

PAULI KETTUNEN

FRÅN ARBETARFRÅGAN TILL
PERSONALPOLITIK



INLEDNING

I diskussionen som definierar problemen inom arbetslivet stärktes företagets synvinkel efter 1970-talet på bekostnad av den synvinkel som betonade offentlig och kollektiv reglering. Detta skedde såväl i Finland som i övriga länder med långt utvecklad marknadsekonomi. Omvandlingen är intressant i sig själv och den har dessutom erbjudit nya infallsvinklar till tiden som föregick den. Inom forskningen i arbetslivets historia har företagen och deras direktörer stigit fram som ännu intressantare aktörer än tidigare.

”Arbetslivsrelationer” (*industrial relations*) och ”personalledning” (*human resource management*) kan betraktas som två olika kunskapsmässiga och funktionella synvinklar ur vilka frågor i anknytning till arbetet definieras och behandlas. Dessa synvinklar och deras inbördes relation har sin egen historia. Enligt den förstnämnda utgör arbetslivet i första hand ett område där olika intressen, konflikter mellan och samordning av dem samt organisering och reglering av dem sker. Enligt den senare synvinkeln betraktas arbetslivet utgående från målsättningarna för företagsverksamheten, varvid de anställda ses t.ex. som ”humankapital” (*human capital*) eller ”humanresurser” (*human resources*).

På 1960- och 1970-talet handlade de mest synliga teman i arbetslivsdiskussionen (med undantag av den offentliga och hemliga dramatiken förknippad med löneöverenskommelserna) om i vilken utsträckning det var möjligt att dra in olika praxis inom företagsledning på fältet för kollektiva förhandlingar inom arbetslivet. På 1980-talet skedde en ändring av riktningen. Nu prioriterades en bedömning av institutionerna inom arbetslivet utgående från företagsverksamhetens målsättningar och framför allt konkurrenskraften. Samtidigt koncentrerade förespråkarna för ett kollektivt förhandlings- och avtalssystem sina krafter på att bevisa att dessa förfaranden tjänade företagsledningsmässiga mål, exempelvis utveckling av kompetent och engagerad arbetskraft.¹

Jag tar upp praxis och principer för behandling av arbetskraften i ett finländskt industriföretag på ett sådant sätt att spänningen mellan företagsledningens synvinkel och synvinkeln för arbetslivsrelationer placeras i ett långtgående historiskt perspektiv. Rubriken på studien beskriver detta perspektiv. Jag drar en parallell till namnet på en antologi från 1970-talet, ”Från arbetarfrågan till personalpolitik”, som beskriver den finländska socialpolitikens historia.² Rubriken ”Från arbetarfrågan till personalpolitik” antyder att då en allt vidare offentlig och kollektiv reglering har upphört att vara en självklarhet, har företagets roll som aktör öppnat sig och blivit ett aktuellt historiskt problem.

Inom arbetslivsforskningen är t.ex. industriföretagens *paternalism* en fråga som hör till det förgångna men som blivit aktuell på ett nytt sätt. Begreppet syftar till de former av social ordning som oftast uppstod i fabriksamhäl-

len som dominerades av ett företag, som t.ex. på Pargas Kalkbergs Aktiebolags hemort Pargas. Det skydd och underhåll som företaget arrangerade för sina arbetare sträckte sig långt in i livsmiljön utanför arbetet, innehöll öppna och dolda kontrollbruk och förutsatte de anställda i sin tur var lydiga.³ Under årtiondena efter det andra världskriget betraktade forskningen arbetsgivarpaternalismen som traditionell praxis som höll på att vika undan för modern rationalitet samt moderna intressekonflikter och deras regleringssystem. På 1980-talet fick forskningen en ny inriktning.

Forskningen i den sociala tryggheten har fäst uppmärksamhet vid arbetsgivarpaternalismen ur en ny synvinkel. Det har hävdats att den nordiska välfärdsstaten är en fortsättning i statlig form på den paternalism som var typisk för fabriksamhällen på landsorten.⁴ Vidare har man poängterat att privata aktörer, exempelvis industriföretag, bibehöll en viktig roll i fråga om frambringande av social trygghet och fastställande av sociala problem också då den offentliga maktens verksamhetsområde ökade. Då den kollektiva och offentliga regleringen, eller åtminstone en utvidgning av den, har ifrågasatts inom arbetslivsrelationerna har tiden före denna reglering blivit ännu svårare att tyda och därför också intressantare. Det är inte längre möjligt att betrakta denna tid som ett tidevarv av ett ännu oförverkligat system av kollektiv och offentlig reglering, som förhistoria till någon naturlig ändpunkt för utvecklingen. Exempelvis inom svensk forskning har man funnit likheter mellan paternalismen i svenska företag i början av 1900-talet och den populära "japanska modellen" på 1980-talet.⁵

Vid arbetsfördelningen för detta verk om Partek utsågs inte arbetsmarknaden till mitt egentliga objekt.⁶ Mitt forskningsobjekt kan beskrivas som företagets "sociala dimension", ett uttryck lånat från Europeiska unionens språkbruk. För att kunna tolka detta medvetet anakronistiska uttryck är det bra att helt kort karaktärisera forskningsobjektet – egenskaper som den har gemensamt med många andra företag – sett ur ett begreppshistoriskt perspektiv.

Med begreppet "arbetarfrågan" avsågs i Europa i slutet av 1800-talet och början av 1900-talet de sociala och politiska följderna av det industriella lönearbetets expansion. Saken dryftades i första hand av personer som planerade den statliga socialpolitiken. "Arbetarfrågan" var dock aktuell också för arbetsgivarna. Arbetsgivarnas svar innefattade vid sidan av disciplin och ordning funktioner på företagsnivå som delvis stödde de förstnämnda och som vid övergången mellan 1800- och 1900-talet i Finland kallades för arbetarvälfärd. Arbetarvälfärd var ett gångbart begrepp ända fram till 1930-talet. Efter kriget började man tala om industrins eller arbetsgivarnas "sociala verksamhet". Begreppet täckte i vid bemärkelse företagets funktioner som gällde arbete, anställda och anställningsförhållanden och det innefattade allt från förhållandena på arbetsplatsen och arbets säkerhet till yrkesutbildning, bostäder, rådgivning i hemvårdsfrågor och bolagsidrott. Under detta begrepp inordnades till och med de olika formerna av förhandlingar och medverkan.⁷

Området för social verksamhet preciserades och blev smalare på 1960- och 1970-talet, då "personaladministration" och "personalpolitik" utvecklades i finländska företag – internationellt sett i ett sent skede⁸ – till en egen specialiserad funktion och organisation. "Social verksamhet" utvecklades till

en sektor inom detta område och avsåg funktioner som handlade om livet utanför arbetet. Vid samma tidpunkt, delvis också redan tidigare, avvecklade företagen många funktioner som tidigare utgjort en del av företagets omfattande sociala verksamhet, och som nu övertogs av externa aktörer. Flera av de interna uppdrag som handlade om reproduktion av arbetskraften och som tidigare skötts av bolagsgemenskapen överfördes till konsumtionsvarumarknaden, staten och kommunerna. En bidragande orsak till utvecklingen av personalpolitiken och -administrationen var det faktum att de representativa förhandlingsystemen och systemen för deltagande stärktes vid övergången mellan 1960- och 1970-talet. Personaladministrationen integrerades och förstärktes som en del av företagsorganisationen samtidigt som en nationellt koncentrerad, hierarkisk intressebevakningsinstitution som förutsatte formell jämlikhet mellan arbetsgivar- och arbetstagarparten befäste sin ställning inom arbetslivet. Förändringarna kopplades samman, men de ledde också till utveckling av de två tidigare nämnda synvinklarna på arbetslivsfrågorna, nämligen "personalledningen" och "arbetslivsrelationerna". Synvinklarna korsade varandra på 1960-talet och särskilt på 1970-talet i teman som gällde "företagsdemokrati" och "samarbete".

Jag utsträcker min historisk-empiriska studie till detta skede. Jag lämnar utanför studieperioden Parteks omvandling till en multinationell koncern på 1980- och 1990-talet, då Partek först blev en flerbranschkoncern och därefter profilerades som ett verkstadsföretag. Kunskaperna om denna brytningsperiod påverkar dock tolkningen av tidigare förändringar och från dessa öppnar sig slutligen en del allmänna synvinklar på omvandlingarna efter den egentliga studieperioden.

Den största delen av studiens originalkällor utgörs av skriftligt material som handlar om beslutsfattande i anknytning till Pargasbolagets arbetskraft och bolagets verksamhet. Vid sidan av materialet i Parteks centralarkiv i Pargas spelar personaltidningen, som utgivits sedan slutet av 1940-talet, en viktig roll. Största delen av materialet tillhörande den muntliga traditionen utgör intervjuer på 1980-talet med "veteraner" inom ledningen, funktionärerna och de anställda. En del intervjuer har gjorts uttryckligen för denna studie. I arbetet har vidare använts material tillhörande arbetsgivarorganisationerna och fackföreningsrörelsen och delvis också myndigheterna, exempelvis yrkesinspektörer. De historiker som bolaget låtit sammanställa för jubileumsår används dels som källor som återspeglar bolagets ideologi vid respektive tidpunkt, dels som historiska presentationer av bolagets verksamhet. Om man vill studera Partek som ett forskningsobjekt som belyser strukturer och omvandlingar i samhället, måste informationen om bolaget ställas i relation till en mer omfattande företagshistorisk forskning och studie av arbetslivsrelationerna.

Framställningen innehåller vid sidan av inledningen och avslutningen fyra huvudkapitel, som indelar den omvandling som studeras i fyra perioder. Periodiseringen tvingas dock inte in i strängt inramade årtal och ett antal delteman inom huvudkapiteln behandlas över periodgränserna. I uppbyggnaden av framställningen vill jag betona att i historieforskning avgörs periodiseringar inte på förhand och de utgör inte heller enbart framställningstekniska val, i stället är de i första hand forskningsresultat.

ARBETARFRÅGAN SOM ORDNINGSFRÅGA*Ekonomisk rationalitet*

Styrelsen för Pargas Kalkbergs Aktiebolag beslöt vid sitt första möte att försäkra sina arbetare mot olycksfall i enlighet med lagen.⁹ Sociallagstiftningen ställde inte några stora krav på industriföretag 1898. Samma år hade dock en lag om arbetsgivarens ansvarighet för kroppsskada som drabbar arbetare trätt i kraft. Det faktum att man hade tagit reda på vilka förpliktelser arbetarlagstiftningen ställer beskriver väl grundaren av det nya bolaget. Hemmansägaren Otto Moberg hade mera kunskaper i och fallenhet för beräkning av företags-ekonomiska kostnader och fördelar än de övriga kalkbönderna i Pargas.

Företagets arbetsprocesser skilde sig dock inte under de första åren från de övriga produktionsanläggningarna i Pargas som fortsatte traditionen med allmogekalkbränning. Vid brytning och förflyttning av sten krävdes det människors och hästars muskelstyrka, även om berget krossades med hjälp av dynamit. Huvuddelen av den utbrutna kalkstenen såldes som den var. Vid kalkbränningen tillämpades en teknik som även i Pargas hade befunnits vara bra redan på 1870-talet. Det av Moberg ledda bolaget ägde till en början olika stora andelar i flera cylinderugnar som hade byggts i socknen på 1870- och 1880-talet; så småningom omfattade ägandet också hela ugnar. Cylinderugnen hade på sin tid varit en stor uppfinning:

”För själva driften behövdes blott fyra man: två fyllare och två brännare. Ugnen tändes tidigt på våren i mars eller april och brann sedan ända fram till november. Arbetarna vid ugnen anställdes för hela denna tid. Fyllarna hade till uppgift att slägga sönder stenen i lagom stora stycken och att dagligen fylla på i den mån stenen sjönk ned i schaktet. Brännarna underhöll elden och såg till att ugnens värme så vitt möjligt förblev konstant. De skulle även ta ut den färdigt brända kalken. Denna släcktes sedan av lastarna, vanligen tre till antalet, som jämväl skötte om kalkens inlastning i fartyg. Fyllare och brännare arbetade i skift och hade månadslön, medan lastarna kallades till arbete vid behov och avlönades per lastad hektoliter kalk.”¹⁰

Det var först byggandet av den tyska ringugnen 1905 under ledning av den nya tekniska direktören, bergsingenjör Emil Sarlin, som omvandlade Pargas Kalkbergs Aktiebolag till ett fabriksindustriföretag. Kalkbränningen omvandlades till industriell processproduktion. Också transportmetoderna förnyades. Det byggdes en rälsväg mellan Limbergs dagbrott och den nya ringugnen och litet senare förlängdes den ned till hamnen. Man började förflytta också stenarna från dagbrottet till krossanläggningen längs rälsen. Till en början drogs vagnarna av hästar och fr.o.m. 1913 av ånglok.¹¹ Järnvägsnätet sträckte sig inte till skärgårdssocknen och landsvägsförbindelsen bestod av en körväg som avbröts av tre sund utan broar, vilket gjorde att hästskjutsen in till Åbo räckte minst fyra timmar. Ångskonaren Glückauf, som skaffades 1904 och fick det nya namnet ”Kalk”, var det första skeppet i den egna flottan. År 1907 köpte bolaget en bogserbåt som fick namnet ”Edit” efter fru Sarlin och nio

pråmar, tack vare vilka ungefär en fjärdedel av alla transporter kunde skötas med egna fartyg.

Sarlin hade då på några år förverkligat sitt första utvidgningsprogram. Han hade stark tilltro till att rationalisering skulle göra bolaget till det största och modernaste inom branschen och öppna vägen till fortsatt produktions-tillväxt.¹²

Produktionsverksamheten utvidgades till andra orter än Pargas, närmare marknaden. År 1905 köpte bolaget Helsingfors Kalkugns Aktiebolag. Produktionen i Helsingfors koncentrerades till den nya murbruksfabriken på Sörnäs strandväg som byggts under åren 1912–1913. Kalkstensbrottet i Ihalais invid Villmanstrand och kalkfabriken som byggdes bredvid det 1910 förde Pargasbolaget till ett geografiskt område, där det låg flera cellulosa-fabriker som behövde kalk. Dessutom började bolaget målmedvetet skapa nya marknader. I början av 1910-talet inleddes omfattande och framgångsrik upplysningsverksamhet om användningen av kalk som jordförbättringsämne inom jordbruket.¹³

Byggandet av cementfabriken i Pargas 1913–1914 och ibruktagningen av den innebar ett nytt steg på vägen mot produkt- och processinnovationer. Byggplatsen i sig själv var redan ett prov på nyaste ingenjörskunskaper. Exceptionellt mycket maskinkraft användes, bl.a. den första ångdrivna grävmaskinen i Finland. Ingenjör J.C. Wiese svarade för planeringen av fabriken och ledningen av byggnadsarbetena. Bolagets 50-årshistorik berömde de moderna och hållbara lösningarna:

”Ingenjör Wiese har med rätta fått stort erkännande för det sätt, på vilket han fullföljde sitt uppdrag. Pargas cementfabrik fick tack vare honom från början en väl genomtänkt plan, måtten togs tillräckligt stora med hänsyn till framtida utvidgningar, och framför allt erhöll anläggningen en utformning, som visade sig vara mycket ändamålsenlig för den produktion den avsåg att tjäna. Råmaterialet flyter genom fabriken liksom en jämn ström, males, blandas, brännes, males på nytt, och den färdiga produkten förs på transportband direkt till lagerplatserna, där den – även nu med ett minimum av manuell arbetskraft – emballeras och lastas i fartyg eller bilar.”¹⁴

Omnämmandet av cementtransporter med bil beskriver senare tider. Ännu för 1920-talet gällde historikens slutsats: ”Pargasborna hade föga glädje av det i hela landet pågående raska uppsvinget för trafiken med moderna motorfordon, så länge vägen till Åbo eller rättare sträckan från Pargas kyrka till stora landsvägen mellan Åbo–Helsingfors icke kunde befaras med bilar.”¹⁵ Vid Helsingfors murbruksfabrik började man dock använda automobil för transport av murbruk redan 1912.¹⁶ Elkraft togs i bruk i Pargas 1911.¹⁷ Tack vare detta blev det möjligt att skaffa tryckluftborrar, vilket ledde till avsevärt effektivare stenbrytning.

I det här skedet bestod den teknologiska och ekonomiska rationaliseringen snarare av byggande av nytt än ersättande av gammalt. Den nya teknologin varken medförde arbetslöshet eller sänkte kraven på yrkesskicklighet; i stället ledde den till utvidgad produktion och ökad efterfrågan på arbetskraft. I bolagets verksamhetsfält gestaltades dock ett område som exempelvis Sarlin i någon av sina anteckningar kallar för ”arbetarfrågan”.

Arbetarbefolkningen

Det behövdes arbetskraft vid produktionsanläggningarnas byggplatser, för den egentliga produktionsverksamheten och ofta också för transporter. År 1912, då en andra ringugn byggdes i Pargas, fanns det drygt 300 arbetare på bolagets arbetsplatser i Pargas. Enligt en uppgift som tydligt beskriver situationen i slutet av nämnda år¹⁸ fördelades arbetarna på följande uppgifter:

gruvarbetare	10
ackordsprängare	36
fabriksarbetare	20
lastare & lossare	36
körkarlar m.m.	21
verkstadsarbetare	21
maskinister & eldare	3
sliparbetare	21
byggnadsarbetare	106
spårvägsarbetare	39
div.arbetare	5
kalkkörare	1
totalt	319

Under utvidgningsperioden som sträckte sig från 1905 till början av 1920-talet bestod en stor del av arbetstagarna kontinuerligt av nykomlingar och endast få hörde till de permanent anställda. Hösten 1915, under det andra året av första världskriget fanns det 560 arbetare på bolagets lönelistor i Pargas. Över 40 procent av dem var sådana, vilkas anställningsförhållande hade inletts under samma år, dvs. 1915. Mindre än 15 procent hade varit anställda vid bolaget utan avbrott längre än fyra år.¹⁹ Det stora antalet nyligen inledda anställningsförhållanden kan inte förklaras med att det skulle ha funnits speciellt stora byggnadsprojekt samma år eller nystartade produktionsanläggningar som skulle ha dragit till sig ny arbetskraft.

Visserligen arbetade inte alla som nyligen inlett sitt anställningsförhållande för första gången vid bolaget; många av dem hade tidigare varit tillfälligt i bolagets tjänst. Det var inte bara stora byggnadsprojekt utan även säsongväxlingar i enlighet med naturförhållandena som skapade en grund för kortvariga, i många fall regelbundet säsongbetonade anställningsförhållanden. Det fanns många uppgifter på arbetsplatserna som inte krävde specifik yrkesskicklighet. Säsongarbete var också en arbetsmarknadsstrategi som arbetarna valde själv. Många sökte bättre avlönat arbete på andra ställen för sommaren och återvände till Kalkbergs-bolagets lönelistor senare på hösten då arbetsmarknaden blivit sämre.²⁰ En del av de årliga utkomsterna kunde härröra från eget småbruk, en del från tillfälliga arbeten vid kalkbolaget. Hamnarbetarna, som lossade lasten från båtarna som transporterade kalk från Pargas till Helsingfors, hörde också till den regelbundna tillfälliga arbetskraften. De anställda vid kontoret i Helsingfors ville bringa ordning i hamnarbetarnas oregelbundna leverne genom att innehålla en del av deras lön och utbetala den först då den

årliga arbetssäsongen var slut. Dessutom utbetalades den återstående lönen inte till mannen själv utan till hans hustru.²¹

Under de första åren var alla anställda på arbetsplatserna i Pargas enbart Pargasbor, men då verksamheten växte sökte också människor från andra orter arbete. En stor del av dessa var finskspråkiga. Från en utredning som gjorts 1915 för beräkning av kostnaderna för s.k. dyrtidstillägg framgår visserligen att majoriteten av arbetarna, 448 personer, var skrivna i Pargas och 114 arbetare på annan ort. En arbetare i Pargas hade förutom sig själv i medeltal 1,8 personer att försörja. Icke-ortsborna saknade oftare familj, motsvarande medeltal för dem var 0,9.²²

Arbetskraftens rörlighet hade dock setts och upplevts ett par år tidigare mycket tydligare i Pargas. Ungefär 800 arbetare arbetade på cementfabriksbygget under åren 1913–1914. Majoriteten av dem kom från någon annan ort än Pargas.²³ Bygget hade en stor inverkan på livet i Pargas Malm. Ordföranden för kommunalnämnden klandrade 1913 Pargas Kalkbergs för att bolaget vägrade delta i kostnaderna för upprätthållandet av ordning "då det ändå till största delen var de kringflackande arbetarna som sökte arbete på fabriken som förorsakade oordning och slagsmål".²⁴ Bolaget var i varje fall tvunget att fästa större uppmärksamhet än tidigare på arbetsfolkets leverne utanför arbetet. Inkvartering och proviantering krävde nya arrangemang. "Anställning som föreståndare för matsal till person insatt i dylik verksamhet i stor skala. Dagligen 400–500 personer som äter. Betyg med lönebegäran skall skickas under adress Pargas Kalkbergs AB, Pargas."²⁵ Två arbetarkök upprättades för byggarbetarna på cementfabriken. Likaså byggdes två kaserer för arbetarna.²⁶

Detta var inte första gången som bostadsfrågan var aktuell. År 1900 brädfodrades tre arbetarbostäder, antagligen tre byggnader med flera boplatser²⁷ och 1905, då ringugnen färdigställdes, byggdes två byggnader med arbetarbostäder. Målet var att öka "den bofasta arbetarestammen".²⁸ I sin berättelse för 1908 nämnde statens yrkesinspektör att det i Pargas byggts "en kontorsbyggnad i sten och en arbetarbostad i trä".²⁹ Bolaget byggde i början av 1910-talet dessutom ett pensionat och ett resandehem som temporära bostadsarrangemang för sina tjänstemän och inkvartering för sina gäster.

I början av 1910-talet blev bolagets ledning allt mer övertygad om att det snabbt ökande behovet av arbetskraft krävde mer omfattande och planerade boendelösningar. Bolagets styrelse tog upp saken till behandling 1914, precis före första världskriget.³⁰ I Parteks centralarkiv finns ett odaterat sammandrag av en boendeutredning som utförts bland arbetarna i Pargas antingen i det ovannämnda sammanhanget eller alldeles i slutet av årtiondet.³¹ I varje fall ger följande uppgifter en bild av boendeförhållandena på 1910-talet. Samtidigt bevisar utredningen i sig själv att företaget tog arbetarnas levnadsförhållanden som ett föremål för systematisk insamling av information och planering.

Bolaget hade låtit utföra utredningen för att förbereda "en framtida lösning av sin arbetarbostadsfråga". I enkäten som utfördes via arbetsledarna erhöles information om boende av 309 familjeöverhuvuden som var anställda i bolaget. Av dessa bodde 116 i en egen bostad och 193 på hyra. Endast 34 av de egna bostäderna låg på bolagets mark och 82 på främmande mark. Av hyres-

bostäderna låg 61 på bolagets mark och 132 på främmande mark. Sammanlagt var det alltså 95 av personerna som svarade som bodde på bolagets mark och 214 på främmande mark. Resultatet som gällde storleken på bostäderna gjorde ingen skillnad mellan köket och övriga rum. Med hjälp av dessa kriterier fick man reda på att 17 st., dvs. 14,7 % av de egna bostäderna var enrummare, 75 st. eller 64,6 % tvårummare och 24 st., dvs. 20,7 % trerummare. Sammanlagt 139 hyresbostäder, dvs. 72,0 % var enrummare och 54 st. eller 28 % tvårummare. Det fanns inga trerummare bland hyresbostäderna. Sammanlagt fanns det 156 enrummare, 129 tvårummare, dvs. ett rum och kök, samt 24 trerummare. Med andra ord bodde hälften av bolagets arbetare i bostäder med ett rum. Sammanlagt bodde 572 personer eller 3,7 per rum i dylika bostäder.³² Siffran var betydligt högre än storleken på hushållen i genomsnitt, nämligen 2,5 personer, som beräknats för dyrtidstilläggen 1915. Det enda rummet delades ofta av invånare som inte hörde till den egna familjen.

En bostad med ett rum utan kök var den vanligaste typen av arbetarbostad också t.ex. i Helsingfors och Åbo. I Tammerfors fanns det arbetarbostäder där flera bostäder med ett rum delade ett gemensamt kök. Vid tidpunkten för utredningen av boendet i Pargas bodde bolagets lokala arbetare något rymligare än vad lantarbetarna hade bott i genomsnitt 1901 enligt de undersökningar som underkommittén för den obesuttna delen av befolkningen hade låtit göra.³³ Boendeförhållandena på 1910-talet i det nya gruvsamhället i Outokumpu var åtminstone inte bättre än i Pargas. Arbetarna i Pargas ser dock ut att ha bott trängre än exempelvis arbetarna i pappersindustrisamhället i Nokia.³⁴

Bolaget hade redan före det första världskriget hyrt ut en del bostadstomter från sina marker för byggande av egnahemshus för arbetarna. År 1909 godkändes den mångåriga sprängaren Anders Lönnns ansökan om att få hyra en bostadstomt.³⁵ Bolagets styrelse fattade i juni 1914 ett beslut om att bolaget systematiskt skulle börja lösa bostadsfrågan genom planläggning och byggnadslån samt uthyrning av tomter.³⁶ I praktiken vidtog man dock åtgärder först efter världskriget och inbördeskriget då också kopplingen mellan bostadsfrågan och såväl tryggheten av tillgången till arbetskraft som ökningen av de ordinarie arbetarna som var engagerade i företaget blev allt tydligare.

Byggandet av bostäder strukturerade särskilt från början av 1920-talet de lokala utrymmena och miljöerna i enlighet med den sociala hierarkin i ett industriföretag. Sarlin hade fått ett hus i Furuvik och ingenjörerna och kontorspersonalen fick egna bostäder. Ingenjörernas och kontorspersonalens bostäder avvek från arbetarbostäderna inte bara till storleken, kvaliteten och läget utan också på grund av att bostad, vatten och ved som regel ingick i deras löneförmåner. Arbetarna betalade hyra för bostäderna, även om den var billig.

Det var fråga om en principiell skillnad. Ingenjörernas och tjänstemännens löneförmåner utgjorde en ersättning för att de engagerade sig med hela sin personlighet att betjäna och – särskilt i riktning mot arbetarna – representera bolagets auktoritet. Det handlade om samma princip som mellan tjänstemän och staten. Arbetsfolket däremot fick betalt för arbetstid som de överlät till arbetsgivaren eller för en arbetsprestation. Skillnaden definierades dock inom en struktur som beskrivs gemensamt av tre principer för social ordning

som antropologen Mary Douglas betraktar som separata: hierarki, marknad och gemenskap³⁷. Å ena sidan inverkade arbetsmarknadslogiken också på de personers ställning som befann sig högst upp i bolaget. Under första världskriget blev man t.ex. tvungen att tävla om ingenjörerna med andra industriföretag.³⁸ När det vid några bolagsstämmor på 1920-talet hördes kritiska röster mot Sarlins stora löneförmåner, hänvisade de som svarade på kritiken, Sarlin inkluderad, till att bolaget kunde mista sin direktör om det inte erbjöd honom minst lika goda förmåner som de andra bolagen.³⁹ Å andra sidan begränsade inte det faktum att arbetarna fick betalning uttryckligen för överlåten arbetstid eller arbetsprestation arbetsgivarens auktoritet gällande arbetstiden. Auktoriteten tog sig uttryck och upplevdes även i det hierarkiska boendet inom den lokala gemenskapen.

Livsmedelsbristen under första världskriget krävde nya insatser av bolaget i frågor som gällde arbetarnas boende och leverne. Bolaget skaffade på hösten 1916 ett stort parti rågmjöl och sålde av det till självkostnadspris till sina arbetare. Bolaget skaffade också ved till de egna arbetarna och i slutet av 1916 avtalade bolaget med livsmedelsnämnden i Pargas om att förmånen utvidgas att omfatta hela arbetarbefolkningen i Pargas Malm och dess näromgivning.⁴⁰ Visserligen var åtgärderna inte tillräckliga för att råda bot på den svåra livsmedelssituationen.

Bolaget hade betydligt färre anställda på de två andra verksamhetsorterna, Helsingfors och Villmanstrand, än i Pargas. Exempelvis år 1915 uppgick antalet anställda sammanlagt till omkring 100. Bolaget hade inte heller liknande ansvar för underhållande av det lokala samhället och det saknade lika stora kontrollmöjligheter, särskilt i Helsingfors. Detta gällde enbart lönenivån. Arbetarlönerna vid murbruksfabriken i Helsingfors var på ett helt annat sätt än i Pargas beroende av det som hände på de övriga arbetsplatserna i staden.⁴¹

Kontrollfrågan var dock betydligt mer komplex. Kontrollen hade att göra med såväl målen för ekonomisk rationalitet som social ordning. Arbetarna anpassades samtidigt både till nytt och gammalt. Måttstocken för arbete och leverne härrörde å ena sidan från de nya och moderna principerna för ekonomisk rationalitet, vilka bl.a. förutsatte en ny typ av ordning av tiden som avvek från det dagliga livet på landsbygden. Måttstocken härrörde å andra sidan också från de gamla, traditionella principerna för social ordning som arbetarna inte fick bryta mot t.ex. genom inbördes kollektiv verksamhet. Dessa två aspekter verkar ha varit oskiljbart sammanflätade både i Pargasbolagets och i övriga finländska industriföretags arbetsgivarlinje.

Kollektiv verksamhet

I skärgårdssocknen hade sjöfarten av tradition överskridit både lokala och nationella gränser, men gränsöverskridningarna som industrialiseringen medförde innebar något nytt. Även de som inte kände till Sarlins planer för hur hans bolag skulle växa förbi andra kalkproducenter i Pargas och hela Finland och genom sin konkurrenskraft tränga undan svenskarna från kalkmarknaden i Finland kunde få uppleva internationell eller multinationell ingenjörskonst.

Kommandona på ringugnsbyggplatsen 1905 löd delvis på tyska: tyskar övervakade installationen av ringugnen. Arbetare som kommit från andra orter bidrog till att skaka om det lokala samhällets sociala strukturer även till följd av att det bland dem fanns fler finskspråkiga än bland stambefolkningen.

Den politiska omvälvningen utvidgade den ram, inom vilken det vanliga folket tolkade sina erfarenheter. I samband med att kejsardömet i Ryssland vacklade uppstod en storstrejk i Finland i slutet av oktober 1905. Med strejkens nationella mål förenade arbetarna särskilt i de stora städerna, vid sidan av allmän och lika rösträtt, också andra krav på en samhällsreform. I storstrejken i Pargas förekom visserligen inte något uppror bland den lägre befolkningen. Emil Sarlin var ordförande för den lokala storstrejkskommittén och då strejken avslutades samlades folket i kyrkan för en tacksägelsegudstjänst. Det uppstod dock en hård strid mellan svenskspråkiga konstitutionella och gammalfinska undfallenhetsmän, då man gjorde ett försök att avskeda länsmannen som tillhörde gammalfinnarna. Vidare fanns det i Pargas personer som motarbetade kejsardömet genom underjordisk aktivitet. Genom orten löpte en etappväg längs vilken ryska revolutionärer flydde undan tsarens polisstyrkor med hjälp av lokala aktivister till Sverige och ännu längre. Till dessa hörde bl.a. V. I. Lenin 1907.⁴² Allt som allt vacklade överhetens auktoritet som följd av både de s.k. ofärdsåren och storstrejken.

Det uppstod förutsättningar för föreningsverksamhet som gav uttryck också för sociala konflikter. Den första arbetarföreningen i socialliberal anda hade grundats i Pargas 1902. Den tvåspråkiga föreningen övergick efter storstrejken i de finskspråkigas händer, som representerade en mer radikal linje, och fick 1906 namnet Paraisten työväenyhdistys. De svenskspråkiga grundade i sin tur en egen förening, Pargas svenska arbetarförening. Ett Folkets hus byggdes i Björkhagen. Arbetarnas andelshandel inledde också sin verksamhet.⁴³ Utvidgningen av arbetarrörelsen efter storstrejken ledde på många orter till att fackföreningsverksamheten vaknade till liv. De första fackavdelningarna grundades dock inte i Pargas förrän 1913.

I strejkstatistiken som utgavs av Industristyrelsen 1908 omnämns en fyra dagar lång strejk bland stenborrharna på ett kalkbrott i Pargas, där arbetarna utan resultat krävde att lönerna som sänkts skulle höjas tillbaka till den gamla nivån.⁴⁴ Det är möjligt att denna strejk inte ägde rum på Kalkbergsbolagets arbetsplats. Vid den tiden ägde även Karl Forsström från Lojo ett kalkbrott i Pargas. Troligtvis gällde nog en annan uppgift bolagets byggnadsarbeten, enligt vilken sex murare gick i strejk i augusti 1912 i fem dagar för en löneförhöjning vid kalkfabriken i Pargas. Också de förlorade strejken.⁴⁵

Den största arbetskonflikten i Pargasbolaget före det första världskriget inträffade i april 1913, kort innan byggandet av cementfabriken inleddes. Majoriteten av bolagets anställda i Pargas, över 300 arbetare, gick i strejk men arbetsnedläggelsen tog inte längre än ett par dagar.

Twisten gällde arbetstiden. Bolagsledningens eftersträvan att stärka arbetstidsdisciplinen hade lett till spända förhållanden mellan arbetsledningen och arbetarna. Enligt bolagets ordningsstadga började den regelbundna arbetstiden klockan 7 och slutade klockan 18, även om arbetsdagen var kortare under de mörka vintermånaderna⁴⁶. På lördagar och helgafnar

avslutades arbetet en timme tidigare, klockan 17. På förmiddagen kl. 9.30 hölls en 10 minuters kaffepaus, då man inte fick avlägsna sig från arbetsplatsen. Matrasten hölls klockan 12–13 och i samband med den, på samma sätt som i samband med att den dagliga arbetstiden började och slutade, försökte man effektivisera arbetstidsdisciplinen med hjälp av nummerbrickor som visade närvaro eller frånvaro och med hot om böter.⁴⁷ Frågan om kaffepauser hade orsakat stora spänningar mellan arbetarna och arbetsledningen. Arbetarna hade druckit kaffe på förbjudna tider och arbetsledarna hade ingripit så att t.o.m. några kaffeflaskor hade gått sönder.⁴⁸

Strejken inleddes på morgonen torsdagen den 10 april. Det var bygget som tog initiativet.⁴⁹ De strejkande krävde att få en tio minuter lång kaffepaus också på eftermiddagen, avlöningsdag varje vecka i stället för lönebetalning två gånger i månaden samt två timmar kortare arbetsdag på lördagar så, att arbetsdagen skulle ha slutat redan kl. 15. Bolagets ledning gav sitt svar redan samma dag i kvällen. Ledningen sade sig godkänna en förlängning av kaffepausen på förmiddagen med fem minuter, dvs. så att den skulle vara 15 minuter, och den ville flytta fram matrasten med en timme, varvid en kaffepaus på eftermiddagen skulle vara onödig. Ledningen gick inte med på att förkorta arbetsdagen på lördagar och den egentliga avlöningsdagen skulle fortsättningsvis vara två gånger i månaden. Åbo Underrättelser berättade att arbetarna som var missnöjda med svaret hotade med fortsatt strejk, varvid kontoret i sin tur meddelade att de i så fall kunde hämta sin sista lön samma kväll klockan sju. Ingen dök dock upp för att avhämta avgångslönen.⁵⁰ Det var inte ovanligt att arbetsgivaren tolkade en strejk som upphörande av ett anställningsförhållande. Det var inte heller ovanligt att hotet om uppsägning bet. Strejken fortsatte ännu fredagen den 11 april, vid strejkmötet på fredag eftermiddag beslöt de strejkande att återvända till arbetet följande morgon, på lördagen. En bidragande orsak till den ändrade stämningen kan ha varit de fyra Åbopoliser som bolaget enligt arbetartidningen *Socialisti* i Åbo hade tagit till orten i den händelse att strejken skulle fortsätta. Det var inte precis alla som återgick till arbetet på lördagen och *Socialisti* visste också berätta att fyrtio arbetare hade beslutat sig för att söka arbete någon annanstans eftersom de var missnöjda med strejkk resultatet.⁵¹ Alla gillade inte att matrasten flyttades framåt och en fem minuter längre kaffepaus var inte ett särskilt bra resultat.

Enligt Industristyrelsens statistik var 50 strejkande organiserade.⁵² Under strejken samlades man i Folkets hus.⁵³ Kraven framfördes uppenbarligen dock inte i arbetarorganisationernas namn och strejken leddes inte med beslut av organisationerna. Inledningen av fackföreningsverksamheten i Pargas sammanfaller dock med kaffepausstrejken. Då arbetarbefolkningen ökade och samlades tillsammans försvagades bolagets möjligheter att forma den sociala ordningen på önskat sätt. Den snabba ökningen i behovet av arbetskraft ledde dels till ökad arbetsmarknadsstyrka för arbetarna, dels bröt den ned de personliga beståndsdelarna i sociala relationer som baserar sig på personlig bekantskap. Detta skedde särskilt vid tiden för det stora cementfabriksbygget.

År 1913 grundades åtminstone tre fackavdelningar, nämligen Suomen Puutyöntekijäin Liiton Paraisten kirvesmiesten ammattiosasto n:o 119 (fackavdelning nr 119, Timmermän i Pargas, Träarbetarförbundet i Finland), Suomen

Tehdas- ja sekatyöväen Liiton ammattiosasto n:o 144 (fackavdelning nr 144 vid Förbundet för fabriks- och diversearbetare i Finland) och Suomen Metallityöväen Liiton ammattiosasto n:o 120 (fackavdelning nr 120 vid Finlands Metallarbetarförbund). Senast på våren 1914 var också Suomen Kivityöntekijäin Liiton ammattiosasto n:o 45 (fackavdelning nr 45, Stenarbetarförbundet i Finland) aktiv.⁵⁴ Fackavdelningarna var underställda Pargas arbetarförening och medlemmarna i dem utgjorde troligtvis majoriteten av alla medlemmar i föreningen. I slutet av 1915 hade arbetarföreningen enligt socialdemokraternas partistatistik 67 medlemmar av vilka endast två var kvinnor, men under 1916 ökade medlemsantalet till 198 och antalet kvinnliga medlemmar till 19. Dessutom hade den svenskspråkiga arbetarföreningen i Pargas 80 medlemmar, av vilka en proportionellt sett större andel var kvinnor, inte mindre än 21, men denna förening hade inga fackavdelningar.⁵⁵ Trots detta var endast en minoritet av bolagets arbetare organiserade före 1917, även om det 1915 fanns över sjuhundra arbetare i Pargas. Det är dock inte möjligt att på basis av organiseringsgraden dra några direkta slutsatser om betydelsen av arbetarnas kollektiva påverkan. Organisationernas styrka var beroende av vilken auktoritet de hade bland oorganiserade arbetare. Vidare spelade vid sidan av de formella organisationerna också olika inofficiella sociala och kulturella koder, som exempelvis arbetarnas inbördes normer för arbetstakten, en viktig roll vid påverkandet av arbetsvillkoren.⁵⁶

Vid denna tidpunkt och ännu flera årtionden senare, ända fram till andra världskriget, ansåg Pargas Kalkbergs Aktiebolag i likhet med de flesta andra finländska industriföretag att arbetarorganisationerna inte hade något att säga till om i fråga om anställningsförhållanden. Bolaget blev dock tvunget att ta organisationerna i beaktande. Fabriks- och diversearbetarförbundets avdelning nr 144 i Pargas kom i augusti 1913 med ett förslag till bolaget om ingående av ett kollektivavtal. Avtalet skulle ha fastslagit de lägsta timlönerna och förutsatt att priset på ackordsarbete avtalas på förhand och att en timlön garanteras. Arbetstiden skulle ha fastställts till 10 timmar, utom på lördagar och helgaftnar då den skulle ha varit 7 timmar – det sistnämnda kravet hade bolaget avvisat i april samma år. Ändamålsenliga skydd skulle anordnas för måltider och förvaring av kläder. Förslaget innehöll vidare rätt att utse en förtroendemän. De som uppträdde fulla på arbetsplatsen eller tog med sig sprit skulle dock inte omfattas av arbetarklassens solidaritet: "Arbetsledaren får genast säga upp den som bryter mot detta."⁵⁷

Om bolagets negativa inställning till kollektivavtal inte blev klar i detta sammanhang, blev den uppenbar senast följande sommar. I maj 1914 inlämnade stenarbetarnas, timmermännens och fabriks- och diversearbetarnas fackavdelningar en gemensam skrivelse till bolagets ledning, till vilken bifogats respektive avdelnings eget förslag till kollektivavtal. De föreslagna avtalen innehöll delvis samma punkter som fabriks- och diversearbetarnas förslag hösten innan, men kraven som gällde arbetstiden var hårdare: förslaget handlade nu om 9 ½ timmars arbetsdag och 6 ½ timmar på lördagar och helgaftnar.⁵⁸ Finlands Allmänna Arbetsgivarförbunds ombud inbjöds till styrelsemötet, vars enda ärende var att behandla fackavdelningarnas förslag. Styrelsen beslöt meddela arbetarna att bolaget inte går med på ett kollek-

tivavtal, men att det var villigt att överväga de föreslagna önskemålen. Det föll på verkställande direktörens lott att avgöra i hur stor utsträckning det var möjligt att förbättra arbetsvillkoren utan att ingå kollektivavtal.⁵⁹ I sitt svar till fackavdelningarna konstaterade Sarlin korthugget att bolaget inte var intresserat av att ingå tariffavtal.⁶⁰

Det uppstod dock ingen arbetskonflikt av detta. Fackavdelningarna skulle dessutom knappast ha haft krafter att driva sina krav genom strejk. Inledningen av första världskriget en dryg månad senare bidrog till att ärendet fick vila. Pargasbolagets verksamhet försvårades i första hand på grund av att transportrutterna avbröts, då sjötrafiken mellan Pargas och Hangö förbjöds av militära orsaker i augusti 1914. Krigshandlingarna sträckte sig inte till storfurstendömet, men bestämmelserna om krigstillstånd trädde i kraft även i Finland, vilket innebar bl.a. strejkförbud. När levnadskostnaderna sköt i höjden under världskriget framförde arbetarbefolkningen kollektiva förfrågningar om en löneförhöjning. Det verkar dock som att förfrågningarna under krigsåren före revolutionsåret 1917 framfördes i de allmänna arbetarmötenas namn eller genom gemensamma brev från arbetarna inom en viss yrkesgrupp och inte som krav framförda av fackavdelningarna.⁶¹

Bolaget hade en intressant tudelad inställning till fackavdelningarnas förslag till kollektivavtal 1914. Å ena sidan betraktades förbättringarna av arbetsvillkoren som ingick i förslaget i paternalistisk anda som arbetarnas önskemål, som man kunde lyssna till, men som bolagets ledning självständigt och ensidigt bestämde om. Sarlins svar berättar att man inte ville ge fackavdelningarna äran för eventuella förbättringar av arbetsvillkoren. Å andra sidan ville man säkra arbetsgivarförbundets stöd för denna linje. Paternalismen utgjorde inget hinder för deltagande i arbetsgivarnas samarbete.

Pargasbolaget var medlem i Finlands Allmänna Arbetsgivarförbund (fr.o.m. 1917 Arbetsgivarernas i Finland Centralförbund, AFC) från samma år som förbundet grundades, dvs. 1907. Till en början var Pargasbolaget också intresserat av att gå med i det strejkförsäkringsbolag som förbundet hade planer på. Då projektet skulle förverkligas 1909 ansåg dock bolaget, i likhet med många andra företag, att försäkringsskyddet inte längre var värt kostnaderna.⁶² Bolaget visade arbetsgivarolidaritet t.ex. genom att under den omfattande arbetskonflikten inom metallbranschen 1909 delta i biståndsoperationen till stöd för metallarbetsgivarna.⁶³ Även om det rådde lugn på bolagets egna verksamhetsställen påverkades dess verksamhet dock särskilt av arbetskonflikter inom byggbranschen. Detta inträffade 1906 då det jäste i samhället efter storstrejken.⁶⁴ År 1912 ledde en långvarig strejk inom byggbranschen i Helsingfors till minskad efterfrågan på murbruk och fördröjde färdigställandet av nybyggena på murbruksfabriken i Helsingfors.⁶⁵

Paternalism och mutualism

Problem inom arbetaromsorgen som härrörde uppifrån kom i dagen i projektet som gällde sjuk- och begravningsunderstöds-kassan. Projektet förverkligades inte i enlighet med ledningens önskemål förrän i slutet av 1930-talet.

Orsaken till detta var personalens motsträvighet, vilken inte berodde enbart på ovilja att betala medlemsavgifter utan också på misstro mot arbetsgivarens förmyndarskap.

Styrelsen föreslog för bolagsstämman våren 1907 att en sjuk- och begravningsunderstöds-kassa grundas för bolagets arbetare, "enär bolagets arbetare under året förhållit sig korrekt och härförinnan intet blifvit gjordt för deras sjukvård". Enligt förslaget reserverades 500 mark för ändamålet. Vidare beslöt man att med en lika stor summa – den motsvarade i stort en diversearbetares årsinkomst – understöda grundandet av en sjukstuga i Pargas. Styrelsen ansåg att detta var nödvändigt eftersom det ofta inträffade olycksfall på bolagets arbetsplatser. Sjukstugan skulle byggas bredvid kommunalläkarens bostad i närheten av bolagets arbetsplatser. 7 000 mark hade insamlats privat för projektet.⁶⁶ Sjukstugan blev färdig 1909.⁶⁷

Då beslut om dessa projekt fattades hade bolaget orsak att uppskatta sina arbetares "korrekta beteende". Året efter storstrejken inledde arbetarbefolkningen strejker runtom i Finland. Vid konflikterna brukades ibland också fysisk styrka. Det hände att impopulära arbetsledare bars ut från arbetsplatsen.⁶⁸ Arbetet vid Pargasbolaget hade dock förflutit "lugnt utan strejker eller andra störningar".

Då bolagets styrelse beslutade föreslå bolagsstämman grundandet av en kassafond var ett av villkoren att kassan inte skulle kallas för arbetarnas kassa, utan den skulle "helt och hållet förvaltas af bolaget".⁶⁹ Principen var redan då gammalmodig. Exempelvis i förvaltningen av hjälpkassorna som grundats i anslutning till fabriker i Tammerfors hade arbetarna fått en central ställning vid sekelskiftet. Detta var i enlighet med kassornas uppdrag som gick ut på att öka den moraliska självkontrollen. Också i förordningen om arbetarnas hjälpkassor som utfärdats 1897 stadgades att arbetsgivaren fick välja högst hälften av medlemmarna i kassans styrelse.⁷⁰

I Pargas ville särskilt de arbetare som var aktiva i arbetarföreningen bygga upp kassan på arbetarnas självhjälp, mutualismen. Bolagets projekt framskred inte mer än att kassans basfond utökades litet, tills en söndag i februari 1912 över etthundra arbetare samlades i biografen i Pargas för att diskutera grundandet av en sjuk- och begravningsunderstöds-kassa "för Pargas Kalkbergs Aktiebolags arbetare". I mötet deltog också Sarlin och tjänstemän vid Kalkbergs-bolaget. I det här skedet medgav också bolagets ledning att arbetare som var medlemmar också skulle ha rätt att delta i dess förvaltning. Diskussionen präglades dock av oenighet beträffande frågan om kassan skulle grundas endast för Kalkbergs-bolagets arbetare eller om den skulle vara öppen för Pargas hela arbetarbefolkning. På Sarlins förslag valde mötet en kommitté som fick i uppdrag att förbereda regler för kassan i enlighet med de olika förslagen.⁷¹

Bolagets styrelse beslöt att understöda kassan om den skulle bildas av arbetarna vid bolaget och bolaget skulle få övervaka användningen av kassans medel.⁷² Vid det följande förberedande mötet var dock majoriteten av deltagarna av den åsikten att kassan inte skulle bindas vid bolaget utan att den i stället skulle tillhöra arbetarbefolkningen i Pargas. Förberedelserna för en kassa som skulle fungera i anslutning till bolaget fortsatte visserligen och

dess stadgar fastställdes, men arbetarbefolkningens avoga inställning mot en dylik kassa gjorde att luften gick ur hela projektet.⁷³

Sjuk- och begravningsunderstödkassan för arbetarbefolkningen i Pargas bildades separat från bolaget. Kassan fick inte särskilt många medlemmar. I slutet av 1916 hade den 116 medlemmar av vilka minst $\frac{3}{4}$ var anställda vid Kalkbergs-bolaget enligt en anhållan om bidrag som kassan riktade till Kalkbergs-bolaget. Kassans ordförande Erik Leino tillhörde de lokala aktiva inom arbetarrörelsen.⁷⁴ Kassan bad då och då bolaget om hjälp också i ett senare skede och erhöll stöd "vid behov" enligt ett försonligt uttryck i bolagets 30-årshistorik.⁷⁵

Bolagets ledning ansåg att misslyckandet med bolagets egen sjukkassa⁷⁶ bevisade att arbetarna var otacksamma. Då revisorerna i sin berättelse för 1913 – kanske uppskrämda av strejken i april och uppkomsten av fackavdelningarna – önskade att en lämplig summa reserveras, vilken bolagets ledning kan använda för ett ändamål som är till nytta för arbetarbefolkningen⁷⁷, avvisade styrelsen tanken. Styrelsen ansåg att man inte behövde göra något särskilt för arbetarna eftersom de inte hade velat utnyttja medlen som beviljats för sjuk- och begravningsunderstödkassan.⁷⁸ Styrelsen var tvungen att sammanträda på nytt bara två veckor senare, fortfarande i maj 1914, för att avvisa Pargas fackavdelningarnas förslag om ett kollektivavtal.

