

PAULI KETTUNEN

**TYÖVÄENKYSYMYKSESTÄ
HENKILÖSTÖPOLITIIKKAAN**



JOHDANTO

Työelämän ongelmia määrittelevässä keskustelussa yrityksen näkökulma vahvistui 1970-luvun jälkeen julkisen ja kollektiivisen sääntelyn näkökulman kustannuksella. Näin tapahtui niin Suomessa kuin muissakin pitkälle kehittyneen markkinatalouden maissa. Muutos on itsessäänkin huomionarvoinen, mutta lisäksi se on avannut uusia näkymiä sitä edeltäneeseen aikaan. Historiallisessa työelämän tutkimuksessa yritykset ja niiden johtajat ovat nousseet aikaisempaa kiinnostavammiksi toimijoiksi.

”Työelämän suhteita” (industrial relations) ja ”henkilöstöjohtamista” (human resource management) voidaan pitää kahtena erilaisena tiedollisena ja toiminnallisena näkökulmana, joista työhön liittyviä kysymyksiä määritellään ja käsitellään. Näillä näkökulmilla ja niiden suhteella on oma historiansa. Edellisestä nähtynä työelämä on ensisijaisesti erilaisten etujen, niiden ristiriitojen ja yhteensovitusmenetelmien, organisoimisen ja sääntelyn alaa. Jälkimmäisestä näkökulmasta työelämää tarkastellaan yritystoiminnan tavoitteista lähtien, jolloin työntekijät ymmärretään esimerkiksi ”inhimilliseksi pääomaksi” (human capital) tai ”inhimilliseksi resurssiksi” (human resources).

1960- ja 1970-luvuilla työelämäkeskustelun näkyvimmat teemat (lukuun ottamatta palkkaratkaisujen julkista ja salaista dramatiikkaa) koskivat sitä, missä määrin erilaisia liikkeenjohdollisia käytäntöjä voitaisiin vetää työelämän kollektiivisten neuvottelusuhteiden kentälle. 1980-luvulla suunta kääntyi. Etualalle nousi työelämän instituutioiden arvioiminen yritystoiminnan tavoitteiden, ennen muuta kilpailukyvyn kannalta. Samalla kollektiivisen neuvottelu- ja sopimusjärjestelmän puolustajat keskittyivät osoittamaan, että nämä käytännöt palvelivat liikkeenjohdollisia tavoitteita, kuten osaavan ja sitoutuvan työvoiman kehittämistä.¹

Käsittelen työvoiman hallinnan käytäntöjä ja periaatteita yhdessä suomalaisessa teollisuusyrityksessä siten, että liikkeenjohdollisen näkökulman ja työelämän suhteiden näkökulman jännite sijoitetaan pitkään historialliseen perspektiiviin. Tutkielman otsikko kuvaa tätä perspektiiviä. Rinnastuskohtana on 1970-luvulla laaditun, suomalaisen sosiaalipolitiikan historiaa valaisevan kirjoituskokoelman nimi ”Työväenkysymyksestä sosiaalipolitiikkaan”.² Otsikko ”Työväenkysymyksestä henkilöstöpolitiikkaan” vihjaa, että julkisen ja kollektiivisen sääntelyn syvenemisen lakattua olemasta selviö yrityksen toimijuus on avautunut ajankohtaiseksi historialliseksi ongelmaksi.

Työelämän tutkimuksessa esimerkiksi teollisuusyritysten paternalismista on tullut uudella tavalla ajankohtaista menneisyyttä. Käsite viittaa sosiaalisen järjestyksen muotoihin, joita syntyi tyypillisimmin yhden yrityksen hallitsemisessa tehdasyhdyskunnissa, kuten Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön kotipaikkakunnalla Paraisilla. Yrityksen työväelleen järjestämä suojeleminen ja huolto ulottuivat laajalti työn ulkopuoliseen elämänpiiriin, sisälsivät avoimia ja kätkeytyviä kontrollikäytäntöjä ja edellyttivät alaisilta vastavuoroisesti tottelevai-

suutta.³Toisen maailmansodan jälkeisinä vuosikymmeninä tutkimus tarkasteli työnantajapaternalismia traditionaalisina käytäntöinä, jotka olivat väistymässä modernin rationaalisuuden ja modernien intressiristiriitojen ja niiden sääntelyjärjestelmien tieltä. 1980-luvulla tutkimuksen näkökulmat muuttuivat.

Sosiaalisen turvallisuuden tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota työnantajapaternalismiin uusien painotuksien. Pohjoismaisen hyvinvointivaltion on väitetty jatkaneen valtiollisin muodoin maaseudun tehdasyhteisöille ominaista paternalismia.⁴ On myös korostettu, että yksityiset toimijat, kuten teollisuusyritykset, säilyttivät sosiaalisen turvallisuuden tuottamisessa ja sosiaalisten ongelmien määrittelyssä tärkeän sijan julkisen vallan toimintapiirin laajetessakin. Kun työelämän suhteissa on kyseenalaistettu kollektiivinen ja julkinen sääntely tai ainakin sen laajentaminen, tällaista sääntelyä edeltänyt aika on käynyt aiempaa hankalammin tulkittavaksi ja siten kiinnostavaksi. Enää tuota aikaa ei voida tarkastella ei-vielä-toteutuneen kollektiivisen ja julkisen sääntelyn aikana, esihistoriana jollekin kehityksen luonnolliselle loppupisteelle. Esimerkiksi ruotsalaisessa tutkimuksessa on havaittu yhtymäkohtia 1900-luvun alun ruotsalaisyritysten paternalismiin ja 1980-luvulla vetovoimaisen ”Japanin mallin” välillä.⁵

Partekia tutkimustapauksena käsittelevän teoksen työnjaossa varsinaisena kohteenani eivät ole työmarkkinat.⁶ Euroopan unionin kielestä lainatulla ilmaisulla tutkimuskohdettani voi kuvata yrityksen ”sosiaalisesti ulottuvuudeksi”. Tämän tietoisesti anakronistisen ilmaisun purkamiseksi on hyvä luonnehtia lyhyesti tutkimuskohdetta – sen monille yrityksille yhteisiä puolia – käsitehistoriallisesta näkökulmasta.

”Työväenkysymys” tarkoitti 1800-luvun lopun ja 1900-luvun alun Euroopassa teollisen palkkatyön laajentumisen sosiaalisia ja poliittisia seurauksia. Sitä pohtivat ensisijaisesti valtiollisen sosiaalipolitiikan tai, aikalaistermein, ”työväensuojelun” suunnittelijat. ”Työväenkysymys” oli kuitenkin olemassa myös työnantajille. Heidän vastaukseensa kuuluivat kurin ja järjestyksen rinnalla ja osaltaan näitä palvelevina yritystasoiset toiminnot, joita kutsuttiin Suomessa 1800–1900-lukujen vaihteessa ”työväenmenestyslaitoksiksi” (arbetarvälfärd) tai ”työväenhuolloksi”. Viimeksimainittu oli käypä käsite 1930-luvulle saakka. Sotien jälkeen ryhdyttiin puhumaan teollisuuden tai työnantajien ”sosiaalisesta toiminnasta”. Käsite kattoi laajasti työtä, työntekijöitä ja työsuhteita koskeneet yrityksen toiminnot työpaikan olosuhteista ja työturvallisuudesta ammattikoulutukseen, asuntoihin, kodinhoidon neuvontaan ja puulaa-kiurheilun, ja siihen sisällytettiin vielä neuvottelu- ja osallistumiskäytännötkin.⁷

Sosiaalitoiminnan ala tarkentui ja kaventui sittemmin 1960–70-luvuilla, kun ”henkilöstöhallinnosta” ja ”henkilöstöpolitiikasta” kehittyi suomalaisissa teollisuusyrityksissä – kansainvälisesti katsoen myöhään⁸ – oma erikoistunut funktionsa ja organisaationsa. Sosiaalitoiminta rajautui sen osa-alueeksi ja jäi tarkoittamaan toimintoja, joissa oli kyse työn ulkopuolisesta elämäalueesta. Samoihin aikoihin, osaksi jo aikaisemmin, vanhasta laajasta sosiaalisesta toiminnasta lohkesi monia osia yritysten ulkopuolelle. Useat aiemmin yhtiöyhteisön sisäiset työvoiman uusintamisen tehtävät siirtyivät kulutustavaramarkkinoiden sekä valtion ja kuntien hoidettaviksi. Henkilöstöpolitiikan ja -hallin-

non muotoutumista ehdollisti myös edustuksellisten neuvottelu- ja osallistumisjärjestelmien vahvistuminen 1960- ja 1970-lukujen vaihteessa. Henkilöstöhallinto integroitui ja vahvistui osana yritysorganisaatiota samaan aikaan, kun työelämän suhteissa lujittui kansallisesti keskitetty, portaittainen, työnantaja- ja työntekijäosapuolen muodollista tasavertaisuutta edellyttänyt edunvalvontainstituutio. Muutokset kytkeytyivät yhteen, mutta niiden myötä myös kehkeytyivät edellä mainitut kaksi näkökulmaa työelämän kysymyksiin, ”henkilöstöjohtaminen” ja ”työelämän suhteet”. Nämä näkökulmat leikkasivat toisensa 1960- ja varsinkin 1970-luvulla ”yritysdemokratian” ja ”yhteistoiminnan” teemoissa.

Ulotan historiallis-empiirisen tarkastelun tähän vaiheeseen. Tutkimusajanjakson ulkopuolelle jää 1980- ja 1990-luvuilla tapahtunut Partekin muuttuminen monikansalliseksi konserniksi, ensin monialaistuvaksi, sitten konepajayrityksenä profiloituvaksi. Tätä katkosvaihetta koskevat tiedot vaikuttavat kuitenkin aiempien muutosten tulkintoihin, ja niistä taas avataan lopuksi joitakin yleisiä näkökulmia varsinaisen tutkimusajanjakson jälkeisiin muutoksiin.

Tutkielman alkuperäislähteistä valtaosan muodostaa Paraisten yhtiön työvoimaa koskeneen päätöksenteon ja toiminnan tuottama kirjallinen materiaali. Partekin keskusarkistossa Paraisilla sijaitsevan aineiston lisäksi tärkeä sija on yrityksen 1940-luvun lopulta saakka julkaisemalla henkilöstölehdellä. Käytetystä muistitietoaineistosta pääosa on 1980-luvulla Partekissa tehtyjä johtoportaan, toimihenkilöihin ja työntekijöihin lukeutuneiden ”veteraanien” haastatteluja. Joitakin haastatteluja on tehty nimenomaan tätä tutkielmaa varten. Työssä on käytetty myös työnantajajärjestöjen ja ammattiyhdistysliikkeen, jossain määrin myös viranomaisten, kuten ammattientarkastajien, aineistoa. Yhtiön merkivuosiensa varten teettämiä historiikkeja käytetään osin yhtiön kulloistakin ideologiaa kuvastavina lähteinä, osin yhtiön toimintaa käsittelevinä historianesityksinä. Partekin tarkasteleminen yhteiskunnallisia rakenteita ja muutoksia valaisevana tutkimustapauksena edellyttää sitä koskevan tiedon suhteuttamista laajempaan yrityshistorialliseen ja työelämän suhteiden historian tutkimukseen.

Johdanto- ja loppuluvun lisäksi esityksessä on neljä päälukua, jotka jäsentävät tutkittavan muutoksen neljään ajanjaksoon. Tiukkoihin vuosilukurajoihin tätä periodisointia ei kuitenkaan pakoteta, ja päälukujen sisällä erinäisiä osateemoja käsitellään yli periodirajojen. Esityksen rakenteessa pyrin korostamaan, että historian tutkimuksessa periodisoinnit eivät ole ennalta tehtäviä ratkaisuja eivätkä liioin vain esitysteknisiä valintoja, vaan ennen muuta tutkimustuloksia.

TYÖVÄENKYSYMYKS JÄRJESTYSKYSYMYKSENÄ

Taloudellinen rationaalisuus

Ensimmäisessä kokouksessaan Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön hallitus päätti vakuuttaa työväkensä tapaturman varalta, kuten laki edellytti.⁹ Sosiaa-

linen lainsäädäntö ei asettanut teollisuusyrityksille suuria vaatimuksia vuonna 1898. Juuri tuona vuonna oli kuitenkin astunut voimaan laki työnantajan vastuunalaisuudesta työntekijää kohtaavasta ruumiinvammasta. Se, että oli otettu selville myös työväenlainsäädännön asettamat velvoitteet, sopii kuvaan uuden yhtiön alullepanijasta. Talollinen Otto Mobergilla oli taitoa ja taipumusta liiketaloudelliseen kustannusten ja hyötyjen laskentaan enemmän kuin muilla Paraisten kalkkitalonpojilla.

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

”Uunin varsinaiseen käyttöön tarvittiin vain neljä miestä: kaksi täyttäjää ja kaksi polttajaa. Uuni sytytettiin aikaisin keväällä, maaliskuu tai huhtikuussa, ja oli sitten käynnissä aina marraskuuhun saakka. Uunin työntekijät otettiin työhön koko täksi ajaksi. Täyttäjien tehtävänä oli rikkoo kivi sopivan suuruisiksi lohkareiksi ja täyttää uuni päivittäin sitä mukaa kuin kivi painui kuilussa. Polttajat pitivät huolen siitä, ettei tuli päässyt sammumaan ja että lämpö uunissa pysyi mahdollisimman tasaisena. Heidän tuli myös ottaa ulos valmiiksi poltettu kalkki. Lastaajat, joita tavallisesti oli kolme, sammuttivat sitten kalkin ja pitivät myös huolta sen lastauksesta laivoihin. Täyttäjät ja polttajat tekivät työtä vuoroissa ja saivat kuukausipalkkaa, kun taas lastaajat kutsuttiin työhön tarpeen vaatiessa ja palkka heille laskettiin hehtolitralta lastattua kalkkia.”¹⁰

Vasta saksalaisen kehäuunin rakentaminen uuden teknillisen johtajan, vuorinsinööri Emil Sarlinin johdolla vuonna 1905 teki Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiöstä tehdasteollisen yrityksen. Kalkinpoltosta tuli tehdasmaista prosessituotantoa. Kuljetusmenetelmiäkin uudistettiin. Raidetie rakennettiin Limbergin louhoksen ja uuden kehäuunin välille, ja vähän myöhemmin se ulotettiin satamaan. Raiteille siirrettiin myös kivien nostaminen louhoksesta murskaamoon. Aluksi vaunuja vetivät hevoset, vuodesta 1913 höyryveturit.¹¹ Rautatieverkko ei saaristopitäjään ulottunut, ja maantieyhteytenä oli kolmen sillatoman salmen katkaisema kärrytie, jolla hevoskyyti Turkuun kesti vähintään neljä tuntia. Vuonna 1904 hankittu höyrykuunari ”Glückauf”, uudelleennimetynä ”Kalk”, oli oman laivaston ensimmäinen alus. Vuonna 1907 yhtiö osti hinaajan, joka nimettiin ”Editiksi” rouva Sarlinin mukaan, ja yhdeksän proomua, joten lähes neljännes kaikista kuljetuksista voitiin suorittaa omilla laivoilla.

Sarlin oli näin parissa kolmessa vuodessa toteuttanut ensimmäisen laajennusohjelmansa. Hän luotti lujasti siihen, että rationalisointi nostaisi yhtiön Suomen suurimmaksi ja uudenaikaisimmaksi alallaan ja avaisi tien tuotannon jatkuvalle kasvulle.¹²

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

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

"Insinööri Wiese on täydellä syyllä saanut suurta tunnustusta tavasta, jolla hän tehtävänsä suoritti. Paraisten sementtitehdas sai hänen ansiostaan alusta lähtien yksityiskohtia myöten hyvin harkitun poh-japiirroksen, mitoituksessa otettiin huomioon vastaiset laajennukset, ja ennen kaikkea laitos kaavailtiin sen tuotannolle erittäin tarkoituksenmukaiseksi. Raaka-aineet virtaavat tehtaan läpi tasaisena virtana, jauhetaan, sekoitetaan, poltetaan ja jauhetaan uudelleen, ja valmis tuote siirretään kuljetushihnoilla suoraan varastoihin, joissa se – samoin äärimmäisen vähän ihmistyövoimaa käyttäen – pakataan, jonka jälkeen se on valmista lastattavaksi laivoihin tai autoihin."¹⁴

Maininta sementin autokuljetuksista Paraisilta kuvaa myöhempää aikaa. Vielä 1920-lukuun asti päti historiikin toteamus: "Paraislaisilla ei ollut suurtakaan iloa uudenaikaisen moottoriajoneuvoliikenteen nopeasta kehityksestä kaikkialla maassamme niin kauan kuin tie Turkuun, tai oikeammin Paraisten kirkon ja Turun–Helsingin suuren maantien välinen osa siitä, ei kelvannut autolla ajettavaksi."¹⁵ Helsingin muurilaastehtaassa alettiin kuitenkin jo vuonna 1912 käyttää automobiilia muurilaastin kuljetuksiin.¹⁶ Paraisilla sähkövoima otettiin käyttöön vuonna 1911.¹⁷ Tämä mahdollisti paineilmaporien hankkimisen ja kivenlouhinnan tuntuvan tehostamisen.

Teknologinen ja taloudellinen rationalisointi oli tässä vaiheessa pikem-minkin uuden rakentamista kuin vanhan korvaamista. Uusi teknologia ei esiintynyt työttömyyden tuojana tai ammattitaitovaatimusten alentajana, vaan tuotannon laajentajana ja työvoiman kysynnän kasvattajana. Yhtiön toiminta-kenttään hahmottui kuitenkin alue, jota esimerkiksi Sarlin joissakin muistiin-merkinnöissään kutsui "työväenkysymykseksi" (arbetarfrågan).

Työväestö

Työväkeä tarvittiin uusien tuotantolaitosten rakennustyömaille, varsinaiseen tuotantotoimintaan ja lukuisasti myös kuljetuksia varten. Vuonna 1912, jolloin

Paraisille rakennettiin toinen kehäuuni, yhtiön työmailla oli Paraisilla runsaat 300 työläistä. Ilmeisesti kyseisen vuoden lopussa vallinnutta tilannetta kuvaavan tiedon mukaan¹⁸ työntekijät jakautuivat tehtäviltään seuraavasti:

kaivostyöläisiä	10
urakkatyöläisiä räjäytystöissä	36
tehdastyöläisiä	20
lastaajia ja purkaajia	36
ajureita ym.	21
konepajatyöläisiä	21
koneenhoitajia, sähkömiehiä	3
telakkatyöläisiä	21
rakennustyöläisiä	106
raidetyöläisiä	39
sekalaisia	5
kalkinajajia	1
yhteensä	319

Vuodesta 1905 kaksikymmenluvun alkuvuosiin ulottuneena laajentumiskautena tulokkaita oli jatkuvasti suuri osa työntekijäkunnasta ja vakinaiseksi työväeksi luettavia oli vähän. Syksyllä 1915, ensimmäisen maailmansodan toisena vuotena, yhtiön palkkalistoilla Paraisilla oli noin 560 työläistä. Heistä yli 40 prosenttia oli sellaisia, joiden työsuhde oli alkanut meneillään olleen vuoden aikana. Alle 15 prosenttia oli ollut yrityksen palveluksessa yhtäjaksoisesti enemmän kuin neljä vuotta.¹⁹ Hiljan alkaneiden työsuhteiden lukuisuutta ei voida selittää niin, että tuona vuonna olisi ollut erityisen suuria rakennushankkeita tai juuri käynnistyviä tuotantolaitoksia vetämässä uutta työvoimaa.

Kaikki vastikään työsuhteensa aloittaneet eivät tosin olleet ensi kertaa yhtiön töissä vaan moni oli ollut aikaisemminkin tilapäisesti yhtiön palveluksessa. Paitsi suuret rakennushankkeet myös luonnonolojen mukaiset kausivaihtelut loivat pohjan lyhytaikaisille, useassa tapauksessa säännöllisen kausittaisille työsuhteille. Työmailla oli paljon tehtäviä, joissa ei tarvittu eriytynyttä ammattitaitoa. Kausityöläisyys oli myös työntekijäin omavalintainen työmarkkinastrategia. Kesäajaksi saatettiin etsiä muualta paremmin palkattuja töitä, ja Kalkkivuori-yhtiön töihin palattiin syksymmällä työmarkkinoiden heikennyttyä.²⁰ Vuotuisesta toimeentulosta osa saattoi tulla omasta pienviljelyksestä, osa tilapäisestä työskentelystä kalkkiyhtiöllä. Säännöllisen tilapäiseen työvoimaan kuuluivat myös satamatyöläiset, jotka purkivat Paraisilta Helsinkiin kalkkia kuljettaneiden laivojen lastin. Heidän vaihtelevaan elämäntapaansa yhtiön Helsingin konttorin väki halusi tuoda järjestystä siten, että osa tilistä pidätettiin ja maksettiin vasta vuotuisen työkauden päätyttyä, muttei silloinkaan miehelle itselleen, vaan tämän vaimolle.²¹

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

Ulkopaikkakuntalaiset olivat useammin perheettömiä; heillä vastaava keskiarvo oli 0,9.²²

Pari vuotta aiemmin työvoiman liikkuvuus oli kuitenkin nähty ja koettu Paraisilla paljon selvemmin. Sementtitehtaan rakennustyömaalla oli vuosina 1913–14 työskennellyt noin 800 työntekijää. He olivat tulleet valtaosin Paraisen ulkopuolelta.²³ Työmaa vaikutti suuresti Paraisen elämänmenoon. Kunnallislautakunnan puheenjohtaja moitti vuonna 1913 Paraisen Kalkkivuorta siitä, että yhtiö kieltäytyi osallistumasta järjestyksenpidon kustannuksiin, ”kun epäjärjestyistä ja tappeluista aiheuttivat kuitenkin pääasiassa ne kiertelevät työläiset, jotka etsivät työtä tehtaalta”.²⁴ Joka tapauksessa yhtiö joutui kiinnittämään aiempaa enemmän huomiota myös työväestön elämiseen työnteon ulkopuolella. Muonitus ja majoitus vaati uusia järjestelyjä. ”Kansanruokalan hoitajan paikan saa suurempaan tällaiseen toimintaan perehtynyt henkilö. Ruokamiehiä päivittäin 400–500. Todistukset palkkavaatimuksineen lähetettävät osoitteella Paraisen Kalkkivuori O.Y., Parainen.”²⁵ Kansankeittiöitä pysytettiin sementtitehtaan rakennustyöväelle kaksin kappalein. Samoin rakennettiin kaksi työväenkasarmia.²⁶

Tämä ei ollut ensimmäinen kerta, kun asuntoasiaan kiinnitettiin huomiota. Vuonna 1900 laudoitettiin kolme työväenasuntoa, ilmeisesti kolme useamman asuinsijan rakennusta²⁷, ja kehäuunin valmistuessa vuonna 1905 rakennettiin kaksi työväenasuntorakennusta. Tavoitteena oli lisätä ”vakinaista työläiskantaa”.²⁸ Vuoden 1908 kertomuksessaan valtion ammattientarkastaja mainitsi, että Paraisille oli rakennettu ”konttorirakennus kivistä ja kaksisuojainen työväenasunto puusta”.²⁹ Yhtiö rakensi 1910-luvun alussa myös pensionaatin ja matkustajakodin virkailijoidensa tilapäiseksi asuinjärjestelyksi ja vieraidensa majoitustilaksi.

Kymmenluvun alkupuoliskolla yhtiön johdossa vahvistui näkemys, että nopeasti kasvava työvoiman tarve vaati laajempia ja suunnitelmallisempia asumisratkaisuja. Yhtiön hallitus otti asian käsiteltäväkseen vuonna 1914, juuri ensimmäisen maailmansodan alla.³⁰ Joko tähän yhteyteen tai aivan vuosikymmenen loppuun ajoittunee Paraisen työväestön keskuudessa tehty asumisselvitys, jonka tuloksista on päiväämätön yhteenveto Partekin keskusarkistossa.³¹ Joka tapauksessa seuraavat tiedot luovat kuvaa 1910-luvun asuntooloista. Samalla selvitys itsessään osoittaa sitä, miten työväestön elämänot otettiin myös yrityksissä systemaattisen tiedonkeruun ja suunnittelun kohteeksi.

Yhtiö oli tehnyt selvityksen pohjustaakseen ”työväenasuntokysymyksen tulevaa ratkaisua”. Työnjohtajien välityksellä suoritetussa kyselyssä saatiin asumista koskevia tietoja 309 yhtiön palveluksessa olleelta ruokakunnan päämieheltä. Näistä 116 asui omassa asunnossa ja 193 vuokralla. Omista asunnoista vain 34 sijaitsi yhtiön maalla ja 82 vieraalla. Vuokra-asunnoista 61 oli yhtiön maalla ja 132 vieraalla. Yhteensä siis yhtiön maalla asui vastaajista 95, ja muualla 214. Asuntojen kokoa koskeneissa tuloksissa ei tehty eroa keittiön ja muiden huoneiden välillä. Näillä kriteerein saatiin selville, että omista asunnoista 17 kpl eli 14,7 % oli yhden huoneen, 75 kpl eli 64,6 % kahden huoneen ja 24 kpl eli 20,7 % kolmen huoneen asuntoja. Vuokratuista asunnoista 139 kpl eli 72 % oli yhden huoneen ja 54 kpl eli 28 % kahden huoneen asuntoja.

Vuokra-asunnoissa ei ollut kolmen huoneen asuntoja. Yhteenlaskien yhden huoneen asuntoja oli 156, kahden huoneen eli yhden huoneen ja keittiön asuntoja 129 ja kolmen huoneen 24. Puolet yhtiön työläisistä asui siis yhden huoneen asunnossa. Tällaisissa asunnoissa asui yhteensä 572 henkeä eli 3,7 henkeä huonetta kohti.³² Luku oli selvästi suurempi kuin vuonna 1915 kalliin-ajanlisiä varten laskettu yhtiön työläisten keskimääräinen ruokakuntakoko, joka oli 2,5 henkeä. Ainoata huonetta oli usein jakamassa myös omaan perheeseen kuulumattomia asukkeja.

Yhden huoneen asunto ilman keittiötä oli tavallisin työväenasuntotyyppi myös esimerkiksi Helsingissä ja Turussa. Tamperelainen erikoisuus oli työväenasunto, jossa useammalla yhden huoneen asunnolla oli yhteinen keittiö. Paraisten asumisselvityksen aikaan yhtiön sikäläinen työväestö asui hie-man väljemmin kuin maalaistyoväki oli asunut keskimäärin vuonna 1901 tilat-toman väestön alakomitean tutkimusten mukaan.³³ Outokummun uudessa kaivosyhteisössä asunto-olot eivät olleet 1910-luvulla ainakaan paremmat kuin Paraisilla. Paraisten työväki näyttää kuitenkin asuneen ahtaammin kuin esimerkiksi Nokian paperiteollisuusyhdyskunta.³⁴

Yhtiön mailta oli jo ennen ensimmäistä maailmansotaa vuokrattu jon-kin verran asuntotontteja vakinaisen työväen omakotirakentamista varten. Vuonna 1909 hyväksyttiin yhtiötä vuosia palvelleen räjäyttäjän Anders Lönnin hakemus asuntotontin vuokraamisesta.³⁵ Kesäkuussa 1914 yhtiön hallitus teki päätöksen, että yhtiö ryhtyisi suunnitelmallisesti ratkaisemaan asuntokysy-mystä tontinvuokrauslinjalla kaavoituksen ja rakennuslainoituksen keinoin.³⁶ Käytännön toimiin ryhdyttiin kuitenkin vasta maailmansodan ja kansalaisso-dan jälkeen, jolloin myös asuntokysymyksen kytkökset sekä työvoiman saan-nin turvaamiseen että yhtiöön sitoutuvan vakinaisen työväestön kasvattami-seen tulivat aiempaa selvemmiksi.

