalkki- ja sementtiteollisuuden ensimmäinen valtakunnallinen työehtosopimus syntyi vuonna 1946.²⁴⁸ Paraisilla työnantajan ja työntekijäin edustajat kokoontuivat Candelinin ja Aaltosen johdolla heinäkuussa 1946 neuvottelemaan sopimuksen paikallisesta toimeenpanosta, kuten sijoittelusta neljään palkkaryhmään. Näiden kunkin sisällä sopimus määritteli erikseen miesten ja naisten palkat, edelliset noin viidenneksen korkeammiksi. Kalkki- ja sementtiteollisuuden palkanormit eivät kuitenkaan koskeneet kaikkia yhtiön työntekijöitä, vaan erityisesti metalli-

246 Salomaa 1959, 314, 328. – Forsströmin työehtosopimuksia kohtaan tuntemasta pelosta esim. STK:n hallitus 27.11.1940 § 2 ja 18.12.1940 § 2. ELKA.

247 Bergholm 1997, 96–98.

248 Salomaa 1959, 362.

työläisten, automiesten ja merimiesten palkkaehdot noudattivat kyseisten ammattialojen sopimuksia.²⁴⁹

Eri työntekijäryhmien kollektiivista toimintaa johti Paraisilla silti Rakennustyöläisten Liiton osasto n:o 140. Se kasvoi sodan jälkeen suureksi ammattiosastoksi. Vuonna 1948 se oli 753 jäsenellään Rakennustyöläisten Liiton lähes 300 ammattiosastosta neljänneksi suurin. Vasta vuonna 1956 Paraisille perustettiin uudelleen – neljännesvuosisadan tauon jälkeen – Metallityöväen Liiton ammattiosasto. Taustalla oli ammattiryhmien erilaisten etujen lisäksi sosiaalidemokraattien pyrkimys luoda vastavoima paikallisen ammattiyhdistystoiminnan kommunistiselle johdolle.²⁵⁰ Lappeenrannassa yhtiön työväen keskuuteen perustettiin vuonna 1941 oma ammattiosasto, Rakennustyöläisten Liiton osasto n:o 173. Vuonna 1948 siihen kuului 573 jäsentä.²⁵¹

Työehtosopimusjärjestelmän rakentamiseen liittyi luottamusmiesjärjestelmän laajentuminen ja vahvistuminen. Eri työlaeissa oli vuodesta 1917 lähtien ollut määräyksiä työntekijäin mahdollisuudesta valita luottamusmiehiä. Määräykset olivat kuitenkin pysyneet melko vähämerkityksisinä, koska työnantajat olivat kieltäytyneet hyväksymästä ammatillisten järjestöjen valitsemia luottamusmiehiä lain tarkoittamiksi edustajiksi. Ammatillisista järjestöistä riippumattomalle pysyvälle edustuskäytännölle taas ei ollut edellytyksiä. Ammattiosastot olivat yhtä kaikki valinneet luottamusmiehiään ja ainakin voimantunnon kausinaan myös ilmoittaneet heidät työnantajalle, kuten oli tapahtunut Paraisilla 1920-luvun jälkipuolella. SAK:n ja STK:n vuosien 1944 ja 1946 yleissopimusten nojalla vahvistettiin muodollisesti kaksi eri luottamusmiesinstituutiota, työväensuojelulakien sääntelemä ja työehtosopimusjärjestelmään sisältyvä. Käytännössä, ja jo kes-

249 “Pöytäkirja Paraisissa Paraisten Kalkkivuori Oy:n pääkonttorissa heinäkuun 3, 4, 6 p-nä 1946 pidetyistä neuvottelukokouksista, joiden tarkoituksena oli työehtosopimuksen ja uusien palkkalistojen erinäisten kohtien tarkempi selvittely”. Arbetsavtal. A 4/3. PHA.

250 Jarl Granlundin (22.4.1981), Martin Henrikssonin (28.4.1981) ja Armas Virran (28.5.1981) haastattelut (haastattelijana Pekka Sörensen). PHA.

251 Jäsenmäärätiedot: Salomaa 1959, 355–356.

kusjärjestöjen suosituksen mukaan, kumpaakin tehtävää hoiti useimmiten sama henkilö, kunnes 1970-luvun alkupuolella uusi työsuojelun valvontaorganisaatio muutti lakisääteisen luottamusmiehen työsuojeluvaltuutetuksi.

Sodan jälkeen yrityksiin perustettiin myös uusi osallistumisjärjestelmä, tuotantokomiteat. Niistä säädettiin vuonna 1946 kolmivuotinen, vuonna 1949 pysyväksi muutettu laki, joka oli voimassa vuoden 1979 yhteistoimintalakiin saakka. Tuotantokomitea oli perustettava kaikkiin määrätyn kokoisiin, käytännössä yli 50 työntekijää työllistäneisiin teollisuuslaitoksiin, esimerkiksi Kalkkivuori-yhtiössä yksi komitea kullekin tuotantopaikkakunnalle. Komiteassa olivat edustettuina työnantaja, työntekijät ja toimihenkilöt. Kahden viimeksi mainitun ryhmän edustajat valittiin vaaleilla.

Työtä ja työntekijää koskeva tieto tuli 1940-luvun puolivälin tienoilla aiempaa näkyvämmäksi kysymykseksi. Työterveyslaitoksen perustaminen pantiin alulle. Emil Sarlin osallistui Helsingin Seurahuoneella toukokuussa 1945 järjestetyille päivällisille, joilla tällaisen laitoksen puuhaajat lääkintöhallituksen pääjohtajan johdolla saivat talouselämän keskeiset vaikuttajat hankkeen taakse. Muiden suurten teollisuusyritysten tavoin Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiö tuki lahjoituksin päivällisten jälkeen perustettua Ammattilääketieteellistä tutkimussäätiötä.²⁵² Vuonna 1951 valmistuneessa Työterveyslaitoksessa yhdistyivät laaja-alaisesti lääkärin, insinöörin ja psykologin tiedot, ja laitoksen hallinnossa oli edustuksensa niin eturyhmillä, valtiolla kuin asiantuntemuksellakin.

Työnantajajärjestöjen perustama Teollisuuden työnjohtopisto järjesti ensimmäisen kurssinsa keväällä 1946. Työnjohtajan taito, kyky ja tahto toimia työnantajan luottamusmiehenä oli tullut polttavan ajankohtaiseksi kysymykseksi työsuhteiden ja poliittisten voimasuhteiden muuttuessa. Työnjohtajakoulutuksen tarve liittyi myös työtehon kohottamisen ja tuotannon rationalisoinnin pyrkimyksiin, joita erityisesti sotakorvaukset vahvistivat. Taylorismin keskeistä menetelmää, työntutkimuksia, oli sovel-

252 Noro 1978, 44; Hallitus 4.9.1945 § 12. PHA.

lettu 1930-luvulla vasta muutamassa harvassa suomalaisyrityksessä, mutta 1940-luvun jälkipuolella työntutkijat ilmaantuivat yhä useammalle työpaikalle, myös Paraisten yhtiön tuotantolaitoksiin.

Sodanjälkeiset vuodet olivat työnantajien sosiaalitoiminnan korkeasuhdannetta.²⁵³ Huutava pula kaikkinaisista elämisen tarvikkeista korosti tämän toiminnan merkitystä. Myös työvoimapula vaikutti samaan suuntaan. Rahapalkan lisänä olleet sosiaaliset etuudet saivat merkitystä työvoimasta kilpailtaessa. Elintarvikkepula itsessään loi työvoiman niukkuutta. Kalkkivuori-yhtiön sodan aikana hiljennyt tuotanto kääntyi jälleen kasvuun vuonna 1945, mutta yhtiöllä oli vaikeuksia hankkia jaksavia työntekijöitä raskaisiin töihin, kuten kalkkikiven louhintaan.²⁵⁴

Työnantajien sosiaalisen toiminnan uudet piirteet eivät kuitenkaan liittyneet vain sodanaikaiseen ja -jälkeiseen puutteen aikaan. Tästä toiminnasta karsittiin näkyvästi työväenliikettä vastaan suuntautuneet ideologiset ainekset. Ne, jotka työnantajakärjestöissä vastasivat näistä asioista, ottivat etäisyyttä paternalismiinkin. STK:n vuonna 1948 julkaisemassa kirjassa *Teollisuuden sosiaalinen toiminta* varoitettiin siitä, että ”työnantajain sosiaalitoimenpiteet saavat liian isällisen ja holhoavan luonteen, joka vaikuttaa poistyyöntävästi henkilöstöön”. Henkilöstöön kuuluvat oli saatava ”vapaaehtoisesti ja oma-aloitteisesti olemaan mukana sosiaalityön eri muodoissa”.²⁵⁵

Sosiaalitoiminta hahmottui aiempaa selvemmin omaksi lohkokseen yritysorganisaatiossa. Muutamia suuriin puunjalostusyrityksiin oli jo 1920-luvun lopulla palkattu erityinen huoltotarkastaja. Tehtävään valitut olivat naisia, muutamat aiempia naispuolisia ammattientarkastajia. Toisen maailmansodan jälkeen sosiaalisen toiminnan johdossa oli tavallisesti miespuolinen sosiaalipäällikkö, useassa tapauksessa entinen upseeri.²⁵⁶ Paraisten

253 Linaus Nordberg 1980, 540.

254 Nyström 1951, 290.

255 Kaitila 1948, 18–19.

256 Kettunen 1994, 255–258. – Henkilöstötyön historian esityksissä (esim. LePointe & Tienari 2015) 1920- ja 1930-luvun naispuoliset huoltotarkastajat

yhtiön hallinnossa tämä toiminta-alue oli vielä talvisodan jälkeen varsin eriytymätön. Tätä kuvastaa sekin, että STK:n vuosina 1940 ja 1941 järjestämissä yritysten “huoltopäälliköiden” kokouksissa yhtiötä edustivat yli-insinööri Max Candelin Paraisilta ja isännöitsija Hans Bröckl Lappeenrannasta.²⁵⁷ Tosin jo tuolloin sekä Paraisilla että Lappeenrannassa oli erityinen sosiaalipäällikkö. Yhtiötä vuodesta 1917 palvelleesta prokuristi Ossian Engblomista tehtiin Paraisten laitosten sosiaalipäällikkö vuonna 1936, ja agronomi Eric Arppesta tuli pari vuotta myöhemmin sosiaalipäällikkö Lappeenrantaan.²⁵⁸

Se, mitä monissa puunjalostusteollisuuden yrityksissä ja myös Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiössä 1940- ja 1950-luvuilla tapahtui, oli kuitenkin pikemmin paternalismin uudenaikaistumista kuin sen heikkenemistä. Edellisessä luvussa kuvatut, 1920- ja 1930-luvulla alullepannut tai systematisoidut toiminnot jatkuivat laajentuneina – lukuun ottamatta suojeluskuntia ja lot-tayhdistyksiä. Vanhasta siteestä näiden lakkautettujen järjestöjen ja Paraisten yhtiön välillä muistutti Nauvon Pensarista hankittu henkilöstön urheilu- ja lomanviettoalue. Yhtiö ehti syksyllä 1944 ostaa tämän Turunmaan suojeluskuntapiirin harjoitus- ja ammunta-alueen viime hetkellä ennen kuin yhtiön säännöllistä tukea nauttinut myyjä lakkasi olemasta.²⁵⁹

Miten oli mahdollista yhdistää pariteettinen työmarkkina-kompromissi, työnantajan työnjohtovalta ja henkilökohtaista samastumista edellyttävä yritys yhteisö? Sodanjälkeisinä vuosina kävi selväksi, että näiden kolmen periaatteen välillä oli jännitteitä, jotka juontuivat etujen erilaisuudesta.

Kokemukset työnantajavallan jatkuvuudesta saattoivat heikentää ammattiyhdistysten sitoutumista työmarkkinaosapuolten

on sivuutettu.

257 Pöytäkirjat teollisuuden huoltoapäälliköiden kokouksista 24.7.1940 (paikalla Candelin), 9.-10.12.1940 (paikalla ensimmäisenä päivänä Bröckl ja Candelin, toisena vain Bröckl) ja 30.1.1941 (paikalla Bröckl ja Candelin). STK I C 6:1. ELKA.

258 Nyström 1951, 307; “Eric Arppe 70 v.”. PK 2/1959.

259 Hallitus 3.11.1944 § 1. PHA; Erik Törnqvistin haastattelu 23.3.1999.

“pariteetti-ideologiseen”²⁶⁰ määrittelyyn ja sen mukaiseen kompromissin tavoitteluun. Nuo kokemukset saattoivat kuitenkin myös vahvistaa tällaista sitoutumista, mutta tavalla, joka uhkasi työnantajavaltaa. Ammattiyhdistysliike pyrki vetämään pariteettisten neuvottelu- ja sopimussuhteiden kentälle asioita, jotka työnantajien mielestä kuuluivat heidän työnsäjohtovaltansa piiriin. Jotkut työnantajat saattoivat kaivata myös vanhoja hyviä aikoja, jolloin neuvotteluihin ja sopimuksiin ei tarvinnut ensinkään myöntyä. Yhtiöyhteisön muodostama “me” oli puolestaan selvästi erilainen kuin ne “me”-toimijat, jotka olivat työmarkkinoiden eturistiriitojen osapuolina. Yhteisön jäsenyyden korostaminen saattoi toisaalta avata sentyyppisiä osallistumisen näkymiä, jotka olivat hankalasti sovitettavissa työnantajavallan ylläpitämiseen.

Kuitenkin pariteettinen työmarkkinakompromissi, työnantajan työnsäjohtovalta ja yhtiöyhteisöllisyys nivoutuivat toisiinsa institutionaaliseksi ja ideologiseksi kokonaisuudeksi. Näyttää siltä, että tämän mahdollisesti välittävä periaate, jota voidaan kutsua näkemykseksi tuotantoprosessista funktionaalisen yhteistoinnina. Seuraavassa perustellaan ja konkretisoidaan tätä tulkittaa. On korostettava, että se ei sinänsä sano mitään työelämän ristiriitojen lieventymisestä tai jyrkentymisestä. Kyse oli pikemmin sen kontekstin muuttumisesta, jonka sisällä ristiriitoja ilmaistiin ja säänneltiin.

4.2 Yhteisö, julkisuus ja perhe

Paraisten yhtiö alkoi 50-vuotisjuhlansa jälkeen julkaista henkilöstölehteä nimeltä *PK-lehti*. Talvella 1949 ilmestyneen ensimmäisen numeron avasi Emil Sarlinin tervehdys. Hän selitti yhtiön 50-vuotismitalin kuvaa vuorta iskevästä kivenlouhijasta. Se oli utteran työn vertauskuva, mutta kertoi myös alkutilanteesta, jonka yritys oli tuotannollisen edistyksen myötä jättänyt kauas taakseen. Koneellistaminen, työnjaon eriyttäminen ja tuotannon

260 Pariteetti-ideologiasta ks. Bruun 1979, 158–161.

laajentaminen usealle paikkakunnalle olivat tämän edistyksen pääpiirteitä. Henkilökunnan lukumäärä oli kohonnut paristakymmenestä kolmeen tuhanteen. Heitä kaikkia yhdisti ”pyrkimys olla osaltaan luomassa kalkkikiven, kalkin, sementin ja keramiikkituotteiden aloilla omavaraista Suomea”. Työ yhteisten päämäärien hyväksi synnytti ”yhteenkuuluvaisuuden tunteen, joka oli välttämätön edellytys, jotta työ muodostuisi viihtyisäksi”. Tätä yhteenkuuluvaisuutta lujittaakseen yhtiö oli päättänyt ryhtyä julkaisemaan henkilöstölehteä. Sen oli määrä toimia yhdyssiteenä ”niin hyvin yhtiön johdon ja sen henkilökunnan kuin myöskin eri paikkakunnilla sijaitsevien tehdasosastojen välillä”.²⁶¹

Sarlinin lyhyessä viestissä oli useita ainesosia, jotka hän satoi toisiinsa. Ydinasiiana oli tuotannolliseen tehokkuuteen tähtäävä, teknologiaan ja työnjakoon perustuva funktionaalinen yhteistoiminta. Tähän yhdistyi henkilökohtaista sitoutumista edellyttävä yhteisöllisyys. Sekä funktionaalinen yhteistoiminta että identiteettin muodostava yhteisöllisyys ylittivät paikalliset rajat kahdessa mielessä. Puhe oli sekä kansakunnasta että yhtiöstä, joka toimi monella paikkakunnalla. Kansakunta pyrki omavaraisuuteen, ja yhtiöllä oli oma työnjaollinen tehtävänsä tavoitteen saavuttamisessa. Se oli kalkkipohjaisten tuotteiden kansallisen käyttöarvon määrittelemä tehtävä, ja yhdessä tuotantoprosessin työnjaon luomien siteiden kanssa se yhdisti yhdeksi yhteiseksi niin yhtiön johdon ja henkilökunnan kuin sen eri paikalliset osastot.

Näkemyksellä oli yhteytensä sotavuosien kysymyksenasetteluihin. Tuolloin oli saanut uutta voimaa sellainen käsitys yhteiskunnasta, jota voidaan kutsua funktionalistiseksi. Erilaisten ajankohtaisten ongelmien ja ratkaisujen määrittelijät tarkastelivat yhteiskuntaa työnjaollisena kokonaisuutena, jonka eri tehtävät oli koetettava rationalisoida ja täyttää niin, että niukka ja usein vajaakykyinen työvoima olisi mahdollisimman taloudellisessa käytössä ja toimintahäiriöt estyisivät. Näkökulmaa hallitsivat välttämättömyyksiksi ymmärretyt kansalliset tehtävät. Kaikella tällä oli merkitystä uusissa oloissa sotien jälkeen. Kansalliseen välttämättömyyteen vetosivat 1940-luvun puolivälin jälkeen yhtä

261 Emil Sarlin: ”Yhdysside”. *PK-lehti* 1/1949.

hyvin sosialisoinnin vaatijat kuin yksityisen yritystoiminnan puolustajat.

Sotavuosina porvarillistenkin talousoppineiden ja -poliitikkojen keskuudessa oli voittanut alaa käsitys, että talouden entistä laajempi valtiollinen ohjaus oli tullut jädäkseen. Sodan jälkeen vuonna 1946 asetettua sosialisointikomiteaa pohjusti näkemys, jonka esimerkiksi SAK:n sosiaalidemokraattinen puheenjohtaja Emil Huunonen ilmaisi sanomalla, että ”sosialisointi merkitsee juuri järkipäätä kansantalouden hoitoa”.²⁶² Paraisten yhtiön hallituksessa esiintyi näihin aikoihin huolestuneisuutta siitä, maksettaisiinko mahdollisesti sosialisoitavasta yrityksestä käypä korvaus.²⁶³ Tosiasiassa sosialisointisuunnitelmat hautautuivat yllämainittuun komiteaan, ja 1940-luvun lopulla tapahtunut poliittinen käänne vahvisti yksityiseen omistusoikeuteen perustuvan yritystoiminnan asemaa. Joka tapauksessa erilaiset talouden yhteiskunnallista sääntelyä koskeneet sodanaikaiset ja sodanjälkeiset tavoitteenasettelut suuntasivat myös yksityisen yritystoiminnan edustajien argumentointia. Yritystoimintaa ei esitetty voitontavoitteluna, vaan kansantaloudellisten tehtävien täyttämisenä ja tuotantoteknologisen rationaalisuuden toteuttamisena.

262 ”Sosialisomisasiassa päästävä eteenpäin”. *Palkkatyöläinen* 22.11.1946; Kettunen 1994, 350.

263 Asian otti esiin juuri 80 vuotta täyttänyt hallituksen puheenjohtaja, pankinjohtaja Josef Lönnblad, kun käsiteltiin yhtiön osallistumista Paraisille suunnitellun rautatien kustannuksiin. Lönnblad merkitytti pöytäkirjaan kantansa, jonka mukaan yhtiön oli asetettava osallisuudelleen ehtoja, muun muassa ”att, i betraktande därav att en statskommittée tillsatts för att undersöka och utreda frågan om socialisering av privata företag, i händelse av eventuell socialisering av bolagets egendom och drift, denna förbindelse [rautatie] vid fastställande av bolagets tillgångar och skulder icke ens till någon del får minska värdet av bolagets nettoförmögenhet samt att de av bolaget på grund av densamma gjorda inbetalningarna, för så vitt dessa icke genom redan verkställda avskrivningar amorterats, till sina fulla belopp utgöra tillgångar, som i motsvarande grad höja värdet av bolagets egendom och i följ därav likaledes den ersättning, som för den socialiserade egendomen och rörelsen erlätts.” Hallitus 6.9.1946 § 2. PHA.

Sarlinin edellä kuvatussa sanomassa yritys ei kuitenkaan ollut vain kokonaisuutta palveleva osa, vaan myös itsessään kokonaisuus. Tältä kannalta on tärkeitä kiinnittää huomio foorumiin, jolla viesti esitettiin ja jota se perusteli. Paikalliset rajat ylittävä yhtiöjulkisuus oli merkittävä uutuus, jonka avulla yhtiöyhteisöä voitiin luoda uudella tavalla.

PK-lehti ei ollut ensimmäisiä suomalaisia henkilöstölehtiä. Useat kymmenet yritykset olivat jo aikaisemmin alkaneet julkaista omaa lehteään. Ennen toista maailmansotaa muutamilla puunjalostusteollisuuden yrityksillä oli jo henkilöstölehti, mutta varsinainen perustamisboomi alkoi 1940-luvun puolivälissä.²⁶⁴ Se, että Paraisten yhtiö oli tässä asiassa hieman myöhässä, saattoi kuvastaa yleisempää piirrettä. Työnantajapolitiikan uutuuskien omaksumisessa yhtiö oli lähempänä kansallista kärkeä 1920- ja 1930-luvuilla kuin 1940-luvun lopulla ja 1950-luvun alussa, jolloin päätöksentekoa hallitsivat vanhat miehet toimitusjohtajasta hallituksen jäseniin.

STK järjesti huhtikuussa 1948 “tehdaslehtien” toimittajien neuvottelupäivät. Keskusjärjestön sosiaaliosaston päällikkö Tapani Virkkunen liitti tehdaslehden tehtävän uuteen “aktiiviseen henkilökuntapolitiikkaan”. Tavoitteena oli “sopeuttaa nykyaikainen komplisoitu työntekijä tuotannon piiriin”, ja keskeisenä keinona oli “nykyaikainen psykologia”. Virkkusen mukaan työntekijä “ei nimittäin mielellään kuuntele työnantajan puhetta, ainakin hän yleensä epäilee kaikkea, mitä työnantaja hänelle sanoo”. Tehdaslehden välityksellä kuitenkin “työnantajan puhe tehoaa työntekijöihin, sillä tehdaslehden kautta puhuessaan työnantajan ei tarvitse astua esiin, vaan hän voi hyvinkin paljon pysytellä näkyvämmänä”. Hänen ei tarvinnut puhua “vakavasti ja juhlallisesti, vaan hänen tulee käyttää leppoisaa äänilajia ja hauskoja käänteitä”. Lehden avulla hän saattoi tehostaa sosiaalisten toimenpiteidensä “psykologista vaikutusta” ja kehittää “oikeata työpaikkahenkeä ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta”.²⁶⁵

264 Lehmus 1947.

265 Tapani Virkkunen: “Tehdaslehden tarkoitus”. Liitteenä STK:n sosiaaliosaston kiertokirjeessä n:o 553/48 28.6.1948. Sosiaaliosaston kiertokirjeet

Vuotta myöhemmin aloittaneessa *PK*-lehdessä nämä Virkkusen mainitsemat pyrkimykset olivat selvästi näkyvillä. Vuosittain julkaistiin neljä numeroa suomen- ja ruotsinkielisinä laitoksina. Kielisuhteita kuvasti hallituksen laskelma, jonka mukaan lehteä tarvittiin 1200 ruotsinkielistä ja 1700 suomenkielistä kappaletta.²⁶⁶ Lehden ensimmäinen toimittaja oli maisteri Våring Jernström. Monella paikkakunnalla toimivan yrityksen henkilöstölehti suuntautui luomaan ylipaikallista yhtiöyhteisöä, joka koostui paikallista omaleimaisuuttaan toisilleen esitelleistä ja itselleen kirkastaneista paikallisyhteisöistä. Painetulla sanalla oli tässä sama merkitys, jota Benedict Anderson on eritellyt kansakunnan muodostumisen yhteydessä: sen avulla tehtiin “kuviteltua yhteisöä”.²⁶⁷

Yhtiöjulkisuus tarjosi uusia mahdollisuuksia yhteisön symboliseen korostamiseen. Etuliite ‘PK’ ilmaantui mitä moninaisimpiin yhteyksiin. “Paraisten pidetty PK-sisar” Benita Johansson meni vuonna 1952 naimisiin “tunnetun PK-miehen”, arkkitehti Ragnar Nybergin kanssa ja niin muodoin jätti terveysisaren toimensa muttei “hävinnyt piiristämme”.²⁶⁸ PK-reportteri teki juttuja erilaisista PK-rienoista, kuten Lappeenrannan PK-näytelmäkerhon vireästä PK-näyttelemisestä. PK-motoristi kertoi kesälomamatkastaan.²⁶⁹ PK-paikkakuntien välille luotiin myös konkreettisempia kontakteja, joita henkilöstölehti selosti laajasti. Urheilukisat kuuluivat tärkeimpiin. PK-olympialaiset vakiintuivat vuotuisiksi merkkitapahtumaksi, ja PK-jalkapallo pyöri ahkerasti. *PK*-lehden PK-kilpailuista, kuten PK-ristisanatehtävistä, saattoi saada pääpalkinnoksi matkan vapaavalintaiselle toiselle PK-paikkakunnalle. Palkinnonsaajan edellytettiin laativan lehteä varten kertomuksen matkan hauskuuksista. Erään kilpailuideansa toimittaja sai kuningatar Elisabethin kruunajaisasusta

1945–1949. STK I D 17:1. ELKA.

266 Hallitus 4.2.1949 § 2.

267 Anderson 1991, 37–46.

268 “PK-sisar vaihtuu”. *PK* 1/1953.

269 H.K.-ja (= Heikki Kuvaja): “Syntipukki pahassa pulassa”. *PK* 1/1952; E.J.T.: “PK-motoristi kesämatkalla”. *PK* 1/1952.

vuonna 1953. Pukuun oli kirjailtu Brittiläisen kansainyhteisön eri alueita edustavia kukkia. Lukijoita pyydettiin nyt kehittelemään PK-kuningattarelle soveltuva kruunajaispuku, jossa kukin PK-paikkakunta olisi edustettuna omalla nimikkokasvillan. Tiedossa ei ole, kuinka moni kaivostyömies tai sementtitehdastyöläinen innostui tehtävästä. Joka tapauksessa kilpailun voitti “ylivoimaisesti” diplomi-insinööri Urho Valtakari Lappeenrannasta.²⁷⁰ Seikkaperäisesti perustellulla ehdotuksellaan hän osoitti kotiutuneensa hyvin PK-yhteisöön, vaikka olikin ollut vuonna 1947 palvelukseen tullessaan yhtiön ensimmäinen suomenkielinen insinööri.²⁷¹

Ylipaikallinen yhtiöyhteisö sai voimansa paikallisyhteisöistä. Yhtiön organisaatio rakentui paikallisyksiköiden varaan. Näiden asema ja merkitys sijaintipaikkakunnalla vaihteli. Yleisesti voidaan sanoa, että yhtiön läsnäolo paikallisyhteisöissä vahvistui osittain paradoksaalisella tavalla, nimittäin sitä tietä, että kehittyi instituutioita, jotka tekivät sen läsnäolon aiempaa välillisemmäksi. Yhtiö delegoi tehtäviään toisaalta julkiseen sfääriin, kunnalle, toisaalta yksityiseen sfääriin, perheelle, mutta samalla muovasi vahvasti molempia.

Paraisilla Malmi ympäristöineen erotettiin kauppalaksi vuoden 1948 alusta. Suunnitelma oli ollut vireillä 30 vuotta. Yhtiön ja kunnallishallinnon kiinnostuksen, yhteistyön, työnjaon ja ristiriitojen kohteena oli nyt aiempaa selvemmin sama paikallisyhteisö. Paraisten historian kirjoittajan sanoin:

Kun kauppa syntyi ja kasvoi tavallaan tehtaan varjossa, se ei voinut olla ottamatta ratkaisuisaan huomioon yhtiön toiveita, ja toisaalta yhtiö itse näytti hakeutuvan sellaisille toimialueille, jotka oikeastaan olisivat kuuluneet kunnalle. Enimmäkseen oli kysymys asioista, jotka yhtiön oli liiketoimintansa vuoksi saatava kuntoon paljon ennen kuin kauppa oli niistä kiinnostunut. Ja

270 “Puku PK-kuningattarellemme”. *PK* 3/1953; “Urho Valtakari voitti kuningatarkilpailun”. *PK* 4/1953.

271 Urho Valtakarin haastattelu 14.4.1987 (haastattelija ilmeisesti Merja Sundström, merkintä MSt). PHA.

kun suuryhtiö investoi, tuloksena oli tavallisesti niin mittavia laitoja, että niiden piiriin mahtui kuntakin.

Yrityksen eri eturyhmien ristiriidat siirtyivät kunnallisen päätoimintakentälle, mutta paikallisyhteisön riippuvuus yhtiöstä myös lievenytti niitä. Erik Sarlin tuli Paraisille vuonna 1946 keventämään isänsä työtaakkaa yrityksen johtamisessa ja astui pian tämän sijalle kunnallistoimintaan. Hänet valittiin kauppala- ja valtuuston ensimmäiseksi puheenjohtajaksi. Kalkkivuori-yhtiön väkeä istui valtuustossa enemmänkin, esimerkiksi sosiaalipäällikkö Engblom sekä useita luottamusmiehiä pääluottamusmiehen Aaltosen johdolla. Poliittiset voimasuhteet olivat porvarien ja sosialistien kesken melko tasaiset. Kauppala- ja valtuuston viiden vuoden ajan niukka enemmistö oli ruotsalaisen kansanpuolueen melkein yksinään muodostamalla porvarillisella puolella, sen jälkeen vasemmistolla, jonka sisällä taas kansandemokraatit olivat sosiaalidemokraatteja vahvempia. Maalaiskunnan liityessä kauppalaksi vuoden 1967 alusta tilanne muuttui porvarien eduksi, ja samaan aikaan vasemmiston sisällä sosiaalidemokraatit nousivat kansandemokraattien edelle.²⁷²

Yhtiön läsnäolo paikallisyhteisöissä toteutui paljolti modernin tilansäätelyn, asemakaavoituksen, välityksellä. Omakotialueita kasvoi yhtiön myymille tonteille sen rahoitus-, materiaali- ja suunnittelutuella. Muutos näkyi 1940-luvun lopulta lähtien erityisen selvästi Lappeenrannassa. Siellä yhtiön väelle syntyi aivan uusia asuntoalueita. Omakotitalon rakentaminen ei merkinnyt irtautumista yhtiöyhteisöstä ydinperheen yksityisyyteen. Tästä yhtiö piti huolta esimerkiksi puutarhanhoitokilpailujen avulla. Perhettä vahvistettiin juuri yhtiöyhteisön toimijana.