Erfarenheterna från åren 1917–1918

Efter den ryska marsrevolutionen 1917 fick frågan om social ordning nya dimensioner. Sedan kejsaren störtats från makten ökade entusiasmen också utanför arbetarrörelsen med anledning av att den gamla makten hade krossats. Arbetarorganisationerna tog initiativet inom den lokala medborgarverksamheten och riksdagsvalet föregående höst hade lett till socialistisk majoritet i riksdagen. Fackföreningsrörelsen ökade explosionsartat mellan april och juni 1917. Dess primära mål var en åttatimmars arbetsdag som förverkligades i stor utsträckning redan innan lagen om åttatimmars arbetsdag fastställdes i november 1917. En central fråga våren 1917 var omorganiseringen av den vid tsarmakten bundna ordningsmakten. Senare samma år delade denna fråga arbetarbefolkningen och borgarna allt tydligare i två läger.

Den 1 april 1917 hölls ett medborgarmöte på Folkets hus i Pargas. Enligt protokollet deltog 250 "medborgare i Pargas". Vid mötet behandlades bl.a. den försvårade livsmedelssituationen och bristen på ved. Mötet fördömde slaktaren som varit partisk i distributionen av kött och folkskolläraren som förbjudit användningen av det röda revolutionsmärket. Ordningsmakten var dock den första och viktigaste sakfrågan. Mötet godtog klämmarna som den socialdemokratiska kommunalkommittén framfört och som gick ut på att upprätthållande av ordningen på orten skulle organiseras under arbetarnas och kommunalkommitténs gemensamma kommitté.⁷⁹ En dylik ordningskommitté grundades, men först strax före medborgarkriget i januari 1918.⁸⁰

Medborgarmötet den 1 april 1917 kritiserade i stränga ordalag den fem man starka poliskårens verksamhet i Pargas. Under den långa diskussionen

behandlades också samarbetet mellan Kalkbergs-bolaget och polisen. Erik Leino berättade hur polisen föregående sommar, 1916 – antagligen med stöd av specialbefogenheter på grund av krigstillståndet – hade bistått bolaget då det led av brist på arbetskraft⁸¹: ”Polis Andersson hade sagt på sommaren, då arbetarna tvingades till jobb på Kalkbolaget, att om de inte kommer frivilligt så kommer de under piskhot.” Leino ansåg att dylik nitiskhet var ”överdriven och opassande”. Bolaget hade med hjälp av polisen haft möjlighet att övervaka sina arbetares förehavanden utanför arbetsplatsen. I några inlägg på medborgarmötet beskyldes polisen för falska angivelser. Oskar Lehtonen, som i likhet med Leino var en av de lokala arbetarledarna⁸², klagade över att poliserna en gång hade anmält honom till Pargas Kalkbergs Aktiebolags kontor och ”på fel grunder anklagat honom för att ha stenat människor på Malmen”. Smeden Suojanen i sin tur påstod att polisen gjort en falsk angivelse till bolaget beträffande honom och påstått att han uppträtt full på Folkets hus.⁸³

Det är oklart i hur hög grad kritiken mot obefogade angivelser riktade sig mot praktiken med angivelser som sådant, men i varje fall ifrågasattes även bolagets möjligheter att kontrollera det dagliga livet. Detta tog sig många uttryck våren 1917 och gällde särskilt frågan om arbetstid. Åttatimmars arbetsdagen innebar en häftig förändring såväl i praktiken som i egenskap av ett symboliskt bevis på styrkan hos den internationella arbetarrörelsen som drivit frågan⁸⁴. I april 1917 krävde också de anställda vid Kalkbergs-bolaget att få en åttatimmars arbetsdag. Då åtta timmar inom kort blev verklighet först inom metallindustrin och därefter inom de övriga industrisektorerna hade bolaget inte något annat val än att gå med på kravet.⁸⁵ Bolaget meddelade sina arbetare 28.4.1917 att den normala arbetsdagen fr.o.m. början av maj skulle vara åtta timmar och på lördagar och helgafnår sju timmar. Lönerna skulle höjas så att den kortare arbetstiden inte skulle leda till mindre inkomster.⁸⁶ Genom detta blev den regelbundna arbetstiden per vecka 12 timmar kortare, nämligen 47 timmar mot tidigare 59 timmar. En strävan att trygga auktoriteten kunde ses i slutet av meddelandet, där man yrkade på att bestämmelserna om arbetstiden måste iakttas noggrant och det särskilt på lördagar.

Sarlin blev dock tvungen att ge efter ännu mer. Fackavdelningarna i Pargas nöjde sig inte med det ensidiga meddelandet. Ett första kollektivavtal, som Pargas Kalkbergs Aktiebolag förband sig vid, tecknades om ibruktagande av åttatimmars arbetsdag. Förebilden för avtalet var metallindustriarbetarförbundets modelldokument som var formulerat så att bolaget ”medgav” att det iakttar en åttatimmars arbetsdag. Avtalet som daterats 30.4.1917 undertecknades av Emil Sarlin samt ordförandena och sekreterarna för de fyra fackavdelningarna i Pargas och det bekräftades med fackavdelningarnas stämplor.⁸⁷

Arbetarna vid murbruksfabriken i Helsingfors hade målet inställt också på andra ändringar i maktförhållandena på arbetsplatsen. I början av maj inleddes en strejk på fabriken. Vid sidan av löneförhöjningar, två veckors avlönad semester och gratis läkarvård krävde arbetarna bl.a. att stallmästaren vid fabriken skulle avskedas, att ”det skall finnas en förtroendeman på fabriken” och att alla som arbetade på fabriken måste höra till arbetarorganisationen under hot om att i annat fall bli avskedade (s.k. *closed shop-princip*). Efter två veckor avslutades strejken genom en lösning enligt vilken arbetarna i praktiken nöjde

sig med de höjningar av tim- och ackordlönerna som anknöt sig till ibruktagningen av åttatimmars arbetsdagen. Sarlin var i detta sammanhang villig att medge arbetarnas rätt att tillhöra arbetarorganisationer förutsatt att rätten till att vara oorganiserad också skulle respekteras.⁸⁸ Då priserna fortsatte att stiga i en ökande fart framfördes krav på löneförhöjningar flera gånger under 1917 och dessa krav möttes också.⁸⁹ Även de kontorsanställda framförde önskemål.⁹⁰

”Den under året bland arbetarna rådande oroliga stämningen” och övergången till en åttatimmars arbetsdag hade försämrat arbetseffektiviteten. Detta klagomål framfördes i årsberättelsen för 1917. Berättelsen torde ha skrivits under eller efter inbördeskriget våren 1918.⁹¹ Inte ens i Pargas låg bolagets verksamhetsställen så avsidet från de omstörtande händelserna 1917–1918 som bolagets historieskrivning vanligen låtit förstå.⁹² I riksdagsvalet i oktober 1917 var borgarna och socialisterna relativt jämnstarka i Pargas. I hela kommunen stödde 57 procent av de röstande de borgerliga partierna, av vilka det överlägset största var svenska folkpartiet, men majoriteten på Malmen, vars invånare var till största delen arbetare, stödde uppenbarligen socialisterna. Pargas fick ett eget rött garde i oktober 1917 – uppgifterna om antalet rödgardister varierar mellan 200 och 450⁹³ – och även i Pargas tillspetsades livsmedelfrågan till konflikter som flätades samman med frågan om makten i kommunen.

Det stämmer att stämningen i Pargas var lugnare än på många andra industriorter. Ännu i januari 1918, strax innan inbördeskriget bröt ut, kunde borgarna och socialisterna samsas i gemensamma projekt inom kommunal verksamhet och upprätthållande av ordning, vilket var ovanligt vid tidpunkten.⁹⁴ Under revolutionsförsöket hörde Pargas till de kommuner där de tidigare kommunala organen fick fortsätta, men under revolutionskommitténs övervakning.⁹⁵ Upprätthållande av ordningen överfördes till den av revolutionskommittén utnämnda milisen. Pargas Kalkbergs AB:s produktionsanläggningar var i gång i Pargas och Villmanstrand under sin tidigare ledning också under den röda makten, men produktionen vid Helsingfors murbruksfabrik underställdes revolutionsregeringens övervakning. Enligt bolagets verksamhetsberättelse 1918 ”några trakasserier eller våldsåtgärder mot bolagets tjänstemän från dess arbetares sida egde icke rum och, om man undantager Helsingfors fabriker, ej heller något ingripande i förvaltningen”.⁹⁶ I Pargas förekom inga egentliga strider, men allt som allt stupade fyra Pargasbor på de vitas och fem på de rödas sida i medborgarkriget. Fånglägren förorsakade den största förödelser, 21 Pargasbor dog i dem. Dessutom avrättades två röda och en förklarades försvunnen.⁹⁷ En av de stupade på de vitas sida hörde till tjänstemännen på Kalkbergs-bolaget.⁹⁸ Antagligen hade flera av de sammanlagt trettio döda Pargasborna på de rödas sida också arbetat vid bolaget. I Villmanstrand lämnade inbördeskriget och särskilt dess efterspel med omfattande avrättningar betydligt djupare spår i det lokala kollektiva minnet.

Erfarenheterna under åren 1917–1918 och resultatet av dem invercade på relationerna inom arbetslivet i Finland, men också på hurdana relationerna inom arbetslivet blev i det av Emil Sarlin ledda bolaget. Inte heller i detta skede är en periodisering enkel att göra. Konklusionerna beträffande åren 1917–1918 godtogs på fullt allvar i de finländska storindustriföretagens arbetsgivarpolitik först i slutet av 1920-talet som en del av systematiseringen av arbetsgivarpo-

litiken. Vid tidpunkten blev strävan efter att fostra en "pålitlig arbetare" som likställde sina intressen med bolagets intressen satt i system. De första åren på 1920-talet hörde t.ex. i Pargasbolagets arbetsgivarpolitik i många hänseenden till den föregående tidsperioden som börjat i mitten av seklets första årtionde. "Arbetarfrågan" var en ordnings- och kostnadsfråga som emellertid krävde moderna ingenjörskunskaper för att kunna behandlas.

Ordning och kunskap

Emil Sarlin skrev i mars 1921 en promemoria till bolagets tekniska direktör Gustaf Arppe. Han poängterade vikten av sparsamhet och kostnadsmedvetenhet och gick med detta i tankarna igenom företagets olika verksamheter. Ingenjörerna och arbetsledarna var föremål för särskild kritik. Män hade sysselsatts med onödiga arbeten, troligtvis "endast emedan förmännen icke vetat hur de skulle placera dem". Driftsingenjörerna måste lära sig att se om antalet män på arbete var för stort. Arbetsledarna skulle kallas samman och de skulle få stränga anvisningar. Det behövdes ett systematiskt grepp om arbetsledningen och arbetet och därför behövde driftsingenjörerna och arbetsledarna "undervisning, instruktioner och ansvar". Vidare var det nödvändigt att bekanta sig med andra industriföretags system, bl.a. deras ordningsregler. Ingenjörerna skulle varje vecka någon kväll gå runt på fabrikerna "för att kontrollera ordningen och arbetena". Det viktiga var att "vi borde bättre kontrollera hvad alla arbeten kosta". Det var viktigt att arbetsledarna skulle börja rapportera till ingenjörerna "om folk som inte är värd sin plats". Sarlins uppfattning var att arbetsledarna inte hade krävt tillräckligt av arbetarna utan i stället visat dem sådan lojalitet som måste fås bort. "Bolaget är ju hvarken en välgörenhets- eller pensionsinrättning, hvarken för arbetsledare eller arbetare."⁹⁹

Inte länge efter denna promemoria, i slutet av mars 1921, skrev Sarlin tre cirkulär. Brevet till arbetsledarna och mästarna inleddes med ett konstaterande om att ordningen på arbetsplatserna inte var den rätta. Arbetsledarna uppmanades att agera så att arbetarnas frånvaro utan tillstånd skulle förhindras och bestämmelserna om arbetstid iakttas. Om en arbetsledare märkte att en arbetare som lydde under en annan arbetsledare bröt mot bestämmelserna skulle arbetsledaren rapportera om förseelsen till ifrågavarande förman, i annat fall var han inte "värd den förtroendepost han inverkar". Det var inte tillåtet att ha fler arbetare än nödvändigt på arbete och arbetare som blivit utan arbete fick inte sysselsättas med onödiga arbeten. Cirkuläret krävde att arbetscheferna, ingenjörerna, skulle övervaka såväl omplaceringen av arbetare som friställts från en viss arbetsuppgift som anställningen av nya arbetare. Då tiderna var dåliga var god ordning och största möjliga sparsamhet de enda sätten att trygga kontinuiteten i arbetet. Till sist uppmanades arbetsledarna att framföra till sina förmän "alla de förslag Ni ha till befrämjandet af god ordning och god ekonomi i arbetet".

Cirkuläret till arbetscheferna innehöll i sin tur anvisningar för kontroll av arbetsledarnas verksamhet. De måste noggrant övervaka att inga onödiga

arbeten utfördes och att det inte fanns fler arbetare än vad som var "absolut nödvändigt" på arbete. Det gällde att följa med arbetsledarnas rapporter och löneräkenskapsböckerna och övervaka lönerna, arbetskostnaderna och materialutgifterna. Vidare uppmanades arbetscheferna "att göra hvad ni kan för utbildandet av goda arbetsledare, för införandet af god ordning och sparsamhet i alla arbeten samt för skapandet af god anda och goda traditioner i all bolagets förvaltning och verksamhet" samt "att till chefskapet inkomma med förslag till befrämjande av i detta cirkulär antydda sträfvanden".

Det tredje cirkuläret riktade "allvarsord" till förvaltnings- och kontorspersonalen. Den uppmanades att utnyttja sin arbetstid väl och övervaka att de andra gör på samma sätt, att spara i allt såväl på kontoret som i bostaden som bolaget ställde till förfogande samt komma med förslag i dessa frågor till bolagets ledning.¹⁰⁰

Sarlins anvisningar från mars 1921 hänför sig till situationen vid tidpunkten. Bolaget befann sig i stora svårigheter på grund av omfattande investeringar, svag efterfrågan på byggvaror och problem på finansmarknaden. I verkställande direktörens sätt att betrakta en rationalisering av bolaget och förbättring av arbetseffektiviteten ingick dock också mera djuplodande och bestående ingredienser.

Anvisningarna innehöll samma anda som den s.k. taylorismen, *scientific management*, som den amerikanska ingenjören Frederick Winslow Taylor utvecklade före första världskriget. Professor Jakob Johannes Sederholm¹⁰¹ hade redan före mitten av 1910-talet gått i spetsen för introduktionen av Taylors budskap i Finland. Han var chef för det geologiska forskningsinstitutet och bekant med Sarlin ända sedan guldetarresorna till Lappland. Målet enligt taylorismen var att bygga upp arbetsorganisationen på basis av professionell information om det effektivaste sättet att utföra arbetet. Underordningarna i hierarkin skulle basera sig på regler om på vilket sätt var och en uppfyllde sin egen vetenskapligt definierade funktion. Det var uttryckligen faktagrunden som gjorde att hierarkin var berättigad; underordningarna fick grunda sig på varken personlig lojalitet eller rent tvång. Taylor ansåg dock att det var klart att arbetarna tillsammans skulle hitta på nya sätt att skolka från jobbet eller, enligt hans tolkning, stjäla arbetstid, om de inte skulle känna igen sina egna individuella intressen i kraven på effektivitet. Även om vanlig ackordlön var en bättre sporre än vanlig timlön stärkte den arbetarnas inbördes reglering av arbetstakten. Därför måste lönen byggas upp enligt den vetenskapliga definitionen av hur mycket tid respektive arbetsuppgift krävde och ett bonussystem som belönar överskridanden av normen.

Det finns uppgifter om att några finländska företag vid tidpunkten för introduktionen av Taylors läror i Finland på 1910-talet försökte bygga upp sitt lönesystem på basis av dem, men egentliga arbetsstudier gjordes först på 1930-talet, till en början vid Arabias porslinsfabrik. Utbildningen av arbetsstudiemän inleddes i anslutning till högkvarteret under andra världskriget. Arbetsstudier började göras inom Pargasbolaget i slutet av 1940-talet. *Scientific management* var dock föremål för offentlig diskussion redan på 1910-talet i den utsträckning, t.ex. vid de ekonomiska och tekniska föreningarnas möten och i deras publikationer, att diskussionen kan antas ha påverkat Sarlins och

bolagets övriga ingenjörers åsikter. Det är dock viktigare att notera att de principer om rationalisering som vanligen hänförs till taylorismen antogs bland företagsledare och ingenjörer redan innan "Taylor-systemet" blev allmänt känt och även senare oberoende av det.

Det finns dock få tecken på främjande av effektivitetsmålen genom utveckling av prestationslön åtminstone i början av 1910-talet. Ackordarbetets andel minskade i Pargas mellan åren 1909–1912. År 1909 gjordes 61 % av arbetstimmarna med tidslön och 39 % med ackordlön. Av lönerna som utbetalades utgjorde ackordarbete nästan hälften, 49 %.¹⁰² År 1912 uppgick andelen arbetstimmar som gjorts med ackordlön endast till 21 % av alla arbetstimmar medan andelen löner som förtjänats genom ackordarbete uppgick till 28 % av alla löner. Ackordlön dominerade endast i sprängningsarbeten i gruvorna.¹⁰³ Ackordlönen, som tillämpades i början av produktionsprocessen, sträckte visserligen sin kontrollerande inverkan på arbetstakten också till de senare faserna av processen, vilket exempelvis de kvinnliga arbetarna vid krossverket i Pargas hänvisade till i sin begäran om löneförhöjning 1926.¹⁰⁴

Sarlin hade i vilket fall som helst redan innan instruktionerna 1921 en klar uppfattning om att rationalisering inte enbart var en teknologisk utan också en organisatorisk fråga. I verksamhetsberättelsen för 1913 glädde man sig inte enbart över nya maskiner och produktionsanläggningar och den egna paviljongen vid lantbruksutställningen i Åbo utan också över det nya bokföringssystemet "varigenom bl.a. noggranna driftkalkyler erhållas per månad".¹⁰⁵ Till prestationerna 1916 räknas rationaliseringen av kontorsarbetet: "Koncentrationen av kontorsarbetet i en enda byggnad med trevna och praktiska rumanordningar har visat sig i betydande grad befördra arbetseffektiviteten och möjliggjort en avsevärd minskning av kontorspersonalen."¹⁰⁶

Anvisningarna 1921 kan ses som ett led i reformen som inleddes 1918 och som befäste en på funktioner baserad organisationsstruktur.¹⁰⁷ Enligt dem skulle arbetsledningens uppgifter göras klarare och differentieras hierarkiskt. Med stöd av *management*-undersökningen som inspirerats av Michel Foucault är det möjligt att tolka att Sarlin ville göra arbetsprocesserna genomskådliga samt möjliga att bedöma, förutse, jämföra och övervaka som helhet.¹⁰⁸ Det handlade om kunskap och makt. Den centrala principen inom taylorismen, avskiljande av planering och prestation från varandra, återspeglades i de krav som Sarlin ställde på arbetsledarna och ingenjörerna. Arbetsledarna måste besitta särskild kunskap som samtidigt skulle såväl stärka deras auktoritet i förhållande till arbetarna och lojalitet i förhållande till bolaget som möjliggöra ersättandet av arbetarnas inbördes normer med bolagets normer. Kraven på arbetsledarnas kunskaper och bedömningen av dem hörde i sin tur till ingenjörsektorn och ingenjörens observerande och organiserande blick.

Tid och utrymme utgjorde de väsentliga dimensionerna i ordning. Övergången till en åttatimmars arbetsdag ställde nya krav beträffande detta. På våren 1917, då industriarbetsgivarna var tvungna att gå med på detta, trodde t.o.m. en del personer i arbetsgivarorganisationerna att det med kortare arbetstid var möjligt att uppnå "större arbetsproduktion om arbetsledningen skulle vara bra och rationell".¹⁰⁹ Efter inbördeskriget gjorde visserligen arbetsgivarna allt de kunde för att ändra eller skjuta upp lagen om åtta timmars

arbetstid eller få till stånd undantag från den. Det rådde vidare en stark uppfattning bland dem att ökande fritid var en källa till arbetsvilja och utsatte arbetarna för samhällsfientlig uppvigling.¹¹⁰ Då det visade sig att åtta timmar hade kommit för att stanna blev arbetstidsdisciplinen ännu viktigare ur arbetsgivarnas synvinkel sett. En bidragande orsak till att den kortare arbetstiden koncentrerades var antagligen det faktum att förkortningen av arbetstiden främjade en mekanisering av arbetsprocesserna. Det finns i alla fall uppgifter om hur den tidigare "porositeten" i arbetstiden minskade och gränsen mellan arbetstid och fritid blev tydligare.¹¹¹

Arbetsreglemente

Företagsledningens strävan att ordna tiden och utrymmet samt anpassa arbetarna till denna ordning sammanfattades i "ordningsregler" eller "arbetsregler". Det hade funnits skriftliga ordningsregler vid de olika fabrikerne ända sedan 1800-talet. Näringsförordningen från 1879 gav en näringsidkare rätt "att till efterrättelse för sina arbetare i afseende å arbetstimmar, iakttagelser under arbetet, viten för oordningar eller försummelser, uppsägning före afgång med mera fastställa vissa reglor". I Pargasbolaget var dylika ordningsregler tydligen i användning åtminstone från början av 1910-talet. I ett koncept till ordningsregler som bevarats från denna tid ingår bestämmelser om samtliga punkter som nämns i näringsförordningen. Särskild uppmärksamhet fästes vid kontroll av arbetstiden och den som bröt mot bestämmelserna om arbetstid hotades med böter. I reglerna ingick också förbud och order för förhindrande av arbetsolyckor.

Lagen om arbetsreglementen stiftades 1922. Den stadgade att arbetsreglementen var obligatoriskt i alla företag som hade minst tio fast anställda arbetare. Reglementen gjordes fortsättningsvis upp av arbetsgivaren, men det måste bekräftas av socialministeriet. Dessutom måste också arbetarna få sin röst hörd. Innan arbetsgivaren skickade arbetsreglementen till socialministeriet för bekräftelse hade arbetarna rätt att framföra sina åsikter vid ett gemensamt möte eller via sina förtroendemän. Bötesbestämmelser, som tidigare varit allmänna, var nu möjliga endast om parterna avtalade om dem i kollektivavtalet.¹¹²

Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhetsställen fick 1922 arbetsregler i enlighet med den nya lagen. De inkluderade bestämmelser om inledning och avslutande av ett anställningsförhållande, utbetalning av lön, arbetstiden och också semester som arbetsavtalslagen från samma år, 1922, förutsatte att arbetsgivarna gav sina anställda. I arbetsreglementen meddelade bolaget att det uppfyller lagens förpliktelser under ett veckolångt driftsstopp årligen. De som hade varit anställda i minst ett år skulle få lön för alla sju dagar, de som varit anställda längre än ett halvt år, men kortare än ett år skulle få för lön för fyra dagar medan de som varit anställda vid bolaget i mindre än ett halvt år skulle få vara utan lön under driftsstoppet. Rätten till semester förknippades dock med iakttagandet av arbetsbestämmelserna. En arbetstagare som varit borta utan orsak eller tillstånd fick inte räkna anställningstiden före brottet mot ordningsreglerna som tid som berättigar till semester.

Tidsanvändningen övervakades genom reglering av utrymmet: "Då arbetarna kommer på jobb och avlägsnar sig från jobbet får de endast använda för ändamålet anvisade vägar och portar." De anställda skulle utföra sina uppgifter flitigt och omsorgsfullt, iaktta arbetstiderna noggrant, undvika allt som kunde vara till fara för den egna eller arbetskamraternas säkerhet eller skada bolagets egendom samt låta bli att yppa eventuella affärs- och yrkeshemligheter som kom till deras kännedom. Arbetsreglementet inkluderade bestämmelser som avsåg att förebygga olyckor vid utförandet av vissa arbetsuppgifter. Vidare bads de anställda att iaktta "de specialbestämmelser för undvikande av brandfara, oordning och osnygghet som bolaget fastställt eller i framtiden kommer att fastställa på arbetsplatserna eller i bostäderna som överlåtit till de anställda". Det var strängt förbjudet att föra med sig eller dricka alkohol på arbetsplatsen. Likaså var det förbjudet att "uppträda uppsluppet, väsnas på ett opassande sätt eller prata i arbetslokalen".

Egenmäktig inbördes kommunikation mellan arbetarna upplevdes som ett hot: "Vidare förbjuds arbetarna att sysslolösa samla sig i grupper under arbetstid." Det var strängt förbjudet "såväl för obehöriga som för bolagets egna anställda att på fritiden" uppehålla sig i fabrikslokalen. De sistnämnda bestämmelserna lämpade sig vid behov t.ex. för förebyggande av påtänkta strejker. Arbetsreglementet inkluderade en särskild, på strafflagen baserad punkt om denna fråga:

"Den som med våld eller genom hot tvingar eller försöker tvinga bolaget att lägga ned arbetet eller att avskeda eller låta bli att anställa en arbetstigare, eller tvingar en arbetare att delta i en arbetsstrejk eller förhindrar honom från att arbeta, skall i enlighet med 25 kapitel 12 § strafflagen, om inte brottet enligt lagen straffas med ett strängare straff, straffas med högst ett års fängelse eller böter."¹¹³

Motsvarande punkt ingick ännu i de förnyade arbetsreglementena 1938. Den innehöll visserligen en hänvisning till arbetsfredslagen i stället för till strafflagen. Arbetsfredslagen stiftades då Lapporörelsen var som starkast åren 1930–1931.¹¹⁴

Det bör poängteras att arbetsreglementet inte beskrev rådande omständigheter utan ett tillstånd som arbetsgivaren eftersträvade. Många förbud eller order reflekterade troligtvis det faktum att ifrågavarande saker inte stod rätt till. Man fick i många repriserna under förbudslagen från 1919 uppleva att det rådde motsättningar mellan de officiella normerna och rådande omständigheter. Detta gällde särskilt Pargas som låg vid spritsmugglingslederna över havet. Visserligen var spritförbudet en av de få punkter i Kalkbergs-bolagets arbetsreglemente som arbetarna inte kritiserade eftersom arbetarrörelsen i Finland av tradition förespråkade nykterhet och förbudslagen. I övrigt ansåg arbetarna, eller åtminstone deras representanter, att det var nödvändigt att motsätta sig arbetsgivarens kontrollförsök.

I enlighet med bestämmelserna i lagen om arbetsreglementen reserverade bolaget sina anställda en möjlighet att ge ett utlåtande om reglementen innan de sändes till socialministeriet för att bekräftas. Denna möjlighet utnyttjades också vid Pargasbolagets samtliga verksamhetsställen hösten 1922. Arbetarna vid murbruksfabriken i Helsingfors var de enda som godkände reg-

lerna; visserligen saknade reglerna i Helsingfors t.ex. ovannämnda hot om tillämpande av strafflagen. Arbetarnas utlåtanden i Pargas, Villmanstrand och kalkhamnen i Åbo var mycket kritiska. Arbetsgivarens förslag till reglemente "innehåller punkter som inskränker gällande, i lag stadgade rättigheter för arbetarna och de är uppgjorda endast med beaktande av arbetsgivarens intressen", sades i ett utlåtande av de anställda i Villmanstrand. Antalet ändringsförslag var legio, bl.a. framfördes ett krav om att inkludera bestämmelser om valet av förtroendemän samt deras rättigheter i arbetsreglementet. Samma krav ingick i utlåtandena i Pargas och Åbo. Pargas arbetarmötes utlåtande var fullt av trots. Det bestred öppet arbetsgivarens rätt att bestämma om anställning och avskedande från jobbet samt ledning och utdelning av arbete. Då det i förslaget till arbetsreglemente krävdes ett frejdbetyg av den som sökte arbete, ville arbetarmötet att det i stället skulle krävas arbetarpartiets medlemskort. Arbetarna måste erhålla "rätt att kontrollera företagets produktion" samt "rätt att försvara sina rättigheter mot arbetsgivarens godtyckliga förfarande till och med genom strejk".¹¹⁵

Då arbetarrörelsen efter inbördeskriget delade sig, hade den av kommunisterna ledda vänsterinriktningen tagit en dominerande ställning inom fackföreningsrörelsen. Särskilt utlåtanden av arbetarna i Pargas återspeglade de lokala vänsteraktivisternas vilja att betona sin strävan efter ändrade maktrelationer inom arbetslivet som härstammade från de internationella revolutionära rörelserna i slutet av första världskriget och strax efter det. Inom fackföreningsrörelsens nationella ledning, framför allt i Finlands Fackorganisation, höll målsättningarna om "kontroll av produktionen" på att skjutas in i en obestämmd framtid redan 1922.¹¹⁶ De radikala utlåtanden som Pargasbolagets arbetare gav om arbetsreglerna utgör inte något bevis på den lokala arbetarrörelsens styrka, utan snarare på dess kraftlöshet. Fackföreningsverksamheten vilade på några få aktivas axlar och den saknade en godkänd roll vid fastställandet av arbetsvillkoren och än mer i besluten om organisation av arbetet och produktionen.

I vilket fall som helst var ordningsproblemet och dess lösning förknippade med en allt starkare politisk laddning efter 1918. En forskare kan se detta även i annat än bara öppna konflikter eller åtgärder för att undertrycka dem. Också de olika handlingar genom vilka Pargasbolaget, i likhet med många andra industriföretag, ordnade sin arbetarbefolknings livsvillkor och formade det lokala samhället fick en politisk betydelse.

SYSTEMATISERING AV PATERNALISMEN

Ungefär från mitten av 1920-talet fram till mitten av 1930-talet inledde eller utvidgade Pargas Kalkbergs Aktiebolag många funktioner som då kallades för "arbetaromsorg" och efter andra världskriget för "arbetsgivarens sociala verksamhet". Bolaget byggde bostäder och framför allt stödde och styrde det byggandet av bostäder mer planenligt än tidigare. Bolaget startade egen yrkesutbildning och arbets säkerhetsverksamhet. Ett intressekontor och en husmodersskola grundades för främjande av hushållning och dessutom arrangerades Marthaverksamhet. Bolaget anställde en egen läkare och avtalade med Pargas

församling om anställning av en diakonissa med bolagets medel för bolagets anställda. Senare fortsatte bolagets egen hälsosyster med samma arbete. En pensionskassa grundades för tjänstemännen och senare en sjuk- och begravningsbidragskassa för arbetarna. Idrottsaktiviteter anordnades. I Pargas byggde bolaget upp den lokala infrastrukturen från gatubelysning till folkkupplysning antingen själv eller genom att understöda kommunen och även församlingen. Bolaget gav sitt stöd i många frågor som det ansåg vara nödvändiga genom att bistå organisationer. Skyddskåreerna och Lotta Svärd-föreningarna fick regelbundet ett anseeligt stöd.

Allt detta kan karaktäriseras som systematisering av paternalismen. En målsättning som också uppfylldes var att en avsevärd del av arbetarbefolkningen förband sig vid företaget med hållbara band, på ett sätt som före 1920-talet hade varit ganska ovanligt.

Det handlade om reformer som det inte är möjligt att på ett tillfredsställande sätt tolka som uttryck för den traditionella patronandan. Sarlin betraktade även arbetskraftsfrågorna med den rationalism som en ingenjörledare besitter och bedömde de krav som produktionsverksamheten ställer och de behov som den sociala ordningen har. Det hade han gjort 1921, då han skrev till Arppe och konstaterade att bolaget varken var en välgörenhets- eller pensionsinrättning. Systematiseringen av paternalismen återspeglade en ny synvinkel, men var likväl ett svar på de problem som gällde det växande industriföretagets anskaffning, användning och underhåll av arbetskraft. Samtidigt var det fråga om att definiera nämnda problem. Vidare handlade det om att uppnå kontroll i många bemärkelser och fördelat på många områden – det ekonomiska, sociala och politiska. Förutsättningarna för en störningsfri produktionsprocess tryggades och arbetsgivarens makt som arbetsledare upprätthölls. Fastställandet av arbetsvillkoren mellan arbetsgivaren och den anställda betraktades som en fråga som "utomstående", dvs. framför allt fackföreningsrörelsen, inte skulle blanda sig i. I sista hand försvarades också den på privat äganderätt grundade samhällsordningen och nationalstaten som garanterade den.

Ett fenomen av samma typ och vid samma tidpunkt kan noteras också i många andra finländska industriföretag, dvs. att arbetsgivarpolitiken på företagsnivå inriktades mer systematiskt. Det handlade inte enbart om yttre likheter eller likadana reaktioner på likadana funktionsvillkor. De funktioner som bidrog till att bibehålla arbetsvillkoren som en fråga som respektive företag bestämde om själv och som lydde under arbetsgivarens bestämmanderätt främjades genom arbetsgivararbete. Till systematiseringen av paternalismen bidrog de konflikter som uppstod då fackföreningsrörelsen blev så mycket starkare att de individuella relationerna i arbetslivet, som baserade sig på inbördes avtal mellan den enskilda arbetsgivaren och den enskilda arbetstagaren, blev hotade.

Innan arbetsmarknadens riksomfattande förhandlings- och avtalssystem byggdes upp under och efter andra världskriget, var arbetarnas kollektiva aktioner oftast lokala och starkt beroende av ekonomiska konjunktur- och säsongväxlingar samt även av förändringar i det politiska läget. Den fackliga organiseringen innebar att man förberedde sig för att det skulle uppstå en lämplig tidpunkt för den kollektiva "lönerörelsen". Föreningarna gjordes starkare för att möjliggöra en aktion av den här typen och aktionerna bidrog i sin tur till att öka organiseringen. Organiseringen vacklade dock och på grund av arbetsgivarnas negativa inställning såg riskerna i anknytning till den ofta större ut än den väntade nyttan. Under högkonjunkturen som började i mitten av 1920-talet lyckades fackföreningsrörelsen i alla fall stärka sitt inflytande. Exempelvis inom byggnadsbranschen – men inte inom byggnadsmaterialindustrin – tillämpades vid tidpunkten i de största städerna ett system med lokala kollektivavtal som inkluderade erkända förtroendemän. Denna fas slutade med att fackföreningsrörelsen kollapsade vid övergången mellan 1920- och 1930-talet. Orsakerna som låg bakom rörelsens kollaps var ekonomiska och politiska faktorer som stödde varandra: den begynnande ekonomiska depressionen, de allt djupare konflikterna mellan kommunister och socialdemokrater samt Lapporörelsens frammarsch som en central politisk aktör.

Också inom Pargas Kalkbergs Aktiebolag ifrågasatte arbetarorganisationerna åren 1926–28 kraftigt det sätt på vilket arbetsvillkoren fastställdes. Organisationerna hade visat vissa tecken på liv redan i början av 1920-talet. I maj 1922 krävde avdelning nr 27 vid Finlands såg-, transport- och diversearbetarförbund en löneförhöjning för bolagets hamnarbetare i Åbo kalkhamn. Denna lilla arbetargrupp uppnådde tydligen inte sitt mål, men den inledde inte heller en strejk för att göra det.¹¹⁷ Däremot höll verkstads- och reparationsarbetarna i Pargas en tio dagars strejk 1926. Under de följande åren, såväl våren 1927 som sommaren 1928, krävde fackavdelningarna i Pargas vid sidan av löneförhöjningar också ett kollektivavtal. En närmare granskning av dessa konfliktsituationer visar att bolagets arbetsgivarpolitik hade gemensamma drag med andra industriföretag vid tidpunkten, men den avslöjar också skillnader särskilt jämfört med ett annat företag inom samma bransch, nämligen Lojo kalkbruk.

Händelserna som ledde till metallarbetarnas strejk i Pargas 1926 inledes med arbetarnas allmänna möte som sammankallades av metallindustriarbetarförbundets lokala organisation – industrirådet nr 51 – i Folkets hus dagen efter första maj. Mötet skickade en begäran om löneförhöjningar till bolagets disponenter. Denna begäran avslogs. Efter detta koncentrerade sig industrirådet på att driva sin egen grupps lönefråga. Gruppen anhöll om strejktillstånd av fackförbundet och krävde under hot om strejk en förhöjning av metallarbetarnas timlöner med 25–30 procent. Då bolaget inte gick med på detta inledes den 9 juni en strejk vid reparationsverkstaden och båtvarvet. Antalet strejkande var 57, av dessa hörde 32 till fackförbundet. Vihtori Järvinen, funktionär hos Finlands metallindustriarbetarförbund, kom till Pargas och bolagets ledning gick med på att förhandla med honom. Efter en hård armbrytning, då

strejken hotade att utvidga sig, gick arbetsgivaren med på en 10 procents löneförhöjning. De strejkande godkände resultatet efter omröstning, men Järvinen hade inte bråttom att informera bolagets ledning om detta. I stället lyckades han förhandla fram ytterligare en förhöjning på 15 procent till dem, vilkas timlön var under fem mark.¹¹⁸

Förutom de lokala parterna och deras riksorganisationer hade också Detektiva centralpolisen följt med strejken. Det hörde i allmänhet till den statliga polisens uppgifter att observera arbetskonflikter. I föreliggande fall beställde arbetsgivaren, dvs. Pargasbolaget, en utredning av centralpolisen, närmare sagt av dess underavdelning i Åbo, en utredning över "om det ligger något politiskt bakom strejken".¹¹⁹ Utredningen som daterats i slutskedet av strejken i Åbo finns i Parteks centralarkiv. "K.A." som gjort utredningen tog bolagets behov i beaktande bl.a. genom att rekommendera att ordföranden för metallarbetarnas industriråd, montören Adam Mykkänen, efter strejken skulle ges "anställning som något slag av bas". På det här sättet skulle Mykkänen sannolikt "förlora arbetarnas gunst eftersom han skulle bli stämplad som en 'köpt man' och 'strejkförrädare'". Rekommendationen verkar visserligen inte ha lett till något resultat eftersom Mykkänen representerade arbetarna också senare. Enligt "K.A:s" tolkning hade strejken orsakats förutom av politisk uppbygging också av flera lokala arbetarledares personliga agg mot bolaget, exempelvis barberare Elis Lausmäkis hämndlystnad på grund av att han två gånger blivit uppsagd från bolaget av politiska orsaker. Rapportskrivaren identifierade i strejken dock också metallarbetarnas yrkesstolthet, en vilja "att visa diverse- och andra arbetare att de vågar skrida till verket och åstadkommer något genom sin organisering", och ansåg att "ur arbetarnas synvinkel sett" var strejken "ekonomisk". Enligt hans bedömning låg det politiska i strejken redan i försöket att genom strejken "få igång fackrörelsen på orten".¹²⁰

Rapporten återspeglar en inflytelserik uppfattning på 1920- och 30-talet om orsakerna till arbetskonflikterna. Samtidigt reflekterar den allmänna drag inom relationerna i arbetslivet. Det "politiska" inom fackföreningsverksamheten berodde inte enbart på att kommunisterna på 1920-talet var i ledningen för såväl Finlands Fackorganisation som fackavdelningarna i Pargas¹²¹. Fackföreningsrörelsen var politisk i en mycket strukturell mening: den riktade sig redan i sig själv mot rådande sätt att bestämma arbetsvillkor. Det föll på fackföreningsledarnas lott att "uppvigla" arbetarna att bryta de existerande strukturerna. I samband med metallarbetarnas strejk i Pargas framgick det också att de som utförde reparations- och underhållsarbeten innehade en central roll i produktionsprocessen och de hade vidare yrkeskunskap som var svår att ersätta. De hade m.a.o. bättre förutsättningar för kollektiv aktion än de flesta andra grupper. De var också i mycket större utsträckning organiserade än de övriga. Redan en arbetskonflikt som lyckades bara till hälften ledde till ökad en ökad känsla av styrka. Det är inte känt om metallarbetarnas organisation hade tidigare lämnat meddelanden om förtroendemän till arbetsgivaren, men sommaren 1926 gjorde organisationen detta i alla fall.¹²² Byggarbetarförbundets fackavdelning, som representerade också andra arbetargrupper, var i mitten av decenniet ännu mycket svag, men ökade i styrka och blev aktivare.

Inte heller i detta skede kanaliserades all kollektiv verksamhet via fackavdelningarna. I oktober 1926 tillställde de kvinnliga anställda på krossavdelningen bolagets styrelse en skriftlig begäran om löneförhöjningar som de undertecknat¹²³. Detta kan anses vara ett tecken på missnöje över lönen, men också ett missförtroende för fackavdelningen som styrdes av män.

Fackorganisationerna stod dock bakom löneaktionen som verkställdes följande vår och som gällde samtliga arbetsplatser i Pargas. Avdelning nr 118 vid Byggarbetarförbundet och metallarbetarnas industriråd nr 51 gav i maj 1927 ett gemensamt förslag i vilket de förutom löneförhöjningar krävde också att ett kollektivavtal tecknas.¹²⁴ Innan svarstiden löpte ut meddelade bolaget sig vara villigt att förhandla. Vid förhandlingarna avvisade bolagets ledning kollektivavtalet i enlighet med styrelsens beslut och med stöd av Finska Byggnadsämnesindustrins Arbetsgivareförening som grundats 1922¹²⁵, men gick med på betydande löneförhöjningar. Arbetarna godkände enhälligt det uppnådda resultatet vid sitt möte. "Arbetarna i Pargas uppnådde alltså en betydande seger utan strid", stod det i Finlands Fackorganisations verksamhetsberättelse.¹²⁶

Det uppnådda resultatet sporrade till ett nytt försök, särskilt som uppsvinget inom samhällsekonomin, byggnadsproduktionen och Kalkbergs-bolaget fortsatte. Under följande årliga toppsäsong inom efterfrågan på arbetskraft, dvs. i maj 1928, föreslog byggarbetarnas och metallarbetarnas lokala organisationer tillsammans igen ett kollektivavtal och löneförhöjningar. Sarlin avvisade åter kollektivavtalet, men gick också den här gången med på löneförhandlingar i vilka tjänstemän från ifrågavarande fackförbund också deltog. Den här gången var metallarbetarna villigare än de andra arbetargrupperna att ge vika från de ursprungliga kraven. Sist och slutligen ledde även denna aktion till arbetsgivarens löfte om en löneförhöjning på 10–15 procent.¹²⁷

Det är skäl att notera hur systematiskt löneförhöjningarna 1927–28 behandlades i bolagets förvaltning. Detaljerad statistik över löneutvecklingen under bolagets livstid uppgjordes såväl i syfte att beräkna kostnaderna som för att uppenbart användas som förhandlingsargument. Reallönernas utveckling ända sedan första världskriget och inflationsperioden åren före det och fram till ifrågavarande tid var föremål för utredningar. Vidare gjordes en lokal tillämpning av levnadskostnadsindexet. Med hjälp av det kom man fram till att om reallönen för bolagets arbetare i Pargas 1914 var 100, var den 1918 som lägst 54,8, för att 1921 återgå till samma nivå som 1914 och 1926 stiga till 124,4. I kalkylerna beaktades vidare de tidningar – naturligtvis icke-socialistiska, svensk- eller finskspråkiga – som bolaget betalade för sina arbetare och ändringarna i deras prenumerationspriser.¹²⁸

Kylig företagsekonomisk kalkylering återspeglades också i sättet att lösa konflikten. I detta hänseende skilde sig Emil Sarlin i Pargas från Petter Forsström i Lojo under åren 1927–28. I "Kalk-Petters" bolag utbröt våren 1927 en häftig arbetskonflikt. Fackavdelningen vid Lojo Kalkverk Aktiebolags kalkbrott i Ojamo föreslog för arbetsgivaren ett kollektivavtal och löneförhöjningar i april 1927, en månad innan fackavdelningarna i Pargas gjorde sitt förslag. Forsström svar var ett blankt nej. Då fackavdelningen upprepade sitt förslag i form av ett ultimatum avskedade bolaget arbetarna vid stenbrottet. Fackav-

delningen utlyste strejk vid brottet och Forsström började värva ny arbetskraft med hjälp av en strejkbrytarorganisation, Yhtymä Vientirauha. När bolagets metallarbetare vägrade att reparera de maskiner och verktyg som strejkbrytarna använde, blev de avskedade och därefter utlystes strejk på bolagets samtliga arbetsplatser i juni 1927. Gruppen med strejkbrytare som i första hand kom från andra orter växte till ett par tusen. Med hjälp av dem lyckades Forsström småningom få igång produktionen. För att fylla det tomrum som fackmännen hade lämnat efter sig grundade han en yrkesskola, vilket visade sig vara ett viktigt initiativ till industriföretagens egen yrkesutbildning. Formellt avblåstes strejken i Lojo först i januari 1929. De strejkande hade i mån av möjlighet sökt arbete på andra orter och en anseelig del av arbetarna som ursprungligen kom till Lojo eller Virkby som strejkbrytare blev fast anställda.¹²⁹ Forsström, till skillnad från Sarlin, inledde inte i något skede förhandlingar med representanter för fackavdelningarna eller förbunden.

Det var dock klart att inte heller Sarlin var intresserad av att anställningsförhållandena skulle vara beroende av fackföreningarnas deltagande. Det är möjligt att uppfattningen om att arbetarorganisationerna var en utomstående kraft förstärks dels av det faktum att arbetarrörelsen i Åbotrakten var vänsterinriktad, dels av att de bärande krafterna och till största delen också medlemmarna utgjordes av finskspråkiga arbetare. På många industriorter på landsbygden mötte de finskspråkiga arbetarna en svenskspråkig patron och svenskspråkiga ingenjörer. I Pargas utgjorde de finskspråkiga arbetarna endast en del av arbetarbefolkningen, de var en språklig minoritet i det lokala samhället och dessutom var de särskilt mottagliga för "främmande" ideologier.

Byggnadsförbundets och metallförbundets lokala organisationer som samlade arbetarna i Pargas hade åren 1927–28 sammanlagt omkring fyrahundra medlemmar. Särskilt byggnadsförbundets avdelning hade vuxit mycket snabbt. År 1925 hade den haft 28 medlemmar och i slutet av 1927 var antalet medlemmar 338.¹³⁰ Visserligen var majoriteten av bolagets arbetare fortfarande inte organiserade. Den centrala gruppen av metallarbetare var dock starkt organiserad och dessutom lyckades organisationerna i sina löneaktioner vädja också till andra än dem som betalat medlemsavgiften. Sett ur bolagsledningens synvinkel utgjorde detta ett hot mot den sociala ordningen. Den ekonomiska och politiska omvälvningen vid övergången mellan 1920- och 1930-talet gav dock en chans att avlägsna allt sådant från anställningsförhållandena som arbetsgivarna ansåg vara utomstående inblandning i det inbördes förhållandet mellan en enskild arbetsgivare och en enskild arbetstagar. Sarlin utnyttjade dessa möjligheter.

Den pålitlige arbetaren

Under depressions- och Lappoåren i början av 1930-talet förverkligade Kalkbergs-bolaget likadana social-ekonomiska, ideologiska och repressiva åtgärder som de stora träförädlingsbolagen. Målsättningen var också densamma: skapandet av en pålitlig kärntrupp bland arbetarbefolkningen och bortgallring av opålitliga element. Den eftersträfvade pålitligheten förutsatte att arbe-

taren identifierade sina egna intressen med bolagets intressen. Pålitligheten var samtidigt såväl politisk som yrkesmässig. Bakom tankesättet låg inte bara hoten som upplevts under högkonjunkturen under senare hälften av 1920-talet utan också de nya möjligheterna som den ekonomiska och politiska omvälvningen förde med sig.