Asuntojen rakentaminen jäseni etenkin 1920-luvun alusta lähtien pai-kallista tilaa ja maisemaa teollisuusyrityksen sosiaalisen hierarkian mukai-sesti. Sarlinille oli rakennettu Furuvikin talo, ja insinöörit ja konttorihen-kilökunta saivat omat asuntonsa. Insinöörien ja konttorivirkailijoiden asun-not poikkesivat työväenasunnoista paitsi kooltaan, laadultaan ja sijainniltaan myös sikäli, että asunto, vesi ja polttopuut sisältyivät säännönmukaisesti hei-dän palkkaetuihinsa. Työväki maksoi yhtiön asunnoista vuokraa, vaikkakin huokeaa.

Ero oli periaatteellinen. Insinöörien ja virkailijoiden palkkaetuudet oli-vat korvausta siitä, että he sitoutuivat koko persoonallisuudellaan palvelemaan ja – erityisesti työväestöön päin – edustamaan yhtiön auktoriteettia. Periaate oli sama kuin virkamiehellä suhteessa valtioon. Työväestölle taas maksettiin työnantajalle luovutetusta työajasta tai työsuorituksesta. Kuitenkin ero määrit-tyi rakenteessa, jota luonnehtivat yhteenliittyneinä kolme antropologi Mary Douglasin erottelemaa sosiaalisen järjestyksen periaatetta: hierarkia, markki-nat ja yhteisö³⁷. Yhtäältä työmarkkinalogiikka vaikutti myös yhtiön yläportaissa toimivien asemaan. Esimerkiksi ensimmäisen maailmansodan vuosina jou-duttiin kilpailemaan insinööreistä muiden teollisuusyritysten kanssa.³⁸ Kun 1920-luvulla muutamissa yhtiökokouksessa arvosteltiin Sarlinin suuria palk-kaetuja, kritiikkiin vastaajat, myös Sarlin itse, vetosivat siihen, että yritys saat-

toi menettää johtajansa, jollei tarjonnut tälle vähintään yhtä hyviä etuja kuin muut.³⁹ Toisaalta se, että työläisille maksettiin nimenomaan luovutetusta työajasta tai työsuorituksesta, ei rajannut työnantajan auktoriteettia työaikaan. Auktoriteetti ilmeni ja koettiin myös asumisen hierarkkisessa yhteisöllisyydessä.

Ensimmäisen maailmansodan aikana elintarvikepula edellytti yhtiöltä uusia toimia asumisen ja elämisen suhteen. Syksyllä 1916 yhtiö hankki suuren erän ruisjauhoja ja myi niitä omakustannushintaan työläisilleen. Myös polttopuita järjestettiin omalle työväelle, ja vuoden 1916 lopussa yhtiö sopi Paraisten elintarvikelautakunnan kanssa etuuden ulottamisesta Paraisten Malmin ja sen lähiympäristön koko työläisväestöön.⁴⁰ Toimet eivät kylläkään riittäneet ratkaisemaan vaikeutunutta elintarviketilannetta.

Kahdella muulla toimipaikkakunnalla, Helsingissä ja Lappeenrannassa, yhtiöllä oli väkeä paljon vähemmän kuin Paraisilla, esimerkiksi vuonna 1915 yhteensä noin 100 työntekijää. Yhtiölle ei langennut samanlaisia paikallisyhteisön ylläpidon tehtäviä eivätkä sen kontrollimahdollisuudet olleet etenkin Helsingissä yhtä laajat. Tämä koski yksin palkkatasoa. Helsingin muurilaasti-tehtaan työväen palkat olivat aivan toisella tavoin kuin Paraisilla riippuvaisia siitä, mitä tapahtui kaupungin muilla työpaikoilla.⁴¹

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

Kollektiivinen toiminta

Saaristopitäjässä merenkulku oli vanhastaan ylittänyt paikallisia ja kansallisia-kin rajoja, mutta teollistumisen tuomissa rajanylityksissä oli uutta. Insinööritiedon kansainvälisyyden tai ylikansallisuuden saattoivat kokea nekin, joille olivat etäisiä Sarlinin suunnitelmat siitä, miten hänen yhtiönsä kasvaisi ohi muiden paraislaisten ja suomalaisten kalkintuottajien ja sysäisi kilpailukyvyllään ruotsalaiset sivuun Suomen kalkkimarkkinoilta. Kehäuinin työmaalla 1905 komentosanat kaikuivat osittain saksaksi: saksalaisia oli valvomassa uunin asennusta. Paikallisyhteisön sosiaalisia rakenteita järkyttivät myös muualta tulleet työläiset, joissa suomenkielisiä oli enemmän kuin pitäjän kantäväestössä.

Poliittinen murros laajensi kehystä, jossa opintietä käymättömät tulkitsivat kokemuksiinsa. Venäjän keisarivalta horjui vuonna 1905. Suomessa alkoi lokakuun lopussa suurlakko. Sen kansallisiin tavoitteisiin etenkin suurimpien kaupunkien työväestö yhdisti paitsi yleisen ja yhtäläisen äänioikeuden

myös muita yhteiskunnallisen muutoksen vaatimuksia. Paraisten suurlakossa ei tosin ilmennyt alhaisen kapinaa. Emil Sarlin oli paikallisen suurlakkokomitean puheenjohtaja, ja lakon päätteeksi väki kokoontui kirkkoon kiitosjumalanpalvelukseen. Ruotsinkielisten perustuslaillisten ja suomettarelaiten myöntövyysmielisten välille syntyi kuitenkin kova riita, kun suomettarelaita nimismiestä yritettiin savustaa virastaan. Paraisilla oli myös niitä, jotka vastustivat keisarivaltaa maanalaisen aktivismin keinoin. Paikkakunnan kautta kulki etappitie, jota pitkin venäläisiä vallankumouksellisia pakeni tsaarin poliisivoimia paikallisten aktivistien avustuksella Ruotsiin ja edelleen kauemmas, esimerkiksi V. I. Lenin vuonna 1907.⁴² Kaiken kaikkiaan esivallan auktoriteetti järkkäsi sekä ns. sortovuosien että suurlakon seurauksena.

Edellytyksiä syntyi myös sosiaalisia ristiriitoja ilmaiseksi yhdistystoiminnalle. Paraisten ensimmäinen työväenyhdistys oli perustettu sosiaaliliberaalissa hengessä vuonna 1902. Kaksikielinen yhdistys siirtyi suurlakon jälkeen radikaalimpaa linjaa edustaneiden suomenkielisten käsiin ja nimettiin vuonna 1906 Paraisten työväenyhdistykseksi. Ruotsinkieliset puolestaan perustivat oman yhdistyksensä, Pargas svenska arbetarföreningin. Koivuhakaan nousi työväentalo. Toimintansa aloitti myös työväen osuuskauppa.⁴³ Suurlakon jälkeinen työväenliikkeen laajentumisvaihe merkitsi monilla paikkakunnilla myös ammattiyhdistystoiminnan nousua. Paraisilla ensimmäiset ammattiosastot perustettiin kuitenkin vasta vuonna 1913.

Teollisuushallituksen julkaisemassa lakkotilastossa on vuodelta 1908 maininta neljä päivää kestäneestä paraislaisen kalkkilouhoksen kivenlouhijain lakosta, jossa työläiset vaativat tuloksetta alennettujen palkkojen palauttamista ennalleen.⁴⁴ On mahdollista, ettei tämä lakko tapahtunut Kalkkivuori-yhtiön työmaalla. Kalkkilouhoksen omisti tuohon aikaan myös Lohjan Karl Forström. Yhtiön rakennustöitä lienee kuitenkin koskenut tieto, jonka mukaan elokuussa 1912 kuusi muuraria lakkoi viiden päivän ajan palkankorotuksen puolesta kalkkitehtaassa Paraisilla. Hekin hävisivät lakkonsa.⁴⁵

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

Kiista koski työaika. Yhtiön johdon pyrkimykset työaikakurin vahvistamiseen olivat kiristäneet työnjohdon ja työläisten välejä. Yhtiön järjestysäännöt määräisivät säännöllisen työajan alkavan kello 7 ja päättyvän kello 18, joskin pimeinä talvikuukausina tehtiin lyhyempää päivää⁴⁶. Lauantaisin ja juhlapäyhien aattoina työt lopetettiin tuntia aikaisemmin, kello 17. Aamupäivällä kello 9.30 oli 10 minuutin kahvitauko, jolloin työpaikalta ei saanut poistua, ja kello 12–13 oli ruokatunti, jonka yhteydessä, samoin kuin päivittäisen työajan alkaessa ja päättyessä, työaikakuria koetettiin tehostaa läsnä- tai poissaoloa osoittaneiden numeroprikkojen ja sakkouhan avulla.⁴⁷ Kysymys kahvitauoista oli tuonut erityistä jännitystä työläisten ja työnjohdon suhteisiin. Työläiset olivat siemalleet kahvia luvattomaan aikaan ja työnjohtajat puuttuneet asiaan niin, että jokunen kahvipullokin oli särkynyt.⁴⁸

Lakkoon ryhdyttiin torstaiaamuna 10.4.1913. Aloite tuli rakennusväen keskuudesta.⁴⁹ Lakkolaiset vaativat 10 minuutin kahvitaukoa myös iltapäi-

väksi, viikoittaista palkkapäivää silloisen kahdesti kuussa tapahtuneen palkanmaksun sijaan sekä lauantain työpäivän lyhentämistä kahdella tunnilla niin, että työt olisivat päättyneet jo kello 15. Yhtiön johto antoi vastauksensa illansuussa samana päivänä. Se ilmoitti olevansa valmis aamupäivän kahvitauon pidentämiseen viidellä minuutilla eli 15 minuutin pituiseksi sekä siirtävänsä ruokatuntia tunnin myöhemmäksi, jolloin iltapäivän kahvitauko olisi tarpeeton. Lauantain työpäivää ei suostuttu lyhentämään, ja varsinainen palkkapäivä olisi edelleen kahdesti kuussa. Åbo Underrättelser kertoi, että vastaukseen tyytymättömät työläiset uhkasivat lakon jatkuvan, mihin konttorin puolesta ilmoitettiin, että siinä tapauksessa työläiset saisivat hakea lopputilinsä samana päivänä iltaseitsemältä. Kukaan ei kuitenkaan ilmaantunut vastaanottamaan lopputiliä.⁵⁰ Se, että työnantaja tulkitsi lakkoon ryhtymisen työsuhteen katkaisemiseksi, ei ollut poikkeuksellinen menettely. Poikkeuksellista ei ollut sekään, että lopputilin uhka tehoi. Lakkoa jatkettiin vielä perjantaina 11.4., mutta perjantai-iltapäivän lakkokokouksessa päätettiin palata töihin seuraavana aamuna, lauantaina. Mielialoihin saattoivat vaikuttaa myös neljä turkulaispoliisia, jotka yhtiö turkulaisen työväenlehden Sosialistin mukaan hankki paikkakunnalle lakon jatkumisen varalta. Aivan kaikki eivät palanneet töihin vielä lauantaina, ja Sosialisti tiesi kertoa myös, että neljäkymmentä työmiestä oli päättänyt lähteä hakemaan töitä muualta lakon tulokseen tyytymättöminä.⁵¹ Kaikki eivät pitäneet ruokatunnin siirtämisestä myöhemmäs, eikä viiden minuutin pidennys kahvitaukoon ollut suuri saavutus.

Teollisuushallituksen tilaston mukaan lakkolaisista 50 oli järjestäytyneitä.⁵² Lakon aikana kokoonnuttiin työväentalolla.⁵³ Ilmeisesti vaatimuksia ei kuitenkaan esitetty työväenjärjestöjen nimissä eikä lakkoa johdettu järjestöpäätöksin. Ammattiyhdistystoiminnan alku Paraisilla liittyi kuitenkin samaan yhteyteen kuin kahvitaukolakkokin. Työväestön kasvaessa ja kokoontuessa yhteen yhtiön mahdollisuudet muovata sosiaalista järjestystä haluamallaan tavalla heikkenivät. Työvoiman tarpeen nopea kasvu sekä lisäsi työväestön työmarkkinavoimaa että murensi sosiaalisten suhteiden henkilökohtaisia, tuttuuteen perustuvia aineksia. Näin tapahtui etenkin sementtitehtaan suuren rakennustyömaan aikaan.

Juuri vuonna 1913 perustettiin ainakin kolme ammattiosastoa, Suomen puutyöntekijäin liiton Paraisten kirvesmiesten ammattiosasto n:o 119, Suomen tehdas- ja sekatyöväen liiton ammattiosasto n:o 144 ja Suomen metallityöväen liiton ammattiosasto n:o 120. Viimeistään keväällä 1914 oli toiminnassa myös Suomen kivityöntekijäin liiton ammattiosasto n:o 45.⁵⁴ Ammattiosastot toimivat Paraisten työväenyhdistyksen alaisuudessa, ja luultavasti niiden jäsenistö muodosti pääosan yhdistyksen koko jäsenmäärästä. Vuoden 1915 lopussa työväenyhdistyksessä oli sosiaalidemokraattisen puoluetilaston mukaan 67 jäsentä, joista naisia oli vain kaksi, mutta vuoden 1916 aikana jäsenmäärä kohosi 198:aan ja naisjäsentenkin 19:ään. Lisäksi Paraisten ruotsinkielisessä työväenyhdistyksessä oli tuolloin 80 jäsentä, joista oli suhteellisesti paljon enemmän naisia, peräti 21, mutta tämän yhdistyksen yhteydessä ei toiminut ammattiosastoja.⁵⁵ Järjestäytyneitä oli silti ennen vuotta 1917 vain vähemmistö yhtiön työväestä, jota sentään oli Paraisilla vuonna 1915 yli seitsemänsataa. Järjestäytymisasteesta ei tosin voida suoraan päätellä työntekijäin kollektiivi-

sen vaikuttamisen merkitystä. Järjestöjen voima riippui niiden auktoriteetista järjestäytymättömien keskuudessa, ja toisaalta muodollisten organisaatioiden lisäksi erilaiset epäviralliset sosiaaliset ja kulttuuriset koodit, kuten työntekijäin keskinäiset työtahdin normit, olivat merkityksellisiä työehtoihin vaikuttaneissa.⁵⁶

Tuohon aikaan ja vielä vuosikymmeniä myöhemmin, toiseen maailmansotaan saakka, Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiö oli useimpien muiden suomalaisten teollisuusyritysten tavoin sillä kannalla, ettei työntekijäin järjestöille kuulunut sijaa työsuhteiden järjestelyissä. Kuitenkin yhtiö joutui ottamaan huomioon järjestöjen olemassaolon. Tehdas- ja sekatyöväen liiton Paraisten osasto n:o 144 esitti elokuussa 1913 yhtiölle työehtosopimuksen solmimista. Sopimuksessa olisi vahvistettu alimmat tuntipalkat, edellytetty urakatöissä hintojen sopimista ennalta ja tuntipalkan takaamista. Työajaksi olisi määritelty 10 tuntia, paitsi lauantaisin ja juhlapyhänäattoina 7 tuntia – viimeksi mainitun vaatimuksen yhtiö oli torjunut saman vuoden huhtikuussa. Ruokailua ja vaatteiden säilyttämistä varten oli järjestettävä tarkoituksenmukaisia suojia. Esitykseen sisältyi myös oikeus luottamusmiehen asettamiseen. Työväenluokan solidaarisuutta ei kuitenkaan haluttu ulottaa niihin, jotka esiintyivät työpaikalla päihtyneinä tai toivat sinne väkijuomia: ”Työnjohtaja saakoon heti työstä erottaa sen, joka tätä vastaan rikkoo.”⁵⁷

Jollei yhtiön kielteinen kanta työehtosopimukseen tullut ammattiyhdistysväelle selväksi tässä yhteydessä, viimeistään seuraavana keväänä se tuli. Toukokuussa 1914 Paraisten kivityöntekijäin, kirvesmiesten ja tehdas- ja sekatyöväen ammattiosastot toimittivat yhtiön johdolle yhteisen kirjelmän, johon liittyi kunkin osaston oma työehtosopimusesitys. Ehdotetuissa sopimuksissa oli samoja kohtia kuin tehdas- ja sekatyöväen osaston edellisyksyisessä, mutta työaikavaatimuksia oli jyrkennetty: nyt esitettiin 9 ½ tunnin työpäivää ja lauantaisiksi ja juhlapyhien aatoiksi 6 ½ tuntia.⁵⁸ Ammattiosastojen esitystä ainoana asianaan käsitelleeseen yhtiön hallituksen kokoukseen kutsuttiin Suomen yleisen työnantajaliiton asiamies. Työläisille päätettiin ilmoittaa, ettei yhtiö suostuisi solmimaan minkäänlaisia työehtosopimuksia, mutta olisi valmis harkitsemaan esitettyjä toivomuksia. Toimitusjohtajan ratkaistavaksi jätettiin, missä määrin työehtoja voitaisiin parantaa työehtosopimuksia tekemättä.⁵⁹ Vastauksessaan ammattiosastoille Sarlin totesi ykskantaan, ettei yhtiö halunnut tehdä tariffisopimuksia.⁶⁰

Työtaistelua tästä ei kehkeytnyt. Tuskin ammattiosastoilla olisi ollut voimaakaan ajaa vaatimustaan lakolla. Asian hautautumiseen myötävaikutti ensimmäisen maailmansodan alkaminen toista kuukautta myöhemmin. Paraisten yhtiön toimintaa vaikeutti nopeimmin kuljetusreittien katkeaminen, kun Paraisten ja Hangon välinen meriliikenne kiellettiin sotilaallisista syistä elokuussa 1914. Sotatoimet eivät ulottuneet suuriruhtinaskunnan alueelle, mutta Suomessakin tulivat voimaan sotatilamääräykset muun muassa lakko-kieltoineen. Kun elinkustannukset maailmansodan aikana lähtivät jyrkkään nousuun, työväestö esitti kollektiivisia palkankorotuspyyntöjä. Näyttää kuitenkin siltä, että ne esitettiin sotavuosina ennen vallankumousvuotta 1917 työväestön yleisten kokouksen nimissä tai tietyn ammattiryhmän työntekijäin yhteisillä kirjelmillä eikä ammattiosastojen vaatimuksina.⁶¹

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

Suomen yleiseen työnantajaliittoon (vuodesta 1917 Suomen työnantajain keskusliittoon) Paraisten yhtiö kuului sen perustamisvuodesta 1907 lähtien. Myös liiton suunnittelemaan lakkovakuutusyhtiöön se ilmoittautui ensin halukkaaksi. Hankkeen toteutusvaiheessa 1909 yhtiö ei kuitenkaan enää pitänyt tätä vakuutusturvaa kustannusten arvoisena, niin kuin eivät pitäneet monet muutkaan yritykset.⁶² Työnantajasolidaarisuutta yhtiö osoitti esimerkiksi osallistumalla vuonna 1909 metallialan laajan työtaistelun aikana metallityönantajien tueksi järjestettyyn avustusoperaatioon.⁶³ Vaikka yhtiön omilla toimipaikoilla oli varsin rauhallista, etenkin rakennusalan työtaistelut tuntuivat sen toiminnassa. Näin tapahtui suurlakon jälkeisenä laajan joukkoliikehädän vuotena 1906.⁶⁴ Vuonna 1912 pitkäaikainen rakennusalan lakko Helsingissä vähensi muurilaastin menekkiä sekä viivästytti Helsingin muurilaasti-
tehtaan uudisrakennustöiden valmistumista.⁶⁵

Paternalismi ja mutualismi

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

Hallitus ehdotti kevään 1907 yhtiökokoukselle sairaus- ja hautausapukassan perustamista yhtiön työväestölle, ”koska yhtiön työläiset ovat käyttäytyneet kuluneen vuoden aikana korrektisti eikä tähän asti ole tehty mitään heidän sairaanhoitonsa hyväksi”. Tarkoitukseen ehdotettiin ja hyväksyttiin varattavaksi 500 markkaa. Samalla summalla – se vastasi suunnilleen sekatyömiehen vuosiansioita – päätettiin tukea myös sairastuvan perustamista Paraisille. Sitä hallitus piti tarpeellisena, koska yhtiön työmailla sattui usein tapaturmia. Sairastupa oli määrä rakentaa kunnanlääkärin asunnon viereen ja yhtiön työpaikkojen läheisyyteen. Hanketta varten oli jo yksityistä tietä kerätty noin 7 000 markkaa.⁶⁶ Sairastupa valmistui vuonna 1909.⁶⁷

Kun näistä hankkeista päätettiin, yhtiöllä olikin aihetta arvostaa työväkensä ”korrektia käyttäytymistä”. Suurlakon jälkeisenä vuonna työväestö ryhtyi lakkoihin eri puolilla Suomea. Konflikteissa käytettiin toisinaan myös fyysistä voimaa. Saatettiin esimerkki kantaa epämieluisia työnjohtajia ulos työmailta.⁶⁸ Paraisten yhtiössä työt olivat kuitenkin sujuneet ”rauhallisesti ilman lakkoja tai muita häiriöitä”.

Päättyessään esittää yhtiökokoukselle kassarahaston perustamista yhtiön hallitus piti ehtona, ettei kassaa nimettäisi yhtiön työläisten kassaksi, vaan yhtiö itse hallinnoisi sitä täysin.⁶⁹ Periaate oli jo tuolloin vanhanaikainen. Esimerkiksi Tampereella tehtaiden yhteyteen perustettujen apukassojen hallinnossa työväestö itse oli saanut keskeisen aseman vuosisadan vaihteeseen tultaessa. Tämä vastasi näille kassoille asetettua moraalisen itsekontrollin kasvattamisen tehtävää. Myös vuonna 1897 annettu asetus työntekijäin apukassoista määräsi, että työnantaja sai valita kassan hallitukseen enintään puolet sen jäsenistä.⁷⁰

Paraisillakin erityisesti työväenyhdistyksissä toimivat työläiset halusivat rakentaa kassan työväen omanavun, mutualismin, pohjalle. Yhtiön hanke eteni vain sikäli, että kassan pohjarahastoa kartutettiin jonkin verran, kunnes helmikuuisena sunnuntaina vuonna 1912 Paraisten elokuvateatteriin kokoontui toistasataa työläistä keskustelemaan sairaus- ja hautausapukassan perustamisesta "för Pargas Kalkbergs Aktiebolags arbetare". Mukana oli myös Sarlin ja Kalkkivuori-yhtiön virkailijoita. Tässä vaiheessa yhtiön johtokin tunnusti, että kassan hallinnossa olisi sanansijaa myös siihen kuuluvilla työläisillä. Keskustelua hallitsi kuitenkin erimielisyys siitä, olisiko kassa perustettava vain Kalkkivuori-yhtiön työläisille vai olisiko sen oltava avoin Paraisten koko työväestölle. Sarlinin ehdotuksesta kokous valitsi komitean valmistelemaan kassalle eri vaihtoehtojen mukaisia sääntöehdotuksia.⁷¹

Yhtiön hallitus päätti tukea kassaa, mikäli sen muodostaisivat yhtiön työläiset ja yhtiö voisi valvoa kassan varojen käyttöä.⁷² Seuraavassa valmistelukokouksessa osanottajien enemmistö oli kuitenkin sillä kannalla, että kassaa ei sidottaisi yhtiöön, vaan siitä tehtäisiin Paraisten työväestön yhteinen. Yhtiön yhteydessä toimivan kassan valmisteluja jatkettiin tosin vielä ja säännötkin sille vahvistettiin, mutta työväestön penseys tällaista kassaa kohtaan vei hankkeelta pohjan.⁷³

Paraisten työväestön sairaus- ja hautausapukassa perustettiin irralleen yhtiöstä. Kovin laajaa jäsenkuntaa kassa ei saanut. Vuoden 1916 lopussa siinä oli 116 jäsentä, joista kassan Kalkkivuori-yhtiölle esittämän avustuspyyynnön mukaan vähintään $\frac{3}{4}$ oli yhtiön palveluksessa. Kassan puheenjohtaja Erik Leino kuului työväenliikkeen paikallisiin aktivisteihin.⁷⁴ Avustusta kassa pyysi yhtiöltä silloin tällöin myöhemminkin ja yhtiön 30-vuotishistoriikin sopuisan ilmauksen mukaan myös sai sitä "tarvittaessa".⁷⁵

Yhtiön oman sairauskassan epäonnistuminen⁷⁶ osoitti johdon näkökulmasta työväestön kiittämättömyyttä. Kun tilintarkastajat toivoivat vuoden 1913 kertomuksessaan – kenties huhtikuisen lakon ja ammattiosastojen synnyn pelästyttäminä – että varattaisiin sopiva rahasumma, jonka yhtiön johto voisi käyttää johonkin työväestöä hyödyttävään tarkoitukseen⁷⁷, hallitus torjui ajatuksen. Sen mielestä työväestön hyväksi ei sillä hetkellä pitänyt tehdä mitään erityistä, koska työläiset eivät olleet halunneet käyttää hyväkseen sairaus- ja hautausapukassaa varten myönnettyjä varoja.⁷⁸ Vain kaksi viikkoa myöhemmin, edelleen toukokuussa 1914, hallitus joutui kokoontumaan uudelleen torjuakseen Paraisten ammattiosastojen esityksen työehtosopimuksesta.

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

Huhtikuun 1. päivänä 1917 Paraisten työväentalolla kokoontui yleinen kansalaiskokous, jossa oli pöytäkirjan mukaan läsnä 250 ”Paraisten kansalaista”. Aiheisiin kuuluivat muun muassa vaikeutunut elintarviketilanne ja polttopuiden puute. Kokouksen tuomion saivat osakseen lihanjakajana puolueellisuutta osoittanut teurastaja ja punaisen vallankumousmerkin käytön oppilailtaan kieltänyt kansakoulunopettaja. Ensimmäinen ja tärkein asiakysymys oli kuitenkin järjestyksellisyys. Kokous hyväksyi sosiaalidemokraattisen kunnallistoimikunnan ehdottamat ponnet, jotka edellyttivät paikkakunnan järjestyksenpidon organisointia järjestäytyneen työväen ja kunnallislautakunnan yhteisen komitean alaisuuteen.⁷⁹ Tällainen järjestyksellisyyslautakunta perustettiin, mutta vasta aivan kansalaissodan alla tammikuussa 1918.⁸⁰

Paraisten viiden poliisimiehen toiminta joutui huhtikuun 1. päivän kansalaiskokouksessa ankarana arvostelun kohteeksi. Pitkässä keskustelussa oli esillä myös Kalkkivuori-yhtiön ja poliisin yhteistoiminta. Erik Leino kertoi, miten poliisi oli edelliseskänä 1916 – ilmeisesti sotatilan suomien erityisvaltuuksien nojalla – avustanut yhtiötä työvoimapulan⁸¹ helpottamisessa: ”poliisi Andersson kesällä, kun työmiehiä pakotettiin Kalkkiyhtiön työhön, oli arvelut, että jollei hyvällä niitä saada työhön niin kyllä piiskalla saa”. Leinon mielestä tällainen virkainto oli ”liiallista ja sopimatonta”. Poliisin tuella yhtiö oli voinut valvoa työläistensä edesottamuksia työpaikan ulkopuolella. Muutamissa kansalaiskokouksen puheenvuoroissa poliisia syytettiin vääristä ilmiantoista. Oskar Lehtonen, joka oli Leinon tavoin paikallisia työväenjohtajia⁸², valitti, että poliisit olivat kerran Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön konttoriin ”väärin ilmoittaneet häntä ihmisten kivittämistä Malmilla”. Seppä Suojanen puolestaan väitti poliisien tehneen hänestä yhtiölle väärän ilmiannon juopumuksesta työväentalolla.⁸³

Missä määrin perättömien ilmiantojen arvostelu ulottui ilmiantomenettelyyn sinänsä, on epäselvää, mutta joka tapauksessa myös yhtiön mahdollisuudet kontrolloida elämänmenoa kyseenalaistettiin. Tämä ilmeni keväällä 1917 monin tavoin ja erityisesti työaika-asiassa. Kahdeksan tunnin työpäivä oli raju muutos sekä käytännössä että symbolisena todisteena tätä tavoitetta näkyvästi ajaneen kansainvälisen työväenliikkeen voimasta⁸⁴. Kalkkivuori-yhtiönkin työläiset vaativat huhtikuussa 1917 kahdeksantuntista työpäivää. Kun kahdeksan tuntia pian toteutettiin ensin metalliteollisuudessa ja sitten

muilla teollisuudenaloilla, yhtiöllä ei ollut muuta mahdollisuutta kuin myöntä-
tyä vaatimukseen.⁸⁵ Yhtiö ilmoitti työväelleen 28.4.1917, että normaali työ-
päivä olisi toukokuun alusta kahdeksantuntinen ja lauantaisin ja juhlapyhä-
aattoina seitsentuntinen. Palkkoja korotettaisiin siten, ettei työajan lyhentä-
minen pudottaisi ansioita.⁸⁶ Säännöllinen viikoittainen työaika lyheni näin
12 tuntia, 59 tunnista 47 tuntiin. Pyrkimys auktoriteetin turvaamiseen kuvas-
tui ilmoituksen lopussa, jossa vaadittiin työaikamääräysten tarkkaa noudatta-
mista, erityisesti lauantaisin.