272 Suistoranta 1985, 400–403, 427–430. – Useissa kauppalloiksi muodostetuissa tehdasyhdyskunnissa näkyi samantapainen teollisuusyrityksen ja –useimmiten selvenneen vasemmistojohtoisen – kunnallistoiminnan kytkös ja myös ristiriita ympäröivän maalaiskunnan kanssa. Högforsin tehtaan ja Pyhäjärven kunnasta vuonna 1931 kauppalaksi erotetun Karkkilan suhteesta ks. Rentola 1992, 773–804.

Metaforana perhe laajentui tarkoittamaan itse yhtiöyhteisöä. Henkilöstölehdessä oli osasto perhetapahtumille, ja näiden mainittiin koskevan ja koskettavan koko PK-väen muodostamaa perhettä.²⁷³ Työläisperheet, joissa oli useassa sukupolvessa palveltu yhtiötä, olivat otollinen todiste yhtiön muodostamasta perheyhteydestä.²⁷⁴ Tällä tavoin kaksinkertaisiksi perhetilaisuuksiksi rakennettiin yhtiön eri tehdaspaikkakunnilla vietetyt joulujuhlat. Kaikkien mukaanpääsyn mahdollistamiseksi juhla järjestettiin ainakin Paraisilla ja Lappeenrannassa useampana iltana. Monipuoliseen ohjelmaan kuului pitkään palvelleiden palkitseminen mitalein ja palkintojen jakaminen muun muassa aloitkilpailuissa ja puutarhakilpailuissa menestyneille. Kernaasti muistutettiin, että joulujuhlaperinteen oli pannut alulle rouva Edit Sarlin. Vuonna 1907 hän oli ensi kerran kutsunut yhtiöläisten lapsia kotiinsa joulujuhlaan.

Perhekäsitteen metaforista voimaa saattoi lisätä sekin, että Paraisten yhtiöön tarttui perheyhtiön väriä. Emil Sarlinin yhtiöstä hankkima huomattava osakeomistus ei tosin tähän riittänyt, mutta Sarlinin perheen asema yhtiön johtamisessa oli 1940-luvun lopulla ja 1950-luvun alkupuolella entistä vahvempi ja näkyvämpi. Vanhan vuorineuvoksen tukena olivat oma poika ja vävyt, Candelin Paraisilla ja Bröckl Lappeenrannassa.

Perhemetaforan avulla oli mahdollista pitäytyä sosiaalisten suhteiden paternalistisessa esittämisessä ja mieltämisessä. ”Nykyaikaisen työntekijän” psykologinen käsitteleminen, mitä esimerkiksi STK:n Virkkunen suositteli tehdaslehtipäivillä 1948, edellytti kuitenkin myös sellaista puhetapaa, joka lähti yhteisön jäsenyyteen liittyvästä tasavertaisuudesta. Tämä näkyi myös PK-lehdessä. Kaikkia puhuttelevan sävyn löytäminen ei tosin ollut helppoa. Kirjoitusten kepeässä hyväntahtoisuudessa heijastui usein yliopistosivistyksen tukema keskiluokkainen näkökulma, jota ainakin osa työväestöstä oletettavasti vierasti. Ongelmatonta ei ollut vastaanoton kannalta sekään taloudellinen valis-

273 ”Mitä tapahtuu perheessä?”. *PK* 2/1949.

274 Esim. Joever 1989, 104.

tus, jota välittivät yhtiön vuosikertomusten sisältöä selostaneet ja kansantajuistaneet katsaukset. Sanoma edellytti työntekijöiltä samastumista yrityksen etuun. Tätä sanomaa vastassa oli – vaikkei vastakohtaa esimerkiksi *PK*-lehdessä mitenkään julkituotu – vasemmistolaisen työväenliikkeen ideologia, jonka mukaan luokkaristiriidat olivat perustavia. Luultavasti työläisen ei kuitenkaan tarvinnut olla poliittisesti aktiivinen kokeakseen, että paternalistisessa puhunnassa oli jotain alistavaa ja erittelemättömässä yhteisyyden korostuksessa jotain vääristävää.

Ajatus tuotannosta funktionaalisen yhteistoimintana toi tähän yhteyteen vaikeammin torjuttavan elementin. Se tarjosi työorganisaation hierarkialle perustelun, jonka työväenjohtajakin periaatteessa hyväksyivät. Tuotantokomiteat olivat tässä mielessä huomionarvoinen osallistumisjärjestelmä.

4.3 Osallistuminen ja tieto

Tuotantokomiteat

Laki tuotantokomiteoista syntyi vuonna 1946 kansandemokratien, sosiaalidemokraattien ja maalaisliiton muodostaman ns. kolmen suuren hallituksen esityksestä. Eri tavoin ymmärretty taloudellisen demokratian ajatus kuului hankkeen perusteluihin, mutta tuotantojärjestelmän mullistajaksi uutta organisaatiota ei yleensä ajateltu. Vastaavia järjestelmiä pystytettiin toisen maailmansodan jälkeen myös muissa Pohjoismaissa ja Länsi-Euroopan maissa. Työväenliikkeessä sosiaalidemokraatit ja kommunistit taistelivat keskenään yhä rajummin vuoden 1946 jälkeen, mutta molemmat katsoivat omalla tavallaan, että tuotantokomiteoiden tuli edistää demokraattisen valtion yhteiskuntapoliittisia tavoitteita. Tämä tapahtuisi perehdyttämällä työntekijöitä talouden toimintatapoihin ja mukauttamalla yritystaloutta siihen, mikä oli kansantaloudellisesti rationaalista.²⁷⁵

275 Turunen 1990; Kettunen 1994, 347–350.

Työkuri ja työmaajuopottelun vastustaminen olivat työväenjärjestöille tärkeitä teemoja sodan jälkeen. Lähinnä kommunisteille asian esilläpitoon antoi lisäpontta näkemys sotakorvauksista antifasistisena tehtävänä. Tuotantokomitealain rinnalla eduskunta hyväksyi kolmen suuren hallituksen esityksestä myös ns. pinnarilain eli lain työtä vieroksuviiden henkilöiden määräämisestä työhön tai erityistyölaitokseen.

Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön Paraisten tehtaiden tuotantokomitea antoi syyskuun 9. päivänä 1948 seuraavan julistuksen yhtiön palveluksessa oleville:

Todettujen laiminlyöntien vuoksi kehoitetaan kaikkia tarkoin noudattamaan lakimääräisiä ja sopimuksenmukaisia työn alkamis- ja lopettamisaikoja sekä ruokailu- ja kahvitaukoja. Aikakorttien leimaus tarkistuskellossa on jokaisen tähän velvoitetun ehdottomasti ja *itse* suoritettava. Sallia tai kehoittaa toista henkilöä leimaamaan kortti on petollisena tekona jyrkästi tuomittava. Edellä mainittujen säädösten noudattaminen on tärkeätä tuotannon häiriintymisen ja henkilökohtaisten ikävyyksien välttämiseksi.

Julistuksen allekirjoittajina olivat tuotantokomitean puheenjohtaja Albert Aaltonen ja sihteeri Max Candelin.²⁷⁶ Aaltonen oli kommunisti, joskin valtakunnallisesti vähemmän tunnettu kuin Aimo-veli, joka oli Suomen kommunistisen puolueen puheenjohtaja. Julistuksen ajankohta on huomionarvoinen. Kommunistit olivat juuri joutuneet hallituksesta oppositioon ja yleisen käsityksen mukaan keskittyivät levottomuuksien nostattamiseen työpaikoilla. Paraisten johtava kommunisti vaati lakien ja sopimusten noudattamista.

Tuotantokomiteoiden tehtäväluettelossa oli silmämääränä tehokas ja häiriötön tuotanto erityisesti resurssipulan oloissa, mutta myös pitemmällä tähtäyksellä. Oli parannettava työmenetelmiä ja työn organisointia ja huolehdittava työkurista. Poltto- ja

276 Tuotantokomitea/Parainen 9.9.1948 § 3. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PHA.

raaka-aineiden tehokasta käyttöä oli valvottava, samoin tuotteiden saattamista markkinoille. Tuotantokomitean kuului suunnitella varusteiden ja elintarvikkeiden hankintaa työntekijöille ja toimihenkilöille, ammatillisen ja teknillisen koulutuksen edistämistä sekä vapaa-ajan järjestämistä. Työturvallisuutta ja työpaikan terveysoloja ja viihtyisyyttä oli kohennettava. Laki sisällytti tehtäviin myös työrauhan edistämisen.

Työelämän tutkimuksessa tuotantokomiteoiden merkitys on yleensä tulkittu vähäiseksi.²⁷⁷ Niiden oikeudet rajoittuivat neuvon antamiseen ja tiedon saamiseen, tähänkin melko ahtaissa rajoissa. Komiteoiden toimintaa ehdollistivat ja rajasivat toisaalta työehtosopimusjärjestelmä ja siihen liittynyt luottamusmiesjärjestelmä, toisaalta työnantajan direktio-oikeus. Työväen edustajien alkuinnostusta seurasi usein pettymys, ja tavallisen työväestön keskuudessa alkuinnostuskin oli suhteellista. Paraisten ensimmäisissä tuotantokomiteavaaleissa syyskuussa 1946 työläisistä vain joka kuudes vaivautui käyttämään äänioikeuttaan – toimihenkilöistä sitä vastoin yli 60 prosenttia, mutta myöhemmin heidänkin aktiivisuutensa laimeni.²⁷⁸ Lappeenrannassa niin työläisten kuin toimihenkilöiden osallistuminen oli vilkkaampaa kuin Paraisilla. Joka toinen vuosi järjestettyihin vaaleihin osallistui 1950-luvun alkupuolella Lappeenrannassa 49–56 prosenttia työläisistä ja yli 90 prosenttia toimihenkilöistä. 1950-luvun lopulla kuitenkin myös Lappeenrannassa vain vähemmistö työläisistä äänesti (29 % vuonna 1956, 37 % vuonna 1958). Paraisilla äänestysaktiivisuus vaihteli 1950-luvun tuotantokomiteavaaleissa työläisillä 18 ja 27 prosentin, toimihenkilöillä 17 ja 29 prosentin välillä.²⁷⁹

277 ”Tuntuu siltä, että tätä yhteistyöelintä ei ole oikein käytetty hyväksi, koska runsaasti 40 % vastaajista ei tiennyt koko komiteasta mitään”, päätteli Vesa Laakkonen vuonna 1958 julkaistussa väitöskirjassaan työntekijäin suhtautumisesta teknillisiin uudistuksiin. Laakkonen 1958, 184–185. Vastaavia tuloksia saivat Paavo Koli (1955, 136–137) ja Paavo Seppänen (1958, 112–113, 191). Ks. myös Turunen 1990, 222–223.

278 Vaalitoimitusten pöytäkirjat liitteinä tuotantokomitean pöytäkirjassa 12.10.1946 ja vastaavasti myöhempien vaalien jälkeen.

279 1950-luvun vaaleista tehty laskelma ”Det procentuella deltagandet i valen för produktionskommittén”, nimeämätön vaippa kansiossa Pro-

Riippumatta siitä, mikä oli tuotantokomiteoiden tosiasiallinen vaikutus yrityksen päätöksiin tai työntekijäin näkemyksiin, ne ilmensivät kuitenkin merkittäviä uusia tapoja tarkastella ja käsitellä työelämää. Paraisten yhtiön tuotantokomiteoiden pöytäkirjoista syntyvä vaikutelma ei sitä paitsi täysin vastaa käsitystä, että nämä elimet olisivat rajoittuneet käsittelemään suppeata sosiaalisten asioiden alaa. Keskustelujen ja yritysjohdolle tehtyjen esitysten aihepiiri oli varsin laaja, tosin ennen muuta alkuvuosina. Kokouksia oli harvakseltaan, suunnilleen neljästi vuodessa, mutta aiheiden kirjon vuoksi pöytäkirjat ovat antoisia lähderyhmä. Tuotantokomitean alaisuuteen kuuluivat muun muassa työturvallisuustoiminta ja aloitetoiminta, ja näitä toimintoja varten muodostetut toimikunnat raportoivat säännöllisesti tuotantokomitealle.

Yritystä tarkasteltiin tuotantoprosessin kannalta, joskin eri lähtökohdista. Työväenliikkeen eri suuntauksat tavoittelivat käytäntöä, joka tästä näkökulmasta kontrolloisi liiketaloutta. Työnantajat korostivat yhtä lailla tuotantonäkökulmaa, mutta heille tämä tarkoitti tuotantokomiteoiden kompetenssin rajausta, jonka ulkopuolelle liiketaloudellisen päätöksenteon oli jätävä.

Tuotantokomitean toimintalogiikkaan kuului jonkinasteinen eronteko yrityksen ja työnantajan välillä. Ei ollut tavatonta, että komitea teki esityksen yritysjohdolle työnantajaedustajan ehdotuksesta – tosin Emil Sarlin ei koskaan tuotantokomiteaan kuulunutkaan, Erik Sarlin kylläkin varatoimitusjohtajana ollessaan. Yritys edusti yleistä, työnantaja erityistä. Asetelma edellytti osittain samaa erityisintressien muodollista tasavertaisuutta kuin työehtosopimusjärjestelmä. Tämä ilmeni esimerkiksi siinä, että tuotantokomitean puheenjohtajana (ja vastaavasti sihteerinä) toimi jo lain mukaan vuorovuosin työnantajan ja työntekijäin edustaja. Eri ryhmien edustajat vetosivat mielellään paitsi oman ryhmänsä etuun myös yleiseen etuun. Itse asiassa tuotantokomitean ryhmäedustus ei liittynytäkään ensi sijassa intresseihin, vaan funktioihin. Kukin ryhmä – työnantaja, toimihenkilöt, työnte-

duktionskommitténs protokoll, Pargas, 1972. PHA; "Tuotantokomiteat vuosina 1950–1951". PK 1/1950.

kijät – kiinnittyi erityisen, hierarkkisesti eritasoisen funktiona välityksellä kokonaisuuteen ja sen etuun. Tätä tulkittiin keskenään ristiriitaisilla tavoilla, mutta itse ajattelun asetelma näyttää muodostuneen paljolti yhteiseksi.

Sitoutumista yritykseen edisti se, että tuotantokomiteoiden tehtävät koskivat eritoten alkuvaiheessa tuotannon ja toimeentulon pakottavia tarpeita. Tuotantovälineistön hankinta, varsinkin tuontitavaran, oli vaikeata. Paraisten tuotantokomitean ensimmäisessä kokouksessa käsiteltiin metallityöläinen Reino Lehtosen esityksestä uuden poranteroituskoneen kiireellisen hankkimisen tarvetta. Yhtiön johto uudisti tämän jälkeen aiemman anomuksensa laitteen tuontiluvasta, mutta lisenssiviranomaiset hylkäsivät sen toistamiseen.²⁸⁰ Vuoden 1947 lopulla tuotantokomitea käsittelee muun muassa rouhimon lajitteluosaston talvisia työolosuhteita. Rakennuksen tiivistys vedon vähentämiseksi ei ollut tuottanut toivottua tulosta, koska sähkölämmityslaitteita ei voitu lisätä sähkövoiman niukkuuden vuoksi. Paikallaan seisomista vaatineessa työssä etenkin jalat palelivat kelvollisten jalkineiden puutteessa, mikä alensi työtehoa. Komitea päätti anoa kansanhuoltoministeriöltä 70 paria huopasaappaita tai -tossuja.²⁸¹ Myöhemminkin suuri osa tuotantokomiteoiden käsittelemistä asioista liittyi hyvin käytännöllisiin tuotantoprosessin hankaluuksiin, joista oli työstä tehdä yhteiskuntajärjestelmän muuttamista tai säilyttämistä koskevia johtopäätöksiä.

Lain mukaan yritysjohdon oli esitettävä tuotantokomitealle vuosittain selonteko yrityksen taloudesta. Selonteosta käytiin keskusteluja ainakin Paraisilla. Tässä yhteydessä ja muutoinkin tuotantokomitean kokouksissa myös työväen edustajat näyttivät omaksuneen enemmän tai vähemmän yritystaloudellisen näkökulman. Usein tämä ilmeni yritysjohdon tai insinöörien toimenpiteisiin kohdistetussa arvostelussa: työväen vaatimuksia perusteltiin sillä, että jokin epäkohta aiheutti yritykselle tuotan-

280 Tuotantokomitea/Parainen 12.10.1946 ja 18.11.1946. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PHA.

281 Tuotantokomitea/Parainen 16.12.1947. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PHA.

nollisia häiriöitä ja taloudellisia menetyksiä. Aaltosen ja muiden paraislaisten kommunististen luottamusmiesten kysymyksenasetteluissa näkyi piirteitä, joita Suomen kommunistisen puolueen johtoportaan kritisoitiin vuonna 1953. Kritiikin mukaan työntekijät käyttivät tuotantokomiteoita harvoin työnantajan vastaiseen taisteluun. Arabian tehtaan pääluottamusmieskin, vankka kommunisti, oli esitellyt vieraille yrityksen vaikeuksia “kuten työnantaja olisi esitellyt”.²⁸² Erinäisissä työntekijäin elämänmenon kurinalaistamisen ja järkiperaistämisen kysymyksissä työnantajan edustajat ja työväen luottamusmiehet olivat Paraisilla samassa valistusrintamassa tavallisten työläisten tietämättömyyttä vastaan. Näin oli esimerkiksi Paraisten tuotantokomitean suunnitellessa vuonna 1950 tuberkuloosin vastaisen taistelun tehostamista, kuten keuhkokuivauksiin osallistumisen lisäämistä ja calmette-rokotusta kohtaan tunnettujen pelkojen hälventämistä.²⁸³

Rationalisointi

Työtehon kohottamista kukaan ei tavoitteena kyseenalaistanut. Yhteisymmärrys vallitsi myös siitä, että rationalisointi edellytti asiantuntijatietoa ja työntekijäin jonkinlaista osallisuutta. Mukana oli ajatus siitä, että työntekijöillä on työtään koskevaa tietoa, jota oli käytettävä ja muovattava rationalisoinnin ja integroinnin hyödyksi. Tuotantokomiteat saattoivat – valtionkomiteoiden tapaan – kutsua kuultaviksi ulkopuolisia “asiantuntijoita”, ja tässä ominaisuudessa saattoi esiintyä niin insinöörejä, työnjohtajia kuin työntekijöitäkin.

Lappeenrannassa Bröckl antoi rationalisoinnis- ja työntutkimustyön järjestämisen insinööri Veikko Visan tehtäväksi. Visa teki asiasta selkoa tuotantokomitealle helmikuussa 1947. Komitean päätös osoitti, että työläisedustajatkin sitoutuivat hank-

282 Mansner III 1990, 432.

283 Tuotantokomitea/Parainen 30.3.1950 ja 29.6.1950. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PHA.

keeseen: ”Päätettiin pyytää ins. Visa pitämään luento ammatiosaston kokouksen yhteydessä tästä asiasta. Ammattiosasto tulisi tekemään propagandaa rationalisoinnista käsittelemisen ja kehittämisen hyväksi.” Lisäksi yhtiön johdolle päätettiin tehdä ehdotus ”sopivan työläisen ottamisesta ja kouluttamisesta työntutkijaksi”.²⁸⁴ Miten päätökset käytännössä toteutuivat, on tässä vähemmän tärkeää kuin niiden ilmentämä tehtävänasettelu. Lappeenrannan laitoksissa ammattiyhdistystoimintaa – vuonna 1941 perustettua Rakennustyöläisten Liiton ammatiosastoa n:o 173 – johtivat sosiaalidemokraatit, mikä saattoi luoda näitä asioita koskevalle yhteisymmärrykselle paremmat edellytykset kuin Paraisten ammattiyhdistystoiminnan kommunistijohtoisuus. Riitaa ei silti syntynyt Paraisten tuotantokomiteassakaan Candelinin selostaessa joulukuussa 1948 yhtiön johdon tekemiä rationalisointipäätöksiä ja -suunnitelmia.²⁸⁵ Paraisten tuotantolaitosten rationalisointimieheksi palkattiin vuonna 1949 tekniikan ylioppilas Jürgen Schmidt, myöhempi Partekin varatoimitusjohtaja.²⁸⁶ Kun rationalisointisuunnitelmia pantiin sitten toimeen 1950-luvun alussa, erimielisyyksiä esiintyi. Kuitenkaan ne eivät koskeneet esimerkiksi työntutkimusten käyttöönottoa²⁸⁷, vaan tuotantoteknologisia uutuuksia.

Ristiriitoja syntyi muun muassa siirryttäessä lounaan pienreikäporauksesta suureikämenetelmään. Muutosta arvostelleiden työntekijöiden aloitteesta asiaa käsiteltiin useaan otteeseen tuotantokomiteassa. Työnantajan ja työntekijäin edustajien

284 Tuotantokomitea / Lappeenranta 10.2.1947. Produktionskommittéer. Övriga orter. PHA.

285 Tuotantokomitea/Parainen 13.12.1948. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PHA. – Pöytäkirjassa ei ole mitään merkintää siitä, että selostus olisi antanut aiheita keskusteluun.

286 Hallitus 4.2.1949 § 6; Jürgen Schmidt: ”Työnarvostuksesta”. *PK* 2/1950; Joever 1989, 91.

287 Paraisten tuotantokomiteassa 14.11.1950 oli luottamusmies, poraaja Arvo Tuomi esittelemässä asiantuntijan ominaisuudessa poraus- ja räjäytystyön uuden järjestelmän epäkohtia. ”Några invändningar emot arbetsstudier och nya principer sade han arbetarna likväl ej hava.” Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PHA.

arviot uuden räjäytysmenetelmän koetuista vaikutuksista tuotantotulokseen, työntekijäin ansioihin ja työturvallisuuteen kävivät ristiin, ja molemmat perustelivat kantojaan erilaisin laskelmin.²⁸⁸ Tyytymättömyyttään palkkakehitykseen louhimon työntekijät ilmaisivat keväällä 1951 myös jarruttamalla tuotantoa, ilmeisesti ainakin osittain Aaltosen ja ammattiosaston kannan vastaisesti.²⁸⁹

Suurreikämenetelmä oli tuotu vuonna 1949 Paraisten yhtiöön Amerikasta, jonne diplomi-insinöörit Hans Bröckl ja Henning Doepel oli lähetetty opintomatkalle.²⁹⁰ Koska tämä edistysaskel oli otettu jo ”koko maailmassa”, siitä luopuminen ei yhtiön johdon mielestä tullut kyseeseen. Johto päätyi siihen, että työntekijäin epäluulo oli koetettava hälventää kansainvälisen tiedon avulla. Candelin ilmoitti tuotantokomiteassa yhtiön johdon mielellään lähettävän pari poraajaa tutustumaan suureikämenetelmän soveltamiseen Ruotsissa. Erityisen sopivaksi henkilöksi hän nimesi louhimon luottamusmiehen Arvo Tuomen. ”Työntekijäin edustajat katsoivat aatteen varsin hyväksi”²⁹¹, ja niinpä Tuomi ja kaivinkoneenkuljettaja Torsten Kivisalo matkustivat yhdessä insinööri Bo Sandbergin kanssa opintomatkalle Ruotsiin Stora Vikaan. Matkalaisten palattua Paraisilla järjestettiin onnistunut suureikäammunta, josta *PK*-lehden toimittaja teki reklaamia esteettisellä tyyllillään: ”... näytti kuin vuoren seinämä kokonaisuudessaan olisi yhtäkkiä ottanut askeleen eteenpäin elävän olennon tavoin, taipunut sitten kupevaksi kuin rokokoolipasto, muuttunut vähitellen yhä barokkimaisemmaksi ja mätkähtänyt vihdoinkin kokoon savun ja pölyn tuprussa ilmoille”. Tulos tyydytti nyt myös Ruotsin kokemusten rikastuttamaa poraaja Tuomea, joka virkkoi insinööri Sandbergille: ”Onhan se suurin piiri-

288 Tuotantokomitea / Parainen 14.11.1950, 24.1.1951, 10.5.1951, 10.9.1951, 28.11.1951. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PHA.

289 Tuotantokomitea / Parainen 10.5.1951 (Thomassonin esittämä selonteko yhtiön taloudesta ja tuotannosta).

290 Hallitus 26.11.1948. PHA; Henning Doepelin haastattelu 6.6.1980 (haastattelija Pekka Sörensen).

291 Lainaukset viitteessä 288 viimeisenä mainitusta pöytäkirjasta.

tein samanlaista täällä kuin sielläkin. Ei siinä mitään suurempia eroja näy.”²⁹²

Aloitetoiminta

Aloitetoiminta koski suoraan työntekijöiden suhdetta työn rationalisointiin. Se organisoitiin Paraisten yhtiössä vuonna 1947, ensin Lappeenrannassa ja sitten Paraisilla.²⁹³ Aloitetoinnilla oli jo pitkä kansainvälinen historia. Yhdysvalloissa ja Saksassa jotkut suuryritykset olivat käynnistäneet aloitetoimintaa 1800-luvun lopulla. Ensimmäiset ruotsalaiset järjestelmät ovat 1910-luvulta. Suomessa 1930-luvulla aloitetoimintaa käynnistelleisiin pionee-reihin kuului Schaumanin vaneritehdas Jyväskylässä.²⁹⁴ Aloitetoi-minta nousi esille sodan aikana kehitellyissä rationalisointityön tehtävänasetteluissa, ja monet yritykset käynnistivät aloitetoiminnan sodan jälkeen. Toiminta esineellistyi aloitelaatikossa, johon työntekijäin oli mahdollista jättää ehdotuksiaan työmenetelmien ja -välineiden sekä myös työolosuhteiden parannuksista. Yritys palkitsi hyvät aloitteet aloitelautakunnan esitysten perusteella vaihtelevin rahasummin. Lautakunnassa olivat edustettuina työnantaja ja työntekijät. Työntekijäedustajien valinnan saivat Paraisilla suorittaakseen tuotantokomitean työntekijäjäsenet tai ammattiosasto. Toimihenkilöilläkin oli lautakunnassa oma edustajansa, tosin vain asiantuntijaksi määriteltynä. Aloitelautakunta toimi tuotantokomitean valvonnassa ja esitti sille toimintaselostuksensa aluksi vuosittain, pian puolivuositain.

Lappeenrannan aloitetoiminnan johtaja Veikko Visa perusteli tätä toimintaa *PK*-lehdessä vuonna 1949 osana rationalisointityötä: “Jotta kaikki mahdollinen tieto ja kokemus saataisiin mukaan tähän työhön, on ollut keksittävä keinoja, millä saadaan kuuluviin myös niiden taitavien ammattimiesten asiantunte-

292 “Sitten viime tapaamisen”. *PK* 1/1952.

293 Tuotantokomitea/Parainen 27.5.1947, 25.9.1947, 26.2.1948; Veikko Visa: “Aloitetoiminnasta Lappeenrannassa”. *PK* 2/1949.

294 Teräs 1993, 49–51.

mus, jotka joutuvat jokapäiväisessä työssään keksimään parannusmahdollisuuksia.” Kyse oli myös vaikuttamisesta työntekijäin asennoitumiseen. Pääosa aloitteista keskittyi pikkuparannuksiin, mutta “vähäistenkin korjausten miettiminen ja läpi meneminen pitää ajatukset vireinä parannuksia kohtaan yleensä”.²⁹⁵ Työntekijöiden lisäksi aloitteita saivat tehdä työnjohtajat ja mestarit, mutta heidän ehdotuksiaan arvosteltiin ankarammin, “koska parannusten tekemisen täytyy katsoa kuuluvan heidän velvollisuuksiinsa suuremmissa määrin kuin työntekijäin”. Ylityönjohtajat ja johtavassa asemassa olevat henkilöt eivät voineet lainkaan saada tätä tietä palkkiota innovatiivisuudestaan.²⁹⁶

Voidaan tulkita, että aloitetoiminta koski kahdella tavalla sitä kokemustietoa, jota työntekijät kehittivät omasta työstään ja työmarkkina-asemastaan. Yhtäältä “hiljainen tieto” oli määrä saada artikuloiduksi ja aktivoituksi. Toisaalta piti sammuttaa ne kokemus- ja perinnetiedon voimat, jotka jarruttivat yritystaloudellisesti perusteltua rationalisointia ja ehkäisivät sitoutumista yritysyhteisöön.

Lappeenrannassa aloitetoiminta alkoi innokkaasti. Ensimmäisenä vuonna, 1947, aloitteita jätettiin 180 ja niistä palkittiin 65. Seuraavana vuonna määrä jäi 34:ään, mutta keväällä 1949 järjestettyyn aloitekilpailuun tuli 66 aloitetta. Kilpailussa oli yleinen osasto ja tapaturmantorjuntaa koskevien aloitteiden osasto.²⁹⁷ Paraisilla aktiivisuus oli laimeampaa. Ensimmäisenä varsinaisena toimintavuonna 1948 aloitteita tehtiin 26 eikä tätä vuositulosta ylitetty seuraavan kymmenen vuoden aikana.