När byggnadsproduktionen stannade upp totalt ledde det till en stört-dykning i efterfrågan på kalk- och cementprodukter samt nedskärningar i produktionen och arbetskraften. I Villmanstrand var produktionen beroende av den mer stabila efterfrågan på kalk inom cellulosaindustrin och därför led den mindre av depressionen än anläggningarna i Pargas och Helsingfors murbruksfabrik. Depressionen orsakade inte någon kris för bolaget. Bolaget kunde i stället avkorta sina skulder under depressionsåren och en dividend på åtta procent utdelades även under de sämsta åren 1931 och 1932.¹³¹ Depressionen förde dock med sig arbetslöshet.¹³² Visserligen sysselsattes en betydande del av de Pargasbor som bolaget inte kunde erbjuda arbete på kommunens nödhjälpsbyggen för att bygga upp den lokala infrastrukturen, i första hand med att muddra Kyrksundet.¹³³ Arbetslösheten ledde i vilket fall som helst till förändrade styrkepositioner på arbetsmarknaden. De som sålde arbetskraft förlorade en del av sin individuella och kollektiva styrka.

Den vita saken

Vid samma tidpunkt uppkom en rörelse som motarbetade kommunismen och som skapade en politisk atmosfär och ett styrkeförhållande som stödde nedskärningar av arbetskraften – såsom Träförädlingsindustriernas Arbetsgivareförbund konstaterade i sitt cirkulär i juni 1930 – på ett sätt som var ändamålsenligt med tanke på ”det interna skyddet av industrin”. Enligt cirkuläret skulle företagen utnyttja det gynnsamma politiska läget och läget på arbetsmarknaden och eftersträva att så snabbt som möjligt uppnå det redan tidigare etablerade målet, ”skapandet av en bestående, lojal och ordentlig arbetarkår”. Kommunismerna skulle rensas ut ur arbetsplatserna så snart som möjligt. I cirkuläret konstaterades vidare att även om medlemskap i en fackförening enligt lagen om arbetsavtal inte fick vara uppsägningsgrund, fanns det ingenting som hindrade arbetsgivarna från att gynna icke-organiserad arbetskraft i samband med nedskärningar eller nyanställningar.¹³⁴ Frågan diskuterades i arbetsgivarnas centralförbund AFC:s styrelse i juni 1930 utgående från träförädlingsindustrins anvisningar. Styrelsemedlemmen Sarlin meddelade att han i alla väsentliga frågor var av samma åsikt som Träförädlingsindustriernas Arbetsgivareförbund. Det är emellertid möjligt att han tänkte på arbetskraftsläget i sitt eget bolag då han antog att det inte var möjligt att avskeda alla ”kommunistiskt sinnade arbetare” just då.¹³⁵

Likväl engagerade sig verkställande direktören för Kalkbergs-bolaget i ”den vita saken”. I mars 1930 fattade bolagets styrelse beslut om att delta i organiseringen av den antikommunistiska upplysningsverksamheten med 20 000 mark¹³⁶, dvs. årslönen för en fackman. Sarlin som stimulerats av Lapoandan invaldes hösten 1930 i riksdagen för svenska folkpartiet i en falang som ville ställa den vita ideologin över språkfrågan.¹³⁷ Kommunismerna var inte

längre välkomna i den här riksdagen och inte heller i kommunfullmäktige i Pargas, som leddes av Sarlin. De åtta arbetarrepresentanterna i kommunfullmäktige som hade 25 medlemmar tillhörde alla den av kommunisterna ledda vänsterinriktningen och de hade blivit tvungna att avgå i juli 1930 efter påtryckning.¹³⁸ Den socialdemokratiska Åbotidningen *Socialisti* skrev i oktober 1930 att 42 arbetare som ansågs vara kommunister hade fått avsked från Pargas cementbruk.¹³⁹ Den muntliga traditionen berättar också om politiskt inriktade nedskärningar av arbetskraften.¹⁴⁰

Finlands Fackorganisation och dess förbund som leddes av kommunister och vänstersocialister belades sommaren 1930 med verksamhetsförbud och upplöstes följande år. I samband med detta upphörde också verksamheten för byggnads- och metallarbetarnas organisationer i Pargas som inletts 1913. Socialdemokraterna hade 1930 grundat en ny centralfackorganisation Finlands Fackföreningars Centralförbund FFC, vars tidning *Palkkatyöläinen* i juli 1931 presenterade en dystert rapport om läget i Pargas. Som ett hinder för fackföreningsverksamheten nämndes den "förföljelse av organiserad arbetskraft enligt Lappomodell som ortens så gott som enda arbetsgivare Pargas Kalk A/B sysslar med". Å andra sidan utgjorde "en revolutionär anda enligt FKP:s modell" en nackdel. Med detta hänvisade artikelskrivaren till att kommunisterna som förlorat sina möjligheter till offentlig verksamhet hade vid tidpunkten en mycket negativ inställning gentemot det nya FFC, som i sin tur hade en lika negativ inställning till kommunisterna. Enligt tidningen var det endast de affärsanställda som hade en fackavdelning i Pargas. "Stommen" utgjordes av personalen vid arbetarnas andelshandel och "därför är medlemmarna inte beroende av de privata kapitalisternas påtryckningar".¹⁴¹ Fackföreningsverksamheten började på nytt på Kalkbergs-bolagets arbetsplatser i Pargas först 1937.

I stil med många andra industriföretag stödde bolaget däremot de s.k. vita arbetarnas organisationsverksamhet. Fria Arbetarförbundet, som grundats 1929, var den organisation som hade det största inflytandet. Då AFC:s styrelse i oktober 1930 diskuterade inställningen till denna organisation, berättade Sarlin om de positiva erfarenheterna av förbundets avdelning i Åbo och ansåg det vara viktigt att de vita arbetarna fick egna samlingslokaler. Vidare trodde han att den vita arbetarrörelsen inte skulle utgöra någon fara för arbetsgivarna.¹⁴² Förbundets lokalavdelning grundades i Pargas i början av 1931.¹⁴³ Fria Arbetarförbundets rättesnöre var gemensamma intressen för arbetsgivaren och arbetaren, även om en del arbetsgivare såg en fara också i en dylik förening av arbetare.¹⁴⁴ När AFC:s styrelse diskuterade frågan 1933 hade även Sarlin en mer reserverad inställning än tre år tidigare. Han ansåg att industriföretagen särskilt på landsorten själva bäst kunde ta hand "om sina egna vita arbetare". I städerna var nyttan med den vita organisationsverksamheten större och därför hade Pargasbolaget bistått Fria Arbetarförbundets Åboavdelning i anskaffningen av en möteslokal. Lokalen verkade uppfylla sin uppgift "att bjuda arbetarna en sådan hemvist, att de icke söka sig till Folkets hus". Det framgår inte av protokollet om Sarlins omsorg riktade sig uttryckligen gentemot bolagets egna arbetare i Åbo kalkhamn. Sarlin ansåg att bristen på dugliga och engagerade ledare utgjorde en allmän svaghet i de vita arbetarorganisationerna.¹⁴⁵

De viktigaste organisationerna som förde vidare det vita arvet från kriget 1918 utgjordes av skyddskåren och Lotta Svärd-föreningarna. Dessa organisationer hade en stark ställning i Pargas. Kalkbergs-bolagets tjänstemän deltog aktivt i verksamheten. Bolagets huvudkemist Bertel Geitlin var den lokala chefen för marinskyddskåren i Pargas och "tack vare hans brinnande intresse var Pargas marinskyddskår i slutet av 1920-talet den bäst utbildade av alla skyddskårer i hela landet".¹⁴⁶ Bolagets understöd var av avgörande vikt för skyddskårs- och lottarbetet i Pargas- och Åbodistriktet. Bolaget gav mindre stödsummor till skyddskårister och lottor i Villmanstrand och Lappee, i Åbo och Egentliga Finlands distrikt samt i Virtasalmi, dvs. på de orter där det i slutet av 1920-talet förvärvade Savon Kalkki hade verksamhet. I slutet av 1920-talet uppgick bolagets regelbundna årliga understöd till skyddskårs- och lottaverksamheten till 100 000 mark och i slutet av 1930-talet var understödet mer än 300 000 mark. Byggandet av skyddskårshuset i Pargas och Villmanstrand understöddes med betydande bidrag och specialanslag beviljades också t.ex. för anskaffning av uniformer för Pargas marinskyddskår.¹⁴⁷ Andra stora industriföretag finansierade på motsvarande sätt skyddskårs- och lottaverksamheten. Vid Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö som leddes av general Rudolf Walden var kopplingen mellan skyddskåren och skapandet av en pålitlig kärntrupp av arbetare kanske ännu tydligare än i de flesta andra industriföretag.¹⁴⁸ Lojo Kalkverk Aktiebolag följde en mycket systematisk linje i frågan. I början av 1930-talet skapades ett poängsystem för val av arbetare som man ville hålla kvar eller anställa och medlemskap i skyddskåren gav många poäng.¹⁴⁹ Pargasbolaget tillämpade veterligen inte ett dylikt system. Det var också i viss mån riskfyllt att locka eller tvinga arbetarna att gå med i skyddskåren eftersom politiskt opålitliga element kunde komma in i skyddskåren. I Pargas gav språkfrågan dessutom upphov till egna praktiska och ideologiska svårigheter.¹⁵⁰

Yrkesutbildning

Ett samtidigt främjande av arbetarnas politiska och yrkeskunskapsmässiga pålitlighet tog sig uttryck särskilt i att företagen inledde egen yrkesutbildning. Några få företag hade grundat egna yrkesskolor redan före senare hälften av 1920-talet, det första var Kymmene Aktiebolag, vars yrkesskola inledde sin verksamhet 1914. Många företag blev intresserade av yrkesutbildning i slutet av 1920-talet, vilket i första hand berodde på erfarenheter och förutspående av konflikter i arbetslivet. Fackmännen vid reparationsverkstäderna var allra svårast att ersätta då en strejk inträffade, vilket bergsrådet Forsström på Lojobolaget upptäckte i samband med arbetskonflikten 1927. Forsström grundade en egen verkstadsskola för att utbilda fackmän i stället för dem som gått i strejk och gjorde sedan ett förslag om att industrin skulle samarbeta inom området. Han föreslog att en gemensam yrkesskola för träförädlingsindustrin och kalk- och cementindustrin bildas med syfte att utbilda pålitliga metallarbetare. I stället för att grunda en gemensam skola antogs en linje som rekommenderats av Träförädlingsindustriernas Arbetsgivareförbund och som gick ut på att företagen skulle grunda egna, internatlika yrkesskolor som skulle iaktta gemensamma principer under gemensam övervakning. I spetsen för

projektet gick Lojo, Yhtyneet Paperitehtaat, Serlachius och Wärtsilä som i början av 1930 ingick ett samarbetsavtal. I avtalet fastställdes verksamhetsprinciperna för yrkesskolorna och grundades ett samarbetsorgan som anställde en gemensam inspektör. Andra företag som senare grundade yrkesskolor gick med i samarbetet.¹⁵¹

Pargas Kalkbergs Aktiebolag fattade beslut om att grunda en egen yrkesskola och delta i anställningen av en inspektör för industrins yrkesskolor strax efter ovannämnda tidpunkt, i mars 1930. Vid samma styrelsemöte fattades vidare beslut om att understöda antikommunistisk upplysningsverksamhet.¹⁵² Yrkesskolan i Pargas inledde sin verksamhet hösten 1930. Skolan fick i likhet med de andra industriföretagens yrkesskolor regelbundet statsunderstöd ända från starten.

Skolan i Pargas, i likhet med andra yrkesskolor som grundats av företag vid denna tidpunkt, koncentrerade sig på utbildning av reparations- och verkstadsarbetare. Kursen var treårig och på den antogs vanligtvis över tio unga män i åldern 15–16 år. En ny kurs startade mer sällan än en gång om året; två klasser utbildades samtidigt och ibland bara en. På grund av detta hade inte mer än 97 elever fått avgångsbetyg från skolan före 1948. I enlighet med skolans målsättningar anställdes de flesta av dem av bolaget. En del sökte sig vidare till en teknisk skola och tog därefter i de flesta fall anställning hos andra arbetsgivare.¹⁵³ Då industrin inledde sin yrkesutbildning var en av de gemensamma principerna att eleverna valdes från hem som ansågs vara pålitliga.¹⁵⁴ Exempelvis i Pargas prioriterades sönerna till personer som jobbade på bolaget.¹⁵⁵ Inte heller i Pargas rådde det brist på sökande.¹⁵⁶ Skolan erbjöd även mer handgripliga fördelar än en yrkesutbildning:

”Nu fick jag börja [yrkesskolan] som 15-åring, hade en mark om dagen och fritt upp. Det var ungefär som i militären men med litet större chans till en bondpermission då och då.”¹⁵⁷

De flesta eleverna kom från Pargas och var svenskspråkiga. Teoriundervisningen skedde på svenska. På 1930-talet anordnades en del finskspråkiga kurser som fick elever också från bolagets andra orter, i första hand från Villmanstrand. Det här var möjligt på grund av att skolan var ett internat ända fram till vinterkriget.¹⁵⁸

På samma sätt som i övriga motsvarande yrkesskolor omfattade undervisningsprogrammet förutom arbetsundervisning och yrkesämnen också allmänna ämnen, modersmål, medborgarkunskap, hälsolära samt gymnastik och idrott. I arbetsundervisningen indelades nykomlingarna till en början i små grupper, som alla leddes av en äldre fackman. Efter krigen grundades en elevverkstad, ”Kalvhagen”. Där fick eleverna vid yrkesskolan öva in grunderna i ett par månader för att sedan övergå till den egentliga mekaniska verkstaden där de assisterade fackmännen.¹⁵⁹ Vid Yhtyneet Paperitehtaat rådde det åtminstone till en början stora spänningar mellan eleverna i yrkesskolan och de övriga arbetarna. Det hände att eleverna ansågs vara ”mästarnas hantlangare” och man var rädd – vilket i början av 1930-talet var befogat – för att de skulle ta arbetsplatserna av sådana äldre arbetare som arbetsgivaren ansåg vara opålitliga.¹⁶⁰ Ifall det förekom liknande konflikter i Pargas har de åtminstone inte nedtecknats i de berättelser om yrkesskolans skeden som efter andra världs-

kriget ingick i bolagets personaltidning. Den beskrivning enligt vilken de äldre fackmännen inte bara överförde en väldig kunskapsmängd till eleverna utan också gav dem "förståelse för den tillfredsställelse plikttröhet i arbetet och samhörighetkänsla för det egna företaget skänker" måste dock anses vara förskönad.¹⁶¹ Däremot ger beskrivningen en bra bild av yrkesutbildningens ideologiska mål.

På 1950- och 60-talet uppbyggdes i Finland ett offentligt nätverk av yrkesskolor. Som ett resultat av kommunernas samarbete grundades Åbolands yrkesskola i Pargas 1962. Efter detta upphörde Kalkbergs-bolaget stegvis med sin egen yrkesskola; skolans insatser när det gällde att uppfostra yrkesarbetare som engagerade sig i företaget var inte längre en tillräcklig motivering för att upprätthålla skolan.¹⁶²

Arbetsledningen

Industriföretagen och deras arbetsgivarsamfund fäste från slutet av 1920-talet större uppmärksamhet än tidigare vid dugliga arbetsledare. Majoriteten av arbetsledarna var före detta fackmän. Arbetsgivarna ansåg att såväl deras lojalitet gentemot arbetsgivaren som deras auktoritet i förhållande till arbetarna behövde bli bättre. I sitt brev till Arppe 1921 ger Sarlin uttryck för sin oro i frågan. År 1928 uppmanade Träförädlingsindustriernas i Finland Arbetsgivareförbund sina medlemsföretag att rensa "alla opålitliga element" ur arbetsledarkåren och samtidigt höja de pålitliga arbetsledarnas sociala och ekonomiska ställning. Vidare beslöt förbundet att i samarbete med Anstalten för Yrkenas Främjande att anordna arbetsledarkurser som fokuserades på utveckling av kunskaper i arbetsledning samt utläring av verksamhetssätt inom ekonomin. Arbetsledarkurser som omfattade hela industrin började anordnas 1936 utgående från Verkstadsingenjörsföreningens initiativ. Från dessa kurser fortsatte linjen till Institutet för Industrins Arbetsledning, senare Institutet för Ledarskap, som grundades 1945. Arbetsgivarnas i Finland Centralförbund och bl.a. dess medlemsförbund Byggnadsämnesindustrins Arbetsgivareförbund, till vilket Pargasbolaget hörde, deltog i samarbetet.¹⁶³ När AFC:s styrelse diskuterade ämnet i januari 1936 understödde Sarlin inledandet av arbetsledarkurser. Han förmodade att "den vita saken" skulle främjas om man gav arbetsledarna en djupare insikt om sin ställning som arbetsgivarens förtroendemän.¹⁶⁴ Vid det möte som ledarna för industrins yrkesskolor hållit sommaren innan hade ett av ämnena varit "Arbetsledarna och den vita saken".¹⁶⁵

Det är oklart om Kalkbergs-bolagets arbetsledare skickades till dessa första kurser. Arbetsledarnas utbildning blev föremål för mer systematisk uppmärksamhet inom bolaget först i början av 1950-talet. Tidigare utbildning av arbetsledare representeras exempelvis av broschyren "Arbetsledaren och slöseri" som publicerades av Anstalten för Yrkenas Främjande och delades ut till bolagets arbetsledare 1931. I bladet presenteras ett stort urval verksamhetsanvisningar som alla ungefärligt eftersträvade allmän rationalisering och de särskilda sparbehoven under depressionen.¹⁶⁶ Reglementet från 1932 för arbetsledarna i Åbo kalkhamn reflekterar också det faktum att uppmärksamhet fästes vid arbetsledningen. Reglementet poängterar att verksamheten skall

vara systematisk. Behandlingen av arbetarbefolkningen framfördes uttryckligen som ett ordningsproblem. Reglementets första underkapitel "Ordning" inleds rakt på sak: "Arbetsledaren måste upprätthålla sträng disciplin så att det alltid råder en utomordentlig ordning på arbetsplatsen. En arbetare som har uppfört sig dåligt eller som uppträtt berusad på arbetet, skall omedelbart avskedas."¹⁶⁷

Arbets säkerheten

Organisering av arbets säkerhets verksamheten utgjorde också en del av en mer allmän systematisering av arbetsgivarpaternalismen för vilken träförädlingsbolagen gick i spetsen. Modellen härstammade från USA, där företag inom den tunga industrin under 1900-talets första decennier startade en säkerhetsverksamhet som fick namnet *Safety First*-rörelsen. "Rörelsen" bredde ut sig till Europa efter första världskriget.¹⁶⁸ I Finland introducerades den av bergsrådet Gösta Serlachius som bekantade sig med verksamheten under sin resa till Amerika i början av 1920-talet. Efter Serlachius-koncernen började också de övriga stora företagen inom träförädlingsindustrin från mitten av 1920- och 1930-talet att organisera säkerhetsverksamhet på sina verksamhetsorter. Branschens arbetsgivarförbund gav i slutet av 1928 en uppmaning i frågan till sina medlemsföretag. På 1930-talet kom verksamheten i gång också vid några företag inom andra branscher – 1932 vid Pargas Kalkbergs Aktiebolag.

Safety First-läran koncentrerade sig på förebyggande av olycksfall. Detta ansågs vara ledningens uppgift och den handlade om att uppfostra arbetstagare som var förmögna till självdisciplin och engagerade i en allt mer rationaliserad produktionsprocess. Läran betraktade olycksfall som störningar i produktionsprocessen och gjorde för gällande att 80 procent av olycksfallen berodde på människan. Det krävdes nya kunskaper av arbetsledarna för att de skulle kunna lära arbetarna att undvika olyckor. Dessa kunskaper lärdes ut på de ovannämnda arbetsledarkurserna. Initiativet i säkerhetsverksamheten skulle förbli hos arbetsgivaren, men verksamheten förutsatte dock att också arbetarna deltog i den. En central verksamhetsform utgjordes av säkerhetskommittéer. I regel var majoriteten i dem arbetare, men vid finländska företag på 1930-talet var det vanligtvis arbetsledningen som valde dem.

Pargas Kalkbergs Aktiebolags säkerhetsverksamhet presenterades 1936 i tidningen Varokeino som utgavs av den nygrundade föreningen Tapaturmantorjuntayhdistys (Föreningen för förebyggande av olyckor) samt Fria Arbetarförbundets tidning Vapaa Työ, som propagerade för den vita arbetarens sak. Enligt utredningar hade över 100 arbetare deltagit i kommittéarbetet under åren 1932–35, m.a.o. "har ungefär var åttonde arbetare fått vara med om att begrunda åtgärder för säkerställande av sin egen och sina kamraters arbets säkerhet". Kommittéerna som utnämns för varje arbetsavdelning hade hållit i genomsnitt två eller tre möten om året. Ingenjör Erik Henriksson, rektor för bolagets yrkesskola, var ordförande för samtliga kommittéer och även arbetsledare deltog i dem. Ett cirkulär om en bestämd säkerhetsfråga hade bifogats till lönekuverten ungefär fem eller sex gånger om året. Upplysningsarbetet stödde sig på den årliga olycksfallsstatistiken. Farligast var arbetet i kalkbrottet

och det skedde också ett stort antal olycksfall i kalkfabriken vid sortering av stenar för hand och inmatning av dem i ugnen. Enligt statistiken hade förlusterna förorsakade av olycksfall 1935 ökat något jämfört med året innan, men Sarlin meddelade dock ombudet för Föreningen för förebyggande av olycksfall att han är nöjd med resultatet: "Antalet olycksfall skulle vara mycket större om vi inte hade skridit till åtgärder för att minska på dem."¹⁶⁹

Eftersträvan att minska på kostnaderna för den lagstadgade olycksfallsförsäkringen var en viktig drivfjäder då företagen inledde säkerhetsarbetet. Deras intresse för säkerhet omfattade dock mer. Safety First-lärens uppfattning om att olycksfall utgör störningar i produktionsprocessen som minskar effektiviteten och höjer kostnaderna vann gehör också i de finländska företagen. Inledningen av säkerhetsarbetet kan varken i Pargas Kalkbergs Aktiebolag eller andra finländska företag tolkas enbart som ett svar på ett ökande antal olycksfall. Det var snarare så att olycksfallen såg skadligare ut då de betraktades med tanke på arbets- och produktionseffektiviteten. Det är också en alltför enkelspårig tolkning att bristen på fackmän skulle ha utgjort motivationen till säkerhetsarbetet – situationen under depressionsåren på 1930-talet var inte sådan. Tidpunkten var den rätta snarare därför att den gynnade prioritering av uppfostring av pålitliga arbetare i arbetsgivarpolitiken.

Henriksson, som engagerat sig starkt i säkerhetsuppfostran, arrangerade 1935 en pristävling för bolagets arbetare i Pargas, Villmanstrand och Virtasalmi. Uppgiften gick ut på att svara på frågan: "Vilket slag av olägenheter och tråkigheter kan ett olycksfall förorsaka offret och dennes familj?" Han fick inte mindre än 220 svar. Enligt svaren var den vanligaste olägenheten att familjen blev nödlidande. Relativt få kom på att nämna att "den skadades förmän kan anse att han är slarvig". I sin redogörelse som publicerades i tidningen Varotoimi antog Henriksson dock att den senast nämnda aspekten skulle bli allt viktigare för arbetsgivarna. När insikten om vikten av att förebygga olycksfall ökar, förväntar sig arbetsgivaren i högre grad än tidigare att "den anställde utför sitt arbete med eftertanke"¹⁷⁰.

Denna aspekt var av central vikt i Safety First-läran. Enligt den skedde olycksfall inte av en händelse och de berodde inte i första hand på yttre omständigheter utan på felaktigt utförande av ett arbete. Till en pålitlig arbetares kännetecken hörde undvikandet av olycksfall. AFC hade 1928 grundat Avdelningen för arbetarstatistik och i dess kartotek började man 1930 insamla uppgifter också om "vanskadare" vid sidan av andra opålitliga arbetare.¹⁷¹

Till skillnad från Sverige anknöt sig företagens säkerhetsverksamhet i Finland före andra världskriget till en arbetsgivarpolitik som försökte förhindra fackföreningarnas deltagande i arbetslivsrelationerna. Situationen förändrades efter andra världskriget. Men även om fackavdelningarna, förtroendemännen och produktionskommittéerna började medverka i företagets säkerhetsverksamhet, koncentrerades denna verksamhet fortfarande på uppfostran som knöt samman målen för arbets säkerhet, arbetseffektivitet och arbetsfred. I Pargasbolaget personifierades denna kontinuitet i Henriksson ända fram till början av 1960-talet.

Förebyggande av olycksfall hörde till den på 1920- och 1930-talet allt vanligare rådgivningen och upplysningen som hänförde sig till ordnandet av män-

niskornas vardagliga liv och som hade ökad självdisciplin som mål. Till samma fenomen hör fästande av uppmärksamhet på organisering av hushållet.

Arbetsarbetarhemmet och det lokala samhället

Arbetsarbetarhemmet utgjorde inte ett nytt föremål för intresse i Finland på 1920- och 1930-talet. Ända sedan mitten av 1800-talet hade de bildade klasserna i ökande grad bekymrat sig för arbetsarbetarfamiljen. De sociala följderna av industrialiseringen betraktades till stor del som uppfostringsfrågor och stod i anslutning till uppbyggandet av den finländska nationen.¹⁷² Synsättet återspeglades också i den första ämbetskårens verksamhet som från början av 1890-talet övervakade författningarna om arbetsarbetskydd, dvs. yrkesinspektörerna. Livsmiljön utanför arbetsplatsen inkluderades särskilt i de kvinnliga yrkesinspektörernas tjänsteuppdrag efter att nämnda tjänst hade grundats i början av 1900-talet. Upplysning om boende, ätande, drickande, klädsel, motion, umgänge mellan könen och barnuppfostran riktades till arbetsarbetarna, men också arbetsgivarna råddes att anordna institutioner som främjade arbetsarbetarnas välfärd. Ett fabrikkssamhälle på landsorten i likhet med Pargas, var redan av naturen tvingat att på många sätt sörja för att dess växande arbetsarbetskår hade nödvändiga levnadsmöjligheter. På 1920- och 1930-talet fick denna omsorg dock ett mer genomtänkt och systematiskt utförande.

Boende

Kalkbergs-bolagets styrelse hade under första världskriget gjort ett utkast till åtgärder i bostadsfrågan. När man skred till verket efter 1918 var den starkaste drivkraften bristen på arbetskraft på grund av bostadsbristen. Läget underlätades genom att bolaget byggde egna hyresbostäder för sina arbetsarbetare.¹⁷³ Arbetsarbetskaserierna i Skräbböle och Limberg i Pargas hade fyra eller fem bostäder med ett rum och kök. Till och med en åttapersoners familj kunde klämma in sig i en dylik enrummare. Vattnet bars från brunnen som låg en halv kilometer från kaserierna i Skräbböle.¹⁷⁴

Bolagets ledning betraktade dock bostadsfrågan också som en fråga på längre sikt om hur man kunde skapa en kärntrupp av arbetsarbetare som engagerade sig i företaget. Innan första världskriget bröt ut hade bolaget fattat beslut om att hyra ut tomter på bolagets marker till arbetsarbetarna där de kunde bygga egnahemshus. Linjen började tillämpas i större utsträckning före mitten av 1920-talet. Tomter både hyrdes ut och såldes till arbetsarbetare som byggde egnahemshus. Bolaget beviljade byggkrediter och förmedlade långfristiga lån, gav gratis råd samt byggnadsritningar och byggmaterial till ett billigt pris samt övervakade användningen av tomterna med stöd av sitt eget reglemente.¹⁷⁵

De stora industriföretagen tillämpade något olika linjer i bostadsfrågan. Den mer medvetna strävan efter kontroll som uppstod efter medborgarkriget innebar i vissa fall att företaget ansåg det vara viktigt att det ägde en så stor andel som möjligt av bostäderna i fabrikkssamhället. Detta var fallet t.ex. med Kymmene-bolaget.¹⁷⁶ Från slutet av 1920-talet föredrog dock också många

andra industriföretag än Pargasbolaget att åtminstone deras förmän och fast anställda fackmän bodde i egnahemshus. Statsbolaget Enso-Gutzeit verkar ha gått i spetsen för denna utveckling. Exempelvis Yhtyneet Paperitehtaat började också i början av 1930-talet att främja egnahemsboende på sina fabriksorter; arbetare som vid tidpunkten ansågs vara politiskt och yrkesmässigt pålitliga fick tomter och stöd.¹⁷⁷

Vid en betraktelse av såväl Pargasbolaget som övriga industriföretag framgår det mycket klart att omständigheterna före andra världskriget inte motsvarade den idylliska bilden av arbetarfamiljen som med bolagets stöd bodde i ett eget hem och pysslade i sin egen trädgård. En dylik bild utgör en väsentlig del av berättelsen om den sociala karaktären av industrialiseringen i Finland och dess uppkomst samt förändring och den skulle vara ett intressant ämne t.ex. för folkloristisk forskning. Den duger dock inte som en empirisk generalisering av arbetarbefolkningens boendeformer.

För det första utelämnas det faktum att, trots den finländska industrialiseringens landsortskaraktär, en betydande del av industriarbetarna levde och bodde i städernas arbetarkvarter, där bolagssamhället inte lika starkt sträckte sig utanför arbetet. Bostadsaktiebolag för arbetare steg i slutet av 1800-talet fram som en lösning och det ville de anställda vid Helsingfors murbruksfabrik också ha i slutet av 1920-talet. De 55 anställda som deltog i projektet anhöll om och fick bolagets stöd för projektet som dock inte lyckades åtminstone inom den planerade tidtabellen.¹⁷⁸

Det kan dock konstateras att många av bolagssamhällets drag blomstrade på landsbygdens industriorter först under de första decennierna efter andra världskriget, under en tid som i allmänna beskrivningar av industrins socialhistoria betecknas snarare som en period då paternalismen föll samman. År 1936 bodde 19 % av de anställda vid Pargas Kalkbergs Aktiebolags fabriker på hyra i bostäder som ägdes av bolaget, 49 % i bostäder som hyrts på annat håll och 32 % i egna bostäder.¹⁷⁹ Den sistnämnda gruppen inkluderade de som bodde i egnahemshus med bolagets stöd och övriga som bodde i en egen stuga, antagligen också småbrukare som ingick i bolagets projekt vid tidpunkten för boendeutredningen. I slutet av 1949 bodde 26 % av de anställda vid fabrikena i Pargas i bostäder som ägdes av bolaget, 36 % i bostäder som hyrts på annat håll medan 38 % ägde sin bostad. Före mitten av 1960-talet hade andelen anställda som bodde i egnahemshus stigit till nästan hälften och omkring 30 procent av de anställda på orten bodde i bostäder som ägdes av bolaget.¹⁸⁰ I Villmanstrand var bolaget inte särskilt aktivt i bostadsfrågan före andra världskriget. Omsättningen bland arbetskraften var stor, antalet fast anställda var litet och de som anställdes bodde redan från tidigare i staden eller i den närmaste omgivningen. Utvidgningen av verksamheten på 1930-talet riktade uppmärksamheten mot bostadsfrågan i Villmanstrand, men verkligt aktuell blev den först i samband med bostadsbristen som förorsakats av förstörelsen till följd av bombningarna under kriget samt senare av placeraandet av den evakuerade befolkningen.¹⁸¹ I slutet av 1949 bodde 19 % av de anställda vid anläggningarna i Villmanstrand i bolagets bostäder. I mitten av 1960-talet var andelen lika stor, en femtedel, men under samma tid hade också det av bolaget understödda egnahemsboendet blivit vanligare i Villmanstrand.¹⁸²

Systematiseringen av paternalismen återspeglades i alla fall från mitten av 1920-talet till mitten av 1930-talet också i boendet. Den gällde inte enbart byggandet av bostäder utan också hushållningen främjades på många nya sätt.

Intressekontoret

En av nyheterna var intressekontoret. Det grundades vid Pargas Kalkbergs Aktiebolag 1923.¹⁸³ Precis som i fallet med säkerhetsverksamheten härstammade idén från USA. Också i introduktionen av den här idén – redan i början av 1910-talet – spelade statens yrkesinspektörer en viktig roll. Principen gick ut på att arbetsgivaren innehöll en viss del från de arbetstagares och tjänstemäns lön som anslutit sig till intressekontoret och från den fond som uppkom på det här sättet betalades nämnda personers skatter, hyror och andra periodiska avgifter. Den amerikanska erfarenhetsbakgrunden utgjordes av samma problem som Taylor försökte lösa genom utveckling av sin arbetsvetenskap: arbetstagarna "saknar genuint intresse för sitt arbete". Initiativtagarna till principen med intressekontor resonerade som så att ekonomiska problem, särskilt då många betalningar förfaller samtidigt, minskade på arbetstagarnas arbetseffektivitet. Då intressekontoret befriade arbetstagaren från dessa bekymmer och gjorde hans sätt att sköta sin ekonomi mer regelbundet och disciplinerat, skulle arbetstagaren lättare kunna koncentrera sina tankar på arbetet. Det första intressekontoret i Finland inledde sin verksamhet vid Kymmene-bolaget i början av 1915. Under loppet av 1920- och 1930-talet grundade många finländska företag ett intressekontor.¹⁸⁴

Intressekontoret kan ses som en modern form av ett paternalistiskt sätt att arrangera anställningsförhållandena. Verksamhetsidén utgick från ett avlönat anställningsförhållande och lönearbete som levnadsvillkor. Kontoret eftersträvade att engagera de fast anställda fackmännen i bolaget genom att stärka den privata arbetarfamiljen i stället för arbetarkollektivet. Intressekontoret utgjorde en prototyp av den moderna personalpolitiken såtillvida att den innefattade såväl arbetare som tjänstemän.

Intressekontoret var inte till sin grundtanke bankverksamhet, men såväl i Pargasbolaget som i övriga industriföretag verkade kontoret också som spar- och lånekassa. Intressekontoret förmedlade lån till personer som byggde egna hemshus, beviljade kortfristiga krediter och bistod sina medlemmar i anskaffningen av utrustning av olika slag. Från 1928 skaffade bolaget exempelvis cyklar till arbetarna för att underlätta deras arbetsresor och arbetarna löste in sina transportmedel genom små avbetalningar via intressekontoret.¹⁸⁵ När bolagets anställda särskilt under depressionsåren på 1930-talet hade svårigheter med att klara av sina skatter, gav ledningen intressekontoret i uppdrag att hjälpa dem med att klara av detta – för bolagets rykte pinsamma – problem.¹⁸⁶ Bristen på all slags utrustning, exempelvis bristen på arbetskläder och skodon, under krigstiden och åren efter kriget lyfte fram anskaffningsuppdraget i en ännu viktigare roll än tidigare bland intressekontorets funktioner.

Medlemskapet var frivilligt. I slutet av 1940-talet var nästan 60 % av bolagets personal i Pargas, Åbo, Helsingfors, Villmanstrand och Loukolampi

medlemmar i intressekontoret.¹⁸⁷ De uppfostrande målen var hela tiden med i bilden. Tanken var att arbetarna skulle lära sig att betrakta sitt liv som riskhantering. Bör man spara genom kapitalförsäkring (livsförsäkring) eller genom insättningar på Intressekontorets sparräkning, frågade signaturen "Spargrisen" i bolagets personaltidning 1950. Han ansåg att det var bäst att kombinera metoderna, "ha både försäkringar och sparkonto på Intressekontoret, som för PK:s anställda ju är bekvämast att anlita". Det uppfostrande målet gällde relationerna mellan generationerna och könen: "Och du, som är familjefar, har du öppnat sparkonton för dina barn? – Tänk på att förnuft och sparsamhet i levnadssättet är något som bör läras redan i barnaåren. Följer du den regeln, ger du dina barn en av de bästa gåvor på deras väg ut i livet, som du överhuvudtaget kan ge."¹⁸⁸

Arbetshemmet

Den fostrande uppgiften som kopplats ihop med hushållning och hemvård lades i första hand på familjemödrarna. Kalkbergs-bolaget hade många kvinnliga anställda som sysslade också med tunga arbeten, bl.a. sortering av stenar, men då de gifte sig eller senast då de blev gravida skulle de stanna hemma. Historieforskning som handlar om arbetarkvinnor har fäst uppmärksamhet vid att då fruarna var utanför "normalt" lönearbete deltog de i familjens försörjning exempelvis genom att utföra sömnads- och städarbeten. Det var inte ovanligt med gifta kvinnor inom industriarbete i Finland ens före andra världskriget och det är uppenbart att många kvinnor i Pargas och Villmanstrand också sökte och fick arbete i bolaget på nytt efter det att barnen var stora nog att ta hand om sig själva.¹⁸⁹ Den ideologi på basis av vilken Sarlins bolag fäste ny uppmärksamhet vid arbetshemmet från mitten av 1920-talet, utgick i vilket fall som helst från att hemmet och uppfostring var den gifta kvinnans uppgift. Den fostrande uppgiften hänförde sig inte enbart till barn. En husmor förväntades också betjäna den sociala och politiska kontrollens målsättningar. Mannen skulle trivas i ett rent och vackert hem i stället för att ge sig ut för att supa eller göra politik.

Marthaföreningarna intog en synlig ställning i främjandet av "hemkulturen"¹⁹⁰. I Pargas hade några bondhustrur grundat en liten Marthaförening redan på 1910-talet, men 1929 grundade fru Edit Sarlin nya Marthakretsar för Kalkbergs-bolagets behov, en svensk- och en finskspråkig som båda erhöll regelbundet ekonomiskt stöd av bolaget. Verksamheten innefattade kurser i matlagning, handarbeten, dräktsömnad, hemvård, sång, gymnastik och lekar. Marthaverksamheten inleddes vid fabrikerna i Villmanstrand under växande krigshot hösten 1939. Initiativet togs av fru Lisbet Bröckl, som också blev en långvarig ordförande för föreningen. Hon var Sarlins dotter och gift med disponenten för anläggningarna i Villmanstrand Hans Bröckl. Vid tidpunkten för föreningens 10-årsjubileum sammanfattade Lisbet Bröckl verksamhetens fostrande karaktär: "Då man vid förbättringen av de sociala förhållandena strävar till verkligt bestående resultat, räcker det inte med enbart 'välgörenhet', utan framförallt gäller det att åt dem man vill hjälpa skapa förutsättningar att själv utveckla sina levnadsförhållanden."¹⁹¹ Bolagets Marthaförening grundades i

Loukolampi i Virtasalmi 1942 och dess eldsjäl var fru Sirkka Koskimäki som var gift med chefen för gruvan i Montola.¹⁹²

Några år efter det att pojknarnas yrkesskola hade inlett sin verksamhet i Pargas grundade bolaget en husmodersskola för flickor. Eleverna i husmodersskolan som inledde sin verksamhet 1933 var, i likhet med pojkarna i yrkesskolan, i första hand barn till anställda på bolaget. Kurserna var fyra och en halv månader långa och på dem undervisades i matlagning, handarbeten och hemvård. Husmodersskolan var verksam fram till 1951. Då personaltidningen informerade om att skolan som lidit av brist på elever skulle läggas ned, förmedlade den också en glad nyhet. Fröken Ulla Stadius, som hade varit skolans föreståndarinna från första början "lämnade PK:s tjänst den sista juli för att ingå äktenskap med ingenjör Harald Bergström, varför hon, trots att hennes skola upphör, dock kvarstår i vår krets".¹⁹³

Bolaget främjade barnuppfostran genom att understöda Pargas barnskyddsförening som grundats i början av 1920-talet. Föreningen gav råd om skötseln av småbarn och anordnade bl.a. lantbruksklubbverksamhet.¹⁹⁴ Emil Sarlin hann ännu bevittna att bolaget blev nödgat att grunda ett daghem för barn med arbetande mödrar; detta skedde efter kriget, 1950.¹⁹⁵

Bolagets funktioner inriktades dock inte enbart på arbetarbarn och -unga. Detta gällde bl.a. scoutverksamheten som bolaget också stödde. Möjligheter till utbildning för ingenjörernas och kontorstjänstemännens barn låg sedan tidigare nära ledningens hjärta. Pargas svenska samskola som inlett sin verksamhet 1910 erhöll ända från grundandet regelbundet stöd av bolaget. I ett senare skede gav skolsituationen för de på bolagets finskspråkiga produktionsorter bosatta svenskspråkiga tjänstemännens barn orsak till huvudbry och stödåtgärder. De ekonomiska förbindelser som etablerats mellan Åbo Akademi och Pargasbolaget förknippades till en del med omsorg om tjänstemännens avkomlingar samt tillgången på personal med högskoleutbildning som bolaget behövde.

Till funktionerna utanför arbetet hörde såväl upprätthållandet av sociala skillnader som en eftersträvan att skapa ett samhälle som skulle dämpa verksamhet som gav uttryck för klasskonflikter. Dessa båda återspeglades också inom idrotten. Nätboll, dvs. tennis, blev en hobby för det bättre folket. Bolaget lät bygga en tennisplan "till kontorspersonalens förfogande"¹⁹⁶ i Pargas och en tennisklubb grundades 1931. Pargas Idrottsförening (Piffen) och skyddsskårnas idrottsverksamhet som åtnjöt bolagets stöd lockade till sig också arbetarbefolkningen. Työväen Urheiluliittos (Arbetaridrottsförbundets) medlemsförening Ryhti blev i likhet med de övriga arbetarorganisationerna i Pargas tvungen att upphöra med sin verksamhet i början av 1930-talet.¹⁹⁷

Depressionsåret 1933 färdigställdes ett nytt centrum för bolagssamhället i Pargas, en byggnad som officiellt kallades för ekonomibygnad men som i folkets mun gick under namnet Manegen. Byggnaden inkluderade en äldre del, där bolagets 1914 grundade brandkår samt stall hade funnits. I den nya ekonomibygnaden inrättades bastu, tvättstuga, bageri, Marthasal, vävsal, bibliotek, slöjdstuga, gymnastiksal samt bostäder för fyra familjer. Även husmodersskolan fick utrymmen i Manegen.

Manegen fungerade vid sidan av hemvist för kollektiva hushålls- och fritidstjänster också som centrum för bolagets jordbruk. I Manegen låg ladugården och stallet. I likhet med många andra industriföretag på landsorten idkade också Pargas Kalkbergs Aktiebolag betydande jordbruk och kreaturskötsel. Det här gällde inte bara Pargas och Loukolampi; på markerna kring fabrikerna och dagbrottet i Villmanstrand gick kor på bete ända fram till 1964. I Pargas upphörde kreaturskötseln ungefär tio år tidigare. Då bolaget köpte jordbrukslägenheter för att trygga tillgången på kalksten, sand och lerjord, fortsatte det oftast att bruka jorden. Det gick bra att experimentera med jordbrukskalk på de egna åkrarna. Men det handlade också om livsmedelsförsörjning för samhället. Bolagets jordbruksproduktion innehade en mycket viktig roll med tanke på livskvaliteten under krigstiden och åren efter kriget då det rådde livsmedelsbrist.¹⁹⁸

Moderniserande paternalism

Företagens sociala verksamhet grundade sig på förhållanden där reproduktionen av arbetskraften – tryggnad av levnadsmöjligheterna och upprätthållande av arbetsförmågan – endast i relativt begränsad utsträckning kunde baseras på konsumtionsvarumarknaden. Många funktioner som upprätthållit det lokala samhället övergick senare, på 1960- och 1970-talet, på kommunernas och statens ansvar. I forskning i välfärdsstaten har man dock ofta tecknat en onyanserad bild av hur social trygghet skapades tidigare – eventuellt också av hur den har skapats i välfärdsstatens tider. Det är framförallt uppfattningarna om relationerna mellan det offentliga och det privata, det officiella och det inofficiella, det lagstadgade och det frivilliga som är onyanserade. Offentliga samfund, marknader, företag och familjer utgjorde inte enbart alternativa aktörer i skapandet av trygghet, i stället har de hört ihop på varierande sätt.

Hälsovård

Pargas Kalkbergs Aktiebolags paternalism tog sig inte uttryck enbart i företagets egen verksamhet. Förutom att bolaget stödde familjen genom att skapa social trygghet och kontroll förverkligade det sina mål genom att understöda frivilliga organisationer samt kommunen och församlingen. Det här skedde bl.a. inom hälsovården.

Vid sidan av Pargas barnavårdsförening, som arrangerade rådgivningsbyråverksamhet, erhöll också Pargas tuberkulosförening regelbundet stöd.¹⁹⁹ Lungshot förekom allmänt också på den här orten. I början av 1950-talet meddelade bolagets fabriksläkare förnöjt i PK-tidningen att undersökningar bevisat att kalkdamm inte förorsakar stendammslunga, dvs. silikos, och att dammet inte främjar tuberkulos. I frågan om stendammslunga baserade sig konklusionen på röntgenundersökningar som gjorts bland bolagets arbetare. Bland arbetarna, och kanske också bland företagets ledning, kan det ha förekommit oro över sambandet mellan tuberkulos och kalkdammet som pud-

rade trakten vit. Det fanns visserligen också nedärvd kunskap om kalkdam-mets helande inverkan. I sekelskiftets Helsingfors hade det vid Sanduddens kalkugnar titt som tätt uppenbarat sig personer med lungdot som ville sätta sig ner i kalkdammet i kalksläckningsskyddet. Det kändes lättare att andas efter en dylik behandling och patienterna trodde att detta berodde på att sjukdomsalstrarna som tärde på lungorna blev övertäckta med kalk.²⁰⁰

Olycksfallen var dock en hälsorisk som obestriddigt berodde på arbetet. Man kan anta att arbetsgivarens lagstadgade ansvar för ersättning av olycksfall (med försäkring eller direkt ersättning vid smärre olycksfall) främjade läkar-kunskapernas och -vårdens koppling till arbetaromsorgen. Anordnande av vård för olycksfallsoffer var ett motiv till att bolaget deltog i byggandet av en sjukstuga i Pargas 1909 samt bidrog till att upprätthålla och utvidga den.

Pargas kommunalläkare använde en ansevärd del av sin tid i bolagets tjänst tills han 1929 anställdes som ordinarie fabriksläkare och en annan läkare anställdes som kommunalläkare. Bolaget hade året innan avtalat med Pargas församling om att församlingen anställer en andra diakonissa, som i huvudsak ägnar sig åt bolagets arbetarbefolkning och att bolaget ansvarar för en ansevärd del av lönekostnaderna. Arrangemanget ändrades 1939 så att bolaget anställde en egen hälsosyster för rådgivnings- och vårdarbete under fabriksläkarens övervakning. Bolaget beslöt att i Villmanstrand anställa en Martha-rådgivare i stället för en hälsosyster, men senare placerades också hälsosystemens rådgivningsbyrå i Marthahemmet i Villmanstrand.²⁰¹

Läkarinspektionerna systematiserades i avsikt att tillgodose bolagets arbetskraftsbehov. Redan innan bolaget anställde en egen fabriksläkare 1925, fattade styrelsen beslut om att bekosta en "s.k. engångs läkareundersökning" för samtliga arbetare i bolaget.²⁰² Det är möjligt att åtgärden påskyndades av den nya lagen om olycksfallsförsäkring som stadgats samma år och som inkluderade också vissa yrkessjukdomar i den obligatoriska olycksfallsförsäkringen – kanske ville man försäkra sig om att en sjukdom som arbetstagaren på grund av andra orsaker led av inte senare räknades som en yrkessjukdom och blev föremål för ersättning.²⁰³ År 1929 bestämdes att fabriksläkarens skyldigheter inkluderade, utan särskild ersättning, att undersöka personer som sökte arbete på bolaget och likaså utan särskild ersättning ge befälet och manskapet på bolagets fartyg lagstadgad läkarvård samt för en fjärdedel av gängse taxa sköta de anställda vid bolaget, vilkas regelbundna årslön inte översteg 60 000 mark, samt deras fruar och minderåriga barn.²⁰⁴ Så gott som hela personalen med undantag av ledningen underskred lönegränsen. Bolaget förband sig att från 1936 ersätta hälften av tandvården och barnens tandvårdskostnader i sin helhet till personer som underskred motsvarande inkomstgräns (5 000 mark i månaden).²⁰⁵

Vid läkarundersökning av personer som sökte arbete användes åtminstone i slutet av 1930-talet en ganska detaljerad blankett. På den ena sidan ifylldes den arbetssökandes svar på olika frågor, på den andra sidan observationer som läkaren gjort. Särskild uppmärksamhet fästes vid tecken på lungdot eller benägenhet för den. Vidare ville man försäkra sig om "ett nyktert och måttfullt" leverne.²⁰⁶

Med andra ord bedömdes arbetstagarens egenskaper mer systematiskt än tidigare. I anordnandet av hälsovården återspeglades även en strävan efter en ändamålsenlig och kostnadsbesparande arbetsfördelning mellan olika aktörer – bolaget, kommunen och föreningar. Vidare berättade detta på vilket sätt företagets sociala verksamhet förhöll sig till lagstiftningen.