Sarlin joutui kuitenkin myöntymään vielä pitemmälle. Pelkkä yksipuo-
linen ilmoitus ei riittänyt Paraisten ammattiosastoille. Kahdeksan tunnin työ-
päivän käyttöönotosta tehtiin ensimmäinen kollektiivisopimus, johon Parais-
ten Kalkkivuori Osakeyhtiö sitoutui. Sopimuksen esikuvana oli metalliteolli-
suustyöntekijäin liiton malliasiakirja, jonka sanamuotojen mukaisesti yhtiö
"tunnusti" noudattavansa kahdeksan tunnin työpäivää. 30.4.1917 päivätyen
sopimuksen alle tulivat Emil Sarlinin sekä Paraisten neljän ammattiosaston
puheenjohtajien ja sihteerien nimikirjoitukset yhtiön ja ammattiosastojen lei-
moilla vahvistettuina.⁸⁷

Helsingin muurilaastitehtaan työläiset tavoittelivat muitakin työpaikan
valtasuhteiden muutoksia. Tehtaalla alkoi toukokuun alussa lakko. Palkankoro-
tusten, kahden viikon palkallisen kesäloman ja ilmaisen lääkärinhoidon lisäksi
työläiset vaativat muun muassa, että tehtaan tallimestari oli erotettava, että
"luottamusmies pitää olla tehtaalla" ja että kaikkien tehtaassa työskentelevien
tuli erottamisen uhalla kuulua työväenjärjestöön (ns. closed shop -periaate).
Kaksi viikkoa kestänyään lakko päättyi ratkaisuun, jossa työläiset käytännössä
tyytyivät niihin tunti- ja urakkapalkkojen korotuksiin, jotka liittyivät kahdeksan
tunnin työpäivän käyttöönottoon. Sarlin oli tässä yhteydessä valmis myös tun-
nustamaan työläisten oikeuden kuulua työväenjärjestöihin, mikäli myös jär-
jestäytymättömyyden oikeutta kunnioitettaisiin.⁸⁸ Hintojen nousun kiihtyessä
uusia palkankorotuksia kuitenkin vaadittiin ja maksettiinkin useaan otteeseen
vuoden 1917 mittaan.⁸⁹ Konttorihenkilökuntakin esitti pyyntöjään.⁹⁰

Työläisten "rauhaton mieliala" ja kahdeksan tunnin työpäivään siirty-
minen olivat heikentäneet työtehoa. Näin valitettiin vuoden 1917 vuosikerto-
muksessa, joka lienee kirjoitettu kevään 1918 kansalaissodan aikana tai jäl-
keen.⁹¹ Yhtiön toimipaikat eivät edes Paraisilla olleet niin syrjässä vuosien
1917–18 kumouksellisista tapahtumista kuin yhtiön historiankirjoituksessa on
ollut tapana esittää.⁹² Lokakuun 1917 eduskuntavaaleissa porvarit ja sosialistit
olivat Paraisilla melko tasavahvoja. Koko kunnassa 57 prosenttia äänestäneistä
kannatti porvaripuolueita, joista ylivoimaisesti suurin oli ruotsalainen kansan-
puolue, mutta asujaimistoltaan työläisvaltaisessa Malmin ympäristössä enem-
mistö ilmeisesti tuki sosialisteja. Paraisillekin muodostettiin lokakuussa 1917
punakaarti – tiedot kaartilaiden määrästä vaihtelevat 200:n ja 450:n välillä⁹³
– ja myös siellä elintarvikekysymys kärjistyi ristiriidoiksi, jotka kietoutuivat
kysymykseen kunnallisesta vallasta.

On totta, että olot pysyivät Paraisilla rauhallisempina kuin monilla
muilla teollisuuspaikkakunnilla. Vielä tammikuussa 1918, vähän ennen kan-
salaissodan alkua, Paraisilla kyettiin kunnallistoiminnassa ja järjestyksenpi-
dossa porvareiden ja sosialistien yhteishankkeisiin, mikä ei ollut tavallista enää

tuossa vaiheessa.⁹⁴ Vallankumousyrityksen aikana Parainen kuului niihin kuntiin, joissa aiemmat kunnalliset elimet saivat jatkaa, mutta vallankumouskomitean valvonnassa. Järjestyksenpito siirrettiin vallankumouskomitean asettaman miliisin tehtäväksi.⁹⁵ Paraisilla ja Lappeenrannassa Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön tuotantolaitokset olivat käynnissä punaisen vallan aikanakin entisen johdon alaisuudessa, mutta Helsingin muurilaastitehtaalla tuotanto alistettiin vallankumoushallituksen valvontaan. Yhtiön vuoden 1918 toimintakertomuksen mukaan ”yhtiön virkailijoita kohtaan ei esiintynyt ahdistelua tahi väkivallantekoja sen työläisten taholta, eikä hallintoonkaan poislukien Helsingin tehtaat puututtu”.⁹⁶ Paraisilla ei käyty varsinaisia taisteluja, mutta kaiken kaikkiaan kansalais sodan taisteluissa kaatui valkoisten puolella neljä paraislaista ja punaisten puolella viisi. Suurimman tuhon tuottivat vankileirit, joilla menehtyi 21 paraislaista. Lisäksi kaksi punaista teloitettiin ja yksi julistettiin kadonneeksi.⁹⁷ Valkoisten puolella kaatuneista yksi oli Kalkkivuori-yhtiön virkailija.⁹⁸ Oletettavasti moni yhteensä lähes kolmestakymmenestä punaisten puolella kuolleesta paraislaisesta oli ollut yhtiön töissä. Lappeenrannassa sisällissota ja erityisesti sen jälkiselvittelyt laajoine teloituksineen jättivät paljon syvemmät jäljet paikalliseen kollektiiviseen muistiin.

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

Järjestys ja tieto

Maaliskuussa 1921 Emil Sarlin kirjoitti muistion yhtiön teknilliselle johtajalle Gustaf Arppelle. Hän teroitti kaikkinaisen säästäväisyyden ja kustannustietoisuuden tärkeyttä ja kävi tältä kannalta läpi yrityksen eri toimintoja. Erityisesti hän arvosteli insinöörejä ja työnjohtajia. Miehiä oli työllistetty tarpeettomiin töihin, luultavasti ”vain koska työnjohtajat eivät tienneet kuinka heidät sijoittaa”. Käyttöinsinöörien oli opittava näkemään, oliko työssä liikaa miehiä. Työnjohtajat oli kutsuttava koolle, ja heille oli annettava tiukat ohjeet. Työnjohdtoon ja työhön oli omaksuttava järjestelmällinen ote, ja tätä varten käyttöinsinöörien ja työnjohtajien oli saatava ”opetusta, ohjeita ja vastuuta”. Oli myös perehdyttävä muiden teollisuusyritysten järjestelyihin kuten järjestyssääntöihin. Insinöörien olisi viikoittain jonain iltana kierrettävä tehtailla ”valvomassa järjestystä ja työläisiä”. Keskeistä oli, että ”meidän tulee paremmin valvoa työn kuluja”. Työnjohtajat oli saatava raportoimaan insinööreille ”väestä, joka ei

ole paikkansa arvoista”. Sarlinin käsityksen mukaan työnjohtajat eivät olleet vaatineet työläisiltä tarpeeksi, vaan osoittaneet näitä kohtaan sellaista lojaalisuutta, joka oli karsittava pois. ”Yhtiö ei ole hyväntekeväisyys- saati eläkelaitos, ei työnjohtajille eikä työläisille.”⁹⁹

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

Työpäälliköille osoitettu kiertokirje antoi puolestaan ohjeet työnjohtajien toiminnan kontrolloimiseksi. Oli valvottava tarkoin, ettei tarpeettomia töitä teetettäisi eikä työssä pidettäisi useampia työläisiä kuin oli ”ehdottoman tarpeellista”. Työnjohtajien raportteja ja palkkatilikirjoja oli seurattava, ja palkkoja, työ kustannuksia ja materiaalikuluja oli valvottava. Työpäälliköitä kehoitettiin myös ”tekemään parhaanne hyvien työnjohtajien kouluttamiseksi, hyvän järjestyksen ja säästäväisyyden aikaansaamiseksi kaikissa töissä sekä hyvän hengen ja hyvien perinteiden luomiseksi yhtiön koko hallinnossa ja toiminnassa” sekä ”kertomaan johdolle ehdotuksenne tässä kiertokirjeessä esiintuotujen pyrkimysten edistämiseksi”.

Kolmas kiertokirje kohdisti ”vakavia sanoja” hallinto- ja konttorihenkilökunnalle. Sitä kehoitettiin käyttämään työaikansa hyvin ja valvomaan, että muutkin niin tekevät, säästämään kaikessa mahdollisessa niin konttorissa kuin yhtiön tarjoamassa asunnossakin sekä tekemään näistä asioista aloitteita yhtiön johdolle.¹⁰⁰

Sarlinin ohjeistukset maaliskuulta 1921 liittyivät senhetkiseen tilanteeseen. Yhtiö oli pahoissa vaikeuksissa suurten investointiensä, rakennusainetuotteiden laimean kysynnän ja rahoitusmarkkinoiden ongelmien vuoksi. Toimitusjohtajan tavassa tarkastella yrityksen rationalisoinnista ja työtehon lisäämistä oli kuitenkin myös syvempiä ja pysyvämpiä aineksia.

Ohjeissa oli samaa henkeä kuin taylorismissa, amerikkalaisen insinöörin Frederick Winslow Taylorin ennen ensimmäistä maailmansotaa kehittelemässä tieteellisessä liikkeenjohdossa. Suomeen Taylorin sanomaa oli välittänyt ensimmäisenä jo ennen 1910-luvun puoliväliä professori Jakob Johannes Sederholm.¹⁰¹ Hän oli geologisen tutkimuslaitoksen johtaja ja Sarlinin tuttu vuosien takaa Lapin kullannetsintämatkoilta. Taylorismissa silmämääränä oli työorganisaation rakentaminen työn tehokkainta suorittamistapaa koskevan

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

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

Tehokkuustavoitteiden edistämisestä suorituspalkkausta kehittelemällä on tosin vähänlaisesti merkkejä Paraisten yhtiöstä ainakin 1910-luvun alkuvuosilta. Vuosien 1909–12 välillä urakkatyön osuus väheni Paraisilla. Vuonna 1909 työtunneista tehtiin aikapalkalla 61 % ja urakkapalkalla 39 %. Maksetuista palkoista urakkatyö yltyi lähes puoleen, 49 prosenttiin.¹⁰² Vuonna 1912 urakkapalkalla tehtyjen työtuntien osuus kaikista työtunneista oli vain 21 % ja urakkatyöllä ansaittujen palkkojen osuus kaikista palkoista 28 %. Vain kaivosten räjäytystyössä urakkapalkka oli tuona vuonna vallitsevana.¹⁰³ Tuotantoprosessin alkupäässä noudatettu urakkapalkkaus ulotti tosin työtahtia kontrolloivan vaikutuksensa myös prosessin myöhempisiin vaiheisiin, mihin esimerkiksi Paraisten rouhimon naispuoliset työntekijät vetosivat vuonna 1926 palkankorotuspyynnössään.¹⁰⁴

Sarlinilla oli joka tapauksessa jo ennen vuoden 1921 ohjeita selvä näkemys siitä, ettei rationalisointi ollut vain teknologinen vaan myös organisatorinen kysymys. Vuoden 1913 toimintakertomuksessa iloitettiin paitsi uusista koneista ja tuotantolaitoksista sekä omasta paviljongista Turun maatalousnäyttelyssä myös uudesta kirjanpitojärjestelmästä, "jonka avulla saadaan mm. tarkkoja käyttölaskeleita kuukausittain".¹⁰⁵ Vuoden 1916 saavutuksiin kuului konttorityön rationalisointi: "Konttorityön keskittäminen yhteen rakennukseen, jossa on viihtyisä ja käytännöllinen huonejärjestys, on osoittautunut merkittäväksi työtehon lisääjäksi ja mahdollistanut konttoriväen melkoisen vähentämisen."¹⁰⁶

Vuoden 1921 ohjeet voidaan nähdä osana vuonna 1918 aloitettua uudistusta, jossa vahvistettiin funktioihin perustuvaa organisaatoraken-

netta.¹⁰⁷ Työnjohdon tehtäväkenttä oli niiden mukaan selkiytettävä ja eriytettävä hierarkkisesti. Michel Foucault'n inspiroiman *management*-tutkimuksen tuella voidaan tulkita, että Sarlin halusi tehdä työprosessit läpinäkyviksi, arvioitaviksi, ennakoitaviksi, vertailtaviksi ja kaiken kaikkiaan valvottaviksi.¹⁰⁸ Kysymys oli tiedosta ja vallasta. Taylorismin keskeinen periaate, suunnittelun ja suorituksen erottaminen toisistaan, näkyi vaatimuksissa, joita Sarlin asetti työnjohtajille ja insinööreille. Työnjohtajien oli hallittava erityistietoa, joka yhtä aikaa vahvistaisi heidän auktoriteettiaan suhteessa työntekijöihin ja lojaalisuuttaan suhteessa yhtiön johtoon sekä mahdollistaisi yhtiön normien asettamisen työntekijäin keskinäisten normien tilalle. Työnjohtajien tiedolliset vaatimukset ja niiden täyttämisen arviointi olivat puolestaan insinööritiedon alaa, insinöörin havainnoivan ja järjestävän katseen kohde.

Järjestyksen olennaiset ulottuvuudet olivat aika ja tila. Uusia vaatimuksia asetti tältä kannalta kahdeksan tunnin työpäivän käyttöönotto. Keväällä 1917, kun teollisuustyönantajat joutuivat myöntymään tähän, jotkut arvelivat työnantajajärjestöissäkin, että lyhyemmällä työajalla voitaisiin saavuttaa "suurempi työtuotanto edellyttämällä, että työnjohto olisi hyvä ja järkiperäinen".¹⁰⁹ Kansalaissodan jälkeen työnantajat tekivät tosin voitavansa kahdeksan tunnin työaikalain muuttamiseksi, täytäntöönpanon lykkäämiseksi tai poikkeusten mahdollistamiseksi. Vahvana vaikutti heidän keskuudessaan myös käsitys, että lisääntyvä vapaa-aika oli työhaluttomuuden lähde ja altisti työläiset yhteiskunnanvastaiselle kiihotukselle.¹¹⁰ Kun kumminkin osoittautui, että kahdeksan tuntia oli tullut jäädäkseen, työaikakuri kävi työnantajien näkökulmasta entistä tärkeämmäksi. Ilmeisesti lyhyempää työaikaa tiivistä osaltaan se, että työajan lyhennys edisti työprosessien koneellistamista. Tietoja on yhtä kaikki siitä, miten työajan aiempi "huokoisuus" väheni ja työajan ja vapaa-ajan raja selkeni.¹¹¹

Työsäännöt

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

Vuonna 1922 säädettiin työsääntölaki. Se määräsi työsäännöt pakollisiksi kaikissa yrityksissä, joissa työskenteli vakinaisesti vähintään kymmenen työntekijää. Edelleen sääntöjen laatiminen kuului työnantajalle. Niiden oli kuitenkin saatava sosiaaliministeriön vahvistus. Sitä paitsi myös työntekijäin

oli määrä saada äänensä kuuluville. Ennen kuin työnantaja lähetti työsäännöt sosiaaliministeriön vahvistettaviksi, työntekijöillä oli oikeus yhteisessä kokouksessaan tai luottamusmiestensä välityksellä lausua niistä mielipiteensä. Aiemmin yleiset sakkomääräykset olivat enää mahdollisia vain, mikäli niistä sovittiin työehtosopimuksessa.¹¹²

Myös Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön eri toimipaikoille laadittiin vuonna 1922 uuden lain mukaiset työsäännöt. Niihin sisältyi määräyksiä työsuhteen aloittamisesta ja lopettamisesta, palkanmaksusta, työajasta ja myös lomasta, jota samana vuonna 1922 annettu työsopimuslaki edellytti työnantajan järjestävän työntekijöilleen. Työsäännöissä yhtiö ilmoitti hoitavansa lain velvoitteet vuosittaisen viikon tuotantoseisokin avulla. Vähintään vuoden työssä olleille maksettaisiin palkka kaikkien seitsemän päivän ajalta, yli puoli vuotta mutta alle vuoden palvelleille neljältä päivältä, ja alle puoli vuotta yhtiön palveluksessa olleet jäisivät seisokin aikana palkatta. Lomaoikeus sidottiin kuitenkin työaikamääräysten noudattamiseen. Aiheetta tai luvatta poissaollut työntekijä ei saanut lukea tuota järjestyssääntörikkomusta edeltänyttä palvelusaikaansa lomaan oikeuttavaksi ajaksi.

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

Työntekijäin omavaltaisessa keskinäisessä kommunikaatiossa nähtiin uhka: ”Työväkeä kielletään niinkään toimettomana keräytymästä ryhmiin työaikana.” Oleskelu tehdashuoneistoissa kiellettiin ankarasti ”sekä asiattomilta että yhtiön omilta työläisiltä vapaa-aikoina”. Viimeksi mainitut määräykset soveltuivat tarvittaessa esimerkiksi lakkohankkeiden ehkäisemiseen. Tästä aiheesta työsäännöissä oli myös erityinen kohta, jossa yhtiö tukeutui rikoslakiin:

”Joka väkivalloin tai uhkaamalla pakottaa taikka yrittää pakottaa yhtiötä seisauttamaan työnsä tai siitä erottamaan tai olemaan siihen ottamatta työntekijää, taikka työntekijää ottamaan osaa työlaksoon tai estää häntä työtä tekemästä, rangaistakoon niin kuin rikoslain 25 luvun 12 §:ssä sanotaan, ellei rikosta lain mukaan seuraa korkeampi rangaistus, korkeintaan vuoden vankeudella tai sakoilla.”¹¹³

Vastaava kohta pysytettiin vielä vuonna 1938 uudistetuiissa työsäännöissä. Tuolloin tosin vedottiin rikoslain asemesta työrauhalakiin, joka säädettiin lapuanliikkeen voiman vaiheessa 1930–31.¹¹⁴

On korostettava, että työsäännöt eivät kuvanneet vallitsevia olosuhteita vaan työnantajan tavoittelemaa asiointilaa. Oletettavasti moni kielto tai

käskeytti sitä, että kyseinen asia ei ollut toivotulla tolalla. Siitä, että virallisten normien ja olevien olojen välillä vallitsi ylipäättään ristiriitoja, saatiin kosolti kokemuksia vuonna 1919 säädetyn kieltolain aikana erityisesti Paraissilla, merellisten pirttureittien varrella. Kalkkivuori-yhtiön työsäännöissä viinakielto oli tosin niitä harvoja kohtia, joita työväestön edustajat eivät arvostelleet, olihan Suomen työväenliike ohjelmissaan vanhastaan täysraittiuuden ja kieltolain kannalla. Muutoin työntekijät, ainakin heidän edustajansa, näkivät työnantajan kontrollipyrkimyksissä paljon vastustettavaa.

Työsääntölain edellyttämällä tavalla yhtiö varasi työntekijöille mahdollisuuden esittää lausuntonsa säännöistä ennen niiden vahvistamista. Tätä mahdollisuutta nämä myös käyttivät kaikilla Paraisten yhtiön toimipaikoilla syksyllä 1922. Vain Helsingin muurilaastitehtaan työläiset hyväksyivät säännöt; tosin Helsingin säännöistä puuttuikin esimerkiksi edellämäinittu rikoslailta uhkaaminen. Paraissilla, Lappeenrannassa ja Turun kalkkisatamassa työläisten lausunnot olivat sangen kriittisiä. Työnantajan sääntöesitys ”sisältää kohtia, jotka supistavat voimassa olevien lakien työntekijöille suomia oikeuksia ja ovat laaditut yksinomaan työnantajan etua silmällä pitäen”, sanottiin lappeenrantaisten lausunnossa. Muutosehdotuksia oli lukuisia, muun muassa vaatimus luottamusmiesten valintaa ja oikeuksia koskevista määräyksistä työsääntöihin. Tämä vaatimus oli mukana myös paraissalaisten ja turkulaisten lausunnoissa. Paraisten työväenkokouksen lausunto oli uhmakkaan jyrkkä. Siinä kiistettiin avoimesti työnantajan oikeus määrätä työhön ottamisesta ja työstä erottamisesta sekä työn johtamisesta ja jakamisesta. Kun työsääntöesityksessä edellytettiin työhön pyrkijältä mainetodistusta, työväenkokouksen lausunnon mukaan oli mainetodistuksen sijasta vaadittava työväenpuolueen jäsenkortti. Työläisten oli saatava ”oikeus kontrolloerata liikkeen tuotantoa” sekä ”oikeus puolustaa oikeuksiaan työnantajan mielivaltaa vastaan vaikka lakon avulla”.¹¹⁵

Työväenliikkeen jakautuessa kansalaissodan jälkeen ammattiyhdistysliikkeessä oli noussut hallitsevaksi kommunistien johtama vasemmistosuunta. Erityisesti Paraisten työväen lausunnossa näkyi paikallisten vasemmistoaktiivien halu tuoda julki työelämän valtasuhteiden muuttamisen tavoitteita, joilla oli taustansa ensimmäisen maailmansodan loppu- ja jälkivaiheen kansainvälisessä vallankumouksellisessa liikehdinnässä. Ammattiyhdistysliikkeen kansallisessa johdossa, ennen muuta Suomen ammattijärjestössä, ”tuotannon kontrollin” tavoitteet olivat jo vuonna 1922 siirtymässä hämärän tulevaisuuden asiaksi.¹¹⁶ Paraisten yhtiön työväen työsääntölausuntojen radikalismikaan ei ollut todiste paikallisen työväenliikkeen voimasta vaan pikemmin voimattomuudesta. Ammattiyhdistystoiminta oli harvojen aktiivien varassa eikä sillä ollut hyväksytyä sijaa työehtojen määrittämisessä, saati sitten työn ja tuotannon organisointia koskeneessa päätöksenteossa.

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

PATERNALISMIN SYSTEMATISOINTI

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

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

Kyse oli uutuuksista, jotka eivät ole tyydyttävästi tulkittavissa traditioonalaisten patruunahengen ilmentymiksi. Sarlin tarkasteli työvoimakysymyksiäkin insinöörijohtajan rationaalisuudella, tuotantotoiminnan vaatimuksia ja sosiaalisen järjestyksen tarpeita arvioiden. Niin hän oli tehnyt vuonna 1921 kirjoittaessaan Arppelle, ettei yhtiö ollut hyväntekeväisyys- eikä eläkelaitos. Paternalismin systematisointi kuvasti uutta näkökulmaa mutta oli yhtä kaikki vastaus teollisuusyrityksen kasvun asettamiin työvoiman hankintaa, käyttöä ja ylläpitoa koskeneisiin ongelmiin. Samalla se oli näiden ongelmien määrittelyä. Mukana oli myös kontrollin tavoite monessa eri merkityksessä ja jakaantuneena usealle kehälle – taloudelliselle, sosiaaliselle ja poliittiselle. Turvattiin tuotantoprosessin edellytyksiä ja häiriöttömyyttä, ja ylläpidettiin työnantajan työjohtovaltaa. Vaalittiin työehtojen määräytymistä työnantajan ja työntekijän kahdenvälisenä asiana, johon ”ulkopuolisten”, ennen muuta ammattiyhdistysliikkeen, ei pitänyt puuttua. Viime kädessä myös puolustettiin yksityiseen omistusoikeuteen perustuvaa yhteiskuntajärjestystä ja sitä turvannutta kansallisvaltiota.

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

Ristiriitoja

Ennen kuin työmarkkinoiden valtakunnallinen neuvottelu- ja sopimusjärjestelmä rakennettiin toisen maailmansodan aikana ja jälkeen, työntekijäin kollektiiviset aktiot olivat tyypillisesti paikallisia ja vahvasti riippuvaisia taloudellisista suhdanne- ja kausivaihteluista sekä myös poliittisen tilanteen muutoksista. Ammattiyhdistysjärjestäytyminen oli varautumista ja valmistautumista siihen, että kollektiiviselle ”palkkaliikkeelle” tulisi suotuisa tilanne. Järjestöjä koetettiin vahvistaa tällaisen aktion mahdollistamiseksi ja aktiot puolestaan kohottivat järjestäytymistä. Järjestäytyminen oli kuitenkin epävakaata ja sen riskit näyttivät usein työnantajien kielteisen asenteen vuoksi suuremmilta kuin odotettavissa olleet hyödyt. 1920-luvun puolivälistä alkaneena talouden nousukautena ammattiyhdistysliike kykeni kuitenkin vahvistamaan vaikutustaan. Esimerkiksi rakennusalalla – ei kuitenkaan rakennusaineteollisuudessa – valittiin tuolloin suurimmissa kaupungeissa paikallisten työehtosopimusten järjestelmä tunnustettuine luottamusmiehineen. Tämä vaihe päättyi ammattiyhdistysliikkeen luhistumiseen 1920- ja 1930-lukujen taitteessa. Liikkeen romahduksen taustana olivat toisiaan vahvistaneet taloudelliset ja poliittiset tekijät: talouslaman alkaminen, kommunistien ja sosiaalidemokraattien keskinäisten riitojen syventyminen ja lapuanliikkeen nousu keskeiseksi poliittiseksi voimaksi.

Myös Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön piirissä työväenjärjestöt kiistivät vuosina 1926–28 vallinneet työehtojen määritystavat. Joitakin elonmerkkejä järjestöt olivat antaneet 1920-luvun alkupuolellakin. Toukokuussa 1922 Suomen saha-, kuljetus- ja sekatyöväen liiton osasto n:o 27 vaati palkankorotusta yhtiön satamatyöläisille Turun kalkkisatamassa. Tavoitetaan tämä pieni työläisryhmä ei ilmeisesti saavuttanut muttei ryhtynyt lakkoonkaan niiden puolesta.¹¹⁷ Sen sijaan vuonna 1926 Paraisten konepaja- ja korjaustyöntekijät olivat lakossa kymmenen päivää. Seuraavina vuosina, sekä keväällä 1927 että keväällä 1928, Paraisten ammattiosastot vaativat paitsi palkankorotusta myös työehtosopimusta. Näiden konfliktitilanteiden lähempi tarkastelu osoittaa yhtiön työnantajapolitiikasta tuon ajan teollisuusyrityksille yhteisiä piirteitä, mutta paljastaa myös eroavuuksia erityisesti verrattuna saman alan toiseen yritykseen, Lohjan kalkkitehtaaseen.