Paraisten tuotantolaitosten aloiteluvut olivat alhaisia verrattuna myös monien muiden suomalaisyritysten toimipaikkoihin. Aloitetoiminnan ensimmäisen neljännesvuosisadan aikana 1948–1972 Paraisten tehtailla jätettiin 506 aloitetta, joista palkittiin 299 eli 59 prosenttia. Voidaan laskea, että vuosittain aloitteita jätettiin keskimäärin 20, mikä teki suunnilleen puolitoista

295 Veikko Visa: “Aloitetoiminnasta Lappeenrannassa”. *PK* 2/1949.

296 E.H. (= Erik Henriksson): “Hyvä ehdotus”. *PK* 2/1952.

297 Veikko Visa: “Aloitetoiminnasta Lappeenrannassa”. *PK* 2/1949.

aloitetta sataa henkilöstöön kuuluvaa kohti. Eräissä 1970-luvun alussa tutkituissa 11 teollisuuslaitoksessa vastaava luku oli keskimäärin 4,8. Vuotuiset vaihtelut olivat tosin Paraisilla suuria. Alimmillaan, vuonna 1964, aloitteita tehtiin vain neljä, kun taas vuonna 1968 yllettiin ajanjakson ennätykseen, 65 jätettyyn aloitteeseen. Tämä tulos saavutettiin järjestämällä erityinen aloitekilpailu, jollaisen avulla oli aiemminkin tilapäisesti kohotettu aktiiviteettia.²⁹⁸ Aloittekilpailuissa oli myös erikoispalkintoja. Paraisen vuoden 1960 aloitekilpailun voitti Levi Engroos klinkkerin murskaimen korjaustyötä helpottaneella aloitteellaan, ja hänet palkittiin Solifer-mopolla.²⁹⁹

Tuotantokomitea-aineiston perusteella Aaltonen ja muut työntekijäin edustajat kannattivat aloitetoimintaa. Aloittepalkkioiden korottamisen puolesta he puhuivat usein.³⁰⁰ Kun vuonna 1955 aloitteita tuli tavallista enemmän mutta niiden joukossa oli runsaasti hylättyjä, pääluottamusmies toivoi tuotantokomiteassa, että esimerkiksi henkilöstölehden välityksellä muistuttaisiin mieliin “aloitetoiminnan tarkoitus”, jottei “tätä toimintaa vastedes käsitettäisi vain eräänlaiseksi kilpailuksi, johon voi ottaa osaa vähän millä tahansa kevytpohjaisella jutulla”.³⁰¹ Useimmiten ongelmana pidettiin kuitenkin juuri aloitteenteon laimeutta.³⁰² Aloitelautakunta näyttää tehneen ratkaisunsa jokseenkin yksimielisesti.

298 Paraisten aloitetoimintaa koskevat tiedot perustuvat tuotantokomiteoiden pöytäkirjojen yhteydessä oleviin aloitetoiminnan selostuksiin ja aloitelautakunnan pöytäkirjoihin. Aloitetoiminnasta muissa suomalaisyrityksissä, erityisesti Huhtamäki-yhtymässä, ks. Teräs 1993, josta (s. 53) myös tieto 1970-luvun alussa tehdystä selvityksestä.

299 Aloitelautakunta/Parainen 2.5.1960 ja 24.5.1960, liitteinä tuotantokomitean pöytäkirjassa 23.9.1960; “Paraisten aloitekilpailu keräsi 63 aloitetta. Levi Engroos voitti”. PK 3/1960.

300 Esim. tuotantokomitea 13.2.1952 (Aaltonen, Dahlström, Lehtonen) ja 26.3.1954 (Aaltonen). Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PHA.

301 Tuotantokomitea/Parainen 5.4.1956. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PHA.

302 Esim. parikymmentä vuotta myöhemmältä ajalta: tuotantokomitea/Parainen 29.8.1974. PHA.

Tapaturmien ja tautien torjunta

Turvallisuustoimintaa yhdisti aloitetoimintaan muukin kuin että nämä toiminnot kuuluivat Paraisten työmailla saman miehen, ammattikoulun rehtorin Erik Henrikssonin vastuulle. Paraisilla vuonna 1932 käynnistetty *Safety First* -toiminta oli itse asiassa hengeltään aloitetoimintaa. Siinäkin käsiteltiin työntekijäin ”hiljaista tietoa” ja edellytettiin heidän osallistumistaan, jotta he sisäistäisivät itsekurin ja itsevastuun ja samastuisivat tuotantoprosessin ja yrityksen menestykseen.³⁰³ Uudet työsuhteiden sääntelyn periaatteet antoivat kuitenkin uutta ideologista sisältöä tälle osallistumiselle. Sotavuosien lamaannusvaiheen jälkeen turvallisuuskomiteat elvytettiin Paraisilla vuoden 1947 alussa tuotantokomitean suosituksesta. Komiteoita muodostettiin tuotanto-osastoittain kuusi, ja kunkin osaston luottamusmies sai nimetä niiden työläisjäsenet.³⁰⁴ Aiemmin valinnasta olivat huolehtineet esimiehet.³⁰⁵

Tapaturmien torjunta oli edelleen turvallisuustoiminnan ydinalue. Turvallisuustoimikunnat tunnistivat ja osoittivat vaaranpaikkoja. Kampanjoita ja kilpailuja järjestettiin. Uusia turvallisuuskasvatuksen keinoja otettiin käyttöön. Tässä myös henkilöstölehti oli avuksi. Lappeenrannassa omaksuttiin uusi amerikkalaismenetelmä: erityinen tapaturmantorjuntalippu vedettiin tehdasalueella puolitankoon aina tapaturman sattuessa. Menetelmää esitelleeseen *PK*-lehden kirjoitukseen kuului valokuva, jossa tehdaspoliisi Eino Riihimies vetää marttojen ompelemaa lippua puolitankoon viilaaja Aatos Juseliuksen saatua edellispäivänä juotostyössä suolahappo- ja tinaroiskeita silmäänsä.³⁰⁶

Henkilöstölehden luomassa kuvassa niin yrityksen kuin työntekijäin toimeliaisuus työturvallisuusasioissa näyttäytyi kuitenkin

303 Kettunen 1994, 252–255.

304 Tuotantokomitea/Parainen 25.9.1947, liite 1. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PHA.

305 A.R. (= Atte Rainio): ”Tapaturmantorjuntatyötä Paraisilla”. *Varokeino* 1/1936.

306 ”Tapaturma tehtailla – lippu puolitankoon”. *PK* 3/1951.

todellista suurempana. Ammattiyhdistysaktiiveillekaan nämä kysymykset eivät olleet läheskään palkka-asioiden veroisia, ja yritysten oman turvallisuustyön aiempi kytkeytyminen ammattiyhdistystoimintaa vastustaneeseen työnantajalinjaan saattoi painaa edelleen. Tuotantokomiteassa turvallisuustyön nostivat kumminkin esiin usein juuri työntekijäjäsenet. Heidän näkökohdissaan esiintyi hyvin vähän kapitalismin kritiikkiä, eivätkä he tässä yhteydessä näytä kovin usein vedonneen työsuojelulainsäädännön tai sitä valvovan viranomaisen, ammattientarkastajien, vaatimuksiin³⁰⁷. Esimerkiksi helmikuussa 1952 käydyssä keskustelussa Aaltosen näkökannat vastasivat *Safety First* -periaatteita. Hän tosin liitti onnettomuusriskit työtahdin kovenemiseen ja edellytti työnjohtajilta parempaa tuntumaa siihen, milloin työntekijää ei sopinut kiirehtää työssään, mutta tähdensi myös työntekijäin väärin tottumusten kitkemistä ja heidän kasvattamistaan vaarojen havaitsemiseen.³⁰⁸

Aiheesta keskusteltiin uudelleen kesäkuussa 1953. Pari kuukautta aiemmin Paraisilla oli tapahtunut yhtiön siihenastisen historian pahin tapaturma, räjähdysonnettomuus, jossa kuoli kaksi työmiestä.³⁰⁹ Aaltonen tarkasteli työturvallisuutta täysin *Safety First* -opin mukaisesti: "... teoriassa tulee jokainen tapaturma voida ehkäistä tarpeellisella varovaisuudella. Tulisi vastustaa sitä huolettomuutta, jonka totunnaisuus synnyttää silloin, kun samat henkilöt tekevät pitemmän aikaa työtä ilman että tapaturmia sattuu." Candelinin mukaan yrityksen johto oli "lämpimästi kiinnostunut" turvallisuustoimista, mutta työntekijät osoittivat vähäistä mielenkiintoa turvallisuuskokouksia kohtaan. Hän tiesi

307 Vrt. kuitenkin esim. tuotantokomitea/Parainen 18.11.1946 § 15, jossa käsiteltiin sementtitehtaan töiden uudelleenjärjestelyjä sekä pesu-, pukeutumis- ja ruokailutilojen järjestämistä koskenut päälouppamismies Aaltosen kirjelmä, jossa vedottiin "asianomaisten työntekijöiden kehoitukseen" ja "ammattientarkastajan lausuntoon".

308 Tuotantokomitea/Parainen 13.2.1952. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PHA

309 "Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön Paraisten työmailla vuoden 1953 ensimmäisen vuosipuoliskon aikana sattuneet tapaturmat". Tuotantokomitea/Parainen 24.9.1953, liite 2 A.

insinööri Henrikssonin pitävän tilannetta “tällä hetkellä melko toivottomana”. Työntekijäin edustajien mielestä osallistumista turvallisuuskomiteoiden kokouksiin alensi osaltaan se, että kokoukset pidettiin työajan ulkopuolella. Martin Henriksson, sosiaalidemokraattinen työläisjäsen, vetosi esikuvana Ruotsiin, “missä turvallisuustoiminnalle pannaan suurta painoa”. Hänen tietojensa mukaan siellä erityiset turvallisuusmiehet tarkastivat esimerkiksi rakennustelineet ennen kun niitä sai käyttää. Keskustelun loppuksi työnantajan edustaja, konttoripäällikkö Rolf Thomasson totesi yksimielisyyden vallitsevan tapaturmantorjunnan merkityksestä. Hän arveli tosin, että “meidän tulisi ehkä antaa vapaammat kädet tämän työn organisoijille”, millä hän kenties halusi korostaa, että toiminnan tuli tapahtua ensi sijassa yritysjohdon eikä tuotantokomitean alaisuudessa.³¹⁰

Tapaturmantorjunnassa voitiin vedota psykologisiin totuuksiin, mutta ennen muuta terveeseen järkeen. Työn muiden terveysvaarojen käsittelyn myötä kuvaan tuli suuremmassa määrin työtä ja työntekijöitä koskeva asiantuntijatieto.

Huomiota alettiin kiinnittää ammattitauteihin ja niihin vaivoihin, joita myöhemmin alettiin kutsua työperäisiksi sairauksiksi. Ongelmanmäärittelyihin vaikuttivat lääketieteen edistysaskeleet, uudet salakavalat vaarat, kuten sota-aikana ja vielä sen jälkeen häikämyrkytyksiä aiheuttaneet puu- ja hiilikaasutinautot, sekä muutamien “ammattitautikysymykseen” keskittyneiden nuorten lääkäreiden puuhakkuus. Teollisuudenharjoittajien suopeutta asialle, etenkin heidän tukeaan Työterveyslaitoksen perustamiselle, edisti kuitenkin myös tarve ehkäistä yksityiseen yritystoimintaan kohdistunutta kritiikkiä.

Tutkimustietoa hankittiin sekä tavoista, joilla työolot vaikuttivat ihmisen toimintakykyyn, että näiden vaikutusten joukkomittaisesta, tilastollisesti määritettävästä esiintymisestä. Kyse ei aina ollut aiemmin tuntemattomien vaarojen saattamisesta päivänvaloon vaan asiantuntijatietoa käytettiin myös vaarojen rajallisu-

310 Tuotantokomitea/Parainen 26.6.1953. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PHA. – Martin Henrikssonin sosiaalidemokraattisuus ilmenee hänen haastattelustaan 28.4.1981 (haastattelijana Pekka Sörensen, PHA).

den osoittamiseen. Tällaisen rauhoittavan merkityksen saivat talvi- ja jatkosodan välillä ja sotien jälkeen Lohjalla, Paraisilla ja Lappeenrannassa suoritettut pienoISRöntgentutkimukset kalkkija sementtipölyn vaikutuksista silikoosin syntymiseen.³¹¹ Lohdullisena tietona julkaistiin myös vuonna 1951 vanhan vuorineuvoksen toimeenpaneman kuulotutkimuksen tulos, jonka mukaan ainoastaan kymmenesosalla syyniin saapuneista Paraisten työntekijöistä oli vaikea kuulovika ja kahdeksalla kymmenestä kuulo oli joko normaali tai vain hiukan huonontunut.³¹²

Työntekijäin edustajat luottivat melkoisesti tieteellisen tiedon mahdollisuuksiin ja siihen, että tällainen tieto osoittaisi heidän vaatimansa työolojen parannukset tarpeellisiksi. Kuitenkin myös kommunistinen pääluottamusmies Aaltonen saattoi tuotantokomiteassa vedota terveydellisen asiantuntijatiedon psykologisiin hyötyihin: “Työterveystutkimus monasti voi olla omiaan hävittämään vanhoja ennakkoluuloja määrättyjen työpaikkojen epäterveellisyydestä sekä luomaan suurempaa turvallisuudentunnetta työntekijöiden keskuuteen.”³¹³

Toisinaan vaaroja osoittaneet tutkimukset saivat hitaasti käytännön merkitystä. Asbestipölyn vaarallisuudesta ja asbestoosiksi kutsutusta keuhkosairaudesta oli niin Suomesta kuin muualtakin julkaistua tutkimustietoa jo 1940-luvulla.³¹⁴ Paakkilan asbestia kiuaskivinä käyttäneet tuusniemeläiset³¹⁵ eivät olleet ainoita,

311 Tuotantokomitea/Parainen 25.9.1947 ja 13.4.1948; Sam Söderlund: “Kivi-pölykeuhko ja kalkkikivipöly”. *PK* 1/1951; Nyström 1951, 268–269; Noro 1978, 28–29, 67.

312 V.J. (= Väring Jernström): “Minkälainen kuulo meillä on?”. *PK* 4/1951. – Tuloksen lohdullisuutta vahvisti vielä perusteltu oletus, että hyvin kuulevat eivät viitsineet osallistua tutkimukseen yhtä suurin joukoin kuin ne, jotka arvelivat kuulossaan olevan vikaa.

313 Tuotantokomitea/Parainen 19.6.1956.

314 Sund & Åmark 1990, 81–82; Teollisuus ja ammattitaidut 1945, 28. – Paraisten yhtiön palvelukseen vuonna 1947 tullut dipl.ins. Urho Valtakari mainitsi vuonna 1987 tehdyssä haastattelussa, että hän oli saanut tietoa asbestoosista vuonna 1945 tohtori Lapilta Outokummussa. Valtakarin haastattelu 14.4.1987. PHA.

315 Henning Doepelin haastattelu 6.6.1980 (haastattelijana Pekka Sörensen).

joille tuon vaiheen tiedot asbestin vaaroista jäivät merkityksettömiksi. Lääkärintiedon haltijoidenkaan käsitykset riskin suuruudesta eivät vastanneet myöhempää tietämystä, ja insinööritiedon näkökulmasta asbestin edut painoivat paljon. Suomen Mineraali Osakeyhtiö esimerkiksi tuotti asbestikangasta työsuojelukäyttöön, suojavaatteiden valmistukseen.³¹⁶ Tapanilan ja Muijalan tehtaissaan tämä yritys kehitti myös asbestisementtituotteita, mineriittilevyjä. Vuonna 1959 Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiö osti Suomen Mineraalin. Yrityskaupan myötä Paakkilan asbestikaivoksestakin tuli osa Paraisten yhtiötä. Kaivoksen asbesti vietiin pääosin ulkomaille, Suomen Mineraalin omilla tehtailla käytettiin enimmäkseen laadultaan sopivampaa tuontiasbestia. Lohjan kunnassa sijainneelle Muijalan tehtaalle perustettiin vuonna 1961 urheilukerho nimeltä Mineritiin Kunto.³¹⁷

Suhtautumisen asbestiin muuttivat kuitenkin 1960-luvun aiempaa hälyttävämmät tutkimustiedot yhdistyneinä vuosikymmenen lopulla voimistuneeseen työsuojelutietoisuuteen. Asbestipölyä ryhdyttiin torjumaan esimerkiksi Paakkilan kaivoksella uusien ilmastointilaitteiden ja hengityssuojainten avulla. 1970-luvun alkupuolella asbestin ja asbestisementtituotteiden kysyntä kuitenkin putosi sekä Suomessa että ulkomailta. Rakennuslevytuotannossa oli kehiteltävä asbestittomia tuotteita, ja Paakkilan kaivostoiminta lopetettiin vuonna 1975.³¹⁸ Asbestipölyn aiheuttamien asbestoosi- ja keuhkosityöpätapausten korvauskysymyksiä jouduttiin setvimään paljon pitempään kuin uusien työpaikkojen järjestämistä Paakkilan työntekijöille.

Ilman asiantuntijatietoakin voitiin tunnistaa terveyden ja hyvinvoinnin uhkia. Pöly, melu, haju, pimeys, kylmyys, kuumuus ja raskaus olivat aistinvaraisesti tunnistettavia ongelmia, ja erilaisen fysiologisten tarpeiden tyydyttämisessä koettuihin vaikeuksiin oli esitettävissä melko ilmeisiä ratkaisuja, kuten ruokailu- ja

316 *Varokeino* 2/1947; Kettunen 1994, 388; Smeds 1998 (kuvasivut Suomen Mineraalista).

317 Käsikirjoitus ”Kateaineteollisuus 30 vuotta” (kirj. Kalevi Ahonen), s. 110–111. Intervjuar. PHA.

318 Sama; Smeds 1998, 184.

käymälätiloja ja peseytymismahdollisuuksia. Kaikki nämä seikat olivat esillä esimerkiksi tuotantokomiteoissa, yleensä työntekijäin esityksestä, ja sekä näiden esitysten nojalla että oma-aloitteisesti yhtiön johto pani toimeen väliin suurempia, väliin pienempiä käytännön uudistuksia.

Työntekijäin osallistuminen ulottui terveyttä ja sairautta koskevan kontrollin järjestämiseen. Paraisten yhtiön työväelleen vuonna 1936 perustama sairauskassa toimi yhdeltä puoleltaan kontrolliorganisaationa, jonka välityksellä moraalivalvontaa delegoitiin työväestölle itselleen. Pääosin jäsenmaksuin rahoitetun kassan hallituksessa istui myös työntekijäin edustajia, muiden muassa Lappeenrannan tehtaiden pääluottamusmies Aarne Salonen vuodesta 1947. *PK*-lehti haastatteli sairauskassan asioista mielellään juuri hallituksen työläisjäseniä. Vuonna 1952 autonkuljettaja Uno Karlsson uhkasi keuhkojen pienenoröntgenkuvauksista poisjääneitä ”vetelyksiä” sillä, ettei sairauskassa maksaisi heille avustusta heidän sairastuessaan keuhkotuberkuloosiin. Myöhemmin samana vuonna murskaamon työntekijä Edvin Söderlund perusteli kassan hallituksen päätöstä kolmen päivän karenssiajan voimassapitämisestä ja vetosi siihen, että näin torjuttiin kiusaus väärinkäytöksiin.³¹⁹

4.4 Työnjohto, hierarkia ja henkilöstö

Työnantajavallan haasteet ja työnjohdon tieto

Kysymys siitä, missä määrin näkemys tuotantoprosessista funktionaalisen yhteistoimintana pystyi oikeuttamaan hierarkioita, ajankohtaistui erityisesti työnjohtoa koskeneissa ristiriidoissa. Tällaisia ristiriitoja tuotiin esimerkiksi Paraisten tehtaiden tuotantokomiteaan. Keväällä 1947 Rakennustyöläisten Liiton Paraisten ammattiosasto n:o 140 vaati yhtiöltä tuotantokomitean välityksellä tutkimusta eräiden työnjohtajien väitetystä puolueelli-

319 ”Sairauskassamme”. *PK* 1/1952; ”Sairauskassan karenssipäivät”. *PK* 2/1952.

sesta suhtautumisesta työntekijöihin.³²⁰ Keväällä 1949 mielialat kiristyivät kuljetusosastolla, koska “osa työntekijöitä katsoi työnjohdon menettelevän puolueellisesti antaessaan toisille työntekijöille parempia töitä ja parempia autoja.”³²¹ Vuoden 1951 lopulla työntekijäin edustajat vaativat neljän työnjohtotehtävissä toimineen henkilön, ennen muita sementtitehtaan työorganisaatiota uudistamaan palkatun insinöörin, siirtämistä toisiin tehtäviin, ja tätä kiistaa käytiin kevään 1952 ajan.³²² Vuonna 1954 kysymys työnantajan työnjohtovallasta nostatti ristiriitoja siksi, että louhimon työvoimaa vähennettäessä irtisanottuihin (tosin halutessaan toisiin tehtäviin siirrettyihin) työntekijöihin kuului kaksi tuotantokomitean työläisjäsentä.³²³ Lappeenrannankin tuotantokomiteassa työnjohdon ja työntekijöiden jännitteet olivat keskusteltavana esimerkiksi vuonna 1947.³²⁴

Työnjohdon ongelmista tieto ja valta kietoutuivat toisiinsa, vieläpä tavalla, joka oli vahvasti poliittinen. Kun Teollisuuden työnjohto-opiston perustaminen pantiin STK:ssa alulle jatkosodan jälkeen, perusteluihin kuului se, että taistelussa “vasemmiston työpaikoilla harjoittamaa hajoittavaa toimintaa vastaan” työnjohtajien käytettäväksi oli “annettava kaikki ne aseet, joita nykyaikainen koulutus voi antaa.”³²⁵ Kun kylmä sota jakoi maailmaa, työnjohtokoulutus Yhdysvalloista hankittuine oppeineen

320 Tuotantokomitea/Parainen 11.3.1947. PHA.

321 Tuotantokomitea/Parainen 26.4.1949 (lainaus pääluottamusmies Aaltosen puheenvuorosta). PHA.

322 Tuotantokomitea/Parainen 28.11.1951, 13.2.1952 ja 16.4.1952. PHA.

323 Reino Lehtosen ja Väinö Järvisen irtisanomista käsiteltäessä näkyi myös kommunistien ja sosiaalidemokraattien ristiriita. Tuotantokomitean sosiaalidemokraattinen jäsen Armas Virta ei halunnut kannattaa Aaltosen ehdotusta lausumaksi, jonka mukaan yritys oli tässä tapauksessa rikkonut tuotantokomitealakeja. Tuotantokomitea/Parainen 15.9.1954. – Virran sosiaalidemokraattisuus ilmenee hänen haastattelustaan 28.5.1981 (haastattelijana Pekka Sörensen).

324 Tuotantokomitea/Lappeenranta 10.2.1947 § 7. PHA.

325 Mansner II 1990, 395 (lainaus STK:n hallituksen puheenjohtajalta Yrjö Vesalta keväältä 1945).

vahvasti osaltaan myös symbolisesti Suomen läntistä suuntautumista.

Se, että ristiriidat muunnettiin tiedollisiksi ongelmiksi, oli yksi tapa vastata työnantajan työnjohtovaltaa koetelleisiin haasteisiin. Paraisten yhtiön johto suhtautui tämän mukaisesti ammattiasaston vuonna 1947 tekemiin valituksiin. Insinööreille ja työnjohtajille oli annettava tietoa työntekijöiden käsittelemisestä. Teollisuuden työnjohto-opiston rehtori, majuri Antero Rautavaara kävi Paraisilla luennoimassa työnjohtopsykologiasta, ja “kuulijoiden lukumäärä oli runsas”.³²⁶ Vuosina 1948–49 Teollisuuden työteholiitto ja Teollisuuden työnjohto-opisto käynnistivät amerikkalaisten Training within Industry (TWI) -ohjelmien mukaisen kurssitoiminnan. Vuoden 1950 loppuun mennessä esimerkiksi TWI-ihmissuhdekoulutusta oli saanut Suomessa noin 1 000 teollisuuden esimiestä.³²⁷ Paraisilla työnjohtajia ja insinöörejä TWI-kurssitettiin yhteistyössä työnjohto-opiston kanssa keväällä 1951 ja Lappeenrannassa vuotta myöhemmin. Osanottajia oli Paraisilla 72 ja Lappeenrannassa 66, ja molemmissa paikoissa kurseja johti Erik Henriksson. Niihin kuului luentoja, ryhmäkeskusteluja ja harjoitustöitä. Yrityksen ymmärtäminen funktionaalisenä yhteistoimintana oli ydinsanoma. “Olette arvokkaita ja välttämättömiä hampaita yrityksemme monimutkaisessa koneistossa”, Candelin sanoi Paraisten kurssien avauspuheessaan. Lappeenrannan laitosten sosiaalipäällikkö Matti Järveläinen taas tiivistä pääopin kurssiutisessaan: “Yhtä kitkattomasti kuin teknillisen koneiston tulee pyöriä, tulee myös ihmisten välisten suhteiden järjestyä yrityksen piirissä.”³²⁸

326 Tuotantokomitea/Parainen 11.3.1947 ja 16.12.1947. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PHA.

327 Teollisuuden Työnjohto-opiston hallituksen pöytäkirjat 14.3.1949, 24.5.1949 ja 24.2.1950; Teollisuuden Työnjohto-opiston toimintakertomus 1949, 4–5, ja 1950, 6. JTO; Kettunen 1994, 360–361.

328 “Yhteistyö neuvottelun kohteena”. *PK* 2/1951; M.J. (= Matti Järveläinen): “Lappeenrantalaiset koulunpenkillä”. *PK* 1/1952. – Partekin 100-vuotishistoriassa annetaan virheellinen kuva, jonka mukaan nämä työnjohdon koulutustilaisuudet olisivat olleet työnjohtajien ja työläisten yhteisiä yhteistyöseminaareja. Smeds 1998, 218.

Työntekijäin edustajillekaan ei ollut vieras ajatus, että risti-riitoja voitiin käsitellä paremman tiedon avulla ratkaistavina ongelmina. Sodanjälkeiset muutokset vaativat heiltäkin aiempaa enemmän ja uudenlaista tietoa työstä, työsuhteista ja työntekijöistä. Työväenliikkeen oma koulutustoiminta laajentui. Huomionarvoista on se, että työn rationalisointiin, työterveyteen ja työturvallisuuteen liittyvissä kysymyksissä turvauduttiin liikkeen ulkopuoliseen asiantuntemukseen. SAK esimerkiksi suosittelee vuonna 1947, että tuotantokomiteoiden työläisjäsenet suorittaisivat uuden teknillisen kirjeoppilaitoksen Tietomiehen teollisuustalouden peruskurssin ja pyytäisivät työnantajaansa maksamaan kulut kokonaan tai osittain. Aaltonen ehdotti Paraisten tuotantokomiteassa, että kurssin opiskelu järjestettäisiin kerhomuotoisesti ja työnantaja kustantaisi sen. Työnantajaa arvelutti kurssin vaikeataajuus, mutta otettuaan selkoa kurssin sisällöstä Erik Sarlin ilmoitti työnantajan suorittavan kerhon perusmaksun jokaisen osallistujan maksaessa oman maksunsa, tämä sillä edellytyksellä, että opiskelijoita ilmaantuisi myös tuotantokomitean ulkopuolelta.³²⁹ Tuliko tästä kurssista mitään, sitä tässä ei ole pystytty selvittämään.

Kaikki työnantajan työnsäjohtovaltaa koskeneet riittaisuudet eivät kuitenkaan olleet puettavissa työnsäjohtotaitojen ja -tietojen ongelmiksi. Jo tällaisiin ongelmiin puuttuessaan ammattiosasto ja tuotantokomitean työläisjäsenet astuivat kentälle, jonka työnantaja halusi pitää omissa hallinnassaan. Tässä suhteessa Paraisten yhtiön, kuten muiden teollisuustyönantajien, linja jyrkentyi 1940-luvun lopulla. Vanha vuorineuvos, jonka suora yhteydenpito tuotantokomiteaan supistui Paraisten komitean ensimmäiselle kokoukselle toimitettuun kirjalliseen tervehdykseen, näyttää pitäneen Candelinin suhtautumista Aaltoseen ja muihin ammattiyhdistysaktiiveihin liian pehmeänä. Vastuu Paraisten työsuhteasioista siirrettiin – ilmeisesti vuonna 1949 – uudelle konttoripäällikölle Rolf Thomassonille. Myöhemmin Thomasson kertoi halunneensa muutoksen tilanteeseen, jossa “päälouottamusmieheltä piti kysyä lupa siihen, mitä ‘sai’ tehdä”, ja saaneensa Emil

329 Tuotantokomitea/Parainen 27.5.1947 ja 25.9.1947. PHA.

Sarlinilta vapaat kädet.³³⁰ Tällaisen muutoksen tavoittelu sopi ajankohtaan. Ammattiyhdistysliikkeen sodanjälkeinen hyökkäysvaihe oli Suomessa taittunut poliittisen suhdanteen muututtua ja työvoimapulan käännyttyä työttömyydeksi. Poliittiset ristiriidat olivat kärjistyneet ammattiyhdistysliikkeen sisällä. Tästä saatiin kokemusta myös Paraisten yhtiön työmailla esimerkiksi kommunistiministeri Yrjö Leinon erottamista vastaan keväällä 1948 järjestetyn lakkoilun yhteydessä sekä kommunistijohtoisien ammattiliittojen, kuten Rakennustyöläisten Liiton, yhteisessä lakkoliikkeessä kesällä 1949.