Arbetsgivarpaternalism och sociallagstiftning

Företaget var tvunget att beakta lagstiftningen, exempelvis lagen om åtta timmars arbetsdag från 1917 och lagstiftningen om anställningsförhållanden från 1920-talet. Lagstiftningen inkluderade arbetsavtalslagen och lagen om arbetsreglementen, båda från 1922, lagen om kollektivavtal från 1924 och lagen om medling i kollektiva arbetstvister från 1925. De två sistnämnda lagarna hade visserligen inte någon större betydelse för Pargasbolaget eftersom lagarna i sig inte kunde skapa en kollektiv förhandlings- och avtalspraxis. Lagen om olycksfallsförsäkringar från 1925 och lagen om yrkesinspektion från 1927 däremot krävde praktiska åtgärder av arbetsgivaren även om det i bägge fallen handlade om förnyande av redan tidigare tillämpade författningar.

Företagets sociala verksamhet utgjorde dock också förutseende och förutbyggande reaktioner på planerna inom den statliga och kommunala socialpolitiken. Inställningen kom fram då arbetsgivarna 1935 fastställde sin ståndpunkt i frågan som efter depressionen på nytt tagits upp på den politiska föredragningslistan, nämligen en utvidgning av socialförsäkringen.

I mitten av 1930-talet var olycksfallsförsäkringen den enda lagstadgade socialförsäkringen i Finland. En sjukförsäkringslag hade varit under arbete i slutet av 1920-talet, men den hade fallit i riksdagen 1929. I en diskussion inom AFC:s styrelse 1935 begrundade Sarlin vilketdera alternativet skulle vara bättre, nämligen att motsätta sig all utvidgning av socialförsäkringen eller att gå med på en ålderdoms- och invaliditetsförsäkring. Enligt hans mening var det bevisat att en obligatorisk sjukförsäkring skulle vara av ondo. Under inga omständigheter skulle sjukförsäkringen skötas av staten utan av kommunernas eller "arbetsgivarnas egna organ". I fråga om kommunerna försvårades saken av att en del av kommunerna hade socialistisk majoritet. I de övriga inläggen i diskussionen, som till stort präglades av samma inställning, uttryckte man oro över att en lagstadgad socialförsäkring skulle hota de "delvis patriarkala relationerna" som rådde mellan arbetsgivarna och arbetarbefolkningen.²⁰⁷ Arbetsgivarnas linje förverkligades såtillvida att sjukförsäkringslagen sköts långt in i framtiden – ända fram till 1963 – och före den placerades en ålderdoms- och invaliditetsförsäkring. Folkpensionslagen som stiftades 1937 fick ingen större betydelse ännu i det här skedet.

Sarlin vidtog 1935 i sitt eget bolag åtgärder som överensstämde med de åsikter han framfört i AFC. Bolagets styrelse tog på nytt upp projektet som gått i stöpet drygt 20 år tidigare och fattade 1935 ett beslut om att grunda en sjuk- och begravningsunderstödkassa för bolagets arbetare.²⁰⁸ Kassan inledde sin verksamhet 1936. På samma sätt som på 1910-talet uppstod det igen spänningar i frågan mellan den av arbetsgivaren organiserade arbetaromsorgen och arbetarnas organisationsverksamhet. Då bolaget 1938 förnyade sitt arbetsreg-

lemente, tog arbetarna i Pargas i sitt utlåtande om reglementet upp bland annat en paragraf, i vilken det konstaterades att arbetarna i bolagets tjänst hörde till sjuk- och begravningsunderstödkassan. I stället föreslogs – utan resultat – en formulering enligt vilken arbetarna skulle "frivilligt" och utan "påtryckning av bolagets ledning" ha fått höra till kassan. Utlåtandet hade avfattats av Byggarbetarförbundets fackavdelning nr 140 som hade grundats året innan för att efter ett sju år långt uppehåll fortsätta med fackföreningsverksamhet på arbetsplatserna i Pargas.²⁰⁹ Kritiken ser dock inte ut att ha fortsatt i de förändrade politiska förhållandena efter kriget även om de nya stadgarna för sjuk- och begravningsunderstödkassan från 1946 uttryckligen förpliktade alla dem som utför kroppsligt arbete i bolagets tjänst att ansluta sig som medlemmar till kassan.²¹⁰

En situation som berodde på sjukdom, ålderdom, arbetsoförmåga eller förlust av familjens försörjare bedömdes på olika sätt för arbetare och tjänstemän. Kalkbergs-bolaget grundade 1926 en pensionskassa för sina tjänstemän. Kassan fungerade fram till 1941 varefter tjänstemännens pensioner skötes via försäkringsbolaget Pensions-Varma. Bolaget saknade ett motsvarande pensionssystem för arbetarna. Innan folkpensionerna på 1950-talet började få en praktisk betydelse, ingick bestämmelser om arbetarnas pensionsskydd i lagen om fattigvård. Enligt lagen från 1922 hade en arbetare, som efter att han fyllt tjugo år hade varit anställd hos samma arbetsgivare i minst tjugo år och som blivit sjuklig eller på annat sätt oförmögen att arbeta, rätt att få sitt uppehälle av arbetsgivaren, dock "emot arbete efter förmåga" och på villkor att han, hans maka eller barn inte hade medel att försörja honom.

Pargasbolaget betalade pensioner till sina långvariga arbetare och detta skedde uppenbart inte bara för att iakttas lagen om fattigvård. Pensionerna var dock inte stora. Enligt ett beslut från 1927 skulle de arbetare som tjänat företaget i minst 20 år och som blivit oförmögna att försörja sig själva få 400 mark per månad i bidrag plus bostad och ved.²¹¹ Det var dock långt ifrån alla av bolagets arbetarpensionärer som fick en så här stor pension. Detta framgår bl.a. av det att efter vinterkriget beslöt bolagets styrelse höja med 100 mark pensionen för de arbetare vilkas pension var mindre än 300 mark medan verkställande direktören fick höja större pensioner efter eget övervägande.²¹² Så gott som alla arbetare i bolaget förtjänade dock i slutet av 1930-talet över 1 000 mark i månaden. Så sent som 1960 – ett år innan lagen om arbetspensioner stadgades – grundade bolaget i Pargas en arbetsstuga där gamla arbetare efter sin egentliga arbetskarriär kunde skaffa extra inkomster förutom den pension som bolaget betalade.²¹³

Antalet arbetare som varit anställda hos bolaget länge ökade. På bolagets 50-årsdag 1949 fick 560 personer en minnesmedalj för 20 års tjänst. 437 av dem var från Pargas och endast 27 från Villmanstrand, där den stora utvidgningen skedde först på 1930-talet. Sammanlagt 47 mottagare av minnesmedaljen var från Åbo Kakelfabrik, ett gammalt företag som hade anslutits till bolaget 1943. Vidare var 31 från kontoret och murbruksfabriken i Helsingfors, 11 från Loukolampi och sju från kontoret i Åbo. Totalt 95 personer av dem som belönades med en medalj hade arbetat vid bolaget i över 35 år.²¹⁴ Arbetskarriären återspeglade tankesättet enligt vilket också en gammal människa

skaffar sitt levebröd "utgående från sina krafter". När krafterna inte längre räckte till för tungt arbete övergick arbetarna på sina gamla dagar till lättare uppgifter med sämre lön, exempelvis lager eller bevakningsarbete. Den förutvarande dag- och nattvakten Karl Löjtlin dog 1954 i Pargas i en ålder av 92 år. Han hade gått i pension fem år tidigare, som 87-åring.²¹⁵

Omsorgen om de ålderstigna arbetarnas uppehälle ansågs vara bolagets moraliska plikt. Ännu på 1950-talet ingick i personaltidningen en stark bild av förhållandet mellan den omtänksamma husbonden och den trogna betjänten. Denna arbetsgivarpaternalism kunde dock förenas med en strävan efter att rationalisera arbetet, arbetarna och anställningsförhållandena. Paternalismen formades dessutom i en mer omfattande samhällspolitisk referensram, vilket bevisas av Sarlins tidigare beskrivna diskussion i AFC:s styrelse 1935. Under sin period som riksdagsman 1930–33 var Sarlin medlem av socialutskottet. Hans socialdemokratiska utskottskamrat K.-A. Fagerholm minns: "Vid den tiden var bönderna mer konservativa än högern. Emil Sarlin som var en stor arbetsgivare i Pargas var betydligt mer frisinnad än bönderna, även om han låg nära Lapporörelsen."²¹⁶

Bolagets interna frågor?

Sarlin hade viktiga uppdrag också som representant för allmänna arbetsgivar-synpunkter. Han var med i en kommitté som åren 1929–31 försökte revidera lagstiftningen om förlikning av arbetskonflikter. Konflikten beträffande principerna för anställningsförhållanden kunde ses i det att såväl Sarlin som arbetarnas representant Matti Paasivuori lät anteckna sin avvikande åsikt i kommittébetänkandet.²¹⁷ Arbetsgivarna var rädda för att de skulle bli tvungna att erkänna arbetarnas fackföreningar, fackföreningsrörelsen i sin tur var rädd för att strejkrätten skulle begränsas.

Genom sitt samarbete mellan arbetsgivarna försökte industriföretagen se till att alla frågor i anslutning till anställningsförhållanden behandlades som företagets interna ärenden och stannade inom företagsledningens beslutssfär. Det är uppenbart att t.ex. Sarlin gärna skulle ha behållit det läge som arbetet för "den vita saken" resulterat i 1930 och som inte tillät att några fackavdelningar blandade sig i dessa ärenden. Då detta dock inte var möjligt under den ekonomiska högkonjunkturen under senare hälften av 1930-talet och under de rådande nya politiska konjunkturerna, återgick Sarlin till den linje som han hade tillämpat i samband med löneaktionerna under slutet av 1920-talet.

Byggarbetarförbundets nygrundade fackavdelning nr 140 i Pargas ställde lönekrav åren 1938–39. Sarlin gick med på att förhandla med representanter för fackavdelningen och fackföreningen bistådd av en representant för Byggnadsämnesindustrins Arbetsgivarförbund. En lösning nåddes genom förhandlingar.²¹⁸ Löneaktionen som kalklossarna i Åbo hamn vidtog 1938 resulterade också i förlikning med hjälp av fackförbundet, i det här fallet transportarbetarnas förbund.²¹⁹ Den paternalistiska arbetsgivarlinjen reflekteras visserligen bättre i det sätt och den ton som 53 arbetare på cementfabriken i Villmanstrand våren 1938 anhöll om löneförhöjning i anslutning till sitt utlåtande om arbetsreglementet:

”Samtidigt ber vi vördsamt er fästa uppmärksamhet vid vår nu rådande låga lönenivå, som på grund av det fortsatt växande levnadsstandardindexet blivit oförmögen att fylla våra ringa, mänskliga och vardagliga krav. Och då man beaktar hur viktigt det är med tanke på fabriken fortsatta framgångsrika arbete att utveckla och utbilda yrkeskunnigt arbetsfolk med skälig lön som klarar av mer krävande arbetsprestationer och som kvarstår i fabriken tjänst, så anhåller vi vördsammast om en höjning av våra nuvarande inkomster med 20 %, vilket enligt vår mening skulle vara en aktuell och skälig åtgärd.

Med hopp om att vår begäran inte på något sätt äventyrar fabriken ekonomiska strävanden och utvecklingsmöjligheter, lämnar vi detta till ert begrundande och förblir i väntan på ert positiva svar.”²²⁰

Det är oklart om denna anhållan ledde till resultat. Det verkar dock som om Pargasbolagets i Villmanstrand anställda arbetares intressen drevs vid samma tid också som en del av den lokala löneaktionen som fackavdelningen för byggarbetarna i Villmanstrand förde.²²¹

År 1937 effektiviserade FFC sin kamp för kollektivavtalsprincipen. Förbundet sporrades till detta av det ökande medlemsantalet under den ekonomiska högkonjunkturen samt den ”nordiska” politiska vändningen, inledningen av rödmyllesamarbetet mellan socialdemokraterna och agrarförbundet. AFC däremot började ännu mer systematiskt än tidigare att övertyga den borgerliga opinionen om att kollektivavtal skulle vara skadliga speciellt i de rådande förhållandena i Finland. Ett av de viktigaste arbetsgivarargumenten berättade att de finländska arbetsgivarna redan hade passerat det skedet i sin sociala ansvarskänsla då kollektivavtal eventuellt kunde ha kommit på fråga.²²² Sannolikt gillades denna motivering t.ex. av Sarlin, som ledde ett bolag som ibland i offentligheten presenterades som en förebild för arbetaromsorgen.²²³ Bergsrådet från Pargas verkar dock i slutet av 1930-talet ha varit mentalt bättre förberedd än många andra av den äldre generationens ledare på den möjligheten att det inte var möjligt för industriarbetsgivarna att hålla fast vid sin negativa inställning till kollektivavtal.²²⁴ Detta var dock visserligen bara en möjlighet. Systemet med kollektivavtal som blivit etablerat i de andra nordiska länderna befästes och utvidgades i slutet av 1930-talet, men i övriga Europa höll sådana samhällstyper på att bli starkare som denna typ av organisering och avtal inte passade in i. Även krigshotet blev hela tiden starkare.

INTRESSEN, HIERARKI OCH RATIONALISERING I BOLAGSGEMENSKAPEN

Tiden under andra världskriget och åren efter kriget med varubrist, regleringar och krigsersättningar utgör en period som präglas av såväl plötsliga avbrott som stark kontinuitet. Denna studie går inte in på hur erfarenheterna av och prövningarna under kriget förändrade människornas vardagliga rutiner och på vilket sätt t.ex. det faktum att 179 anställda vid Pargas Kalkbergs Aktiebolag

stupade inverkade på familjernas, lokalsamhällets och arbetsgemenskapernas liv. Studien begränsar sig till att utreda på vilket sätt förändringarna i de institutioner som reglerade arbetet, arbetarna och anställningsförhållandena förverkligades och tog sig uttryck i Kalkbergs-bolaget.

Nya och gamla principer

Den 8 maj 1945 – då kriget i Europa just höll på att ta slut med Tysklands kapitulation – möttes tio män i Pargas för att diskutera arbetarbefolkningens förhållanden. I mötet deltog överingenjör Max Candelin, huvudförtroendeman Albert Aaltonen och arbetarnas förtroendemen vid åtta olika avdelningar. Candelin inledde med att be förtroendemännen framföra sina "önskemål". Samtidigt meddelade han att han inte skulle svara på frågor utan att de skulle behandlas efteråt. Härefter räknade varje förtroendeman upp missförhållanden på sin avdelning och till sist uppträdde huvudförtroendemannen. Alla framförde förslag om lönerna. Vid sidan av en allmän löneförhöjning nämndes bl.a. beräkning av ackordlön och förhållandet mellan ackord- och timarbete. Förtroendemännen föreslog entydigare indelning av lönegrupperingen och ett mindre antal lönegrupper och vidare nämnde de om missnöje hos arbetarna vid inbördes jämförelser. Krav på tillägg för smutsigt arbete som slet på kläderna framfördes. Det fanns förbättringar att göra också i arbetstidsarrangemangen. Förslag till ändring av praxis för måltidsraster gjordes. Klagomål framfördes över att det inte alltid var åtta timmar mellan arbetsskiftet så som det borde ha varit. En grupp kvinnliga arbetare i cementhamnen hade blivit utan sommarledighet 1943. För elektrikerna önskades en möjlighet att tvätta sina händer innan de skulle fortsätta från ett smutsigt arbete till villor och andra snygga ställen för att utföra arbeten där. Till de brister som huvudförtroendeman Aaltonen nämnde hörde att förskottsinnehållningen av skatt utfördes en gång i månaden eller med fem veckors mellanrum. Det långa mellanrummet hade visat sig vara tungt särskilt för dem som var tvungna att betala högre "ungkarlsskatt" och som inte hade en "finansminister" hemma som övervakade användningen av pengarna.²²⁵

Vid mötet stötte gamla och nya principer på varandra. Candelins öppning följde den gamla paternalismen: den goda arbetsgivaren var villig att lyssna på arbetarnas önskemål, men fattade själv beslut om sakerna. Det faktum att de av fackavdelningen valda förtroendemännen erkändes som arbetarnas representanter förebådade dock nya tider. Här kunde skönjas en mer bestående kontakt än den som tidigare förekommit då bolagets ledning gick med på förhandlingar när fackavdelningarna hade varit tillräckligt starka för att vidta en aktion för lönerna eller – år 1917 – för arbetstiden.

Efter andra världskriget omformades konflikterna, maktförhållandena och samarbetsförfarandena i anknytning till arbetet i Finland. Anställningsförhållanden började regleras genom kollektivavtal och förhandlingar utgående från uppfattningen att det rådde en intressekonflikt mellan arbetsmarknadsparterna. Samtidigt som arbetsgivarorganisationerna erkände arbetstagarorganisationerna som avtalsparter, erkände fackföreningsrörelsen i sin

tur att arbetsledningsmakten, oberoende av hur gränserna för den definierades, hörde till arbetsgivaren. Dessa båda principer som är typiska för den s.k. nordiska modellen för relationerna inom arbetslivet ingick i det allmänna avtal som FFC och AFC tecknade i april 1944. Avtalet inkluderade två andra viktiga linjedragningar. Rationalisering av arbetet, uttryckligen arbetsstudier, konstaterades vara nödvändiga, förutsatt att de också främjade arbetarnas inkomster och att arbetarna inte skulle bli överbelastade på grund av nya arbetsmetoder. Arbetsgivarens omsorgsverksamhet, "exempelvis intressekontoret, yrkesutbildning, anskaffning av bostäder, kurser i hemvård, kolonilotter", konstaterades vara värd att understödjas så länge den inte lade hinder i vägen för "arbetarnas egna fria initiativ".²²⁶ I bägge fallen gav fackföreningsrörelsen sitt godkännande till frågan som av arbetsgivarna ansågs vara viktig, dock med reserveringar som härrörde från tidigare erfarenheter i hemlandet och utlandet.

FFC och AFC ingick sitt allmänna avtal då fortsättningskriget fortfarande pågick. Då AFC erkände kollektivavtalen som möjliga förutsåg förbundet den politiska omvälvningen efter kriget. Organisationen gick med på att betrakta kollektivavtal som aktuella först efter fortsättningskrigets slut, då fackföreningsrörelsen var på väg mot en stor uppgång. Medan arbetsgivarna på 1920-talet och 1930-talet hade varit oroliga för att kollektivavtalen skulle främja kommunisternas och därigenom Sovjetunionens influens, motiverades övergången till kollektivavtal efter fortsättningskriget med att "landet måste hållas på fötter".²²⁷

Principerna för det allmänna avtalet 1944 baserade sig dock på praxis under krigstiden. Dessa i sin tur präglades av det som varit. Den s.k. januari-förlovningen som uppnåts under vinterkriget, dvs. FFC:s och AFC:s gemensamma meddelande om knytande av förhandlingsförhållanden, baserade sig delvis på tidigare kontakter i statliga kommittéer och delegationssamarbetet inom Internationella arbetarorganisationen ILO. Förhandlingsförhållandena mellan arbetsmarknadens centralorganisationer kom att utgöra en betydande del av den statsledda regleringsekonomin under krigstiden. Krigsekonomins krav lyfte på nytt fram också frågan om rationalisering. Fackföreningsrörelsen var representerad t.ex. i delegationen för arbetseffektivitet som utsågs hösten 1942. Arbetsgivarnas omsorgsverksamhet i sin tur fick livsviktiga uppgifter jämsides med och i anslutning till det statliga och kommunala folkförsörjningssystemet. I den lokala verksamheten överskreds gamla gränslinjer. I Pargas sköttes exempelvis livsmedelsdistributionen till de anställda på Pargas Kalkbergs-bolaget gemensamt av bolaget och arbetarnas andelshandel.

Efter vinterkriget fick Pargasbolaget erfaras att de lönepolitiska lösningarna i mindre utsträckning än tidigare kunde göras inom företaget och på basis av företagsledningens egna bedömningar. I samband med mer omfattande lönelösningar inom byggnadsbranschen gick bolaget hösten 1940 och våren 1941 med på höjningar av de nominella lönerna efter att ha förhandlat med fackavdelningarna och fackförbundet. Sarlins linje avvek åter från Forsströms i Lojo, som in i det sista höll fast vid principen att varje företag själv skötte sina anställningsförhållanden utan inblandning av utomstående och framför allt utan fackföreningarna.²²⁸ Löne regleringen som tillämpades under fortsätt-

ningskriget och dess på intresseorganisationsrepresentation uppbyggda system för verkställande var inte särskilt effektiv²²⁹, men innebar likväl att företaget på ett nytt sätt var beroende av de offentliga och kollektiva aktörernas beslut. Löneregleringen fortsatte efter kriget i förändrad form och så att den var anknuten till ett kollektivavtalssystem som uppbyggts huvudsakligen utgående från de olika industribranscherna.

Kalk- och cementbranschens första riksomfattande kollektivavtal ingicks 1946.²³⁰ I Pargas samlades arbetsgivarens och arbetarnas representanter under ledning av Candelin och Aaltonen i juli 1946 för att förhandla om det lokala verkställandet av avtalet, exempelvis indelningen i fyra lönegrupper. Avtalet fastställde separat lönerna för män och kvinnor i respektive grupp, männens löner var omkring en femtedel högre. Kalk- och cementindustrins lönenormer omfattade dock inte samtliga arbetare i bolaget utan det var särskilt metallarbetarnas, bilkarlarnas och sjömannens lönevillkor som följde avtalen för ifrågavarande yrkessektorer.²³¹

De olika arbetargruppernas kollektiva verksamhet leddes i Pargas ändå av avdelning nr 140 vid Byggarbetarförbundet. Efter kriget växte avdelningen till en stor fackavdelning. År 1948 var den med sina 753 medlemmar den fjärde största av Byggarbetarförbundets nästan 300 fackavdelningar. Först år 1956 grundades i Pargas på nytt – efter en paus på ett kvartssekel – Metallarbetarförbundets fackavdelning. I bakgrunden låg förutom yrkesgruppernas olika intressen också socialdemokraternas strävan efter att skapa en motkraft till den kommunistiska ledningen för den lokala fackföreningsverksamheten.²³² I Villmanstrand grundades 1941 bland bolagets arbetare en egen fackavdelning, Byggarbetarförbundets avdelning nr 173. År 1948 hade avdelningen 573 medlemmar.²³³

En utvidgning och förstärkning av *förtroendemannasystemet* var förknippad med uppbyggandet av kollektivavtalssystemet. Ända sedan 1917 hade olika arbetslagar innehållit bestämmelser om arbetarnas möjlighet att välja förtroendemän. Bestämmelserna hade dock aldrig fått någon större betydelse eftersom arbetsgivarna vägrade att godkänna av fackorganisationerna valda förtroendemän som i lagen avsedda representanter. Däremot saknades det förutsättningar för en bestående representationspraxis som skulle vara oberoende av de fackliga organisationerna. Fackavdelningarna hade trots allt valt egna förtroendemän och åtminstone under sina starka perioder uppgivit dessa för arbetsgivaren, vilket hade skett i Pargas under senare hälften av 1920-talet. Med stöd av FFC:s och AFC:s allmänna avtal 1944 och 1946 fastställdes formellt två olika institutioner med förtroendemän, en som reglerades av arbetarskyddslagarna och en som ingick i kollektivavtalssystemet. I praktiken, och även i enlighet med centralorganisationernas rekommendation, var det ofta samma person som skötte båda uppgifterna tills den nya övervakningsorganisationen inom arbetarskyddet i början av 1970-talet ändrade den lagstadgade förtroendemannen till arbetarskyddsfullmäktig.

Efter kriget grundades i företagen ett nytt system för deltagande, *produktionskommittéerna*. År 1946 stadgades en treårig lag som 1949 ändrades till bestående och som var i kraft ända tills lagen om samarbete i företag trädde i kraft 1979. En produktionskommitté måste grundas vid alla industrianlägg-

ningar av en viss storlek, i praktiken sådana som sysselsatte över 50 arbetstagar. I Kalkbergs-bolaget innebar detta en kommitté på varje produktionsort. I kommittén var arbetsgivaren, arbetstagarna och tjänstemännen representerade. De två sistnämnda gruppernas representanter valdes genom val.

Kunskap om arbetet och arbetaren lyftes i mitten av 1940-talet fram som en synligare fråga än tidigare. Initiativet till grundandet av Institutet för arbetshygien togs. Emil Sarlin deltog i maj 1945 i en middag på Societetshuset i Helsingfors, där initiativtagarna till en dylik institution med medicinalstyrelsens generaldirektör i spetsen lockade de mest inflytelserika aktörerna inom det ekonomiska livet att stöda projektet. I likhet med övriga stora industriföretag stödde Pargas Kalkbergs aktiebolag genom donationer Ammatilääkietieteellinen tutkimussäätiö (Yrkesmedicinska forskningsstiftelsen) som grundades efter middagen.²³⁴ I Institutet för arbetshygien som inledde sin verksamhet 1951 förenades på ett övergripande sätt såväl läkares, ingenjörers och psykologers kunskaper och i institutets förvaltning fanns representanter för såväl intressegrupperna, staten och expertisen.

Det av arbetsgivarorganisationerna grundade Institutet för industrins arbetsledning arrangerade sin första kurs våren 1946. Arbetsledarens kunskap, förmåga och vilja att vara arbetsgivarens förtroendeman hade blivit en brännande aktuell fråga i och med att anställningsförhållandena och de politiska styrkeförhållandena förändrades. Behovet av utbildning för arbetsledare hade vidare anknytning till strävandena att höja arbetseffektiviteten och rationalisera produktionen. Den centrala metoden inom taylorismen, dvs. arbetsstudierna, hade på 1930-talet tillämpats först i några enstaka finländska företag, men i slutet av 1940-talet dök arbetsstudiemän upp på allt fler arbetsplatser, Pargasbolagets produktionsanläggningar inkluderade.

Åren efter kriget innebar en högkonjunktur för arbetsgivarnas *sociala verksamhet*.²³⁵ En skriande brist på alla förnödenheter som hade att göra med det dagliga livet framhävde behovet av denna verksamhet. Bristen på arbetskraft inverkade i samma riktning. Sociala förmåner som kom till utöver penninglön spelade en viktig roll i konkurrensen om arbetskraft. Livsmedelsbristen i sig skapade brist på arbetskraft. Kalkbergs-bolagets produktion, som hade minskat under kriget, började öka igen 1945, men bolaget hade svårigheter med att hitta arbetare som orkade utföra tunga arbeten, t.ex. bryta kalksten.²³⁶

De nya dragen i arbetsgivarnas sociala verksamhet hänförde sig dock inte enbart till de knappa tiderna under och efter kriget. Ideologiska element som synligt riktade sig mot arbetarrörelsen avlägsnades från verksamheten. Personerna som ansvarade för frågorna i arbetsgivarorganisationerna tog också avstånd från paternalismen. AFC publicerade 1948 boken *Teollisuuden sosiaalinen toiminta* (Industrins sociala verksamhet) i vilken ingick en varning om att "arbetsgivarnas sociala åtgärder får en alltför faderlig och förmyndaraktig karaktär som är frånstötande för personalen". De som hörde till personalen "skulle fås att delta i de olika formerna av socialt arbete frivilligt och på eget initiativ".²³⁷

Den sociala verksamheten blev ännu tydligare en egen sektor inom företagsorganisationen. En särskild omsorgsinspektör hade anställts vid några

stora träförädlingsföretag redan i slutet av 1920-talet; till arbetet hade valts kvinnor, som tidigare arbetat t.ex. som kvinnliga yrkesinspektörer. Efter andra världskriget leddes den sociala verksamheten oftast av en manlig socialchef som i många fall var en före detta officer. Detta verksamhetsområde var efter vinterkriget ännu relativt odifferentierat i Pargasbolagets förvaltning. Detta beskrivs väl av det faktum att vid de möten för "omsorgscheferna" som AFC arrangerade 1940 och 1941 representerades bolaget av överingenjör Max Candelin från Pargas och disponent Hans Bröckl från Villmanstrand.²³⁸ Visserligen fanns det redan då en särskild socialchef både i Pargas och i Villmanstrand. Prokurist Ossian Engblom som tjänat bolaget ända sedan 1917 utsågs 1936 till socialchef för anläggningarna i Pargas och agronom Eric Arppe utnämndes några år senare till socialchef i Villmanstrand.²³⁹

Utvecklingen i många företag inom träförädlingsindustrin och också inom Pargas Kalkbergs Aktiebolag på 1940- och 1950-talet innebar dock snarare en modernisering av paternalismen än en försvagning av den. Verksamheterna som beskrevs i föregående kapitel och som inleddes eller systematiserades på 1920- och 1930-talet, fortsatte i en större skala än tidigare – med undantag av skyddskårernas och lottaföreningarnas verksamhet. Personalens idrotts- och semesterområde som förvärvats i Pensar i Nagu påminde om det gamla bandet mellan dessa nedlagda organisationer och Pargasbolaget. Bolaget hann hösten 1944 i sista ögonblicket köpa övnings- och skjutområdet som tillhört skyddskårsdistriktet i Åboland innan försäljaren som åtnjutit regelbundet stöd av bolaget upphörde att existera.²⁴⁰

Hur var det möjligt att kombinera en *arbetsmarknadskompromiss* som byggde på paritet, arbetsgivarens *arbetsledningsmakt* och *företagsgemenskapen* som förutsatte personlig identifiering? Under åren efter kriget blev det uppenbart att det mellan dessa tre principer fanns spänningar som berodde på skillnader i intressena.

Erfarenheterna av arbetsgivarmaktens kontinuitet kan ha försvagat fackföreningarnas engagemang i den "paritetsideologiska"²⁴¹ definitionen av arbetsmarknadsparterna och eftersträvandet av en kompromiss i enlighet med dem. Det är möjligt att erfarenheterna stärkte ett dylikt engagemang, men på ett sätt som utgjorde ett hot mot arbetsgivarmakten. Fackföreningsrörelsen försökte ta upp sådana frågor på fältet för likvärdiga förhandlings- och avtalsförhållanden som enligt arbetsgivarna föll inom ramen för deras arbetsledningsmakt. Det är också möjligt att en del arbetsgivare längtade efter de gamla goda tiderna då det inte alls var nödvändigt att gå med på förhandlingar eller avtal. Den "vi"-helhet som bolagsgemenskapen bildade skilde sig klart från de "vi"-aktörer som utgjorde parter i arbetsmarknadens intressekonflikter. Framhävandet av medlemskapet i gemenskapen kunde i och för sig leda till en sådan typ av visioner om deltagande som var svåra att samordna med upprätthållandet av arbetsgivarmakten.

En jämställd arbetsmarknadskompromiss, arbetsgivarens arbetsledningsmakt och bolagsgemenskapen hopflätades i alla fall till en institutionell och ideologisk helhet. Det verkar som om detta var möjligt på grund av en förmedlande princip som kan kallas för en vision om produktionsprocessen som funktionell samverkan. I det följande motiveras och konkretiseras denna

tolkning. Det är skäl att poängtera att den i sig själv inte ger någon bild av om konflikterna inom arbetslivet blev lindrigare eller skarpare. Det handlade snarare om att ändra kontexten inom vilken konflikterna tog sig uttryck eller reglerades.

Gemenskap, offentlighet och familjen

Efter sitt 50-årsjubileum började Pargasbolaget ge ut en personaltidning som hette PK-lehti/PK-tidningen. I tidningens första nummer vintern 1949 förklarade Emil Sarlin symboliken i 50-års jubileumsmedalj. Stenbrytaren var en symbol för flitigt arbete, men den berättade också om det utgångsläge som företaget lämnat långt bakom sig i och med den produktionsmässiga utvecklingen. Huvuddragen i denna utveckling utgjordes av mekanisering, differentierad arbetsfördelning och utvidgning av produktionen på flera orter. Antalet anställda hade ökat från ett tjugotal till tre tusen, alla förenade "i strävandet att medverka till landets självförsörjning med kalksten, kalk, cement och keramiska produkter". Arbetet till förmån för de gemensamma målen födde "den samhörighetskänsla... som är en nödvändig förutsättning för trivsel i arbetet". För att stärka denna samhörighet hade bolaget fattat beslut om att börja utge en personaltidning. Tidningens uppgift var att fungera som en länk "såväl mellan bolagets ledning och dess personal som mellan fabriksavdelningarna på olika orter".²⁴²

Sarlin's korta meddelande innehöll flera intressanta punkter. Det funktionella samarbetet som eftersträvade effektivitet i produktionen och som baserade sig på teknologi och arbetsfördelning hade en anknytning till en gemenskap som krävde personligt engagemang. Såväl det funktionella samarbetet som gemenskapen som var föremål för identifiering överskred de lokala gränserna i två hänseenden. Det handlade om nationen och om bolaget som hade verksamhet på flera orter. Nationen eftersträvade autarki och bolaget hade en egen med arbetsfördelningen förknippad uppgift i uppnåendet av målet. Denna uppgift som fastställdes av produkternas nationella bruksvärde tillsammans med de band som arbetsfördelningen inom produktionsprocessen skapade, gjorde bolagets ledning och personal samt bolagets olika lokalavdelningar till en gemenskap.

Synsättet hade en viss anknytning till frågeställningarna under krigsåren. Vid den tiden hade en funktionalistisk uppfattning av samhället blivit starkare, ett sätt att betrakta samhället som en helhet som baserar sig på arbetsfördelning och vars olika uppgifter man måste försöka rationalisera och uppfylla så, att den knappa och ofta svagpresterande arbetskraften användes på ett så ekonomiskt sätt som möjligt och funktionsstörningar förhindrades. Synsättet dominerades av nationella uppgifter som ansågs vara nödvändiga. Allt detta var av vikt i de nya förhållandena efter kriget. Efter mitten av 1940-talet åberopade man nationell nödvändighet lika ofta i samband med motivering av socialisering som vid berättigande av privat företagsverksamhet.

Under krigsåren hade det också bland borgerliga ekonomiskt utbildade personer samt politiker blivit allmänare med en uppfattning enligt vilken en

allt mer omfattande statlig styrning av ekonomin hade kommit för att stanna. Socialiseringskommittén som utnämndes efter kriget 1946 baserade sig på ett synsätt som t.ex. FFC:s socialdemokratiska ordförande Emil Huunonen gav uttryck för genom att säga att "socialisering innebär uttryckligen ett rationellt sätt att sköta samhällsekonomin".²⁴³ Styrelsen för Pargasbolaget oroade sig vid denna tidpunkt bl.a. för om det skulle betalas en gångbar ersättning för ett företag som eventuellt blev föremål för socialisering.²⁴⁴ I verkligheten begravdes planerna på socialisering i nämnda kommitté och den politiska omsvängningen i slutet av 1940-talet stärkte ställningen för företagsverksamhet som byggde på privat äganderätt. I vilket fall som helst angav målsättningarna under och efter kriget riktningen för argumenten som representanterna för privat företagsverksamhet hade. I stället för att tala om företagsverksamhet som vinstinriktad kallades den för uppfyllande av nationalekonomiska uppgifter och förverkligande av produktionsteknologisk rationalitet.

I Sarlins meddelande som beskrivits tidigare utgjorde företaget dock inte endast en del som betjänade helheten, i stället var den en helhet i sig själv. Därför är det viktigt att fästa uppmärksamhet vid det forum, där meddelandet framfördes och med vilket det motiverades. *Företagspublicitet* som överskred de lokala gränserna var en viktig nyhet med hjälp av vilken det var möjligt bygga upp gemenskapen i bolaget på ett nytt sätt.

PK-tidningen hörde inte till de första personaltidningarna i Finland. Det fanns flera tiotals företag som redan tidigare hade utgivit en egen tidning. Redan före andra världskriget hade några företag inom träförädlingsindustrin sin egen personaltidning, men den egentliga boomen inleddes i mitten av 1940-talet.²⁴⁵ Det faktum att Pargasbolaget var litet sent ute i frågan kan ha reflekterat ett mer allmänt drag. Vad beträffar omfattande av arbetskraftspolitiska nyheter verkar bolaget att ha legat närmare den nationella toppen på 1920- och 1930-talet än i slutet av 1940-talet och i början av 1950-talet, då det var de gamla männen, dvs. företagsledningen från verkställande direktören till styrelsemedlemmarna, som dominerade beslutsfattandet.

AFC arrangerade i april 1948 förhandlingsdagar för redaktörer på "fabrikstidningarna". Chefen för centralorganisationens socialavdelning Tapani Virkkunen anknöt fabrikstidningens uppgift till den nya "aktiva personalpolitiken". Målet var att "anpassa den moderna, komplicerade arbetstagaren till produktionen", och "den moderna psykologin" utgjorde ett viktigt redskap. Enligt Virkkunen "lyssnar nämligen arbetstagaren inte gärna på arbetsgivaren, åtminstone är han misstänksam mot allt som arbetsgivaren säger till honom". Med förmedling av fabrikstidningen "har arbetsgivarens ord en effekt på arbetstagarna, eftersom arbetsgivaren, då han talar genom fabrikstidningen, inte behöver träda fram utan kan i stället förbli osynlig". Han behöver inte tala "allvarligt och högtidligt, i stället skall han använda en lugn röst och roliga ordvändningar". Med hjälp av tidningen var det möjligt för arbetsgivaren att effektivisera den "psykologiska inverkan" av sina sociala åtgärder och utveckla "den rätta arbetsplatsandan och känslan av samhörighet".²⁴⁶

I PK-tidningen som började publiceras ett år senare kunde dessa av Virkkunen nämnda strävanden skönjas tydligt. Årligen utkom fyra nummer på finska och svenska. Språkförhållandet beskrivs bäst av styrelsens uträkningar

enligt vilka det behövdes 1 200 svenskspråkiga och 1 700 finskspråkiga tidningar.²⁴⁷ Tidningens första redaktör var magister Varing Jernström. Personaltidningen för företaget som hade verksamhet på flera orter eftersträvade att skapa en "överlokal" bolagsgemenskap som bestod av lokala samfund som presenterade sin lokala särprägel för de andra och för sig själv. Det tryckta ordet hade i sammanhanget samma betydelse som har specificerats i samband med att nationen blev till: med hjälp av det skapades en "föreställd gemenskap"²⁴⁸.

Bolagets offentlighet erbjöd nya möjligheter att betona gemenskapen på ett symboliskt plan. Prefixet 'PK' dök upp i de mest varierande sammanhang. "Vår avhållna PK-syster i Pargas" Benita Johansson gifte sig 1952 med den "kände PK:aren", arkitekt Ragnar Nyberg och lämnade därför sin tjänst som hälsosyster, men "inte samtidigt försvinner ur vår krets".²⁴⁹ PK-reportern skrev om olika PK-evenemang, t.ex. om den aktiva PK-teaterklubben i Villmanstrand. PK-motoristen berättade om sin semesterresa.²⁵⁰ Också mer konkreta kontakter skapades mellan PK-orterna och personaltidningen rapporterade utförligt om detta. Idrottstävlingarna hörde till de viktigaste. PK-olympiaden etablerade sig som ett årligt evenemang och PK-fotbollen rullade flitigt. I PK-tidningens PK-tävlingar, exempelvis i PK-korsordet, kunde man i huvudpris vinna en resa till en fritt valbar annan PK-ort. Pristagaren förväntades skriva i tidningen om allt det roliga under resan. Redaktören fick en av sina idéer från kröningsdräkten som drottning Elisabeth bar 1952, då hon besteg tronen. På dräkten hade broderats blommor som representerade samväldets olika områden. Läsarna ombads hitta på en kröningsdräkt som var lämplig för PK-drottningen och där varje PK-ort skulle vara representerad genom sin egen växt. "Överlägsen" vinnare i tävlingen var dipl.ing. Urho Valta-kari från Villmanstrand.²⁵¹ Han bevisade genom sitt i detalj motiverade förslag att han blivit väl hemmastadd i PK-gemenskapen, även om han var den första finskspråkiga ingenjören i bolaget, då han tillträdde sin tjänst 1947.²⁵²

Det överlokala bolagssamhället fick sin styrka från de lokala samhällena. Bolagets organisation var uppbyggd av de lokala enheterna. Deras ställning och betydelse på placeringsorten varierade. Helt allmänt kan man säga att bolagets närvaro i de lokala samhällena stärktes delvis på ett paradoxalt sätt, nämligen genom att det utvecklades institutioner som gjorde närvaron mer indirekt än tidigare. Bolaget delegerade sina uppgifter dels till den offentliga sfären, kommunen, dels till den privata sfären, familjen, men fortsatte samtidigt att kraftigt forma båda två.

I Pargas blev Malmen med omgivning köping från början av 1948. Planen hade varit under arbete i 30 år. Målet för bolagets och kommunalförvaltningens intresse, samarbete, arbetsfördelning och konflikter utgjordes nu tydligare än tidigare av samma lokala samhälle. I följande ett utdrag ur Pargas historik:

"Eftersom köpingen föddes och växte på sätt och vis i skuggan av fabriken kunde den inte förbise bolagets önskemål i sina beslut, men å andra sidan verkade bolaget söka sig till verksamhetsområden som egentligen skulle ha hört till kommunens ansvar. I de flesta fall gällde det frågor som bolaget på grund av sin affärsverksamhet

måste få i ordning långt innan köpingen började intressera sig för dem. Och då storföretaget investerade, var resultatet oftast så stora anläggningar att de inrymde också kommunen.”

Konflikterna mellan företagens olika intressegrupper flyttades över till fältet för kommunalt beslutsfattande, även om det lokala samhällets beroende av bolaget bidrog till att förmildra dem. Erik Sarlin kom till Pargas 1946 för att underlätta sin fars arbetsbörda i företagens ledning och tog snart hans plats inom kommunalverksamheten. Han valdes till första ordförande för köpingsfullmäktige. Kalkbergs-bolaget hade flera representanter i fullmäktige, bl.a. socialdirektör Engblom samt flera förtroendemän under ledning av huvudförtroendemän Aaltonen. De politiska styrkeförhållandena mellan borgare och socialister vägde relativt jämnt. Under de fem första åren av köpingens historia innehade borgarna, som nästan helt och hållet bestod av svenska folkpartiet, en knapp majoritet som sedan övergick till socialisterna, inom vilka folkdemokraterna i sin tur var starkare än socialdemokraterna. När landskommunen anslöt sig till köpingen från början av 1967 ändrades läget till borgarnas favör och samtidigt gick socialdemokraterna förbi folkdemokraterna inom vänstern.²⁵³

Bolagets närvaro i de lokala samhällena förverkligades i stor utsträckning genom modern utrymmesreglering. Närvaron avspeglas för sin del i de villaområden som växte upp på tomter som bolaget sålt samt med finansierings-, material- och planeringsstöd av bolaget. Förändringen blev från slutet av 1940-talet speciellt uppenbar i Villmanstrand. Där uppstod helt nya bostadsområden för de anställda vid bolaget. Byggandet av ett egnahemshus innebar inte att man drog sig bort från bolagssamhället och in i kärnfamiljens privata famn. Det här skötte bolaget om exempelvis genom att arrangera tävlingar i trädgårdsskötsel. Familjen uppbackades uttryckligen som aktör inom bolagssamhället.

Familjen som metafor växte till att omfatta hela bolagssamhället. I personaltidningen ingick en avdelning för tilldragelser i familjen och dessa sades gälla och beröra hela den familj som de PK-anställda bildade.²⁵⁴ Arbetarfamiljerna som i flera generationer hade betjänat bolaget utgjorde ett utmärkt bevis på den familjegemenskap som bolaget bildade.²⁵⁵ Julfesterna som firades på bolagets olika fabriksorter gavs gärna innebörden av en dubbel familjefest. För att alla skulle få vara med arrangerades festen åtminstone i Pargas och Villmanstrand flera kvällar i rad. Det mångsidiga programmet inkluderade utdelning av medaljer till dem som tjänat bolaget länge och bl.a. utdelning av priserna för förslagstävlingar och trädgårdstävlingar. Man påminde också gärna om att det var fru Edit Sarlin som tagit initiativet till den traditionella julfesten. År 1907 hade hon för första gången inbjudit barn från de anställdas familjer att fira julfest i sitt hem. Det är möjligt att familjebegreppets symboliska kraft fick ett extra lyft genom att Pargasbolaget fick en prägel av familjebolag. Det ansenliga aktieinnehav som Emil Sarlin skaffat i bolaget var visserligen inte tillräckligt för detta, men familjen Sarlins ställning i ledningen av bolaget i slutet av 1940-talet och början av 1950-talet var ännu starkare och synligare än tidigare. Gamla bergsrådet hade som stöd sin egen son och sina svärsöner, Candelin i Pargas och Bröckl i Villmanstrand.

Med hjälp av familjemetaforen var det möjligt att hålla fast vid det paternalistiska sättet att tala om och uppfatta de sociala förhållandena. Psykologisk behandling av den "moderna arbetaren" som t.ex. rekommenderades av AFC:s Virkkunen på fabrikstidningsdagarna 1948, förutsatte dock också ett talesätt som utgick från jämlikheten mellan medlemmarna i gemenskapen. Detta återspeglades också i PK-tidningen. Visserligen var det inte lätt att finna en ton som tilltalade alla. Den glättiga välvilja som präglade artiklarna reflekterade ofta en av universitetsstudier förstärkt medelklassattityd som åtminstone en del av arbetarbefolkningen sannolikt kände sig främmande för. Helt problemfri med tanke på mottagandet var inte heller den ekonomiska upplysning som förmedlades av översikterna som förklarade och populariserade innehållet i bolagets årsberättelser. Budskapet krävde att arbetarna skulle identifiera sig med bolagets intressen. Mot detta budskap ställdes – även om det aldrig framkom t.ex. i PK-tidningen – den vänsterinriktade arbetarrörelsens ideologi, enligt vilken klasskonflikterna var grundläggande. Det var dock knappast nödvändigt för en arbetare att vara politiskt aktiv för att han skulle uppfatta det paternalistiska tilltalsättet som ett uttryck för översitteri och det ospecificerade betonandet av gemenskapen som något missvisande.

Tanken om produktion som funktionellt samarbete förde med sig ett element som var svårare att tillbakavisa. Den gav ett motiv för arbetsorganisationens hierarki som i princip godkändes också av arbetarledarna. Med tanke på detta var produktionskommittéerna ett betydelsefullt system för medverkan.

Deltagande och kunskap

Produktionskommittéer

Lagen om produktionskommittéer kom till 1946 på förslag av folkdemokraternas, socialdemokraternas och agrarförbundets regering som också kallades de tre storas regering. Tanken om en ekonomisk demokrati som uppfattades på olika sätt hörde till projektets motiveringar, men det fanns inte egentligen några tankar på att den nya organisationen skulle innebära en revolution för produktionssystemet. Motsvarande system kom till efter andra världskriget också i de övriga nordiska länderna och i länder i Västeuropa. Socialdemokraterna och kommunisterna kämpade mot varandra allt häftigare inom arbetarrörelsen efter 1946, men båda ansåg på sitt eget sätt att produktionskommittéerna borde främja den demokratiska statens samhällspolitiska målsättningar. Detta skulle ske genom att informera arbetarna om ekonomins sätt att verka och anpassa företagsekonomin till det som ur samhällsekonomisk synvinkel sätt var rationellt.

Arbetsdisciplin och motarbetande av superi på arbetsplatsen var viktiga teman för arbetarorganisationerna efter kriget. Kommunisterna fick extra kraft att lyfta fram frågan på grund av att de ansåg krigsskadestånden vara ett anti-fascistiskt uppdrag. Vid sidan av lagen om produktionskommittéer godkände riksdagen på förslag av de tre storas regering också den s.k. skolkarlagen,

dvs. lagen om arbetsovilliga personers förordnande till arbete eller särskild arbetsinrättning.

Produktionskommittén vid Pargas Kalkbergs Aktiebolags fabriker i Pargas gav den 9 september 1948 följande deklARATION till de anställda vid bolaget:

”På grund av konstaterade försummelser uppmanas alla att noggrant iaktta lagstadgade och avtalsenliga tider för inledande och avslutande av arbete samt måltids- och kaffepauser. Var och en som är skyldig att stämpla sitt klockkort i kontrollklockan skall absolut göra det *själv*. Det är svekfullt och absolut fördömligt att tillåta eller uppmana någon annan att stämpla kortet.

För undvikande av störningar i produktionen och personliga tråkigheter är det viktigt att ovannämnda bestämmelser iakttas.”

Deklarationen hade undertecknats av produktionskommitténs ordförande Albert Aaltonen och sekreterare Max Candelin.²⁵⁶ Aaltonen var kommunist, även om han på riksnivå var mindre känd än sin broder, som var partiets ordförande. Tidpunkten för deklARATIONEN är värd att noteras. Kommunisterna hade nyligen fallit ur regeringen och hamnat i opposition och enligt den allmänna uppfattningen koncentrerade de sig på att åstadkomma oroligheter på arbetsplatserna. Den ledande kommunisten i Pargas yrkade på att lagar och avtal skall iakttas.