Paraisten metallityöläisten lakkoon 1926 johtanut tapahtumakulku käynnistyi yhtiön työläisten yleisellä kokouksella, jonka metalliteollisuustyöntekijäin liiton paikallinen järjestö – teollisuusneuvosto n:o 51 – kutsui työväentalolle vapun jälkeiseksi päiväksi. Kokous lähetti yhtiön isännistölle palkankorotuspyynnön, johon saatiin kielteinen vastaus. Tämän jälkeen teollisuusneuvosto keskittyi ajamaan oman ryhmän palkka-asiaa. Se hankki ammattiliitolta lakkoluvan ja vaati lakolla uhaten metallityöläisten tuntipalkkoihin 25–30 prosentin korotusta. Kun yhtiö ei tähän suostunut, Paraisten korjauspajalla ja laivatelakalla alkoi lakko 9.6. Lakkolaisia oli 57, heistä järjestäytyneitä 32. Paraिसille saapui Suomen metalliteollisuustyöntekijäin liiton toimitsija Vihtori Järvinen, ja yhtiön johto suostui neuvottelemaan hänen kanssaan. Tiukan väännön jälkeen, lakon laajenemisen uhatessa, työnantaja myöntyi 10 prosentin palkankorotukseen. Lakkolaiset hyväksyivät tuloksen äänestyspäättöksellä, mutta

Järvinen ei kiirehtinyt ilmoittamaan tätä yhtiön johdolle, vaan tinki vielä 15 prosenttia korotuksen niille, joiden tuntipalkka oli alle viiden markan.¹¹⁸

Paikallisten osapuolten ja niiden valtakunnallisten järjestöjen lisäksi lakko oli seurannut myös etsivä keskuspoliisi. Työtaistelujen tarkkaileminen kuului yleensäkin tämän valtiollisen poliisin käytäntöihin. Tässä tapauksessa työnantaja, Paraisten yhtiö, tilasi varta vasten etsivältä keskuspoliisilta, sen Turun alaosastolta, selvityksen siitä, ”onko lakossa jotain poliittista takana”.¹¹⁹ Lakon loppuvaiheessa Turussa päivätty selvitys on tallella Partekin keskusarkistossa. Selvityksen tekijä ’K.A.’ piti silmällä yhtiön tarpeita esimerkiksi suosittelemalla, että metallityöläisten teollisuusneuvoston puheenjohtajalle, monttööri Adam Mykkäselä annettaisiin lakon päätyttyä ”jonkinlainen päällysmiehen paikka”. Näin Mykkänen todennäköisesti ”menettäisi työväestön suosion, koska hänet silloin leimattaisiin ’ostetuksi’ mieheksi ja ’lakonpettäjäksi’”. Tosin suositus ei näy toteutuneen, koska Mykkänen esiintyi myöhemminkin työväen edustajana. Muutoin ’K.A.’ tulkitsee, että lakoon olivat johtaneet poliittisen yllytyksen lisäksi useiden paikallisten työväenjohtajien henkilökohtaiset kaunat yhtiötä kohtaan, kuten yhtiön töistä poliittisista syistä kahdesti erotetun parturi Elis Lausmäen kostonhalu. Kuitenkin raportointia tunnisti lakosta myös metallityöläisten ammattiyhdistys, halua ”näyttää seka- y.m. työläisille että he uskaltavat jotakin ja saavat järjestäytyneisyydellään myöskin jotain aikaan”, ja katsoi, että ”työläisten kannalta katsottuna” lakko oli ”taloudellinen”. Lakon poliittista puolta edusti hänen arviossaan jo se, että lakolla koetettiin ”saada ammatillinen liike paikkakunnalla nousemaan”.¹²⁰

Raportti kuvastaa 1920–30-luvuilla laajalti vaikuttanutta näkemystä työtaistelujen syistä. Se tavoittaa samalla joitain tuon ajan työelämän suhteiden yleisiä piirteitä. Ammattiyhdistystoiminnan ”poliittisuus” ei liittynyt yksinomaan siihen, että 1920-luvulla kommunistit johtivat niin Suomen ammattijärjestöä kuin Paraisten ammattiosastojakin¹²¹. Ammattiyhdistystoiminta oli poliittista hyvin rakenteellisessa mielessä: se jo sinällään suuntautui vallinneita työehtojen määrääytymistapoja vastaan. Ammattiyhdistysjohtajien tehtäväksi lankesi ”kiihottaa” työntekijöitä rikkomaan näitä olevia rakenteita. Paraisten metallityöläisten lakossa ilmeni myös se yleisempi piirre, että korjaus- ja ylläpitotöiden tekijöillä oli keskeinen asema tuotantoprosessissa ja heillä oli myös vaikeasti korvattavaa ammattitaitoa, joten heidän edellytyksensä kollektiiviseen aktioon olivat useimpia muita ryhmiä paremmat. Heidän järjestäytymisasteensa oli myös muita paljon korkeampi. Edes puolittain menestyksellinen työtaistelu lisäsi voimantuntoa. Tiedossa ei ole, oliko metallityöläisten järjestö aiemmin jättänyt työnantajalle ilmoituksia luottamusmihistä, mutta kesällä 1926 se joka tapauksessa menetteli niin.¹²² Myös muita työläisryhmiä edustanut rakennustyöväen liiton ammattiosasto, joka oli vielä vuosikymmenen puolivälissä hyvin heikko, voimistui ja aktivoitui.

Kaikki kollektiivinen toiminta ei tässäkin vaiheessa kanavoitunut ammattiosastojen kautta. Lokakuussa 1926 rouhintaosaston naispuoliset työntekijät toimittivat isännistölle allekirjoituksillaan varustamansa kirjallisen palkankorotuspyynnön¹²³. Tätä voidaan pitää osoituksena paitsi palkkatyytymättömyydestä myös epäluottamuksesta miesten hallitsemaa ammattiosastoa kohtaan.

Seuraavana keväänä toimeenpantu yhtiön kaikkia Paraisten työmaita koskenut palkka-aktio oli kuitenkin ammattiosastojen hanke. Rakennustyöväen liiton osasto n:o 118 ja metallityöläisten teollisuusneuvosto n:o 51 jättivät toukokuussa 1927 yhteisen esityksen, jossa vaadittiin palkankorotuksen lisäksi työehtosopimuksen solmimista.¹²⁴ Ennen vastaukselle annettua määräaika yhtiö ilmoitti olevansa halukas neuvottelemaan. Neuvotteluissa yhtiön johto torjui työehtosopimuksen hallituksen päätöksen mukaisesti ja työnantajaliiton, vuonna 1922 perustetun Suomen rakennusaineteollisuuden työnantajaliiton tuella¹²⁵, mutta suostui huomattaviin palkankorotuksiin. Kokouksessaan työläiset hyväksyivät saavutetun tuloksen yksimielisesti. ”Paraisten työläiset saavuttivat siis ilman taistelua huomattavan voiton”, kirjattiin Suomen ammattijärjestön toimintakertomukseen.¹²⁶

Saavutus rohkaisi uuteen yritykseen, semminkin kun kansantalouden, rakennustuotannon ja Kalkkivuori-yhtiön nousukausi jatkui. Seuraavana työvoiman kysynnän vuotuisena huippukautena, toukokuussa 1928, rakennustyöväen ja metallityöväen liittojen paikalliset järjestöt esittivät jälleen yhdessä työehtosopimusta ja palkankorotusta. Sarlin torjui taas työehtosopimuksen, mutta suostui nytkin palkkaneuvotteluihin, joihin osallistuivat myös kyseisten ammattiliittojen toimitsijat. Tällä kertaa metallityöläiset olivat muita työntekijäryhmiä taipuvaisempia antamaan periksi alkuperäisistä vaatimuksista. Kaiken kaikkiaan myös tämä aktio päättyi työnantajan lupaukseen palkankorotuksesta, 10–15 prosentin suuruisesta.¹²⁷

Huomionarvoista on ensiksikin systemaattisuus, jolla yhtiön hallinnossa käsiteltiin vuosien 1927–28 palkankorotuksia. Sekä kustannusten laske-
miseksi että ilmeisesti myös neuvotteluargumenttien hankkimiseksi laadittiin seikkaperäisiä tilastoja palkkakehityksestä yhtiön olemassaolon ajalta. Reaalipalkkojen muutosta selvitettiin aina ensimmäistä maailmansotaa ja siihen liittyntä inflaatiokautta edeltäneistä vuosista senhetkiseen tilanteeseen. Tätä varten tehtiin myös elinkustannusindeksistä paikallinen sovellus. Sen avulla saatiin tulokseksi, että jos yhtiön paraislaisten työläisten reaalipalkkaa vuonna 1914 oli 100, se oli vuonna 1918 alimmillaan 54,8, palasi vuonna 1921 vuoden 1914 tasolle ja kohosi vuonna 1926 lukuun 124,4. Laskelmissa otettiin huomioon myös yhtiön työväestölleen kustantamat – luonnollisesti ei-sosialistiset, ruotsin- tai suomenkieliset – sanomalehdet ja niiden tilaushintojen muutokset.¹²⁸

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

kaikki yhtiön työmaat julistettiin lakkotilaan kesäkuussa 1927. Pääasiassa vieraspaikkakuntalaisten lakonmurtajien joukko kasvoi pariin tuhanteen. Heidän avullaan Forsströmin onnistui vähitellen saada tuotanto käyntiin. Ammattityöntekijäin jättämän aukon täyttämiseksi hän perusti ammattikoulun, mikä koitui merkittäväksi sysäykseksi teollisuusyritysten omalle ammattikoulutukselle. Lohjan lakko julistettiin muodollisesti päättyneeksi vasta tammi-kuussa 1929. Lakkolaiset olivat mahdollisuuksiensa mukaan hakeutuneet töihin muille paikkakunnille, ja huomattava osa alkuaan lakonmurtajina Lohjalle tai Virkkalaan saapuneista kiinnittyi vakinaiseksi työvoimaksi.¹²⁹ Forsström, toisin kuin Sarlin, ei missään vaiheessa antautunut neuvotteluihin ammattiosastojen tai liittojen edustajien kanssa.

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

Yhtiön työläisiä Paraisilla koonneissa rakennusliiton ja metalliliiton paikallisissa järjestöissä oli vuosina 1927–28 yhteensä nelisensataa jäsentä. Kasvu oli ollut hyvin nopeata etenkin rakennusliiton osastossa. Vuonna 1925 siihen oli kuullut 28 jäsentä, ja vuoden 1927 lopussa jäsenmäärä oli 338.¹³⁰ Valtaosa yhtiön työväestä oli tosin edelleen järjestäytymättömiä. Keskeinen metallityöläisten ryhmä oli kuitenkin vahvasti järjestäytynyt, ja sitä paitsi järjestöt kykenivät palkka-aktioissa vetoamaan myös muihin kuin jäsenmaksun maksaneisiin. Yhtiön johdon näkökulmasta tämä uhkasi sosiaalista järjestystä. 1920- ja 1930-lukujen taitteessa taloudellinen ja poliittinen käänne loi kuitenkin edellytyksiä työsuhteiden puhdistamiselle sellaisesta, mitä työnantajat pitivät ulkopuolisena sekaantumisena yksityisen työnantajan ja yksityisen työntekijän kahdenväliseen suhteeseen. Näitä mahdollisuuksia myös Sarlin käytti hyväksi.

Luotettava työmies

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

Rakennustuotannon lamaantuminen romahdutti kalkki- ja sementti-tuotteiden kysynnän ja johti tuotannon ja työvoiman supistuksiin. Lappeenrannassa tuotanto oli selluloosateollisuuden vakaampana pysyneen kalkinky-

synnän varassa ja kärsi lamasta vähemmän kuin Paraisten laitosten ja Helsingin muurilaastitehtaan kysyntä. Lama ei vienyt yhtiötä kriisiin, vaan se kykeni lamavuosina vähentämään velkojaan ja jakamaan huonoimpinakin vuosina 1931 ja 1932 kahdeksan prosentin osingon.¹³¹ Työttömyyttä lama kuitenkin toi.¹³² Tosin melkoinen osa niistä paraislaisista, joille yhtiöllä itsellään ei ollut tässä vaiheessa tarjota työtä, sijoitettiin kunnan hätäaputyömaalle rakentamaan paikallista infrastruktuuria, ennen muuta ruoppaamaan Kirkkosalmea.¹³³ Työmarkkinoiden voimasuhteita työttömyys joka tapauksessa muutti. Työvoiman myyjien yksilöllinen ja kollektiivinen voima heikkeni.

Valkoinen asia

Samaan aikaan kommunismin vastustamisen nimissä noussut liikehdintä loi poliittisen ilmapiirin ja voimatilanteen, joka tuki työvoiman vähennysten kohdentamista – niin kuin puunjalostusteollisuuden työnantajaliitto totesi kiertokirjeessään kesäkuussa 1930 – ”teollisuuden sisäisen suojelemistyön” kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Kyseisen kiertokirjeen mukaan yritysten oli käytettävä hyväksi otollista poliittista ja työmarkkinatilannetta ja pyrittävä nopeutetussa tahdissa jo aiemmin omaksuttuun tavoitteeseen, ”pysyvän, lojailin ja kunnollisen työntekijäkunnan luomiseen”. Työmaat oli mahdollisimman pian puhdistettava kommunisteista. Kiertokirjeessä todettiin myös, että joskaan ammattiyhdistyksen jäsenyys ei vuoden 1922 työsopimuslain mukaan saanut ollut työstä erottamisen peruste, mikään ei estänyt työnantajia suosimasta järjestäytymättömiä työvoimaa supistettaessa tai uutta työvoimaa otettaessa.¹³⁴ Aiheesta keskusteltiin puunjalostusteollisuuden ohjeiden pohjalta työnantajain keskusliiton STK:n hallituksessa heinäkuussa 1930. Hallituksen jäsen Sarlin ilmoitti olevansa kaikessa olennaisessa samalla kannalla kuin puunjalostusteollisuuden työnantajaliitto. Mahdollisesti yhtiönsä työvoimatilannetta miettien hän kuitenkin otaksui, ettei kaikkien ”kommunistimielisten työläisten” erottaminen sillä hetkellä kävisi päinsä.¹³⁵

Yhtä kaikki Kalkkivuori-yhtiön toimitusjohtaja aktivoitui ”valkoisen asian” puolesta. Maaliskuussa 1930 yhtiön hallitus päätti osallistua kommunisminvastaisen valistustoiminnan organisointiin 20 000 markalla¹³⁶, joka vastasi ammattityömiehen vuosiansiota. Lapuan hengen elähdyttämä Sarlin valittiin syksyllä 1930 eduskuntaan ruotsalaisen kansanpuolueen ehdokkaana siivessä, joka halusi asettaa valkoisen aatteen kielikysymyksen yläpuolelle.¹³⁷ Tähän eduskuntaan kommunisteilla ei enää ollut asiaa niin kuin ei ollut Sarlinin johtamaan Paraisten kunnanvaltuustoonkaan. 25-jäsenisen kunnanvaltuuston kahdeksan työväenedustajaa, jotka kaikki kuuluivat kommunistien johtamaan vasemmistosuuntaan, oli painostettu eroamaan heinäkuussa 1930.¹³⁸ Lokakuussa 1930 turkulainen sosiaalidemokraattinen Sosialisti-lehti kertoi, että Paraisten sementtitehtaalta oli erotettu 42 kommunisteiksi katsottua työläistä.¹³⁹ Poliittisesti suunnatuista työvoiman vähennyksistä on myös muistitietoa.¹⁴⁰

Kommunistien ja vasemmistososialistien johtama Suomen ammattijärjestö liittoineen määrättiin kesällä 1930 toimintakieltoon ja lakkautettiin seuraavana vuonna. Tähän päättyi myös Paraisten rakennus- ja metallityö-

väen järjestöjen vuonna 1913 alkanut toiminta. Sosiaalidemokraattien vuonna 1930 perustaman uuden keskusammattijärjestön Suomen ammattiyhdistysten keskusliiton SAK:n lehti Palkkatyöläinen esitti heinäkuussa 1931 synkän raportin Paraisten tilanteesta. Ammattiyhdistystoiminnan esteeksi mainittiin paikkakunnan ”miltei ainoan työnantajan Paraisten Kalkki O/Y:n harjoittama lapualaismallinen järjestyneiden väino”. Haittana oli toiselta puolen ”S.K.P-lainen ’vallankumouksellisuus’”. Tällä kirjoittaja viittasi siihen, että julkiset toimintamahdollisuutensa menettäneet kommunistit suhtautuivat tuossa vaiheessa kielteisesti uuteen SAK:hon, jonka puolestaan suhtautui kommunisteihin yhtä kielteisesti. Palkkatyöläisen mukaan Paraisilla ainoastaan liiketyöntekijöillä oli ammattiosasto. Sen ”runkona” oli työväen osuuskaupan henkilökunta, ”joten jäsenet eivät ole yksityiskapitalistien painostuksesta riippuvaisia”.¹⁴¹ Kalkkivuori-yhtiön Paraisten työmailla ammattiyhdistystoiminta alkoi uudelleen vasta vuonna 1937.

Niin sanotun valkoisen työväen järjestötoimintaa yhtiö sitä vastoin tuki monien muiden teollisuusyritysten tavoin. Järjestöistä merkittävin oli vuonna 1929 perustettu Vapaa työväenliitto. Kun siihen suhtautumisesta keskusteltiin STK:n hallituksessa lokakuussa 1930, Sarlin selosti liiton Turun osastosta saatuja myönteisiä kokemuksia ja piti tärkeänä omien kokoontumistilojen järjestämistä valkoiselle työväelle. Hän uskoi myös, ettei valkoisesta työväenliikkeestä koituisi työnantajille mitään vaaraa.¹⁴² Paraisille liiton paikallisosasto perustettiin vuoden 1931 alussa.¹⁴³ Vapaan työväenliiton ohjenuorana oli työnantajan ja työntekijän etujen yhteisyys, mutta jotkut työnantajat näkivät uhkia myös tällaisessa työläisten yhteenliittymisessä.¹⁴⁴ STK:n hallituksen keskustellessa asiasta vuonna 1933 myös Sarlin oli varauksellisempi kuin kolme vuotta aiemmin. Hän katsoi, että erityisesti maaseutupaikkakunnilla teollisuusyritykset itse parhaiten kykenivät huolehtimaan ”omista valkoisista työläisistään”. Kaupungeissa valkoisen järjestötoiminnan hyödyt olivat suuremmat. Siksi Paraisten yhtiö oli tukenut Vapaan työväenliiton Turun osastoa kokoushuoneiston hankinnassa. Huoneisto näytti täyttävän tehtävänsä ”tarjota työläisille sellainen tyyssija, etteivät he hakeutuisi työväentalolle”. Pöytäkirjasta ei ilmene, kohdistuiko Sarlinin huolenpito tässä nimenomaan yhtiön omaan työväkeen Turun kalkkisatamassa. Yleisenä valkoisten työväenjärjestöjen heikkoutena Sarlin piti kelvollisten ja asialle omistautuvien johtajien puutetta.¹⁴⁵

Vuoden 1918 sodan valkoista perintöä kantaneista järjestöistä ylivoimaisesti merkittävimmät olivat suojeluskunnat ja Lotta Svärd -yhdistykset. Paraisilla nämä järjestöt vaikuttivat vahvasti. Kalkkivuori-yhtiön toimihenkilöt olivat toiminnassa aktiivisia. Paraisten merisuojeluskunnan paikallispäällikkönä toimi yhtiön pääkemisti Bertel Geitlin, ”jonka palavan innostuksen ansiosta Paraisten merisuojeluskunta oli 1920-luvun lopulla maan kaikista suojeluskunnista pisimmällä koulutuksessa”.¹⁴⁶ Paraisten ja Turunmaan piirin suojeluskunta- ja lottatyölle yhtiön avustukset olivat ratkaisevan tärkeitä. Pie-nemmin summin tuettiin suojeluskuntalaisia ja lottia Lappeenrannassa ja Lappeella, Turussa ja Varsinais-Suomen piirissä sekä Virtasalmella, yhtiölle 1920-luvulla hankitun Savon Kalkin toimipaikkakunnalla. Yhtiön säännölliset vuotuiset avustukset suojeluskunta- ja lottatoiminnalle kohosivat 1920-luvun lopulla 100 000 markkaan ja ylittivät 1930-luvun lopulla 300 000 markkaa.

Paraisten ja Lappeenrannan suojeluskuntatalojen rakentamista tuettiin huomattavin erillisavustuksin, ja erityismäärärahoja annettiin myös esimerkiksi Paraisten merisuojeluskunnan univormujen hankintaan.¹⁴⁷ Vastaavalla tavalla suojeluskunta- ja lottatoimintaa rahoittivat myös muut suuret teollisuusyritykset. Kenraali Rudolf Waldenin johtamassa Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiössä suojeluskuntien kytkentä nimenomaan työväestön luotettavan kanta-joukon luomiseen oli ehkä vielä selvempi kuin useimmissa muissa teollisuusyrityksissä.¹⁴⁸ Lohjan Kalkkitehdas Osakeyhtiö noudatti tässä asiassa suurta systemaattisuutta. Työssä pidettävien ja työhön otettavien työntekijäin valikoimiseksi luotiin 1930-luvun alussa pistejärjestelmä, jossa suojeluskunnan jäsenyys antoi huomattavan pistemäärän.¹⁴⁹ Paraisten yhtiössä ei liene ollut tällaista järjestelmää. Työväestön houkuttelemisessa tai painostamisessa suojeluskuntiin oli myös riskinsä. Poliittisesti epäluotettavaksi arvioitua ainesta saattoi näin tulla suojeluskuntiin. Paraisilla myös kielikysymys aiheutti omat käytännölliset ja aatteelliset vaikeutensa.¹⁵⁰

Ammattikoulutus

Työväestön poliittisen ja ammattitaidollisen luotettavuuden yhtäaikainen edistäminen ilmeni erityisesti yritysten oman ammattikoulutuksen käynnistämisessä. Muutamit harvat yritykset olivat perustaneet oman ammattikoulun jo ennen 1920-luvun jälkipuolta, ensimmäisenä Kymin Osakeyhtiö, jonka ammattikoulu aloitti toimintansa vuonna 1914. Useat yritykset kiinnostuivat ammattikoulutuksesta 1920-luvun lopulla, mikä johtui välittömimmin työelämän konfliktien kokemuksista ja ennakoinnista. Lakoissa vaikeimmin korvattavia olivat korjauspajojen ammattimiehet. Tämän havaitsi Lohjan vuorineuvos Forsström vuonna 1927 syntyneen työtaistelun yhteydessä. Perustettuaan oman konepajakoulun uuden ammattityövoiman kouluttamiseksi lakkolaisien tilalle Forsström teki aloitteen teollisuuden yhteistyöstä tällä saralla. Hän ehdotti puunjalostusteollisuuden ja kalkki- ja sementtiteollisuuden yhteisen ammattikoulun perustamista luotettavien metallityöntekijöiden kasvattamiseksi. Yhteisen koulun perustamisen sijasta omaksuttiin kuitenkin puunjalostusteollisuuden työnantajaliiton suosittama linja, jonka mukaan yritysten oli määrä perustaa omat, sisäoppilaitoksina toimivat ammattikoulunsa, jotka noudattaisivat yhteisiä periaatteita yhteisessä valvonnassa. Kärkeen astuneet yritykset, Lohja, Yhtyneet Paperitehtaat, Serlachius ja Wärtsilä, tekivät vuoden 1930 alussa yhteistyösopimuksen. Siinä määriteltiin ammattikoulujen toimintaperiaatteet ja perustettiin yhteistyöelin, joka palkkasi yhteisen tarkastajan. Muut tämän jälkeen ammattikouluja perustaneet yritykset liittyivät yhteistyöhön.¹⁵¹

Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiö päätti oman ammattikoulun perustamisesta ja osallistumisesta teollisuuden ammattikoulujen tarkastajan palkkaukseen pian edellä mainittujen jälkeen, maaliskuussa 1930. Samassa hallituksen kokouksessa päätettiin myös kommunisminvastaisen valistustoiminnan tukemisesta.¹⁵² Paraisten ammattikoulu aloitti toimintansa syksyllä 1930. Muiden teollisuusyritysten ammattikoulujen tavoin se sai alusta lähtien säännöllistä valtionavustusta.

Paraisten koulu, kuten muutkin tässä vaiheessa perustetut yritysten ammattikoulut, keskittyi korjaus- ja konepajatyöntekijöiden kouluttamiseen. Kurssi oli kolmivuotinen, ja sille otettiin yleensä toistakymmentä 15–16-vuotiaista nuorukaista. Uusi kurssi aloitettiin harvemmin kuin kerran vuodessa; samaan aikaan toimi kaksi luokkaa ja toisin ajoin vain yksi. Niinpä vuoteen 1948 mennessä koulusta oli ehtinyt saada päästötodistuksen vain 97 oppilasta. Useimmat sijoittuivat koululle asetettujen tavoitteiden mukaisesti yhtiön töihin. Jotkut jatkoivat teknilliseen kouluun ja hakeutuivat sen jälkeen useimmiten muiden työnantajien palvelukseen.¹⁵³ Teollisuuden ammattikoulutusta käynnistettäessä yhteisiin periaatteisiin kuului, että oppilaat valittaisiin luotettaviksi katsotuista kodeista.¹⁵⁴ Oppiin otettiin esimerkiksi Paraisilla ensisijaisesti yhtiön palveluksessa olevien poikia.¹⁵⁵ Pyrkijöistä ei ollut Paraisillakaan puutetta.¹⁵⁶ Koulu tarjosi myös kouraantuntuvampia etuja kuin ammattitaidon:

”Ammattikouluun pääsin 15-vuotiaana, sain markan päivässä ja ilmaisen asunnon ja ruoan. Oli suunnilleen kuin sotaväessä, mutta mahdollisuudet pinnauslomalle pääsyyn silloin tällöin olivat ehkä vähän suuremmat.”¹⁵⁷

Suurin osa oppilaista oli Paraisilta ja ruotsinkielisiä. Teoriaopetuksen kieli oli ruotsi. 1930-luvulla järjestettiin kuitenkin myös joitakin suomenkielisiä kursseja, joille oppilaita saapui myös yhtiön muilta paikkakunnilta, ennen muuta Lappeenrannasta. Tämän mahdollisti se, että talvisotaan saakka koulu toimi sisäoppilaitoksena.¹⁵⁸

Opetusohjelmassa oli, kuten muissakin vastaavissa ammattikouluissa, työnopetuksen ja ammattiaineiden lisäksi myös yleisiä aineita, äidinkieltä, kansalaistaitoa, terveysoppia sekä voimistelua ja urheilua. Työnopetuksessa oli aluksi käytäntönä, että tulokkaat jaettiin pieniin ryhmiin, joista kukin sai vanhemman ammattimiehen johtajakseen. Sotien jälkeen perustettiin oppilastyöpaja, ”Vasikkahaka”. Siellä ammattikoululaiset harjoittelivat alkeita ensimmäiset pari kuukautta, minkä jälkeen he siirtyivät varsinaiseen konepajaan ammattimiesten apulaisiksi.¹⁵⁹ Yhtyneillä Paperitehtailla ammattikoulun oppilaiden ja muiden työntekijöiden välillä oli ainakin alkuvaiheissa suuria jännitteitä. Oppilastyöläisiä saatettiin pitää ”mestarin kätyreinä”, ja heidän pelättiin – 1930-luvun alussa aivan aiheellisesti – vievän työpaikkoja niiltä vanhemmilta työntekijöiltä, joita työnantaja piti epäluotettavina.¹⁶⁰ Mikäli Paraisilla esiintyi vastaavia ristiriitoja, ne eivät ole luettavissa ainakaan niistä ammattikoulun vaiheiden kertomuksista, joita esitettiin toisen maailmansodan jälkeen yhtiön henkilöstölehdessä. Siloiteltuna on kuitenkin pidettävä kuvausta, jonka mukaan vanhemmat ammattimiehet paitsi siirsivät oppilaille huomattavan tietomäärän myös opettivat heidät ”ymmärtämään sen tyydytyksen, jonka velvollisuudentunto työssä ja tunne yhteenkuuluvaisuudesta oman yrityksen kanssa luovat”.¹⁶¹ Ammattikoulutuksen ideologista tavoitetta tämä luonnehdinta sen sijaan ilmaisi hyvin.