Siinä, miten nimenomaan Paraisten ammattiyhdistysaktiivit puuttuivat työnjohdon asioihin, näkyi toisinaan työnantajan työnohjoitavallan avoin haastaminen. Vuoden 1947 valituksessaan Rakennustyöläisten Liiton Paraisten osasto n:o 140 esitti asiat ikään kuin tuotantokomitealla olisi ollut huomattavat valtuudet työnjohdon kysymyksissä. Vuosien 1951–52 jupakassa työnantajavalta haastettiin tulkitsemalla laajasti paitsi tuotantokomitean myös ammattiosaston valtuuksia. Yritysjohto myönsi selvityksessään, että taitamatonta ihmiskäsittelyä oli jossain määrin esiintynyt, mutta selvitys ei tyydyttänyt tuotantokomitean työntekijäjäseniä. Tuotantokomitean puheenjohtaja Aaltonen kaivoi esiin tuotantokomitealain, jonka mukaan kiistakysymykset voitiin määrätyn edellytyksin siirtää ”asianomaisille ammatillisille järjestöille”. Lainsäätäjä oli tässä tarkoittanut ylipäättään työmarkkinajärjestöjä ja niiden keskinäisiä neuvotteluja, mutta Aaltonen tulkitsi lain puhuvan työntekijäin ammattiyhdistyksistä ja vei läpi äänestyspäätöksen, jonka mukaan tuotantokomitea siirsi asian ammattiosaston käsiteltäväksi. Työntekijäin keskuudessa järjestämänsä äänestyksen tuella ammattiosasto toisti odotetusti mutta tuloksetta vaatimuksen, että kiistan keskushahmo, diplomi-insinööri Bo Nikander, siirrettäisiin toisiin tehtäviin. Nikander

330 Rolf Thomassonin haastattelu 8.9.1981 (haastattelijana Pekka Sörensen). Intervjuer. PHA. – Thomasson mainitsi tässä haastattelussa tullessaan näiden asioiden hoitajaksi ”omkr. 1949 tror jag”. Tuotantokomitean pöytäkirjoista näkyy, että tuona vuonna hänestä myös tuli tuotantokomiteassa työnantajaedustajien ykkösmies Candelinin sijasta.

jatkoi pitkään yhtiön esimies- ja johtotehtävissä, ja kaikesta päätellen myös hänen välinsä työntekijöihin kohenivat. Kyseessä oli keskeinen työnantajaperiaate, oikeus ottaa työhön ja erottaa työstä sekä johtaa ja jakaa työtä. Thomasson vetosikin tuotantokomiteassa tähän periaatteeseen ja sille SAK:n ja STK:n yleissopimuksessa saatuun vahvistukseen ja esitti yritysjohdon ainoastaan omaehtoisen yhteistyöhalunsa vuoksi ylipäätään suostuneen selvittämään tätä asiaa.³³¹

Vuoden 1956 yleislakko oli hinta- ja palkkasäännöstelyn päätymiseen liittynyt palkkataistelua, mutta työnjohtovallan ongelmakin aktualisoitui sen yhteydessä. Toisin kuin Partekin 100-vuotishistoriassa esitetään, lakko ei jäänyt Paraisillakaan vähäiseksi parin päivän episodiksi.³³² Suomen muiden teollisuuslaitosten lailla myös Paraisten yhtiön tuotantolaitokset seisoivat lähes kolmen viikon ajan. Työnantajan edustajien ja lakkovahtien välille syntyi jännittyneitä tilanteita ainakin Turun Kaakelissa, jossa yrityksen onnistui pitää uunit toimintakunnossa lakon aikanaikin, sekä Paraisten laitoksilla, joilla Thomasson koetti tiukasti pitää kiinni kaikesta siitä, ”mikä kuului työnantajan oikeuksiin”.³³³ Paraisten paikallishistorian kirjoittaja antaa kuvan kireästä tunnelmasta:

Noiden 19 lakkopäivän kuluessa tunteet kuumenivat Paraisillakin. Malmin bensiiniasemalla 9.3. lähes 300 lakkolaista esti polttoaineen jakelun, kunnes poliisi puuttui asiaan. Autoliikenne pysyi silmätikkuna ja yhteydet Turkuun olivat poikki useita päiviä, vaikka yksityiset linja-autoilijat olivat lakon ulkopuolella.

331 Tuotantokomitea 21.11.1951, 13.2.1952, 16.4.1952 (ammattiosaston lausunto vm. pöytäkirjan liitteenä 2). PHA.

332 Smeds 1998, 136. – Virhe on mahdollisesti perua Thomassonin haastattelusta (8.9.1981, haastattelija Pekka Sörensen, PHA), jonka mukaan yleislakon aikana Paraisilla ”var arbetet nedlagt några dagar eller så”. Nauhalta puretun tekstin luettuaan ’B.N.’ – luultavasti Bo Nikander – on kuitenkin kirjoittanut viereen: ”Det var nedlagt till sista dagen”. Tämä vastaa kaikkia muitakin tietoja yleislakon kulusta.

333 Varing Jernström: ”Lakon johdosta”. *PK* 1/1956; edellisessä viitteessä mainittui Thomassonin haastattelu, josta lainaus.

Kun Matka-Autot Oy yritti 13.3. aloittaa vuorot, kerääntyi 600 hengen väkijoukko estämään sitä. Syntyneen sanaharkan aikana särjettiin linjurin ikkunoita, ja vasta Turusta hälytetyt poliisikomennuskunnan tulo laukaisi mellakanalun ja auto pääsi matkaan. Seuraavina päivinä vuorot jäivät taas ajamatta. Suurena mielenosoituspäivänä 16.3. marssi nelisensataa paraislaista kulkueena kauppalan halki antaen tukensa SAK:n lakkovaatimuksille.³³⁴

PK-lehden toimittajakin katsoi lakon jälkeen aiheelliseksi esittää arvionsa konfliktin niistä piirteistä, “joihin nähden minun tasapuolisuuteni on itsestään selvä ja vain yhtyy maamme lakeihin”. Hän arvosteli lakkolaisia laittomuuksista, joskin oletti kaikkien olevan kiitollisia siitä, ettei tuotantokoneistolle ollut aiheutettu vaurioita.³³⁵ Yleislakon tapahtumat sopivat huonosti henkilöstölehdessä luotuun perheyhteisön kuvaan. Yhtä aikaa sosiaalisiksi ja poliittisiksi koetut luokkavastakohtat työnsivät tällaisessa konfliktitilanteessa syrjään myös näkemykset yrityksestä funktionaalisena yhteistoimintana samoin kuin ajatukset yhdestä palkalla elävästä ‘henkilökunnasta’ tai ‘henkilöstöstä’.

Työntekijät, toimihenkilöt ja henkilöstö

Paraisten kaltainen teollisuusyhteisö jakautui totunnaisesti statukseltaan ja elämäntavaltaan selvärajaisiin ryhmiin. Omat paikkansa oli työläisillä, työnjohtajilla, virkailijoilla, insinööreillä ja Vuorineuvoksella. Tämä jaottelu eli vahvasti yhä 1940- ja 1950-luvulla. Sen rinnalle kehittyi kuitenkin uusi jäsenyys, jota edistivät työsuhteiden julkinen ja kollektiivinen sääntely sekä tuotannon rationalisointi. Siinä esiintyivät yritys ja sen henkilöstö, joka koostui työntekijöistä ja toimihenkilöistä. Työläisten aatteelliset ja käytännölliset kiinnikkeet yhtiöön ja työnantajavaltaan olivat vielä 1960-luvullakin selvästi erilaiset kuin työnjohtajien, konttoriväen ja insinöörien. Toisen maailmansodan jälkeen

334 Suistoranta 1985, 435.

335 Varing Jernström: “Lakon johdosta”. *PK* 1/1956.

kehittyi kuitenkin käytäntöjä, jotka sekä selkiyttivät ryhmien hierarkiaa että rakensivat yhtä henkilöstöä. Tätä merkitsi tuotantokomiteoiden edustusperiaate. Vuoden 1946 tuotantokomitealain myötä työpoliittiseen kieleen tuli uusi käsite, toimihenkilö. Se kattoi konttorihenkilökunnan, jota alettiin kutsua teollisuustoimihenkilöiksi, sekä työnjohtajat ja teknikot, joita tarkoitamaan vakiintui vähitellen käsite teknillinen toimihenkilö. Insinöörit eivät samastuneet toimihenkilöihin. Esimerkiksi Paraisten tuotantokomiteassa insinöörejä oli työnantajan edustajina, muttei toimihenkilöiden.

SAK kasvoi heti sodan jälkeen nopeasti, ja sillä oli vetovoimaa myös erinäisissä toimihenkilöryhmissä, työnjohtajienkin joukossa. Samaan aikaan syntyi uusia toimihenkilöjärjestöjä ja vanhat laajenivat ja omaksuivat aiempaa enemmän työmarkkinaintresseistä lähtevän etujärjestön toiminta-ajatusta. Vahvana pontimena oli vertailutytyymättömyys. Sitä ruokki palkkasäännöstely ja siihen liittynyt uudenlainen työmarkkinajulkisuus. Vaikeata ei ollut löytää todisteita siitä, että teollisuuden ammattimiehet lähenivät ansioltaan ”henkistä työtä” tekeviä ryhmiä. Kritiikki kohdistui sekä työnantajiin että palkkasäännöstelyelimiin, joiden toiminnassa näkyi niin poliittisen työväenliikkeen kuin työnteekijäin ammattiyhdistysliikkeen voiman kasvu. Toimihenkilöliitot koettivat omalta osaltaan vakuuttaa työnantajat siitä, että vaakalaudalla oli työrauhan ja yhteiskuntajärjestelmän kannalta keskeisten toimijoiden lojaalisuus.³³⁶ Metalliteollisuuden toimihenkilöt jopa lakkoilivat syyskuussa 1945, mikä oli työnantajille hämmäntävä kokemus.³³⁷

Eri tekijät edistivät työnantajien keskuudessa kaksitahoista näkemystä. Yhtäältä toimihenkilöt olivat osa palkkatyötä tekevää henkilöstöä, toisaalta heidän asemansa ja tehtävänsä yrityksen hierarkiassa tarvitsivat määrittelyä ja etenkin heidän asemansa

336 Esimerkkinä tästä Teollisuustyönjohtaja ja -virkailijaliiton (aiemman Suomen Teollisuusvirkailijain Liiton, myöhemmän Suomen Teollisuustoimihenkilöiden Liiton) julkilausuma ”Arvoisat Teollisuustyönantajat”. *Tyvi* 2/1945.

337 Mansner II 1990, 226–228.

työnantajan edustajina vahvistusta. Työnantajajärjestöt eivät halunneet laajentaa vasta hyväksymäänsä työehtosopimusperiaatetta toimihenkilöihin. Ne olivat kuitenkin valmiit heidän velvollisuuksiinsa ja oikeuksiinsa määrittäneisiin yleissopimuksiin toisaalta teknillisten toimihenkilöiden, toisaalta konttorihenkilökunnan keskusjärjestön kanssa. Edellistä ryhmää koskeneen yleissopimuksen STK teki vuonna 1947 edellisvuonna perustetun Suomen Teknillisten Toimihenkilöjärjestöjen Keskusliiton (STTK) kanssa, ja vuonna 1948 syntyi vastaavanlainen teollisuuden konttorihenkilökuntaa koskenut yleissopimus. Siinä STK:n vastapuolena oli Henkisen Työn Keskusliitto (HTK), joka oli perustettu vuonna 1922 Henkisen Työn Yhtymän nimellä. Järjestö tunnettiin sittemmin Toimihenkilö- ja Virkamiesjärjestöjen Keskusliittona (TVK), kunnes sen toiminta päättyi konkurssiin 1990-luvun alussa.

Se, että toimihenkilöt, nimenomaan tekniset toimihenkilöt, olivat työnantajan edustajia työntekijöihin päin, oli työnantajille tärkeä periaate. Tälle työntekijöiden ja toimihenkilöiden rajalle he pyrkivät saamaan vahvistusta myös sopiessaan ja neuvotellessaan työntekijäjärjestöjen kanssa. Myös tuotantokomitealaki edellytti työntekijöiden ja toimihenkilöiden selvää rajaa, mutta samalla myös erotti toimihenkilöt työnantajan edustajista. Tämä osallistumisjärjestelmä sitä paitsi asetti työntekijät ja toimihenkilöt uudella tavalla samankaltaiseen asemaan. Edustajien vaalin järjestäminen esimerkiksi asetettiin kummankin ryhmän osalta ensisijaisesti ryhmän päaluottamusmiehen tehtäväksi. Työläisten luottamusmies sopi huonosti vanhaan työnantajapatalnismiin, mutta vielä huonommin siihen sopi se, että tehtaan konttoriväki tai työnjohtajat olisivat kollektiivisesti luottamusmiehen välityksellä vaatineet jotain yhtiön johdolta.³³⁸

338 STK katsoi vuonna 1946 tarpeelliseksi lähettää jäsenliitoilleen kiertokirjeen työnantajakentän informoimiseksi, "jottei asiantuntemattomuudesta suhtauduttaisi epäasiallisesti toimihenkilöiden pyrkimyksiin valita itselleen luottamusmiehiä". STK:n kiertokirje n:o 129/46 8.6.1946. STK D 14:5. ELKA.

Tavallista tällainen vaatiminen ei ollut esimerkiksi Paraisilla 1940- ja 1950-luvuilla³³⁹, mutta niin konttorihenkilökunta kuin työnjohtajat ja teknikitkin valitsivat luottamusmiehensä. Konttorivirkailijoiden omaa yhdistystä oli kaavailtu Paraisille jo 1920-luvun alkupuolella, mutta hanke raukesi. Kenties Emil Sarlin oli vastaan, ja jos niin oli, se riitti varmasti lopettamaan puuhan. Tuolloin tosin aloitti toimintansa virkailijakerho, joka kuitenkin rajoittui toimimaan yhdessäolo-organisaationa. 1940-luvun puolivälissä molemmat toimihenkilöryhmät perustivat omat paikallisyhdistyksensä, Pargas Svenska Industrijänstemannaförening ja Svenska Tekniker- och Arbetsledarföreningen i Pargas. Luottamusmiehen ominaisuudessa näiden yhdistysten johtomiehet järjestivät yhdessä tuotantokomitean toimihenkilöjäsenien vaalin, ja säännönmukaisesti valituksi tuli edustaja kummastakin toimihenkilöryhmästä. Kun tuotantokomiteassa syntyi kiistoja työnantajan ja työntekijäin edustajien välille, toimihenkilöedustajat eivät juuri asettuneet työntekijäjäsenien rinnalle. Asetelma ei kuitenkaan ollut niin selvä, että viittä työläisjäsentä vastassa olisi ollut työnantajan kolmen ja toimihenkilöiden kahden edustajan yhteisrintama. Toimihenkilöjäsenet ottivat tiettyä etäisyyttä myös työnantajan kantoihin. Joskus toimihenkilöedustaja saattoi esimerkiksi pidättyä äänestämästä.³⁴⁰

Asetelmassa korostuivat eri asiat sen mukaan, avautuiko näkökulma työmarkkinoiden intresseistä vai tuotannon funktioista. Työntekijöiden ja toimihenkilöiden yhdistäjänä saattoi näyttäytyä joko palkansaajuus tai työprosessin yhteistoiminta. Nämä molemmat tekijät toimivat samalla konteksteina, joissa työnte-

339 Päätelmän tukena Alfons Rindellin haastattelu 9.9.1981 (haastattelijana Pekka Sörensen). PHA.

340 Esim. päätös, jolla tuotantokomitea siirsi edellämainitun Nikanderin tapauksen vuonna 1952 ammattiosaston käsiteltäväksi, syntyi äänin 5–4. Yksi komitean jäsen pidättyi äänestämästä. Pöytäkirjan keskustelukuvauksen perusteella on todennäköistä, että hän oli teknikko Jarl Ramstedt, toinen kahdesta toimihenkilöjäsenestä. Tyhjää äänestäminen ei ratkaissut äänestystulosta, sillä äänen mennessä tasan päätös olisi ollut sama puheenjohtajan, Aaltosen, äänen turvin. Tuotantokomitea/Parainen 13.2.1952.

kijöiden ja toimihenkilöiden keskinäistä hierarkiaa määriteltiin. Toimihenkilön ja yrityksen suhteessa vahvistuivat asiaperusteisesti normitetun palkkatyösuhteen ainekset. Paraisten yhtiön hallitus vahvisti vuonna 1949 “Allmänna anställningsvillkor för tjänstemannen hos Pargas Kalkbergs Aktiebolag” sekä tämän mukaisen työsopimuskaavakkeen.³⁴¹

Työsuhde-eduissa oli sellaisia, jotka suuntautuivat erottelematta kaikille yhtiön palveluksessa oleville. Esimerkiksi terveydenhoidon kohdentamisessa ja korvaamisessa kriteerinä oli 1920-luvun lopulta lähtien vuosi- tai kuukausiansion suuruus siten, että työläiset ja valtaosa toimihenkilöistä tulivat niputetuiksi yhteen. 1920-luvulta lähtien myös huoltokonttori edusti tällaista laaja-alaisuutta. Sen säännöissä henkilökunnan käsite kattoi jo 1920-luvulla niin työläiset kuin toimihenkilötkin. Muutoin termi viittasi tuohon aikaan usein vain jälkimmäisiin. Soti-enjälkeinen muutos merkitsikin kuvaannollisesti sanottuna sitä, että toimihenkilöt putosivat palkkatyön tekijöiksi ja työläiset kohosivat henkilökunnan tai henkilöstön jäseniksi.

Kuitenkin yhä 1940- ja 1950-luvuilla monet etuudet perustuvat selvään rajaan kuukausipalkalla “henkistä työtä” tehneiden toimihenkilöiden ja tunti- ja urakkapalkalla työskennelleiden “ruumiillisen työn” tekijöiden välille. Eläke- ja sairausavustusjärjestelmien lisäksi esimerkiksi joululahjapalkkioiden (*julgratifikationer*) myöntämisperusteet kuvastivat suurta eroa siinä, miten toimihenkilöiden ja työntekijöiden siteet yritykseen ymmärrettiin.

Yhtiö maksoi jonkinlaisia joululahjapalkkioita konttorin välle jo ennen vuotta 1910.³⁴² Myöhemmin, esimerkiksi jouluna 1921, näille henkilöille maksettiin ylimääräinen kuukausipalkka.³⁴³ Milloin ja missä määrin tämä käytäntö vakiintui, ei ole täysin selvää, mutta silloin kun lahjapalkkioita jaettiin, se oli toimihenkilöille, ainakin 1930-luvulla myös työnjohtajille, tavallisimmin

341 Hallitus 4.2.1949 § 3, liite 1. PHA.

342 Sääntömääräinen yhtiökokous 20.5.1908. PHA.

343 Hallitus 13.12.1921 § 4. PHA.

kuukausipalkan suuruinen. Kun myös työläiset vuonna 1927 saivat joululahjapalkkion, se oli kaksi prosenttia vuosiansioista eli noin viikon palkka, ja vuonna 1933 heitä palkittiin neljän päivän keskiansion verran.³⁴⁴ Toimihenkilöiden ja työläisten välille tehty ero ei kuitenkaan koskenut vain palkkion suuruutta vaan myös sille annettua tehtävää.

Työläisten joululahja otettiin työaikakontrollin välineeksi: lahjapalkkion suuruus ja saanti riippui luvattomien poissaolojen määrästä. Ilmeisesti näin tapahtui jo ennen toista maailmansotaa. 1940-luvun puolivälissä yhtiö keskeytti palkkasäännöstelymääräysten vastaiseksi tulkitsemansa joulurahakäytännön ja palautti sen parin vuoden kuluttua juuri poissaolojen torjuntakeinona.³⁴⁵ Toimihenkilöiden lahjapalkkioon, ylimääräiseen kuukausipalkkaan, ei liittynyt ehtoja, jos kohta yhtiön johto saattoi tilanteen mukaan tulkita sen joko lahjaksi tai palkanosaksi³⁴⁶. Työläisten paljon pienempi palkkio, jonka suuruus ei enää riippunut palkasta, oli sen sijaan porrastettu työaikakurin noudattamisen perusteella. Täyteen palkkioon olivat oikeutettuja ne työläiset, jotka olivat olleet edellisvuonna luvatta poissa vähemmän kuin yhden prosentin työajasta. Puolikkaan saivat ne, joiden luvaton poissaolo rajoittui 1–2 prosenttiin, ja neljäsosaan joutuivat tyytymään 2–3 prosenttia työajasta luvatta poissa olleet. Jos luvaton poissaolo ylitti kolme prosenttia työajasta, joululahjapalkkio jäi tyystin saamatta.³⁴⁷ Palkkiokäytäntö ei näytä herättäneen näreä

344 Hallitus 13.12.1927 § 1, 18.11.1933 § 4, 39.11.1935 § 7; Alfons Rindellin haastattelu 9.9.1981 (haastattelijana Pekka Sörensen). PHA.

345 Tuotantokomitea/Parainen 18.11.1946 § 4, 21.12.1946 § 4. PHA; isännöitsijäkokous dm/41, 25.–26.9.1962 “Principerna för belöning åt anställda för trogen tjänst”. PHA. – Jälkimmäisessä lähteessä väitetään työläisten joulurahakäytännön alkaneen vuonna 1947, mutta esim. edellisestä lähteestä ilmenee, että porrastettua lahjapalkkiota oli maksettu ennen vuonna 1945 tapahtunutta keskeytystä.

346 Alfons Rindellin haastattelu 9.9.1981 (haastattelijana Pekka Sörensen). PHA.

347 Hallitus 27.11.1952 § 4 ja 17.11.1953 § 9. PHA.

työväestön keskuudessa. Sen edustajat pitivät porrastettua joulurahaa hyvänä keinona työaikakurin parantamiseksi.³⁴⁸

Joululahjapalkkiota maksettiin Paraisten yhtiön työläisille samoin kontrolliperiaattein vielä 1960-luvulla. Kun kuitenkin myös palkkion nimellisarvo oli pysynyt vuodesta toiseen jokseenkin samana, inflaatio oli syönyt sen vähiin. Vuonna 1962 joulurahaa päätettiin työntekijäin pyynnöstä korottaa mutta vain näön vuoksi. Yhtiön johdossa katsottiin palkkion menettäneen alkuperäisen tehtävänsä, koska luvattomia poissaoloja ei enää mainittavasti esiintynyt. Lisäksi STK oli omaksunut linjan, jonka mukaan teollisuusyritysten ei pitänyt maksaa merkittäviä etuuksia työehtosopimukseen sisältyvien lisäksi.³⁴⁹ Samassa yhteydessä lopetettiin toimihenkilöiden joulugratifikaationa maksettu kolmannentoista kuukauden palkka ja etuus muunnettiin normaalin kuukausipalkan korotukseksi.³⁵⁰ Ratkaisua lienee kiirehtänyt se, että tällainen lahjapalkkio olisi ollut työläs sovittava valtakunnalliseen kollektiivisopimusmenettelyyn, jolla toimihenkilöidenkin työehtoja ryhdyttiin 1960-luvulla yhä laajemmin sääntelemään.³⁵¹

Paraisten yhtiön joululahjapalkkioiden historia voidaan nähdä pienenä esimerkkinä askelista palkkatyön yhteiskunnallisen normaaliuden vahvistumisessa. Modernia teollista aikakuria vahvistettiin ensin taloudellisella kiihokkeella, joka oli kuitenkin sidok-

348 Kun Paraisten tuotantokomitea keskusteli marraskuussa 1946 luvattomien poissaolojen lisääntymisestä, työntekijäedustajat pitivät yhtenä syynä sitä, että yhtiö oli edellisvuonna – palkkasäännöstelyn nojalla – luopunut työaikakuria edistäneistä joulurahoista. Tuotantokomitea/Parainen 18.11.1946 § 4. PHA.

349 Isännöitsijäkokous dm/41, 25.–26.9.1962 “Principerna för belöning åt anställda för trogen tjänst”. PHA; hallitus 27.11.1962 § 10. PHA; tuotantokomitea/Parainen 21.9.1962 § 8 (Aaltosen ehdotus “palkkioiden” korottamisesta). PHA.

350 Hallitus 27.11.1962 § 11. PHA.

351 Työehtosopimusten myötä syntyneestä painesta kohti työntekijöiden ja toimihenkilöiden samankaltaista kohtelua kertoo esim. isännöitsijäkokous dm/41, 25.–26.9.1962 “Principerna för belöning åt anställda för trogen tjänst”. PHA.

sisä totelevaisuutta ja uskollisuutta edellyttäneeseen ja palkkinneeseen “moraalitalouteen”. Tällaiset ainekset väistyivät, kun työelämän suhteiden toimijat sisäistivät yhä vahvemmin normit, jotka sääntelivät näitä suhteita nimenomaan palkkatyösuhteina. Samalla työntekijöiden ja toimihenkilöiden raja madaltui.

Tuotantoprosesseiltaan Paraisten yhtiö ei kuulunut niihin, joissa itse työtehtävien muuttuminen olisi dramaattisesti kyseenalaistanut jakoa työntekijöihin ja toimihenkilöihin. Kalkkikiven louhinnassa, kalkki- ja sementtitehtaissa ja vielä kaakelin, tiilen, vuorivillan, rakennuslevyn ja betonielementin tuotannossa pääosa työtehtävistä pysyi selvästi tunnistettavalla ja koettavalla tavalla duunarin töinä. Toisaalta toimihenkilöiden muuttuminen asemaltaan yhä selvemmin palkkatyöntekijöiksi merkitsi myös työntekijöiden ja toimihenkilöiden rajan uudenlaista institutionalisoitumista. Näin tapahtui, kun kehittyi “pohjoismaisen mallin” mukainen asetelma, jossa työntekijäin ammattiyhdistysliikkeen rinnalla toimivat vahvat, erilliset toimihenkilöjärjestöt. Tämä työntekijöiden ja toimihenkilöiden raja poikkesi kuitenkin aiemmasta. Yritys- ja työpaikkatasolla työntekijät ja toimihenkilöt muotoutuivat selvemmin kuin ennen “henkilöstöryhmiksi”, joita eivät määrittäneet ja rajanneet vain niiden asema yritys- ja työorganisaatiossa, vaan myös niiden palkkatyösuhteita säännelleet työehtosopimukset. Tässä kehyksessä työntekijät ja toimihenkilöt eivät sijoittuneet vain allekkain vaan myös rinnakkain. Muutos loi edellytyksiä uudelle henkilöstöpolitiikalle ja -hallinnolle.

5. Henkilöstöhallinto ja henkilöstön osallisuus

5.1 'Sosiaalisen' lohkeaminen

Yhtiöyhteisön ”sosiaalisen” alueen muodostaneet tarpeet, tehtävät, toiminnot ja ristiriidat lohkesivat 1960- ja 1970-luvuilla useaan suuntaan. Yhdessä suunnassa tuo alue muuttui kulutustavaramarkkinoilla tyydytettäväksi, markkinoiden muovaamiksi tarpeiksi. Toisaalta se muuttui hyvinvointivaltion tehtäväksi, joiden toteuttaminen lankesi suuressa määrin kunnille. Kolmanneksi siitä, mikä oli aikaisemmin määritelty teollisuuden sosiaaliseksi toiminnaksi, kehittyi yrityksen henkilöstöhallinnollinen funktio. Neljäs muutos sisälsi sen, että monet yrityksen ja työpaikan sosiaalista järjestystä ylläpitäneet toiminnot instituutuivat keskitetyn kollektiivisen edunvalvontajärjestelmän alaportaaksi.

Kahteen ensin mainittuun muutokseen Paraisten yhtiön kaltaiset teollisuusyritykset reagoivat ja myötävaikuttivat siten, että ne vetäytyivät tuotantolaitostensa ympärille rakentuneiden yhdyskuntien toiminnoista. Infrastruktuurin ylläpito siirtyi kunnalle ja valtiolle, samoin erilaisten kollektiivisten palvelujen niiltä osin, kun ne eivät yksityistyneet ja yksilöllistyneet markkinavälitteisiksi.

Muutos koettiin Lappeenrannassakin yhtiön väen asuntoalueilla. Pienillä asioilla oli vertauskuvallista merkitystä. Pääluottamusmies Aarne Salonen esitti sikäläisessä tuotantokomiteassa syyskuussa 1950, että yhtiö laittaisi seuraavaksi talveksi luistinradan Tapiolan asuntoalueen lapsia varten. Bröckl suhtautui asiaan myönteisesti, kunhan luistelijat itse pitäisivät radan puhtaana lumesta. Joulukuussa 1967 tuotantokomitean työntekijäjäsen

Tapio Kola tiedusteli mahdollisuuksia Kuuselan urheilukentän ja luistinradan kunnostamiseen lähinnä pienten lasten käyttöön. Bröckl totesi, että kentän kunnostus- ja huoltotyöt kuuluivat kaupungille ja kehotti kääntymään kaupungin puoleen tässä asiassa.³⁵²

Asujaimisto otti tällaiset arkiset muutokset vastaan todennäköisesti sekavin tuntein. Käsitukset siitä, mitkä asiat kuuluivat yhtiön ja mitkä kunnan ja valtion tehtäviin, näyttävät kuitenkin melko nopeasti mukautuneen muuttuviin vastuunjakoihin. Paraisten yhtiön sekä Turun molempien yliopistojen sosiologian laitosten yhteistyöllä tehtiin 1970-luvun puolivälissä haastattelututkimus siitä, miten paraislaiset näkivät yrityksen ja yhdyskunnan suhteen. Se, että niin urheilukentät kuin lasten päivähoidotkin olivat tulleet kunnan hoidettaviksi, vastasi valtaosan käsityksiä yhtiön ja kunnan toimialoista. Vaikutusvaltaansa yhdyskunnan asioihin yhtiö ei kuitenkaan ollut haastateltujen mielestä menettänyt. Lähes kaksi kolmesta haastatellusta ja melkein jokainen (ilmeisesti kunnallisessa) luottamustoimessa toimiva torjui väitteen, jonka mukaan ”PK:lla ei juuri ole mahdollisuuksia vaikuttaa kunnalliseen päätöksentekoon”. Tosin vain neljännes oli sitä mieltä, että yhtiö päätti kauppalan asioista enemmän kuin kauppalan valtuusto.³⁵³

Yrityksen irtautuminen yhdyskunnan ylläpito- ja palvelutehtävistä ei johtunut vain julkisen vallan tehtäväpiirin ja kulutustavaramarkkinoiden laajentumisesta. Siihen vaikutti myös yrityksen muuttuva organisaatorakenne ja siinä paikallisten sidosten merkityksen muutos. Tässä oli useita vaiheita 1950-luvun puolivälistä 1970-luvun puoliväliin.

Erik Sarlin tuli toimitusjohtajaksi vuonna 1955. Emil Sarlin kuoli seuraavana vuonna, minkä jälkeen poika rohkeni uudistaa organisaatiota. Uudistus pikemmin formalisoi ja rationalisoi silloisia käytäntöjä kuin korvasi vanhoja rakenteita uusilla.