Högt på produktionskommittéernas lista över uppdrag fanns effektiv och störningsfri produktion särskilt under resursbrist, men också på längre sikt. Det gällde att förbättra arbetsmetoderna och organiseringen av arbetet och sköta om arbetsdisciplinen. Effektiv användning av bränsle och råvaror måste övervakas, likaså distributionen av produkterna till marknaden. Det var produktionskommitténs uppgift att planera anskaffningen av utrustning och livsmedel till arbetarna och tjänstemännen, främja den yrkesmässiga och tekniska utbildningen och organisera fritiden. Arbets säkerheten och de sanitära förhållandena och trivseln på arbetsplatsen måste förbättras. Enligt lagen hörde främjande av arbetsfreden till kommitténs uppgifter.

Inom arbetslivsforskningen har produktionskommittéernas betydelse oftast tolkats som relativt liten.²⁵⁷ Deras rättigheter begränsades till rådgivning och erhållande av information och även detta skedde inom relativt snäva gränser. Kommittéernas verksamhet betingades och begränsades dels av kollektivavtalssystemet och det därtill anknutna systemet med förtroendemän, dels av arbetsgivarens direktionsrätt. Den entusiasm som arbetarnas representanter uppvisade till en början åtföljdes ofta av besvikelse och bland den vanliga arbetarbefolkningen var entusiasmen också i begynnelsen ett relativt begrepp. Vid det första produktionskommittévalet i Pargas 1946 brydde sig endast var sjätte arbetare om att utnyttja sin rösträtt – däremot gjorde över 60 procent av tjänstemännen det, men också deras aktivitet mattades av senare.²⁵⁸ IVillmanstrand deltog såväl arbetarna som tjänstemännen livligare än i Pargas. I valet som anordnades vartannat år deltog i början av 1950-talet i Villmanstrand 49–56 procent av arbetarna och över 90 procent av tjänstemännen. I slutet av 1950-talet röstade dock bara en minoritet av arbetarna (29 % 1956, 37 % 1958). I Pargas varierade röstningsaktiviteten i produktionskommittéva-

len på 1950-talet mellan 18 och 27 procent för arbetarna och mellan 17 och 29 procent för tjänstemännen.²⁵⁹

Oberoende av vilken verklig inverkan produktionskommittéerna hade på företagets beslut eller arbetarnas synpunkter, representerade de dock viktiga nya sätt att betrakta och hantera arbetslivet. Det intryck man får av protokollen för Pargasbolagets produktionskommittéer motsvarar dessutom inte helt bilden av att dessa organ skulle ha begränsat sig till att behandla ett smalt urval av sociala frågor. Diskussionerna och förslagen till företagsledningen behandlade mycket olika teman särskilt under de första åren. Möten hölls relativt sällan, ungefär fyra gånger om året, men tack vare de varierande frågorna som behandlades utgör protokollen ett mycket givande källmaterial. Produktionskommittéerna svarade bl.a. för arbets säkerhetsverksamheten och förslagsverksamheten och kommittéerna som bildats för dessa funktioner avlade regelbundna rapporter till produktionskommittén.

Företaget betraktades ur produktionsprocessens synvinkel sett om än från olika utgångspunkter. De olika inriktningarna inom arbetarrörelsen eftersträvade en praxis som ur denna synvinkel sett kontrollerade företagsekonomi. Arbetsgivarna betonade också produktionssynvinkeln, men för dem innebar detta en begränsning av produktionskommittéernas kompetens, och det företagsekonomiska beslutsfattandet skulle lämnas utanför denna.

Produktionskommitténs verksamhetslogik förutsatte att det gjordes något slag av skillnad mellan företaget och arbetsgivaren. Det var inte ovanligt att kommittén gjorde en framställning till företagsledningen på förslag av arbetsgivarrepresentanten – visserligen var Emil Sarlin aldrig medlem av produktionskommittén, medan Erik Sarlin var det under sin tid som vice verkställande direktör. Företaget representerade det generella, arbetsgivaren det särskilda. Konstellationen krävde delvis samma formella jämlikhet mellan särskilda intressen som kollektivavtalssystemet. Detta framgick bl.a. av det att enligt lagen skulle representanter för arbetsgivaren och arbetstagarna turvis fungera som produktionskommitténs ordförande (och på motsvarande sätt sekreterare). De olika gruppernas representanter åberopade gärna inte bara sin egen grupps intressen utan också de allmänna intressena. I själva verket hänförde sig gruppernas representation i produktionskommittén inte i första hand till intressen utan till funktioner. Respektive grupp – tjänstemännen, arbetarna – utgjorde genom sin egen särskilda, hierarkiskt på olika nivå liggande funktion en del av helheten och dess intressen. Detta tolkades på inbördes motsägelsefulla sätt, men själva uppställningen av tankesättet verkar i hög grad ha varit gemensam.

Till engagemanget i företaget bidrog det faktum att produktionskommittéernas uppgifter särskilt till en början gällde trängande behov inom produktionen och utkomsten. Det var svårt att skaffa produktionsutrustning, särskilt importerad utrustning. Vid produktionskommitténs första möte i Pargas behandlades på förslag av metallarbetare Reino Lehtonen behovet av att så snabbt som möjligt skaffa en ny borrarpligningsmaskin. Bolagets ledning förnyade sin tidigare ansökan om importlicens för apparaten, men licensmyndigheterna förkastade den återigen.²⁶⁰ I slutet av 1947 behandlade produktionskommittén bl.a. arbetsförhållandena vintertid i krossverkets sorteringsavdel-

ning. Byggnaden hade tätats för att minska på draget, men detta hade inte lett till önskat resultat eftersom det inte var möjligt att öka antalet eluppvärmningsaggregat på grund av brist på elkraft. Arbetet krävde att arbetarna stod stilla och då det inte fanns ordentliga skodon frös arbetarna om fötterna, vilket i sin tur bidrog till att minska arbetseffektiviteten. Kommittén fattade beslut om att ansöka om 70 par filtstövlar eller -tossor av folkförsörjningsministeriet.²⁶¹ Också senare hänförde sig en stor del av frågorna som produktionskommittéerna behandlade till praktiska problem i produktionsprocessen och det var svårt att på basis av dem dra några slutsatser som gällde ändring eller bevarande av samhällssystemet.

Enligt lagen skulle företagsledningen varje år presentera en redogörelse till produktionskommittén om företagets ekonomi. Åtminstone i Pargas var redogörelserna föremål för diskussion. Även arbetarnas representanter ser ut att ha anammat en mer eller mindre företagsekonomisk synvinkel i det här sammanhanget och också i övrigt vid produktionskommitténs möten. Detta tog sig ofta uttryck i kritik som riktades mot företagsledningen eller ingenjörernas åtgärder: arbetarnas krav motiverades med att ett visst missförhållande gav upphov till störningar i produktionen och ekonomiska förluster för företaget. I Aaltonens och de övriga kommunistiska förtroendemännens frågeställningar i Pargas ingick drag som ledningen för Finlands kommunistiska parti kritiserade 1953. Enligt kritiken använde arbetarna sällan produktionskommittéerna som vapen i kampen mot arbetsgivaren. Huvudförtroendemannen vid fabriken i Arabia, en sann kommunist, hade berättat för besökare om företagets svårigheter "som om det hade varit arbetsgivaren som gjorde det".²⁶² I diverse frågor som handlade om att göra arbetarnas dagliga liv mer disciplinerat och rationellt, stod arbetsgivarens representanter och arbetarnas förtroendemän i Pargas sida vid sida och delade ut upplysning till oupplysta vanliga arbetare. Det här var fallet exempelvis då produktionskommittén i Pargas 1950 planerade att intensifiera kampen mot tuberkulos bl.a. genom ökat deltagande i lungröntgen och skingrande av rädslorna för calmette-vaccineringen.²⁶³

Rationalisering

Ingen ifrågasatte högre arbetseffektivitet som målsättning. Vidare rådde det samförstånd om att rationalisering krävde sakkunskap och ett visst deltagande av arbetarna. I detta ingick en tanke om att arbetarna hade kunskaper om sitt arbete som det gällde att använda och bearbeta till nytta för rationalisering och integration. Produktionskommittéerna hade möjlighet – i likhet med statskommittéerna – att höra utomstående "experter", vilka kunde vara såväl ingenjörer, arbetsledare som arbetare.

I Villmanstrand gav Bröckl arrangerandet av rationaliseringsverksamheten och arbetsforskningen i uppdrag till ingenjör Veikko Visa. Visa gav en redovisning om saken till produktionskommittén i februari 1947. Kommitténs beslut visade att också arbetarrepresentanterna engagerade sig i projektet: "Beslut fattades om att inbjuda ingenjör Visa att hålla ett föredrag om frågan vid fackavdelningens möte. Fackavdelningen skulle göra propaganda för främ-

jande av förståelsen för och utvecklingen av rationaliseringsarbetet." Vidare fattades beslut om att föreslå bolagets ledning att "en lämplig arbetare utväljs och utbildas till arbetsstudieman".²⁶⁴ Hur besluten förverkligades i praktiken är av mindre vikt än den arbetsuppställning som de manifesterar. Fackföreningsverksamheten vid anläggningarna i Villmanstrand – fackavdelning nr 173 vid Byggarbetarförbundet som grundats 1941 – leddes av socialdemokraterna, ett faktum som eventuellt skapade bättre förutsättningar för samförstånd i frågorna än den kommunistledda fackföreningsrörelsen i Pargas. Visserligen uppstod det ingen strid i produktionskommittén i Pargas heller då Candelin i december 1948 berättade om de rationaliseringsbeslut och -planer som bolagets ledning hade.²⁶⁵ Som rationaliseringsman till produktionsanläggningarna i Pargas anställdes 1949 teknologie studerande Jürgen Schmidt, som senare blev Parteks vice verkställande direktör.²⁶⁶ När rationaliseringsplanerna verkställdes i början av 1950-talet förekom det meningsskiljaktigheter. Visserligen gällde de inte t.ex. ibrukttagandet av arbetsstudier²⁶⁷ utan produktionsteknologiska innovationer.

Bland annat övergången inom brytning från småhålsborrning till storskottsmetoden ledde till konflikter. Ärendet behandlades flera gånger i produktionskommittén på initiativ av de arbetare som kritiserade förändringen. Representanterna för arbetsgivaren och arbetarna var av olika åsikt om den nya sprängningsmetodens inverkan på produktionsresultatet, arbetarnas inkomster och arbets säkerheten och båda parterna motiverade sin ståndpunkt med olika beräkningar.²⁶⁸ Arbetarna vid dagbrottet uttryckte våren 1951 sitt missnöje över löneutvecklingen genom att bromsa upp produktionen uppenbarligen åtminstone delvis i strid med Aaltonens och fackavdelningens ståndpunkt.²⁶⁹

Storskottsmetoden hade introducerats i Pargasbolaget 1949 från Amerika, dit diplomingenjörerna Hans Bröckl och Henning Doepel hade skickats på studieresa.²⁷⁰ Eftersom detta var ett steg framåt som "hela världen" redan hade tagit, kom det inte på fråga att bolagets ledning skulle ha givit upp det. Ledningen kom till resultatet att man skulle försöka skingra arbetarnas skepsis med hjälp av internationell information. Candelin meddelade i produktionskommittén att bolagets ledning gärna skickar några borrhare till Sverige för att bekanta sig med storskottsmetoden. Han nämnde dagbrottets förtroendeman Arvo Tuomi som en speciellt väl lämpad person för detta. "Representanterna för arbetarna ansåg att idén var mycket god",²⁷¹ och sålunda reste Tuomi tillsammans med grävmaskinsförare Torsten Kivisalo och ingenjör Bo Sandberg på studieresa till Stora Vika i Sverige. Sedan resenärerna återvänt anordnades i Pargas en lyckad storskottssprängning, som PK-tidningens redaktör gjorde reklam för i sin egen estetiska stil: "... såg det hela ut, som om bergssidan plötsligt hel och hållen skulle ha tagit ett steg framåt som ett levande väsen för att därefter få den bukiga formen på en rococobyrå, som blev allt mer barockbetonad och till sist ledlös dråsade ner i rök och damm". Rikare av erfarenheterna från Sverige var nu även borrhare Tuomi nöjd med resultatet och han sade till ingenjör Sandberg: "Nog ser det ungefär lika ut här som i Stora Vika, inte kan man se några större skillnader."²⁷²

Förslagsverksamheten gällde arbetarnas förhållande till rationaliseringen av arbetet. Verksamheten organiserades i Pargasbolaget 1947, först i Villmanstrand och sedan i Pargas.²⁷³ Förslagsverksamheten hade redan långa internationella anor. I Förenta Staterna och Tyskland fanns det företag som hade inlett förslagsverksamheten redan i slutet av 1800-talet. De första svenska systemen går tillbaka till 1910-talet. Schaumans fanerfabrik i Jyväskylä hörde till pionjärerna som började bygga upp förslagsverksamheten på 1930-talet i Finland.²⁷⁴ Förslagsverksamheten steg fram i de under kriget utvecklade uppgiftsbeskrivningarna för rationaliseringsarbete och många företag inledde förslagsverksamhet efter kriget. Symbolen för verksamheten utgjordes av en förslagslåda, i vilken arbetarna kunde lämna förslag till förbättringar av arbetsmetoderna och -redskapen samt också arbetsförhållandena. Företaget belönade bra förslag med varierande penningssummor på förslag av förslagsnämnden. I nämnden satt representanter för både arbetsgivaren och arbetstagarna. Arbetstagarnas representanter valdes i Pargas av arbetstagarmedlemmarna i produktionskommittén eller av fackavdelningen. Tjänstemännen hade en egen representant i nämnden, visserligen bara i egenskap av sakkunnig. Förslagsnämnden var underställd produktionskommitténs övervakning och avlade rapport om sin verksamhet till den, till en början en gång om året och senare halvårsvis.

Ledaren för förslagsverksamheten i Villmanstrand Veikko Visa motiveerade verksamheten 1949 i PK-tidningen som en del av rationaliseringsarbetet: "För att få med i detta arbete all förefintlig kunskap och erfarenhet har man sökt finna utvägar, varigenom man kunde få höra även de kunniga yrkesmäns sakkännedom, vilka i sitt dagliga arbete ha att söka upptäcka förbättringsmöjligheter." Vidare handlade det om att påverka arbetstagarnas inställning. Majoriteten av förslagen hänförde sig till små förbättringar, men "begrundandet och prövandet även av mindre korrigeringar håller tanken vaken för förbättringar och framsteg i allmänhet".²⁷⁵ Förutom arbetarna fick också arbetsledarna och mästarna komma med förslag, men deras förslag blev utsatta för hårdare kritik "emedan görandet av förbättringar måste anses höra till deras skyldigheter i högre grad än till de förstnämndas [arbetare]". Överarbetsledarna och personer i ledande ställning kunde inte på detta sätt bli belönade för sina innovativa idéer.²⁷⁶

Man kan tolka saken så att förslagsverksamheten på två olika sätt omfattade de erfarenhetsbaserade kunskaper som arbetarna har om sitt eget arbete och sin ställning på arbetsmarknaden. Å ena sidan var avsikten att artikulera och aktivera denna "tysta kunskap". Å andra sidan var det nödvändigt att kväsa de på erfarenhet och traditionskunskaper baserade krafter som bromsade upp en företagsekonomiskt motiverad rationalisering och förhindrade att anställda engagerade sig i företagsgemenskapen.

I Villmanstrand inleddes förslagsverksamheten aktivt. Under det första året 1947 inlämnades 180 förslag, av vilka 65 belönades. Året därpå stannade antalet vid 34, förslagstävlingen våren 1949 samlade 66 förslag. I tävlingen anordnades en allmän avdelning och en avdelning för förslag som gällde förebyggande av olyckor.²⁷⁷ Aktiviteten i Pargas var inte lika stor. Under

det första egentliga verksamhetsåret 1948 inlämnades sammanlagt 26 förslag, vilket antal inte överskreds under de följande tio åren.

Antalet förslag vid produktionsanläggningarna i Pargas var lågt också i jämförelse med många andra finländska företags verksamhetsorter. Under det första kvartalet av förslagsverksamhet 1948–72 inlämnades 506 förslag vid fabrikerna i Pargas, av dessa belönades 299 stycken, dvs. 59 procent. Man kan beräkna att årligen inlämnades i genomsnitt 20 förslag eller ungefär ett och ett halvt förslag per hundra anställda. Vid vissa av de 11 industrianläggningar som var föremål för undersökning i början av 1970-talet, uppgick antalet i genomsnitt till 4,8. Antalet växlade visserligen kraftigt från år till år i Pargas. Som lägst, dvs. 1964, var antalet inte mer än fyra, då det däremot 1968 inlämnades ett rekordantal förslag, eller 65. Resultatet uppnåddes genom en särskild förslagstävling. Med hjälp av en motsvarande tävling hade aktiviteten också tidigare höjts temporärt.²⁷⁸ I förslagstävlingen utdelades också specialpris. Förslagstävlingen i Pargas 1960 vann Levi Engroos med sitt förslag som underlättade reparationen av klinkerkrossen. Han belönades med en Solifer-moped.²⁷⁹

På basis av produktionskommittématerialet understödde Aaltonen eller de övriga arbetarrepresentanterna förslagsverksamheten. De talade ofta för en höjning av förslagspremierna.²⁸⁰ Då det 1955 fanns ett större antal förslag än vanligt, men också ett stort antal förkastade förslag, framförde huvudförtroendemannen sin önskan i produktionskommittén att man t.ex. via personaltidningen skulle påminna alla om "avsikten med förslagsverksamheten" för att "den i fortsättningen inte skall uppfattas endast som en slags tävling i vilken man kan delta med nästan vad som helst".²⁸¹ Oftast utgjordes problemet dock av att folk drog sig för att göra några förslag.²⁸² Förslagsnämnden verkar ha fattat sina beslut mer eller mindre enhälligt.

Förebyggande av olycksfall och sjukdomar

Det fanns också andra kopplingar mellan säkerhetsverksamheten och förslagsverksamheten i Pargas än yrkesskolans rektor Erik Henriksson som ansvarade för båda verksamheterna. Safety First-verksamheten som inleddes i Pargas 1932 påminde i själva verket om förslagsverksamheten. Också den handlade om arbetarnas "tysta kunskaper" och krävde arbetarnas deltagande för att de skulle omfatta självdisciplin och självansvar och identifiera sig med produktionsprocessen och företagets framgång.²⁸³ De nya principerna för reglering av anställningsförhållanden gav dock deltagandet ett nytt ideologiskt innehåll. På förslag av produktionskommittén återuppväcktes säkerhetskommittéerna i Pargas i början av 1947 efter krigsårens stillestånd. Det grundades sex kommittéer för de olika produktionsavdelningarna och förtroendemannen för respektive avdelning fick utse arbetarmedlemmarna.²⁸⁴ Tidigare hade valet gjorts av förmännen.²⁸⁵

Bekämpning av olyckor utgjorde fortfarande säkerhetsverksamhetens kärna. Säkerhetskommittéerna identifierade och påpekade om farliga ställen. Kampanjer och tävlingar anordnades. Nya metoder inom säkerhetsfostran togs i användning. Personaltidningen drog sitt strå till stacken i det här arbetet.

I Villmanstrand började man tillämpa en ny amerikansk metod: en särskild flagga för olycksfallsbekämpning sänktes i halvstång på fabriksområdet alltid då ett olycksfall inträffade. I artikeln i PK-tidningen som presenterade metoden ingick ett foto, där fabrikspolisens Eino Riihimies sänker den av marthorna sydda flaggan på halvstång, då filaren Aatos Juselius dagen innan fått stänk av saltsyra och tenn i sitt öga vid lödningsarbete.²⁸⁶

Den bild som personaltidningen skapade gav dock en aktivare bild av såväl företagets som arbetstagarnas aktivitet i arbets säkerhetsfrågor. De fackföreningsaktiva satsade inte alls lika mycket på de här frågorna som på lönefrågorna och den tidigare kopplingen mellan företagets eget säkerhetsarbete och arbetsgivarlinjen som motarbetade fackföreningsverksamheten kan ha bidragit till saken. Det var dock uttryckligen arbetarmedlemmarna som tog upp säkerhetsarbetet i produktionskommittén. De kritiserade sällan kapitalismen i sina synpunkter och de hänvisade relativt sällan till de krav som arbets skyddslagstiftningen eller den övervakande myndigheten, yrkesinspektörerna, ställde.²⁸⁷ Vid en diskussion som fördes i februari 1952 motsvarade t.ex. Aaltos synpunkter Safety First-principerna. Visserligen förknippade han olycksriskerna med den allt hårdare arbetstakten och krävde av arbetsledarna bättre känsla för när en arbetare inte skulle skynda i sitt arbete, men samtidigt betonade han också vikten av att arbeta bort felaktiga vanor och lära arbetarna att upptäcka faror.²⁸⁸

Ämnet diskuterades på nytt i juni 1953. Ett par månader tidigare hade den värsta olyckan i bolagets historia inträffat i Pargas, en sprängningsolycka där två arbetare förolyckades.²⁸⁹ Aaltonen betraktade arbets säkerheten helt och fullt i enlighet med Safety First-läran: "... i teorin skall det vara möjligt att förebygga alla olycksfall genom försiktighet. Man måste motarbeta den sorglöshet som invanda rutiner leder till då samma personer arbetar en längre tid utan att det sker några olyckor." Enligt Candelin var företagets ledning "varmt intresserad" av säkerhetsverksamheten, men arbetarna visade ringa intresse för säkerhetsmötena. Han visste att ingenjör Henriksson betraktade situationen som "ganska hopplös just nu". Arbetarnas representanter ansåg att en bidragande orsak till det begränsade deltagandet i säkerhetskommitteernas möten var det faktum att de hölls utanför arbetstid. Martin Henriksson, socialdemokratisk arbetarmedlem, vädjade till förebilden i Sverige "där man lägger stor vikt på säkerhetsverksamheten". Enligt honom hade man där särskilda säkerhetskarlar som t.ex. inspekterade byggnadsställningarna innan de fick användas. Som avslutning på diskussionen konstaterade arbetsgivarens representant, kontorschef Rolf Thomasson, att det rådde enighet om vikten av förebyggande av olyckor. Han förmodade visserligen att "vi borde kanske ge dem som organiserar det här arbetet friare händer", med vilket han eventuellt ville poängtera att verksamheten borde ske i första hand i företagsledningens och inte i produktionskommitténs regi.²⁹⁰

I bekämpningen av olyckor var det möjligt att hänvisa till psykologiska sanningar men framför allt till sunt förnuft. I samband med behandling av övriga hälsorisker i arbetet steg sakkunskapen om arbete och arbetare med in i bilden.

Yrkessjukdomar och besvär, som senare började kallas för arbetsrelaterade sjukdomar, fick större uppmärksamhet. Fastställandet av problemen påverkades av framstegen inom medicinen, nya lömska faror, exempelvis gas- och kolgasgeneratorbilarna som förorsakade kolosförgiftningar under krigstiden och även senare samt den driftighet som några unga läkare visade i "yrkessjukdomsfrågan". En viktig aspekt i frågan var dock det faktum att till industriidkarnas gynnsamma inställning i frågan och särskilt till deras stöd för grundandet av Institutet för arbetshygien, bidrog ett behov att förebygga kritik som riktade sig mot privat företagsverksamhet

Man forskade i såväl de olika sätt på vilka arbetsförhållandena inverkade på människans handlingsförmåga som dylika inverkningsars statistiskt definierbara förekomst. Det handlade inte alltid om att föra fram tidigare okända faror i dagsljuset, expertkunskaperna utnyttjades också för att bevisa farornas begränsning. En dylik lugnande betydelse fick de skärmbildsundersökningar om kalk- och cementdammets inverkan på uppkomsten av silikos som utfördes mellan vinter- och fortsättningskriget samt efter kriget i Lojo, Pargas och Villmanstrand.²⁹¹ Resultatet av den hörselundersökning som det gamla bergsrådet låtit utföra 1951, och enligt vilken endast en tiondel av de undersökta arbetarna i Pargas hade en svår hörselskada och åtta av tio hade antingen normal eller bara lindrigt nedsatt hörsel, publicerades också som en trösterik nyhet.²⁹²

Arbetarnas representanter litade i hög grad på de möjligheter som den vetenskapligt underbyggda kunskapen erbjöd och på att denna kunskap skulle bevisa att de förbättringar av arbetsförhållandena som arbetarna yrkat på skulle visa sig vara nödvändiga. Det hände dock att också den kommunistiska huvudförtroendemannen Aaltonen i produktionskommittén kunde hänvisa till de psykologiska fördelarna med expertkunskap i hälsofrågor: "Arbetshygienforskning kan vara väl ägnad för att ta bort gamla fördomar om hur ohälsosamma vissa arbetsplatser är och för att öka känslan av trygghet bland arbetarna."²⁹³

Ibland tog det lång tid innan undersökningar som påvisat faror fick en praktisk betydelse. Forskningsmaterial om faran med asbestdamm och lungsjukdomen kallad asbestos hade publicerats redan på 1940-talet.²⁹⁴ Tuusniemi-borna som använde asbest från Paakkila som bastuugnssten²⁹⁵ var inte de enda för vilka den tidens uppgifter om riskerna med asbest förblev utan betydelse. Inte heller läkarna insåg hur stor risken var och ur ingenjörernas synvinkel sett var fördelarna med asbest mycket stora. Exempelvis Finska Mineral Aktiebolaget producerade asbesttyg för arbetarskydd, tyget användes vid tillverkningen av skyddskläder.²⁹⁶ Vidare utvecklade företaget vid sina fabriker i Staffansby och Muijala produkter av asbestcement, mineritskivor. År 1959 köpte Pargas Kalkbergs Aktiebolag Finska Mineral. I och med företagsförvärvet blev asbestgruvan i Paakkila en del av Pargasbolaget. Största delen av asbesten från gruvan gick på export, vid Finska Minerals egna fabriker användes huvudsakligen importerad asbest som var av lämpligare kvalitet. Vid fabriken i Muijala som låg i Lojo kommun grundades 1961 en idrottsklubb som fick namnet Mineritintin Kunto.²⁹⁷

Inställningen gentemot asbest förändrades dock som en följd av de mer alarmerande forskningsrönen på 1960-talet i kombination med den allt star-

kare medvetenheten om arbetarskydd. Exempelvis vid gruvan i Paakkila började man förebygga asbestdamm med hjälp av nya luftkonditioneringsaggregat och andningsskydd. Efterfrågan på asbest och produkter av asbestcement sjönk dock i början av 1970-talet såväl i Finland som utomlands. Asbestfria produkter utvecklades inom produktionen av byggnadsskivor och gruvverksamheten i Paakkila lades ned 1975.²⁹⁸ Det tog mycket längre tid att behandla frågorna om ersättning av asbestos- och lungcancerfall orsakade av asbestdamm än det tog att ordna nya arbetsplatser för arbetarna i Paakkila.

Det var möjligt att känna igen hot mot hälsan och välmåendet också utan expertkunskap. Damm, buller, lukt, mörker, kyla, hetta och belastning var problem som kunde identifieras med hjälp av sinnena och det fanns relativt uppenbara lösningar på problemen som gällde uppfyllandet av olika fysiologiska behov, exempelvis matsalar och toaletter samt tvättmöjligheter. Alla dessa frågor behandlades t.ex. av produktionskommittéerna, vanligtvis på förslag av arbetarna, och företagets ledning förverkligade ibland större, ibland mindre praktiska reformer såväl med stöd av dessa förslag som på eget initiativ.

Arbetarnas medverkan sträckte sig så långt som till anordnande av hälso- och sjukdomskontroller. Den sjukkasse som Pargasbolaget grundat för sin arbetarbefolkning 1936 fungerade också som en kontrollorganisation, som användes för att delegera moralövervakningen till arbetarbefolkningen själv. I styrelsen för kassan, som finansierades till största delen med medlemsavgifter, satt också representanter för arbetarna, bl.a. huvudförtroendemannen vid fabrikerna i Villmanstrand Aarne Salonen fr.o.m. 1947. PK-tidningen intervjuade gärna uttryckligen arbetarmedlemmarna i styrelsen i frågor som gällde sjukkassan. År 1952 hotade chaufför Uno Karlsson alla "eftersläntrare" som låtit bli att gå på lungminiatyrröntgen med att sjukkassan inte skulle betala någon ersättning till dem om de insjuknade i lungtuberkulos. Senare samma år förklarade Edvin Söderlund, som arbetade vid krossverket, det beslut om bibehållandet av en tre dagars karenstid som kassans styrelse hade fattat och hänvisade till att man genom detta förhindrade tanken på missbruk.²⁹⁹

Arbetsledning, hierarki och personal

Arbetsgivarmaktens utmaningar och arbetsledningens kunskap

Frågan om i vilken utsträckning uppfattningen om produktionsprocessen som ett funktionellt samarbete kunde berättiga hierarkier blev aktuell särskilt i konflikter som gällde arbetsledningen. Konflikter av den här typen togs t.ex. upp i produktionskommittén för Pargasfabrikerna. Fackavdelning nr 140 vid Byggarbetarförbundet krävde våren 1947 via produktionskommittén att bolaget måste undersöka vissa arbetsledares påstådda partiska inställning till arbetarna.³⁰⁰ Våren 1949 blev stämningen på transportavdelningen spänd eftersom "en del av arbetarna ansåg att arbetsledningen var partisk då den gav en del arbetare bättre arbeten och bättre bilar".³⁰¹ I slutet av 1951 krävde arbetarnas representanter att fyra personer i arbetsledningen, framförallt den ingenjör som anställts för att förnya arbetsorganisationen vid cementfabriken,

skulle flyttas till andra uppgifter och denna tvist pågick hela våren 1952.³⁰² År 1954 väckte frågan om arbetsgivarens arbetsledningsmakt konflikter därför att bland dem som uppsagts (som visserligen hade erbjudits andra uppgifter), då arbetskraften vid dagbrottet minskades, fanns två av produktionskommitténs arbetarmedlemmar.³⁰³ Produktionskommittén i Villmanstrand diskuterade också t.ex. 1947 spänningar mellan arbetsledningen och arbetarna.³⁰⁴

I de problem som gällde arbetsledningen vävdes kunskap och makt in i varandra, till råga på allt på ett starkt politiskt sätt. När AFC tog initiativet till att grunda Institutet för Industrins Arbetsledning efter fortsättningskriget var en av motiveringarna att i kampen mot "den nedbrytande verksamhet som vänstern bedriver på arbetsplatserna" måste arbetsledarna få till sitt förfogande "alla de vapen som modern utbildning kan ge".³⁰⁵ När det kalla kriget delade upp världen innebar utbildningen av arbetsledningen med läror från USA att Finlands inriktning västerut fick en såväl kunskapsmässig som symbolisk förstärkning.

Ett sätt att svara på de utmaningar som testade arbetsgivarens arbetsledningsmakt var att omvandla konflikterna till kunskapsmässiga problem. Ledningen för Pargasbolaget betraktade i enlighet med detta de klagomål som fackavdelningen framförde 1947. Ingenjörerna och arbetsledarna behövde information om hur arbetarna skulle behandlas. Rektorn för Institutet för Industrins Arbetsledning, major Antero Rautavaara föreläste i Pargas om arbetsledningspsykologi och "antalet åhörare var stort".³⁰⁶ Industrins arbetseffektivitetsförbund och Institutet för Industrins Arbetsledning inledde 1948–49 kursverksamhet i enlighet med de amerikanska programmen Training Within Industry (TWI). Före slutet av 1950 hade omkring 1 000 förmän inom industrin i Finland t.ex. fått TWI-utbildning i mänskliga relationer.³⁰⁷ I Pargas arrangerades TWI-kurser för arbetsledare och ingenjörer i samarbete med arbetsledningsinstitutet våren 1951 och i Villmanstrand året därpå. I Pargas var antalet deltagare 72 och i Villmanstrand 66 och på båda orterna leddes kurserna av Erik Henriksson. Kurserna inkluderade föreläsningar, gruppdiskussioner och övningsarbeten. Kärnmeddelandet gick ut på att förstå företaget som funktionell samverkan. "Ni är värdefulla och oundgängliga kuggar i det invecklade maskineriet, som företaget utgör", sade Candelin i sitt tal då han invigde kurserna i Pargas. Socialchefen vid anläggningarna i Villmanstrand, Matti Järveläinen, sammanfattade huvudtanken i sin kursnyhet: "Lika friktionsfritt som det tekniska maskineriet bör löpa, bör även förhållandena människor emellan vara ordnade inom ett företag."³⁰⁸

Inte heller arbetarnas representanter kände sig främmande för tanken att betrakta konflikter som problem som kan lösas med hjälp av bättre kunskap. Förändringarna efter kriget ledde till att också de behövde mycket information om arbete, anställningsförhållanden och arbetare. Arbetarrörelsen utvidgade sin egen utbildningsverksamhet. Det är värt att notera att man i frågor som gällde rationalisering av arbetet, arbetshygien och arbetssäkerhet anlätade expertis utanför rörelsen. Exempelvis FFC rekommenderade 1947 att produktionskommittéernas arbetarmedlemmar skulle avlägga en grundkurs i industriekonomi vid det nya tekniska korrespondensinstitutet Tietomies och begära att deras arbetsgivare betalar kostnaderna helt eller delvis. Aaltonen

föreslog i produktionskommittén i Pargas att man skulle ordna en studiecirkel där man kunde studera kursen och att arbetsgivaren skulle betala för den. Arbetsgivaren befarade att kursen skulle vara alltför svår, men sedan Erik Sarlin tagit reda på kursinnehållet meddelade han att arbetsgivaren erlägger studiecirkelns grundavgift och att varje deltagare betalar själv sin deltagaravgift. Detta förutsatte dock att det skulle finnas också andra studerande än de som hörde till produktionskommittén.³⁰⁹ Det har förblivit oklart i det här sammanhanget om kursen anordnades eller inte.

Alla konflikter som gällde arbetsgivarens arbetsledningsmakt kunde dock inte tolkas som problem i arbetsledningsfärdigheterna eller -kunskaperna. När fackavdelningen och produktionskommitténs arbetarmedlemmar befattade sig med dylika problem trädde de in på ett område som arbetsgivaren ville ha kvar i sin kontroll. I likhet med andra industriarbetsgivare skärpte Pargasbolaget sin linje i den här frågan i slutet av 1940-talet. Det gamla bergsrådet, vars direkta kontakt exempelvis med produktionskommittén begränsades till en skriftlig hälsning till Pargaskommitténs första möte, verkar ha ansett att Candelins inställning till Aaltonen och de övriga fackföreningsaktiva var för mjuk. Ansvar för anställningsfrågor i Pargas överfördes – antagligen 1949 – till den nya kontorschefen Rolf Thomasson. Thomasson berättade senare att han velat ändra på situationen där man hade frågat "om lov av huvudförtroendemannen om vad man 'får' göra" och att Emil Sarlin hade givit honom fria händer.³¹⁰ Eftersträvande av en dylik förändring passade in i tiden. Fackföreningsrörelsens starka frammarsch efter kriget hade stannat upp i Finland sedan den politiska konjunkturen ändrat riktning och bristen på arbetskraft hade förvandlats till arbetslöshet. De politiska konflikterna inom fackföreningsrörelsen hade drivits till sin spets. Det här fick man uppleva också på Pargasbolagets arbetsplatser exempelvis i samband med strejkerna våren 1948 som motsatte sig avskedandet av den kommunistiske ministern Yrjö Leino samt i de kommunistledda fackförbundens, exempelvis byggarbetarnas förbund, gemensamma strejkrörelse sommaren 1949.

I det sätt på vilket de fackföreningsaktiva särskilt i Pargas befattade sig med arbetsledningens ärenden kunde ibland skönjas en direkt utmaning till arbetsgivarens arbetsledningsmakt. Avdelning nr 140 vid Byggarbetarnas Förbund framförde i sitt besvär 1947 saken som om produktionskommittén skulle ha haft stora befogenheter i frågor som gällde arbetsledningen. I dispyten åren 1951–52 utmanades arbetsgivarmakten genom en vid tolkning av inte bara produktionskommitténs utan också fackavdelningens befogenheter. Produktionskommitténs arbetarmedlemmar nöjde sig inte med företagsledningens redogörelse för förmännens oskickliga behandling av människor, vilken ledningen delvis medgav. Produktionskommitténs ordförande Aaltonen grävde fram lagen om produktionskommittéer enligt vilken produktionskommittén "hos vederbörande fackliga organisationer av arbetare, funktionärer eller arbetsgivare" kunde göra en "framställning" i ett ärende där den industriella inrättningens ledning inte hade företagit tillfredsställande åtgärder. Han drev igenom ett röstningsbeslut enligt vilket produktionskommittén överförde ärendet till fackavdelningen. Med stöd av en röstning som fackavdelningen lät utföra bland arbetarna upprepade den, utan resultat, kravet på att föremålet

för tvisten, diplomingenjör Bo Nikander, skulle förflyttas till andra uppgifter. Nikander fortsatte länge i chefsuppgifter inom bolaget och av allt att döma blev hans förhållande till de anställda också bättre. Frågan gällde en central arbetsgivarprincip, nämligen rätten att anställa och avskeda samt leda och fördela arbete. Thomasson hänvisade till denna princip i produktionskommittén och till en bekräftelse av den som erhållits i FFC:s och AFC:s allmänna avtal och sade att företagsledningen gått med på att utreda ärendet endast tack vare sin frivilliga samarbetsvilja.³¹¹

Generalstrejken 1956 utgjorde en lönestrid som hänförde sig till avslutandet av pris- och löneregleringen, men också problemet med arbetsledningsmakten aktualiserades i anslutning till den. Tvärtemot vad som sägs i Parteks 100-årshistorik var strejken inte en begränsad, några dagars episod i Pargas.³¹² I likhet med de övriga industrianläggningarna i Finland stod Pargasbolagets produktionsanläggningar stilla i nästan tre veckor. Det uppstod spända situationer mellan arbetsgivarens representanter och strejkvakterna åtminstone vid Åbo Kakel, där företaget lyckades hålla ugnarna i gång också under strejken, samt vid anläggningarna i Pargas, där Thomasson försökte strängt hålla fast vid "allt det som var arbetsgivarens rättigheter".³¹³ Författaren av Pargas lokalhistoria beskriver den spända stämningen:

"Känslorna gick heta också i Pargas under de 19 strejkdagarna. Den 9 mars förhindrade närmare 300 strejkande utdelningen av bränsle på bensinstationen i Malmen tills polisen ingrep. Biltrafiken var hela tiden en nagel i ögat och förbindelserna till Åbo var av i flera dagar även om privata busschaufförer stod utanför strejken. När Matka-Autot Oy försökte den 13 mars inleda turerna samlades en folkmassa på 600 personer för att förhindra det. Det uppstod ett häftigt ordbyte under vilken bussens fönster söndrades och först sedan ett poliskommando anlät från Åbo lugnade situationen ned sig och bussen kunde åka iväg. Under de följande dagarna kördes inga bussturer. På den stora demonstrationsdagen den 16 mars tågade ungefär fyrahundra Pargasbor genom köpingen för att visa sitt stöd för FFC:s strejkkrav."³¹⁴

Även PK-tidningens redaktör ansåg sig vara nödgad att framföra sin bedömning av de drag i konflikten "där min opartiskhet är självfallen och sammanfaller med vårt lands lagar". Han kritiserade de strejkande för olagligheter samtidigt som han antog att alla är tacksamma över att det inte uppstod några skador i produktionsmaskineriet.³¹⁵ Händelserna under generalstrejken passar illa in i den bild av en familjegemenskap som personaltidningen hade skapat. Klassmotsättningarna som upplevdes samtidigt både som sociala och politiska trängde i en dylik konfliktsituation också undan uppfattningen om företaget som funktionellt samarbete samt tankarna om en 'personal' vars medlemmar förenas genom att de lever på sin lön.

Arbetare, funktionärer och personal

Arbetarnas ideologiska och praktiska koppling till bolaget och arbetsgivar-makten skilde sig ännu på 1960-talet klart från arbetsledare, kontorsanställda

och ingenjörer. Efter andra världskriget utvecklades dock förfaranden som på samma gång gjorde hierarkin klarare och skapade begreppet personal. Produktionskommittéernas representationsprincip innebar detta. I och med lagen om produktionskommittéer 1946 föddes ett nytt begrepp i det finska arbetspolitiska språkbruket, nämligen funktionär (toimihenkilö). Begreppet täckte kontorspersonalen som började kallas industrifunktionärer (teollisuustoimihenkilö), samt arbetsledarna och teknikerna för vilka begreppet teknisk funktionär (tekninen toimihenkilö) så småningom etablerades. Ingenjörerna identifierade sig inte med funktionärerna. Exempelvis i produktionskommittén i Pargas satt ingenjörer som arbetsgivarens representanter, men inte som funktionärernas.

FFC växte snabbt genast efter kriget och organisationen utövade en viss dragningskraft också på olika tjänstemannagrupper, arbetsledarna medräknade. Vid samma tidpunkt uppstod nya tjänstemannaorganisationer och de gamla expanderade och antog i högre grad än tidigare en intresseorganisationens verksamhetsidé. Jämförelsemisnöje utgjorde en stark drivfjäder som matades av löneregleringen och en ny typ av offentlighet på arbetsmarknaden som var förknippad med den. Det var inte svårt att finna bevis på att inkomsterna för fackmännen inom industrin närmade sig inkomsterna för grupper som utförde "intellektuellt arbete". Kritiken riktade sig mot såväl arbetsgivarna som de lönereglerande organen, vilkas verksamhet återspeglade det faktum att såväl den politiska arbetarrörelsen som arbetstagarnas fackföreningsrörelse ökade i styrka. Tjänstemannaförbunden försökte för sin del övertyga arbetsgivarna om att arbetsfreden och lojaliteten hos de med tanke på samhällssystemet centrala aktörerna stod på spel.³¹⁶ Tjänstemännen inom metallindustrin gick t.o.m. i strejk i september 1945, vilket gjorde arbetsgivarna förbryllade.³¹⁷

Olika faktorer bidrog till en tudelad uppfattning bland arbetsgivarna: å ena sidan hörde tjänstemännen till personalen som utförde avlönat arbete, å andra sidan måste deras ställning och uppgift i företagets hierarki definieras och särskilt deras ställning som arbetsgivarens representanter förstärkas. Arbetsgivarorganisationerna ville inte utvidga den nyligen godkända kollektivavtalsprincipen att omfatta tjänstemännen, men de var villiga att ingå allmänna avtal dels med tekniska tjänstemän, dels med kontorspersonalens centralorganisation, som skulle fastställa nämnda gruppers skyldigheter och rättigheter. AFC ingick 1947 ett allmänt avtal om den förstnämnda gruppen med Finlands Tekniska Funktionärsorganisationers Centralförbund (FTFC) och 1948 ingicks ett motsvarande allmänt avtal som gällde industrins kontorspersonal. I det hade AFC som motpart Centralförbundet för Intellectuellt Arbete, som hade grundats 1922 under namnet Unionen för Intellectuellt Arbete. Senare blev organisationen känd under namnet Tjänstemannaorganisationernas Centralförbund (TOC), ända tills dess verksamhet slutade i konkurs i början av 1990-talet.

Tjänstemännens och uttryckligen de tekniska tjänstemännens ställning som arbetsgivarens representanter gentemot arbetstagarna utgjorde en viktig princip för arbetsgivarna. Därför eftersträvade arbetsgivarna att stärka denna gräns mellan arbetstagarna och tjänstemännen då de ingick avtal och förhandlade med arbetstagarorganisationerna. Lagen om produktionskommit-

tée förutsatte också en tydlig gräns mellan arbetarna och funktionärerna, men samtidigt gjorde den skillnad mellan funktionärer och arbetsgivarens representanter. Detta system för medverkan placerade dessutom på ett nytt sätt arbetarna och tjänstemännen i en likartad position. I båda grupperna blev exempelvis organisering av valet av representanter i först hand huvudförtroendemannens uppgift. Systemet med förtroendemän för arbetarna överensstämde inte med den gamla arbetsgivarpaternalismen, men ännu sämre stämde den överens med att fabriken kontorspersonal eller arbetsledare kollektivt genom en förtroendeman skulle ha krävt något av bolagets ledning.³¹⁸

Dylika krav var inte vanliga t.ex. i Pargas på 1940- och 1950-talet³¹⁹, men såväl kontorspersonalen som arbetsledarna och teknikerna valde egna förtroendeman. Planer på en egen förening för kontorstjänstemännen hade funnits i Pargas redan i början av 1920-talet, men projektet rann ut i sanden. Det är möjligt att Emil Sarlin motsatte sig det och om detta stämmer var det säkert tillräckligt för att göra slut på projektet. Vid samma tidpunkt inledde visserligen en tjänstemannaklubb sin verksamhet, men den begränsade sig dock enbart till en organisation för samvaro. I medlet av 1940-talet grundade båda tjänstemannagrupperna egna lokalföreningar, Pargas Svenska Industritjänstemannaförening och Svenska Tekniker- och Arbetsledarföreningen i Pargas. I egenskap av förtroendeman anordnade ledarna för dessa föreningar tillsammans val av produktionskommitténs funktionärsmedlemmar och i regel valdes en representant från båda funktionärsgrupperna. När det uppstod tvister mellan arbetsgivarens och arbetstagarnas representanter i produktionskommittén ställde sig funktionärernas representanter sällan på arbetstagarmedlemmarnas sida. Det var dock inte fråga om en klar konstellation där fem arbetarmedlemmar skulle ha haft emot sig en gemensam front bestående av tre representanter för arbetsgivaren och två för tjänstemännen. Funktionärsmedlemmarna tog också litet avstånd från arbetsgivarens synpunkter. Det hände ibland t.ex. att funktionärernas representant lade ner sin röst.³²⁰

Ett industrisambände i likhet med Pargas indelades av hävd i olika grupper med klara gränser mellan status och levnadssätt. Arbetarna, arbetsledarna, tjänstemännen, ingenjörerna och Bergsrådet hade alla sin egen plats. Vid sidan av denna indelning, som hade en stark ställning ännu på 1940- och 1950-talet, utvecklades en ny indelning som fick kraft från utvecklingen av den offentliga och kollektiva regleringen av anställningsförhållanden samt inriktningen på produktionsmässig rationalisering. Indelningen omfattade företaget och dess personal som bestod av arbetstagare och funktionärer. I denna strukturering betonades olika saker beroende på om man betraktade företaget från arbetsmarknadens intressen eller produktionens funktioner. Den förenande länken mellan arbetstagare och tjänstemän kunde vara antingen rollen som löntagare eller samverkan inom arbetsprocessen. Dessa båda faktorer fungerade samtidigt som kontexter där arbetstagarernas och tjänstemännens inbördes hierarki definierades. I tjänstemännens och företagens inbördes förhållande förstärktes ingredienserna i ett avlönat anställningsförhållande som normerats enligt faktagrunder. Styrelsen för Pargasbolaget fastställde 1949 "Allmänna anställningsvillkor för tjänstemännen hos Pargas Kalkbergs Aktiebolag" samt en arbetsavtalsblankett i enlighet med dessa.³²¹

En del av anställningsförmånerna var sådana som utan urskiljning gällde alla anställda vid bolaget. Kriteriet för inriktning och ersättning av exempelvis hälsovården var fr.o.m. slutet av 1920-talet storleken på års- eller månadsinkomsterna på ett sådant sätt, att arbetarna och majoriteten av tjänstemännen indelades i samma grupp. Från 1920-talet framåt representerade också intressekontoret en dylik övergripande indelning. I dess stadgar omfattade begreppet personal redan på 1920-talet såväl arbetare som tjänstemän. Annars hänvisade termen vid den tidpunkten oftast bara till de sistnämnda. Förändringen efter kriget innebar bildligt talat att tjänstemännen klassificerades ner som lönearbetare och arbetarna klassificerades upp och blev medlemmar av personalen.

Många förmåner baserade sig dock ännu på 1940- och 1950-talet på en tydlig gräns mellan tjänstemän som utförde "intellektuellt arbete" med månadslön och dem som utförde "fysiskt arbete" med tim- och ackordlön. Vid sidan av pensions- och sjukbidragssystemen återspeglade exempelvis grunderna för beviljande av julgratifikationer en stor skillnad i sättet på vilket tjänstemännens och arbetarnas band till företaget uppfattades.