1950- ja 1960-luvuilla Suomeen rakennettiin julkinen ammattikouluverkko. Paraisille perustettiin vuonna 1962 kuntien yhteistyöllä Åbolands yrkeskola. Tämän jälkeen Kalkkivuori-yhtiö lopetti asteittain oman ammattikoulunsa; koulun ansiot yritykseen sitoutuvan ammattityövoiman kasvattamisessa eivät enää riittäneet sen ylläpitämiseen.¹⁶²

Työnjohto

Myös työnjohtajien kelpoisuuteen kiinnitettiin teollisuusyrityksissä ja niiden työnantajayhteistyössä aiempaa enemmän huomiota 1920-luvun lopulta lähtien. Työnjohtajat olivat valtaosin aiempia ammattityömiehiä. Työnantajat näkivät parantamisen varaa sekä heidän lojaalisuudessaan työnantajaa kohtaan että heidän auktoriteetissaan suhteessa työläisiin. Näistä puutteistahan myös Sarlin ilmaisi huolensa kirjeessään Arppelle vuonna 1921. Vuonna 1928 Suomen puunjalostusteollisuuden työnantajaliitto antoi jäsenyrityksilleen kehoituksen puhdistaa työnjohtajakunnasta ”kaikki epäluotettavat ainekset” ja samalla kohottaa luotettavien työnjohtajien sosiaalista ja taloudellista asemaa. Liitto päätti myös järjestää yhdessä Ammattienedistämislaitoksen kanssa työnjohtajakursseja, jotka keskittyivät juuri työnjohtotaitojen kehittämiseen sekä talouden toimintatapojen opettamiseen. Koko teollisuutta kattavia työnjohtajakursseja alettiin järjestää vuonna 1936 Konepajainsinööriyhdistyksen aloitteen pohjalta. Näistä kursseista linja kulki vuonna 1945 perustettuun Teollisuuden työnjohtajaopistoon, myöhempään Johtamistaidon opistoon. Yhteistyöhön tulivat mukaan Suomen työnantajain keskusliitto ja sen jäsenliitoista muiden muassa rakennusaineteollisuuden työnantajaliitto, johon Paraisten yhtiö kuului.¹⁶³ Kun asiasta keskusteltiin STK:n hallituksessa tammikuussa 1936, Sarlin kannatti työnjohtajakurssien käynnistämistä. Hän päätteli, että syventämällä työnjohtajien tietämystä asemastaan työnantajan luottamusmiehinä edistettäisiin ”valkoista asiaa”.¹⁶⁴ Edelliskesänä pidetyssä teollisuuden ammattikoulujen johtajien kokouksessakin oli ollut yhtenä aiheena juuri ”Työnjohtajat ja valkoinen asia”.¹⁶⁵

On epäselvää, lähetettiinkö Kalkkivuori-yhtiön työnjohtajia näille ensimmäisille kursseille. Järjestelmällisemmän huomion kohteeksi työnjohtajien koulutus nostettiin yhtiön sisällä vasta 1950-luvun alussa. Varhempaa työnjohtajain kasvatusta edusti kumminkin esimerkiksi Ammattienedistämislaitoksen lehtinen ”Työnjohtaja ja tuhlailu”, joka jaettiin yhtiön työnjohtajille vuonna 1931. Siinä esitettiin laaja kirjo toimintaohjeita silmämääräna yleinen rationalisointipyrkimys ja pula-ajan erityiset säästötarpeet.¹⁶⁶ Huomion kiinnittäminen työjohtoon ilmeni myös Turun kalkkisataman työnjohtajien ohjesäännöissä lokakuulta 1932. Niissä tähdennettiin toiminnan järjestelmällisyyttä. Työväestön kohtelu esitettiin nimenomaan järjestysongelmana. Ohjesääntöjen ensimmäinen alaluku ”Järjestys” alkoi kiertelemättä: ”Työnjohtajan on ylläpidettävä ankaraa kuria, niin että työpaikalla aina vallitsee mallikelpoinen järjestys. Työläinen, joka on käyttäytynyt huonosti tai joka työssään esiintyy päihtyneenä, on heti erotettava.”¹⁶⁷

Työturvallisuus

Työturvallisuustoiminnan organisointi oli sekin osa yleisempää työnantajapatalismin systematisointia, jossa puunjalostusyhtiöt näyttivät suuntaa. Malli tuli Yhdysvalloista. Siellä raskaan teollisuuden yritykset käynnistivät työpaikoillaan Safety First -liikkeeksi nimetyn turvallisuustoiminnan 1900-luvun ensi vuosikymmeninä. ”Liike” laajeni Eurooppaan ensimmäisen maailmanso-

dan jälkeen.¹⁶⁸ Suomeen sen toi vuorineuvos Gösta Serlachius, joka tutustui toimintaan Amerikan-matkallaan 1920-luvun alussa. Serlachius-yhtymän jälkeen turvallisuustoimintaa organisoivat toimipaikoillaan 1920- ja 1930-lukujen vaihteesta lähtien myös muut suuret puunjalostusteollisuuden yritykset. Alan työnantajaliitto antoi tätä koskeneen kehotuksen jäsenyrityksilleen vuoden 1928 lopussa. 1930-luvulla toiminta käynnistettiin muutamissa muidenkin alojen yrityksissä – Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiössä vuonna 1932.

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

Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön turvallisuustoimintaa esiteltiin vuonna 1936 juuri toimintansa aloittaneen Tapaturmantorjuntayhdistyksen lehdessä Varokeino sekä valkoisen työmiehen asiaa ajaneen Vapaan työväenliiton lehdessä Vapaa Työ. Selostusten mukaan vuosien 1932–35 aikana yli 100 työntekijää oli osallistunut toimikuntien työhön, joten ”noin joka kahdeksas työntekijä on saanut olla harkitsemassa oman ja tovereittensa turvallisuustoimenpiteitten järjestämistä”. Työosastoittain asetetut toimikunnat olivat pitäneet keskimäärin kaksi tai kolme kokousta vuodessa. Kaikkien puheenjohtajana toimi yhtiön ammattikoulun rehtori, insinööri Erik Henriksson, ja niihin osallistui myös työnjohtajia. Noin viidesti tai kuudesti vuodessa palkkapsusieihin oli laitettu jotakin määrättyä turvallisuusasiaa koskeva kiertokirje. Valistuksen tukena olivat vuosittaiset tapaturmatilastot. Vaarallisinta työ oli kalkkilouhoksessa, ja paljon tapaturmia sattui myös kalkkitehtaassa kiviä käsin lajiteltaessa ja uuniin ladottaessa. Tilastot osoittivat tapaturmien aiheuttamien menetysten kasvaneen vuonna 1935 hieman edellisvuodesta, mutta Sarlin ilmaisi Paraisilla vierailleelle Tapaturmantorjuntayhdistyksen asiamiehelle tyytyväisyytensä tuloksiin: ”Kuinka paljon tapaturmia meillä olisikaan, ellei työtä niiden vähentämiseksi olisi tehty.”¹⁶⁹

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

kohta oli otollinen pikemminkin siksi, että se suosi luotettavan työntekijän kasvatuksen asettamista etualalle työnantajapolitiikassa.

Turvallisuuskasvatukseen innolla paneutunut Henriksson järjesti vuonna 1935 palkintokilpailun yhtiön työläisille Paraisilla, Lappeenrannassa ja Virtasalmella. Tehtävänä oli vastata kysymykseen: ”Mitä haittoja ja ikävyyksiä tapaturma voi aiheuttaa sen uhriksi joutuneelle ja tämän perheelle?” Vastauksia saapui peräti 220. Tapaturman haittana mainittiin useimmin se, että perhe joutui hädänalaiseen asemaan. Melko harvat huomasivat tuoda esiin sen haitan, että ”loukkaantuneen esimiehet voivat pitää häntä huolimattomana”. Henriksson oletti kuitenkin Varokeinon kirjoittamassaan selostuksessa, että työnantajille viimeksi mainittu näkökohta tulisi yhä merkityksellisemmäksi. Kun tietoisuus tapaturmien torjunnan tärkeydestä kasvaa, työnantaja odottaa työntekijältä aiempaa enemmän ”harkittua töitten suoritusta”.¹⁷⁰

Safety First -opissa tämä näkökohta oli keskeinen. Sen mukaan tapaturmat eivät olleet sattumuksia eivätkä johtuneet ensi sijassa ulkoisista olosuhteista vaan virhesuorituksista. Tapaturman välttäminen oli luotettavan työntekijän tuntomerkkejä. STK:n vuonna 1928 perustaman työläistilasto-osaston kortistoon alettiin vuonna 1930 koota tietoja muiden epäluotettavien työntekijöiden lisäksi myös ”myötäänvahingoittujista”.¹⁷¹

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

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

Työläiskoti ja paikallisyhteisö

Työläiskoti ei ollut Suomessakaan uusi kiinnostuksen kohde 1920- ja 1930-luvuilla. Sivistyneistö oli kantanut kasvavaa huolta työläisperheestä 1800-luvun puolivälistä lähtien. Teollistumisen sosiaalisia seurauksia tarkasteltiin suuressa määrin kasvatuksellisinä kysymyksinä ja yhteydessä suomalaisen kansakunnan rakentamiseen.¹⁷² Lähestymistapa näkyi myös ensimmäisiä työsuojelusäädöksiä valvoneen virkakunnan, ammattientarkastajien, toiminnassa 1890-luvun alusta lähtien. Työpaikan ulkopuolinen elämänpiiri sisällytettiin eritoten naispuolisen ammattientarkastajan virkatehtäviin, kun tällainen virka oli perustettu 1900-luvun alussa. Asumisen, syömisen, juomisen, pukeutumisen, liikkumisen, sukupuolten kanssakäymisen ja lastenkasvatuksen valistus kohdistui työläisiin itseensä, mutta myös työnantajia opastettiin järjestämään ”työväenmenestyslaitoksia”. Paraisten tapaisessa maaseudun tehdasyh-

teisössä työnantajan oli jo luonnostaan välttämätöntä huolehtia monin tavoin laajenevan työväkensä elämisen edellytyksistä. 1920- ja 1930-luvuilla tähän huolenpitoon liittyi kuitenkin uudenlaista ohjelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä.

Asuminen

Asuntokysymyksen järjestelyjä oli hahmoteltu Kalkkivuori-yhtiön hallituksessa ensimmäisen maailmansodan alla. Kun käytännön toimiin ryhdyttiin vuoden 1918 jälkeen, päällimmäisenä pontimena oli asuntojen puutteen pahentama työvoimapula. Tätä helpotettiin rakentamalla työväelle yhtiön omistamia vuokra-asuntoja.¹⁷³ Näissä Paraisten Skräbbölen ja Limbergin työväenkasarmeissa neljä tai viisi yhden huoneen ja keittiön asuntoa. Kahdeksanhenkinenkin perhe saattoi ahtautua tällaiseen yksioon. Vesi kannettiin kaivolta, jolle Skräbbölen kasarmeista kertyi puolen kilometrin matka.¹⁷⁴

Yhtiön johto tarkasteli asuntoasiaa kuitenkin myös pitemmän tähtäyksen kysymyksenä, miten luoda yritykseen sitoutuva työväestön kantajoukko. Ensimmäisen maailmansodan edellä oli päätetty ryhtyä vuokraamaan yhtiön mailta tontteja työväelle omakotiasuntojen rakentamiseksi. Tätä linjaa ryhdyttiin soveltamaan tuntuvammin ennen 1920-luvun puoliväliä. Tontteja paitsi vuokrattiin myös myytiin omakotirakentajille. Yhtiö myönsi rakennusluottoa ja välitti pitkäaikaisia lainoja, antoi maksutta neuvoja ja rakennuspiirustuksia ja halpaan hintaan rakennusmateriaalia sekä valvoi tonttien käyttöä oman ohjesääntönsä nojalla.¹⁷⁵

Suurten teollisuusyritysten linjat vaihtelivat asuntoasiassa. Kansalaisodan jälkeinen, aiempaa tietoisempi kontrollipyrkimys merkitsi joissakin tapauksissa sitä, että yritys piti tärkeänä omistaa mahdollisimman suuren osan tehdasyhteisön asunnoista. Näin oli esimerkiksi Kymin yhtiössä.¹⁷⁶ 1920-luvun lopulta lähtien kuitenkin myös monet muut teollisuusyritykset kuin Paraisten yhtiö suosivat ainakin työnjohtajiensa ja vakinaisen ammattityöväkensä omakotiasumista. Tässä suhteessa kärjessä näyttää olleen valtionyhtiö Enso-Gutzeit. Kuitenkin myös esimerkiksi Yhtyneet Paperitehtaat ryhtyi 1930-luvun alkupuolella edistämään tehdaspaikkakunnillaan omakotiasumista; tontteja ja tukea saivat tuossa vaiheessa poliittisesti ja ammattitaidollisesti luotettaviksi katsotut työntekijät.¹⁷⁷

Niin Paraisten yhtiön kuin muidenkin teollisuusyritysten tarkastelussa käy yhtä kaikki selväksi, etteivät toista maailmansotaa edeltäneet olosuhteet vastanneet idyllistä kuvaa yhtiön tuella omaa kotiaan asuvasta ja puutarhaansa hoitavasta työläisperheestä. Tällainen kuva on merkittävä osa kertomusta suomalaisen teollistumisen sosiaalisesta luonteesta, ja sen syntyminen ja muuttuminen olisi kiinnostava aihe esimerkiksi folkloristiselle tutkimukselle. Empiiriseksi yleistykseksi työväestön asumisen muodoista se ei kuitenkaan kelpaa.

Kuvan ulkopuolelle jää ensiksikin se, että suomalaisen teollistumisen maaseutumaisuudesta huolimatta huomattava osa teollisuustyöväestöstä eli ja asui kaupunkien työläiskortteleissa eikä yhtiöyhteisö siellä yhtä vahvasti ulottunut työn ulkopuolelle. Työväen asunto-osakeyhtiöt nousivat 1800-luvun lopulla yhdeksi ratkaisutavaksi, ja sitä yrittivät myös Helsingin muurilaastiteh-

taan työntekijät 1920-luvun lopulla. Mukaan tulleet 55 työntekijää pyysivät ja saivat yhtiön tukemaan hanketta, mutta ainakaan suunnitellussa aikataulussa se ei onnistunut.¹⁷⁸

Toisaalta maaseudun teollisuuspaikkakunnillakin monet yhtiöyhteisön piirteet puhkesivat kukoistukseensa vasta parina toisen maailmansodan jälkeisenä vuosikymmenenä, aikana, joka teollisen sosiaal historian yleiskuvissa esitetään pikemminkin paternalismin murenemisen kaudeksi. Vuonna 1936 Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön Paraisten tehtaiden työntekijöistä 19 % asui vuokralla yhtiön omistamissa asunnoissa, 49 % muualta vuokratuissa asunnoissa ja 32 % omissa asunnoissa.¹⁷⁹ Viimeksimainittuun ryhmään kuuluivat yhtiön tukemat omakotiasujat ja muut omassa mökissään asuneet, kaiketi myös pientilalliset, jotka olivat yhtiöllä hankkeessa asumisselvityksen aikaan. Vuoden 1949 lopussa 26 % Paraisten tehtaiden työntekijöistä asui yhtiön omistamissa asunnoissa, 36 % muualta vuokratuissa huoneistoissa ja 38 % omisti asuntonsa. 1960-luvun puoliväliin mennessä omakotitalossa asuvien osuus Paraisten työntekijöistä oli noussut lähes puoleen, ja yhtiön omistamassa asunnossa asui tuolloin noin 30 prosenttia paikkakunnan työntekijöistä.¹⁸⁰ Lappeenrannassa yhtiön toimet asuntoasiassa olivat vähäisiä ennen toista maailmansotaa. Työvoiman vaihtuvuus oli suurta, vakinaisia oli vähän, ja töihin tullut väki asui jo ennestään kaupungissa tai sen lähiympäristössä. Asuntokysymykseen huomiota johtivat Lappeenrannassa 1930-luvulla tuotannon laajennukset, mutta todenteolla sen teki ajankohtaiseksi vasta sota-ajan pommitustuhoista ja sitten siirtoväen sijoittamisesta aiheutunut asuntopula.¹⁸¹ Vuoden 1949 lopussa yhtiön asunnoissa asui 19 % Lappeenrannan laitosten työntekijöistä. 1960-luvun puolivälissä osuus oli yhtä suuri, viidennes, mutta tällä välin yhtiön tukema omakotiasuminen oli myös Lappeenrannassa laajentunut.¹⁸²

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

Huoltokonttori

Yksi uutuuksista oli huoltokonttori. Se perustettiin Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiöön vuonna 1923.¹⁸³ Aate oli tässäkin tapauksessa, kuten turvallisuustoitinnassa, amerikkalaista perua, ja senkin maahantuonnissa – jo 1910-luvun alussa – valtion ammattientarkastajilla oli merkittävä sija. Periaate oli, että työnantaja pidätti huoltokonttoriin liittyneiden työntekijöidensä ja toimihenkilöidensä palkasta tietyn osan ja maksoi näin muodostuneesta rahastosta näiden verot, vuokrat ja muut toistuvat maksut. Amerikkalaisena kokemustaustana oli sama ongelma, jonka ratkaisuksi Taylor kehitteli työn tieteensä: työntekijöiltä ”puuttuu harrastusta työhönsä”. Huoltokonttoriaatteen alullepanijat päättelivät, että taloudelliset huolet, erityisesti monien maksujen langetessa yhtä aikaa maksettaviksi, alensivat työntekijöiden työtehoa. Kun huoltokonttori vapauttaisi työntekijän näistä huolista ja säännöllistäisi ja kurinalaistaisi hänen taloudenpitonsa, ajatukset olisi helppo keskittää työntekoon. Suomen ensimmäinen huoltokonttori aloitti toimintansa Kymin yhtiössä vuo-

den 1915 alussa. 1920- ja 1930-lukujen mittaan useat suomalaisyritykset perustivat huoltokonttorin.¹⁸⁴

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

Perusajatukseltaan huoltokonttori ei ollut pankkitoimintaa, mutta niin Paraisten yhtiössä kuin muissakin teollisuusyrityksissä laitos toimi myös säästö- ja lainakassana. Se välitti lainoja omakotirakentajille, antoi lyhytaikaisia luottoja ja avusti jäseniään erilaisten tarvikkeiden hankkimisessa. Vuodesta 1928 lähtien yhtiö esimerkiksi hankki työväelleen polkupyöriä työmatkojen helpottamiseksi, ja työläiset lunastivat kulkuneuvonsa pienin maksuerin huoltokonttorin kautta.¹⁸⁵ Kun yhtiön työläisillä oli erityisesti 1930-luvun lama-aikana vaikeuksia huolehtia veroistaan, johto antoi huoltokonttorin tehtäväksi auttaa heitä suoriutumaan tästä – yhtiönkin maineelle kiusallisesta – ongelmasta.¹⁸⁶ Sota-ajan ja sodanjälkeisten vuosien kaikkalainen tarvikkepula, kuten työvaatteiden ja jalkineiden puute, nosti hankintatehtävän entistä tärkeämmälle sijalle huoltokonttorin toiminnoissa.

Jäsenyys oli vapaaehtoinen. 1940-luvun lopulla lähes 60 % yhtiön henkilökunnasta Paraisilla, Turussa, Helsingissä, Lappeenrannassa ja Loukolammilla kuului huoltokonttoriin.¹⁸⁷ Kasvatukselliset tavoitteet pysyivät koko ajan mukana. Työntekijäin haluttiin oppivan ajattelemaan elämistään riskinhallintana. Olisiko otettava vakuutus vai säästettävä huoltokonttorin säästötilille, kysyi nimimerkki 'Säästöporas' yhtiön henkilöstölehdessä vuonna 1950. Hänen mukaansa parasta oli yhdistää menetelmät, "ottaa vakuutuksia ja avata säästötili Huoltokonttorissa, jonka puoleen PK-väen on mukavinta kääntyä". Kasvatustavoite liittyi sukupolvien ja sukupuolien suhteisiin: "Ja oletko sinä, perheenisä, avannut säästötilit lapsillesi? – Muista, että järkevät ja säästäväiset elämäntavat on opittava jo lapsuusvuosina. Jos sitä sääntöä seuraat, annat lapsillesi erään parhaista lahjoista, joilla ylipäätään voit varustaa heidät elämän taipaleelle."¹⁸⁸

Työläiskoti

Kotitalouteen ja kodinhoitoon yhdistetty kasvatustehtävä säilytettiin ensisijaisesti perheenäidille. Naisia oli lukuisasti Kalkkivuori-yhtiön töissä, sängen raskaissakin, kuten kivien lajittelussa, mutta avioiduttuaan tai viimeistään raskaaksi tultuaan heidän kuului jäädä kotiin. Työläisnaisia käsittelevä historian-tutkimus on kiinnittänyt huomiota siihen, että "normaalin" palkkatyön ulkopuolella ollessaan vaimot osallistuivat perheen tulonhankintaan esimerkiksi ompelu- tai siivoustöitä ottamalla. Naimisissa olevien naisten teollisuustyökään ei ollut Suomessa epätavallista edes ennen toista maailmansotaa, ja ilmeisesti myös Paraisilla ja Lappeenrannassa moni nainen haki ja sai yhtiöstä töitä uudelleen sen jälkeen, kun lapset alkoivat pystyä huolehtimaan itses-

tään.¹⁸⁹ Joka tapauksessa ideologia, jonka pohjalta Sarlinin yhtiö kiinnitti työläiskotiin uutta huomiota 1920-luvun lopulta lähtien, edellytti, että naimisissa olevan naisen tehtävänä oli koti ja kasvatusta. Kasvatustehtävä ei kohdistunut vain lapsiin. Perheenäidin odotettiin palvelevan myös sosiaalisen ja poliittisen kontrollin tavoitteita. Puhtaassa ja kauniissa kodissa mies viihtyisi eikä hakeutuisi juopottelemaan tai politikoimaan.

“Kotikulttuurin edistämisessä”¹⁹⁰ marttayhdistykset saivat näkyvän sijan. Paraisilla muutamat maatalonemännät olivat perustaneet pienen marttayhdistyksen jo 1910-luvulla, mutta vuonna 1929 rouva Edit Sarlin perusti Kalkkivuori-yhtiön tarpeisiin uudet marttapiirit, ruotsin- ja suomenkielisen, ja ne toimivat yhtiön säännöllisen taloustuen turvin. Toimintaan kuuluivat ruoanlaitto-, käsityö-, pukuompelu-, kodinhoito-, laulu-, voimistelu- ja leikkikursit. Lappeenrannan tehtailla marttatoiminta aloitettiin kasvavan sodanuhan aikaan syksyllä 1939. Aloitteentekijä ja pitkäaikainen puheenjohtaja oli rouva Lisbet Bröckl. Hän oli Sarlinien tytär ja Lappeenrannan laitosten isännöitsijän Hans Bröcklin vaimo. Yhdistyksensä kymmenvuotisjuhlan aikoihin Lisbet Bröckl tiivistä toiminnan kasvatuksellisen luonteen: “Silloin kun sosiaalisten olojen parannuksissa pyritään todella pysyviin tuloksiin, ei pelkkä tavanomainen ‘hyväntekeväisyys’ riitä, vaan ennen kaikkea on luotava autettaville edellytykset itse kehittää olojaan.”¹⁹¹ Virtasalmen Loukolammille yhtiön marttayhdistys perustettiin vuonna 1942, ja sen johtava sielu oli Montolan kaivoksen esimiehen rouva Sirkka Koskimäki.¹⁹²

Pari vuotta sen jälkeen kun poikien ammattikoulu oli aloittanut toimintansa Paraisilla yhtiö perusti tyttöjen emäntäkoulun. Vuonna 1933 aloittaneen emäntäkoulun oppilaat olivat pääasiassa yhtiön palveluksessa olevien lapsia, niin kuin ammattikoulun pojatkin. Opetusta annettiin neljä ja puoli kuukautta kestäneillä kursseilla ruoanlaitossa, käsitöissä ja kodinhoidossa. Emäntäkoulu toimi vuoteen 1951. Kertoessaan oppilaspuolaan joutuneen koulun lakkauttamisesta henkilöstölehti välitti myös iloisen uutisen. Neiti Ulla Stadius, joka oli toiminut emäntäkoulun johtajattarena koko ajan, “jätti toimensa PK:ssa heinäkuun viimeisenä päivänä solmiakseen avioliiton insinööri Harald Bergströmin kanssa, ja niin hän emäntäkoulun lakkauttamisesta huolimatta jää edelleen piiriimme”.¹⁹³

Lastenkasvatusta yhtiö edisti avustamalla 1920-luvun alussa perustettua Paraisten lastensuojeluyhdistystä, joka järjesti pikkulasten hoidon neuvontaa ja muun muassa maatalouskerhotoimintaa.¹⁹⁴ Emil Sarlin ehti nähdä senkin, että yhtiö joutui perustamaan työssäkävien äitien lapsille päiväkodin; tämä tapahtui sotien jälkeen, vuonna 1950.¹⁹⁵ Yhtiön toiminnot eivät kuitenkaan koskeneet vain työläislapsia ja -nuoria. Tämä päti esimerkiksi partiotoimintaan, jota yhtiö tuki. Insinöörien ja konttorivirkailijoiden lasten koulutusmahdollisuudet olivat vanhastaan yhtiön johdon sydäntä lähellä. Vuonna 1910 aloittanut Pargas svenska samskola toimi perustamisestaan lähtien yhtiön säännöllisellä tuella. Sittemmin huolta ja tukitoimia aiheuttivat yhtiön suomenkielisillä tuotantopaikkakunnilla asuneiden ruotsinkielisten toimihenkilöiden lasten kouluolot. Åbo Akademin ja Paraisten yhtiön välille lujittuneisiin taloudellisiin siteisiin liittyi osaltaan huolenpito yhtiön toimihenkilöiden perillisistä sekä yhtiön tarvitseman korkeakoulutetun henkilöstön saatavuudesta.

Työn ulkopuolisen elämänalueen toimintoihin liittyi sekä sosiaalisten erottelujen ylläpitämistä että pyrkimystä luoda sellaista yhteisöllisyyttä, joka tukahduttaisi luokkaristiriitoja ilmaisevan toiminnan. Urheilussakin nämä molemmat puolet näkyivät. Verkkopallosta, tenniksestä, tuli paremman väen harrastus. Yhtiö rakennutti Paraisille tenniskentän ”konttorihenkilöstön käyttöön”¹⁹⁶ ja tennisklubi perustettiin vuonna 1931. Yhtiön tukea nauttineet Paras Idrottsförening (Piffen) ja suojeluskuntien urheilutoiminta vetivät piiriinsä myös työväestöä. Työväen Urheiluliiton jäseneseura Ryhti joutui Paraisten muiden työväenjärjestöjen tavoin lopettamaan toimintansa 1930-luvun alussa.¹⁹⁷

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

Paitsi kotitalouden ja vapaa-ajan kollektiivisten palvelujen tyyssijana, Maneesi toimi myös yhtiön maatalouden keskuksena. Siellä sijaitsivat navetta ja talli. Kuten useat muutkin maaseudulle sijoittuneet teollisuusyritykset, myös Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiö harjoitti huomattavaa maanviljelyä ja karjataloutta. Näin ei ollut vain Paraisilla ja Loukolammilla. Lappeenrannan tehtaiden ja avolouhoksen liepeillä lehmät laidunsivat vuoteen 1964 saakka. Paraisten tehtailla karjatalous lopetettiin kymmenkunta vuotta aikaisemmin. Kun yhtiö hankki maatiloja turvatakseen kalkkikiven, hiekan ja savimaan saannin, se yleensä jatkoi niiden viljelyä. Omia peltoja oli hyvä käyttää maanviljelyskalkin kokeiluihin. Mutta kyse oli myös yhteisön elintarvikehuollosta. Yhtiön maataloustuotanto oli elämiselle erityisen tärkeä sota-aikana ja sodanjälkeisinä elintarvikepulan vuosina.¹⁹⁸

Modernisoiva paternalismi

Yritysten sosiaalisella toiminnalla oli pohjansa olosuhteissa, joissa työvoiman uusintaminen – elämisen turvaaminen ja työkyvyn ylläpitäminen – saattoi vain suhteellisen rajoitetusti perustua kulutustavaramarkkinoihin. Monet paikallisyhteisöä ylläpitäneet toiminnot siirtyivät myöhemmin, 1960–70-luvuilla, valtion ja kunnan vastuulle. Kuitenkin hyvinvointivaltion tutkimuksessa on usein luotu yksioikoinen kuva siitä, miten sosiaalista turvallisuutta tuotettiin sitä ennen – kenties myös siitä, miten sitä on tuotettu hyvinvointivaltion aikana. Yksioikoisia ovat eritoten käsitykset julkisen ja yksityisen, virallisen ja epävirallisen, lakisäätöisen ja vapaaehtoisen suhteista. Julkisyhteisöt, markkinat, yritykset ja perheet eivät ole olleet vain vaihtoehtoisia toimijoita turvallisuuden tuottamisessa, vaan ne ovat liittyneet siinä toisiinsa vaihtelevin ja muuttuvien muodoin.