352 Tuotantokomitea/Lappeenranta 29.9.1950 ja 20.12.1967. PHA.

353 Lis-Marie Enroth, Kauko Honkala, Pirkko Tanskanen: ”Projektii Yritys ja yhdyskunta. Alustava raportti. Turku 7.3.1975”. Liitteenä tuotantokomitean pöytäkirjassa 5.5.1975 § 2. PHA.

Yhtäältä keskushallintoa vahvistettiin funktiojaon pohjalta. Sen eri toimintoja johtivat hallintojohtaja, talousjohtaja, tekninen johtaja, myyntijohtaja ja ostojohtaja. Toisaalta paikallishallinnon muotoutuivat aiempaa kiinteämmin kukin omaksi, isännöitsijän johtamaksi yksikökseen. Yhtiö esiintyi näin edelleen vahvasti paikallisena toimijana, mutta saattoi entistä enemmän punnita sosiaalisten toimintojen kustannuksia ja hyötyjä liiketaloudellisen rationaalisuuden kannalta sekä tehtävänrajoituksia suhteessa muihin paikallisiin toimijoihin.³⁵⁴ Säännöllisesti pidetyt isännöitsijäkokoukset – paikallisjohtajien ja keskushallinnon neuvonpidot – osoittivat paikallisille käytännöille yhteiset suuntaviivat. Tämä koski myös henkilöstöasioita, jotka kuuluivat yhtiön hallintojohtajaksi ylennetyn Thomassonin tehtäväkenttään.

Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön vuoden 1957 organisaatiouudistus seurasi niitä linjoja, joilla useat muutkin teollisuusyritykset tuolloin rationalisoivat hallintoaan. Sama pätee vuonna 1969 niin ikään Erik Sarlinin johdolla suoritettuun uudistukseen, joka muutti rakenteita edellistä rajummin. Muutos oli sisällöltään sama kuin se, jota Per Schybergson kuvaa Ahlströmin osalta:

‘Historiallis–maantieteellisestä mallista’, jossa tehdasyksiköt olivat suuria ja tehdaspaikkakuntien paikallinen johto oli itsenäinen, siirryttiin toisenlaiseen organisaatorakenteeseen. Päätöksenteko ja operatiivinen toiminta perustuisi ‘lopputuotteen ominaisuuksiin’, eikä kuten aikaisemmin fyysiseen tuotantoon ja tuotanto-paikkakuntaan.³⁵⁵

Paraisten yhtiössä esikuntafunktioita täyttäneiden yksikköjen lisäksi muodostettiin tuotteiden mukaan keskitetyt tuotantoyksiköt. Yritysorganisaatio irrotettiin siitä – kulttuurisesti edelleen vaikuttaneesta – ajattelusta, jossa yhtiöyhteisö koostui paikallisista PK-yhteisöistä.

354 Esim. Isännöitsijäkokous dm/50, 29.9.1964, Bilaga 1 till protokollet: “Vid Pargasförvaltningen genomförda rationaliseringsåtgärder”. PHA.

355 Schybergson 1992, 248–249.

Suomen Teollisuusliiton toimitusjohtaja Sakari T. Lehto astui yhtiön johtoon vuonna 1972. Hänen käynnistämänsä organisaatiomuutokset tuottivat puhetta, paperia ja puuhaa ennen kokemattoman määrän. Suunnan antoivat taylorismin kritiikkinä kehitellyt uudet amerikkalaiset *management*-opit. Niiden mukainen “muutoksen johtaminen”³⁵⁶ edellytti, että tulosvastuu läpäisi organisaatiota ja muodostui kaikkien toimijoiden ohjenuoraksi. Tämä Lehdon korostama hajauttaminen ei liittynyt kansallisen ja paikallisen ulottuvuuteen, puhumattakaan, että se olisi merkinnyt paikallisyhteisöisten tehtävien elvyttämistä. Lehdon tultua johtoon tällaiset tehtävät määriteltiin aiempaa määrätietoisemmin yritystoimintaan kuulumattomiksi kustannusrasitteiksi ja joustavuuden esteiksi. Menneisyydestä irtautuminen kiteytyi keskeiseksi myös hänen jälkikäteisarvioissaan omasta kaudestaan: ”Ensimmäiseksi tärkeäksi tehtäväkseni katsoin uuden strategian luomisen ja menneeseen aikaan kuuluvan patriarkalisuuden purkamisen aloittamisen.”³⁵⁷

5.2 Henkilöstöhallinnon kehkeytyminen

Yhtiöyhteisöä rakentava paternalismi oli ollut voimissaan toisen maailmansodan jälkeisinä vuosikymmeninä. Se oli kuitenkin nivoutunut sekä tuotannolliseen rationalisointiin että työnantajapolitiikan uudelleenarviointeihin. STK:n käsitteistössä ”työväenhuollosta” siirryttiin ”työnantajien sosiaaliseen toimintaan”, ja tämän kehittäminen ”aktiiviseksi henkilökuntapolitiikaksi” ilmaantui STK:n sosiaaliosaston tavoitteenasetteluihin 1940-luvun lopulla.³⁵⁸

Elinkeinoelämän järjestöt perustivat vuonna 1953 Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiön, joka edisti amerikkalaisperäisten

356 Lehto 1990.

357 Lehto 1996, 105.

358 Tapani Virkkunen: ”Tehdaslehden tarkoitus”. Liitteenä STK:n sosiaaliosaston kiertokirjeessä n:o 553/48 28.6.1948. Sosiaaliosaston kiertokirjeet 1945–1949. STK I D 17:1. ELKA.

liikkeenjohdon oppien ja niiden osana henkilöstöhallinnollisten ideoiden välittymistä Suomeen. Säätiön yhteistyökumppaneihin kuuluivat kauppar korkeakoulut, vuonna 1946 toimintansa aloittanut Teollisuuden Työnjohto-opisto (vuodesta 1969 Johtamistaidon Opisto) sekä Rastor, vuonna 1950 Teollisuuden Työteho-liiton tilalle perustettu rationalisointialan konsultti- ja koulutus-yritys. Säätiö järjesti vuonna 1958 ensimmäiset ”liikkeenjohdon täydennyskoulutuskurssit”, joista kehkeytyi Liikkeenjohdon Instituutti LIFIM. Säätiö sai taloudellista tukea Ford Foundationilta hankkiakseen amerikkalaisia kouluttajia Suomeen ja viedäkseen suomalaisia oppiin Yhdysvaltoihin.³⁵⁹

Vuosina 1956–1957 tehtyjen kyselytutkimusten mukaan vain muutamissa harvoissa suomalaisyrityksissä henkilöstöhallinnolliset tehtävät oli suunnitelmallisesti organisoitu. Tällaisen organisoinnin läpimurtovaihe oli runsaat kymmenen vuotta myöhemmin. Työnantajain keskusjärjestöjen asiamiehet ja yritysten henkilöstöspesialistit loivat yhteistyönä 1970-luvun alussa kirjasarjan henkilöstöfunktion kehittämisohjelmasta, jota sitten varsin nopeasti toteutettiin yrityksissä. Useisiin yrityksiin perustettiin tuossa vaiheessa keskitetyt henkilöstöhallinto-osastot.³⁶⁰

Paraisten yhtiöön koko yrityksen kattava henkilöstöosasto perustettiin Erik Sarlinin viimeisessä, vuoden 1969 organisaatiouudistuksessa. Ongelmaa ja ratkaisua oli pohdittu esimerkiksi keväällä 1967 pidetyssä isännöitsijäkokouksessa. Tarkastelutapa oli funktionalistinen. Koska henkilöstöasioita ei ollut koottu yhteen, niitä käsiteltiin organisaatiossa käytännössä liian korkealla: koko yhtiössä henkilöstöasioista vastasi talous- ja hallintojohtaja ja paikallistasolla isännöitsijät. Tässäkin tapauksessa esimerkiksi kelpaavia menettelytapoja oli löydetty Ruotsista.³⁶¹

Henkilöstöhallinto muotoutui siten, että sen eri osa-alueet määriteltiin, integroitiin ja keskitettiin samalla, kun se kokonaisuudessaan integroitiin muuhun liiketoimintaan. Nämä muu-

359 Fellman 2000, 88–90; Lilja 1987, 187.

360 Lilja 1987, 187–188.

361 Dm 45 24.5.1967 Organisation. Översyn av aktuella organisationsfrågor; dm 45 25.9.1967 Organisation; dm 45 13.5.1969 Organisationen. PHA.

tospiirteet kehkeytyivät Lehdon kauden alkuvuosina. Helsingin Munkkiniemeen sijoitetun henkilöstöosaston johtoon Lehto kutsui diplomi-insinööri Helge Salusjärven, joka oli tullut 1950-luvun puolivälissä yhtiön palvelukseen rationalisointitehtäviin Lappeenrantaan. Vuonna 1987 Salusjärvi muisteli johtajakautensa alkua³⁶²:

Niin, kysymyksessä oli henkilöstöhallinnon kehittämis- ja johdotehtävien keskittäminen koko yhtymätasolla. Yhtiöhän oli vuosien kuluessa kasvanut ja siihen oli tullut suuri määrä uusia tuotantoyksiköitä, ja ilmeisestikin kirjavuus oli varsin suuri myös näissä asioissa ja haluttiin yhdenmukaistaa niitä menettelyjä, joita henkilöstön osalta oli tarpeen käyttää. Tietysti myös yleinen kehitys henkilöstöhallinnon alalla oli kulkenut hyvää kyytiä eteenpäin, ja nämä lienevät olleet niitä perusteluja, joiden vuoksi haluttiin tällaiseen keskitettyyn kehitys- ja johdotehtävään. Tarkoitus oli siis, että keskushallintotasolla tehtiin tuollaista luovaa kehitystyötä, ja johdon hyväksymiä menettelytapoja sovellettiin sitten toimipaikoilla.

Tulosityksiköiden johdot toimivat tässä rakenteessa informaatio-ohjauksen varassa vailla omia erityisiä henkilöstöhallinnon resursseja. Konsernin henkilöstöosaston ja eri toimipaikkojen välille rakentui laaja suorien yhteyksien kudelman. Kutakin henkilöstöhallinnon sektoria toimipaikoilla hoitaneista muodostuivat yhdyshenkilöiden verkostot:

Tällaisia olivat mm. työntekijöiden työsuhteasiain hoitajat, toimihenkilöitten työsuhteasiain hoitajat, työhonottajat, päätyönopestajat eri työpaikoilla, koulutuspäälliköt tai koulutusyhdyshenkilöt, tiedotusyhdyshenkilöt, työsuojelupäälliköt, työterveyshenkilöstö, pari lääkäriä ja kymmenkunta työterveyshoitajaa, palkkahallinnon hoitajat tai sanoisinko palkanlaskijat (palkanlaskenta kuului silloin myös tähän keskitettyyn henkilöstöhallintoon) ja henkilöstöpalveluasioitten hoitajat (siihen sisältyivät tavallaan

362 Helge Salusjärven haastattelu 12.2.1987 (haastattelija Merja Sundström). PHA.

nuo vanhat sosiaalipäälliköiden tehtävät). Pienillä toimipaikoilahan näitä tehtäviä oli yhdistetty samalle henkilölle tai niitä hoidettiin sitten oman toimen ohella. Tärkeintä oli se, että kullakin toimipaikalla oli henkilö, joka tavallaan vastasi näistä eri henkilöstöhallinnon sektoreista.

Koordinaatioon kuuluivat näille eri yhdyshenkilöryhmille pidetyt päivän tai parin palaverit, joita Salusjärvi arvioi järjestetyn suurin piirtein vuosittain. Ne olivat uuden väen koulutustapahtumia ja uudistusten sisäänajotilaisuuksia. Keskitettyyn henkilöstöhallintoon sisällytettiin aluksi sisäisen viestinnän ohella myös ulkoinen viestintä ja PR-toiminta. Muutaman vuoden kuluttua ulkoinen viestintä sai oman osastonsa viestintäjohtajan alaisuuteen.

Kari Liljan mukaan henkilöstöhallinnon kansainväliset mallit siirtyivät suomalaisyrityksiin varsin suoraan:

Suomessa ei uhrattu voimavaroja omaehtoiseen kehittäelytyöhön, vaan uudistuksen linjat kopioitiin ulkomaisten ja joidenkin suomalaisten pioneiryriyten hyväksi havaituista käytännön toteutuksista. Uudistuksen toimeenpano tapahtui nopeasti ja ilman pitkien perinteiden aiheuttamaa kitkaa.³⁶³

Muutoksen arviointia hankaloittaa kuitenkin se, että *management*-opeilla ja niiden omaksujilla ja opettajilla on taipumus tehdä jyrkkä raja siihen, miten asiat olivat ”ennen”, ja kuvata menneisyys uusia haasteita kirkastavaksi karikatyyriksi. Tämä modernistinen ajattelutapa on tutkimuskohteena kiinnostava ja tärkeä, mutta sitä ilmentäviä dokumentteja ei voida välttämättä pitää pätevinä historianesityksinä. Paraisten yhtiön henkilöstöhallinnollisessa uudistuksessa perinteet vaikuttivat, eivätkä vain kitkana ja muutosvastarintana vaan myös muutoksen edellytyksinä, ja sulautuivat muutoksessa uusiin käytäntöihin.

Paraisten Kalkin ensimmäisessä henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa vuodelta 1973 henkilöstöpolitiikan keskittämistä perus-

363 Sama, 189.

teltiin yritysorganisaation hajautuksen aiheuttamana välttämättömyytenä. Henkilöstöhallinnollisia käytäntöjä oli kuitenkin kehitetty jo tätä edeltäneissä organisaatiouudistuksen vaiheissa. Niissä tehokkuus oli vielä yhdistetty koko yritysorganisaation hierarkkiseen keskitykseen. Henkilöstöhallinnollista tehtäväaluetta kehkeytettiin ja keskitettiin osana tuotannollisen rationalisoinnin laajentamista. Samalla koettiin vastata työntekijäin ja liikkeenjohdon suhteissa koettuihin ongelmiin. Kummaltakin kannalta kysymyksenasetteluissa oli merkityksellisiä jatkuvuuksia 1950-luvun jälkipuolelta 1960- ja 1970-luvun taitteeseen.

Tuotantoprosessin häiriöttömyys oli korostunut 1950-luvun lopun uudistushankkeissa konevoiman käsittelyä ja työvoiman käsittelyä yhdistävänä näkökulmana. Tuotantokoneiston kunnossapito asetettiin uudenlaisen huomion kohteeksi. Ohjenuoraksi omaksuttiin, että ”palokuntamaisesta” otteesta, puuttumisesta asioihin vasta vian ilmetessä, oli siirryttävä häiriöitä ennakoivaan ja ehkäisevään toimintatapaan.³⁶⁴ Samoihin aikoihin työn rationalisoinnin näkökulma laajeni työsuorituksista työvoiman valikointiin.

Psykologiset testit oli otettu Suomessa käyttöön ensin valti-onrautateillä. VR:n psykoteknillinen laboratorio perustettiin vuonna 1922 testaamaan ennen kaikkea veturimiesoppiin tulevia nuorukaisia.³⁶⁵ Paraisten Kalkki alkoi käyttää soveltuvuustestejä 1950-luvun lopulla Paraisilla ja Lappeenrannassa. Aluksi tutkittiin erityistaitoa ja -tarkkuutta vaativien töiden tekijöitä, kuten trugin-, nosturin- ja kaivinkoneenkuljettajia. Testattavat olivat tavallisesti jo yhtiön palveluksessa ja kokeilla selvitettiin heidän soveltuvuuttaan vaativampiin tehtäviin. Asiantuntijat saapuivat Helsingistä Työterveyslaitoksen psykologiselta osastolta testataksaan muutamia kymmeniä työntekijöitä parin päivän aikana kirjallisten tehtävien ja yksilökokeiden avulla. Lappeenrannassa tällainen erityisryhmien testitilaisuus järjestettiin viidesti vuosina

364 Helge Salusjärven haastattelu 12.2.1987 (haastattelija Merja Sundström). PHA; Helge Salusjärven haastattelu 14.12.1998 (haastattelija Pauli Kettunen).

365 Kettunen 1994, 215–222.

1959–66 ja testattuja oli yhteensä 150. Esimiestehtäviin valittavia lähetettiin toisinaan Työterveyslaitokselle testattavaksi.³⁶⁶

Lappeenrannan rationalisointi- ja työsuhteasioita hoitanut Helge Salusjärvi päätteli kuitenkin 1960-luvun alussa, että soveltuvuustestausta piti laajentaa. Oli riittämätöntä valikoida vain teknisesti vaativiin tehtäviin kelpaavaa väkeä. Piti löytää myös ne, jotka sopeutuisivat monotoniseen kolmivuorotyöhön. Tällaista työtä oli esimerkiksi Lappeenrannan vuorivillatehtaan pakkaus-työhön, jossa vaihtuvuus oli huolestuttavan suuri. Työterveyslaitoksen psykologisen osaston johtaja Sauli Häkkinen auttoi kohdistamaan huomion nyt niihin, jotka jäivät teknisen lahjakkuuden testeissä miinuksen puolelle. Työterveyslaitos antoi vuorivillatehtaan työhönottajalle muutaman päivän koulutuksen ja eräitä perustestejä käytettäväksi monotoniseen työhön soveltuvien henkilöiden valinnassa. Melko pian soveltuvuustestaus laajennettiin kaikkiin vuorivillatehtaan uusiin työntekijöihin.³⁶⁷

Lappeenrannan kokemusten pohjalta Salusjärvi laati vuonna 1966 isännöitsijäkokoukselle muistion koko yhtiön työhönoton kehittämisestä. Hänen mukaansa kokemukset osoittivat, että hyvin hoidettu työhönotto tuotti nopeasti taloudellisia tuloksia. Vaihtuvuus väheni ja samalla sen aiheuttama koulutus ja opetus. Pysyvän työvoiman ammatillinen pätevyys lisääntyi. Oikeaan tehtävään sijoitettuna ihminen työskenteli paremmin. Myös työmaahenki parani – huono henki purkautui tavallisesti ”palkkاپaineena”, Salusjärvi arvioi. Erityisen ajankohtaiseksi työhönoton systematisoinnin teki hänen nähdäkseen pari muuta seikkaa. Työvoimaa oli runsaasti tarjolla, mikä mahdollisti tarkoituksenmukaisen valikoinnin. Työhön otettavat olisivat yhtiön palveluksessa vielä 1970- ja 1980-luvulla, jolloin työvoimasta todennäköisesti tulisi pula. Oli tärkeää varmistaa, että yhtiön palveluksessa olisi silloin pysyvää, pystyvää väkeä. Toisaalta työntekijäin irtisanomissuojan vahvistuminen teki aiempaa hankalammaksi päästä

366 Helge Salusjärven muistio 9.2.1966 (Lappeenranta) ”Työhönoton kehittäminen”, disponentmötet dm/19, 15.3.1966 ”Testning vid nyansställning och omplacering”. PHA.

367 Sama; viitteessä 364 mainitut Salusjärven haastattelut.

eroon heikosta työvoimasta. Testien avulla voitaisiin estää tällaisen työvoiman palkkaaminen. Isännöitsijäkokouksessa sovittiin testauksen laajentamisesta ja tehostamisesta Salusjärven esittämien näkökohtien mukaisesti.³⁶⁸

Myös työntekijäin sitouttamista yrityksen tavoitteisiin ryhdyttiin pohtimaan osin uusien painotuksien 1950-luvun lopulla. Oli vahvistettava luottamusjärjestelmästä ja tuotantokomiteoista riippumattomia yritysjohtoon yhteyksiä työntekijöihin. Tämä tavoite asetettiin nyt määrätietoisemmin kuin aiempaan sodanjälkeisenä kautena. Kokemustaustana ei ollut ammattiyhdistysliikkeeseen sidonnaisten edustuskäytäntöjen vahvistuminen vaan pikemmin SAK:laisen ammattiyhdistysliikkeen heikentyminen ja hajoaminen näennäisesti voitollisen vuoden 1956 yleislakon jälkeen. Heikentynyt ja riitelevä ammattiyhdistysliike 1950-luvun lopussa ja 1960-luvun alussa ”*lämnade det fritt för bolagen att planera*”, yhtiötä Paraisilla palvellut diplomi-insinööri Bo Nikander muisteli vuonna 1987.³⁶⁹ Tuon vaiheen pohdinnoissa ilmeni dualismi: tähdennettiin, että lakeihin ja työehtosopimuksiin perustuvia menettelyjä oli noudatettava, mutta myös tarkasteltiin ammattiosastoja ja luottamusmiehiä varsinaisen yritysyhteisön ulkopuolisina toimijoina.

Kaksinaisuus näkyi esimerkiksi rakennusalalla vuonna 1959 käydyssä lakon jälkeisessä isännöitsijäkokouksessa. Lakko ei ollut ulottunut rakennusaineteollisuuteen, mutta antoi virikettä suunnittelulle. Isännöitsijäkokous keskusteli Thomassonin alustuksen pohjalta sekä työnantajapuolen edustajien neuvotteluteknisten ja -taktisten taitojen parantamisesta että yritysjohtoon näkökantojen saattamisesta työntekijäin tietoisuuteen. Ongelmaksi oli havaittu, että tuotantokomiteoiden käsittelemät asiat tulivat työntekijäin tietoon yritysjohtolle epäedullisessa valossa. Ratkaisuna pantiin vireille suunnitelma yhtiön paikallisista tiedotuslehdistä, jotka täyttäsivät konkreettisempaa informaatiotehtävää kuin koko yhtiöyhteisön yhteenkuuluvuutta vaalinut *PK*-lehti. Mikäli

368 Sama.

369 Bo Nikanderin haastattelu 1.4.1987 (haastattelija Merja Sundström). PHA.

ammattiosasto tai luottamusmiehet vaatisivat palstatilaa tiedotuslehdessä, tämä piti torjua ja vastata, että kyseessä oli ”kokonaan yrityksen lehti”. Lehden käyttämistä esimerkiksi marttojen ja puulaakiurheilun tiedotukseen sen sijaan pidettiin mahdollisena.³⁷⁰ Paikalliset tiedotuslehdet toteutuivatkin, mutta vasta 1960- ja 1970-luvun taitteen jälkeen.

Yhtiön hallinnossa ja esimerkiksi isännöitsijäkokouksissa keskusteltiin useaan otteeseen 1960-luvulla, miten yhtiö pystyisi välittämään työntekijöille heitä yhtiön tavoitteisiin lähentävää tietoa. Yhtiön johdossa vahvistui näkemys, että yhtiöyhteisön jäsenyyteen perustuvaa osallistumismuotoa tarvittiin, mutta se ei lopultakaan voisi onnistua riippumattomasti järjestösopimuksiin ja lakeihin perustuvista edustuskäytännöistä ja niissä toimivista työväenjohtajista.

5.3 Yhteistoiminta

Demokratia ja konfliktit haasteina

SAK:laisen ammattiyhdistysliikkeen eheytymisestä ja voimistumisesta alkoi näkyä enteitä 1960-luvun puolivälissä. Paraisten Kalkin henkilöstöasioista vastanneet joutuivat myös havaitsemaan, etteivät heidän toiveensa kommunistien syrjäytymisestä Paraisten työväen johdosta toteutuneet. Ulkomailta tuli tietoja työelämän suhteita ravistelevista ajatuksista. Muissa Pohjoismaissa, merkittävimmin Norjassa, kehiteltiin työorganisaation ”sosioteknisiä” uudistuksia, joihin kuului ammattiyhdistysten ja luottamusmiesten osallisuus. Yritysdemokratia nousi kansainväliseksi keskustelunaiheeksi.

Olisi yksioikoista tulkita yritysdemokratiakeskustelu vain vasemmistolaisuuden ilmentymäksi. Suomessa teemaa nosti

370 Isännöitsijäkokous dm/3, 10.9.1959, ”Punkt 8. Företagsledningens kontakt med och förhållande till de anställdas organisationer och representanter, särskilt relationerna till arbetarna och möjligheterna att förbättra dem”. PHA.

1960-luvun puolivälissä erityisen aktiivisesti Suomen Ammattijärjestö, hajonneen ammattiyhdistysliikkeen antikommunistiseksi profiloituneen osan keskusjärjestö.³⁷¹ Vasemmiston vahvistuminen antoi kuitenkin teemalle yhteiskunnallisiin valtasuhteisiin ulottuvaa kantavuutta. Suomessa eduskuntaan tuli kevään 1966 vaalien tuloksena vasemmistoenemmistö, ja tällä kertaa, toisin kuin vuosien 1958–1962 vasemmistoenemmistön aikana, se näkyi myös hallituksen kokoonpanossa. Vasemmiston ja keskustan ”kansanrintamahallituksen” pääministeri Rafael Paasio antoi yritysdemokratiakeskustelulle sysäyksen puheellaan Helsingin Valmetin telakan työläisille lokakuussa 1966. Yritysdemokratia voitiin kuitenkin 1960-luvun lopulla ja 1970-luvun alussa ymmärtää monin eri tavoin. Se saattoi tarkoittaa radikaalia vaatimusta taloudellisten valtasuhteiden muuttamisesta tai yritysyhteisön harmonian edistämistä.

Paraisten Kalkki oli yksi niistä suomalaisyrityksistä, joissa yritysjohto ryhtyi etsimään yrityksen ja henkilöstön yhteisistä eduista lähteviä vastauksia talouselämän valtasuhteiden haasteisiin. Se kehitteli 1970-luvun alussa, samoin kuin esimerkiksi Enso-Gutzeit, yhtiön sisäisiä yhteistoimintamuotoja antaakseen yritysdemokratialle henkilöstöhallinnollisia tavoitteita palvelevan, yhtiöyhteisöllisen sisällön. Toimintamuodot olivat myös vastausta työelämän suhteissa jo tapahtuneisiin muutoksiin. Yhtiön ”oman” yhteistoimintajärjestelmän oli määrä toimia erillään edunvalvontajärjestelmästä, mutta samalla vähentää siinä ilmaistavia ristiriitoja. Tässä suhteessa yhteistoimintaa pohjustivat työelämän suhteiden työpaikkatason muutokset, jotka toteutettiin järjestösopimuksin ja laein 1960-luvun lopulta alkaneen tulopoliitikan ajan ensi vuosina.

1960-luvun lopulle saakka, kuten Lilja yleistää, työpaikkatason sopimuskiistojen hoito oli yrityksissä paljolti delegoitu työnantajaliitoille ja ”paikallisten erimielisyyksien käsittelyyn käytetty aika pyrittiin työpaikkatasolla pitämään mahdollisimman pienenä.”³⁷²

371 Bergholm 2018, 20–26.

372 Lilja 1987, 190.

Delegoivan toimintatavan edellytykset kuitenkin heikkenivät, kun luottamusjärjestelmää vahvistettiin 1960- ja 1970-luvun taitteessa ja 1970-luvun alkuvuosien monivaiheinen työsuojeluuudistus toi työpaikoille erityiset työsuojeluvaltuudet. Samaan aikaan lisääntyivät paikalliset konfliktit, ennen muuta suurten teollisuustyöpaikkojen ”villit” lakot.

Myös Paraisten Kalkin työmailla oli vuosina 1971–1973 useita työnseisauksia, joko osana Rakennustyöläisten Liiton laajempia palkkataisteluja tai – erityisesti Paraisten sementtitehtaalla touko–kesäkuussa 1972 – paikallisina konflikteina. Paikallisen liikehdinnän yhtenä syynä olivat SAK:n sisäiset kamppailut sosiaalidemokraattien ja kommunistien välillä ja asiallisesti vaikei muodollisesti kahtiajakautuneen kommunistisen puolueen enemmistö- ja vähemmistösuunnan kesken. Kuitenkin jo se, että konfliktit lisäsivät yritysten henkilöstöpoliittista toimeliaisuutta, osoittaa, etteivät yritysjohtajat selittäneet niitä vain puoluepolitiikalla. Siihen eivät tyytyneet Paraisten Kalkin johtajatkaan, vaikka heidän yhtiönsä keskuspaikkakunnalla Paraisilla työntekijöiden ammattiyhdistystoimintaa johtivat tulopolitiikan tuominneet vähemmistökommunistit.

Ongelmat yhdistettiin osin työvoimapulaan, joka oli 1970-luvun alussa Paraisten yhtiössä, kuten monessa muussakin yrityksessä, merkittävä henkilöstöpolitiikan motiivi. Se ei ollut sitä ainoastaan työvoimasta käydyn kilpailun vuoksi vaan myös sitä kautta, että työvoimapulan todettiin lisäävän työntekijäin kollektiivista voimaa ja palkka-aktioiden mahdollisuutta. Konfliktien syitä etsittiin kuitenkin myös työnantajapolitiikan virheistä ja puutteista. Kun yhtiö vuonna 1970 varautui STK:n ohjeituksen pohjalta villeihin lakkoihin, isännöitsijöitä kehoitettiin nopeasti poistamaan mahdolliset paikalliset syyt ”oikeutettuun tyytymättömyyteen”. Konfliktien ehkäisemiseksi oli etsittävä teitä ”hedelmälliseen yhteistoimintaan”; tämä ymmärrettiin ”yritysdemokratiaksi”.³⁷³ Analysoidessaan Paraisten sementtitehtaalla kevätkesällä 1972 käydyn työtaistelun opetuksia yhtiön johto piti mahdollisena, että työnantajapuoli oli ”syyllistynyt

373 Dm 51 11.6.1970 Avtalsstridiga strejker. PHA.

useisiin ja ehkä jopa karkeisiin virheisiin” (*gjort sig skyldig till många och kanhända t.o.m. grova fel*). Yhtiö oli ilmeisesti siihen asti käsitellyt työelämän asioita ”liian rutiininomaisesti” (*för rutinartat*). Johtoon juuri astunut Sakari T. Lehto halusi selvitetävään järjestelmiä ja kokemuksia muissa suomalaisissa ja pohjoismaisissa yrityksissä sekä tieteen uusinta antia. Ongelmaan oli löydetävä uudet ratkaisut.³⁷⁴

Yhteistyökomitea

Uusia ratkaisuja oli tosiasiaa jo etsitty. Lehdon ensimmäisiä tehtäviä maaliskuussa 1972 oli kutsua ensimmäiseen kokoukseensa yhtiön yhteistyökomitea. Sen perustaminen oli pantu vireille osana Sarlinin vuoden 1969 organisaatiouudistuksen edellyttämää henkilöstöpolitiikan keskittämistä. Uusia toimintamuotoja valmisteltaessa esillä olivat olleet sekä ruotsalaiset ja norjalaiset työelämäkokeilut ja kokemukset että käyttäytymistieteelliset näkökohdat.³⁷⁵

Vuoden 1966 alussa Sarlin esitti isännöitsijäkokoukselle, että yhtiön eri tuotantopaikkakuntien tuotantokomiteat alkaisivat kokoontua kerran vuodessa yhteiseen kokoukseen. Vuorineuvoksen tietojen mukaan Ruotsissa esimerkiksi Höganäs-Billesholms Ab:ssä tällainen menettely oli osoittautunut hyödylliseksi. Isännöitsijäkokous päätteli, että kokouskäytäntö olisi käynnistettävä ”työntekijöiden nykyisellä edustuksella, jota emme voi parantaa, jos emme etsi yhteistyötä”. Vasta sen jälkeen kun ”yhteys on saatu aikaan voidaan odottaa työntekijöiden oivaltavan, että heidän tulee valita edustajia, joiden kanssa yhteydenpito on kitkatonta.”³⁷⁶

374 Dm 141 6.6.1972 Oroligheter på arbetsplatsen. PHA

375 Dm 14 13.5.1969 Intern information och företagsdemokrati; dm 8 11.12.1970 Aktivering av det interna samarbetet och kontakterna. PHA.