Bolaget betalade någon typ av julgratifikationer till de kontorsanställda redan före 1910.³²² Senare, exempelvis julen 1921, utbetalades en extra månadslön till dessa personer.³²³ Det är oklart när och i vilken utsträckning detta blev praxis, men då gratifikationer utdelades motsvarade de för tjänstemännens del, och åtminstone på 1930-talet också för arbetsledarna, vanligtvis en månadslön. När arbetarna 1927 fick en julgratifikation utgjorde den två procent av årsinkomsten, dvs. ungefär en veckas lön och 1933 erhöll de en gratifikation som motsvarade medelinkomsten för fyra dagar.³²⁴ Den skillnad som tillämpades mellan tjänstemännen och arbetarna gällde dock inte bara storleken på gratifikationen utan också avsikten med den.

Arbetarnas julgratifikation blev ett medel för kontroll av arbetstiderna: storleken på och utdelandet av gratifikationen var beroende av antalet olovliga frånvaron. Systemet tillämpades antagligen redan före andra världskriget. Bolaget upphörde i mitten av 1940-talet med att betala julgratifikationer, som det ansåg vara i strid med bestämmelserna om löneroglering, men återställde dem några år senare uttryckligen som ett medel för att bekämpa frånvaron.³²⁵ Inga villkor hänförde sig till tjänstemännens gratifikation, en extra månadslön, även om bolaget kunde välja att tolka den antingen som en gåva eller som en del av lönen³²⁶. Gratifikationen till arbetarna, som var mycket mindre och vars storlek inte var beroende av lönen, var däremot graderad utgående från iakttagandet av arbetstidsdisciplinen. De arbetare som året innan hade haft olovliga frånvaron under mindre än en procent av arbetstiden var berättigade till en hel gratifikation. En halv gratifikation fick de, vilkas olovliga frånvaron begränsade sig till 1–2 procent och de, vilkas olovliga frånvaron motsvarade 2–3 procent av arbetstiden, fick nöja sig med en fjärdedels gratifikation. Om de olovliga frånvarona överskred tre procent av arbetstiden, blev arbetaren helt utan julgratifikation.³²⁷ Praxis med gratifikationer verkar inte ha väckt missnöje bland arbetarna. Dess representanter ansåg att systemet med graderad julgratifikation var ett bra sätt att förbättra arbetstidsdisciplinen.³²⁸

Julgratifikationer utbetalades till arbetarna i Pargasbolaget i enlighet med samma kontrollprinciper ännu på 1960-talet. Eftersom gratifikationens nominella värde hade förblivit ungefär samma under alla dessa år, hade inflationen svårt största delen av den. På begäran av de anställda fattades år 1962 beslut om att höja julgratifikationen, men endast för syns skull. Bolagets ledning ansåg att gratifikationen hade förlorat sitt ursprungliga ändamål eftersom det inte egentligen längre förekom olovliga frånvaron. Dessutom hade AFC antagit en linje enligt vilken det inte var ändamålsenligt för industriföretag att betala stora förmåner vid sidan av dem som ingick i kollektivavtalet.³²⁹ I anslutning till detta upphörde bolaget med att utbetala tjänstemännens julgratifikation, dvs. en trettonde månadslön, och förmånen omvandlades till en förhöjning av månadslönen.³³⁰ En bidragande orsak till beslutet torde ha varit det faktum att det skulle ha varit besvärligt att passa in en gratifikation av den här typen i det riksomfattande kollektivavtalsförfarandet som började tillämpas i allt större utsträckning på 1960-talet för att reglera tjänstemännens arbetsvillkor.³³¹

Julgratifikationernas historia i Pargasbolaget kan ses som ett litet exempel på de steg som lönearbetet tog på vägen mot samhällslig normalitet. Den moderna industriella arbetstidsdisciplinen stärktes först genom ett ekonomiskt incitament som dock var anknutet till en "moralisk ekonomi" som förutsatte och belönade lydnad och lojalitet. Dylika element fick vika åt sidan då aktörerna inom arbetslivets relationer allt starkare tillägnade sig de normer som reglerade nämnda relationer uttryckligen som avlönade anställningsförhållanden. Samtidigt blev gränsen mellan arbetare och funktionärer mindre skarp.

Beträffande sina produktionsprocesser hörde Pargasbolaget inte till de företag i vilka förändringen av själva arbetsuppgifterna på ett dramatiskt sätt skulle ha lett till ett ifrågasättande av indelningen i arbetare och funktionärer. Inom brytning av kalksten, i kalk- och cementfabrikerna och inom produktionen av kakel, tegel, stenull, byggskivor och betongelement förblev huvuddelen av arbetsuppgifterna fortfarande en vanlig jobbares arbeten. Å andra sidan innebar funktionärernas omvandling allt tydligare i riktning mot lönearbetare också ett nytt slag av institutionalisering av gränsen mellan arbetare och funktionärer. Det här skedde i och med att en konstellation i enlighet med "den nordiska modellen" utvecklades, där starka, separata funktionärsorganisationer verkade vid sidan av arbetarnas fackföreningsrörelse. Denna gräns mellan arbetare och funktionärer var dock annorlunda än den tidigare gränsen. Arbetarna och funktionärerna bildade nu de två "personalgrupperna" på företags- och arbetsplatsnivå som inte definierades och begränsades enbart av deras ställning inom företags- och arbetsorganisationen utan också av kollektivavtalen som reglerade deras avlönade anställningsförhållanden. Inom den här ramen placerade sig arbetarna och tjänstemännen inte bara under varandra utan också bredvid varandra. Förändringen skapade förutsättningar för en ny personalpolitik och -förvaltning.

INSTITUTIONER FÖR ARBETSLIVSRELATIONER OCH PERSONALADMINISTRATION

Splittringen av det "sociala" området

De behov, uppgifter, funktioner och konflikter som tidigare hade utgjort det "sociala" området inom bolagsgemenskapen splittrades i flera olika riktningar på 1960- och 1970-talet. På ett håll förvandlades området till behov som marknaden formade och som uppfylldes på marknaden för konsumtionsvaror. På annat håll förvandlades det till uppgifter som hörde till en välfärdsstat och som i många fall föll på kommunernas lott. På ett tredje håll omvandlades det som tidigare hade ansetts vara industrins sociala verksamhet till företagets personaladministration. Den fjärde förändringen förde med sig att många funktioner som upprätthållit den sociala ordningen i företag och på arbetsplatser institutionaliserades och blev det lägsta steget i ett centraliserat kollektivt intressebevakningssystem.

Bolag i likhet med Pargasbolaget reagerade på och bidrog till de två förstnämnda förändringarna genom att dra sig tillbaka från aktiviteterna i de lokalsamhällen som byggts upp kring deras produktionsanläggningar. Kommunerna och staten fick ta över upprätthållandet såväl av infrastrukturen som olika kollektiva tjänster till den del som de inte privatiserades och blev individualiserade och förmedlades av marknaden.

Förändringen syntes också på de anställdas bostadsområden i Villmanstrand. Små saker hade en symbolisk betydelse. Huvudförtroendeman Aarne Salonen föreslog i den lokala produktionskommittén i september 1950 att bolaget följande vinter skulle låta göra en skridskobana för barnen i bostadsområdet i Tapiola. Bröckl förhöll sig positiv till förslaget men förutsatte att skridskoåkarna skulle själva hålla banan ren från snö. I december 1967 hörde sig Tapio Kola, som representerade arbetarna i produktionskommittén, för om möjligheterna att iordningställa idrottsplanen och skridskobanan i Kuusela så att i första hand småbarnen skulle kunna använda dem. Bröckl konstaterade att underhållet av banan låg på stadens ansvar och uppmanade Kola att vända sig till staden med sin fråga.³³²

Invånarna mottog dylika ändringar i sin vardag troligtvis med blandade känslor. Uppfattningarna om vilka uppgifter bolaget ansvarar för och vilka som hör till kommunen och staten verkar dock relativt snabbt ha anpassat sig till den nya ansvarsfördelningen. Pargasbolaget lät i samarbete med de sociologiska institutionerna vid de båda universiteten i Åbo utföra en intervjuenkät som undersökte hur de anställda vid Pargasbolaget såg på förhållandet mellan företaget och samhället. Det faktum att såväl idrottsplaner som barnomsorgen hade fallit på kommunernas ansvar motsvarade majoritetens uppfattning om bolagets och kommunens sektorer. De intervjuade ansåg dock inte att bolaget skulle ha förlorat sitt inflytande på samhällets ärenden. Nästan två tredjedelar av de intervjuade och så gott som alla som innehade ett (antagligen kommunalt) förtroendeuppdrag nekade till påståendet enligt vilket "PK saknar egentligen möjligheter att påverka beslutsfattandet i kommunen". Visserligen

var det bara en fjärdedel som ansåg att bolaget hade större inflytande i besluten som gällde köpingens ärenden än fullmäktige i köpingen.³³³

Utvidgningen av den offentliga maktens uppgifter samt konsumtionsvarumarknaden var inte de enda orsakerna till att bolaget lösgjorde sig från underhålls- och serviceuppgifterna i samhället. En bidragande orsak var också företagets organisationsstruktur som ändrade form och i vilken betydelsen av lokala bindningar också genomgick en förändring. Förändringsprocessen omfattade flera olika faser från mitten av 1950-talet till mitten av 1970-talet.

Erik Sarlin blev verkställande direktör 1955. Emil Sarlin dog året därpå och efter detta vågade sonen förnya organisationen. Omvandlingen innebar en formalisering av dåvarande praxis och därmed rationalisering av den snarare än ersättande av gamla strukturer med nya. Å ena sidan förstärktes centralförvaltningen utgående från en indelning i funktioner. Dess olika funktioner leddes av förvaltningsdirektören, ekonomidirektören, tekniska direktören, försäljningsdirektören och inköpsdirektören. Å andra sidan utformades de lokala förvaltningarna till mer självständiga enheter som var och en leddes av en disponent. Detta innebar att bolaget fortsättningsvis agerade som en stark lokal aktör, men hade samtidigt möjlighet att i större utsträckning än tidigare överväga kostnaderna för sociala funktioner och nyttan av dem från en företagsekonomisk rationell synpunkt samt begränsa uppgifter i förhållande till andra lokala aktörer.³³⁴ De regelbundet återkommande disponentmötena – överläggningarna mellan lokala direktörer och centralförvaltningen – fastslog gemensamma riktlinjer för lokal praxis. Detta gällde också personalfrågor som ingick i den nya förvaltningsdirektören Thomassons uppgifter.

Organisationsreformen i Pargas Kalkbergs Aktiebolag 1957 följde samma riktlinjer som ett flertal andra industriföretag följde i rationaliseringen av sin förvaltning. Samma gäller reformen som genomfördes 1969 – också denna gång under ledning av Erik Sarlin – och som innebar en häftigare omvandling av strukturerna än den föregående. Omvandlingens innehåll var det samma som Per Schybergson beskriver för Ahlströms del:

”Från den tidigare tillämpade ’historisk-geografiska modellen’ som hade karakteriserats av stora, nästan självständiga bruksenheter med mäktiga bruksdirektörer, övergick man till en helt annorlunda organisation. Beslutsfattandet och den operativa verksamheten skulle nu basera sig på ’slutprodukternas egenskaper’ och inte som dittills på den fysiska produktionen och verksamhetsorten.”³³⁵

I Pargasbolaget grundades vid sidan av enheter som uppfyllde stabsfunktionerna också produktionsenheter som koncentrerats enligt produkterna. Företagsorganisationen fick ta ett steg bort från det kulturellt fortfarande anlitade tankesättet enligt vilket bolagsgemenskapen bestod av lokala PK-samhällen.

Mest diskussion, papperskrig och praktiska åtgärder föranleddes av de organisationsförändringar som huvuddirektören fr.o.m. 1972, Sakari T. Lehto stod bakom. Enligt de nya amerikanska *management*-lärorna, som presenterades som kritik av taylorismen, förutsatte ”ledarskap av förändring”³³⁶ att resultatansvaret gick genom hela organisationen och utgjorde rättesnöret för samtliga aktörer. Decentraliseringen som Lehto poängterade hade ingen anknytning till den nationella och lokala dimensionen – för att inte tala om att den

skulle ha inneburit ett återupplivande av de lokala samhällenas uppgifter. Under Lehtos ledning ställdes dylika uppgifter ännu mer bestämt utanför företagsverksamheten och klassificerades som kostnader och hinder för flexibilitet.³³⁷

Utvecklingen av personalförvaltningen

Utvecklingen av arbetsgivarnas sociala verksamhet till en "aktiv personalpolitik" förekom redan i slutet av 1940-talet i de mål som AFC:s socialavdelning uppställde.³³⁸ Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiö ("Stiftelsen för Effektiv Produktion") som 1953 grundades av organisationerna inom näringslivet främjade förmedlingen av läror om företagsledning med ursprung i USA och idéer för personaladministrationen som utgjorde en del av dem. Till stiftelsens samarbetsparter hörde handelshögskolorna, Institutet för Industrins Arbetsledning, som inlett sin verksamhet 1946 (fr.o.m. 1969 Institutet för Ledarskap), samt Rastor, ett konsult- och utbildningsföretag inom rationaliseringsbranschen som grundats 1950 i stället för Industrins Arbets effektivitetsförbund. Stiftelsen anordnade 1958 de första "fortbildningskurserna för företagsledningen". Företagsledarinstitutet LIFIM:s verksamhet anses ha inletts med dessa kurser. Stiftelsen fick ekonomiskt stöd av Ford Foundation för att kunna hämta amerikanska utbildare till Finland och skicka finländska utbildare till USA för studier.³³⁹

Enligt enkäter som gjordes åren 1956–57 var det endast några få finländska företag som hade en systematisk organisation för personalfrågor. Organisation av den här typen slog igenom drygt tio år senare. Ombuden vid arbetsgivarnas centralorganisationer och företagets personalspecialister skapade tillsammans i början av 1970-talet en bokserie som handlade om ett program för utveckling av personalfunktionen. Programmet tillämpades sedan ganska snabbt i många företag. Vid tidpunkten grundades centraliserade avdelningar för personaladministration vid flera företag.³⁴⁰

Erik Sarlins sista organisationsreform, som genomfördes 1969, gav Pargasbolaget en personalavdelning som täckte hela företaget. Problemet samt lösningen på det hade t.ex. vid disponentmötet våren 1967 blivit funktionalistiskt definierat. Eftersom personalfrågorna inte hade samlats på ett ställe behandlades de i praktiken alltför högt uppe i organisationen: ekonomi- och förvaltningsdirektören svarade för personalfrågorna i hela bolaget och disponenterna på lokal nivå. Goda exempel på lämpliga handlingsätt hade också i detta fall hittats i Sverige.³⁴¹

Bildandet av den personaladministrativa funktionen var förknippat med dess integration i den övriga affärsverksamheten såväl som med dess interna integrering och centralisering. De här tendenserna utvecklades under de första åren av Lehtos ledarskap. Lehto kallade diplomingenjör Helge Salusjärvi till ledningen för personalavdelningen som var belägen i Munksnäs i Helsingfors. Salusjärvi hade anställts vid bolaget i medlet av 1950-talet för rationaliseringsuppdrag i Villmanstrand. Salusjärvi har berättat om förändringen i början av Lehto-eran:

”Ja, det handlade om att koncentrera utvecklingen och ledningen av personaladministrationen i hela koncernen. Bolaget hade ju under årens lopp vuxit och fått ett stort antal nya produktionsenheter. Det förekom antagligen stora variationer i dessa frågor och därför ville man samordna alla förfaranden som tillämpades på personalen. Den allmänna utvecklingen inom personaladministrationen hade naturligtvis också gått framåt med stormsteg, och dessa torde ha varit motiven till ett centraliserat utvecklings- och ledaruppdrag av den här typen. Avsikten var alltså att man inom centralförvaltningen gjorde skapande utvecklingsarbete och därefter tillämpades de av ledningen godkända handlingsätten i kontoren.

Inga särskilda resurser för personaladministration reserverades för resultatenheter, staber, i stället hölls ledningen för resultatenheter à jour med hjälp av information. Med andra ord upprätthöll man i frågor som gällde personaladministrationen en direkt kontakt till arbetsplatserna. Vid dem uppstod ett omfattande nätverk av kontaktmän inom de olika sektorerna av personaladministrationen. Till dessa hörde bl.a. personer som skötte frågor i anslutning till arbetstagarnas anställningsförhållanden, personer som skötte frågor i anslutning till tjänstemännens anställningsförhållanden, anställda, ansvariga för introduktionsutbildningen på olika arbetsplatser, utbildningschefer eller utbildningskontaktpersoner, informationskontaktpersoner, arbetarskyddschefer, företagshälsovårdspersonalen, ett par läkare och ett tiotal sjukskötare, personer som skötte löneadministrationen eller kanske de borde kallas löneräk-nare (löneräkningen ingick då också i den centraliserade personaladministrationen) och personer som skötte frågor i anknytning till personaltjänster (uppgifterna för de gamla socialcheferna ingick på sätt och vis i detta). Vid de mindre kontoren sköttes flera uppgifter av en person eller de sköttes vid sidan av den egna tjänsten. Det viktiga var dock att det på varje arbetsplats fanns en person som på sitt sätt svarade för de olika sektorerna inom personaladministrationen.

Ungefär en gång om året anordnades en eller två dagar långa möten för de här olika kontaktpersonerna. Det handlade antingen om utbildning eller tillfällen där nya arrangemang eller frågor kördes in. I början av mars 1973 inkluderades i denna centraliserade personaladministration vid sidan av intern kommunikation också extern kommunikation och PR-verksamhet. Dessa avskiljdes först några år senare till en helt egen avdelning under ledning av en kommunikationsdirektör.³⁴²

Enligt Kari Lilja överfördes de internationella modellerna nästan direkt till finländska företag: ”I Finland offrade man inte resurser på självständigt utvecklingsarbete, i stället kopierade man riktlinjerna för reformprojekt som utförts av utländska och några finländska pionjärföretag och som konstaterats fungera bra. Reformen förverkligades snabbt och utan någon av långa traditioner förorsakad friktion.”³⁴³ Det är dock svårt att bedöma förändringen på grund av att *management*-lärororna samt de som anammat dem har en tendens att dra

en skarp gräns vid hur allt var "förr" och ge en karikatymässig beskrivning av det förgångna, vilket gör de nya utmaningarna klarare. Detta modernistiska tänkesätt är ett intressant och viktigt mål för undersökning, men dokumenten som berättar om det är inte nödvändigtvis hållbara presentationer av historien. Det verkar som om traditionerna spelade en viss roll i reformen av Pargasbolagets personaladministration, inte bara som friktion och förändringsmotstånd utan också som förutsättningar för förändringen, och de smälte in i ny praxis i samband med reformen.

I Pargas Kalks första personalpolitiska program från 1973 motiverades centraliseringen av personalpolitiken med att den var nödvändig på grund av den spridda företagsorganisationen. Praxis inom personaladministrationen hade dock redan tidigare utvecklats som en del av de tidigare reformerna. De hade ännu sammankopplat effektiviteten med en hierarkisk centralisering av hela företagsorganisationen. Utvecklingen och centraliseringen av personaladministrationsfunktionen utgjorde en del av utvidgningen av rationaliseringen av produktionen. Dessutom utgjorde den ett svar på problemen i anknytning till förhållandet mellan arbetarna och företagsledningen. Ur bägge synvinklar sett är det av betydelse att frågeställningarna fortsätter från senare hälften av 1950-talet till övergången mellan 1960- och 1970-talet.

Under senare hälften av 1950-talet steg en störningsfri produktionsprocess fram som en viktig synvinkel som förde behandlingen av maskinkraften och arbetskraften närmare varandra. Underhållet av produktionsmaskineriet ställdes i ny fokus. Man övergick från ett brandkårmässigt tillvägagångssätt, dvs. att man befattade sig med saker först då det uppstod ett fel, till att förutse och förebygga.³⁴⁴ Ungefär vid samma tider utvidgades synvinkeln på rationalisering av arbetet till att omfatta inte bara arbetsprestationerna utan också *valet av arbetskraften*.

Statens järnvägar var den första som hade tagit psykologiska test i bruk i Finland. Statsjärnvägarnas psykotekniska laboratorium grundades 1922 för att testa i första hand unga män som ville bli lokförare.³⁴⁵ Pargasbolaget började i slutet av 1950-talet använda lämplighetstest i Pargas och Villmanstrand. Till en början gällde testen personer som arbetade med uppgifter som kräver särskilda kunskaper och noggrannhet, exempelvis truck-, kran- och grävmaskinförare. Ofta var personerna som testades redan anställda vid bolaget och man ville utreda om de lämpade sig för mer krävande uppgifter. Experter anlände från den psykologiska avdelningen vid Institutet för arbetshygien i Helsingfors för att testa ett tjugotal anställda i ett par dagars tid med hjälp av skriftliga uppgifter och individuella prov. I Villmanstrand anordnades ett dylikt testtillfälle för specialgrupper fem gånger under åren 1959–1966 och antalet personer som testades uppgick till 150. Ibland skickades personer som skulle väljas till förmän till Institutet för arbetshygien för att testas där.

Helge Salusjärvi, som skötte frågor i anslutning till rationalisering och anställningsförhållanden i Villmanstrand, konstaterade dock i början av 1960-talet att lämplighetstesterna skulle utvidgas. Det räckte inte med att välja ut folk för tekniskt krävande uppgifter. Det var också nödvändigt att finna personer som skulle anpassa sig till det monotona arbetet i tre skift, särskilt pack-

ningsarbetet på stenullsfabriken i Villmanstrand där omsättningen av arbetskraften var oroväckande hög. Med hjälp av Sauli Häkkinen, direktör för den psykologiska avdelningen vid Institutet för arbetshygien, riktades uppmärksamheten nu mot dem som uppnått minusresultat i testerna som mätte teknisk begåvning. Institutet för arbetshygien utbildade anställdarna vid bergullsfabriken i några dagar och gav dem några bastest som kunde användas vid valet av personer som lämpar sig för monotont arbete. Det tog inte särskilt länge innan alla nya arbetstagare vid bergullsfabriken genomgick lämplighets-test.

Salusjärvi konstaterade på basis av erfarenheterna i Villmanstrand i en promemoria om utvecklingen av anställningsförfarandet i hela bolaget som han presenterade vid disponentmötet 1966 att välskötta anställningar ledde till snabba ekonomiska resultat. Personalomsättningen minskade och med den också behovet av utbildning och undervisning. Den permanenta arbetskraften fick högre yrkeskompetens. Människorna arbetade bättre då de blev placerade i rätta uppgifter. Även atmosfären på arbetsplatsen blev bättre – en dålig stämning tog sig vanligen uttryck i form av "lönetryck", sade Salusjärvi. Enligt hans åsikt var det ett par andra faktorer som gjorde systematiseringen av anställningsförhållandet så aktuellt. Det fanns god tillgång till arbetskraft och detta gjorde ett ändamålsenligt val möjligt. De som anställdes skulle arbeta vid bolaget ännu på 1970- och 1980-talet, då det sannolikt skulle uppstå en brist på arbetskraft. Det var viktigt att säkerställa att bolaget vid den tidpunkten skulle ha permanent och kapabel arbetskraft. Å andra sidan gjorde det starkare uppsägningskyddet för anställda det svårare än tidigare att bli kvitt svag arbetskraft. Med hjälp av testerna skulle det vara möjligt att undvika anställning av dylik arbetskraft. Disponentmötet fattade beslut om att utvidga och effektivera testerna i enlighet med de synpunkter som Salusjärvi framfört.³⁴⁶

I slutet av 1950-talet började man fundera, delvis med nya betoningar, på arbetstagarnas engagemang i företagets målsättningar. Målet att företagsledningen skulle stärka sina kontakter till arbetstagarna utanför systemet med förtroendemän och produktionskommittéerna gavs en klarare definition än under de föregående efterkrigsåren. Den empiriska bakgrunden utgjordes inte av att representationsformerna i anslutning till fackföreningsrörelsen blev starkare utan snarare det att FFC efter den skenbart segerrika generalstrejken 1956 försvagades och splittrades³⁴⁷. Resonemangen i detta skede präglades av dualism: dels poängterades att det var nödvändigt att iakttä praxis som baserade sig på lagar och kollektivavtal, dels betraktades fackföreningen och förtroendemännen som aktörer utanför den egentliga företagsgemenskapen. Efter 1959 års strejk inom byggnadsbranschen, som dock inte omfattade byggvarusektorn, diskuterade disponentmötet utgående från Thomassons inledningsanförande såväl förbättringen av de förhandlingstekniska och -taktiska färdigheterna hos arbetsgivarsidans representanter som delgivandet av företagsledningens synpunkter till de anställda. Man hade konstaterat att ärenden som behandlades av produktionskommittéerna presenterades för arbetarna i ett för företagsledningen ofördelaktigt ljus. För att lösa problemet togs initiativ till bolagets lokala informationstidningar som skulle ge mer konkret information än PK-tidningen, som värvat om hela bolagsgemenskapens samhörighet.

Om fackavdelningen eller förtroendemännen bad om spaltutrymme i informationstidningen skulle de förnekas och få som svar att tidningen var "helt och hållet företagets". Däremot ansågs det möjligt att använda tidningen för meddelanden om Marthaktiviteter eller bolagsidrott.³⁴⁸ De lokala informationstidningarna blev verklighet, men inte förrän efter övergången mellan 1960- och 1970-talet.

Inom bolagets förvaltning och exempelvis vid disponentmötena diskuterade man i flera repriser på 1960-talet på vilket sätt bolaget skulle kunna förmedla information till de anställda som skulle bringa dem närmare bolagets målsättningar. Bolagets ledning blev allt starkare av den åsikten att det behövdes en form av deltagande som baserade sig på medlemskap i bolagsgemenskapen, men detta var omöjligt att förverkliga oberoende av de på organisationsavtal och lagar baserade representationsformerna och arbetarledarna som medverkade i dem. I mitten av 1960-talet kunde man skönja tecken på att fackföreningsrörelsen höll på återförenas och bli starkare. Vidare fick de som svarade för bolagets personalfrågor konstatera att deras förhoppningar om att kommunisterna skulle bli tvungna att lämna de ledande posterna inom arbetarnas organisationer i Pargas inte uppfylldes. Företagsdemokrati blev ett internationellt diskussionsämne. I de övriga nordiska länderna – främst i Norge – uppstod experiment och även etablerad praxis, enligt vilken de "sociotekniska" reformerna av arbetsorganisationen involverade fackföreningen och förtroendemännen. Våren 1966 fick vänstern en jordskredsseger i riksdagsvalet. Rafael Paasio, som valdes till premiärminister för "folkfrontsregeringen", gav diskussionen om företagsdemokrati i Finland vind i seglen genom sitt tal till arbetarna på Valmets Helsingforsvarv i oktober 1966. Pargas Kalk var ett av de finländska bolag där företagsledningen började leta efter sådana svar på utmaningarna i anknytning till maktfördelningen inom näringslivet som skulle framhäva företagets och de anställdas gemensamma intressen.

Samarbete

I slutet av 1960-talet och början av 1970-talet uppfattades företagsdemokratin på många olika sätt. Dels kunde den innebära radikala krav på ändring av de ekonomiska maktställningarna, dels främjande av harmonin inom företagsgemenskapen. Pargas Kalk i likhet med bl.a. Enso-Gutzeit utvecklade i början av 1970-talet former för samverkan som avsåg att ge företagsdemokrati ett innehåll som betjänade företagsgemenskapen och personalförvaltningens mål. Verksamhetsformerna utgjorde också ett svar på de förändringar som redan skett i relationerna inom arbetslivet. Avsikten var att bolagets "eget" samarbetssystem skulle fungera separat från systemet för intresseövervakning, men samtidigt minska på motstridigheterna som kunde formuleras genom det. Förändringarna i arbetslivsrelationerna på arbetsplatsnivå, som förverkligades genom organisationsavtal och lagar under de första åren av inkomstpolitiken i slutet av 1960-talet, lade en grund för samverkan.

Fram till slutet av 1960-talet, som Lilja säger, hade företagen i stor utsträckning delegerat avtalstvister på arbetsplatsnivå till arbetsgivarförbun-

den och "tiden som gick åt till behandling av lokala meningsskiljaktigheter begränsades på arbetsplatsnivå så mycket som möjligt".³⁴⁹ Förutsättningarna för systemet som byggde på delegering av uppgifterna blev sämre då systemet med förtroendemän stärktes vid övergången mellan 1960- och 1970-talet och den omfattande arbetarskyddsreformen i början av 1970-talet introducerade särskilda arbetarskyddsfullmäktige på arbetsplatserna. Vid samma tidpunkt ökade de lokala konflikterna och framför allt de "vilda" strejkerna vid stora industriarbetsplatser. Under åren 1971–73 förekom inom Pargasbolaget ett flertal arbetsnedläggelser antingen som en del av Byggarbetarförbundets större lönekonflikter eller – särskilt vid Pargas cementbruk i maj–juni 1972 – som lokala konflikter. En av orsakerna till att det jäste lokalt var den interna kampen i FFC mellan socialdemokrater och kommunister, och mellan majoriteten och minoriteten i det i sak även om inte formellt tudelade kommunistpartiet. Redan det faktum att konflikterna ledde till ökad personalpolitisk verksamhet i företagen bevisar att företagsledarna inte bortförklarade dem som partipolitik. Inte heller direktörerna vid Pargas Kalk nöjde sig med detta, även om fackföreningsverksamheten på bolagets centralort i Pargas leddes av minoritetskommunister som fördömt inkomstpolitiken.

Problemen hänfördes till en del till bristen på arbetskraft som i början av 1970-talet i Pargasbolaget, såväl som i många andra företag, utgjorde ett betydande personalpolitiskt motiv. Detta berodde inte enbart på konkurrensen om arbetskraft utan också på att bristen på arbetskraft konstaterades öka arbetarnas kollektiva styrka och möjligheter till löneaktioner. Man letade dock efter orsaker till konflikterna också bland fel och brister i arbetsgivarpolitiken. Då bolaget 1970 i enlighet med AFC:s anvisningar förberedde sig på vilda strejker, uppmanades disponenterna att snabbt avlägsna eventuella lokala orsaker till "berättigat missnöje". För att förebygga konflikter skulle man söka utvägar som ledde till "fruktbart samarbete"; detta uppfattades som "företagsdemokrati".³⁵⁰ Då ledningen analyserade lärdomarna av arbetskonflikten vid Pargas cementbruk på försommaren 1972 ansåg ledningen det möjligt att arbetsgivarsidan "gjort sig skyldig till många och kanhända t.o.m. grova fel". Bolaget hade antagligen tidigare behandlat frågor som berörde arbetslivet "för rutinartat". Sakari T. Lehto som nyligen tillträtt i ledningen för bolaget ville utreda de senaste vetenskapliga rönen samt hurdana system andra finländska och nordiska företag tillämpade och vilka erfarenheter de gjort. Det var nödvändigt att finna nya lösningar på problemet.³⁵¹

Faktum var att man redan hade varit på jakt efter nya lösningar. En av Lehtos första uppgifter i mars 1972 var att kalla bolagets samarbetskommitté till dess första möte. Grundandet hade aktualiserats som ett led i centraliseringen av personalpolitiken i enlighet med Sarlins organisationsreform 1969. Vid beredningen av de nya verksamhetsformerna hade man studerat svenska och norska experiment inom arbetslivet och erfarenheterna av dem såväl som beteendevetenskapliga synpunkter.³⁵²

Sarlin föreslog i början av 1966 disponentmötet att produktionskommittéerna vid bolagets olika produktionsorter skulle sammanträda en gång om året till ett gemensamt möte. Enligt bergsrådet hade exempelvis Höganäs-Billesholms

Ab i Sverige tillämpat ett dylikt förfarande som hade visat sig vara nyttigt. Disponentmötet kom till den slutsatsen att mötespraxisen måste inledas "med arbetarnas nuvarande representation, som vi inte kan få bättre, om vi inte söker samarbete". Först sedan "man fått till stånd kontakt kan man vänta sig att arbetarna inser, att de bör välja sådana representanter, genom vilka kontakten blir friktionsfri".³⁵³ Samma tankegångar upprepades i senare promemorior.³⁵⁴ Arbetsgivarnas representanter var tvungna att fundera över orsakerna till de anställdas "för oss ofta obegripliga, negativa inställning". Å andra sidan ansåg man det vara klart att en dylik inställning berodde på okunskap om de ekonomiska förutsättningarna för företagsverksamhet och att de skulle kunna rättas till med hjälp av upplysning.

Produktionskommittéerna höll sitt första gemensamma möte i Pargas i februari 1967. Då bolagets ledning förberedde sig för mötet antog den att de anställdas representanter skulle vara misstänksamma och tro att arbetsgivaren genom dessa åtgärder driver sina egna mål: "effektivitetsökning genom större arbetsinsats, inympning av sin ekonomisk-politiska åskådning". Därför måste särskild uppmärksamhet fästas vid att informationen som företagsledningen delade ut var lätt att anamma. Ett inledningsanförande som belyste det allmänna ekonomiska läget beställdes av föreningen Taloustieto som grundats 1959. Man trodde att inledningsanförandet skulle ge informationen en neutralare form som skulle vara lättare att acceptera.³⁵⁵

Informationsmötet som samtidigt var ett test lyckades enligt bolagets ledning så bra att man beslöt sig för att fortsätta med mötena. Det var dock fråga om en ömtålig konstellation. Då ledningen och disponenterna planerade följande möte som skulle hållas i Villmanstrand i början av 1968, övervägde de om de kunde gå med på de anställdas begäran att få ställa frågor om de redogörelser som representanterna för företagsledningen framförde. Det ansågs olämpligt att de anställdas representanter skulle ställa direkta frågor om föredragen. Det var tillåtet att ställa frågor som på förhand hade godkänts av vederbörande produktionskommitté. Även frågornas ämnesområde begränsades: "Arbetsgivarfrågor och övriga frågor som berör kollektivavtal kan inte diskuteras, men däremot allt som har att göra med trivsel, tekniska frågor, utveckling och annat som ligger inom produktionskommittéernas behörighet och som framföres i uppbyggande anda."³⁵⁶

Man tvingades dock snabbt att avstå från den enkelriktade informationen vid förfaranden som benämndes "internt samarbete" och senare kort och gott "samarbete". Från produktionskommittéernas första möten gick dock till samarbetskommitténs tid en linje med två viktiga principer. Den första var betonandet av uppgiften att informera och upplysa de anställda om företags ekonomi i allmänhet och det egna bolagets ekonomi i synnerhet. Den andra var att företagsledningen ville dra upp tydliga gränser för arbetsindelningen, inte bara mellan företagsledningens beslutsfattande och olika funktioner som baserade sig på personalens deltagande utan också mellan samarbete och intresseövervakning.

I början av 1970, när organisationsreformen genomfördes, utsåg Sarlin en intern projektgrupp inom förvaltningsenheten för att bereda samarbetsförfarandet. Ledare för gruppen var Egil Essén som skött bolagets informations-

frågor. Gruppen inledde sitt arbete ungefär vid samma tidpunkt som företagsdemokratikommittén inlämnade sitt betänkande och dess förslag blev färdigt ungefär vid samma tidpunkt som arbetsmarknadsorganisationernas avtal om företagets interna informationsverksamhet, i december 1970.³⁵⁷ "Projekt" hörde till den praxis och det talesätt som bolagets förvaltning börjat använda.³⁵⁸ Förvaltningens interna projekt var dock inte tillräckligt för att trygga förverkligandet; i stället utsåg Sarlin i enlighet med projektgruppens förslag i december 1970 en större "samarbetsprojektgrupp". I gruppen ingick som medlemmar representanter för personalgrupperna inklusive de inflytelserika huvudförtroendemännen, minoritetskommunisten Erkki Mäki från Pargas och socialdemokraten Tapio Kola från Villmanstrand. Projektgruppen leddes av Jürgen Schmidt, som anställdes 1949 av Emil Sarlin för rationaliseringsuppgifter i Pargas och Essén satt som sekreterare.³⁵⁹

Den stora projektgruppen åstadkom ett enhälligt betänkande i december 1971 och den nya organisationen byggdes upp i enlighet med det. Nya samarbetsorgan skapades – enligt den modell som redan centralförvaltningens interna arbetsgrupp hade föreslagit – både ovanför och nedanför produktionskommittéerna som organiserats i huvudsak enligt produktionsort. Samarbetskommittén som omfattade hela bolaget fick 18 medlemmar så att arbetarna, funktionärerna respektive ledningen hade alla sex representanter. Det här innebar att funktionärerna fick en starkare representation än vad Esséns grupp hade planerat. Representanterna för personalgrupperna valdes genom val, till en början i anslutning till valet av produktionskommittéer, och i valet av representanter tillämpades proportionalitet mellan orterna. Arbetsplatskommittéer grundades på arbetsplatserna med minst 40–50 anställda. I december 1976 meddelade bolaget forskarna i företagsdemokrati vid Turun kauppakorkeakoulu att dess samarbetsorgan utgjordes av bolagets samarbetskommitté, 17 produktionskommittéer och ungefär 50 arbetsplatskommittéer.³⁶⁰ Samarbetskommittén hade i allmänhet fyra möten per år i likhet med produktionskommittéerna, medan arbetsplatskommittéerna samlades ungefär en gång i månaden. Produktionskommittéerna fortsatte med sina årliga möten i Pargas-bolaget ännu under samarbetskommitténs tid, ända tills lagen om samarbete i företag som trädde i kraft 1979 satte punkt för hela produktionskommittéorganisationen.

Samarbetet innefattade mycket annat än nämnda organs möten. Projektarbetet som börjat tillämpas i förvaltningens interna verksamhet efter medlet av 1960-talet utvidgades till att omfatta också representanter för personalen. Representanter för personalgrupperna vid bolagets olika produktionsenheter fick arbeta som medlemmar i ett antal olika personalpolitiska projekt och arbetsgrupper. Ämnesområdena omfattade på 1970-talet allt från tobaks- och hälsouppllysning till sparsamhets- och produktivitetskampanjer och riktlinjerna och reglementen för personalpolitiken utarbetades i projektgrupper underställda samarbetsorganisationen. Samarbetskommittén hade beslutanderätt endast i sådana frågor som "den ansvariga instansen" hade delegerat beslutanderätten³⁶¹. I projekten var en delegering möjlig utan bestående förändringar i maktfördelningen.

Samtidigt som utbildningen i ledarkunskaper utvidgades i enlighet med principerna för målstyrning (*Management by Objectives*, MBO) anordnades utbildning också för arbetarna och funktionärerna som deltog i samarbetsorganisationen. Det första, fyra dagar långa samarbetsseminariet anordnades i januari 1973 och följande i december samma år. Psykologerna Lauri Pentti och Yrjö-Paavo Häyrynen svarade för innehållet i seminarierna.³⁶² Det var uppenbart viktigt för bolagets ledning att övertyga de anställdas representanter om att samarbetet utgjorde ett av den vetenskapliga expertisen bevisat behov och inte en täckmantel för arbetsgivarintressen.

Det var dock inte lätt att driva igenom ett synsätt enligt vilket samarbetet hade sin utgångspunkt i bolagets olika aktörers gemensamma intressen och att det avvek från intresseövervakningen som gav uttryck för de olika gruppernas särskilda förmåner och kompromisser gällande dem. Personalrepresentanterna i samarbetskommittén måste kunna omfatta olika roller. Redan i PK-tidningens första egentliga artikel om förtroendemannaverksamheten, en intervju med huvudförtroendemän Mäki 1969, hade de motstridiga förväntningarna som riktas mot förtroendemännen tagits upp. Mäki ville göra det klart att förtroendemannen inte var en opartisk medlare i konflikter, i stället var han arbetarnas representant. Som motvikt skrev AFC:s Heikki Pärnänen i samma nummer av personaltidningen om företagsdemokrati som enligt honom borde uppfattas som samarbete utgående från företagets gemensamma mål.³⁶³

Representanterna för personalen i samarbetskommittén satte ibland på prov regeln enligt vilken det inte var tillåtet att behandla frågor som hörde till kollektivavtalssystemet i samarbetskommittén.³⁶⁴ Lagen om samarbete inom företag som trädde i kraft 1979 utgjorde också en utmaning för Parteks samsarbetspraxis. Lagen avvek tydligt från de alternativ som varit klarast synliga i diskussionen om företagsdemokrati. Projekten som haft som mål en genomgripande förändring av maktförhållandena inom arbetslivet sopades åt sidan och lagen etablerade inget nytt system för medverkan som skulle vara separat från systemet för intressebevakning. Samarbetsförfarandet kom till med samverkan av FFC och AFC och det baserade sig på de lokala och arbetsplatsbaserade aktörerna samt förfarandena i arbetsmarknadens förhandlings- och avtalssystem. Relativt snabbt började samarbetsförfarandet snarare representera ett hot än inflytande för personalen. Begreppet steg fram i offentligheten främst då stora nedskärningar av arbetsplatser hotade och då företagen i enlighet med lagen var skyldiga att förhandla med representanter för de anställda.

Ungefär vid samma tidpunkt som samarbetslagen stadgades och trädde i kraft ifrågasatte förtroendemännen framtidsutsikterna för bolagets egen samsarbetsorganisation.³⁶⁵ De fackavdelningar vid Byggarbetarförbundet som varit verksamma i Partek höll i november 1979 i Helsingfors ett gemensamt möte som ansåg att samarbetskommittén borde läggas ned eftersom den var "ett onödigt överlappande organ vars program och rekommendationer inte är bindande och saknar betydelse från lagens synpunkt sett". Fackavdelningarnas representanter och förtroendemännen föreslog att samarbetskommittén skulle ersättas med en samsarbetsdelegation för hela företaget i enlighet med samsarbetslagen. Bolagets ledning ville däremot behålla en egen samsarbetskommitté.

Detta kunde också motiveras med samarbetslagen, genom att tolka att lagens målsättning var "personalens deltagande och inflytande i frågor som gäller deras eget arbete på en så bred bas som möjligt". Samarbetskommitténs möte som behandlade fackavdelningarnas brev avslutades efter "en mycket livlig diskussion" med ett beslut om att kommittén skulle fortsätta med sin verksamhet.³⁶⁶

I början av 1980-talet uppstod en arbetsfördelning enligt vilken samarbetskommittén fortsatte med sin verksamhet parallellt med lokala förhandlingsförfaranden som de på samarbetslagen baserade "samarbetsparterna" tillämpade. Representanterna för personalen ville exempelvis genom sina gruppmöten befästa tanken om att "samarbetsparterna" var representerade också i samarbetskommittén. Å andra sidan utnyttjade företagsledningen samarbetskommittén för att främja formerna för personalens deltagande i enlighet med de nya ledarskapsläror. Enligt detta var det samarbetskommitténs uppgift att bygga broar mellan det i avtal och lagar förutsatta representativa samarbetet och det direkta samarbetet som det dagliga arbetet inkluderade och krävde.³⁶⁷ I början av 1980-talet blev kvalitetstänkande ett slagord också i Finland. Kvalitetscirklar enligt "japansk modell" utgjorde den mest kända tillämpningen av detta tänkesätt. Idén med en kvalitetscirkel presenterades för Parteks samarbetskommitté 1980 och 1982 började man i bolaget anordna "utveckling av kvalitetstänkandet inom samarbetet", vilket avsåg i första hand s.k. kvalitetsmöten.³⁶⁸ Samarbetskommittén uppnådde inte någon särskilt synlig styrande ställning i dessa sammanhang. Kurt O. Wiik, förtroendemän för industrifunktionärerna i Pargas som hade deltagit i kommitténs arbete och i många projekt i anslutning till det, skrev 1983 i bolagets lokala tidning *Paraset*, "att 'folket' egentligen inte alls känner till samarbetskommittén".³⁶⁹

De många organisationsreformerna i Partek, inriktningen på flera branscher, internationaliseringen och tillämpandet av koncernstrukturerna krävde kontinuerlig omvärdering av samarbetsformerna på 1980- och 1990-talet, vilket också lagstiftningen förutsatte. År 1990 inkluderades i samarbetslagen författningar om internt samarbete i koncerner, dvs. koncernsamarbete. År 1994 godkände Europeiska Unionen direktivet om "europeiska företagsråd" (*European Works Councils*, EWC). Direktivet förutsatte att företag som hade verksamhet i fler än ett land inom det Europeiska ekonomiska samarbetsrådet måste antingen genom avtal eller i enlighet med direktivets minimikrav grunda ett representativt system för internt informationsutbyte och deltagande. I Finland inkluderades författningarna om nationellt förverkligande av det internationella koncernsamarbetet i samarbetslagen. Innan direktivet trädde i kraft ingick man vid Partek, i likhet med många andra koncerner, ett avtal om koncernsamarbete. Den 2 februari 1996 undertecknades avtalet *Partek Personnel Meeting* (PPM), vars parter var koncernledningen och representanter för dotterbolagen i de länder som direktivet gällde. Vid övergången till 2000-talet hade Partek vid sidan av det i EWC-direktivet förutsatta koncernsamarbetet också nationellt – som förutsattes av den nationella arbetsrätten – koncernsamarbete i Finland och Sverige.

Multinationella Partek, som först minskat på sin bindning vid byggnadsproduktion genom att diversifieras och därefter profilerat sig som ett

verkstadsföretag, står utanför de egentliga tidsgränserna i denna undersökning. I ljuset av upplysningarna om denna fas är det dock möjligt att tolka betydelsen av tidigare samarbetsformer. Den frivilliga samarbetspraxis som inleddes i samband med produktionskommittéernas första gemensamma möte 1966 skapade den ideologiska grunden för det senare internationella eller multinationella concernsamarbetet. Såväl i Finland som i andra länder hade man redan tidigare tvistat om vilken betydelse personalens deltagande skulle ges. Från 1980-talet framåt befastes den linje enligt vilken deltagandet motiverades och utformades till en del av *Human Resource Management*. Exempelvis EU:s direktiv om företagsråd avvek från planerna som uppgjorts på 1970-talet och som utgick från traditionen med intressegruppernas inbördes avtal. I direktivet poängterades uttryckligen företagets (koncernens) interna information och kommunikation.³⁷⁰ Vid undersökning av hur direktivet har tillämpats har man konstaterat att de flesta direktörerna för multinationella företag anser företagsråden vara ett medel för Human Resource Management; det är visserligen bara några få som anser att det är ett effektivt medel. Ett centralt kriterium utgörs av i hur stor utsträckning verksamhetsformen hjälper till att stärka personalens förståelse för de beslut som företagsledningen fattar.³⁷¹ Det var uttryckligen denna synvinkel som var dominerande vid starten av Pargas Kalks "interna samarbete" i slutet av 1960-talet.

Det uttalade målet för företagsledningen i de kampanjer som organiserades med hjälp av samarbetskommittén på 1970-talet och som förutsatte personalens deltagande var en ändring av attityden hos arbetarna. Industrins allmänna sparkampanj åren 1975–76 och Parteks egen lönsamhetskampanj åren 1978–79, som visserligen tog efter den värsta konkurrenten Lohja, hänförde sig till traditionen med förslagsverksamhet. Likväl beskrev de också det faktum att under recessionen som följde efter den s.k. oljekrisen var det lättare än tidigare för näringslivet att hänvisa till konkurrenskraften som en gemensam fördel. På riksomfattande nivå bevisades denna förändring av mötet mellan politiska beslutsfattare och inflytelserika intressegrupper som hölls i september 1977 och dess konsensus, "Korpilampi-andan". Beaktansvärt i Parteks kampanjer var en övergång från sparsamhet till produktivitet – ett steg vidare i engagerandet av de anställda i det företagsekonomiska tänkesättet. Linjen fortsatte i början av 1980-talet genom introduktion av kvalitetstänkandet.