Terveystenhoito

Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön paternalismikaan ei ollut vain yrityksen omaa toimintaa. Sen lisäksi, että yhtiö tuki perhettä sosiaalisen turvallisuuden ja kontrollin tuottajana, se toteutti tavoitteitaan avustamalla vapaaehtoisia järjestöjä sekä kuntaa ja seurakuntaa. Näin tapahtui muun muassa terveydenhoidon alalla.

Neuvolatoimintaa järjestäneen Paraisten lastensuojeluyhdistyksen lisäksi myös Paraisten tuberkuloosiyhdistystä avustettiin säännöllisesti.¹⁹⁹ Keuhkotauti oli tälläkin paikkakunnalla yleinen. 1950-luvun alussa yhtiön tehtaaneläkäri ilmoitti PK-lehdessä tyytyväisenä tutkimusten todistaneen, ettei kalkkipöly aiheuta kivipölykeuhkoa eli silikoosia eikä edistä tuberkuloosia. Kivipölykeuhkon osalta johtopäätös perustui yhtiön työväestön keskuudessa tehtyihin röntgentutkimuksiin. Työväestön keskuudessa, ehkä yhtiön johdosakin, saattoi esiintyä pelkoa myös tuberkuloosin yhteydestä kalkkipölyyn, joka valkaisi seutua. Tosin perinnetietoa oli kalkkipölyn parantavistakin vaikutuksista. Vuosisadan vaihteen Helsingissä keuhkotautisia oli ilmaantunut tuon tuostakin Hietaniemen kalkkiuuneille päästäkseen istumaan kalkinsammuttussuojaan kalkkipölyn keskelle. Henki tuntui kulkevan helpommin tällaisen kuurin jälkeen, minkä potilaat uskoivat johtuvan siitä, että keuhkoja jäytäneet taudinaiheuttajat peittyivät kalkkiin.²⁰⁰

Tapaturmat olivat kumminkin kiistatta työstä johtuva terveysvaara. On oletettavissa, että työnantajan lakisääteinen vastuu työtapaturmien korvaamisesta (vakuutuksella tai pienten tapaturmien osalta suoralla korvauksella) edisti lääkärintiedon ja -hoidon kytkentää työväenhuoltoon. Tapaturmien uhrien hoidon järjestäminen oli yhtenä perusteluna yhtiön osallistumiselle Paraisten sairastuvan rakentamiseen vuonna 1909 ja sen ylläpitämiseen ja laajentamiseen.

Paraisten kunnanlääkäri käytti melkoisen osan ajastaan yhtiön palvelukseen, kunnes hänet palkattiinkin vakinaiseksi tehtaaneläkäriksi ja paikkakunnalle hankittiin toinen lääkäri kunnanlääkäriksi. Edellisvuonna yhtiö oli sopinut Paraisten seurakunnan kanssa siitä, että seurakuntaan otettiin toinen diakonissa toimimaan pääasiassa yhtiön työväestön keskuudessa ja että yhtiö vastasi huomattavalta osalta palkkakustannuksista. Tämä järjestely korvattiin vuonna 1939 niin, että yhtiö palkkasi oman terveysisaren neuvonta- ja hoitotyöhön tehtaaneläkäriin alaisuudessa. Lappeenrantaan päätettiin tässä vaiheessa palkata terveysisaren sijasta marttaneuvoja, mutta sittemmin yhtiön Marttalaan Lappeenrannassa sijoitettiin myös terveysisaren neuvola.²⁰¹

Lääkärintarkastuksiin tuli yhtiön työvoimatarpeita silmällä pitänyttä järjestelmällisyyttä. Jo ennen oman tehtaaneläkäriin palkkaamista, vuonna 1925, yhtiön hallitus päätti kustantaa kaikille työntekijöille lääkärin kertatarkastuksen.²⁰² On mahdollista, että toimenpidettä kiirehti samana vuonna säädetty uusi tapaturmavakuutuslaki, jossa myös tietyt ammattitaudit sisällytettiin pakollisen tapaturmavakuutuksen piiriin – kukaties haluttiin estää, että työntekijällä muista syistä oleva sairaus tulisi myöhemmin korvattavaksi ammattitautina.²⁰³ Tehtaaneläkäriin velvollisuudeksi määriteltiin vuonna 1929 tarkastaa ilman eri korvausta niitä, jotka hakeutuivat yhtiön töihin, samoin ilman eri

korvausta antaa yhtiön alusten päällystölle ja miehistölle lain mukaan kuuluva lääkärinhoito sekä hoitaa neljäsofilla käyvästä taksasta ne yhtiön palveluksessa olevat, joiden säännöllinen vuosipalkka ei ylittänyt 60 000 markkaa, sekä heidän vaimonsa ja alaikäiset lapsensa.²⁰⁴ Palkkarajan alitti lähes koko henkilöstö johtoporrasta lukuun ottamatta. Vastaavan ansiorajan (5 000 markkaa kuussa) alittaneille yhtiö sitoutui vuodesta 1936 korvaamaan puolet hammashoidosta ja lasten hammashoitokulut kokonaan.²⁰⁵

Työnhakijalle suoritettavaa lääkärintarkastusta varten oli ainakin 1930-luvun lopulla melko yksityiskohtainen lomake. Toiselle puolelle tulivat työnhakijan vastaukset erinäisiin kysymyksiin, toiselle lääkärin tekemät havainnot. Erytishuomiota kiinnitettiin merkkeihin keuhkotaudista tai alttiudesta sille. Haluttiin myös varmistua elämäntapojen ”raittiuudesta ja kohtuullisuudesta”.²⁰⁶

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

Työnantajapaternalismi ja sosiaalilainsäädäntö

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

Yritysten sosiaalinen toiminta oli kuitenkin myös ennakoivaa ja ennaltaehkäisevää reagointia valtiollisen ja kunnallisen sosiaalipolitiikan suunnitelmiin. Tämä asenne ilmeni vuonna 1935 työnantajien määrittäessä kantaansa aiheeseen, joka oli palannut laman jälkeen politiikan asialistalle: sosiaalivakuutuksen laajentamiseen.

1930-luvun puolivälissä lakisäätteistä sosiaalivakuutusta edusti Suomessa vain työtapaturmavakuutus. Sairausvakuutuslaki oli ollut hankkeilla 1920-luvun jälkipuolella, mutta kaatunut eduskunnassa vuonna 1929. STK:n hallituksen keskustelussa vuonna 1935 Sarlin pohti, olisiko parempi vastustaa kaikkea sosiaalivakuutuksen laajentamista vai suostua vanhuus- ja työkyvyttömyysvakuutukseen. Selvitettynä hän piti sitä, että pakollinen sairausvakuutus olisi pahasta. Missään tapauksessa sairausvakuutusta ei pitänyt antaa valtion hoidettavaksi vaan kuntien tahi ”työnantajien omien elinten”. Kuntienkin osalta asiaa hankaloitti se, että osassa kunnista oli sosialistinen enemmistö. Keskustelun muissa, paljolti samanhenkisissä puheenvuoroissa kannettiin huolta myös siitä, että lakisäätöinen sosiaalivakuutus uhkaisi työnantajien

ja työväestön välillä vallitsevia ”puoliksi patriarkaalisia suhteita”.²⁰⁷ Työnantajien omaksuma linja toteutui siinä, että sairausvakuutuslaki lykkääntyi kauas tulevaisuuteen – peräti vuoteen 1963 – ja sen edelle asetettiin vanhuus- ja työkyvyttömyysvakuutus. Vuonna 1937 säädetty kansaneläkelaki jäi sekin vielä melko merkityksettömäksi.

Sarlin ryhtyi vuonna 1935 omissa yrityksessään toimiin, jotka vastasivat hänen STK:ssa esittämiään näkemyksiä. Yhtiön hallitus palasi runsaat 20 vuotta aiemmin kariutuneeseen hankkeeseen ja teki joulukuussa 1935 päätöksen sairaus- ja hautausavustuskassan perustamisesta yhtiön työläisiä varten.²⁰⁸ Kassa aloitti toimintansa vuonna 1936. Jälleen, kuten 1910-luvulla, tässä kysymyksessä ilmeni myös jännite työnantajan organisoiman työväenhuollon ja työväen järjestötoiminnan välillä. Kun yhtiö vuonna 1938 uusi työsääntönsä, Paraisten työntekijäin niistä esittämä lausunto tarttui muun muassa pykälään, jossa yhtiön palveluksessa olevien työläisten todettiin kuuluvan sairaus- ja hautausapukassaan. Tilalle esitettiin – tuloksetta – muotoilua, jonka mukaan työläiset olisivat saaneet ”vapaaehtoisesti” ja ”ilman painostusta yhtiön johdon taholta” kuulua tähän kassaan. Lausunnon oli laatinut rakennustyöläisten liiton Paraisten ammattiosasto n:o 140, joka oli perustettu edellisvuonna jatkamaan seitsenvuotisen katkoksen jälkeen ammattiyhdistystoimintaa Paraisten työmailla.²⁰⁹ Arvostelu ei kuitenkaan näytä jatkuneen enää sotien jälkeisissä poliittisesti muuttuneissa oloissa, vaikka sairaus- ja hautausavustuskassan uusissa säännöissä vuodelta 1946 jokainen yhtiön palveluksessa vakinaisesti oleva ruumiillisen työn tekijä nimenomaisesti velvoitettiin liittymään kassan jäseneksi.²¹⁰

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

Paraisten yhtiö maksoi pitkäaikaisille työntekijöilleen eläkkeitä, eikä tämä ilmeisestikään ollut vain köyhäinhuoltolain kirjaimen täyttämistä. Suuria eivät eläkkeet kuitenkaan olleet. Vuonna 1927 tehdyn päätöksen mukaan niille työläisille, jotka olivat palvelleet vähintään 20 vuotta ja tulleet kykenemättömiksi elättämään itsensä, kuului 400 markan kuukausiavustus ynnä asunto ja polttopuut.²¹¹ Näin suureen eläkkeeseen eivät kuitenkaan läheskään kaikki yhtiön työläiseläkeläiset yltäneet. Tämä ilmenee esimerkiksi siitä, että talvisodan jälkeen yhtiö hallitus päätti korottaa kaikkien alle 300 markan kuukausieläkettä saavien työläisten eläkettä 100 markalla ja tätä suurempia eläkkeitä toimitusjohtaja sai korottaa harkintansa mukaan.²¹² Lähes kaikki yhtiön työ-

läiset ansaitsivat sentään 1930-luvun lopulla yli 1 000 markkaa kuussa. Vielä vuonna 1960 – vuotta ennen työeläkelakien säätämistä – yhtiö perusti Paraisille työtuvan, jossa vanhat työntekijät saattoivat varsinaisen työuransa jälkeen hankkia lisäansioita yhtiön maksaman eläkkeen lisäksi.²¹³

Pitkään palvelleiden työntekijäin määrä kasvoi. Yhtiön 50-vuotispäivänä 1949 kaikkiaan 560 henkilöä sai muistomitalin vähintään 20 vuoden palveluksesta. Heistä 437 oli Paraisilta, ja vain 27 Lappeenrannasta, jossa suuri laajenemismvaihe olikin vasta 1930-luvulla. Muistomitalin saajista 47 oli Turun kaakelitehtaalta, vanhasta yrityksestä, joka oli liitetty yhtiöön vuonna 1943. Helsingin konttorista ja muurilaastitehtaalta heitä oli 31, Loukolammilta 11 ja Turun konttorista seitsemän. 95 mitalinsaajaa oli palvellut yli 35 vuotta.²¹⁴ Työura heijasteli ajattelua, jonka mukaan myös vanha ihminen hankki elatuksensa ”voimainsa mukaan”. Kun voimat eivät enää riittäneet raskaaseen työhön, tilalle tuli vanhuuden vuosiksi kevyempi ja heikommin palkattu työ esimerkiksi varasto- tai vartiointitehtävissä. Entinen päivä- ja yövartija Karl Löjtlin kuoli vuonna 1954 Paraisilla 92 vuoden iässä. Hän oli jäänyt eläkkeelle viisi vuotta aikaisemmin, 87-vuotiaana.²¹⁵

Huolenpito ikääntyneiden työntekijöiden elatuksesta ymmärrettiin yhtiön moraalisenä velvollisuutena. Vielä 1950-luvun henkilöstölehdessään esiintyi vahvana kuva huolehtivan isännän ja uskollisen palvelijan suhteesta. Tämä työnantajapaternalismi oli kuitenkin yhdistettävissä pyrkimykseen rationalisoida työtä, työntekijöitä ja työsuhteita. Paternalismia muovattiin sitä paitsi laajemmassa yhteiskuntapoliittisessa viitekehyksessä, kuten Sarlinin edellä kuvattu pohdiskelu STK:n hallituksessa vuonna 1935 osoittaa. Kansanedustajakaudellaan 1930–33 Sarlin oli työväenasiainvaliokunnan jäsen. Hänen sosiaalidemokraattinen valiokuntatoverinsa K.-A. Fagerholm muisteli myöhemmin: ”Talonpojat olivat tuohon aikaan vanhoillisempia kuin oikeisto. Suurtyönantaja Emil Sarlin Paraisilta oli huomattavasti vapaamielisempi kuin talonpojat, vaikka hän oli lähellä lapuanliikettä.”²¹⁶

Yhtiön sisäisiä asioita?

Sarlinilla oli merkittäviä tehtäviä myös yleisten työnantajanäkemyksen edustajana. Hän kuului komiteaan, joka koetti vuosina 1929–31 uudistaa työriitojen sovittelun lainsäädäntöä. Työsuhteiden periaatteista vallinnut ristiriita näkyi siinä, että niin Sarlin kuin työntekijäedustaja Matti Paasivuori panivat eriävän mielipiteensä komitean mietintöön.²¹⁷ Työnantajat pelkäsivät joutuvansa tunnustamaan työntekijäin ammattiyhdistykset, ammattiyhdistysliike taas pelkäsi lakko-oikeuden rajoituksia.

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

Vasta perustettu rakennustyöläisten liiton Paraisten ammattiosasto n:o 140 esitti vuosina 1938–39 palkkavaatimuksia. Sarlin suostui neuvottelemaan ammattiosaston ja ammattiliiton edustajien kanssa rakennusaineteollisuuden työnantajaliiton edustajan tuella. Ratkaisut saatiin neuvotteluteitse.²¹⁸ Turun sataman kalkinpurkajien palkkaliike vuonna 1938 päättyi niinkään ammattiliiton, tässä tapauksessa kuljetustyöläisten liiton, välityksellä aikaansaatuun sovintoon.²¹⁹ Paternalistista työnantajalinjaa vastasi tosin paremmin tapa ja sävy, jolla 53 Lappeenrannan sementtitehtaan työläistä pyysi keväällä 1938 palkankorotusta työ säännöistä esittämänsä lausunnon yhteydessä:

“Samalla pyydämme arvovaltaisesti kiinnittämään huomiota nykyisin vallitsevaan alhaiseen palkkatasoomme, joka on, yhä nousevan taloudellisen elintasoindexin tähden joutunut kestäättömäksi tyydyttämään vähäisiä, inhimillisiä elämän jokapäiväisiä vaatimuksia. Ja ottaen huomioon, miten tähdellistä tehtaankin jatkuvalla tulokselliselle työskentelylle on kehittää ja valmentaa ammattitaitoinen ja vaativampiikin työsuorituksiin kykenevää ja jatkuvasti tehtaan palveluksessa pysyvää ja kohtuullisesti palkattu työväki on, niin anomme kohteliaimmin myöskin nykyisiä ansiotulojamme noin 20 % korotettavaksi, mikä mielestämme olisi ajankohtainen ja kohtuullinen toimenpide.

Toivoen ett’ei esittämämme anomukset millään tavoin vaarantaisi tehtaan taloudellisia pyrkimyksiä ja kehitysmahdollisuuksia, jätämme tämän suosiolliseen huomioon, odottaen myötämielistä suhtautumistanne.”²²⁰

Epäselvää on, tuottiko anomus tuloksia. Paraisten yhtiön lappeenrantalaisten työntekijäin etuja tosin näyttää ajetun samoihin aikoihin myös osana Lappeenrannan rakennustyöväen ammattiosaston paikallista palkkaliikettä.²²¹

Vuonna 1937 SAK tehosti kamppailua työehtosopimusperiaatteen puolesta. Tähän sitä rohkaisi jäsenmäärän kasvu talouden nousukautena sekä “pohjoismainen” poliittinen käänne, sosiaalidemokraattien ja maalaisliiton punamultayhteistyön alkaminen. STK puolestaan ryhtyi aiempaa järjestelmällisemmin vakuuttamaan porvarillista mielipidettä siitä, että työehtosopimukset olisivat vahingollisia erityisesti Suomen oloissa. Yksi keskeisistä työnantaja-argumenteista kertoi suomalaistyönantajien jo ohittaneen sosiaalisessa vastuuntunnonsa vaiheen, jossa kollektiivisopimukset olisivat kenties voineet tulla kyseeseen.²²² Todennäköisesti tämä perustelu miellytti esimerkiksi Sarlinia, jonka johtamaa yritystä esiteltiin toisinaan julkisuudessaakin työväenhuollon esikuvana.²²³ Paraisten vuorineuvos näyttää kuitenkin olleen 1930-luvun lopulla monia muita vanhan polven yritysjohtajia paremmin varustautunut henkisesti siihen mahdollisuuteen, etteivät teollisuustyönantajat voisi pitää kiinni työehtosopimukset torjuvasta kannastaan.²²⁴ Tämä oli tosin vain yksi mahdollisuus. Muissa Pohjoismaissa jo vakiintunutta työehtosopimusjärjestelmää lujitettiin ja laajennettiin 1930-luvun jälkipuolella, mutta muualla Euroopassa olivat vahvistumassa yhteiskuntajärjestelmät, joihin sentyyppinen järjestäytyminen ja sopiminen ei kuulunut. Vahvistumassa oli myös sodan uhka.

INTRESSIT, HIERARKIA JA RATIONALISOINTI YHTIÖYHTEISÖSSÄ

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

Uudet ja vanhat periaatteet

Toukokuun 8. päivänä 1945 – juuri kun sota oli Euroopassa päättymässä Saksan antautumiseen – Paraisilla kokoontui kymmenen miestä käsittelemään työväen oloja. Kokoukseen osallistuivat yli-insinööri Max Candelin, pääluottamusmies Albert Aaltonen ja kahdeksan eri osaston työntekijäin luottamusmiehet. Aluksi Candelin pyysi luottamusmiehiä esittämään ”toivomuksensa”. Hän ilmoitti samalla, ettei hän vastaisi kysymyksiin vaan niitä käsiteltäisiin jälkeempään. Kukin luottamusmies luetteli tämän jälkeen osastonsa epäkohtia ja viimeisenä esiintyi pääluottamusmies. Kaikilla oli palkkausta koskevia esityksiä. Palkkojen yleisen korottamisen lisäksi esille tulivat esimerkiksi urakkapalkan laskenta ja urakka- ja tuntityön suhteet. Luottamusmiehet esittivät palkkaryhmituksen selkeyttämistä ja palkkaryhmien lukumäärän vähentämistä ja toivat esiin myös työntekijäin keskinäistä vertailutytyymättömyyttä. Likaisesta ja vaatteita kuluttavasta työstä haluttiin erityislisää. Työaikajärjestelyissäkin oli korjattavaa. Muutoksia esitettiin ruokataukokäytäntöön. Valitettiin, ettei työvuorojen väliin aina jäänyt kahdeksaa tuntia, kuten olisi pitänyt. Ryhmä sementtisataman naistyöntekijöitä oli jäänyt ilman kesälomaa vuonna 1943. Sähkömiehille toivottiin järjestettävän vettä käsienpesuun, kun he olivat lähdössä likaisesta työstä työtehtäviin huviloihin ja muihin siisteihin paikkoihin. Pääluottamusmies Aaltosen mainitsemiin epäkohtiin kuului, että verojen ennakonpidätys suoritettiin kerran kuussa tai viiden viikon välein. Näin pitkä väli oli osoittautunut raskaaksi varsinkin niille, jotka joutuivat maksamaan korkeampaa ”vanhanpojanveroa” ja joilla ei ollut kotona ”valtiovarainministeriä” valvomassa rahankäyttöä.²²⁵

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

Toisen maailmansodan jälkeen työhön liittyneet ristiriidat, valtasuhteet ja yhteistyökäytännöt muotoutuivat Suomessa uudelleen. Työsuhteita ryhdyttiin sääntelemään kollektiivisin sopimuksin ja neuvotteluin sen näkemyksen pohjalta, että työmarkkinaosapuolten välillä vallitsi eturistiriita. Samalla kun työnantajajärjestöt tunnustivat työntekijäjärjestöt sopimusosapuoliksi, ammattiyhdistysliike puolestaan tunnusti, että työnjohtovalta, miten sen rajat sitten määriteltiin, kuului työnantajalle. Nämä molemmat työelämän suhteiden ns. pohjoismaiselle mallille ominaiset periaatteet sisältyivät yleissopimukseen, jonka SAK ja STK solmivat huhtikuussa 1944. Sopimukseen sisältyi kaksi muuta tärkeää linjausta. Työn rationalisointi, nimenomaan työntutkimukset, todettiin tarpeellisiksi, kunhan niiden avulla edistettäisiin myös työntekijäin ansioita eikä heitä uusien työmenetelmien myötä ylirasitettaisi. Työnantajain huoltotoiminta, ”kuten huoltokonttorit, ammattikoulutus, asuntojen hankinta, kodinhoitokurssit, palstaviljelystoiminta”, todettiin kannatettavaksi, kunhan sillä ei asetettaisi esteitä ”työntekijäin vapaalle omatoimisuudelle”.²²⁶ Kummassakin tapauksessa ammattiyhdistysliike antoi hyväksyntänsä työnantajien tärkeänä pitämälle asialle, mutta varauksin, jotka juontuivat aiemmista kotoisista ja ulkomaisista kokemuksista.

SAK ja STK tekivät yleissopimuksensa jatkosodan kestäessä. Tunustaessaan työehtosopimukset mahdollisiksi STK ennakoivat sodanjälkeistä poliittista muutosta. Ajankohtaisina järjestö myöntyi kollektiivisopimuksia pitämään vasta jatkosodan päättyttyä, ammattiyhdistysliikkeen suurnousun alkaessa. Siinä missä 1920- ja 1930-luvuilla työnantajat olivat olettaneet työehtosopimusten edistävän kommunistien ja sitä tietä Neuvostoliiton vaikutusvaltaa, jatkosodan jälkeen työehtosopimuksiin siirtymistä perusteltiin sillä, että ”maa on pidettävä pystyssä”.²²⁷

Vuoden 1944 yleissopimuksen periaatteilla oli kuitenkin taustansa sota-ajan käytännöissä. Näissä taas vaikuttivat jatkuvuudet vanhasta. Talvisodan aikana saavutettu ns. tammikuun kihlaus, SAK:n ja STK:n yhteinen tiedonanto neuvottelusuhdeiden solmimisesta, perustui osin jo aiempiin kontakteihin valtionkomiteoissa ja Kansainvälisen työjärjestön ILO:n kolmikantaisessa valtuuskunnassa. Työmarkkinakeskusjärjestöjen neuvottelusuhdeista tuli merkittävä osa sota-ajan valtiojohtoista säännöstelytaloutta. Sotatalouden vaatimukset nostivat uudella tavalla ajankohtaiseksi myös kysymyksen rationalisoinnista. Ammattiyhdistysliikkeellä oli edustuksensa esimerkiksi syksyllä 1942 asetetussa työtehovaltuuskunnassa. Työnantajien huoltotoiminnalle puolestaan tuli säännöstelykauden valtiollisen ja kunnallisen kansanhuoltojärjestelmän rinnalla ja yhteydessä elintärkeitä tehtäviä. Vanhoja jakoja ylitettiin paikallisessa toiminnassa. Esimerkiksi Paraisilla Kalkkivuori-yhtiön työntekijäin elintarvikejakelua hoitivat yhteistoimin yhtiö ja työväen osuuskauppa.

Talvisodan jälkeen Paraisten yhtiössä saatiin kokemuksia siitä, että palkkapoliittiset ratkaisut voitiin aiempaa vähemmän tehdä yrityksen sisällä ja yrittäjien omien arvioiden perusteella. Rakennusalan laajempien palkkaratkaisujen yhteydessä yhtiö myöntyi syksyllä 1940 ja keväällä 1941 ammattiosastojen ja ammattiliiton kanssa neuvoteltuaan nimellispalkkojen korotuksiin. Sarlinin linja oli jälleen erilainen kuin Lohjan Forsströmin, joka piti viimeiseen asti kiinni periaatteesta, että kukin yritys hoiti itse työsuhteasiensa ulkopuolis-

ten, ennen muuta ammattiyhdistysten, sekaantumatta.²²⁸ Jatkosodan aikainen palkkasäännöstely etujärjestöedustukselle rakennettuine toimeenpanojärjestelmineen ei ollut aukoton systeemi²²⁹, mutta merkitsi yhtä kaikki yrityksen uudenlaista riippuvuutta julkisten ja kollektiivisten toimijoiden päätöksistä. Palkkasäännöstelyä jatkettiin sodan jälkeen muutetuin muodoin ja niin, että siihen kytkeytyi pääasiassa teollisuudenaloittain rakennettu työehtosopimusjärjestelmä.

Kalkki- ja sementtiteollisuuden ensimmäinen valtakunnallinen työehtosopimus syntyi vuonna 1946.²³⁰ Paraisilla työnantajan ja työntekijäin edustajat kokoontuivat Candelinin ja Aaltosen johdolla heinäkuussa 1946 neuvottelemaan sopimuksen paikallisesta toimeenpanosta, kuten sijoittelusta neljään palkkaryhmään. Näiden kunkin sisällä sopimus määritteli erikseen miesten ja naisten palkat, edelliset noin viidenneksen korkeammiksi. Kalkki- ja sementtiteollisuuden palkanormit eivät kuitenkaan koskeneet kaikkia yhtiön työntekijöitä vaan erityisesti metallityöläisten, automiesten ja merimiesten palkkaehdot noudattivat kyseisten ammattialojen sopimuksia.²³¹

Eri työntekijäryhmien kollektiivista toimintaa johti Paraisilla silti rakennustyöläisten liiton osasto n:o 140. Se kasvoi sodan jälkeen suureksi ammattiosastoksi. Vuonna 1948 se oli 753 jäsenellään rakennustyöläisten liiton lähes 300 ammattiosastosta neljänneksi suurin. Vasta vuonna 1956 Paraisille perustettiin uudelleen – neljännesvuosisadan tauon jälkeen – metallityöväen liiton ammattiosasto. Taustalla oli ammattiryhmien erilaisten etujen lisäksi sosiaalidemokraattien pyrkimys luoda vastavoima paikallisen ammattiyhdistystoiminnan kommunistiselle johdolle.²³² Lappeenrannassa yhtiön työväen keskuuteen perustettiin vuonna 1941 oma ammattiosasto, rakennustyöläisten liiton osasto n:o 173. Vuonna 1948 siihen kuului 573 jäsentä.²³³

Työehtosopimusjärjestelmän rakentamiseen liittyi *luottamusmiesjärjestelmän* laajentuminen ja vahvistuminen. Eri työlaeissa oli vuodesta 1917 lähtien ollut määräyksiä työntekijäin mahdollisuudesta valita luottamusmiehiä. Määräykset olivat kuitenkin pysyneet melko vähämerkityksisinä, koska työnantajat olivat kieltäytyneet hyväksymästä amatillisten järjestöjen valitsemia luottamusmiehiä lain tarkoittamiksi edustajiksi. Amatillisista järjestöistä riippumattomalle pysyväälle edustuskäytännölle taas ei ollut edellytyksiä. Ammattiosastot olivat yhtä kaikki valinneet luottamusmiehiään ja ainakin voimantunnon kausinaan myös ilmoittaneet heidät työnantajalle, kuten oli tapahtunut Paraisilla 1920-luvun jälkipuolella. SAK:n ja STK:n vuosien 1944 ja 1946 yleissopimusten nojalla vahvistettiin muodollisesti kaksi eri luottamusmiesinstituutiota, työväensuojelulakien säänteleminen ja työehtosopimusjärjestelmään sisältyvä. Käytännössä, ja jo keskusjärjestöjen suosituksen mukaan, kumpaaikin tehtävää hoiti useimmiten sama henkilö, kunnes 1970-luvun alkupuolella uusi työsuojelun valvontaorganisaatio muutti lakisäätöisen luottamusmiehen työsuojeluvaltuutetuksi.