376 ”--- kontakt fått till stånd kan man vänta sig att arbetarna inser, att de bör välja sådana representanter, genom vilka kontakten blir friktionsfri”. Dm 15.3.1966 Produktionskommittéerna. PHA.

Ajatuskulku toistui asiasta tämän jälkeen tehdyissä muistioissa.³⁷⁷ Työnantajan edustajien oli pohdittava syitä työntekijäin ”meille usein käsittämättömään, negatiiviseen asennoitumiseen”. Toisaalta pidettiin selvänä, että tällainen asennoituminen johtui yritystoiminnan taloudellisia edellytyksiä koskevasta tietämättömyydestä ja olisi korjattavissa tällaisen tiedon avulla.

Tuotantokomiteoiden ensimmäinen yhteinen kokous pidettiin Paraisilla helmikuussa 1967. Kokoukseen valmistautuessaan yhtiön johto arveli, että työntekijäin edustajat olisivat epäluuloisia ja uskoisivat työnantajan ajavan näillä keinoin omia tavoitteitaan eli hakevan ”tehokkuutta ja korkeampaa työpanosta” sekä juurruttavan ”omaan taloudellis-poliittista katsomustaan”. Näin ollen erityistä huomiota piti kiinnittää yritysjohton jakaman tiedon vastaanotettavuuteen. Yleistä taloudellista tilannetta valaiseva alustus hankittiin vuonna 1959 perustetusta Taloustietoyhdistyksestä, minkä uskottiin antavan tiedolle neutraalimman ja helpommin hyväksyttävän ilmeen.³⁷⁸

Kokeilun luonteinen informaatiokokous onnistui yhtiön johdon mielestä niin hyvin, että kokouksia päätettiin jatkaa. Asetelma oli kuitenkin herkkä. Suunnitellessaan seuraavaa, vuoden 1968 alussa Lappeenrannassa pidettävää kokousta yhtiön johto ja isännöitsijät pohtivat, voitaisiinko työntekijöille myöntää heidän pyytämänsä oikeus esittää kysymyksiä yritysjohton edustajien selostusten johdosta. Sopivana ei pidetty sitä, että työntekijäedustajat olisivat kysyneet jotakin suoraan esitelmien pohjalta. Kysymyksiä voitaisiin esittää, kunhan ne olisi ennalta hyväksytyt asianomaisten tuotantokomiteoiden nimiin. Myös kysymysten aihepiiri rajattiin: ”Työnantaja- ja muista työehtosopimusta koskevista kysymyksistä ei voida keskustella, mutta kylläkin kaikesta viihtyvyyteen, teknisiin kysymyksiin ja kehitykseen liittyvistä

377 Dm 8, dm 63 6.10.1966 Produktionskommittéerna. PHA.

378 Dm 8, dm 63 6.2.1967 Företagsledningens kontakt med och förhållande till de anställdas organisationer och representanter. Produktionskommittéerna. PHA. – Taloustiedon hyväksikäyttämistä myös dm 8, dm 63 6.10.1966 Kontakt med representanter för arbetare. PHA.

sekä muista tuotantokomitean toimivaltaan kuuluvista asioista, jotka esitetään rakentavassa hengessä.”³⁷⁹

Tiukasti valvotusta yksisuuntaisesta viestinnästä jouduttiin pian luopumaan toiminnoissa, joita alettiin kutsua ”sisäiseksi yhteistyöksi” ja sittemmin lyhyesti ”yhteistyöksi”. Kaksi keskeistä periaatetta kantautui kuitenkin ensimmäisistä tuotantokomiteoiden yhteisistä kokouksista yhteistyökomitean aikaan. Ensimmäinen oli yritystaloutta yleisesti ja oman yhtiön taloutta erityisesti koskevan tiedotus- ja valistustehtävän korostaminen. Toiseksi yritysjohto halusi tehdä selvät työnjaolliset rajat, ei ainoastaan liikkeenjohdollisen päätöksenteon ja erilaisten henkilöstön osallisuuden perustuvien toimintojen välille, vaan myös yhteistyön ja edunvalvonnan välille.

Vuoden 1970 alussa, yhtiön organisaatiouudistuksen toteutusvaiheessa, Sarlin asetti hallintoyksikön sisäisen projektiryhmän valmistelemaan yhteistyömenettelyä. Ryhmää veti yhtiön tiedotusasioita hoitanut Egil Essén. Se aloitti työnsä yritysdemokratiakomitean mietinnön jättämisen aikoihin, ja sen esitys valmistui samoihin aikoihin kuin työmarkkinajärjestöjen sopimus yrityksen sisäisestä tiedotustoiminnasta, joulukuussa 1970.³⁸⁰ ”Projektit” oli omaksuttu yhtiön hallintoon puhetapana ja käytäntönä muutamaa vuotta aikaisemmin.³⁸¹ Tässä asiassa hallinnon sisäinen projekti ei kuitenkaan riittänyt turvaamaan toteutusta, vaan projektiryhmän esityksen mukaisesti Sarlin asetti joulukuussa 1970 laajemman ”yhteistyöprojektiryhmän”. Siihen tulivat mukaan henkilöstöryhmien edustajat, myös vaikutusvaltaiset työntekijäin pääluottamusmiehet, vähemmistökommunisti Erkki Mäki Paraisilta ja sosiaalidemokraatti Tapio Kola Lappeenrannasta. Tätä projektiryhmää johti hallinnollinen johtaja Jürgen

379 Dm 8, dm 63 24.5.1967 Produktionskommittéerna. PHA.

380 Dm 8 16.1.1970 Kontakten med våra anställda och förtroendeman, dm 8 11.12.1970 Aktivering av det interna samarbetet och kontakterna. PHA; SAK:n vuosikirja 1970, 34, 39.

381 Dm 45 15.3.1966 Företagets organisation. Projektarbetet och -organisation. PHA.

Schmidt, jonka Emil Sarlin oli vuonna 1949 kiinnittänyt rationaalisoitintyöhön Paraisille, ja Essén toimi sihteerinä.³⁸²

Laaja projektiryhmä sai aikaan yksimielisen mietinnön joulukuussa 1971, ja uusi organisaatio rakennettiin sen mukaiseksi. Pääasiassa tuotantopaikkakunnittain organisoitujen tuotantokomiteoiden ylä- ja alapuolelle luotiin – jo keskushallinnon sisäisen työryhmän ehdottamalla tavalla – uudet yhteistoimintaelimet. Koko yhtiön kattavaan yhteistyökomiteaan tuli 18 jäsentä siten, että työntekijöillä, toimihenkilöillä ja johdolla oli kullakin kuusi edustajaa. Toimihenkilöt saivat siten suhteellisesti vahvemman edustuksen kuin tuotantokomiteoissa ja Essénin ryhmän kaavailuissa. Henkilöstöryhmien edustajat valittiin vaaleilla, aluksi tuotantokomiteavaalien yhteydessä, ja edustajien valinnassa noudatettiin paikkakunnittaista suhteellisuutta. Työpaikoille, joilla oli vähintään 40–50 työntekijää, perustettiin työpaikkatoimikuntia. Yhtiö vastasi joulukuussa 1976 Turun kauppakorkeakoulun yritysdemokratiatutkijoille, että sen yhteistyöelimet olivat yhtiön yhteistyökomitea, 17 tuotantokomiteaa ja noin 50 työpaikkatoimikuntaa.³⁸³

Yhteistyökomitea piti yleensä neljä kokousta vuodessa, kuten tuotantokomiteatkin, kun taas työpaikkatoimikunnat kokoontuivat noin kerran kuukaudessa. Tuotantokomiteoiden yhteisiä vuosittaisia kokouksia jatkettiin Paraisten yhtiössä vielä yhteistyökomiteankin aikana, kunnes vuonna 1979 voimaan tullut laki yhteistoiminnasta yrityksissä lakkautti koko tuotantokomiteaorganisaation.

Yhteistyöhön sisältyi paljon muutakin kuin näiden elinten kokouksia. Projektityöskentely, joka oli 1960-luvun puolivälin jälkeen omaksuttu hallinnon sisäisiin toimintatapoihin, laajennettiin henkilöstön edustukselliseksi osallistumismuodoksi. Yhteistyökomitean alaisuudessa yhtiön eri tuotantoyksiköiden henkilöstöryhmien edustajat saivat työskennellä moninaisten

382 Yhteistyöprojektiryhmän loppuraportti. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1972–75. PHA; tuotantokomitea/Parainen 30.12.1971. PHA.

383 Yhteistyökomitea 1.12.1976. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1976–78. PHA

henkilöstöpoliittisten projektien ja työryhmien jäsenenä. Aihepiirit ulottuivat 1970-luvulla tupakka- ja terveysvalistuksesta säästö- ja tuottavuuskampanjoihin, ja henkilöstöpolitiikan suuntaviivoja ja ohjesääntöjä muovattiin yhteistoimintaorganisaation alaisissa projektiryhmissä. Päätösvaltaa yhteistyökomitealla oli vain sellaisissa asioissa, joissa ”vastuunalainen instanssi” oli sen sille delegoinut³⁸⁴. Projektit olivat tapa delegoida ilman, että valanjaossa olisi tehty varsinaisia muutoksia.

Samalla kun johtamistaidollista koulutusta laajennettiin suuresti tavoitejohtamisen (*management by objectives*, MB0) hengessä, myös yhteistyöorganisaatioon osallistuville työntekijöille ja toimihenkilöille järjestettiin koulutusta. Ensimmäinen, nelipäiväinen yhteistoimintaseminaari järjestettiin tammikuussa 1973 ja seuraava saman vuoden joulukuussa. Seminaarien sisällöstä vastasivat psykologit Lauri Pentti ja Yrjö-Paavo Häyrynen.³⁸⁵ Yhtiön johdon oli ilmeisen tärkeätä vakuuttaa työntekijäin edustajat siitä, että yhteistoiminta oli tieteellisen asiantuntemuksen osoittama tarve eikä työnantajaintressien valekaapu.

Helppoa ei kuitenkaan ollut toteuttaa näkemystä, jonka mukaan yhteistoiminta lähti yhtiön eri toimijatahojen yhteisedusta ja poikkesi eri ryhmien erityisetuja ilmaisevasta ja niiden kompromisseja tekevästä edunvalvonnasta. Yhteistyökomitean henkilöstöedustajilta vaadittiin erilaisten roolien omaksumista. Luottamusmiehiin kohdistui ristiriitaisia odotuksia. Tämä kävi ilmi *PK*-lehden ensimmäisessä luottamusmiestoiminnalle omistetussa jutussa, päälouottamusmies Mäen haastattelussa vuonna 1969. Mäki halusi tehdä selväksi, ettei luottamusmies ollut ristiriitojen puolueeton välittäjä, vaan työntekijäin edustaja. Vastapainoksi samassa henkilöstölehden numerossa STK:n Heikki Pärnänen kirjoitti yritysdemokratiasta, joka hänen mielestään oli

384 Yhteistyöprojektiryhmän loppuraportti. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1972–75. PHA; tuotantokomitea/Parainen 30.12.1971. PHA.

385 Yhteistyökomitea 14.1.1973 ja 1.12.1973. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1972–75. PHA.

ymmärrettävä yrityksen yhteisistä tavoitteista lähtevänä yhteistoimintana.³⁸⁶

Yhteistyökomitean henkilöstöedustajat koettelivat toisinaan sääntöä, jonka mukaan komiteassa ei saanut käsitellä työehtosopimusjärjestelmään kuuluvia asioita.³⁸⁷ Myös vuoden 1979 yhteistoimintalaki eli yt-laki haastoi Partekin yhteistyökäytännön. Laki poikkesi suuresti yritysdemokratiakeskustelussa näkyvimmin esillä olleista vaihtoehdoista. Työelämän valtasuhteiden perusteelliseen muutokseen tähänneet hankkeet lakaistiin sivuun, eikä laki perustanut uutta edunvalvontajärjestelmästä erillistä osallistumisjärjestelmää. Yhteistoimintamenettely synnyttiin SAK:n ja STK:n myötävaikutuksella, ja se rakentui työmarkkinoiden neuvottelu- ja sopimusjärjestelmän paikallisten ja työpaikkatasoisten toimijoiden ja käytäntöjen pohjalle. Melko pian yt-menettely kääntyi edustamaan henkilöstölle pikemmin uhkaa kuin vaikutusvaltaa. Käsite nousi julkisuuteen lähinnä työpaikkojen suurten supistusten uhatessa, jolloin yritykset olivat lain mukaan velvolliset neuvottelemaan henkilöstönsä edustajien kanssa.

Yt-lain säätämisen ja voimaantulon aikoihin luottamusmiehet asettivat yhtiön oman yhteistyöorganisaation jatkon kyseenalaiseksi.³⁸⁸ Partekissa toimineet Rakennustyöläisten Liiton ammattiosastot pitivät marraskuussa 1979 Helsingissä yhteisen kokouksen, jonka mielestä yhteistyökomitea oli lopetettava ”tarpeettomana päällekkäiselimenä, jonka laatimilla ohjelmilla ja suosituksilla ei ole sitovuutta ja merkitystä lain kannalta”. Sen korvaajaksi ammattiosastojen edustajat ja pääluottamusmiehet esittivät yt-lain mahdollistamaa koko yrityksen yt-neuvottelukuntaa. Yhtiön johto halusi sitä vastoin säilyttää oman yhteistyökomitean. Senkin

386 ”Hänellä on luottamusta”. PK 3/1969; Heikki Pärnänen: ”Yritysdemokratia – missä, miten, milloin?”. PK 3/1969.

387 Esim. yhteistyökomitea 28.9.1972 § 10. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1972–75; yhteistyökomitea 2.6.1982 § 11. Samarbetskommittén 1982–1988 Protokoll. PHA.

388 Tuotantokomitea/Parainen 20.11.1978 (Mäki). Produktionskommitténs protokoll 1972 [huom. kansion vuosiluku]. PHA.

perusteluksi voitiin ottaa yt-lain tavoite: ”henkilöstön mahdollisimman laajapohjainen osallistuminen ja vaikuttaminen omaan työhön liittyviin asioihin”. Ammattiosastojen kirjettä käsitellyt yhteistyökomitean kokous päättyi ”erittäin vilkkaan keskustelun” jälkeen siihen, että komitea jatkaisi yhä toimintaansa.³⁸⁹

Muotoutui työnjako, jossa yhteistyökomitea toimi yt-lakiin perustuneiden ”yt-osapuolten” paikallisten neuvottelumenettelyjen rinnalla. Henkilöstön edustajat pyrkivät esimerkiksi ryhmäkokouksillaan vahvistamaan ajattelua, jonka mukaan yhteistyökomiteassakin olivat edustettuina juuri ”yt-osapuolet”. Toisaalta yritysjohto käytti yhteistyökomiteaa edistääkseen uusien johtamisoppien mukaisia henkilöstön osallistumisen muotoja. Yhteistyökomitean tehtäväksi tuli tässä katsannossa silloittaa sopimusten ja lakien vaatimaa edustuksellista yhteistoimintaa ja jokapäiväisen työn sisältämää ja edellyttämää suoraa yhteistoimintaa.³⁹⁰

Osallisuuden edistäminen muutosjohtamisena

Työntekijöiden asennemuutos oli yritysjohton julkilausuttuna tavoitteena henkilöstön osallistumista edellyttäneissä kampanjoissa, jotka organisoitiin 1970-luvulla yhteistyökomitean avulla. Teollisuuden yleinen säästäväisyyskampanja (”laihialaiskampanja”) vuosina 1975–1976 ja Partekin oma, tosin pahinta kilpailijaa Lohjaa jäljitellyt tuottavuuskampanja vuosina 1978–1979 liittyivät aloitetoiminnan traditioon. Ne kuvastivat kuitenkin myös sitä, että ns. öljykriisiä seuranneessa taloustaantumassa elinkeinoelämän oli aiempaa helpompaa esittää kilpailukyky yhteisenä etuna. Valtakunnallisesti tätä muutosta todisti syyskuussa 1977 pidetty poliittisten päätöksentekijöiden ja eturyhmävaikutta-

389 Yhteistoimintakomitean kokous 4/79, 12.12.1979, Mäen allekirjoittama ammattiosastojen kirje 1.11.1979 liitteenä 4, Salusjärven allekirjoittama kehitystyöryhmän vastaus 10.11.1979 liitteenä 5. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1979. PHA.

390 Yhteistyökomitea 29–30.9.1981 (yhteistoiminnan suunnitteluseminaarista). Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1980–81. PHA.

jien kokous ja siinä ilmaistu konsensusideaali, ”Korpilammen henki”. Partekin kampanjoissa oli merkillepantavaa eteneminen säästäväisyydestä tuottavuuteen – askel syvemmälle henkilöstön sitouttamisessa yritystaloudelliseen ajatteluun. Linjaa jatkoi 1980-luvun alussa laatuajattelun juurruttaminen.

Laatuajattelusta tuli Suomessakin iskusana 1980-luvun alussa. ”Japanin malliin” kuuluneet laatupiirit olivat sen tunnetuin sovellus. Partekin yhteistyökomitealle laatupiiri-ideaa esiteltiin vuonna 1980, ja vuonna 1982 yhtiössä ryhdyttiin järjestämään ”TLKY”-toimintaa eli ”työpaikan laatuajattelun kehittämistä yhteistyössä”, mikä tarkoitti ennen kaikkea ns. laatukokouksia.³⁹¹ Erityisen näkyvään ohjaustehtävään yhteistyökomitea ei näissä yhteyksissä yltänyt. Komitean työhön ja moniin sen alaisiin projekteihin osallistunut Paraisten teollisuustoimihenkilöiden luottamusmies Kurt O. Wiik kirjoitti yhtiön paikallisessa *Paraset*-lehdessä vuonna 1983, ”ettei yhteistyökomiteaa juuri lainkaan tunneta ’kansan’ keskuudessa”.³⁹²

Partekin toimitusjohtajan taloudelliset katsaukset yhteistyökomitealle toistivat 1970-luvun jälkipuolella vaatimusta, jonka mukaan ”meidän” oli muuttumalla mukauduttava uusiin olosuhteisiin, myös kotimaisen rakennustuotannon tulevaan hiipumiseen. Oli kuitenkin työlästä sovittaa yhteen muutosta ja turvallisuutta. Yhtiön henkilöstöpolitiikan perustavoitteeksi oli vuonna 1973 vahvistettu ”olosuhteiden sallimissa rajoissa luoda pysyviä, vakaita työsuhteita ja viihtyisiä, turvallinen työympäristö sekä hankkia ja kehittää pätevä henkilöstö ja pitää työsuhteeseen kuuluvat taloudelliset edut korkeina”. Tampereen Nekalassa sijainneen elementtitehtaan sulkeminen vuonna 1977 sai sen henkilöstön vetoamaan tähän periaatteeseen katkeraan sävyyn ja kysymään, oliko ”ihmisystävällisen henkilöstöpolitiikan” korostuk-

391 Yhteistyökomitea 3.12.1980. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1980-81. PHA; yhteistyökomitea 2.6.1982, 22.-23.9.1982, 3.2.1983. Samarbetskommittén 1982-88 Protokoll. PHA.

392 Kurt-O. Wiik: ”Yhteistyökomitea – mitä se on saanut aikaan?”. *Oy Partek Ab Paraset* 8/1983; sama: ”Yhteistyökomitea – mikä se on?”. *Oy Partek Ab Paraset* 11/1983.

sella katetta.³⁹³ Yhtiön tuottavuuskampanja tilivuonna 1978–79 viestitti osaltaan sanomaa, että muuttuminen oli turvallisuuden edellytys. Teemavuoden iskulauseesta järjestettiin kilpailu, jonka voitti nastolalainen Ari Lyden ehdotuksellaan ”Takaa tulevaisuutesi, nosta tuottavuutta.”³⁹⁴

”Liike-elämä vaatii nopeita päätöksiä. Kun joukot ylhäältä alas saakka käsittävät, mistä on kysymys, niin toivon mukaan silloin on tilaisuus nopeisiin päätöksiin”, Sakari T. Lehto sanoi vuonna 1984 sosiaalidemokraattien pää-äänenkannattajalle *Demarille*. Hänen haastattelunsa oli otsikoitu ”Yritysmailman outo lintu Partek. Yritysdemokratialla iskukykyä firmalle”. Partekin sisäisessä yhteistyössä oli aluillaan kokeilu, jossa yhteistyötä organisoitiin myös konsernitason ja paikallistason väliin, tulosityksikkötasolle. ”Tarkoitus on tuoda henkilöstölle entistä paremmin esiin ulkomaailman kylmät tosiasiat.” Lehto pelotti Ruotsin myötämääräimislain (*medbestämmandelagen*, 1977) malli. Hänen mukaansa se hidasti kohtalokkaasti yritysten päätöksentekoa. Lehdon kannattama yhteistyö – haastattelussa puhuttiin työväenlehdelle sopivasti ”yritysdemokratiasta” – toisi aivan päinvastaisen tuloksen. Yritysjohdolle kävisi mahdolliseksi reagoida nopeasti uusiin tilanteisiin, koska henkilöstö ymmärtäisi ratkaisujen välttämättömyyden.³⁹⁵

393 Yhteistyökomitea 9.2.1977, 7.6.1977 (lainaukset tässä kokouksessa esillä olleesta kirjeenvaihdosta), 21.9.1977. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1976–78. PHA.

394 Yhteistyökomitea 15.3.1978. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1976–78. PHA.

395 ”Yritysmailman outo lintu Partek. Yritysdemokratialla iskukykyä firmalle”. *Demari* 12.4.1984 (kopio kansiossa Samarbetskommittén 1982–1988 Protokoll. PHA). – Yhteistoiminnan luonnehtiminen demokratiaksi ei jäänyt Lehdon osalta tähän haastatteluun. Vuonna 1996 ilmestyneissä muistelmissaan hän mainitsee, tosin melko ohimennen, ”YT-toiminnan eli taloudellisen demokratian”. Lehto 1996, 133. – Organisaatioviestintää käsittelevää väitöskirjaansa (1994) varten Kukka-Maaria Tilev teki kyselytutkimuksia Partekin henkilöstön keskuudessa. Kyselyyn vastanneista joka neljäs oli ”täysin samaa mieltä” ja joka kolmas ”hieman samaa mieltä” väitteestä, jonka mukaan yhtiössä ”ennen päätöksentekoa käydään monia keskusteluja”. Väitteestä ”Yleensä johtajat päättävät, mitä tehdään”

Rinnastus Ruotsiin saattoi sisältää muutakin kuin muodollisten instituutioiden vertailun. Suomalainen suoraviivainen johtamistyyli poikkesi ruotsalaisesta laajaan keskusteluun luottavasta demokratiakäsityksestä. Toisaalta lähes samaan aikaan kun suomalaiset työelämän suhteet lähenivät vahvaan järjestäytyneisyyteen ja keskitettyyn sopimusjärjestelmään nojaavaa ”Ruotsin mallia”, tämä malli alkoi murtua. Vuoden 1938 keskusjärjestösopimukseen perustunut ”Saltsjöbadenin henki” hiipui 1970-luvulla, ja ruotsalaiset työelämän suhteet politisoituivat uudelleen. Työväenliike vaati pitkälle menevää taloudellista demokratiaa, ja työnantajat käynnistivät ideologisen hyökkäyksen sen tavoitteita, erityisesti ns. palkansaajarahastoja, vastaan. Samalla he ilmaisivat vahvasti tyytymättömyytensä aiemmin kannattamaansa keskitettyyn sopimusjärjestelmään ja sen taloudellisiin vaikutuksiin.³⁹⁶

Suomessakin elinkeinoelämän kilpailukykyvaatimusten voima vahvistui työelämän agendan määrittelemisessä, mutta konfliktinäkökulmasta suunta oli toinen kuin Ruotsissa. Suuri käänne työtaistelujen ja niissä menetettyjen työpäivien määrässä tapahtui tosin vasta 1980- ja 1990-luvun taitteessa, mutta jo 1970-luvun jälkipuolella työelämän suhteissa ja ennen muuta työnantajapolitiikassa vahvistui konsensusajattelu, joka vaati sekä markkina- ja yritystalouden ehtojen että kollektiivisen neuvottelu- ja sopimusmenettelyn hyötyjen pragmaattista tunnustamista. Partek oli esimerkki tästä muutoksesta.

Partek kävi läpi lukuisia organisaatiomuutoksia, se monialaistui, kansainvälistyi ja rakentui konserniksi. Kaikki tämä vaati 1980- ja 1990-luvulla yhteistoiminnan muotojen jatkuvaa uudelleenarviointia. Tätä edellytti myös lainsäädäntö. Yhteistoimintalakiin sisällytettiin vuonna 1990 säädökset konsernimuotoisten yritysten sisäisestä yhteistoiminnasta eli konserniyhteistyöstä. Vuonna 1994 Euroopan unioni hyväksyi direktiivin ”eurooppalaisista yritysneuvostoista” (*European Works Councils, EWC*). Direktiivi edellytti, että useammassa kuin yhdessä Euroopan

oli kuitenkin täysin samaa mieltä yli puolet vastanneista ja hieman samaa mieltä reilu kolmannes. Tilev 1994, 182.

396 Ks. esim. Kjellberg 2001, 249–268.

talousalueen maassa toimiviin yrityksiin oli joko sopimusteitse tai direktiivin sisältämien vähimmäisehtojen mukaisesti perustettava sisäisen tiedonkulun ja osallistumisen edustuksellinen järjestelmä. Suomessa säädökset tämän kansainvälisen konserniyhteistyön kansallisesta toteutuksesta sijoitettiin yhteistoimintalakiin. Partekissa, kuten lukuisissa muissa konserneissa, konserniyhteistyöstä sovittiin ennen direktiivin voimaantumista. Helmikuussa 1996 solmittiin *Partek Personnel Meeting* (PPM) -sopimus, jonka osapuolina olivat konserninjohto ja direktiivin kattamissa maissa toimivien tytäryhtiöiden henkilöstön edustajat. 2000-luvulle siirryttäessä Partekilla oli EWC-direktiivin edellyttämän konserniyhteistyön lisäksi kansallista – kansallisen työoikeudenkin vaatimaa – konserniyhteistyötä Suomessa ja Ruotsissa.

Vapaaehtoiset yhteistoimintakäytännöt olivat alkaneet Partekissa tuotantokomiteoiden ensimmäisestä yhteisestä kokouksesta vuonna 1966. Nämä käytännöt loivat ideologista pohjaa myöhemmälle kansainväliselle tai ylikansalliselle konserniyhteistyölle.

Niin Suomessa kuin muuallakin henkilöstön osallisuudelle oli vanhastaan annettu ristiriitaisia merkityksiä. 1980-luvulla päällimmäiseksi nousi vanhoja ja uusia aineksia yhdistänyt linja, jossa työntekijäin myötävaikutusta perusteltiin ja muovattiin henkilöstöjohtamisen (*human resource management*) osana. Käsitteet ”yhteistoiminta” ja ”osallistuminen” sysäsivät sivuun ”yritysdemokratian”.³⁹⁷ Henkilöstöjohtamisen perspektiivi vahvistui, ja työelämän suhteisiin (*industrial relations*) liittyvä eturistiriitojen ilmaisemisen, sovittelun ja sopimisen näkökulma menetti asemaansa ongelmien ja ratkaisujen määrittelyssä. Esimerkiksi EU:n yritysneuvostodirektiivi jo sinänsä poikkesi 1970-luvulla tehdyistä suunnitelmista, jotka lähtivät eturyhmien keskinäisen sopimisen traditiosta. Direktiivissä korostui nimen-

397 Suomalaisten työnantajaedustajien argumenteista yritysdemokratiakeskustelussa ks. Kärrylä 2012 ja 2016.

omaan yrityksen (konsernin) sisäinen informaatio ja kommunikatio.³⁹⁸

Tutkittaessa ensimmäisten vuosien kokemuksia direktiivin soveltamisesta havaittiin, että useimmat monikansallisten yritysten johtajat pitivät yritysneuvostoja *human resource managementin* välineenä, harvat tosin erityisen tehokkaana. Keskeisenä kriteerinä oli, missä määrin toimintamuoto oli avuksi pyrittäessä vahvistamaan henkilöstön ymmärtämystä yritysjohton päätöksiä kohtaan.³⁹⁹ Juuri tämä näkökohta oli hallinnut Paraisten Kalkin ”sisäisen yhteistoiminnan” käynnistämistä 1960-luvun lopulla.

398 Schiller 1998.

399 Schiller 1998; Beldam & Knudsen 2001.

6. Menneisyys ja ”me” muuttuvassa teollisuusyrityksessä

Kun organisaation muutosta perustellaan, luodaan kuvaa siitä, miten asiat olivat aikaisemmin. Eronteko menneeseen oli vahvasti julkilausuttu osa esimerkiksi Paraisten yhtiön 1970-luvun organisaatiomuutoksia. Siitä kertoi jo Paraisten Kalkin vaihtuminen Partekiksi, ensin yhtiön markkinointinimenä ja vuoden 1978 alusta virallisena nimenä. Muutoksesta puhuttaessa menneen kuvaan tuli sävyjä, jotka tarkemmin katsoen sopivat hankalasti yhteen. *Management*-opeista omaksuttiin teesi, jonka mukaan aiemmin työntekijöitä oli käsitelty kustannustekijänä, mutta ”nyt” ihminen ymmärrettiin yrityksen voimavaraksi. Samaan aikaan muutosjohtamisessa kuitenkin myös korostettiin, että koveneva kilpailu vaati lopullista irtautumista paternalismista, jonka katsottiin hallinneen elämänmenoa entisinä aikoina.