I de ekonomiska översiktterna som Parteks verkställande direktör presenterade för samarbetskommittén upprepades under senare hälften av 1970-talet kravet om att "vi" genom en förändring skulle anpassa oss till de nya förhållandena vilka inkluderade en kommande stagnation inom byggverksamheten i Finland. Det var dock en arbetsdryg process att samordna förändring och trygghet. Som grundläggande mål för bolagets personalpolitik hade 1973 fastställts "att inom de av omständigheterna tillåtna gränserna skapa bestående, stabila anställningsförhållanden och en trevlig och trygg arbetsmiljö samt värva och utveckla kompetent personal och bibehålla de i anställningsförhållandet inkluderade ekonomiska förmånerna på en hög nivå". När elementfabriken i Nekala i Tammerfors lades ned 1977 hänvisade dess personal i bitter ton till denna princip och ställde frågan om det fanns täckning för betoningen av en "människovänlig personalpolitik".³⁷² Bolagets produktivitetskam-

panj räkenskapsåret 1978–79 gick för sin del ut med ett budskap om att förändring är förutsättningen för trygghet. En tävling anordnades om temaårets slogan, den vanns av Ari Lyden från Nastola med sitt förslag "Säkra din framtid, förbättra produktiviteten" (Takaa tulevaisuutesi, nosta tuottavuutta).³⁷³

"Affärlivet kräver snabba beslut. När alla grupperna från högsta nivån och ända ned inser vad det är fråga om blir det förhoppningsvis möjligt att fatta snabba beslut", sade Sakari T. Lehto 1984 till socialdemokraternas huvudorgan Demari. Intervjun med honom hade fått rubriken "Partek – en främmande fågel inom företagsvärlden. Företagsdemokrati ger firman slagkraft". Ett experiment hade nyligen inletts inom Parteks interna samarbete i vilket samarbete organiserades också mellan koncernnivån och den lokala nivån, på resultatenhetsnivån. "Avsikten är att ännu bättre än tidigare berätta för personalen om kalla fakta i den utomstående världen." Lehto var rädd för den svenska modellen i enlighet med medbestämmandelagen från 1977. Enligt honom bromsade den på ett ödesdigert sätt upp företagens beslutsfattande. Samarbetet som Lehto förespråkade – i intervjun talades om "företagsdemokrati" i enlighet med arbetartidningens anda – skulle leda till ett fullständigt motsatt resultat. Det skulle bli möjligt för företagsledningen att snabbt reagera på nya situationer eftersom de anställda skulle inse att lösningarna är nödvändiga.³⁷⁴

Jämförelsen med Sverige kan ha innehållit även annat än en jämförelse av formella institutioner. Den finländska rättframma ledarskapsstilen avvek från svenskarnas uppfattning om demokrati som baserade sig på omfattande diskussioner. Faktum var dock att när relationerna inom det finländska arbetslivet började närma sig den "svenska modellen" som stödde sig på stark organisering och ett centraliserat avtalssystem, började denna modell falla sönder. "Saltsjöbadsandan" som baserat sig på centralorganisationernas avtal från 1938 började försvagas på 1970-talet och arbetslivsrelationerna i Sverige fick åter en politisk prägel. Arbetarrörelsen yrkade på en relativt långtgående ekonomisk demokrati och arbetsgivarna inledde en ideologisk attack mot dess mål, särskilt de s.k. löntagarfonderna. Samtidigt gav de uttryck för starkt missnöje med det centraliserade avtalssystemet och dess ekonomiska effekter som de tidigare hade understött.³⁷⁵ Också i Finland fick kraven på ett konkurrenskraftigt näringsliv en mer framträdande roll i fastställandet av arbetslivets agenda, men ur konfliktsynvinkel sett var riktningen den motsatta än i Sverige. Under den senare hälften av 1970-talet började relationerna inom arbetslivet gå i en opolitisk riktning. Detta innebar ett pragmatiskt erkännande av såväl villkoren för marknads- och företagsekonomi som fördelarna med ett kollektivt förhandlings- och avtalsförfarande. Partek utgjorde ett exempel på denna förändring.

FÖRETAGET, HISTORIEN OCH "VI"

Då man motiverar organisationsförändringar skapar man en bild av hur allt var tidigare. Skillnaden jämfört med det tidigare framhävdes starkt t.ex. i samband med organisationsreformerna i Pargasbolaget på 1970-talet. Detta reflek-

teras redan i bytet av namnet Pargas Kalk till Partek, som först användes som bolagets marknadsföringsnamn och fr.o.m. början av 1978 som dess officiella namn. Då förändringen diskuterades ingick i bilden av det förgångna vissa drag som vid en närmare betraktelse inte riktigt passade ihop. Från management-lärorna antogs en tolkning enligt vilken arbetstagarna tidigare hade behandlats som kostnadsfaktorer, men att man "nu" insåg att människan utgjorde en resurs för företaget. Samtidigt betonades dock i samband med *Change Management* (förändringsstyrning) i företaget att den allt hårdare konkurrensen krävde ett slutgiltigt avståndstagande från den paternalism, som ansågs ha styrt det dagliga livet under gångna tider.

Det har tidigare framgått att en central ställning för människan i produktionsprocessen inte var någon ny idé inom ledarskapsläran då Pargasbolaget och övriga finländska företag organiserade sin personalförvaltning i slutet av 1960-talet och början av 1970-talet. Lika ohållbar är uppfattningen att det tidigare rådde en paternalistisk idyll. Myterna och stereotyperna som ingår i tolkningarna är dock intressanta. Exempel på liknande berättelser om samhällen som uppstått kring en fabrik och om deras patroner innehåller mytiskt stoff. Det skulle vara möjligt att undersöka sådana berättelser med folkloristikens metoder. En viktig infallsvinkel då man forskar i förändringar är frågan om hur aktörerna tolkar historien när de motiverar förändringen. På basis av denna studie är det möjligt att framföra en del generaliseringar om på vilket sätt det förgångna, nutiden och framtiden har tolkats då man talat i företagens namn och hur företaget och människorna inom det har inkluderats i dessa tolkningar.

Sett ur synvinkeln vid övergångsskedet mellan 1970- och 1980-talet – då ett marknadsbaserat tankesätt betonades – var det lätt att dra slutsatsen att produktionens perspektiv dittills hade dominerat Pargasbolagets verksamhet. Men vilken betydelse hade detta haft med tanke på vilken typ av historisk aktör företaget hade varit och hur man uppfattade de i företaget arbetande människornas förhållande till företagens aktörsroll? Också i detta hade det skett förändringar under bolagets historia.

Otto Moberg och Emil Sarlin förhöll sig allt annat än likgiltigt till marknaden. Deras affärsidé och strategi för att öka sina personliga förmögenheter baserade sig på en ökande efterfrågan av kalkprodukter. Särskilt för Sarlin och för många av hans samtida utgjorde detta dock en del av en större vision, där den ökande rationaliteten inom produktionen dominerade den historiska utvecklingen. För att kunna anpassa sig och delta i denna process måste man ha ingenjörskunskaper. Förhållandet mellan det moderna och det traditionella var dock en invecklad fråga särskilt då det gällde användning, förnyande och administration av arbetskraft.

När Pargas Kalkbergs Aktiebolag växte till ett storföretag behövdes det allt flera nya arbetare såväl för stadigvarande arbetsuppgifter som för uppgifter som varierade i enlighet med årstider och byggnadsprojekt. Det var inte möjligt för hierarkin inom arbetsorganisationen att forma sig till husbondens personliga makt på samma sätt som inom allmogekonomin. Den industriella organiseringen av produktionen inkluderade anpassning av arbetarna till en ny ordning beträffande tid, utrymme och makt. Olika former av livet på landsbygden övergick dock till nya sammanhang. Detta var möjligt redan av

den orsaken att en stor del av det industriarbete som Pargasbolaget hade att erbjuda utgjorde tungt fysiskt arbete som utfördes utomhus precis som i gamla tider. Att skapa en industriell ordning innebar för bolagets ledning inte bara att traditioner som begränsat arbetseffektiviteten raserades – samtidigt upprätthölls de traditionella normerna som gällde hårt arbete och lydnad.

Arbetarkollektiviteten som hade upplevts som ett hot förde med sig såväl gammalt som nytt. En viktig roll innehade de maktresurser som arbetarna fått tack vare ökande efterfrågan på arbetskraft, men därtill hade många gamla och nya faktorer utanför arbetsmarknadsmekanismen betydelse: folkliga moralkoder, folkets hävdvunna agg mot överheten, nationell insikt som skapade nya ideal om jämställt medborgarskap och därigenom måttstockar för kritiken av rådande sociala förhållanden, en ny socialistisk klasskampsideologi som hade anknytning till det gamla religiösa budskapet om hur en gång de sista skall komma som först och de första skall bli sist. På grund av språkförhållandena var de sociala spänningarna i Pargas speciella. Vanligen introducerade svenskspråkiga fabriksdirektörer och ingenjörer i egenskap av utomstående en ny ordning i en finskspråkig landsbygdsmiljö. I Pargas däremot kom en "utomstående" finskspråkig arbetarbefolkning och hotade den gamla ordningen i den svenskspråkiga skärgårdssocken och – på grund av sin socialistiska inriktning – också den av Kalkbergs-bolaget skapade nya ordningen.

Från mitten av tjugotalet inleddes i Pargasbolaget en fas som kan kallas systematisering av paternalismen. Olika former av "arbetaromsorg" från bostäder till yrkesskola och från skyddskår till sjukkasse utgjorde ett svar på de materiella och andliga behov som förnyandet av arbetskraften hade, men också på de utmaningar som arbetsgivarauktoriteten ställdes inför. Pargasbolagets verksamhet formades som ett resultat av inbördes jämförelse och benchmarking mellan finländska industriföretag och med bistånd av arbetsgivarorganisationerna. Till exempel intressekontoret och arbetssäkerhetsverksamheten representerade också en internationell diffusion av sociala innovationer. Den moderna arbetsgivarpaternalismen var ett internationellt fenomen. Den bearbetade den traditionella principen om reciprocitet mellan skydd och lydnad samt anpassade den till att betjäna den industriella moderniseringen.

I vilken utsträckning arbetstagarnas kollektiva verksamhet var möjlig vid sidan av paternalistisk praxis varierade från land till land. Från nämnda tidsperiod finns det exempel från Sverige och Norge på koexistens mellan arbetsgivarpaternalism och fackföreningsrörelsen.³⁷⁶ I Finland lyckades industriarbetsgivarna hålla sig till en verksamhetslinje som avvisade fackföreningarnas deltagande i fastställandet av arbetsvillkoren och de lyckades befästa denna linje särskilt under den ekonomiska depressionen och Lapporörelsen i början av 1930-talet. Det paternalistiska industrisamhället avsåg att kväsa all verksamhet som gav utlopp för sociala konflikter. Detta mål gav lokal praxis en nationalistisk och historisk laddning: enligt Pargasbolagets bergsråd, ingenjörer och tjänstemän handlade det om det vita arvet från 1918.

Paternalistiska principer och förfaranden levde kvar och t.o.m. förstärktes i Pargasbolaget efter andra världskriget. Industriarbetsgivarna blev dock tvungna att erkänna verksamheten som utgick från intressekonflikter, fackför-

eningsrörelsen, och finna sig i kollektiva förhandlingar och avtal. De nya prioriteringarna i företagets nationella uppgift bidrog också till att forma idealen om företaget som en gemenskap som styrdes av dess ledning.

Kalkbergs-bolaget uppträdde redan på 1920- och 1930-talet i offentligheten som nationell aktör som uppfyllde viktiga samhällsekonomiska uppgifter. Den inhemska kalk- och cementproduktionen invercade positivt på det nationella välståndet: den kombinerade industri och byggnadsverksamhet, industri och jordbruk, hemmamarknadsindustri och exportindustri. En dylik organistisk eller funktionalistisk tolkning utvidgades efter andra världskriget, fick fler skikt och inkluderade ännu tydligare än tidigare också de anställda som en del i företagets roll som aktör. Alla uppfyllde en arbetsfördelningsbaserad uppgift som en del av en större helhet. Detta synsätt tillämpades på bolagets ställning inom samhällsekonomin, de lokala enheternas ställning i bolaget och de enskilda arbetstagarnas och tjänstemännens ställning i arbetsorganisationen. Försök gjordes att inpränta synsättet i de anställda med hjälp av olika "PK"-funktioner som byggde upp bolagsgemenskapen, exempelvis PK-tidningen som grundades i slutet av 1940-talet. Organismen eller maskineriet och varje lem eller kugge arbetade allt effektivare och mer rationellt. Ingenjörfilosofin som betonade produktionsmässig rationalitet bidrog här till att berättiga såväl en hierarkisk arbetsorganisation som privat företagsverksamhet. Finlands Industriförbund, den gemensamma ekonomipolitiska intresseorganisationen för Pargasbolaget och de övriga industriföretagen som var aktiva på hemmamarknaden, poängterade redan efter depressionen på 1930-talet att det arbetade förutom för en "privatekonomisk rationalisering" också för en "samhällsekonomisk rationalisering".³⁷⁷ I de sammandrag av årsberättelsen som publicerades på 1950-talet i PK-tidningen betonades hur liten betydelse vinsten hade i företagets prestationer.

Senast vid övergången till 1970-talet blev detta sätt att framföra företagets roll som nationell aktör tvunget att stiga åt sidan för ett annat sätt att betrakta förhållandet mellan företagsekonomi och samhällsekonomi. Enligt detta synsätt fördelade samhällsekonomin inte längre uppgifter till företagsverksamheten utan ställde begränsningar och villkor samt skapade förutsättningar. Denna förändring har i Parteks egen historiebeteckning karaktäriserats som en övergång från produktionsorientering till marknadsorientering. Det var ingenting nytt att betona konkurrenskraften. Konkurrenskraften hade dock tidigare gällt uppfyllandet av en på förhand tillägnad produktionsuppgift. Nu fokuserades frågan om vad och var ett företag bör producera för att uppnå framgång på ett nytt sätt. Begrundandet av frågan konkretiserades i Sakari T. Lehtos åtgärder för att skilja åt Pargas Kalks öde från den finländska byggnadsproduktionens utveckling.

De tidigare argumenten som företagsledningen hade använt i anslutning till skapande och underhåll av bolagsgemenskapen lämnades nu därhän. En centraliserad organisation av personalförvaltningen innebar inte i sig ett avbrott. I den utvidgades den funktionella rationaliteten i företagets förvaltning samt uppfylldes de krav som förstärkningen av det kollektiva intresseövervakningssystemet ställde. Modeller av organismen eller maskineriet var dock inte längre tillräckliga för att beskriva personalens medverkan i företa-

gets roll som aktör. I och med att förutspående av och anpassning till marknadskraven poängterades var företaget uttryckligen en marknadsaktör med resurser av varierande slag. Denna konstellation riktade kontroversiella tryck på relationen mellan personalen och företaget. Personalen skulle engagera sig som en del av företaget, av "oss", men samtidigt skulle den utgöra en flexibel resurs för företaget beträffande såväl mängden som kvaliteten. Företagets interna samarbetsorganisation som utvecklats på 1970-talet hade som mål att förändra tänkesättet särskilt hos personalens representanter så att det skulle vara möjligt att främja båda målsättningarna samtidigt.

Vid fastställande av arbetslivets krav började begreppet *human resources* användas internationellt på 1970-talet.³⁷⁸ I Partek började begreppet "personalresurser" förekomma i slutet av årtiondet som beteckning för området med personalförvaltning. I olika kontexter är det möjligt att använda begreppet för att hänvisa antingen till personalens resurser eller till personalen som resurs. Uttrycket "vi", som både Partek och andra företaget gillade, definieras i dessa fall på olika sätt; i det förstnämnda är "vi" mer omfattande och inkluderar personalen, i det senare är "vi" företaget, som betraktar personalen som sitt redskap. Pronomenet "vi" som hänvisar till en identitet och en gemenskap har efter 1970-talet också i övrigt blivit besvärligare än tidigare.

Parteks skeden efter 1970-talet skulle kunna tjäna som ett exempel, om man i postmodern anda vill bevisa att avbrott har trängt undan kontinuiteten. I början av 1970-talet var Pargas Kalk i första hand inriktat på att tillfredsställa inhemsk efterfrågan på kalkbaserade produkter med hjälp av inhemska produktionsanläggningar och inhemsk arbetskraft, såsom det hade gjort under sin dittillsvarande existens. Vid millennieskiftet är Partek i första hand ett verkstadsföretag. Det har produktionsanläggningar i ett tjugotal länder och 60 procent av koncernens anställda arbetar i ett annat land än Finland. Trots detta lever historien i Partek och i andra motsvarande koncerner på flera sätt.

Frågan om traditioner trängde sig med i diskussionen om arbetslivet, då oron för "den japanska modellen" blev aktuell i USA och Västeuropa på 1970- och 1980-talet. Det uppstod en ny typ av "modellmedvetenhet". Denna inkluderade kontinuerlig jämförelse för identifiering av allmängiltig *best practice* eller en egen särskild styrka. Debatten om olika kapitalistiska modeller³⁷⁹ som stödde sig på den s.k. nyinstitutionalismen, har ifrågasatt uppfattningen enligt vilken traditioner är enbart en börda från det förgångna som gör företaget otympligt, såsom nyliberalismen med sina starka konvergensbindningar har gjort. Många debattörer har resonerat att traditioner har positiva betydelser då företagen i sin personalpolitik samtidigt försöker främja både flexibilitet och engagemang. Den anglosaxiska marknadsinriktningen har ställts mot den japanska bolagsgemenskapen och den tyska professionsbaserade inriktningen,³⁸⁰ även om den ekonomiska krisen i Asien på 1990-talet och svårigheterna som ekonomin i Tyskland har brottats med gjorde dessa modeller mindre attraktiva.

För ett företag som omvandlats till en multinationell koncern och vars struktur och branschförändringar har skett via otaliga företagsförvärv, är mötet med dess historia inte helt oproblemiskt. Management-lärda som gärna använder högtidliga uttryck talar om kulturkrockar. Krockar uppstår som en följd av internationalisering av produktionen, produktmarknaderna

och finansmarknaderna samt redan vid inhemska företagsförvärv. Behovet att beakta skillnader i kulturen är en del av ett fenomen som vissa sociologer har karaktäriserat som ett krav på ännu större reflexivitet, dvs. att verksamheten inbegriper kontinuerlig och snabb, i det närmaste i realtid utförd observation av grunderna för och resultatet av verksamheten.³⁸¹

Traditioner utgör dock inte endast något på förhand givet. Forskningen i nationalismen har betonat att traditioner ofta är skapade med sikte på ett speciellt ändamål, vilket trots allt inte minskar deras betydelse.³⁸² Enligt den brittiska sociologen Anthony Giddens är traditionerna i dagens "posttraditionella" samhälle medvetet reflekterade, oberoende av om de förekommer som fundamentalism eller en dialog mellan kulturer. Människor har inte bara en möjlighet utan är också tvungna att göra val som gäller deras identitet och de gemenskaper de tillhör.³⁸³

För att låna kulturhistorikern Hannu Salmi kan man säga att i ett företag som Partek har historien blivit en nyttighet.³⁸⁴ Den utgör en ingrediens i produktifieringen av företagsbilden. En lämplig kombination av förändring och varaktighet upplevs utgöra en viktig del av företagsbilden.³⁸⁵ De som arbetar i företaget förväntas dock inte längre fästa sig permanent vid företagsgemenskapen. Ett dylikt ideal skulle sakna stöd hos människornas livserfarenheter. Endast en liten del av personerna som jobbar på Partek vid ingången till 2000-talet kan säga att deras arbetsplats har sitt ursprung i beslut som Moberg och Sarlins fattade. Majoriteten av dem för vilka Pargas Kalkbergs Aktiebolag utgör en del av den egna arbetsplatsens eller hemtraktens historia arbetar utanför Partek. Partek utgör ett "paraply"³⁸⁶ för bolagets resultatansvariga affärsområden och det stora antalet produktionsenheter inom dessa områden, som ligger fjärran från bolagets ursprungliga bransch. Även personalförvaltningen decentraliserades under 1990-talet. "Inom varje affärsområde finns nu en egen personalorganisation, som tillsammans med koncernens personalfunktion utgör ett aktivt samarbetsnät", konstaterades det i årsberättelsen 1999.³⁸⁷ Inom en dylik multinationell koncern, på en lägre nivå än koncernnivån, kan det leva gamla och uppkomma nya "vi"-aktörer.³⁸⁸ Projekt på koncernnivå, exempelvis rekryteringsprogrammet *New Talent* som inleddes 1999 och incitamentprogrammet *Partek Bonshare* som startade år 2000, avser att göra bilden av Partek som arbetsgivare mer lockande.³⁸⁹ Trots detta kan ett "vi" som inbegriper hela koncernen utgöra en relativt tunn och situationsbaserad identitet för majoriteten av de anställda. Samtidigt har en utåt sett entydig företagsbild stigit i värde på ett sätt som kan mätas i företagets marknadsvärde.

Det primära orosmomentet på koncernnivå är hur placerarna ser på företaget. Förändringen har omfattat också personalens representanter. I slutet av 1940-talet började även förtroendemännen i de lokala produktionskommittéerna medverka – ibland mer, ibland mindre välkomna och entusiastiska – i arbetet med att identifiera problem i produktionsprocessen och finna lösningar på dem. Genom systemet för medverkan på bolagsnivå som institutionaliserades på 1970-talet eftersträvade bolagets ledning att de anställda, och i första hand deras representanter, skulle godkänna det affärsekonomiska tänkesättet som betonade att produktmarknaden måste tas i beaktande och förutses. Inom skötseln av placerarrelationer, som fick en helt ny vikt på 1990-talet,

hänvisas till en kunnig, engagerad och enligt kundens behov fungerande personal som en resurs för företaget. Representanterna för personalen förväntas omfatta denna synvinkel. Vid presentationer som har riktats till investerare har de anställdas huvudförtroendeman ibland varit med och representerat företaget.

En representant för personalen som studerar engelska inom ramen för koncernsamarbetets behov kan konstatera att beroende på sammanhanget betyder förkortningen "IR" antingen *Industrial Relations*, dvs. arbetslivsrelationer eller *Investor Relations*, placerarrelationer. Endast det sistnämnda förekommer vid tidpunkten för denna skrivelse, i februari 2002, i Partek-koncernens uppdragsbeskrivningar, publikationer och på koncernens webbsidor.

HÄNVISNINGAR

- 1 Jfr Looise & van Riemsdijk 1998; Dulebohn, Ferris & Stodd 1995, 29.
- 2 Eräsaari & Rahkonen 1975.
- 3 Se t.ex. Joyce 1980; Magnusson 1988; Svensson 1988.
- 4 Larsson 1994, 103–105.
- 5 Svensson 1988.
- 6 Arbetsmarknaden och löner behandlas av Sakari Heikkinen i detta verk.
- 7 Keravuori 1948.
- 8 Lilja 1987.
- 9 Styrelse 27.11.1898 § 9. PCA.
- 10 Nyström 1951, 29–30.
- 11 "Sista gången tuff-tuff". PK-tidningen 2/1953.
- 12 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. PCA. – Uttrycket "utvidgningsprogrammet" härstammar från föregående berättelse.
- 13 Styrelse 1.7.1911 § 1. PCA.
- 14 Nyström 1951, 122.
- 15 Samma, 255.
- 16 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1912, afgifven af Styrelsen till ordinarie bolagsstämman våren 1913. PCA.
- 17 Konstantin Jansson: Kertomus Helsingin piirin ammattientarkastajan toiminnasta v. 1911. – Suomen Teollisuusahallituksen Tiedonantoja. Viideskymmenes kuudes vihko. Helsinki 1913, 63.
- 18 Lönestatistik för år 1912. Löner. A 4/4. PCA.
- 19 Kalkyl öfver eventuellt dyrtidstillägg för personer med en inkomst af högst 200 mk. Löner. A 4/4. PCA.
- 20 Styrelse 11.7.1917 § 2. PCA.
- 21 "Kalkbruket i Pargas var just inte märkvärdigt för 50 år sedan". PK 1/1949.
- 22 Kalkyl öfver eventuellt dyrtidstillägg för personer med en inkomst af högst 200 mk. Löner. A 4/4. PCA.
- 23 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1913 avgifven av Styrelsen till ordinarie bolagsstämman i maj 1914. PCA.
- 24 Suistoranta 1985, 281; se också Jernström 1928.
- 25 Sosialisti 5.4.1913.
- 26 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1913 avgifven av Styrelsen till ordinarie bolagsstämman i maj 1914. PCA.
- 27 Bolagstämma 24.3.1901; styrelse 18.6.1900 § 4. PCA.
- 28 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags värksamhet under år 1905 afgifven till bolagsstämman den 31. mars 1906. PCA.
- 29 Konstantin Jansson: Läntisen piirin ammattientarkastajan kertomus vuodelta 1908. – Suomen Teollisuusahallituksen Tiedonantoja. Neljäskymmenes kahdeksas vihko. Helsinki 1910, 66.

- 30 Styrelse 26.6.1914 § 6. PCA.
- 31 Bostadsförhållandena inom P.K.A.B:s arbetarpersonal. Bostadsförhållanden. A 4/10. PCA.
- 32 Samma.
- 33 Waris 1973, 182–192; Markkola 1994, 69–90.
- 34 Beträffande Outokumpu, se Kuisma 1985, 93; beträffande Nokia se Koivuniemi 2000, 81–82.
- 35 Styrelse 14.9.1909 § 2. PCA.
- 36 Styrelse 26.6.1914 § 6. PCA.
- 37 Douglas 1994, 4–6, 136–140, 176–179.
- 38 Styrelsen 8.2.1916 och 3.3.1916 (om Wieses och Arppes anställning). PCA.
- 39 Ordinarie bolagsstämma 18.5.1925 § 5. Samma ämne diskuterades på initiativ av hovrättsrådet G. Arrhenius också vid följande bolagsstämma. Ordinarie bolagsstämma 23.11.1925 § 4. PCA.
- 40 Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1916. PCA.
- 41 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags värksamhet under år 1906, afgifven af Styrelse till ordinarie bolagsstämman i april 1907. PCA.
- 42 Suistoranta 1985, 350–351.
- 43 Samma, 384.
- 44 Työtilastollinen Aikakauslehti, nämnda år.
- 45 Samma 1913, 196–197.
- 46 T.ex. 1909 var den dagliga arbetstiden i gruvan i Limberg 10 timmar från mars till oktober, 8 ½ timmar i februari och november, 7 ¼ timmar i januari och 7 timmar i december. Berättelse skriven av Bror Krook "Driften vid Pargas Kalkbergs Aktiebolag år 1909", ingick som bilaga i årsberättelsen 1909. PCA.
- 47 Handskrivet koncept "Ordningsregler". Arbets- och ordningsreglementen. A 4/8. PCA. – Konceptet som saknar datum kan dateras till tiden mellan 1910, som framgår av vattenstämpeln på pappret, och strejken i april 1913. Det är osäkert om de i konceptet föreslagna reglerna trädde i kraft i oförändrad form; dess arbetstidsnormer är i alla fall de samma som förekom i nyheterna om strejken i april 1913 (Åbo Underrättelser 11.4.1913 "Strejk vid Pargas Kalkbergs a.b.").
- 48 Sosialisti 10.4.1913 "Lakko Paraisten kalkkitehtaalla".
- 49 Samma.
- 50 Åbo Underrättelser 11.4.1913 "Strejk vid kalkfabriken i Pargas".
- 51 Sosialisti 12.4.1913 "Paraisten lakko päättynyt" ("Lähiseuduilta") och "Paraisten Kalkkivuori-Osakeyhtiön työmaalta" ("Viimeiset tiedot").
- 52 Työtilastollinen Aikakauslehti 1913, 328–329.
- 53 Åbo Underrättelser 11.4.1913 "Strejk vid Pargas Kalkbergs a.b.".
- 54 Koivisto 1963, 460–461; Reuna 1984, 119; samt referens nedan.
- 55 Suomen sosialidemokratinen puolue. Tilastollisia tietoja puolueeseen kuuluneista yhdistyksistä, nämnda år.
- 56 Teräs 2001, 248–258.

- 57 Suomen tehdas- ja sekatyöväen liiton Paraisten osasto n:o 144/ Juho Valtonen puheenjohtaja , Erik Leino sihteeri 19.8.1913 Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiölle, kopia översatt till svenska, avtalsförslag som bilaga. Arbetsavtal. A 4/3. PCA.
- 58 Förslag till kollektivavtal av fackavdelning nr 45 för "gruvstenarbetare" i Pargas vid Suomen kivityöntekijäin liitto (Förbundet för stenarbetare i Finland), fackavdelning nr 119 för timmermän i Pargas vid Suomen puutyöntekijäin liitto (Förbundet för träarbetare i Finland) och avdelning nr 144 i Pargas vid Suomen tehdas- ja sekatyöväen liitto (Förbundet för fabriks- och diversearbetare i Finland). Arbetsavtal. A 4/3. PCA. – Datum på brevet med förslagen 15.5.1914 framgår av Sarlins svar, se referens 60.
- 59 Styrelse 22.5.1914 § 1. PCA.
- 60 Kopia av Sarlins brev 23.5.1914 till avdelning nr 45 i Pargas vid Förbundet för stenarbetare i Finland, Pargasavdelningen vid Förbundet för träarbetare i Finland och Pargasavdelningen vid Förbundet för fabriks- och diversearbetare i Finland. Arbetsavtal. A 4/3. PCA.
- 61 Jfr brevet till Emil Sarlin som undertecknats av 45 arbetare på cementfabriken 12.7.1915 samt protokollutdraget från Pargasarbetarnas allmänna möte 9.10.1915. Löner. A 4/4. PCA.
- 62 Styrelse 18.10.1907 § 2, 17.1.1908 § 4, 27.1.1909 § 3. PCA; Mansner 1981, 87–93.
- 63 Styrelse 29.3.[1909] § 1. PCA; Mansner 1981, 120–121.
- 64 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags värksamhet under år 1906, afgifven af Styrelse till ordinarie bolagsstämman i april 1907. PCA.
- 65 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1912, afgifven af Styrelse till ordinarie bolagsstämman våren 1913. PCA.
- 66 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags värksamhet under år 1906, afgifven af Styrelse till ordinarie bolagsstämman i april 1907. PCA.
- 67 Nyström 1951, 268.
- 68 Teräs 2001, 112–118.
- 69 Styrelse 13.4.1907 § 1. PCA.
- 70 Jaakkola 1993.
- 71 Protokoll fördt 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. PCA.
- 72 Styrelse 25.2.1912 § 2. PCA.
- 73 Protokoll fördt 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. PCA; styrelse 8.5.1914 § 1; ordinarie bolagsstämma 16.5.1914 (Sarlin). PCA.
- 74 Representanterna för sjuk- och begravningshjälpkassan 15.4.1917 till PK:s styrelse. Av det bifogade utdraget ur kassans styrelseprotokoll

- (4.2.1917) framgår att ordförande för kassan var Erik Leino, som bl.a. i egenskap av sekreterare hade undertecknat ovannämnda förslag till kollektivavtal för fabriks- och diversearbetarna 1913. Kassans medlemsantal har tagits ur verksamhetsberättelsen för 1916 som bifogats till bidragsansökan. Sjuk- o. begravn.hjälpkassa. A 4/7. PCA.
- 75 Jernström 1928, IX, 8.
- 76 I sammanhanget kan nämnas att gruvbolaget Outokumpus initiativ 1914–1915 om grundande av en sjuk- och begravningshjälpkassa också misslyckades på grund av de anställdas motsträvighet. Enligt Kuisma (1985, 95) var orsaken dock uttryckligen deras ovilja att delta i kassans kostnader.
- 77 Revisionsberättelse [1913], ordinarie bolagsstämman i maj 1914. PCA.
- 78 Styrelse 8.5.1914 § 1. PCA.
- 79 Protokollet uppgjort vid det allmänna medborgarmötet på Folkets hus i Pargas den 1 april 1917. Arbetare. Diverse. A 4/1. PCA.
- 80 Suistoranta 1985, 352.
- 81 Året innan, då världskriget i hög grad försvårade försäljningen, hade bolaget försökt sysselsätta sina fast anställda arbetare genom brytning av kalksten på lager samt byggarbeten. År 1916 fanns det däremot gott om arbete på kronans arbetsplatser – tydligen främst på Ryska statens befästningsbyggen – vilket tidvis ledde till brist på arbetskraft. Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1915: Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1916. PCA.
- 82 Suistoranta 1985, 352.
- 83 Protokollet uppgjort vid det allmänna medborgarmötet på Folkets hus i Pargas den 1 april 1917. Arbetare. Diverse. A 4/1. PCA.
- 84 Cross 1989, 129–149.
- 85 Styrelse 16.4.1917 § 2 ja 26.4.1917 § 2. PCA.
- 86 PK:s meddelande daterat 28.4.1917 "Till Pargas Kalkbergs Aktiebolags arbetare". Arbetstid. A 4/2. PCA.
- 87 Originalavtalet Arbetstid, A 4/2. PCA.
- 88 Avtal om arrangemang av arbetsförhållandena mellan de anställda vid Pargas Kalkbergs AB och arbetsgivaren i Helsingfors (odaterad kopia av arbetarnas krav) och Helsingforskontorets svar daterat 30.4.1917 (avsändaren framgår av följande källa). Löner. A 4/4. PCA; kopia på brevet från huvudkontoret i Pargas till Helsingforskontoret 9.5.1917, ämne "Arbetarfrågan". Arbetstid. A 4/2. PCA; styrelse 11.5.1917 § 3 ja 21.6.1917 § 1. PCA.
- 89 T.ex. arbetarna vid Helsingfors murbruksfabrik framförde ett nytt skriftligt krav på löneförhöjningar redan i juli 1917. Styrelse 11.7.1917 § 2. PCA.
- 90 Styrelse 18.9.1917 § 3. PCA.
- 91 Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet år 1917. PCA
- 92 Det faktum att dessa händelser nämns endast ett fåtal gånger i styrelseprotokollen och i protokollen från bolagsstämmorna och att tidigare historiker till största delen har tigit om dem, har fått författaren av bolagets 90-årsbok Malle Jöever att göra en ohållbar ex silencio-konklusion:

- "Kanske var det all denna febrila aktivitet som gjorde att det svarta moln som i form av oro, strejker och inbördeskrig som drog fram över Finland efter den ryska revolutionen år 1917 tycks ha passerat relativt obemärkt i Pargas. Även om arbetseffektiviteten sjönk noterades ingen egentlig upprovsstämning här." Jöever 1989, 41.
- 93 Salkola 1985 I, 174, 289, II, 97, 157, 162, 393 (uppgiften om medlemsantal från nämnda sida).
- 94 Suistoranta 1985, 352–353.
- 95 Piilonen 1982, 32–33, 133, 151, 331; Suistoranta 1985, 352–353.
- 96 Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet år 1918, avgiven till ordinarie bolagsstämma i maj 1919. PCA; Salomaa 1959, 147.
- 97 Suistoranta 1985, 354.
- 98 Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet år 1918, avgiven till ordinarie bolagsstämma i maj 1919. PCA.
- 99 Sarlins "Promemoria till Ing. Gustaf Arppe" daterad 5.3.1921. Mapp Emil Sarlin. Promemorior, Diverse, Tal, Tidningsartiklar. PCA.
- 100 Koncepten till cirkulären som daterats 29.3.1921 finns i arkivet som nämns i föregående referens.
- 101 Kettunen 1997, kapitel I.
- 102 Bror Krooks berättelse "Driften vid Pargas Kalkbergs Aktiebolag år 1909", bilaga till årsberättelsen för 1909. PCA.
- 103 "Lönestatistik för år 1912". Löner. A 4/4. PCA. – För närmare information om löneformerna, se Sakari Heikkinens artikel i detta verk.
- 104 Begäran om löneförhöjning framförd av 16 kvinnliga arbetare till direktionen för Pargas Kalkbergs AB 8.10.1926. Löner. A 4/4. PCA.
- 105 Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1913 avgiven av styrelsen till ordinarie bolagsstämman i maj 1914. PCA.
- 106 Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1916. PCA.
- 107 Se Sten-Olof Hanséns artikel i detta verk.
- 108 Jfr Townley 1994; McKinley & Starkey 1998.
- 109 Mansner 1981, 148, lån ur protokoll för AFC:s fullmäktige.
- 110 Samma, 264–268; Kettunen 1994, 163–166.
- 111 T.ex. Aho 1978, 67–71.
- 112 Kettunen 1997, 82.
- 113 Arbetsreglemente (kopia av reglerna som skickats till socialministeriet för godkännande. I slutet nämns att de träder i kraft 1.10.1922; detta torde ha ändrats eftersom det inte var möjligt att reglerna trädde i kraft innan socialministeriet hade bekräftat dem). Arbets- och ordningsreglementen. A 4/8. PCA.
- 114 Socialministeriets intyg daterade 29.7.1938 om fastställande av arbetsreglementena för PK:s produktionsanläggningar i Pargas och Villmanstrand, nya "Arbetsreglementen" i anslutning till detta. Arbets- och ordningsreglementen. A 4/8. PCA. – Om lagen om arbetsfred, t.ex. Kettunen 1986, 254–255.
- 115 Utdrag ur protokollet från det allmänna arbetarmötet vid kalkfabriken i Ihalais 1.10.1922 (utdrag) och utlåtande av befullmäktigade 14.10.1922;

- Utlåtande av arbetarna i Åbo kalkhamn 14.10.1922; utlåtande av det allmänna mötet för arbetarna vid bolagets verksamhetsställen i Pargas 13.10.1922; "Arbets- och ordningsreglementen för Pargas Kalkbergs Aktiebolags Murbruksfabrik" (tryckt häfte som inkluderar socialministeriets intyg över fastställande 20.9.1923 samt ett 29.9.1922 daterat utlåtande av representanterna för arbetarna om att reglementena har godkänts). Arbets- och ordningsreglementen, A 4/8. PCA.
- 116 Kettunen 1986, 344–371.
- 117 Fackavdelningens brev till bolaget 6.5.1922 innehållande ett förslag till löneförhöjning som avdelningen fattat beslut om vid sitt möte 30.4.1922; brev från bolagets Åbokontor 19.5.1922 till huvudkontoret. Löner 4/4. PCA.
- 118 Begäran om löneförhöjning av det allmänna mötet 2.5.1926 för arbetarna i Pargas riktat till ledningen, datum 3.5.1926; brev av Finlands metallindustriarbetarförbunds industriråd nr 51 i Pargas till ledningen 31.5.1926 och 8.6.1926. Löner 4/4. PCA; Styrelsen 15.6.1926 och 22.6.1926. PCA; I Åbo 18.6.1926 daterat PM av "K.A." om den pågående strejken. Strejker & lockouter. A 4/14. PCA; Yrjö Similä: "Suomen Rakennusaineteollisuuden Työnantajaliitto 1923–1933. Esitelmä liittokokouksessa 29.3.1933." Byggnadsämnesindustrins Arbetsgivareförbund, arkivet. ELKA; Suomen Ammattijärjestön toimintakertomus 1926 s. 60–61; Koivisto 1963, 338 (uppgiften om Järvinens taktikering från den sistnämnda).
- 119 Detektiva centralpolisens (Etsivä keskuspoliisi, EK) underavdelning i Åbo/Väinö Palmu Tilannekatsaus Nr 11 (för perioden 30/5–15/6 1926), 15.6.1926. EK-Valpo I. Tilannekatsaukset, Turku 1924–1927, 1420. RA. – Citatet är det uttryck som författaren av översikten använde om begäran som kom från bolaget.
- 120 'K.A.'s utredning daterad 18.6.1926 i Åbo om den pågående strejken i Pargas. Strejker & lockouter. A 4/14. PCA. – Det framgår inte av dokumentet att det har skrivits vid EK:s underavdelning i Åbo, i stället kan man sluta sig till detta på basis av den i föregående källreferens nämnda översikten av underavdelningen.
- 121 EK:s underavdelning i Åbo hade visserligen redan tidigare följt med fackavdelningarnas i Pargas och de övriga arbetarorganisationernas samt den "kända kommunistens" Elis Lausmäkis verksamhet. Tilannekatsaus Nr 19 (för perioden 28/6–11/7 1924), 11.7.1924; Tilannekatsaus Nr 21 (för perioden 27/7–8/8 1924), 25.7.1924. EK-Valpo I. Tilannekatsaukset, Turku 1924–1927, 1420. RA. – Den citerade karakteriseringen förekommer i båda översikterna.
- 122 Odaterat meddelande av Finlands metallindustriarbetarförbunds Pargas industriråd nr 51 till bolagets direktion, om valet 27.6.1926 av en förtroendeman för metallarbetarna (Kosti Aaltonen) och en biträdande förtroendeman (Hemming Lindholm). Löner 4/4. PCA.
- 123 Brev undertecknat av 16 kvinnliga arbetare till Pargas Kalkbergs Ab:s direktion 8.10.1926. Löner 4/4. PCA.
- 124 Brev av Finlands Byggarbetarförbunds avdelning nr 118 och Finlands

- Metallindustriarbetarförbunds industriråd nr 51 till bolaget, odaterat, försett med anteckningen 'Ote' 23/5 27'. Löner 4/4. PCA.
- 125 Styrelsen 2.6.1927. PCA. – Som bevis på konsultering av arbetsgivarförbundet samt dess ståndpunkt brev av organisationens ledare Yrjö Similä 4.6.1927 till G. Geitlin samt i anknytning till detta manuskriptet "Uhkaako kalkki- ja sementtiteollisuuttamme työnseisaus? Paraisten tehtaan työväki vaatimassa suuria palkankorotuksia ja joukkosopimusta", försett med anteckningen "Similäs förslag till tidningsuppsats". Löner 4/4. PCA.
- 126 Suomen Ammattijärjestön toimintakertomus 1927, 34–35.
- 127 Dokument i anslutning till löneaktionen 1928, inklusive en kopia av fackorganisationernas förslag till kollektivavtal, i en bunt med anteckningen "Löneuppgörelse 11/6 1928". Löner 4/4. PCA; Suomen Ammattijärjestön toimintakertomus 1928, 23, 52.
- 128 I arkivenheten Löner 4/4 (PCA) en bunt med dokument om detta försedda med anteckningen "Arbetsfråga", "Lönestatistik för år 1912", tidningsurklipp om lönerna inom metallbranschen och pappersindustrin samt en bunt med dokument med anteckningen "Löneuppgörelse 11/6 1928".
- 129 Petter Forsströms redogörelse "Strejken vid Lojo Kalkverk Aktiebolag år 1927". Bifogad till Vientirauhas protokoll från årsmötet 27.4.1928. Martti Pihkalas samling, mapp 3. RA; Helin 1998, 126–127.
- 130 Salomaa 1959, 549; Koivisto 1963, 465.
- 131 Nyström 1951, 216–217.
- 132 Se Sakari Heikkinens artikel i detta verk.
- 133 Suistoranta 1985, 405–406; Intervju med Runar Fredman 20.8.1981 och intervju med Martin Henriksson 28.4.1981 (intervjuare Pekka Sörensen). Intervjuer. PCA.
- 134 Cirkulär nr 13 av Träförädlingsindustriernas i Finland Arbetsgivarförbund, 26.6.1930 under rubriken "Kommunister på arbetsplatser". ELKA.
- 135 AFC:s styrelse 16.7.1930 § 6 "Avlägsnandet av kommunisterna från arbetsplatser". ELKA.
- 136 Styrelsen 21.3.1930 § 4. PCA.
- 137 Sarlins stöd till Lappoidén framgår tydligt av hans valtal i Pargas i september 1930. Urklipp "Ett föredrag i riksdagsvalets tecken i Pargas", Åbo Underrättelser, antagligen 9.9.1930. Mapp med tidningsurklipp om Emil Sarlin. PCA.
- 138 Suistoranta 1985, 355–356; om antalet vänstervalda, dokumentet i föregående referens.
- 139 Sosialisti 20.10.1930 "Joukkotyöstäerotuksia Paraisten sementtitehtaalla".
- 140 Intervju med Runar Fredman 20.8.1981 (intervjuare Pekka Sörensen). Intervjuer. PCA. – Vänsterinriktad organisationsaktivitet verkar ha varit orsaken till att metallarbetarnas förtroendeman, plåtslagare Alfred Karlsson uppsades i oktober 1929. Finlands Metallindustriarbetarförbund Pargas Industriråd Nr 51/Alfred Karlsson (ordförande), A. Mykkä-

- nen (tf. sekreterare) Pargas Kalkbergs A/B Till Herr Verkställande direktören 31.10.1929. Arbetare. Diverse. A 4/1. PCA.
- 141 Palkkatyöläinen 24.7.1931 "Turun piirin toiminta-alueelta".
- 142 AFC:s styrelse 30.10.1930 § 4 "Arbetsgivarnas inställning till den vita arbetarrörelsen". ELKA.
- 143 Suistoranta 1985, 357.
- 144 Kettunen 1994, 304.
- 145 AFC:s styrelse 26.10.1933 § 5 "Förhållandet till Vapaa Työväenliitto". ELKA.
- 146 Suistoranta 1985, 356 (lån från bildtexten; på bilden inspekterar president Svinhufvud Pargas marinskyddskår 1936).
- 147 Styrelsens protokoll från 1920- och 1930-talet. PCA. – Regelbundna bidrag ingick årligen i bidragsbudgeten som godkändes vid mötet i december. Av särskilda bidrag t.ex. bidrag för uniformer: styrelsen 3.1.1931 § 3. PCA.
- 148 Jfr Nordberg 1980, 380–386. – Skyddskårs- och lottaverksamheten understöddes också av statens gruvbolag Outokumpu. Kuisma 1985, 97.
- 149 Y.S.: "Työläisten valinta työttöminä aikoina". Teollisuuslehti 6/1933. – Medlemskap i skyddskåren gav tre poäng av ett maximipoängtal på 15 poäng som gavs åt "en i varje respekt ordentlig arbetare med storfamilj".
- 150 Jfr Suistoranta 1985, 357.
- 151 Cirkulär nr 27, Träförädlingsindustriernas i Finland Arbetsgivareförbund, 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.
- 152 Styrelsen 21.3.1930 § 3. PCA.
- 153 E. Henriksson: "Vad har det blivit av dem som utdimitterats från Pargas Kalkbergs Aktiebolags Allmänna Yrkeskola?". PK 3 (3/1949); "PK:s Allmänna Yrkeskola 20 år". PK 6 (3/1950); "Yrkesskolan 25 år". PK 27 (4/1955).
- 154 Nordberg 1980, 334–336.
- 155 "Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön ammattikoulu Paraisissa". Teollisuuslehti 5/1932.
- 156 "Yrkesskolan 25 år". PK 27 (4/1955).
- 157 Citat från filare Keijo Sundbergs hägkomster 1950. "PK:s Allmänna Yrkeskola 20 år". PK 6 (3/1950).
- 158 I skrivelsen som nämns i referensen ovan ingår svetsare Hannes Pekkanens berättelse; Erik Henriksson: "Vad har det blivit av dem som utdimitterats från Pargas Kalkbergs Aktiebolags Allmänna Yrkeskola?" PK 3 (3/1949); Nyström 1951, 277. Jfr Hoving 1952, 218.
- 159 "PK:s Allmänna Yrkeskola 20 år". PK 6 (3/1950).
- 160 Nordberg 1980, 337.
- 161 "PK:s Allmänna Yrkeskola 20 år". PK 6 (3/1950)
- 162 Suistoranta 1985, 441–442.

- 163 Kettunen 1994, 222–232.
- 164 AFC:s styrelse 30.1.1936 § 7 "Centraliserade arbetsledarkurser". ELKA.
- 165 "Teollisuuden ammattikoulujen toiminta vuonna 1935". Teollisuuslehti 2/1936.
- 166 Työnjohtaja ja tuhlailu. Arbets- och ordningsreglementen. A 4/8. PCA.
- 167 Reglementen för P.K. A.B:s förmän i Åbo. Oktober 1932. Arbets- och ordningsreglementen. A 4/8. PCA.
- 168 Om Safety First-verksamheten i Finland och internationellt, se Kettunen 1994, 153–162, 232–246.
- 169 A(tte).R(ainio).: "Tapaturmantorjuntatyötä Paraisilla". Varokeino 1/1936; Vapaa Työ 22.5.1936.
- 170 Erik Henriksson: "Mitä haittoja ja ikävyvyyksiä tapaturma voi aiheuttaa sen uhriksi joutuneelle ja tämän perheelle?". Varokeino 1/1936.
- 171 Styrelse för Arbetsgivarnas i Finland Centralförbund. Berättelse för år 1930. Avdelningen för arbetarstatistik. STK I D 4:2. ELKA; Kettunen 1994, 207.
- 172 Markkola 1994, 11.
- 173 Styrelsen 30.1.1919 § 2, 5.11.1919 § 3; Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1919, avgiven till ordinarie bolagsstämman i maj 1920. PCA
- 174 Smeds 1998, 113.
- 175 Nyström 1951, 269–270; stadgeenlig bolagsstämma 18.5.1923 § 6; stadgeenlig bolagsstämma 18.5.1926 § 7, 8; Byggnadsordning för Pargas Kalkbergs Aktiebolags arbetarbostadstomter. Bostadsförhållanden. A 4/10. PCA.
- 176 Kuusi 1928, 63; Polin 1932, 171; Kettunen 1986, 130.
- 177 Kettunen 1994, 250–251 och i den nämnda källor; Nordberg 1980, 358–361.
- 178 Förslag av arbetarna vid Helsingfors Murbruksfabrik 14.2.1928 till PK om att bolaget skulle understöda bildandet av ett bostadsaktiebolag i enlighet med fabriksarbetarnas planer (nedan). Bostadsförhållanden. A 4/10. PCA; Styrelsen 18.3.1928 § 3, 25.5.1928 §1, 28.6.1928 § 1, 15.2.1932 §3. PCA.
- 179 Nyström 1951, 270.
- 180 Smeds 1998, 114.
- 181 "PK-anläggningarna i Willmanstrand har fått ökad kapacitet". PK 2/1949.
- 182 Nyström 1951, 272; Smeds 1998, 114.
- 183 Styrelsen 7.5.1923 § 3; Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1923. PCA.
- 184 Kettunen 1994, 88–89.
- 185 Styrelsen 18.3.1928 § 4; styrelsen 27.12.1928 § 5 (intressekontorets nya regler). PCA; tidningsurklipp från en skrivelse av signaturen "Plock", Åbo Underrättelser, odaterat, på basis av innehållet antagligen från februari 1937. Mapp med tidningsurklipp om Emil Sarlin. PCA; Nyström 1951, 278–279.
- 186 Styrelsen 26.1.1933 § 6, 29.11.1935 § 11. PCA.