Sodan jälkeen yrityksiin perustettiin myös uusi osallistumisjärjestelmä, *tuotantokomiteat*. Niistä säädettiin vuonna 1946 kolmivuotinen, vuonna 1949 pysyväksi muutettu laki, joka oli voimassa vuoden 1979 yhteistoimintalakiin saakka. Tuotantokomitea oli perustettava kaikkiin määrätynkokoisiin, käytännössä yli 50 työntekijää työllistäneisiin teollisuuslaitoksiin, esimerkiksi Kalk-

kivuori-yhtiössä yksi komitea kullekin tuotantopaikkakunnalle. Komiteassa olivat edustettuina työnantaja, työntekijät ja toimihenkilöt. Kahden viimeksi mainitun ryhmän edustajat valittiin vaaleilla.

Työtä ja työntekijää koskeva tieto tuli 1940-luvun puolivälin tienoilla aiempaa näkyvämmäksi kysymykseksi. Työterveyslaitoksen perustaminen pantiin alulle. Emil Sarlin osallistui Helsingin Seurahuoneella toukokuussa 1945 järjestetyille päivällisille, joilla tällaisen laitoksen puuhaajat lääkintöhallituksen pääjohtajan johdolla saivat talouselämän keskeiset vaikuttajat hankkeen taakse. Muiden suurten teollisuusyritysten tavoin Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiö tuki lahjoituksin päivällisten jälkeen perustettua Ammattilääketieteellistä tutkimussäätiötä.²³⁴ Vuonna 1951 valmistuneessa Työterveyslaitoksessa yhdistyivät laaja-alaisesti lääkärin, insinöörin ja psykologin tiedot, ja laitoksen hallinnossa oli edustuksensa niin eturyhmillä, valtiolla kuin asiantuntemuksellakin.

Työnantajajärjestöjen perustama Teollisuuden työnjohto-opisto järjesti ensimmäisen kurssinsa keväällä 1946. Työnjohtajan taito, kyky ja tahto toimia työnantajan luottamusmiehenä oli tullut polttavan ajankohtaiseksi kysymykseksi työsuhteiden ja poliittisten voimasuhteiden muuttuessa. Työnjohtajakoulutuksen tarve liittyi myös työtehon kohottamisen ja tuotannon rationalisoinnin pyrkimykseen, joita erityisesti sotakorvaukset vahvistivat. Taylorismin keskeistä menetelmää, työntutkimuksia, oli sovellettu 1930-luvulla vasta muutamassa harvassa suomalaisyrityksessä, mutta 1940-luvun jälkipuolella työntutkijat ilmaantuivat yhä useammalle työpaikalle, myös Paraisten yhtiön tuotantolaitoksiin.

Sodanjälkeiset vuodet olivat työnantajien *sosiaalitoiminnan* korkeasuhdannetta.²³⁵ Huutava pula kaikkinaisista elämisen tarvikkeista korosti tämän toiminnan merkitystä. Myös työvoimapula vaikutti samaan suuntaan. Raha-palkan lisänä olleet sosiaaliset etuudet saivat merkitystä työvoimasta kilpailtaessa. Elintarvikepula itsessään loi työvoiman niukkuutta. Kalkkivuori-yhtiön sodan aikana hiljennyt tuotanto kääntyi jälleen kasvuun vuonna 1945, mutta yhtiöllä oli vaikeuksia hankkia jaksavia työntekijöitä raskaisiin töihin, kuten kalkkikiven louhintaan.²³⁶

Työnantajien sosiaalisen toiminnan uudet piirteet eivät kuitenkaan liittyneet vain sodanaikaiseen ja -jälkeiseen puutteen aikaan. Tästä toiminnasta karsittiin näkyvästi työväenliikettä vastaan suuntautuneet ideologiset ainekset. Ne, jotka työnantajajärjestöissä vastasivat näistä asioista, ottivat etäisyyttä paternalismiinkin. STK:n vuonna 1948 julkaisemassa kirjassa Teollisuuden sosiaalinen toiminta varoitettiin siitä, että "työnantajain sosiaalitoimenpiteet saavat liian isällisen ja holhoavan luonteen, joka vaikuttaa poistyyntävästi henkilöstöön". Henkilöstöön kuuluvat oli saatava "vapaaehtoisesti ja oma-aloitteisesti olemaan mukana sosiaalityön eri muodoissa".²³⁷

Sosiaalitoiminta hahmottui aiempaa selvemmin omaksi lohkokseen yri-tysorganisaatiossa. Muutamia suuriin puunjalostusyrityksiin oli jo 1920-luvun lopulla palkattu erityinen huoltotarkastaja; tehtävään valitut olivat naisia, kuten aiempia naispuolisia ammattientarkastajia. Toisen maailmansodan jälkeen sosiaalisen toiminnan johdossa oli tavallisesti miespuolinen sosiaalipäällikkö, useassa tapauksessa entinen upseeri. Paraisten yhtiön hallinnossa tämä

toiminta-alue oli vielä talvisodan jälkeen varsin eriytymätön. Tätä kuvastaa sekin, että STK:n vuosina 1940 ja 1941 järjestämissä yritysten ”huoltopäälliköiden” kokouksissa yhtiötä edustivat yli-insinööri Max Candelin Paraisilta ja isännöitsija Hans Bröckl Lappeenrannasta.²³⁸ Tosin jo tuolloin sekä Paraisilla että Lappeenrannassa oli erityinen sosiaalipäällikkö. Yhtiötä vuodesta 1917 palvelleesta prokuristi Ossian Engblomista tehtiin Paraisten laitosten sosiaalipäällikkö vuonna 1936, ja agronomi Eric Arpesta tuli pari vuotta myöhemmin sosiaalipäällikkö Lappeenrantaan.²³⁹

Se, mitä monissa puunjalostusteollisuuden yrityksissä ja myös Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön piirissä 1940- ja 1950-luvuilla tapahtui, oli kuitenkin pikemmin paternalismin uudenaikaistumista kuin sen heikkenemistä. Edellisessä luvussa kuvatut, 1920–30-luvuilla alullepannut tai systematisoidut toiminnot jatkuivat entisestään laajentuneina – lukuunottamatta suojeluskuntien ja lottayhdistysten toimintaa. Vanhasta siteestä näiden lakkautettujen järjestöjen ja Paraisten yhtiön välillä muistutti Nauvon Pensarista hankittu henkilöstön urheilu- ja lomanviettoalue. Yhtiö ehti syksyllä 1944 ostaa tämän Turunmaan suojeluskuntapiiriin harjoitus- ja ammunta-alueen viime hetkellä ennen kuin yhtiön säännöllistä tukea nauttinut myyjä lakkasi olemasta.²⁴⁰

Miten oli mahdollista yhdistää pariteettinen *työmarkkinakompromissi*, työnantajan *työnjohtovalta* ja henkilökohtaista samastumista edellyttävä *yri-tisyhteisö*? Sodanjälkeisinä vuosina kävi selväksi, että näiden kolmen periaatteen välillä oli jännitteitä, jotka juontuivat etujen erilaisuudesta.

Kokemukset työnantajavallan jatkuvuudesta saattoivat heikentää ammattiyhdistysten sitoutumista työmarkkinaosapuolten ”pariteetti-ideologiseen”²⁴¹ määrittelyyn ja sen mukaiseen kompromissintavoitteluun. Nuo kokemukset saattoivat kuitenkin myös vahvistaa tällaista sitoutumista, mutta tavalla, joka uhkasi työnantajavaltaa. Ammattiyhdistysliike pyrki vetämään pariteettisten neuvottelu- ja sopimussuhteiden kentälle asioita, jotka työnantajien mielestä kuuluivat heidän työnjohtovaltansa piiriin. Jotkut työnantajat saattoivat kaivata myös vanhoja hyviä aikoja, jolloin neuvotteluihin ja sopimuksiin ei tarvinnut ensinkään myöntyä. Yhtiöyhteisön muodostama ”me” oli puolestaan selvästi erilainen kuin ne ”me”-toimijat, jotka olivat työmarkkinoiden eturistiriitojen osapuolina. Yhteisön jäsenyyden korostaminen saattoi toisaalta avata sentyyppisiä osallistumisen näkymiä, jotka olivat hankalasti sovitettavissa työnantajavallan ylläpitämiseen.

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

Yhteisö, julkisuus ja perhe

Paraisten yhtiö alkoi 50-vuotisjuhlansa jälkeen julkaista henkilöstölehteä nimeltä *PK-lehti*. Lehden ensimmäisessä numerossa talvella 1949 Emil Sarlin selitti 50-vuotisjuhlamitalin symboliikkaa. Vuorta iskevä kivenlouhija oli uut-
teran työn vertauskuva, mutta kertoi myös alkutilanteesta, jonka yritys oli tuo-
tannollisen edistyksen myötä jättänyt kauas taakseen. Koneellistaminen, työn-
jaon eriyttäminen ja tuotannon laajentaminen usealle paikkakunnalle olivat
tämän edistyksen pääpiirteitä. Henkilökunnan lukumäärä oli kohonnut paris-
takymmenestä kolmeentuhanteen. Heitä kaikkia yhdisti ”pyrkimys olla osal-
taan luomassa kalkkikiven, kalkin, sementin ja keramiikkituotteiden aloilla
omavaraista Suomea”. Työ yhteisten päämäärien hyväksi synnytti ”yhteenkuu-
luvaisuuden tunteen, joka oli välttämätön edellytys, jotta työ muodostuisi viih-
tyisäksi”. Tätä yhteenkuuluvaisuutta lujittaakseen yhtiö oli päättänyt ryhtyä
julkaisemaan henkilöstölehteä. Sen oli määrä toimia yhdyssiteenä ”niin hyvin
yhtiön johdon ja sen henkilökunnan kuin myöskin eri paikkakunnilla sijaitse-
vien tehdasosastojen välillä”.²⁴²

Sarlinin lyhyessä viestissä oli useita kiintoisia kohtia. Tuotannolliseen
tehokkuuteen tähtäävä, teknologiaan ja työnjakoon perustuva funktionaalinen
yhteistoiminta liittyi henkilökohtaista sitoutumista edellyttävään yhteisöllisyy-
teen. Sekä funktionaalinen yhteistoiminta että samastumisen kohteena oleva
yhteisö ylittivät paikalliset rajat kahdessa mielessä. Puhe oli kansakunnasta
sekä yhtiöstä, joka toimi monella paikkakunnalla. Kansakunta pyrki omava-
raisuuteen, ja yhtiöllä oli oma työnjaollinen tehtävänsä tavoitteen saavuttami-
sessa. Tämä tuotteiden kansallisen käyttöarvon määrittelemä tehtävä yhdessä
tuotantoprosessin työnjaon luomien siteiden kanssa yhdisti yhdeksi yhteiseksi
yhtiön johdon ja henkilökunnan sekä yhtiön eri paikallisosastot.

Näkemyksellä oli yhteytensä sotavuosien kysymyksenasetteluihin. Tuol-
loin oli uutta voimaa saanut funktionalistinen ymmärrys yhteiskunnasta, tapa
tarkastella yhteiskuntaa työnjaollisena kokonaisuutena, jonka eri tehtävät oli
koetettava rationalisoida ja täyttää niin, että niukka ja usein vajaakykyinen työ-
voima olisi mahdollisimman taloudellisessa käytössä ja toimintahäiriöt estyisi-
vät. Näkökulmaa hallitsivat välttämättömyyksiksi ymmärretyt kansalliset teh-
tävät. Kaikella tällä oli merkitystä uusissa oloissa sotien jälkeen. Kansalliseen
välttämättömyyteen vedottiin 1940-luvun puolivälin jälkeen yhtä hyvin sosia-
lisointia perusteltaessa kuin yksityistä yritystoimintaa oikeutettaessa.

Sotavuosina porvarillistenkin talousoppineiden ja -poliitikkojen kes-
kuudessa oli yleistynyt käsitys, että talouden entistä laajempi valtiollinen
ohjaus oli tullut jädäkseen. Sodan jälkeen vuonna 1946 asetettua sosialisoin-
tikomiteaa pohjusti näkemys, jonka esimerkiksi SAK:n sosiaalidemokraattinen
puheenjohtaja Emil Huunonen ilmaisi sanomalla, että ”sosialisointi merkitsee
juuri järkipäätä kansantalouden hoitoa”.²⁴³ Paraisten yhtiön hallituksessa
esiintyi näihin aikoihin huolestuneisuutta muun muassa siitä, maksettaisiinko
mahdollisesti sosialisoitavasta yrityksestä käypä korvaus.²⁴⁴ Tosiasiassa sosia-
lisointisuunnitelmat hautautuivat tuohon komiteaan, ja 1940-luvun lopulla
tapahtunut poliittinen käänne vahvisti yksityiseen omistusoikeuteen perustu-
van yritystoiminnan asemaa. Joka tapauksessa erilaiset talouden yhteiskun-

nallista sääntelyä koskeneet sodanaikaiset ja sodanjälkeiset tavoitteenasettelut suuntasivat myös yksityisen yritystoiminnan edustajien argumentointia. Yritystoimintaa ei esitetty voitontavoitteluna, vaan kansantaloudellisten tehtävien täyttämisenä ja tuotantoteknologisen rationaalisuuden toteuttamisena.

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

PK-lehti ei ollut ensimmäisiä suomalaisia henkilöstölehtiä. Useat kymmenet yritykset olivat jo aikaisemmin alkaneet julkaista omaa lehteään. Jo ennen toista maailmansotaa muutamilla puunjalostusteollisuuden yrityksillä oli henkilöstölehti, mutta varsinainen perustamisboomi alkoi 1940-luvun puolivälissä.²⁴⁵ Se, että Paraisten yhtiö oli tässä asiassa hieman myöhässä, saattoi kuvastaa yleisempää piirrettä. Työnantajapolitiikan uutuusien omaksumisessa yhtiö tuntuu olleen lähempänä kansallista kärkeä 1920- ja 1930-luvuilla kuin 1940-luvun lopulla ja 1950-luvun alussa, jolloin päätöksentekoa hallitsivat vanhat miehet toimitusjohtajasta hallituksen jäseniin.

STK järjesti huhtikuussa 1948 ”tehdaslehtien” toimittajien neuvottelupäivät. Keskusjärjestön sosiaaliosaston päällikkö Tapani Virkkunen liitti tehdaslehden tehtävän uuteen ”aktiiviseen henkilökuntapolitiikkaan”. Tavoitteena oli ”sopeuttaa nykyaikainen komplisoitu työntekijä tuotannon piiriin”, ja keskeisenä keinona oli ”nykyaikainen psykologia”. Virkkusen mukaan työntekijä ”ei nimittäin mielellään kuuntele työnantajan puhetta, ainakin hän yleensä epäilee kaikkea, mitä työnantaja hänelle sanoo”. Tehdaslehden välityksellä kuitenkin ”työnantajan puhe tehoa työntekijöihin, sillä tehdaslehden kautta puhuessaan työnantajan ei tarvitse astua esiin, vaan hän voi hyvinkin paljon pysytellä näkymättömänä”. Hänen ei tarvinnut puhua ”vakavasti ja juhlallisesti, vaan hänen tulee käyttää leppoisaa äänilajia ja hauskoja käänteitä”. Lehden avulla hän saattoi tehostaa sosiaalisten toimenpiteidensä ”psykologista vaikutusta” ja kehittää ”oikeata työpaikkahenkeä ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta”.²⁴⁶

Vuotta myöhemmin aloittaneessa PK-lehdessä nämä Virkkusen mainitsemat pyrkimykset olivat selvästi näkyvillä. Vuosittain julkaistiin neljä numeroa suomen- ja ruotsinkielisinä laitoksina. Kielisuhteita kuvasti hallituksen laskelma, jonka mukaan lehteä tarvittiin 1200 ruotsinkielistä ja 1700 suomenkielistä kappaletta.²⁴⁷ Lehden ensimmäinen toimittaja oli maisteri Väring Jernström. Monella paikkakunnalla toimivan yrityksen henkilöstölehti suuntautui luomaan yli paikallista yhtiöyhteisöä, joka koostui paikallista omaleimaisuuttaan toisilleen esitelleistä ja itselleen kirkastaneista paikallisyhteisöistä. Painetulla sanalla oli tässä sama merkitys, jota on eritelty kansakunnan muodostumisen yhteydessä: sen avulla tehtiin ”kuviteltua yhteisöä”²⁴⁸.

Yhtiöjulkisuus tarjosi uusia mahdollisuuksia yhteisön symboliseen korostamiseen. Etuliite ’PK’ ilmaantui mitä moninaisimpiin yhteyksiin. ”Paraisen pidetty PK-sisar” Benita Johansson meni vuonna 1952 naimisiin ”tunnetun PK-miehen”, arkkitehti Ragnar Nybergin kanssa ja niin muodoin jätti terveystissaren toimensa muttei ”hävinnyt piiristämme”.²⁴⁹ PK-reportteri teki

juttuja erilaisista PK-rienoista, kuten Lappeenrannan PK-näytelmäkerhon vireästä PK-näyttelemisestä. PK-motoristi kertoi kesälomamatkastaan.²⁵⁰ PK-paikkakuntien välille luotiin myös konkreettisempia kontakteja, joita henkilöstölehti selosti laajasti. Urheilukisat kuuluivat tärkeimpiin. PK-olympialaiset vakiintuivat vuotuiseksi merkkitapahtumaksi, ja PK-jalkapallo pyöri ahkerasti. PK-lehden PK-kilpailuista, kuten PK-ristisanatehtävistä, saattoi saada pääpalkinnoksi matkan vapaavalintaiselle toiselle PK-paikkakunnalle. Palkinnonsaajan edellytettiin laativan lehteä varten kertomuksen matkan hauskuuksista. Erään kilpailuideansa toimittaja sai vuonna 1952 valtaistuimelle nousseen kuningatar Elisabethin kruunajaispuvusta. Siihen oli kirjailtu brittiläisen kansainyhteisön eri alueita edustavia kukkia. Lukijoita pyydettiin nyt kehitelemään PK-kuningattarelle soveltuva kruunajaispuku, jossa kukin PK-paikkakunta olisi edustettuna omalla nimikkokasvillaan. Kilpailun voitti ”ylivoimaisesti” dipl.ins. Urho Valtakari Lappeenrannasta.²⁵¹ Seikkaperäisesti perustellulla ehdotuksellaan hän osoitti kotiutuneensa hyvin PK-yhteisöön, vaikka olikin ollut vuonna 1947 palvelukseen tullessaan yhtiön ensimmäinen suomenkielinen insinööri.²⁵²

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

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

”Kun kauppa syntyi ja kasvoi tavallaan tehtaan varjossa, se ei voinut olla ottamatta ratkaisuihinsa huomioon yhtiön toiveita, ja toisaalta yhtiö itse näytti hakeutuvan sellaisille toimialueille, jotka oikeastaan olisivat kuuluneet kunnalle. Enimmäkseen oli kysymys asioista, jotka yhtiön oli liiketoimintansa vuoksi saatava kuntoon paljon ennen kuin kauppa oli niistä kiinnostunut. Ja kun suuryhtiö investoi, tuloksena oli tavallisesti niin mittavia laitoksia, että niiden piiriin mahtui kuntakin.”

Yrityksen eri eturyhmien ristiriidat siirtyivät kunnallisen päätöksenteon kentälle, mutta paikallisyhteisön riippuvuus yhtiöstä myös liennytti niitä. Erik Sarlin tuli Paraisille vuonna 1946 keventämään isänsä työtaakkaa yrityksen johtamisessa ja astui pian tämän sijalle kunnallistoimintaan. Hänet valittiin kauppalanvaltuuston ensimmäiseksi puheenjohtajaksi. Kalkkivuori-yhtiön väkeä istui valtuustossa enemmänkin, esimerkiksi sosiaalipäällikkö Engblom sekä useita luottamusmiehiä päaluottamusmies Aaltosen johdolla. Poliittiset voimasuhteet olivat porvarien ja sosialistien kesken melko tasaiset. Kauppalan ensimmäisten viiden vuoden ajan niukka enemmistö oli ruotsalaisen kansanpuolueen melkein yksinään muodostamalla porvarillisella puolella, sen jäl-

keen vasemmistolla, jonka sisällä taas kansandemokraatit olivat sosiaalidemokraatteja vahvempia. Maalaiskunnan liittyessä kauppalaan vuoden 1967 alusta tilanne muuttui porvarien eduksi, ja samaan aikaan vasemmiston sisällä sosiaalidemokraatit nousivat kansandemokraattien edelle.²⁵³

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

Metaforana perhe laajentui tarkoittamaan itse yhtiöyhteisöä. Henkilös-
tölehteen sisältyi perhetapahtumien osasto, ja näiden mainittiin koskevan ja koskettavan koko PK-väen muodostamaa perhettä.²⁵⁴ Työläisperheet, joissa oli useassa sukupolvessa palveltu yhtiötä, olivat otollinen todiste yhtiön muodostamasta perheyhteydestä.²⁵⁵ Kaksinkertaisen perhetilaisuuden merkitys pyrittiin antamaan yhtiön eri tehdaspaikkakunnilla vietetyille joulujuhlille. Kaikkien mukaanpääsyn mahdollistamiseksi juhla järjestettiin ainakin Paraisilla ja Lappeenrannassa useampana iltana. Monipuoliseen ohjelmaan kuului mitalien luovuttaminen pitkään palvelleille ja muun muassa aloitekilpailujen ja puutarhakilpailujen palkintojen jako. Kernaasti muistutettiin, että joulujuhlaperinteen oli pannut alulle rouva Edit Sarlin. Vuonna 1907 hän oli ensi kerran kutsunut yhtiöläisten lapsia kotiinsa joulujuhlaan. Perhekäsitteen kuvainnollista voimaa saattoi lisätä sekin, että Paraisten yhtiöön tarttui perheyhtiön väriä. Emil Sarlinin yhtiöstä hankkima huomattava osakeomistus ei tosin tähän riittänyt, mutta Sarlinin perheen asema yhtiön johtamisessa oli 1940-luvun lopulla ja 1950-luvun alkupuolella entistä vahvempi ja näkyvämpi. Vanhan vuorineuvoksen tukena olivat oma poika ja vävyt, Candelin Paraisilla ja Bröckl Lappeenrannassa.

Perhemetaforan avulla oli mahdollista pitäytyä sosiaalisten suhteiden paternalistisessa esittämisessä ja mieltämisessä. ”Nykyaikaisen työntekijän” psykologinen käsitteleminen, mitä esimerkiksi STK:n Virkkunen suositteli tehdaslehtipäivillä 1948, edellytti kuitenkin myös sellaista puhetapaa, joka lähti yhteisön jäsenyyteen liittyvästä tasavertaisuudesta. Tämä näkyi myös PK-lehdessä. Kaikkia puhuttelevan sävyn löytäminen ei tosin ollut helppoa. Kirjoitusten kepeässä hyväntahtoisuudessa heijastui usein yliopistosivistyksen tukema keskiluokkainen näkökulma, jota ainakin osa työväestöstä oletettavasti vierasti. Ongelmatonta ei ollut vastaanoton kannalta sekään taloudellinen valistus, jota välittivät yhtiön vuosikertomusten sisältöä selostaneet ja kansantajuistaneet katsaukset. Sanoma edellytti työntekijöiltä samastumista yrityksen etuun. Tätä sanomaa vastassa oli – vaikei vastakohtaa esimerkiksi PK-lehdessä mitenkään julkituotu – vasemmistolaisen työväenliikkeen ideologia, jonka mukaan luokkaristiriidat olivat perustavia. Luultavasti työläisen ei kuitenkaan tarvinnut olla poliittisesti aktiivinen kokeakseen, että paternalistisessa puhunnassa oli jotain alistavaa ja erittelemättömässä yhteisyyden korostuksessa jotain vääristävää.

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

Osallistuminen ja tieto

Tuotantokomiteat

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

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

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

”Todettujen laiminlyöntien vuoksi kehoitetaan kaikkia tarkoin noudattamaan lakimääräisiä ja sopimuksenmukaisia työn alkamis- ja lopettamisaikoja sekä ruokailu- ja kahvitaukoja. Aikakorttien leimaus tarkistuskellossa on jokaisen tähän velvoitetun ehdottomasti ja *itse* suoritettava. Sallia tai kehoittaa toista henkilöä leimaamaan kortti on petollisena tekona jyrkästi tuomittava.

Edellä mainittujen säädösten noudattaminen on tärkeätä tuotannon häiriintymisen ja henkilökohtaisten ikävyyksien välttämiseksi.” Julistuksen allekirjoittajina olivat tuotantokomitean puheenjohtaja Albert Aaltonen ja sihteeri Max Candelin.²⁵⁶ Aaltonen oli kommunisti, joskin valtakunnallisesti vähemmän tunnettu kuin Aimo-veli, joka oli puolueen puheenjohtaja. Julistuksen ajankohta on huomionarvoinen. Kommunistit olivat juuri joutuneet hallituksesta oppositioon ja yleisen käsityksen mukaan keskittyivät levottomuuksien nostattamiseen työpaikoilla. Paraisten johtava kommunisti vaati lakien ja sopimusten noudattamista.

Tuotantokomiteoiden tehtäväluettelossa oli silmämääränä tehokas ja häiriötön tuotanto erityisesti resurssipulan oloissa, mutta myös pitemmällä tähtäyksellä. Oli parannettava työmenetelmiä ja työn organisointia ja huolehdittava työkurista. Poltto- ja raaka-aineiden tehokasta käyttöä oli valvottava, samoin tuotteiden saattamista markkinoille. Tuotantokomitean kuului suunnitella varusteiden ja elintarvikkeiden hankintaa työntekijöille ja toimihenkilöille, ammatillisen ja teknillisen koulutuksen edistämistä sekä vapaaajan järjestämistä. Työturvallisuutta ja työpaikan terveysoloja ja viihtyisyyttä oli kohennettava. Laki sisällytti tehtäviin myös työrauhan edistämisen.

Työelämän tutkimuksessa tuotantokomiteoiden merkitys on yleensä tulkittu vähäiseksi.²⁵⁷ Niiden oikeudet rajoituivat neuvon antamiseen ja tiedon saamiseen, tähänkin melko ahtaissa rajoissa. Komiteoiden toimintaa ehdollistivat ja rajasivat toisaalta työehtosopimusjärjestelmä ja siihen liittynyt luottamusmiesjärjestelmä, toisaalta työnantajan direktio-oikeus. Työväen edustajien alkuinnostusta seurasi usein pettymys, ja tavallisen työväestön keskuudessa alkuinnostuskin oli suhteellista. Paraisten ensimmäisissä tuotantokomiteavaaleissa syyskuussa 1946 työläisistä vain joka kuudes vaivautui käyttämään ääni-oikeuttaan – toimihenkilöistä sitä vastoin yli 60 prosenttia, mutta myöhemmin heidänkin aktiivisuutensa laimeni.²⁵⁸ Lappeenrannassa niin työläisten kuin toimihenkilöiden osallistuminen oli vilkkaampaa kuin Paraisilla. Joka toinen vuosi järjestettyihin vaaleihin osallistui 1950-luvun alkupuolella Lappeenrannassa 49–56 prosenttia työläisistä ja yli 90 prosenttia toimihenkilöistä. 1950-luvun lopulla kuitenkin myös Lappeenrannassa vain vähemmistö työläisistä äänesti (29 % vuonna 1956, 37 % vuonna 1958). Paraisilla äänestysaktiivisuus vaihteli 1950-luvun tuotantokomiteavaaleissa työläisillä 18 ja 27 prosentin, toimihenkilöillä 17 ja 29 prosentin välillä.²⁵⁹

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

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

Tuotantokomitean toimintalogiikkaan kuului jonkinasteinen eronteko yrityksen ja työnantajan välillä. Ei ollut tavatonta, että komitea teki esityksen yritysjohdolle työnantajaedustajan ehdotuksesta – tosin Emil Sarlin ei koskaan tuotantokomiteaan kuulunutkaan, Erik Sarlin kylläkin varatoimitusjohtajana ollessaan. Yritys edusti yleistä, työnantaja erityistä. Asetelma edellytti osittain

samaa erityisintressien muodollista tasavertaisuutta kuin työehtosopimusjärjestelmä. Tämä ilmeni esimerkiksi siinä, että tuotantokomitean puheenjohtajana (ja vastaavasti sihteerinä) toimi jo lain mukaan vuorovuosin työnantajan ja työntekijäin edustaja. Eri ryhmien edustajat vetosivat mielellään paitsi oman ryhmänsä etuun myös yleiseen etuun. Itse asiassa tuotantokomitean ryhmäedustus ei liittynytäkään ensi sijassa intresseihin, vaan funktioihin. Kukin ryhmä – työnantaja, toimihenkilöt, työntekijät – kiinnittyi erityisen, hierarkkisesti eritasoisen funktionsa välityksellä kokonaisuuteen ja sen etuun. Tätä tulkittiin keskenään ristiriitaisilla tavoilla, mutta itse ajattelun asetelma näyttää muodostuneen paljolti yhteiseksi.