Ihmisen keskeisyys tuotannossa ei ollut uusi johtamisopillinen ajatus, kun Paraisten yhtiö ja muut suomalaisyritykset organisoivat henkilöstöhallintonsa 1960-luvun lopulla ja 1970-luvun alussa. Yhtä lailla kestävä on käsitys, jonka mukaan ennen vanhaan vallitsi paternalistinen idylli. Tulkintojen sisältämät myytit ja stereotyyppit ovat kuitenkin huomionarvoisia. Kiinnostavaa myyttistä ainesta sisältyy esimerkiksi toisiaan suuresti muistuttaviin kertomuksiin siitä, millaisia ovat olleet yhden tehtaan ympärille rakentuneet yhdyskunnat ja niiden patruunat. Näitä kertomuksia on mahdollista tutkia folkloristiikan menetelmin. Se, miten muutoksen toimijat ovat muutosta perustellessaan tulkinneet historiaa, on kuitenkin tärkeä näkökulma myös kyseistä muutosta tutkittaessa. Tämän tutkielman perusteella on mahdollista esittää yleistyksiä siitä, miten yrityksen nimissä puhuttaessa on eri aikoina tulkittu menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta

ja miten yritys ja siinä toimivat ihmiset on sisällytetty näihin tul-
kintoihin. Millaisena historiallisena toimijana Paraisten yhtiö
esittäytyi ja miten siinä toimineiden ihmisten suhde yritykseen
määritettiin ja miellettiin? Yhtiön olemassaolon aikana tapahtui
tässäkin suhteessa useita muutoksia.

Kun markkinalähtöinen ajattelutapa vahvistui 1970- ja
1980-luvulla, oli helppoa päätellä, että tuotannon perspektiivi oli
siihen asti hallinnut Paraisten yhtiön toimintaa. Otto Moberg ja
Emil Sarlin olivat kuitenkin kaikkea muuta kuin piittaamatto-
mia markkinoista. Heidän liikeideansa ja henkilökohtaisen vau-
rastumisen strategiansa perustuivat kalkkituotteiden kasvavaan
kysyntään. Erityisesti Sarlinilla ja monilla hänen aikalaisillaan
tämä oli kuitenkin osa laajempaa näkemystä, jossa historian kul-
kua hallitsi tuotannollisen rationaalisuuden kasvu. Tähän proses-
siin sopeutuminen ja osallistuminen edellytti insinööritietoa.

Modernin ja traditionaalisen suhde oli kuitenkin monitaho-
nen erityisesti työvoiman käytön, uusintamisen ja hallinnan kysy-
myksissä. Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön kasvaessa suurteol-
lisuusyritykseksi uutta työväestöä tarvittiin yhä enemmän sekä
pysyviin että vuodenaikojen ja rakennushankkeiden mukaan
vaihteleviin tilapäisiin työtehtäviin. Työorganisaation hierarkia
ei voinut muotoutua isännän henkilökohtaiseksi vallaksi samalla
tavoin kuin talonpoikaistaloudessa. Tuotannon teolliseen organi-
sointiin kuului työväen mukauttaminen uudenaikaiseen ajan, tilan
ja vallan järjestykseen. Maalaisen elämänmenon muotoja siirtyi
kuitenkin uusiin toimintayhteyksiin. Tälle loi edellytyksiä jo se,
että Paraisten yhtiön tarjoamasta teollisuustyöstä suuri osa oli
entiseen tapaan taivasalla tehtävää raskasta ruumiillista työtä.
Yhtiön johdollekaan teollisen järjestyksen luominen ei ollut vain
työtehoa rajoittavien traditioiden murtamista vaan myös perin-
teisten kovan työnannon ja tottelemisen normien ylläpitämistä.

Myös uhkana koettu työläiskollektiivisuus sisälsi vanhaa ja
uutta. Luonnonoloihin sidonnaiset vuotuiset kausivaihtelut vuo-
roin heikensivät työväestön toimentuloa, vuoroin toivat sille
kollektiivista voimaa. Sitä lisäsi myös työvoiman kysynnän kasvu
uutta tuotantokoneistoa rakennettaessa ja tuotantoa laajennetta-

essa. Lisäksi vaikuttivat kuitenkin myös monet työmarkkinamekanismien ulkopuoliset vanhat ja uudet tekijät: kansanomaiset moraalikoodit, rahvaan totunnainen herrakauna, kansallinen tietoisuus, joka loi uusia tasavertaisen kansalaisuuden ideaaleja ja siten olevien sosiaalisten olojen arvostelun mittapuita, uusi sosialistinen luokkataisteluideologia, jolla oli yhteyttä vanhaan uskonnolliseen sanomaan siitä, miten kerran viimeiset tulevat ensimmäisiksi ja ensimmäiset viimeisiksi.

Kielisuhteet tekivät Paraisten sosiaaliset jännitteet erikoisiksi. Tavallisesti ruotsinkieliset tehtaanjohtajat ja insinöörit toivat ulkopuolisina uuden järjestyksen suomenkieliseen maaseutuympäristöön. Paraisilla taas ”ulkopuolinen” suomenkielinen työväestö saapui uhkaamaan ruotsinkielisen saaristopitäjän vanhaa järjestystä ja – sosialismiin taipuvaisena – myös Kalkkivuoriyhtiön luomaa uutta järjestystä.

Kaksikymmenluvun puolivälistä Paraisten yhtiössä alkoi vaihe, jota voidaan kutsua paternalismin systematisoinniksi. Erilaiset ”työväenhuollon” muodot asunnoista ammattikouluun ja suojeluskunnasta sairaskassaan olivat vastausta työvoiman uusintamisen aineellisiin ja henkisiin tarpeisiin, mutta myös työnantaja-auktoriteettia koetelleisiin haasteisiin. Paraisten yhtiön toimintatavat muotoutuivat suomalaisten teollisuusyritysten keskinäisen vertailun ja *benchmarkingin* tuloksena ja työnantajajärjestöjen myötävaikutuksella. Esimerkiksi huoltokonttori ja työturvallisuustoiminta edustivat myös sosiaalisten innovaatioiden kansainvälistä diffuusiota. Moderni työnantajapaternalismi oli kansainvälinen ilmiö. Siinä traditionaalista periaatetta, suojelun ja tottelevaisuuden vastavuoroisuutta, sovitettiin teollisen modernisaation palvelukseen.

Eri maissa oli eroja siinä, missä määrin työntekijäin kollektiivinen toiminta oli mahdollista paternalististen käytäntöjen rinnalla. Ruotsista samoin kuin Norjasta on tuolta ajalta esimerkkejä työnantajapaternalismin ja ammattiyhdistysliikkeen rinnakkainelosta.⁴⁰⁰ Suomessa teollisuustyönantajat pystyivät pitäytymään

400 Tältä kannalta esimerkiksi norjalaisista puuhiomoyhteisöistä, ruotsalaisista telakkayhteisöistä ja ruotsalaisista kaivosyhteisöistä ks. Kaldal

toimintalinjassa, joka torjui ammattiyhdistysten osallisuuden työehtojen määrittämiseen. Heidän onnistui lujittaa tätä linjaa erityisesti talouslaman ja lapuanliikkeen vuosina 1930-luvun alussa. Paternalistisen teollisuusyhteisön oli määrä tukahduttaa sosiaalisia ristiriitoja ilmaiseva toiminta. Tämä tavoite antoi paikallisille käytännöille nationalistisen ja historiallisen latauksen: Paraisten yhtiön vuorineuvoksen, insinöörien ja virkailijoiden näkemyksen mukaan kyse oli vuoden 1918 valkoisesta perinnöstä.

Toisen maailmansodan jälkeen paternalistiset periaatteet ja käytännöt elivät Paraisten yhtiössä edelleen, vieläpä monin tavoin vahvistuneina. Kuitenkin teollisuustyönantajat joutuivat tunnustamaan eturistiriidoista lähtevän toiminnan, ammattiyhdistysliikkeen, ja mukautumaan kollektiivisiin neuvotteluihin ja sopimuksiin.

Ideaalia yrityksestä sen johdon hallitsemana yhteisönä muovasivat myös yrityksen kansallisen tehtävän uudet painotukset. Jo 1920- ja 1930-luvulla Kalkkivuori-osakeyhtiö esiintyi julkisuudessa kansallisena toimijana, joka täytti kansantalouden tärkeitä tehtäviä. Kotimainen kalkin- ja sementintuotanto pyritti kansallisen vaurastumisen hyviä kehiä: se yhdisti teollisuutta ja rakennustoimintaa, teollisuutta ja maataloutta, kotimarkkina-teollisuutta ja vientiteollisuutta. Toisen maailmansodan jälkeen tällainen organistinen tai funktionalistinen tulkinta laajeni alaltaan, kasvoi monikehaiseksi ja sisällytti aiempaa selvemmin myös työntekijät osaksi yrityksen toimijuutta.

Kukin täytti työnjaollista tehtävää kokonaisuuden osana. Tätä näkemystä sovellettiin yhtiön asemaan kansantaloudessa, paikallisten yksiköiden asemaan yhtiössä ja yksittäisten työntekijöiden ja toimihenkilöiden asemaan työorganisaatiossa. Sitä koetivat juurruttaa henkilöstöön erilaiset yhtiöyhteisöä rakentaneet ”PK”-toiminnot, kuten 1940-luvun lopussa perustettu *PK*-lehti. Kukin oli elimistön jäsen tai koneiston ratas, ja toiminta kävi yhä sujuvammin, tehokkaammin ja rationaalisemmin. Tuotannol-

1993; Svensson 1988; Blomberg 1995. – Tässä kuvatusta modernista työnantajapaternalismista Svensson (1988) käyttää ilmaisua ”modern välfärdism”.

lisen rationalisoitumisen suurta valtavirtaa korostanut insinööriajattelu auttoi oikeuttamaan sekä hierarkkista työorganisaatiota että yksityistä yritystoimintaa. Jo 1930-luvun laman jälkeen Suomen Teollisuusliitto, Paraisten yhtiön ja muiden kotimarkkina-teollisuusyritysten talouspoliittinen etujärjestö, tähdensi ajavansa ”yksityistaloudellisen rationalisoinnin” lisäksi myös ”kansantaloudellista rationalisointia”.⁴⁰¹ 1950-luvun *PK*-lehden julkaisemissa yhtiön vuosikertomuksen tiivistelmissä korostettiin, miten vähäinen merkitys voitolla oli yrityksen aikaansaannoksissa.

Viimeistään 1970-luvulle tultaessa tämä yrityksen kansallisen toimijuuden esittämistapa joutui antamaan tietä toisenlaiselle tavalle tarkastella yritystalouden ja kansantalouden suhdetta. Siinä kansantalous ei enää jakanut tehtäviä yritystoiminnalle vaan asetti rajoituksia ja ehtoja sekä loi edellytyksiä. Partekin omaa historiankuvaa rakentanut yritysjohto luonnehti tätä muutosta siirtymiseksi tuotantolähtöisyydestä markkinalähtöisyyteen. Kilpailukyvyyn korostus ei ollut uutta. Aiemmin kilpailukyky oli kuitenkin koskenut ennalta omaksutun tuotantotehtävän täyttämistä. Nyt avattiin uudella tavalla harkinnanalaiseksi kysymys siitä, mitä ja missä yrityksen pitäisi tuottaa menestyäkseen. Kysymyksen pohdinta konkretisoitui Sakari T. Lehdon toimissa Paraisten Kalkin kohtaloiden irrottamiseksi suomalaisen rakennustuotannon kehityksestä.

Aikaisemmat argumentointitavat, joita yritysjohto oli käyttänyt yhtiöyhteisöä luodessaan ja ylläpitäessään, saivat väistyä. Henkilöstöhallinnon keskitetty organisointi ei sinänsä merkinnyt katkosta. Siinä laajennettiin funktionalistisen rationaalisuuden alaa yrityksen hallinnossa sekä vastattiin kollektiivisen edunvalvontajärjestelmän lujittumisen asettamiin vaatimuksiin. Elimistön tai koneiston mallit eivät kuitenkaan enää kelvanneet kuvaamaan henkilöstön osallisuutta yrityksen toimijuuteen. Tähdennettäessä markkinavaatimusten ennakointia ja niihin sopeutumista yritys oli nimenomaan markkinatoimija, jolla oli erilaisia menestyksen resursseja. Tästä asetelmasta henkilöstön ja yrityksen suhteeseen kohdistui ristiriitaisia paineita. Henkilöstön oli

401 Kettunen 1994, 262–263.

määrä sitoutua osaksi yritystä, ”meitä”, mutta sen oli myös oltava yrityksen niin määrällisesti kuin laadullisesti joustava resurssi. 1970-luvulla kehitetty yrityksen sisäinen yhteistoimintaorganisaatio suuntautui muuttamaan erityisesti henkilöstön edustajien ajattelutapaa niin, että molempia tavoitteita olisi mahdollista edistää yhtä aikaa.

Työelämän vaatimuksia määriteltäessä käsite *human resources* nousi 1970-luvulla kansainväliseen käyttöön.⁴⁰² Partekissa ”henkilöstöresurssit” alkoi esiintyä vuosikymmenen lopulla henkilöstöhallinnollisen työalan nimikkeenä. Käsitteellä voitiin viitata eri konteksteissa joko henkilöstön resursseihin tai henkilöstöön resursseina. Niin Partekin kuin muiden yritysten suosima ilmaus ”me” määräytyi näissä tapauksissa eri tavoin; edellisessä ”me” oli laajempi ja sisälsi henkilöstön, jälkimmäisessä ”me”, yritys, tarkasteli henkilöstöä välineenään. Identiteettiä ja yhteisöön viittaava pronomini ”me” muuttui 1970-luvun jälkeen muutenkin aiempaa hankalammaksi.

Partekin vaiheet 1970-luvun jälkeen kävisivät esimerkiksi, jos haluttaisiin postmodernissa hengessä todistella, että katkos on syrjäyttänyt jatkuvuuden. 1970-luvun alussa Paraisten Kalkki tyydytti pääasiassa kalkkipohjaisten tuotteiden kotimaista kysyntää kotimaisten tuotantolaitosten ja kotimaisen työvoiman avulla, kuten siihenastisen olemassaolonsa ajan. Vuosituhannen vaihteessa Partek oli ensi sijassa konepajayritys. Sillä oli tuotantolaitoksia parissakymmenessä maassa, ja 60 prosenttia konsernin työntekijöistä työskenteli muualla kuin Suomessa. Kuitenkin historia eli Partekissa ja muissa vastaavanlaisissa konserneissa useallakin tavalla.

Kysymys traditioista tunkeutui työelämää koskevaan keskusteluun, kun USAssa ja Länsi-Euroopassa kohosi 1970- ja 1980-luvulla huoli ”Japanin mallin” voimasta. Kehittyi uudenlai-

402 Esimerkiksi Kansainvälinen työjärjestö ILO hyväksyi vuonna 1975 ammatillista koulutusta ja ammatinvalinnanohjausta käsitelleen yleis-sopimuksen (nro 142), jonka se nimesi sopimukseksi ”inhimillisten resurssien kehittämisestä” (human resources development). <http://iloex.ilo.ch:1567/english/convdisp1.htm>.

nen ”malli”-tietoisuus. Siihen kuului jatkuva vertailu joko yleispätevän *best practicen* tai oman erityisvahvuuden tunnistamiseksi. Historialliseen institutionalismiin tukeutuva tutkimuskeskustelu erilaisista kapitalismin malleista⁴⁰³ kyseenalaisti näkemystä, joka piti traditioita vain menneen rasiitteina ja jäykkyyden lähteinä, kuten uusliberalismi vahvoine konvergenssiteeseineen on tehnyt. Monet keskustelijat päättelivät, että traditioilla oli myönteisiä merkityksiä, kun yritykset koettivat henkilöstöpolitiikassaan edistää yhtä aikaa sekä joustavuutta että sitoutumista. Anglo-saksista markkinaperusteisuutta vastaan asetettiin japanilainen yhtiöyhteisöllisyys ja saksalainen ammattiperusteisuus,⁴⁰⁴ joskin 1990-luvulla Aasian talouskriisi ja Saksan talouden vaikeudet heikensivät näiden mallien vetovoimaa ja antoivat tilaa muille, kuten ”pohjoismaiselle mallille”.

Monikansalliseksi konserniksi muuttunut yritys, jonka rakenne ja toimiala olivat muuttuneet lukuisten yrityskauppojen tietä, kohtasi menneisyyden kuitenkin myös ongelmana. *Management*-oppineet, jotka kepeästi omaksuvat juhlallisia ilmauksia, puhuvat kulttuurien yhteentörmäyksistä. Niitä koituu tuotannon, tuotemarkkinoiden ja rahoitusmarkkinoiden kansainvälistymisestä ja jo kotimaisistakin yrityskaupoista. Kulttuurierojen huomioinnon tarve on osa ilmiötä, jota ”refleksiivisen modernisaation” teoriaa 1990-luvulla kehitelleet sosiologit luonnehtivat vaatimukseksi toiminnan entistä suuremmasta refleksiivisyydestä. Sen mukaan toimintaa kuuluu yhä olennaisemmin sen omien perusteiden ja tulosten jatkuva, nopea, suorastaan reaaliaikainen tarkkailu merkityksellisten toisten toimijoiden vaihtelevista näkökulmista.⁴⁰⁵

Traditiot eivät kuitenkaan ole vain jotain ennalta annettua. Nationalismin tutkimuksessa on korostettu, että traditiot ovat usein varta vasten tehtyjä, mikä ei kuitenkaan vähennä niiden

403 Esim. Crouch & Streeck 1997.

404 Esim. Lash & Urry 1994; Fürstenberg 1994.

405 Giddens 1994, 86.

painoa.⁴⁰⁶ Brittitutkimusantologi Anthony Giddensin mukaan ”posttraditionaalisessa” yhteiskunnassa traditiot ovat olemassa tietoisesti reflektoituina, esiintyvätpä ne sitten fundamentalismina tai kulttuurien dialogina. Ihmisillä ei ole vain mahdollisuus vaan myös pakko tehdä identiteettejään ja yhteisöjään koskevia valintoja.⁴⁰⁷

Historia hyödykkeenä on yksi kulttuurihistorioitsija Hannu Salmen erottelusta historian ajankohtaisista merkityksistä.⁴⁰⁸ Voidaan sanoa, että historiasta tuli hyödyke monialaiseksi kansainväliseksi konserniksi muuttuneessa Partekissa. Se oli aineksena yrityskuvan tuotteistamisessa. Muutoksen ja pysyvyyden sopiva yhdistelmä koettiin yrityskuvan tärkeäksi osaksi. Konsernin internet-sivuilla korostettiin, että Partek oli yksi Suomen vanhimmista pörssiyrityksistä, jonka osake oli noteerattu Helsingin pörssissä yhtäjaksoisesti vuodesta 1915.

Konsernissa työskentelevien ihmisten ei kuitenkaan enää edellytetty samaistuvan jatkuvuuden sitein yritysyhteisöön. Tällaisen idealin ylläpitoon ei ollut tukea ihmisten elämäkokemuksista. Vain vähäinen osa 2000-luvun alkaessa Partekissa työskentelevistä saattoi sanoa oman työpaikkansa juontuvan Mobergin ja Sarlinien ratkaisusta. Valtaosa niistä, joille Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiö oli oman työ- ja asuinpaikan historiaa, työskenteli Partekin ulkopuolella. Alkuperäisestä toimialasta etäällä oleville tulostuotantoyksiköille liiketoiminta-alueille ja niiden lukuisille tuotantoyksiköille Partek oli ”sateensuoja”, kuten konsernijohtaja Christoffer Taxell kertoi esitellessään tämän kirjan kannessa esiintyvää Partekin uutta logoa vuodelta 1996:

Taxell kuvasi uuden logon A-kirjaimen sinisen osan kuvaavan yhtymää, jonka ”sateensuojan” alla parteklaiset ovat. Yhtymäkonkreettisuus edustaa luotettavuutta, näkemystä ja asiantuntemusta. Punainen kolmio, ”sydän”, Taxell sanoi, kuvaa yksiköiden ja henkilökunnan sitoutumista, muutoskykyä ja osaamista.⁴⁰⁹

406 Erityisesti Hobsbawm 1983.

407 Giddens 1994, 100–104.

408 Salmi 2001, 147–149.

409 *Partek Tänään* 4/1996.

Myös henkilöstöhallinto hajautettiin 1990-luvun aikana. ”Jokaisella liiketoiminta-alueella on nyt oma henkilöstöorganisaatio, joka yhdessä konsernin henkilöstötoiminnon kanssa muodostaa aktiivisen yhteistyöverkoston”, vuoden 1999 vuosikertomuksessa todettiin.⁴¹⁰ Tällaisen monikansallisen konsernin sisällä, konsernitasoa alemmilla tasoilla, saattoi elää vanhoja ja syntyä uusia ”me”-toimijoita.⁴¹¹ Konsernitason hankkeilla, kuten vuonna 1999 käynnistetyllä *New Talent* -rekrytointiohjelmalla ja vuonna 2000 käynnistetyllä *Partek Bonshare* -kannustinjärjestelmällä, pyrittiin lisäämään Partekin työnantajakuvan houkuttelevuutta.⁴¹² Kuitenkin koko konsernin ”me” saattoi toimia henkilöstön pääosalle vain suhteellisen ohuena ja tilannekohtaisena identiteettinä.

Samaan aikaan yrityskuvan selkeys ulospäin oli noussut arvoon uudella – yrityksen markkina-arvossa mitattavalla – tavalla. Konsernitasolla ensisijaiseksi huolenaiheeksi oli muodostunut se, miltä yritys näytti sijoittajien näkökulmasta. Muutos koski myös henkilöstön edustajia. 1940-luvun lopulla luottamusmiesmiehet kiinnittyivät – väliin enemmän, väliin vähemmän tervetulleina ja innokkaina – tuotantoprosessin ongelmien tunnistamiseen ja ratkomiseen paikallisissa tuotantokomiteoissa. 1970-luvulla instituoidulla yhtiötason osallistumisjärjestelmällä yhtiön johto tähtäsi siihen, että työntekijät, ennen muuta heidän edustajansa, hyväksyisivät tuotemerkkinoiden huomioonottamista ja ennakkoimista tähdentäneen liiketaloudellisen ajattelun. 1990-luvulla aivan uudenlaisen painon saaneessa sijoittajasuhteiden hoidossa viitattiin osavaan, sitoutuneeseen ja asiakkaan tarpeiden mukaan toimivaan henkilöstöön yrityksen voimavarana. Henkilöstön edustajilta edellytettiin tämän näkökulman sisäistämistä. Sijoittajille järjestettävässä esittelytilaisuudessa yritystä oli toisinaan edustamassa myös työntekijäin pääluottamusmies.

410 Partek 1999, 34.

411 Esimerkkinä tästä *Partek Tänään* 4/1966, ”Vuoden 1996 palkitut”: ”Nummi- ja Focolift-yksikössä on räätälöity henkilöstön oma koulutuspaketti ja kehitetty FoCus-henkeä.”

412 Partek 1998, 35; Partek 1999, 34–35; Partek 2000, 28.

Jos henkilöstön edustaja opiskeli englantia konserniyhteistyön tarpeita varten, hän saattoi panna merkille, että lyhenne 'IR' tarkoitti asiayhteyden mukaan joko *industrial relations* eli työelämän suhteet tai *investor relations*, sijoittajasuhteet. Vain jälkimmäinen merkitys esiintyi Partek-konsernin tehtäväkuvauksissa, julkaisuissa ja web-sivuilla. Sijoittajasuhteiden hallinta petti kuitenkin vuonna 2002. Aiempien yrityskauppojen myötä valtiosta oli tullut Partekin suurin omistaja. Sen myötävaikutuksella Kone kaappasi Partekin ja pilkkoi sen.

Lähteet

Alkuperäisaineisto

Kansallisarkisto, Helsinki (KA)

- Etsivän keskuspoliisin – Valtiollisen poliisin arkisto
 - EK-Valpo I: Tilannekatsaukset, Turku 1924–1930
 - Valpo II: Henkilömapit B 5194, Albert Aaltonen
- Martti Pihkalan kokoelma

Partekin historiallinen arkisto, Nordkalk Oy Ab, Parainen (PHA)

- Hallituksen pöytäkirjat
- Yhtiökokousten pöytäkirjat
- Vuosikertomukset
- Isännöitsijäkokousten pöytäkirjat
- Paraisten tuotantokomitean pöytäkirjat
- Lappeenrannan tuotantokomitean pöytäkirjoja
- Yhteistyökomitean pöytäkirjat
- Arbetare. Diverse A 4/1
- Arbetsavtal A 4/3
- Arbets- och ordningsreglementen A 4/8
- Arbetsid A 4/2
- Blanketter för historik
- Bostadsförhållanden A 4/10
- Emil Sarlin. Promemorior, Diverse, Tal, Tidningsartiklar
- Lehtileikkeitä
- Löner A 4/4
- Sjuk- o. begravn.hjälpkassa A 4/7.
- Strejker & lockouter A 4/14

Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkisto, Mikkeli (ELKA)

- Johdamistaidon opiston arkisto (JTO)
 - Teollisuuden työjohto-opiston hallituksen pöytäkirjat 1949–1950
 - Teollisuuden työjohto-opiston toimintakertomukset 1949–1950

Rakennusaineteollisuuden Työnantajaliiton arkisto

Yrjö Similä: ”Suomen Rakennusaineteollisuuden Työnantajaliitto 1923–1933. Esitelmä liittokokouksessa 29.3.1933”

Suomen Puunjalostusteollisuuden Työnantajaliiton arkisto

Kiertokirjeet 1928, 1930

Suomen Työnantajain Keskusliiton (STK) arkisto

Hallituksen pöytäkirjat 1930, 1933, 1935, 1936, 1938, 1940

Hallituksen toimintakertomukset 1930

Kiertokirjeet 1946

Sosiaaliosaston kiertokirjeet 1945–1949

Teollisuuden huoltopäälliköiden kokousten pöytäkirjat 1940–1941

Aino Guttormin kotiarkisto, Helsinki

Oskari Tuomisen kirjeitä Paraisilta keväällä 1914, käytetty Aino Guttormin vuonna 2009 tekijälle toimittamasta puhtaaksikirjoitettujen kirjeiden tiedostosta

Julkaistu alkuperäisaineisto

Ammattientarkastajien kertomukset 1898-1914. Julkaistu sarjassa Suomen Teollisuushallituksen Tiedonantoja.

Komiteanmietintö 1931:6. Työriitakomitealta. Helsinki 1931.

Partekin vuosikertomukset 1990-2001.

SAK:n vuosikirja 1970.

Suomen Ammattijärjestön toimintakertomukset 1919-1930.

Suomen Sosialidemokratinen Puolue. Tilastollisia tietoja puolueeseen kuuluneista yhdistyksistä vuosilta 1906–1916. Toimittanut Matti Turkia. Helsinki 1907–1917.

Suomen Työnantajain Keskusliiton ja Suomen Ammattiyhdistysten Keskusliiton välinen yleissopimus ja siihen liittyvät kirjeet. Helsinki 1944.

Sanoma- ja aikakauslehdet

Demari 1984, lehtileike (PHA)

Oy Partek Ab Paraset 1983

Palkkatyöläinen 1931, 1946

PK-lehti / PK uutiset / Partek Tänään 1949–2001

Sosialisti 1908, 1912, 1913, 1926–1930

Teknillinen Aikakauslehti 1934

Teollisuuslehti 1933, 1935, 1936

Tyvi 1945

Työmies 1914

Työtilastollinen Aikakauslehti 1908–1913

Vapaa Työ 1936

Varokeino 1936, 1947

Viikkosanomat 1938

Åbo Underrättelser 1908, 1912, 1913, 1926–1929 sekä lehtileikkeitä (PHA) vuosilta 1930, 1937

WWW-dokumentit

European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions: European Works Councils Database, <http://www.eurofound.ie/ewc/index.shtml> (luettu keväällä 2000).

International Labour Organisation: ILOLEX Database of International Labour Standards, <http://ilolex.ilo.ch> (luettu keväällä 2000).

Partek: <http://www.partekcorp.com> (luettu keväällä 2000).

Haastattelut

Puhtaaksikirjoitetut haastattelut kansiossa ”Intervjuer”, Partekin keskusarkisto, Parainen:

Henning Doepel 6.6.1980, haastattelija Pekka Sörensen.

Runar Fredman 20.8.1981, haastattelija Pekka Sörensen.

Jarl Granlund 22.4.1981, haastattelija Pekka Sörensen.

Martin Henriksson 28.4.1981, haastattelija Pekka Sörensen.

Bo Nikander 1.4.1987, haastattelija Merja Sundström.

Alfons Rindell, 9.9.1981, haastattelijana Pekka Sörensen.

Helge Salusjärvi 12.2.1987, haastattelija Merja Sundström.

Rolf Thomasson 8.9.1981, haastattelija Pekka Sörensen.

Urho Valtakari 14.4.1987, haastattelija Merja Sundström.

Armas Virta 28.5.1981, haastattelija Pekka Sörensen.

Kirjoittajan tekemät haastattelut:

Tapio Kola 20.2.2002 (muistiinpanot tekijän hallussa).

Helge Salusjärvi 14.12.1998 (ääninauha tekijän hallussa).

Erik Törnqvist 23.3.1999 (muistiinpanot tekijän hallussa).

Kirjallisuus

Aho, Matias: *Ab Stockfors Oy:n puuhiomon työntekijöiden työ- ja asumisolosta Pyhtäällä vuosina 1902–1950*. Turun yliopisto, Kulttuurien tutkimuksen laitos, kansatiede. Monisteita 15. Turku 1978.