- 187 Nyström 1951, 279.
- 188 "Spargrisen": "Att spara eller icke spara ...". PK 1/1950.
- 189 Så här gör åtminstone den av Kerstin Smeds skapade fiktiva Emma i Parteks 100-årshistorik. Smeds 1998, 113. – Om gifta kvinnors ökande industriella förvärvsarbete inom textilindustrin, se Suoranta 2000, 295–296.
- 190 Nyströms uttryck, 1951, 277.
- 191 "Mångsidigt Marthaarbete i Willmanstrand". PK 3/1949.
- 192 "Savon Kalkki skall hämta upp mera kalksten i Montola gruva". PK 3/1949.
- 193 "Husmodersskolan". PK 3/1951.
- 194 Styrelsen 9.10.1922 § 6 och senare årliga beslut om bidrag i styrelsens protokoll. PCA.
- 195 "När mamma är på arbetet, blir PK:s daghem mamma". PK 4/1950.
- 196 Styrelsen 15.10.1930 § 5. PCA.
- 197 Suistoranta 1985, 376–378.
- 198 Smeds 1998, 116. – Under krigstiden hade bolaget egna mjöl- och brödkort, åtminstone detta: "Innehavaren av detta kort har rätt att tills vidare från Arbetarnas Andelshandel i Pargas erhålla på motsvarande sida antecknad mängd mjöl eller bröd per dag, mjöl 37 p per kilogram, bröd 10 p styck. Inköpen kan göras dagligen, eller för flera dagar i sänder. Mjöl säljs dock inte i mindre partier än 10 kg. Pargas Kalkbergs Aktiebolag." Mappen "Blanketter för historik". PCA.
- 199 Styrelsen 28.12.1921 § 3 och senare årliga beslut om bidrag i styrelsens protokoll. PCA.
- 200 Sam Söderlund: "Stendammlungan och kalkstensdammet". PK 1/1951.
- 201 Styrelsen 16.1.1928 § 5, 23.5.1929 § 1, 11.11.1938 § 7, 11.3.1939 § 13. PCA; Nyström 1951, 268, 283.
- 202 Styrelsen 14.11.1925 § 1 (enda ärendet på mötet). PCA.
- 203 Om den mycket begränsade inkluderingen av yrkessjukdomar i olycksförsäkringslagen vid tidpunkten, se Kettunen 1994, 380–381.
- 204 Styrelsen 23.5.1929 § 1. PCA.
- 205 Styrelsen 18.4.1936 § 5. PCA
- 206 Tom blankett med anteckningen "1000. - XI.38." som antagligen gäller upplagan och trycktiden, "Pargas Kalkbergs Aktiebolag Pargas". Pärmen "Blanketter för historik". PCA.
- 207 AFC:s styrelse 15.1.1935 § 3. ELKA, sista citatet ur vicehäradshövding A. Söderholms tal.
- 208 Styrelsen 30.12.1935 § 1. PCA.
- 209 Kopia av utlåtande daterat 28.3.1938 i Pargas, anteckning: "Wid P.K.A.B. Anställda arbetare. Avdelning nr 140 vid Suomen Rakennustyöläisten Liitto r.y." Arbets- och ordningsreglementen. A 4/8. PCA. – Ifrågavarande fackavdelning hade 265 medlemmar i slutet av 1939. Salomaa 1959, 304.
- 210 Jfr Nyström 1951, 270.
- 211 Styrelsen 22.4.1927 § 3. PCA.

- 212 Styrelsen 11.10.1940 § 12. PCA.
- 213 Disponentmöte (dm) 20 13.9.1960. PCA.
- 214 "PKAB:s minnesmedalj". PK 2/1949.
- 215 PK 3/1954 (dödsannonser).
- 216 Fagerholm 1977, 75.
- 217 Kommittébetänkande 1931:6.
- 218 Redogörelse över underhandlingar mellan Avdelning 114 vid Suomen Rakennustyöläisten Liitto [bör vara 140] och PKAB:s ledning beträffande lönefrågan 1939. Under anteckning ES/PET 16.5.1939, ovan med penna 16.5.1939, Av E. Sarlin m.fl. Löner. A 4/4. PCA; Salomaa 1959, 285–286.
- 219 Suomen Kuljetustyöntekijäin Liitto (Transportarbetarförbundet i Finland)/Bruno Airola 2.7.1938 till Pargas Kalkbergs Ab (anteckning om uppnått resultat i kanten av brevet). Löner 4/4. PCA.
- 220 Utlåtande om arbetsreglemente, daterat 10.4.1938, av arbetarna vid PK:s cementfabrik i Villmanstrand, 53 undertecknade namn som bilaga till utlåtandet. Löner 4/4. PCA.
- 221 Parteks arkiv innehåller ett utdrag ur protokollet för det allmänna stadsegenliga mötet för Suomen Rakennusmestariiliiton (Finlands Byggmästareförbund) avdelning i Villmanstrand 2.6.1938, vid vilket löneförhöjningsbrevet av byggfackavdelningen i Villmanstrand behandlades. Det omnämns att brevet har behandlats tidigare vid ett möte mellan byggmästareavdelningen och arbetsgivargruppen 30.5.38. Enligt ett enhälligt beslut gav brevet inte anledning till löneförhöjningar, i stället utgjorde det tidigare lönelöftet fortfarande praxis. Löner 4/4. PCA.
- 222 Kettunen 1997, 60–62.
- 223 T.ex.. Särkkä 1935, 59–60; "Paraisten Kalkkivuori Oy:n monipuolinen teollisuustoiminta". Viikko-Sanommat 27.4.1938; Tidningsurklipp ur signaturans "Plock" skrivelse, Åbo Underrättelser, odaterat, på basis av innehållet från februari 1937. Mapp med tidningsurklipp om Emil Sarlin från olika år. PCA.
- 224 När AFC:s styrelse diskuterade 24.2.1938 (§ 3) metallarbetarnas krav på löneförhöjningar, föreslog Sarlin enligt protokollföraren "att minimalönesatser tillämpats inom en del företag; att löneförhöjningar inom en bransch kunna inverka på lönestandarden i dess helhet och således bli en fråga om gemensamt intresse; att utvecklingen event. kunde motivera förnyad diskussion om inställningen till kollektiva avtal och därmed jämförbara överenskommelser (bergsrådet Sarlin)". ELKA.
- 225 Protokoll, förddt vid sammanträde med arbetarnas förtroendemän den 8 maj 1945 kl.18. Produktionskommittén Pargas 1946–1959. PCA.
- 226 Suomen Työnantajain Keskusliiton ja Suomen Ammattiyhdistysten Keskusliiton välinen yleissopimus ja siihen liittyvät kirjeet (Helsinki 1944).
- 227 Mansner 1984, 180.
- 228 Salomaa 1959, 314, 328. – Om Forsströms rädsla för kollektivavtal, t.ex. AFC:s styrelse 27.11.1940 § 2 och 18.12.1940 § 2. ELKA.
- 229 Bergholm 1997, 96–98.
- 230 Salomaa 1959, 362.

- 231 "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 4/34. PCA.
- 232 Intervjuer med Jarl Granlund (22.4.1981), Martin Henriksson (28.4.1981) och Armas Virta (28.5.1981) (Intervjuare Pekka Sörensen). PCA.
- 233 Uppgifter om antalet medlemmar: Salomaa 1959, 355–356.
- 234 Noro 1979, 44; Styrelsen 4.9.1945 § 12. PCA.
- 235 Se t.ex. Nordberg 1980, 540.
- 236 Nyström 1951, 286.
- 237 Kaitila 1948, 18–19.
- 238 Protokoll från möten för industrins omsorgschefer (huoltopäälliköt) 24.7.1940 (närvarande Candelin), 9–10.12.1940 (närvarande första dagen Bröckl och Candelin, andra dagen endast Bröckl) och 30.1.1941 (närvarande Bröckl och Candelin). STK I C 6:1. ELKA.
- 239 Nyström 1951, 302; "Eric Arppe 70 år." PK 2/1959.
- 240 Styrelsen 3.11.1944 § 1. PCA; intervju med Erik Törnqvist 23.3.1999.
- 241 Om paritetsideologin se Bruun 1979, 158–161.
- 242 Emil Sarlin: "En föreningslänk". PK 1/1949.
- 243 "Sosialisoimisasiassa päästävä eteenpäin". Palkkatyöläinen 22.11.1946; Kettunen 1994, 350.
- 244 Frågan togs upp av styrelsens ordförande, bankdirektör Josef Lönnblad som nyligen fyllt 80 år, då man diskuterade bolagets deltagande i kostnaderna för järnvägen som planerades till Pargas. Lönnblad lät anteckna sin ståndpunkt i protokollet, enligt vilken bolaget måste ställa villkor för sitt deltagande, bland annat "att, i betraktande därav att en statskommitté tillsatts för att undersöka och utreda frågan om socialisering av privata företag, i händelse av eventuell socialisering av bolagets egendom och drift, denna förbindelse [järnväg] 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 följd därav likaledes den ersättning, som för den socialiserade egendomen och rörelsen bör erläggas." Styrelsen 6.9.1946 § 2. PCA.
- 245 Lehmus 1947.
- 246 Tapani Virkkunen: "Tehdaslehdten tarkoitus". Bilaga till cirkulär nr 553/48 28.6.1948, AFC:s socialavdelning. Sosiaaliosaston kiertokirjeet 1945–1949. STK I D 17:1. ELKA.
- 247 Styrelsen 4.2.1949 § 2.
- 248 Anderson 1991, 37–46.
- 249 "PK-syster avlösning". PK 1/1953.
- 250 H.K.-ja (= Heikki Kuvaja): "'Syndabock' i klämma". PK 1/1952; E.J.T.: "En PK-motorist på sommarfärd". PK 1/1952.
- 251 "Klä en PK-drottning". PK 3/1953; "Urho Valtakari vann drottningätävlingen". PK 4/1953.

- 252 Intervju med Urho Valtakari 14.4.1987 (intervjuare antagligen Merja Sundström, anteckning MSt). PCA.
- 253 Suistoranta 1985, 400–403, 427–430.
- 254 "Vad händer familjen?". PK 2/1949.
- 255 T.ex. Joever 1989, 104.
- 256 Produktionskommittén/Pargas 9.9.1948 § 3. Produktionskommittén Pargas 1946–1959. PCA.
- 257 "Det verkar som att detta samarbetsorgan inte har utnyttjats riktigt eftersom drygt 40 % av de som svarade inte kände till hela kommittén", resonerade Vesa Laakkonen i sin avhandling 1958 som behandlade arbetarnas inställning till tekniska moderniseringar. Laakkonen 1958, 184–185. Paavo Koli (1955, 136–137) och Paavo Seppänen (1958, 112–113, 191) drog samma slutsatser. Se också Turunen 1990, 222–223.
- 258 Valförrättningarnas protokoll bifogade till produktionskommitténs protokoll 12.10.1946 och på motsvarande sätt efter senare val.
- 259 Kalkyl över valen på 1950-talet "Det procentuella deltagandet i valen för produktionskommittén", material utan namn i pärmen Produktionskommitténs protokoll, Pargas, 1972. PCA; "Tuotantokomiteat vuosina 1950–1951". PK 1/1950.
- 260 Produktionskommittén/Pargas 12.10.1946 och 18.11.1946. Produktionskommittén Pargas 1946–1959. PCA.
- 261 Produktionskommittén/Pargas 16.12.1947. Produktionskommittén Pargas 1946–1959. PCA.
- 262 Mansner 1990, 432.
- 263 Produktionskommittén/Pargas 30.3.1950 ja 29.6.1950. Produktionskommittén Pargas 1946–1959. PCA.
- 264 Produktionskommittén/Villmanstrand 10.2.1947. Produktionskommittéer. Övriga orter. PCA.
- 265 Produktionskommittén/Pargas 13.12.1948. Produktionskommittén Pargas 1946–1959. PCA. – Protokollet innehåller ingen anteckning om att redogörelsen skulle ha givit upphov till diskussion.
- 266 Styrelsen 4.2.1949 § 6; Jürgen Schmidt: "Om arbetsvärdering". PK 2/1950; Joever 1989, 91.
- 267 Förtroendeman, borrhare Arvo Tuomi talade 14.11.1950 i egenskap av sakkunnig om nackdelarna med det nya borrhings- och sprängningsarbetet vid produktionskommitténs möte i Pargas. "Några invändningar emot arbetsstudier och nya principer sade han arbetarna likväl ej hava." Produktionskommittén Pargas 1946–1959. PCA.
- 268 Produktionskommittén/Pargas 14.11.1950, 24.1.1951, 10.5.1951, 10.9.1951, 28.11.1951. Produktionskommittén Pargas 1946–1959. PCA.
- 269 Produktionskommittén/Pargas 10.5.1951 (redovisning av Thomasson över bolagets ekonomi och produktion). PCA.
- 270 Styrelsen 26.11.1948. PCA; Intervju med Henning Doepel 6.6.1980 (intervjuare Pekka Sörensen).
- 271 Citaten produktionskommittén/Pargas 28.11.1951. PCA.
- 272 "Sedan sist". PK 1/1952.

- 273 Produktionskommittén/Pargas 27.5.1947, 25.9.1947, 26.2.1948. PCA; Veikko Visa: "Förslagsverksamheten i Willmanstrand". PK 2/1949.
- 274 Teräs 1993, 49–51.
- 275 Veikko Visa: "Förslagsverksamheten i Willmanstrand". PK 2/1949.
- 276 E.H. (= Erik Henriksson): "Ett gott förslag". PK 2/1952.
- 277 Veikko Visa: "Förslagsverksamheten i Willmanstrand". PK 2/1949.
- 278 Uppgifterna om förslagsverksamheten i Pargas baserar sig på beskrivningar av förslagsverksamheten som bifogats till produktionskommittéernas protokoll och förslagsnämndens protokoll. Om förslagsverksamheten i övriga finländska företag, särskilt Huhtamäki-koncernen, se Teräs 1993, från vilket verk (s. 53) uppgiften om utredningen i början av 1970-talet härstammar.
- 279 Förslagsnämnden/Pargas 2.5.1960 och 24.5.1960, bilagor till produktionskommitténs protokoll 23.9.1960. PCA; "Förslagstävlingen i Pargas samlade 63 förslag. Levi Engroos segrade". PK 3/1960
- 280 T.ex. produktionskommittén 13.2.1952 (Aaltonen, Dahlström, Lehtonen) och 26.3.1954 (Aaltonen). Produktionskommittén Pargas 1946–1959. PCA.
- 281 Produktionskommittén/Pargas 5.4.1956. Produktionskommittén Pargas 1946–1959. PCA.
- 282 Ex. från tiden tjugo år senare: produktionskommittén/Pargas 29.8.1974. PCA.
- 283 Kettunen 1994, 252–255.
- 284 Produktionskommittén/Pargas 25.9.1947, bilaga 1. Produktionskommittén Pargas 1946–1959. PCA.
- 285 A.R. (= Atte Rainio): "Tapaturmantorjuntatyötä Paraisilla". Varokeino 1/1936.
- 286 "Olycksfallsflagga". PK 3/1951.
- 287 Jfr dock t.ex. produktionskommittén/Pargas 18.11.1946 § 15 (skrivelse av Aaltonen angående omorganisering av arbeten på cementfabriken samt arrangerande av tvätt- och omklädningsrum samt matsal. I skrivelsen hänvisades till "ifrågavarande arbetares uppmaning" och "yrkesinspektörens utlåtande"). PCA.
- 288 Produktionskommittén/Pargas 13.2.1952. Produktionskommittén Pargas 1946–1959. PCA.
- 289 "Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön Paraisten työmailla vuoden 1953 ensimmäisen vuosipuoliskon aikana sattuneet tapaturmat". Produktionskommittén/Pargas 24.9.1953, bilaga 2 A. PCA.
- 290 Produktionskommittén/Pargas 26.6.1953. Produktionskommittén Pargas 1946–1959. PCA. – Martin Henrikssons socialdemokratiska övertygelse framgår av hans intervju 28.4.1981 (intervjuare Pekka Sörensen, PCA).
- 291 Produktionskommittén/Pargas 25.9.1947 ja 13.4.1948. PCA; Sam Söderlund: "Stendammlungan och kalkstensdammet". PK 1/1951; Nyström 1951, 268–269; Noro 1979, 28–29, 67.
- 292 V.J. (= Väring Jernström): "Hur hör vi?". PK 4/1951. – Det trösterika i resultatet stärktes av det befogade antagandet att de som hörde bra inte

- bemödade sig att delta i undersökningen lika aktivt som de som trodde sig ha fel på hörseln.
- 293 Produktionskommittén/Pargas 19.6.1956. PCA.
- 294 Sund & Åmark 1990, 81–82; Teollisuus ja ammattitaudit 1945, 28. – Dipl.ing. Urho Valtakari som blivit anställd vid Pargasbolaget 1947 nämnde i en intervju 1987 att han fått höra om asbestos 1945 av doktor Lappi i Outokumpu. Intervju med Valtakari 14.4.1987. PCA.
- 295 Intervju med Henning Doepel 6.6.1980 (intervjuare Pekka Sörensen). PCA.
- 296 Varokeino 2/1947; Kettunen 1994, 388; Smeds 1998 (bildsidorna från Finska Mineral).
- 297 Manuskriptet "Kateaineteollisuus 30 vuotta" (förf. Kalevi Ahonen), s. 110–111. Intervjuer. PCA.
- 298 Samma; Smeds 1998, 184.
- 299 "Vår sjukkasse". PK 1/1952; "Sjukassans karensdagar". PK 2/1952.
- 300 Produktionskommittén/Pargas 11.3.1947. PCA.
- 301 Produktionskommittén/Pargas 26.4.1949 (citat från Aaltonens inlägg). PCA.
- 302 Produktionskommittén/Pargas 28.11.1951, 13.2.1952 och 16.4.1952. PCA.
- 303 Vid behandling av uppsägningen av Reino Lehtonen och Väinö Järvinen återspeglades också konflikten mellan kommunisterna och socialdemokraterna. Produktionskommitténs socialdemokratiska medlem Armas Virta ville inte understöda Aaltonens förslag till utlåtande enligt vilket företaget hade i det här fallet brutit mot lagen om produktionskommittéer. Produktionskommittén/Pargas 15.9.1954. – Virtas socialdemokratiska övertygelse framgår av intervjun med honom 28.5.1981 (intervjuare Pekka Sörensen).
- 304 Produktionskommittén/Villmanstrand 10.2.1947 § 7. PCA.
- 305 Mansner 1984, 395 (citat av AFC:s styrelseordförande Yrjö Vesa våren 1945).
- 306 Produktionskommittén/Pargas 11.3.1947 och 16.12.1947. Produktionskommittén Pargas 1946–1959. PCA.
- 307 Teollisuuden Työnjohto-opisto, styrelsens mötesprotokoll 14.3.1949, 24.5.1949 och 24.2.1950; Teollisuuden Työnjohto-opisto, verksamhetsberättelse 1949, 4–5, och 1950, 6. JTO; Kettunen 1994, 360–361.
- 308 "En konferens om samarbete". PK 2/1951; M.J. (= Matti Järveläinen): "Villmanstrandare på skolbänken". PK 1/1952. – I Parteks 100-årshistorik ges en missvisande bild, som gör gällande att dessa utbildningar för arbetsledningen skulle ha varit arbetsledarnas och arbetarnas gemensamma samlingsseminarier. Smeds 1998, 218.
- 309 Produktionskommittén/Pargas 27.5.1947 ja 25.9.1947. PCA.
- 310 Intervju med Rolf Thomasson 8.9.1981 (intervjuare Pekka Sörensen). Intervjuer. PCA. – Thomasson nämnde i intervjun att han börjat sköta ärendena "omkr. 1949 tror jag". Av produktionskommitténs protokoll framgår att han blev samma år nummer ett bland arbetsgivarens representanter i produktionskommittén i stället för Candelin.

- 311 Produktionskommittén 21.11.1951, 13.2.1952, 16.4.1952 (fackavdelningens utlåtande som bilaga 2 till sistnämnda protokoll). PCA.
- 312 Smeds 1998, 136. – Felet härstammar möjligtvis från intervjun med Thomasson (8.9.1981, intervjuare Pekka Sörensen, PCA), enligt vilken under generalstrejken "var arbetet nedlagt några dagar eller så". Efter att ha läst texten som nedtecknats från ett band hade 'B.N.' – troligtvis Bo Nikander – skrivit bredvid: "Det var nedlagt till sista dagen". Det här motsvarar övriga uppgifter om generalstrejken.
- 313 Väring Järnström: "Med anledning av strejken". PK 1/1956; i föregående referens nämnda intervju med Thomasson, från vilken citatet.
- 314 Suistoranta 1985, 435.
- 315 Väring Jernström: "Med anledning av strejken". PK 1/1956.
- 316 Ett exempel på detta är resolutionen "Arvoisat Teollisuustyönantajat" (Ärade industriarbetsgivare) av Teollisuustyönjohtaja ja -Virkaillialiitto (Förbundet för industriarbetsledare och -tjänstemän). Tidigare hette förbundet Suomen Teollisuusvirkaillijain Liitto, senare Suomen Teollisuustoimihenkilöiden Liitto. Tyvi 2/1945.
- 317 Mansner 1984, 226–228.
- 318 AFC ansåg 1946 att det var nödvändigt att skicka ett cirkulär till sina medlemsförbund för att informera arbetsgivarfältet "för att undvika på grund av okunskap en osaklig inställning till tjänstemännens strävanden att välja egna förtroendemän". AFC:s cirkulär nr 129/46 8.6.1946. STK D 14:5. ELKA.
- 319 Konklusionen stöds av intervjun med Alfons Rindel 9.9.1981 (intervjuare Pekka Sörensen). PCA.
- 320 T.ex. beslutet, genom vilket produktionskommittén 1952 överförde det tidigare nämnda fallet med Nikander till fackavdelningen, uppkom med rösterna 5–4. En av kommittémedlemmarna lade ned sin röst. På basis av beskrivningen av diskussionen som ingår i protokollet var medlemmen tekniker Jarl Ramstedt, den ena av de två tjänstemannamedlemmarna. Den nedlagda rösten bidrog inte till att avgöra röstningen, eftersom beslutet skulle ha varit det samma med stöd av ordförande Aaltonens röst ifall rösterna skulle ha fallit jämnt. Produktionskommittén/Pargas 13.2.1952. PCA.
- 321 Styrelsen 4.2.1949 § 3, bilaga 1. PCA.
- 322 Stadgeenlig bolagsstämma 20.5.1908. PCA.
- 323 Styrelsen 13.12.1921 § 4. PCA.
- 324 Styrelsen 13.12.1927 § 1, 18.11.1933 § 4, 39.11.1935 § 7; Intervju med Alfons Rindell 9.9.1981 (intervjuare Pekka Sörensen). PCA.
- 325 Produktionskommittén/Pargas 18.11.1946 § 4, 21.12.1946 § 4. PCA; disponentmöte dm/41, 25.–26.9.1962 "Principerna för belöning åt anställda för trogen tjänst". PCA. – I den senare källan påstås att praxis med arbetarnas julgratifikation hade inletts 1947, men från den föregående källan framgår att en graderad gratifikation hade utbetalats redan före avbrottet 1945.
- 326 Intervju med Alfons Rindell 9.9.1981 (intervjuare Pekka Sörensen). PCA.

- 327 Styrelsen 27.11.1952 § 4 ja 17.11.1953 § 9. PCA.
- 328 När produktionskommittén i Pargas diskuterade i november 1946 den ökade mängden olovliga frånvaron, ansåg arbetarnas representanter att en orsak till detta var att bolaget året innan – med stöd av löneregleringen – hade avstått från julgratifikationerna som främjade arbetstidsdisciplinen. Produktionskommittén/Pargas 18.11.1946 § 4. PCA.
- 329 Disponentmöte dm/41, 25.–26.9.1962 "Principerna för belöning åt anställda för trogen tjänst". PCA; styrelsen 27.11.1962 § 10. PCA; produktionskommittén/Pargas 21.9.1962 § 8 (Aaltonens förslag om höjning av "gratifikationerna"). PCA.
- 330 Styrelsen 27.11.1962 § 11. PCA.
- 331 Om det tryck beträffande jämlik behandling av arbetstagare och tjänstemän som kollektivavtalet gav upphov till berättar t.ex. disponentmötet dm/41, 25.–26.9.1962 "Principerna för belöning åt anställda för trogen tjänst". PCA.
- 332 Produktionskommittén/Villmanstrand 29.9.1950 och 20.12.1967. PCA; intervju med Tapio Kola 20.2.2002.
- 333 Lis-Marie Enroth, Kauko Honkala, Pirkko Tanskanen: "Projekti Yritysjäyhdykskunta. Alustava raportti. Åbo 7.3.1975". Bilaga till produktionskommitténs protokoll 5.5.1975 § 2. PCA.
- 334 T.ex. disponentmötet dm/50, 29.9.1964, Bilaga 1 till protokollet: "Vid Pargasförvaltningen genomförda rationaliseringsåtgärder". PCA.
- 335 Schybergson 1992, 248–249.
- 336 Lehto 1990.
- 337 "Mitt första viktiga uppdrag var att skapa en ny strategi och inleda avvecklingen av patriarkalismen som hörde till det förgångna." Lehto 1996, 105.
- 338 Tapani Virkkunen: "Tehdaslehdien tarkoitus" (Avsikten med en fabriks-tidning). Bilaga till cirkulär nr 553/48 28.6.1948 av STK:s socialavdelning. Socialavdelningens cirkulär 1945–1949. STK I D 17:1. ELKA.
- 339 LIFIM, Historiikki, www.lifim.fi (19.7.2001); Lilja 1987, 187.
- 340 Lilja 1987, 187–188.
- 341 Dm 45 24.5.1967 Organisation. Översyn av aktuella organisationsfrågor; dm 45 25.9.1967 Organisation; dm 45 13.5.1969 Organisation. PCA.
- 342 Intervju med Helge Salusjärvi 12.2.1987 (intervjuare Merja Sundström). PCA
- 343 Samma, 189.
- 344 Intervju med Helge Salusjärvi 12.2.1987 (intervjuare Merja Sundström). PCA; Intervju med Helge Salusjärvi 14.12.1998 (intervjuare Pauli Kettunen).
- 345 Kettunen 1994, 215–222.
- 346 De i referens 344 nämnda intervjuerna med Salusjärvi; Helge Salusjärvis PM 9.2.1966 (Villmanstrand) "Utveckling av anställningsförfarandet", disponentmötet dm/19, 15.3.1966 "Testning vid nyanställning och omplacering". PCA.

- 347 Den försvagade och oeniga fackföreningsrörelsen i slutet av 1950-talet och början av 1960-talet "lämnade det fritt för bolagen att planera", berättade ingenjör Bo Nikander 1987. Intervju med Nikander 1.4.1987, intervjuare Merja Sundström. PCA.
- 348 Disponentmötet 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". PCA.
- 349 Lilja 1987, 190.
- 350 Dm 51 11.6.1970 Avtalsstridiga strejker. PCA.
- 351 Dm 141 6.6.1972 Oroligheter på arbetsplatsen. PCA
- 352 Dm 14 13.5.1969 Intern information och företagsdemokrati; dm 8 11.12.1970 Aktivering av det interna samarbetet och kontakterna. PCA.
- 353 Dm 15.3.1966 Produktionskommittéerna. PCA.
- 354 Dm 8, dm 63 6.10.1966 Produktionskommittéerna. PCA.
- 355 Dm 8, dm 63 6.2.1967 Företagsledningens kontakt med och förhållande till de anställdas organisationer och representanter. Produktionskommittéerna. PCA. – Om utnyttjande av ekonomisk information, också dm 8, dm 63 6.10.1966 Kontakt med representanter för arbetare. PCA.
- 356 Dm 8, dm 63 24.5.1967 Produktionskommittéerna. PCA.
- 357 Dm 8 16.1.1970 Kontakten med våra anställda och förtroendemän, dm 8 11.12.1970 Aktivering av det interna samarbetet och kontakterna. PCA; SAK:n vuosikirja 1970, 34, 39.
- 358 Dm 45 15.3.1966 Företagets organisation. Projektarbetet och -organisation. PCA.
- 359 Samarbetsprojektgruppens slutrapport. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1972–75. PCA; produktionskommittén/Pargas 30.12.1971. PCA.
- 360 Samarbetskommittén 1.12.1976. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1976–78. PCA
- 361 Samarbetsprojektgruppens slutrapport. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1972–75. PCA; produktionskommittén/Pargas 30.12.1971. PCA.
- 362 Samarbetskommittén 14.1.1973 ja 1.12.1973. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1972–75. PCA.
- 363 "Han har förtroende". PK 3/1969; Heikki Pärnänen: "Företagsdemokrati - var, när, hur?". PK 3/1969.
- 364 T.ex. samarbetskommittén 28.9.1972 § 10. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1972–75; Samarbetskommittén 2.6.1982 § 11. Samarbetskommittén 1982-1988 Protokoll. PCA.
- 365 Produktionskommittén/Pargas 20.11.1978 (Mäki). Produktionskommitténs protokoll 1972 [obs. året på pärmen]. PCA.
- 366 Samarbetskommitténs möte 4/79, 12.12.1979, fackavdelningens brev undertecknat av Mäki 1.11.1979 bilaga 4, utvecklingsarbetsgruppens svar undertecknat av Salusjärvi 10.11.1979 bilaga 5. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1979. PCA.

- 367 Samarbetskommittén 29-30.9.1981 (från seminariet för planering av samarbete). Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1980–81. PCA.
- 368 Samarbetskommittén 3.12.1980. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1980–81. PCA; Samarbetskommittén 2.6.1982, 22.–23.9.1982, 3.2.1983. Samarbetskommittén 1982–88 Protokoll. PCA.
- 369 Kurt-O. Wiik: "Yhteistyökomitea – mitä se on saanut aikaan?". Oy Partek Ab Paraset 8/1983; samma: "Yhteistyökomitea – mikä se on?". Oy Partek Ab Paraset 11/1983.
- 370 Schiller 1998.
- 371 Beldam & Knudsen 2001.
- 372 Samarbetskommittén 9.2.1977, 7.6.1977 (lånen från brevväxlingen som behandlades på mötet), 21.9.1977. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1976–78. PCA.
- 373 Samarbetskommittén 15.3.1978. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1976–78. PCA.
- 374 "Yritysmailman outo lintu Partek. Yritysdemokratialla iskukykyä firmalle". Demari 12.4.1984 (kopia i mappen Samarbetskommittén 1982–1988 Protokoll. PCA). – Det var inte bara i den här artikeln som Lehto karaktäriserade samarbetet som demokrati. I sina memoarer som utkom 1996 nämner han, visserligen ganska i förbigående "samarbetsverksamheten, dvs. ekonomisk demokrati". Lehto 1996, 133. – Kukka-Maaria Tilev utförde enkäter bland de anställda vid Partek för sin doktorsavhandling om organisationskommunikation (1994). Av de som svarade på enkäten var var fjärde "helt av samma åsikt" och var tredje "i viss grad av samma åsikt" om påståendet enligt vilket det i bolaget "förs många diskussioner före beslutsfattande". Över hälften av de som svarade var dock helt av samma åsikt och en dryg tredjedel i viss grad av samma åsikt om påståendet "I allmänhet beslutar direktörerna vad som skall göras". Tilev 1994, 182.
- 375 Se. t.ex. Kjellberg 2000, 249–268.
- 376 Ur denna synvinkel t.ex. om norska träsliperisammanslutningar, svenska varvsammanslutningar och svenska gruvammanslutningar, se Kaldal 1993; Svensson 1988; Blomberg 1995. – Svensson (1988) använder uttrycket "modern välfärdism" om den här beskrivna moderna arbetsgivarpaternalismen.
- 377 Kettunen 1994, 262–263.
- 378 Exempelvis den Internationella arbetsorganisationen ILO godkände 1975 ett allmänt avtal om yrkesutbildning och yrkesvägledning (nr 142) som den kallade för avtalet om "utveckling av mänskliga resurser" (human resources development). <http://ilolex.ilo.ch:1567/english/convdsp1.htm>.
- 379 T.ex. Crouch & Streeck 1997.
- 380 T.ex. Lash & Urry 1994; Fürstenberg 1994.
- 381 Giddens 1994, 86.
- 382 Särskilt Hobsbawm 1983.
- 383 Giddens 1994, 100–104.
- 384 Salmi 2001, 147–149.

- 385 I koncernens presentation (<http://www.partekcorp.com>) betonas t.ex. att Partek är ett av de äldsta börsbolagen i Finland och att dess aktie har noterats på Helsingfors Börs utan avbrott ända sedan 1915.
- 386 Koncernchef Christoffer Taxell använde detta uttryck då han presenterade Parteks nya logo 1996: "Taxell beskrev det blåa i bokstaven 'A' i den nya logon som ett 'paraply' som omger Parteks personal och som representerar pålitlighet, visioner och sakkunskap. Den röda triangeln, eller 'hjärtat' som Taxell uttryckte det, står för engagemang, flexibilitet och kunnskap hos Parteks enheter och de anställda." Partek Idag 4/1996.
- 387 Partek 1999, 34.
- 388 Som exempel på detta Partek Idag 4/1996, "1996 års pristagare": "Efter skraddarsytt ett eget utbildningspaket för personalen och byggt upp FoCus-andan ger sig nu Nummi och Focolift i kast med sin 'hit-list' för avvikelser på ett förnyat, systematiskt sätt."
- 389 Partek 1998, 35; Partek 1999, 34–35; Partek 2000, 28.

KÄLLOR

Originalmaterial

Arkivdokument

- Centralarkivet för Finlands Näringsliv, S:t Michel (ELKA)
 Arbetsgivarnas i Finland Centralförbunds (AFC) arkiv
 Styrelseprotokoll 1930, 1933, 1935, 1936, 1938, 1940
 Styrelsens årsberättelse 1930
 Cirkulär 1946
 Socialavdelningens cirkulär 1945–1949
 Teollisuuden huoltopäälliköiden kokousten pöytäkirjat 1940–1941
 Byggnadsämnesindustrins Arbetsgivareförbunds arkiv
 Yrjö Similä: "Suomen Rakennusaineteollisuuden Työnantajaliitto 1923–1933. Esitelmä liittokokouksessa 29.3.1933"
 Träförädlingsindustriernas i Finland Arbetsgivareförbunds arkiv
 Cirkulär 1928, 1930
- Institutet för Ledaskaps (Johtamistaidon Opisto) arkiv, Kyrkslätt (JTO)
 Teollisuuden työnjohto-opiston hallituksen pöytäkirjat 1949–1950
 Teollisuuden työnjohto-opiston toimintakertomukset 1949–1950
- Parteks centralarkiv, Pargas (PCA)
 Styrelseprotokoll
 Bolagsstämmeprotokoll
 Årsberättelser
 Disponentmötenes protokoll

Pargas produktionskommittéernas protokoll
 Villmanstrand produktionskommittéernas protokoll
 Samarbetkommittéernas protokoll
 Arbetare. Diverse A 4/1
 Arbetsavtal A 4/3
 Arbets- och ordningsreglementen A 4/8
 Arbetstid A 4/2
 Blanketter för historik
 Bostadsförhållanden A 4/10
 Emil Sarlin. Promemorior, Diverse, Tal, Tidningsartiklar
 Tidningsurklipp
 Löner A 4/4
 Sjuk- o. begravn.hjälpkassa A 4/7.
 Strejker & lockouter A 4/14

Riksarkivet, Helsingfors (RA)

Detektiva centralpolisens (Etsivä keskuspoliisi – Valpos) arkiv
 EK-Valpo I: Tilannekatsaukset, Turku 1924–1930
 Valpo II: Henkilömapit B 5194, Albert Aaltonen
 Martti Pihkalas samling

Publicerat originalmaterial

Ammattientarkastajien kertomukset 1898–1914. Publicerat i serien Suomen Teollisuushallituksen Tiedonantoja.

Komiteanmietintö 1931:6. Työriitakomitealta. Helsingfors 1931.

Parteks årsberättelser 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. Helsingfors 1907–1917.

Suomen Työnantajain Keskusliiton ja Suomen Ammattiyhdistysten Keskusliiton välinen yleissopimus ja siihen liittyvät kirjeet. Helsingfors 1944.

Tidningar

Demari 1984, tidningsurklipp (PCA)
 Oy Partek Ab Paraset 1983
 Palkkatyöläinen 1931, 1946
 PK-tidning/PK nyheter/Partek Idag 1949–2001
 Sosialisti 1913, 1930
 Teknillinen Aikakauslehti 1934
 Teollisuuslehti 1933, 1935, 1936
 Tyvi 1945

Työtilastollinen Aikakauslehti 1908–1913
Vapaa Työ 1936
Varokeino 1936, 1947
Viikkosanomat 1938
Åbo Underrättelser 1913 samt tidningsurklipp (PCA) år 1930, 1937

WWW-sidor

European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions: European Works Councils Database, <http://www.eurofound.ie/ewc/index.shtml>

International Labour Organisation: ILOLEX Database of International Labour Standards, <http://ilolex.ilo.ch>.

Partek: <http://www.partekcorp.com>.

Litteratur

Aho, Matias: Ab Stockfors Oy:n puuhiomon työntekijöiden työ- ja asumisoloista Pyhtäällä vuosina 1902–1950. Turun yliopisto, Kulttuurien tutkimuksen laitos, kansatiede. Monisteita 15. Åbo 1978.

Anderson, Benedict: *Imagined Communities. Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. Revised Edition. Verso, London and New York 1991.

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, Helsingfors 1997.

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*. I verket Colin Crouch & Wolfgang Streeck (red.): *Political Economy 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. I verket Gerald R. Ferris, Sherman D. Rosen & Darold T. Barnum (red.): Handbook of Human Resource Management. Blackwell, Cambridge, Mass. & Oxford 1995.
- Eräsaari, Risto & Rahkonen, Keijo (red.): Työväenkysymyksestä sosiaalipolitiikkaan. Yrjö Koskisesta Heikki Warikseen. Gaudeamus, Helsingfors 1975.
- Fagerholm, K.-A.: Puhemiehen ääni. Tammi, Helsingfors 1977.
- Fürstenberg, Friedrich: Social Integration within Work Organizations and Resulting Strategies in Industrial Relations – The Cases of Germany, Japan and Great Britain. I verket Timo Kauppinen & Virpi Köykkä (red.): 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, Helsingfors 1994.
- Giddens, Anthony: Living in a Post-Traditional Society. I verket Ulrich Beck, Anthony Giddens & Scott Lash: Reflexive Modernization. Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order. Polity Press, Cambridge 1994.
- Helin, Jyrki: Rakentajien liitto. Rakennusalan työläisten järjestötoiminta Suomessa 1880-luvulta vuoteen 1995. Rakennusliitto ry, Jyväskylä 1998.
- Hobsbawm, Eric: Introduction: Inventing Traditions. I verket Eric Hobsbawm and Terence Ranger (red.): The Invention of Traditions. Cambridge University Press, Cambridge 1983.
- Hoving, Victor: Lohjan Kalkkitehdas 1897-1950. Helsingfors 1952.
- Jaakkola, Jouko: Kun valtio ei auttanut – työväen keskinäinen apu Suomessa. I verket Pertti Haapala (red.): Hyvinvointivaltio ja historian oikut. Väki voimakas 6. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Tampere 1993.
- Jernström, Harald: Historik över Pargas Kalkbergs Aktiebolag 1898–1928. Opublicerad 30-årshistoria. Parteks centralarkiv, Pargas.
- Jöever, Malle: Partek. Mötet mellan världen. Bokförlaget Atlantis, Stockholm 1989.
- Kaitila, E.: Teollisuuden sosiaalitoiminnasta ja sen kehityksestä, I verket Keijo Keravuori (red.): Teollisuuden sosiaalinen toiminta. Helsingfors 1948.
- Kaldal, Ingar: Fagorganisering og sosial kontroll med eksempler fra et sliperimiljø i Trøndelag. I verket 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 (red.): Teollisuuden sosiaalinen toiminta. Helsingfors 1948.
- Kettunen, Pauli: Poliittinen liike ja sosiaalinen kollektiivisuus. Tutkimus sosiaalidemokratiasta ja ammattiyhdistysliikkeestä Suomessa 1918–1930. Historial-

- lisiä Tutkimuksia 138. Suomen Historiallinen Seura, Helsingfors 1986.
- Kettunen, Pauli: Suojelu, suoritus, subjekti. Tutkimus työsuojelusta teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa. Historiallisia tutkimuksia 189. Suomen Historiallinen Seura, Helsingfors 1994.
- Kettunen, Pauli: Työjärjestys. Tutkielmia työn ja tiedon poliittisesta historiasta. Tutkijaliitto, Helsingfors 1997.
- Kjellberg, Anders: Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år. I verket 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. Helsingfors 1963.
- Koivuniemi, Jussi: Tehtaan pillin tahdissa. Nokian tehdasyhdyskunnan sosiaalinen järjestys 1870–1939. Bibliotheca Historica 64. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsingfors 2000.
- Koli, Paavo: Ennakkoluuloista teollisessa organisaatiossa. Sosiologinen tutkimus teollisen organisaation johtajiston ja työntekijöiden vuorovaikutuksesta ja sen eräistä sosiaalisista edellytyksistä. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia 2. Borgå 1955.
- Kuisma, Markku: Kuparikaivoksesta suuryhtiöksi. Outokumpu 1910–1985. Forssa 1985.
- Kuusi, Eino: Suomen sosiaalinen suojelutoiminta. Helsingfors 1928.
- Laakkonen, Vesa: Työntekijä ja teknillinen uudistus. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia 5. Borgå 1958.
- 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. Helsingfors 1947. Moniste, STK I D 17:1. Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkisto, S:t Michel.
- Lehto, Sakari T.: Muutoksen johtaminen. Strategioita ja pohdintoja. Kirjayhtymä, Helsingfors 1990.
- Lehto, Sakari T.: Muistikuvia ja merkintöjä. Teollisuuden piirissä koettua. Porvoo, Helsingfors. WSOY, Juva 1996.
- LIFIM, Historiikki, www.lifim.fi (output 19.7.2001).
- Lilja, Kari: Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa. Hallinnon tutkimus 3/1987.
- Looise, Jan C. & van Riemsdijk M.: Globalization and human resource management: the end of industrial relations? I verket 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, Helsingfors 1984.

Mansner, Markku: Suomalaista yhteiskuntaa rakentamassa. Suomen Työnantajain Keskusliitto 1956–1982. Teollisuuden Kustannus Oy, Helsingfors 1990.

Magnusson, Lars: Patriarkalism och social kontroll: Några synpunkter på ett problemkomplex. I verket Bernt Schiller & Thommy Svensson (red.): Arbete och arbetsmarknad I Norden. Nya linjer inom den nordiska arbetslivsforskningen. Arkiv förlag, Lund 1988.

Markkola, Pirjo: Työläiskodin synty. Tamperelaiset työläisperheet ja yhteiskunnallinen kysymys 1870-luvulta 1910-luvulle. Historiallisia tutkimuksia 187. Suomen Historiallinen Seura, Helsingfors 1994.

McKinlay, Alan & Starkey, Ken: Managing Foucault: Foucault, Management and Organization Theory. I verket Alan McKinlay & Ken Starkey (red.): Foucault, Management and Organization Theory. Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi 1998.

Nordberg, Toivo: Vuosisata paperiteollisuutta II. Yhtyneet Paperitehtaat Osa-
keyhtiö 1920–1951. Valkeakoski 1980.

Noro, Leo: Työterveyslaitos – tausta ja kehitys. Kerava 1979.

Nyström, Per: Pargas Kalkbergs Aktiebolag 1898–1948. En allmogenärings utveckling till storindustri. Pargas 1951.

Piilonen, Juhani: Vallankumous kunnallishallinnossa. Valtion painatuskeskus, Helsingfors 1982.

Polin, Julius: Kymiyhtiön sivistyksellinen ja yhteiskunnallinen toiminta. Kouvola 1932.

Reuna, Risto: Puutyöläisten historia I. Puutyöläisten keskitetty järjestötoiminta teollistumisen sosiaalista taustaa vasten 1800-luvulta vuoteen 1930. Puutyöväen liitto r.y., Helsingfors 1984.

Salkola, Marja-Leena: Työväenkaartien synty ja kehitys punakaartiksi 1917–1918 ennen kansalaissotaa 1–2. Valtion painatuskeskus, Helsingfors 1985.

Salmi, Hannu: Menneisyyskokemuksesta hyödykkeisiin – historiakulttuurin muodot. I verket Jorma Kalela & Ilari Lindroos (red.): Jokapäiväinen historia. Tietolipa 157. Suomalaisen kirjallisuuden seura, Helsingfors 2001.

Salomaa, Erkki: Rakentajat eilen ja tänään. 70 vuotta ammattiyhdistystoimintaa. Helsingfors 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. I verket Daniel Fleming, Pauli Kettunen, Henrik Soborg & Christer Thörnqvist (red.): 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, Helsingfors 1992.

Seppänen, Paavo: Tehdas ja ammattiyhdistys. Työntekijäin kaksitahoinen liityntä ammattiyhdistyksen ja tehtaan organisaatioihin. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia 4. Borgå 1958.

Smeds, Kerstin: Upp ur berget. Parteks historia. Esbo 1998.

Suistoranta, Kari: Paraisten historia. Pargas stad, Åbo 1985.

Sund, Bill & Åmark, Klas: Makt och arbetsskador under 1900-talet. Helsingborg 1990.

Suoranta, Anu: Joustava nainen. Lama ja työaikakäytännöt. I verket Pauli Kettunen, Auli Kultanen & Timo Soikkanen (red.): Jäljillä. Kirjoituksia historian ongelmista. Osa 2. Kirja-Aurora, Åbo 2000.

Svensson, Thommy: Japansk företagsledning och svenska bruk – en felande länk? I verket 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. Helsingfors 1935.

Teollisuus ja ammattitaudit. Helsingfors 1945.

Teräs, Kari: Förslagsverksamhet, ”tyst kunskap” och arbetsrationalisering. I verket 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 modernisoituihin työelämän suhteisiin 1880–1920. Bibliotheca Historica 66. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsingfors 2001.

Tilv, Kukka-Maaria: Organisaation kulttuuriarvostusten ja sisäisen viestinnän arvostusten mittaaminen. Helsingin yliopisto, Viestinnän laitos. Helsingfors 1994.

Townley, Barbara: Reframing Human Resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work. Sage Publication, London, Thousand Oaks, New Delhi 1994.

Tuomisto, Jouko: Teollisuuden koulutustehtävien kehittyminen. Tutkimus teollisuustyöntantajien koulutustoiminnan ja kvalifikaatiointressien historiallisesta kehityksestä Suomessa. Acta Universitatis Tamperensis, ser A vol 209. Tammerfors 1986.

Turunen, Ilkka: Arbete, produktion och demokrati. De finländska produktionskommittéernas historia. I verket Daniel Fleming (red.): Industriell demokrati i Norden. Arkiv förlag, Lund 1990.

Waris, Heikki: Työläisyhteiskunnan syntyminen Helsingin Pitkäsillan pohjoispuolelle. Weilin & Göös, Esbo 1973.

Interjuer

Renskrivna interjuer i pärm "Interjuer", Parteks centralarkiv, Pargas:

- Henning Doepel 6.6.1980, interjuare Pekka Sörensen.
- Runar Fredman 20.8.1981, interjuare Pekka Sörensen.
- Jarl Granlund 22.4.1981, interjuare Pekka Sörensen.
- Martin Henriksson 28.4.1981, interjuare Pekka Sörensen.
- Bo Nikander 1.4.1987, interjuare Merja Sundström.
- Alfons Rindell, 9.9.1981, interjuare Pekka Sörensen.
- Helge Salusjärvi 12.2.1987, interjuare Merja Sundström.
- Rolf Thomasson 8.9.1981, interjuare Pekka Sörensen.
- Urho Valtakari 14.4.1987, interjuare Merja Sundström.
- Armas Virta 28.5.1981, interjuare Pekka Sörensen.

Interjuer av författaren:

- Tapio Kola 20.2.2002 (anteckningar i förfogan av författaren).
- Helge Salusjärvi 14.12.1998 (ljudband i förfogan av författaren).
- Erik Törnqvist 23.3.1999 (anteckningar i förfogan av författaren).