Ahvenisto, Inkeri: *Tehdas yhdistää ja erottaa Verlassa 1880-luvulta 1960-luvulle*. Bibliotheca Historica 118. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2008.

Anderson, Benedict: *Imagined Communities. Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. Revised Edition. Verso, London and New York 1991.

Arponen, Antti O.: *Sata vuotta kalkkiteollisuutta Lappeenrannassa 1910–2010*. Nordkalk, Lappeenranta 2010.

Beldam, Camilla & Knudsen Herman: *European Works Councils: The Visions and the Emerging Realities*. Paper to 6th European IIRA Congress, Oslo, 25–29, June 2001.

Bergholm, Tapio: *Ammattiliiton nousu ja tuho. Kuljetusalan ammattiyhdistystoiminta ja työmarkkinasuhteiden murros 1944–1949*. Bibliotheca Historica 19, Työpoliittinen tutkimus 166. Suomen Historiallinen Seura ja Työministeriö, Helsinki 1997.

Bergholm, Tapio: *Laatua ja vapaa-aikaa. Tulopolitiikan aika II. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö vuodesta 1977*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2018.

Blomberg, Eva: *Män i mörker. Arbetsgivare, reformister och syndikalister. Politik och identitet i svensk gruvindustri 1910–1940*. Acta Universitatis Stockholmiensis, Stockholm Studies in History 53. Almqvist & Wiksell International, Stockholm, Edsbruk 1995.

Bruun, Niklas: *Kollektivavtal och rättsideologi. En rättsvetenskaplig studie av de rättsideologiska premisserna för inlemmandet av kollektivavtalet och kollektiva kampåtgärder i finsk rättsordning efter år 1924*. Juridica, Vammala 1979.

Cross, Gary: *A Quest for Time. The Reduction of Work in Britain and France, 1840–1940*. University of California Press, Berkeley, Los Angeles, London 1989.

Crouch, Colin & Streeck, Wolfgang: Introduction: The Future of Capitalist Diversity. Teoksessa Colin Crouch & Wolfgang Streeck (eds.): *Political Econ-*

- omy of Modern Capitalism. Mapping Convergence and Diversity.* Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi 1997.
- Douglas, Mary: *Risk and Blame. Essays in Cultural Theory.* Routledge 1994.
- Dulebohn, James H., Ferris, Gerald R & Stodd, James T.: The History and Evolution of Human Resource Management. Teoksessa Gerald R. Ferris, Sherman D. Rosen & Darold T. Barnum (eds): *Handbook of Human Resource Management.* Blackwell, Cambridge, Mass. & Oxford 1995.
- Eräsaari, Risto & Rahkonen, Keijo (toim.): *Työväenkysymyksestä sosiaalipolitiikkaan. Yrjö Koskisesta Heikki Warikseen.* Gaudeamus, Helsinki 1975.
- Fagerholm, K-A.: *Puhemiehen ääni.* Tammi, Helsinki 1977.
- Fellman, Susanna: *Uppkomsten av en direktörsprofession: industriledarnas utbildning och karriär i Finland 1900–1975.* Bidrag till kännedom av Finlands natur och folk 155. Finska vetenskapssocieteten, Helsingfors 2000.
- Fürstenberg, Friedrich: Social Integration within Work Organizations and Resulting Strategies in Industrial Relations – The Cases of Germany, Japan and Great Britain. Teoksessa Timo Kauppinen & Virpi Köykkä (eds): *The Competitive Advantages of European, American and Japanese Industrial Relations.* Plenary 5. IIRA 4th European Regional Congress, Helsinki, Finland 24–26 August 1994. The Finnish Labour Relations Association, Helsinki 1994.
- Giddens, Anthony: Living in a Post-Traditional Society. Teoksessa Ulrich Beck, Anthony Giddens & Scott Lash: *Reflexive Modernization. Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order.* Polity Press, Cambridge 1994.
- Hansén, Sten-Olof & Olkkonen, Rami: Kasvustrategiat ja toimintaympäristö. Teoksessa Antti Kuusterä (toim.): *Suuryritys ja sen muodonmuutos. Partekin satavuotinen historia.* Partek Oyj Abp, Helsinki 2002.
- Harjula, Mirko: *Itämeri 1914–1921. Itämeren laivastot maailmansodassa sekä Venäjän vallankumouksissa ja sisällissodassa.* Books on demand, 2010.
- Heikkinen, Sakari: Jäykkää vai joustavaa? Työllisyys ja palkat Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiössä 1899–1970. Teoksessa Antti Kuusterä (toim.): *Suuryritys ja sen muodonmuutos. Partekin satavuotinen historia.* Partek Oyj Abp, Helsinki 2002.
- Helin, Jyrki: *Rakentajien liitto. Rakennusalan työläisten järjestötoiminta Suomessa 1880-luvulta vuoteen 1995.* Rakennusliitto ry, Jyväskylä 1998.
- Hobsbawm, Eric: Introduction: Inventing Traditions. Teoksessa Eric Hobsbawm and Terence Ranger (eds): *The Invention of Traditions.* Cambridge University Press, Cambridge 1983.
- Hoving, Victor: *Lohjan Kalkkitehdas 1897–1950.* Helsinki 1952.
- Jaakkola, Jouko: Kun valtio ei auttanut – työväen keskinäinen apu Suomessa. Teoksessa Pertti Haapala (toim.): *Hyvinvointivaltio ja historian oikut.* Väki

- voimakas 6. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Tampere 1993.
- Jaakkola, Risto, Kainulainen, Sakari & Rahkonen, Keijo (toim.): *Työväenkysymyksestä sosiaalipoliittikkaan*. Sosiaalipoliittinen yhdistys 1908–2008. Edita, Helsinki 2009.
- Jernström, Harald: *Pargas Kalkbergs Aktiebolag 1898–1928*. Julkaisematon 30-vuotishistoriikki. Nordkalkin arkisto, Parainen.
- Joyce, Patrick: *Work, society and politics. The culture of the factory in later Victorian England*. Rutgers University Press, New Brunswick, N.J. 1980.
- Jöever, Malle: *Partek. Maailmojen kohtaaminen*. Bokförlaget Atlantis, Tukholma 1989.
- Kaitila, E.: Teollisuuden sosiaalitoiminnasta ja sen kehityksestä. Teoksessa Keijo Keravuori (toim.): *Teollisuuden sosiaalinen toiminta*. Helsinki 1948.
- Kaldal, Ingar: Fagorganisering og sosial kontroll med eksempler fra et sliperimiljø i Trøndelag. Teoksessa Birger Simonson & Annette Thornquist (red.): *Arbete Genus Fackförening. Tre teman vid den tredje nordiska arbetslivshistoriska konferensen i Holmsund juni 1991*. Skrifter från Historiska institutionen i Göteborg Nr. 3. Göteborg 1993.
- Kauhanen, Juhani: *Henkilöstöjohtaminen kansainvälistyvässä yrityksessä*. FINTRA-julkaisu nro 97. Jyväskylä 1993.
- Keravuori, Keijo (toim.): *Teollisuuden sosiaalinen toiminta*. Helsinki 1948.
- Kettunen, Pauli: *Poliittinen liike ja sosiaalinen kollektiivisuus. Tutkimus sosialidemokratiasta ja ammattiyhdistysliikkeestä Suomessa 1918–1930*. Historiallisia Tutkimuksia 138. Suomen Historiallinen Seura, Helsinki 1986.
- Kettunen, Pauli: *Suojelu, suoritus, subjekti. Tutkimus työsuojelusta teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa*. Historiallisia tutkimuksia 189. Suomen Historiallinen Seura, Helsinki 1994.
- Kettunen, Pauli: *Työjärjestys. Tutkielmia työn ja tiedon poliittisesta historiasta*. Tutkijaliitto, Helsinki 1997.
- Kettunen, Pauli: *Globalisaatio ja kansallinen me. Kansallisen katseen historiallisen kritiikki*. Vastapaino, Tampere 2008.
- Kettunen, Pauli: Työnjohdon valta ja tieto 1900-luvun alkupuolella. Teoksessa Risto Rinne & Arto Jauhiainen (toim.): *Aikuiskasvatua ja demokratian haaste*. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, Helsinki 2011.
- Kettunen, Pauli: The Language of Social Politics in Finland. Teoksessa Daniel Béland & Klaus Petersen (eds.): *Analysing Social Policy Concepts and Language: Comparative and Transnational Perspectives*. Policy Press, Bristol 2014.
- Kjellberg, Anders: Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år. Teoksessa Carsten Ströby Jensen (red.), *Arbejdsgivere i Norden. En sociologisk analyse af*

- arbejdsgiverorganiseringen i Norge, Sverige, Finland og Danmark*. Nord 2000:25. Nordisk Ministerråd, København 2000.
- Koivisto, Johan: *Suomen Metallityöväen Liitto 1899–1930*. Helsinki 1963.
- Koivuniemi, Jussi: *Tehtaan pillin tahdissa. Nokian tehdasyhdyskunnan sosiaalinen järjestys 1870–1939*. Bibliotheca Historica 64. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2000.
- Koli, Paavo: *Ennakkoluuloista teollisessa organisaatiossa. Sosiologinen tutkimus teollisen organisaation johtajiston ja työntekijöiden vuorovaikutuksesta ja sen eräistä sosiaalisista edellytyksistä*. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia 2. Porvoo 1955.
- Koskinen, Esa: *Kalkille rakennettu elämä. Vuorineuvos Petter Forsström 1877–1967*. Otava, Helsinki 2009.
- Kuisma, Markku: *Kuparikaivoksesta suuryhtiöksi. Outokumpu 1910–1985*. Forssa 1985.
- Kuusi, Eino: *Suomen sosialinen suojelutoiminta*. Helsinki 1928.
- Kuusterä, Antti: Yritys ja omistajat Partekin 100-vuotisen historian valossa. Teoksessa Antti Kuusterä (toim.): *Suuryritys ja sen muodonmuutos. Partekin 100-vuotinen historia*. Partek Oyj, Helsinki 2002.
- Kuusterä, Antti (toim.): *Suuryritys ja sen muodonmuutos. Partekin 100-vuotinen historia*. Partek Oyj, Helsinki 2002.
- Kärrylä, Ilkka: *Yritysdemokratia vai yhteistoiminta?: Kamppailu työelämän demokratisoinnin käsitteistä 1960- ja 1970-lukujen Suomessa*. Poliittisen historian pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto 2012.
- Kärrylä, Ilkka: Kansallinen etu demokratian rajoituksena: suomalaisten työntekijien retoriikka 1960- ja 1970-lukujen yritysdemokratiakeskustelussa. *Historiallinen Aikakauskirja* 4/2016, 445–457.
- Laakkonen, Vesa: *Työntekijä ja teknillinen uudistus*. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia 5. Porvoo 1958.
- Lappalainen, Jussi T.: *Punakaartin sota 2*. Opetusministeriö, Punakaartin historiatietokeskus, Helsinki 1981.
- Larsson, Jan: *Hemmet vi ärvde. Om folkhemmet, identiteten och den gemensamma framtiden*. Arena, Stockholm 1994.
- Lash, Scott & John Urry: *Economies of Signs and Space*. Sage Publications, London 1994.
- Lehmus, Orvo: *Suomalaisista henkilökuntalehdistä*. Myynti- ja mainoskoulun mainoshoitajain kurssin diplomityö. Helsinki 1947. Moniste, STK I D 17:1. Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkisto, Mikkeli.
- Lehto, Sakari T.: *Muutoksen johtaminen. Strategioita ja pohdintoja*. Kirjayhtymä, Helsinki 1990.

- Lehto, Sakari T.: *Muistikuvia ja merkintöjä. Teollisuuden piirissä koettua*. WSOY, Porvoo, Helsinki, Juva 1996.
- LePointe, Kirsi & Tienari, Janne: Henkilöstötyön naisistuminen. Teoksessa Kauhanen, Juhani, Leppävuori, Sirkka, Malin, Leena & Mansukoski, Seppo (toim.): *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – ihmisistä on kysymys*. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos, Helsinki 2015.
- Lilja, Kari: Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa. *Hallinnon tutkimus* 3/1987.
- Lilja, Kari, Tainio, Risto & Vaara, Eero: Konsernijohdon voima ja voimattomuus: Partek Lehdon ja Taxellin aikana. Teoksessa Antti Kuusterä (toim.): *Suuryritys ja sen muodonmuutos. Partekin satavuotinen historia*. Partek Oyj Abp, Helsinki 2002.
- Looise, Jan C. & van Riemsdijk M.: Globalization and human resource management: the end of industrial relations? Teoksessa *International Industrial Relations Association, 11th World Congress. Developing competitiveness and social justice: the interplay between institutions and social partners, 22–26 September 1998*, Bologna, Italy. Congress Proceedings, Volume 3.
- Mansner, Markku: *Työnantajaklubista keskusliitoksi. Suomen Työnantajain Keskusliitto ja sen edeltäjä Suomen Yleinen Työnantajaliitto 1907–1940*. Jyväskylä 1981.
- Mansner, Markku: *Suomalaista yhteiskuntaa rakentamassa. Suomen Työnantajain Keskusliitto 1940–1956*. Teollisuuden Kustannus Oy, Helsinki 1984.
- Mansner, Markku: *Suomalaista yhteiskuntaa rakentamassa. Suomen Työnantajain Keskusliitto 1956–1982*. Teollisuuden Kustannus Oy, Helsinki 1990.
- Magnusson, Lars: Patriarkalism och social kontroll: Några synpunkter på ett problemkomplex. Teoksessa Bernt Schiller & Thommy Svensson (red.): *Arbete och arbetsmarknad I Norden. Nya linjer inom den nordiska arbetslivsforskninge*. Arkiv förlag, Lund 1988.
- Markkola, Pirjo: *Työläiskodin synty. Tamperelaiset työläisperheet ja yhteiskunnallinen kysymys 1870-luvulta 1910-luvulle*. Historiallisia tutkimuksia 187. Suomen Historiallinen Seura, Helsinki 1994.
- McKinlay, Alan & Starkey, Ken: Managing Foucault: Foucault, Management and Organization Theory. Teoksessa Alan McKinlay & Ken Starkey (eds): *Foucault, Management and Organization Theory*. Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi 1998.
- Naarminen, Niina: *Naurun voima. Muistitietotutkimus huumorin merkityksistä Tikkakosken tehtaan paikallisyhteisössä*. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2018.
- Nordberg, Toivo: *Vuosisata paperiteollisuutta II. Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö 1920–1951*. Valkeakoski 1980.
- Noro, Leo: *Työterveyslaitos – tausta ja kehitys*. Kerava 1979.

- Nyström, Per: *Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiö 1898–1948. Talonpoikaiskotiteollisuuden kehitys suurtuotannoksi*. Parainen 1951.
- Piilonen, Juhani: *Vallankumous kunnallishallinnossa*. Valtion painatuskeskus, Helsinki 1982.
- Polin, Julius: *Kymiyhtiön sivistyksellinen ja yhteiskunnallinen toiminta*. Kouvola 1932.
- Raiskio, Kaj: *Henkilöstön johtaminen Valkeakosken tehdasyhteisössä Rudolf ja Juuso Waldenin aikakaudella 1924–1969*. Jyväskylä Studies in Humanities 193. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä 2012.
- Rentola, Kimmo: Toinen kirja. Teoksessa Seppo Aalto & Kimmo Rentola: *Karkkilan eli Högforsin ja Pyhäjärven entisen Pahajärven ihmisten historia*. Karkkilan kaupunki, Karkkila 1992, 247–922.
- Reuna, Risto: *Puutyöläisten historia I. Puutyöläisten keskitetty järjestötoiminta teollistumisen sosiaalista taustaa vasten 1800-luvulta vuoteen 1930*. Puutyöväen liitto r.y., Helsinki 1984.
- Salkola, Marja-Leena: *Työväenkaartien synty ja kehitys punakaartiksi 1917–1918 ennen kansalaissotaa 1–2*. Valtion painatuskeskus, Helsinki 1985.
- Salmi, Hannu: Menneisyyskokemuksesta hyödykkeisiin – historiakulttuurin muodot. Teoksessa Jorma Kalela & Ilari Lindroos (toim.): *Jokapäiväinen historia*. Tietolipa 157. Suomalaisen kirjallisuuden seura, Helsinki 2001.
- Salomaa, Erkki: *Rakentajat eilen ja tänään. 70 vuotta ammattiyhdistystoimintaa*. Suomen rakennustyöläisten liitto, Helsinki 1959.
- Schiller, Bernt: Victory of Subsidiarity? The Case of the European Works Councils: A Comparative Study of Voluntary Agreements in the Nordic Countries and in the EU. Teoksessa Daniel Fleming, Pauli Kettunen, Henrik Soborg & Christer Thörnqvist (eds): *Global Redefining of Working Life – A New Nordic Agenda for Competence and Participation?* Nord 1998:12. Nordic Council of Ministers, Copenhagen.
- Schybergson, Per: *Työt ja päivät. Ahlströmin historia 1851–1981*. A. Ahlström Oy, Helsinki 1992.
- Seppänen, Paavo: *Tehdas ja ammattiyhdistys. Työntekijäin kaksitahoinen liityntä ammattiyhdistyksen ja tehtaan organisaatioihin*. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia 4. Porvoo 1958.
- Smeds, Kerstin: *Läpi valkean kiven. Partekin historia*. Partek, Espoo 1998.
- Suistoranta, Kari: *Paraisten historia*. Paraisten kaupunki, Turku 1985.
- Sund, Bill & Åmark, Klas: *Makt och arbetsskador under 1900-talet*. Helsingborg 1990.
- Suomen sotasurmat 1914–1922. Vuosina 1914–22 sotaoloissa surmansa saaneiden nimitiedosto*. <http://vesta.narc.fi/cgi-bin/db2www/sotasurmaetusivu/main> (luettu kesäkuussa 2018).

- Suoranta, Anu: *Halvennettu työ. Pätkätyö ja sukupuoli sopimusyhteiskuntaa edeltävissä työmarkkinakäytännöissä*. Vastapaino, Tampere 2009.
- Svensson, Thommy: Japansk företagsledning och svenska bruk – en felande länk? Teoksessa Bernt Schiller & Thommy Svensson (red.): *Arbete och arbetsmarknad i Norden. Nya linjer inom den nordiska arbetslivsforskningen*. Arkiv förlag, Lund 1988.
- Särkkä, T. J.: *Turku – teollisuus- ja kulttuurikaupunki*. Kotimaisen Työn r.y. julkaisuja N:o 28. Helsinki 1935.
- Teollisuus ja ammattitaudit*. Helsinki 1945.
- Teräs, Kari: Förslagsverksamhet, ”tyst kunskap” och arbetsrationalisering. Teoksessa Birger Simonson & Anette Thörnquist (red.): *Arbete Genus Fackförening. Tre teman vid den tredje nordiska arbetslivshistoriska konferensen i Holmsund juni 1991*. Skrifter från Historiska institutionen i Göteborg Nr. 3. Göteborg 1993.
- Teräs, Kari: *Arjessa ja liikkeessä. Verkostonäkökulma modernisoituviin työelämän suhteisiin 1880–1920*. Bibliotheca Historica 66. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2001.
- Tilev, Kukka-Maaria: *Organisaation kulttuuriarvostusten ja sisäisen viestinnän arvostusten mittaaminen*. Helsingin yliopisto, Viestinnän laitos. Helsinki 1994.
- Townley, Barbara: *Reframing Human Resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work*. Sage Publication, London, Thousand Oaks, New Delhi 1994.
- Tukkinen, Tauno: *”Mäkeen, mäkeen vaan!” - Punaisten henkilötappiot Forssassa, Jokioissa ja Tammelassa 1918*. Tauno Tukkinen, Karjalohja 2001.
- Tuomisto, Jouko: *Teollisuuden koulutustehtävien kehittyminen. Tutkimus teollisuustyönantajien koulutustoiminnan ja kvalifikaatiointressien historiallisesta kehityksestä Suomessa*. Acta Universitatis Tamperensis, ser A vol 209. Tampere 1986.
- Turunen, Ilkka: Arbete, produktion och demokrati. De finländska produktionskommittéernas historia. Teoksessa Daniel Fleming (red.): *Industriell demokrati i Norden*. Arkiv förlag, Lund 1990.
- Vaara, Eero: Paraisten yhtymän liiketoimintarakenteen muutos 1898–2000. Teoksessa Antti Kuusterä (toim.): *Suuryritys ja sen muodonmuutos. Partekin satavuotinen historia*. Partek Oyj Abp, Helsinki 2002.
- Waris, Heikki: *Työläisyhteiskunnan syntyminen Helsingin Pitkän sillan pohjoispuolelle*. Weilin & Göös, Tapiola 1973.
- Vauhkonen, Jussi: *Elatuksesta eläkkeeseen. Vanhuudenturva suomalaisessa työnantajapolitiikassa työeläkejärjestelmän rakentamiseen saakka*. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta, Helsinki 2016. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/162723>.

Henkilöhakemisto¹

- Aaltonen, Aimo 119
Aaltonen, Albert 102, 103, 105, 116,
119, 123, 125, 128, 130, 132, 137-
138
Anderson, Benedict 114
Arppe, Eric 109
Arppe, Gustaf 48, 59, 77
Bergström, Harald 89
Björnberg, Hans 13
Bröckl, Hans 109, 117, 123, 125, 148-
149
Bröckl, Lisbet 88
Candelin, Max 102-103, 105-109,
117, 119, 124-125, 130, 136-137
Doepel, Henning 125
Douglas, Mary 29
Elisabeth, kuningatar 114
Enckell, Emelie 5
Engblom, Ossian 109, 116
Engroos Levi 128
Essén, Egil 163-164
Fagerholm, K.-A. 98
Forsström, Petter 12, 66-67, 74, 105
Geitlin, Bertel 72
Giddens, Anthony 180
Hansén, Sten-Olof 5
Heikkinen, Sakari 5, 12
Henriksson, Erik 80-81, 129, 131, 136
Henriksson, Martin 131
Herlin, Antti 15
Huunonen, Emil 112
Hyrskymurto, Tuomas 32
Häkkinen, Sauli 156
Häyrynen, Yrjö-Paavo 165
Johansson, Benita 114
Juselius, Aatos 129
Järveläinen, Matti 136
Järvinen, Vihtori 62
Karlsson, Uno 134
Kivisalo, Torsti 125
Kola, Tapio 149, 163
Koskimäki, Sirkka 89
Kuusterä, Antti 5
Lausmäki, Elis 63
Lehto, Sakari T. 5, 13-14, 151, 153,
161, 169, 177
Lehtonen, Reino 122
Lehtonen, Oskar 44
Leino, Erik 41, 43-44
Leino, Yrjö 138
Lenin, V. I. 31
Lilja, Kari 5, 154, 159
Lyden, Ari 169
Löjtlin, Karl 97
Lönn, Anders 28
Moberg, Otto 12, 19, 174, 180
Mykkänen, Adam 63
Mäki, Erkki 163, 165
Nikander, Bo 138, 157
Nyberg, Ragnar 114
Olkkonen, Rami 5
Paasio, Rafael 159
Paasivuori, Matti 98
Parikka, Raimo 6

1 Vain varsinaisessa tekstiosassa mainitut.

Pentti, Lauri 165
Pärnänen, Heikki 165
Rautavaara, Antero 136
Riihimies, Eino 129
Salmi, Hannu 186
Salonen, Aarne 134, 148
Salusjärvi, Helge 153
Sandberg, Bo 125
Sarlin, Edit 20, 88, 117
Sarlin, Emil 5, 12-13, 20, 28-31, 37-38, 40, 44-45, 48-51, 66-72, 77, 80, 88-89, 95,
98, 100, 105, 107, 110-111, 113, 117, 121, 138, 143, 149, 164, 174, 180
Sarlin, Erik 13, 116, 121, 137, 149-150, 152 161, 163
Schmidt, Jürgen 124, 164
Schybergson, Per 5, 150
Sederholm, Jakob Johannes 50
Serlachius, Gösta 79
Smeds Kerstin 5
Stadius, Ulla 89
Suojanen, seppä 44
Söderlund, Edvin 134
Tainio, Risto 5
Taxell, Christoffer 5, 13-15, 180
Taylor, Frederick Winslow 50-51, 85
Thomasson, Rolf 131, 137, 139, 150, 157
Tuomi, Arvo 125
Tuominen, Oskar 25
Vaara, Eero 5
Walden, Rudolf 73
Valtakari, Urho 115
Wiese, J. C. 21
Wiik, Kurt O. 168
Virkkunen, Tapani 113-114, 117
Visa, Veikko 123-124, 126

Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seuran verkkokirjat 2010–2018

30. Niina Naarminen, Naurun voima. Muistitietotutkimus huumorin merkityksistä Tikkakosken tehtaan paikallisyhteisössä. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2018, 427 s.
29. Tehtävänä työväentutkimus, Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura 30 vuotta, (toim. Jarmo Peltola & Erkki Vasara) Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura 2018, 300 s.
28. Yrjö Varpio, Suvun musta lammas. Herman Hesekiel Holmströmin elämä. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2017, 175 s.
27. Rohkea kynä. Syntymäpäiväkirja Maria Lähteenmäelle 9.6.2017. Toimittaneet Oona Ilmolahti ja Sinikka Selin. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2017, 237 s.
26. Oona Ilmolahti, Eheys ja ennakkoluulo. Työväenyhteisön ja kansakouluopettajiston jännitteinen suhde Helsingissä sisällissodasta 1930-luvulle. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2017, 525 s.
25. Anna Rajavuori, Esityksen politiikka. Sosialistinen agitaatio keskisuomalaisella maaseudulla 1906–1908. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2017, 341 s.
24. Andreas McKeough, Kirjoittaen kerrottu sota. Tutkimus vuoden 1918 sodan kerronnallisesta käsittelystä omaelämäkerrallisissa teksteissä. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2017, 345 s.
23. Antti Kujala, Vastakkainasettelun yhteiskunnan synty. Syksyn 1905 suurlakko Helsingissä ja muualla Suomessa. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2016, 257 s.
22. ILMESTYSKIRJA Vietnamin sodan kulttuurihistoriaa. Toimittaneet Hanne Koivisto, Kimi Kärki ja Maarit Leskelä-Kärki. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2016, 599 s.
21. Niko Kannisto, Vaaleanpunainen tasavalta – SDP, itsenäisyys ja kansallisen yhtenäisyyden kysymys vuosina 1918–1924. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2016, 693 s.

20. Pertti Nurminen, Aatteesta ammatiksi – Puoluetyötä ja punapää-omaa. Julius Nurmisen ja Anna Haverisen (ent. Nurminen) elämä ja toiminta työväenliikkeen järjestöaktiiveina 1900-luvun alkukymmeninä. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2016, 462 s.
19. Matias Kaihoviirta, Oroliga inför framtiden. En studie av folkligt politiskt agerande bland bruksarbetarna i Billnäs ca 1900–1920. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2015, 452 s.
18. ¡NO PASARÁN! Espanjan sisällissodan kulttuurihistoriaa, toimittaneet Hanne Koivisto & Raimo Parikka. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2015, 464 s.
17. Tauno Saarela, Finnish communism visited. The Finnish Society for Labour History, Papers on Labour History VII. Helsinki 2015, 236 p.
16. Petri Jussila, Tilastomies torpparien asialla. Edvard Gyllingin maatalouspoliittinen ajattelu ja toiminta suurlakon ja sisällissodan välillä. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2015, 286 s.
15. Pauli Kettunen, Historia petollisena liittolaisena – Näkökulmia työväen, työelämän ja hyvinvointivaltion historiaan. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2015, 248 s.
14. Tapio Bergholm, Kaksoissidoksen synty. Suomen työmarkkinasuhteiden muotoutuminen 1944–1969. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2015, 270 s.
13. Juuso Marttila, Työ teollistumisen ja arjen rajapintana Strömforsin ja Ramnäsin rautaruukkiyhteisöt 1880–1950. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2014, 283 s.
12. Seppo Hentilä, Bewegung, Kultur und Alltag im Arbeitersport – Liike, kulttuuri ja arki työläisurheilussa. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2014, 288 s.
11. Kulkijapoika on nähnyt sen – Kirjoituksia nykystoriasta, toimittaneet Kimmo Rentola & Tauno Saarela. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2014, 256 s.
10. Leena Enbom, Työväentalolle vai seurahuoneelle? – Työväen vapaa-ajantoiminta, politiikka ja vastarinta 1920- ja 1930-lukujen tehdasyhdyskunnassa. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki 2014, 262 s.

9. Taina Uusitalo: Elämä työläisnaisten hyväksi. Fiina Pietikäisen yhteiskunnallinen toimijuus 1900–1930. Tutkimus työväenliikkeen sukupolvisidonnaisista käytännöistä. Helsinki 2014, 435 s.
8. Marjaliisa Hentilä: Sovittelija – Matti Paasivuori 1866–1937. Helsinki 2013, 446 s.
7. Elina Katainen: Vapaus, tasa-arvo, toverillinen rakkaus – Perheen, kotitalouden ja avioliiton politisointi suomalaisessa kommunistisessa liikkeessä ennen vuotta 1930. Helsinki 2013, 474 s.
6. Kai Hirvasnoro: Pääatalon matkassa – Johdatusta Iijoki-sarjaan. Helsinki 2013, 337 s.
5. Jukka Tainio: Tienhaarasta vasempaan – Siperiaan kauppa-asiamiehiksi ja Neuvosto-Karjalaan. Helsinki 2012, 196 s.
4. Mikko Majander ja Kimmo Rentola (toim.): Ei ihan teorian mukaan – Kollegakirja Tauno Saarelle 28.2.2012, Helsinki 2012, 289 s.
3. Hanne Koivisto: Poliitiikkaa, erotiikkaa ja kulttuuritaistelua – Kirjoituksia suomalaisesta vasemmisto-ölymystöstä 1930-luvulta, Helsinki 2011, 340 s.
2. Sakari Selin: Kun valtiopetos oli isänmaallinen teko – Nuoret sodassa Hitleriä vastaan, Helsinki 2011, 357 s.
1. Jukka Rantala: Suomalaisen opettajan poliittinen orientaatio, Helsinki 2010, 195 s.

Tiedot kirjojen saatavuudesta löytyvät Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seuran www-sivuilta: [http://www.thpts.fi/julkaisut/](http://www.thpts.fi/julkaisut/muut-julkaisut/)