Sitoutumista yritykseen edisti se, että tuotantokomiteoiden tehtävät koskivat eritoten alkuvaiheessa tuotannon ja toimeentulon pakottavia tarpeita. Tuotantovälineistön hankinta, varsinkin tuontitavaran, oli vaikeata. Paraisten tuotantokomitean ensimmäisessä kokouksessa käsiteltiin metallityöläinen Reino Lehtosen esityksestä uuden poranteroituskoneen kiireellisen hankkimisen tarvetta. Yhtiön johto uudisti tämän jälkeen aiemman anomuksensa laitteen tuontiluvasta, mutta lisenssiviranomaiset hylkäsivät sen toistamiseen.²⁶⁰ Vuoden 1947 lopulla tuotantokomitea käsitteli muun muassa rouhimon lajitte-
luosaston talvisia työolosuhteita. Rakennuksen tiivistys vedon vähentämiseksi ei ollut tuottanut toivottua tulosta, koska sähkölämmityslaitteita ei voitu lisätä sähkövoiman niukkuuden vuoksi. Paikallaanseisomista vaatineessa työssä etenkin jalat palelivat kelvollisten jalkineiden puutteessa, mikä alensi työtehoo. Komitea päätti anoa kansanhuoltoministeriöltä 70 paria huopasaappaita tai -tossuja.²⁶¹ Myöhemminkin suuri osa tuotantokomiteoiden käsittelemistä asioista liittyi hyvin käytännöllisiin tuotantoprosessin hankaluuksiin, joista oli työlästä tehdä yhteiskuntajärjestelmän muuttamista tai säilyttämistä koskevia johtopäätöksiä.

Lain mukaan yritysjohdon oli esitettävä tuotantokomitealle vuosittain selonteko yrityksen taloudesta. Selonteosta käytiin keskusteluja ainakin Paraisilla. Tässä yhteydessä ja muutoinkin tuotantokomitean kokouksissa myös työväen edustajat näyttivät omaksuneen enemmän tai vähemmän yritystaloudellisen näkökulman. Usein tämä ilmeni yritysjohdon tai insinöörien toimenpiteisiin kohdistetussa arvostelussa: työväen vaatimuksia perusteltiin sillä, että jokin epäkohta aiheutti yritykselle tuotannollisia häiriöitä ja taloudellisia menetyksiä. Aaltosen ja muiden paraislaisten kommunististen luottamusmiesten kysymyksenasetteluissa näkyi piirteitä, joita Suomen kommunistisen puolueen johtoportaassa kritisoitiin vuonna 1953. Kritiikin mukaan työntekijät käyttivät tuotantokomiteoita harvoin työnantajan vastaiseen taisteluun. Arabian tehtaan pääluottamusmieskin, vankka kommunisti, oli esitellyt vieraille yrityksen vaikeuksia ”kuten työnantaja olisi esitellyt”.²⁶² Eri-näisissä työntekijäin elämänmenon kurinalaistamisen ja järkiperaistämisen kysymyksissä työnantajan edustajat ja työväen luottamusmiehet olivat Paraisilla samassa valistusrintamassa tavallisten työläisten tietämättömyyttä vastaan. Näin oli esimerkiksi Paraisten tuotantokomitean suunnitellessa vuonna 1950 tuberkuloosin vastaisen taistelun tehostamista, kuten keuhkokuuvauksiin osallistumisen lisäämistä ja calmette-rokotusta kohtaan tunnettujen pelkojen hälventämistä.²⁶³

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

Lappeenrannassa Bröckl antoi rationalisoinnis- ja työntutkimustyön järjestämisen insinööri Veikko Visan tehtäväksi. Visa teki asiasta selkoa tuotantokomitealle helmikuussa 1947. Komitean päätös osoitti, että työläisedustajatkin sitoutuivat hankkeeseen: ”Päätettiin pyytää ins. Visa pitämään luento ammattiosaston kokouksen yhteydessä tästä asiasta. Ammattiosasto tulisi tekemään propagandaa rationalisointityön käsittämisen ja kehittämisen hyväksi.” Lisäksi yhtiön johdolle päätettiin tehdä ehdotus ”sopivan työläisen ottamisesta ja kouluttamisesta työntutkijaksi”.²⁶⁴ Miten päätökset käytännössä toteutuivat, on tässä vähemmän tärkeätä kuin niiden ilmentämä tehtävänasettelu. Lappeenrannan laitoksissa ammattiyhdistystoimintaa – vuonna 1941 perustettua rakennustyöläisten liiton ammattiosastoa n:o 173 – johtivat sosiaalidemokraatit, mikä saattoi luoda näitä asioita koskevalle yhteisymmärrykselle paremmat edellytykset kuin Paraisten ammattiyhdistystoiminnan kommunistijohtoisuus. Riitaa ei silti syntynyt Paraisten tuotantokomiteassakaan Candelinin selostaessa joulukuussa 1948 yhtiön johdon tekemiä rationalisointipäätöksiä ja -suunnitelmia.²⁶⁵ Paraisten tuotantolaitosten rationalisointimieheksi palkattiin vuonna 1949 tekniikan ylioppilas Jürgen Schmidt, myöhempi Partekin varatoimitusjohtaja.²⁶⁶ Kun rationalisointisuunnitelmia pantiin sitten toimeen 1950-luvun alussa, erimielisyyksiä esiintyi. Kuitenkaan ne eivät koskeneet esimerkiksi työntutkimusten käyttöönottoa²⁶⁷, vaan tuotantoteknologisia uutuuksia.

Ristiriitoja syntyi muun muassa siirryttäessä louhinnassa pienreikäporaudesta suureikämenetelmään. Asiaa käsiteltiin muutosta arvostelleiden työntekijöiden aloitteesta useaan otteeseen tuotantokomiteassa. Työnantajan ja työntekijäin edustajien arviot uuden räjäytysmenetelmän koetuista vaikutuksista tuotantotulokseen, työntekijäin ansioihin ja työturvallisuuteen kävivät ristiin, ja molemmat perustelivat kantojaan erilaisin laskelmin.²⁶⁸ Tyytymättömyyttään palkkakehitykseen louhimon työntekijät ilmaisivat keväällä 1951 myös jarruttamalla tuotantoa, ilmeisesti ainakin osittain Aaltosen ja ammattiosaston kannan vastaisesti.²⁶⁹

Suureikämenetelmä oli tuotu vuonna 1949 Paraisten yhtiöön Amerikasta, jonne diplomi-insinöörit Hans Bröckl ja Henning Doepel oli lähetetty opintomatalle.²⁷⁰ Koska tämä edistysaskel oli otettu jo ”koko maailmassa”, siitä luopuminen ei yhtiön johdon mielestä tullut kyseeseen. Johto päättyi siihen, että työntekijäin epäluulo oli koetettava hälventää kansainvälisen tiedon avulla. Candelin ilmoitti tuotantokomiteassa yhtiön johdon mielellään lähettävän pari poraajaa tutustumaan suureikämenetelmän soveltamiseen Ruotsissa. Erityisen sopivaksi henkilöksi hän nimesi louhimon luottamusmiehen Arvo Tuomen. ”Työntekijäin edustajat katsoivat aatteen varsin hyväksi”,²⁷¹ ja niinpä Tuomi

ja kaivinkoneenkuljettaja Torsten Kivisalo matkustivat yhdessä insinööri Bo Sandbergin kanssa opintomatalle Ruotsiin Stora Vikaan. Matkalaisten palatua Paraisilla järjestettiin onnistunut suurreikäammunta, josta PK-lehden toimittaja teki reklaamia esteettisellä tyylillään: "... näytti kuin vuoren seinämä kokonaisuudessaan olisi yhtäkkiä ottanut askeleen eteenpäin elävän olennon tavoin, taipunut sitten kupevaksi kuin rokokoolipasto, muuttunut vähitellen yhä barokkimaisemmaksi ja mätkähtänyt vihdoin kokoon savun ja pölyn tuprutessa ilmoille". Tulos tyydytti nyt myös Ruotsin kokemusten rikastuttamaa poraaja Tuomea, joka virkkoi insinööri Sandbergille: "Onhan se suurin piirtein samanlaista täällä kuin sielläkin. Ei siinä mitään suurempia eroja näy."²⁷²

Aloitetoiminta

Aloitetoiminta koski suoraan työntekijöiden suhdetta työn rationalisointiin. Se organisoitiin Paraisten yhtiössä vuonna 1947, ensin Lappeenrannassa ja sitten Paraisilla.²⁷³ Aloitetoiminnalla oli jo pitkä kansainvälinen historia. Yhdysvalloissa ja Saksassa jotkut suuryritykset olivat käynnistäneet aloitetoimintaa 1800-luvun lopulla. Ensimmäiset ruotsalaiset järjestelmät ovat 1910-luvulta. Suomessa 1930-luvulla aloitetoimintaa käynnistelleisiin pioneereihin kuului Schaumanin vaneritehdas Jyväskylässä.²⁷⁴ Aloitetoiminta nousi esille sodan aikana kehitellyissä rationalisointityön tehtävänasetteluissa, ja monet yritykset käynnistivät aloitetoiminnan sodan jälkeen. Toiminnan symboli oli aloitelaatikko, johon työntekijäin oli mahdollista jättää ehdotuksiaan työmenetelmien ja -välineiden sekä myös työolosuhteiden parannuksista. Yritys palkitsi hyvät aloitteet aloitelautakunnan esitysten perusteella vaihtelevin rahasummin. Lautakunnassa olivat edustettuina työnantaja ja työntekijät. Työntekijäedustajien valinnan saivat Paraisilla suorittaakseen tuotantokomitean työntekijäjäsenet tai ammattiosasto. Toimihenkilöilläkin oli lautakunnassa oma edustajansa, tosin vain asiantuntijaksi määriteltynä. Aloitelautakunta toimi tuotantokomitean valvonnassa ja esitti sille toimintaselostuksensa aluksi vuosittain, pian puolivuositain.

Lappeenrannan aloitetoiminnan johtaja Veikko Visa perusteli tätä toimintaa PK-lehdessä vuonna 1949 osana rationalisointityötä: "Jotta kaikki mahdollinen tieto ja kokemus saataisiin mukaan tähän työhön, on ollut keksittävä keinoja, millä saadaan kuuluviin myös niiden taitavien ammattimiesten asiantuntemus, jotka joutuvat jokapäiväisessä työssään keksimään parannusmahdollisuuksia." Kyse oli myös vaikuttamisesta työntekijäin asennoitumiseen. Pääosa aloitteista keskittyi pikkuparannuksiin, mutta "vähäistenkin korjausten miettiminen ja läpi meneminen pitää ajatukset vireinä parannuksia kohtaan yleensä".²⁷⁵ Työntekijöiden lisäksi aloitteita saivat tehdä työnjohtajat ja mestarit, mutta heidän ehdotuksiaan arvosteltiin ankarammin, "koska parannusten tekemisen täytyy katsoa kuuluvan heidän velvollisuuksiinsa suuremmissa määrin kuin työntekijäin". Ylityönjohtajat ja johtavassa asemassa olevat henkilöt eivät voineet lainkaan saada tätä tietä palkkiota innovatiivisuudestaan.²⁷⁶

Voidaan tulkita, että aloitetoiminta koski kahdella tavalla sitä kokemustietoa, jota työntekijät kehittivät omasta työstään ja työmarkkina-asemaanaan. Yhtäältä "hiljainen tieto" oli määrä saada artikuloituksi ja aktivoituksi.

Toisaalta piti sammuttaa ne kokemus- ja perinnetiedon voimat, jotka jarruttivat yritystaloudellisesti perusteltua rationalisointia ja ehkäisivät sitoutumista yritys yhteisöön.

Lappeenrannassa aloitetoiminta alkoi innokkaasti. Ensimmäisenä vuotena, 1947, aloitteita jätettiin 180, ja niistä palkittiin 65. Seuraavana vuonna määrä jäi 34:ään, mutta keväällä 1949 järjestettyyn aloitekilpailuun tuli 66 aloitetta. Kilpailussa oli yleinen osasto ja tapaturmantorjuntaa koskevien aloitteiden osasto.²⁷⁷ Paraisilla aktiivisuus oli laimeampaa. Ensimmäisenä varsinaisena toimintavuonna 1948 aloitteita tehtiin 26 eikä tätä vuositulosta ylitetty seuraavan kymmenen vuoden aikana.

Paraisten tuotantolaitosten aloiteluvut olivat alhaisia verrattuna myös monien muiden suomalaisyritysten toimipaikkoihin. Aloitetoiminnan ensimmäisen neljännesvuosisadan aikana 1948–72 Paraisten tehtailla jätettiin 506 aloitetta, joista palkittiin 299 eli 59 prosenttia. Voidaan laskea, että vuosittain aloitteita jätettiin keskimäärin 20, mikä teki suunnilleen puolitoista aloitetta sataa henkilöstöön kuuluvaa kohti. Eräissä 1970-luvun alussa tutkituissa 11 teollisuuslaitoksessa vastaava luku oli keskimäärin 4,8. Vuotuiset vaihtelut olivat tosin Paraisilla suuria. Alimmillaan, vuonna 1964, aloitteita tehtiin vain neljä, kun taas vuonna 1968 yllettiin ajanjakson ennätykseen, 65 jätettyyn aloitteeseen. Tämä tulos saavutettiin järjestämällä erityinen aloitekilpailu, jollaisen avulla oli aiemminkin tilapäisesti kohotettu aktiviteettia.²⁷⁸ Aloitekilpailuissa oli myös erikoispalkintoja. Paraisten vuoden 1960 aloitekilpailun voitti Levi Engroos klinkkerinmurskaimen korjaustyötä helpottaneella aloitteellaan, ja hänet palkittiin Solifer-mopolla.²⁷⁹

Tuotantokomitea-aineiston perusteella Aaltonen tai muut työntekijäin edustajat kannattivat aloitetoimintaa. Aloitepalkkioiden korottamisen puolesta he puhuivat usein.²⁸⁰ Kun vuonna 1955 aloitteita oli tavallista enemmän mutta niiden joukossa runsaasti hylättyjä, pääluottamusmies toivoi tuotantokomiteassa, että esimerkiksi henkilöstölehdessä välityksellä muistutettaisiin mieliin ”aloitetoiminnan tarkoitus”, jottei ”tätä toimintaa vastedes käsitettäisi vain eräänlaiseksi kilpailuksi, johon voi ottaa osaa vähän millä tahansa kevytpohjaisella jutulla”.²⁸¹ Useimmiten ongelmana pidettiin kuitenkin juuri aloitteenteon laimeutta.²⁸² Aloitelautakunta näyttää tehneen ratkaisunsa jokseenkin yksimielisesti.

Tapaturmien ja tautien torjunta

Turvallisuustoimintaa yhdisti aloitetoimintaan muukin kuin että nämä toiminnot kuuluivat Paraisten työmailla saman miehen, ammattikoulun rehtorin Erik Henrikssonin vastuulle. Paraisilla vuonna 1932 käynnistetty Safety First -toiminta oli itse asiassa hengeltään aloitetoimintaa. Siinäkin käsiteltiin työntekijäin ”hiljaista tietoa” ja edellytettiin heidän osallistumistaan, jotta he sisäistäisivät itsekurin ja itsevastuun, ja samastuisivat tuotantoprosessin ja yrityksen menestykseen.²⁸³ Uudet työsuhteiden sääntelyn periaatteet antoivat kuitenkin uutta ideologista sisältöä tuolle osallistumiselle. Sotavuosien lamaannusvaiheen jälkeen turvallisuuskomiteat elvytettiin Paraisilla vuoden 1947 alussa tuotantokomitean suosituksesta. Komiteoita muodostettiin tuotanto-osastoittain

kuusi, ja kunkin osaston luottamusmiehiä sai nimetä niiden työläisjäsenet.²⁸⁴ Aiemmin valinnasta olivat huolehtineet esimiehet.²⁸⁵

Tapaturmien torjunta oli edelleen turvallisuustoiminnan ydinalue. Turvallisuustoimikunnat tunnistivat ja osoittivat vaaranpaikkoja. Kampanjoita ja kilpailuja järjestettiin. Uusia turvallisuuskasvatuksen keinoja otettiin käyttöön. Tässä myös henkilöstölehti oli avuksi. Lappeenrannassa omaksuttiin uusi amerikkalaismenetelmä: erityinen tapaturmantorjuntalippu vedettiin tehdasalueella puolitankoon aina tapaturman sattuessa. Menetelmää esitelleeseen PK-lehden kirjoitukseen kuului valokuva, jossa tehdaspoliisi Eino Riihimies vetää marttojen ompelemaa lippua puolitankoon viilaaja Aatos Juseliuksen saatua edellispäivänä juotostyössä suolahappo- ja tinaroiskeita silmäänsä.²⁸⁶

Henkilöstölehden luomassa kuvassa niin yrityksen kuin työntekijäin toimeliaisuus työturvallisuusasioissa näyttäytyi kuitenkin todellista suurempana. Ammattiyhdistysaktiiveillekaan nämä kysymykset eivät olleet läheskään palkka-asioiden veroisia, ja yritysten oman turvallisuustyön aiempi kytkeytyminen ammattiyhdistystoimintaa vastustaneeseen työnantajalinjaan saattoi painaa edelleen. Tuotantokomiteassa turvallisuustyön nostivat kumminakin esiin usein juuri työntekijäjäsenet. Heidän näkökohdissaan esiintyi hyvin vähän kapitalismin kritiikkiä, eivätkä he tässä yhteydessä nähtä kovin usein vedonneen työsuojelulainsäädännön tai sitä valvovan viranomaisen, ammattientarkastajien, vaatimuksiin²⁸⁷. Esimerkiksi helmikuussa 1952 käydyssä keskustelussa Aaltosen näkökannat vastasivat Safety First -periaatteita. Hän tosin liitti onnettomuusriskit työtahdin kovenemiseen ja edellytti työnjohtajilta parempaa tuntumaa siihen, milloin työntekijää ei sopinut kiirehtää työssään, mutta tähdensi myös työntekijäin väärin tottumusten kitkemistä ja heidän kasvattamistaan vaarojen havaitsemiseen.²⁸⁸

Aiheesta keskusteltiin uudelleen kesäkuussa 1953. Pari kuukautta aiemmin Paraisilla oli tapahtunut yhtiön siihenastisen historian pahin tapaturma, räjähdysonnettomuus, jossa kuoli kaksi työmiestä.²⁸⁹ Aaltonen tarkasteli työturvallisuutta täysin Safety First -opin mukaisesti: "... teoriassa tulee jokainen tapaturma voida ehkäistä tarpeellisella varovaisuudella. Tulisi vastustaa sitä huolettomuutta, jonka totunnaisuus synnyttää silloin, kun samat henkilöt tekevät pitemmän aikaa työtä ilman että tapaturmia sattuu." Candelinin mukaan yrityksen johto oli "lämpimästi kiinnostunut" turvallisuustoimista, mutta työntekijät osoittivat vähäistä mielenkiintoa turvallisuuskokouksia kohtaan. Hän tiesi insinööri Henrikssonin pitävän tilannetta "tällä hetkellä melko toivottomana". Työntekijäin edustajien mielestä osallistumista turvallisuuskomiteoiden kokouksiin alensi osaltaan se, että kokoukset pidettiin työajan ulkopuolella. Martin Henriksson, sosiaalidemokraattinen työläisjäsen, vetosi esikuvana Ruotsiin, "missä turvallisuustoiminnalle pannaan suurta painoa". Hänen tietojensa mukaan siellä erityiset turvallisuusmiehet tarkastivat esimerkiksi rakennustelineet ennen kun niitä sai käyttää. Keskustelun lopuksi työnantajan edustaja, konttoripäällikkö Rolf Thomasson totesi yksimielisyyden vallitsevan tapaturmantorjunnan merkityksestä. Hän arveli tosin, että "meidän tulisi ehkä antaa vapaammat kädet tämän työn organisoijille", millä hän kenties halusi korostaa, että toiminnan tuli tapahtua ensi sijassa yritysjohton eikä tuotantokomitean alaisuudessa.²⁹⁰

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

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

Tutkimustietoa hankittiin sekä tavoista, joilla työolot vaikuttivat ihmisen toimintakykyyn, että näiden vaikutusten joukkomittaisesta, tilastollisesti määritettävästä esiintymisestä. Kyse ei aina ollut aiemmin tuntemattomien vaarojen saattamisesta päivänvaloon vaan asiantuntijatietoa käytettiin myös vaarojen rajallisuuden osoittamiseen. Tällaisen rauhoittavan merkityksen saivat talvi- ja jatkosodan välillä sekä sotien jälkeen Lohjalla, Paraisilla ja Lappeenrannassa suoritettut pienoisoröntgentutkimukset kalkki- ja sementtipölyn vaikutuksista silikoosein syntyymiseen.²⁹¹ Lohdullisena tietona julkaistiin myös vuonna 1951 vanhan vuorineuvoksen toimeenpaneman kuulotutkimuksen tulos, jonka mukaan ainoastaan kymmenesosalla syyniin saapuneista Paraisen työntekijöistä oli vaikea kuulovika ja kahdeksalla kymmenestä kuulo oli joko normaali tai vain hiukan huonontunut.²⁹²

Työntekijäin edustajat luottivat melkoisesti tieteellisen tiedon mahdollisuuksiin ja siihen, että tällainen tieto osoittaisi heidän vaatimansa työolojen parannukset tarpeellisiksi. Kuitenkin myös kommunistinen pääluottamusmiehes Aaltonen saattoi tuotantokomiteassa vedota terveydellisen asiantuntijatiedon psykologisiin hyötyihin: ”Työterveystutkimus monasti voi olla omiaan hävittämään vanhoja ennakkoluuloja määrättyjen työpaikkojen epäterveellisyydestä sekä luomaan suurempaa turvallisuudentunnetta työntekijöiden keskuuteen.”²⁹³

Toisinaan vaaroja osoittaneet tutkimukset saivat hitaasti käytännön merkitystä. Asbestipölyn vaarallisuudesta ja asbestoosiksi kutsutusta keuhkosairaudesta oli niin Suomesta kuin muualtakin julkaistua tutkimustietoa jo 1940-luvulla.²⁹⁴ Paakkilan asbestia kiuaskivinä käyttäneet tuusniemeläiset²⁹⁵ eivät olleet ainoita, joille tuon vaiheen tiedot asbestin vaaroista jäivät merkityksettömiksi. Lääkärintiedon haltijoidenkaan käsitykset riskin suuruudesta eivät vastanneet myöhempää tietämystä, ja insinööritiedon näkökulmasta asbestin edut painoivat paljon. Suomen Mineraali Osakeyhtiö esimerkiksi tuotti asbestikangasta työsuojelukäyttöön, suojavaatteiden valmistukseen.²⁹⁶ Tapanilan ja Muijalan tehtaissaan tämä yritys kehittäi myös asbestisementtituotteita, mineriittilevyjä. Vuonna 1959 Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiö osti Suomen Mineraalin. Yrityskaupan myötä Paakkilan asbestikaivoksesta tuli osa Paraisten yhtiötä. Kaivoksen asbesti vietiin pääosin ulkomaille, Suomen Mineraalin omilla tehtailla käytettiin enimmäkseen laadultaan sopivampaa tuonti-

asbestia. Lohjan kunnassa sijainneelle Muijalan tehtaalle perustettiin vuonna 1961 urheilukerho nimeltä Mineriiin Kunto.²⁹⁷

Suhtautumisen asbestiin muuttivat kuitenkin 1960-luvun aiempaa hälyttävämmät tutkimustiedot yhdistyneinä vuosikymmenen lopulla voimistuneeseen työsuojelutietoisuuteen. Asbestipölyä ryhdyttiin torjumaan esimerkiksi Paakkilan kaivoksella uusien ilmastointilaitteiden ja hengityssuojainten avulla. 1970-luvun alkupuolella asbestin ja asbestisementtituotteiden kysyntä kuitenkin putosi sekä Suomessa että ulkomailla. Rakennuslevytuotannossa oli kehiteltävä asbestittomia tuotteita, ja Paakkilan kaivostoiminta lopetettiin vuonna 1975.²⁹⁸ Asbestipölyn aiheuttamien asbestoosi- ja keuhkosityöpäpausten korvauskysymyksiä jouduttiin setvimään paljon pitempään kuin uusien työpaikkojen järjestämistä Paakkilan työntekijöille.

Ilman asiantuntijatietoakin voitiin tunnistaa terveyden ja hyvinvoinnin uhkia. Pöly, melu, haju, pimeys, kylmyys, kuumuus ja raskaus olivat aistinvaraisesti tunnistettavia ongelmia, ja erilaisten fysiologisten tarpeiden tyydyttämisessä koettuihin vaikeuksiin oli esitettävissä melko ilmeisiä ratkaisuja, kuten ruokailu- ja käymälätiloja ja peseytymismahdollisuuksia. Kaikki nämä seikat olivat esillä esimerkiksi tuotantokomiteoissa, yleensä työntekijäin esityksestä, ja sekä näiden esitysten nojalla että oma-aloitteisesti yhtiön johto pani toimeen väliin suurempia, väliin pienempiä käytännön uudistuksia.

Työntekijäin osallistuminen ulottui terveyttä ja sairautta koskevan kontrollin järjestämiseen. Paraisten yhtiön työväelleen vuonna 1936 perustama sairauskassa toimi yhdeltä puoleltaan kontrolliorganisaationa, jonka välityksellä moraalivalvontaa delegoitiin työväestölle itselleen. Pääosin jäsenmaksuin rahoitetun kassan hallituksessa istui myös työntekijäin edustajia, muiden muassa Lappeenrannan tehtaiden pääluottamusmies Aarne Salonen vuodesta 1947. PK-lehti haastatteli sairauskassan asioista mielellään juuri hallituksen työläisjäseniä. Vuonna 1952 autonkuljettaja Uno Karlsson uhkasi keuhkojen pienoisorngentenkuvauksista poisjääneitä ”vetelyksiä” sillä, ettei sairauskassa maksaisi heille avustusta heidän sairastuessaan keuhkotuberkuloosiin. Myöhemmin samana vuonna murskaamon työntekijä Edvin Söderlund perusteli kassan hallituksen päätöstä kolmen päivän karenssiajan voimassapitämisestä ja vetosi siihen, että näin torjuttiin kiusaus väärinkäytöksiin.²⁹⁹

Työnjohto, hierarkia ja henkilöstö

Työnantajavallan haasteet ja työnjohdon tieto

Kysymys siitä, missä määrin näkemys tuotantoprosessista funktionaalisen yhteistoimintana pystyi oikeuttamaan hierarkioita, ajankohtaistui erityisesti työnjohtoa koskeneissa ristiriidoissa. Tällaisia ristiriitoja tuotiin esimerkiksi Paraisten tehtaiden tuotantokomiteaan. Keväällä 1947 rakennustyöläisten liiton Paraisten ammattiosasto n:o 140 vaati yhtiöltä tuotantokomitean välityksellä tutkimusta eräiden työnjohtajien väitetystä puolueellisesta suhtautumisesta työntekijöihin.³⁰⁰ Keväällä 1949 mielialat kiristyivät kuljetusosas-

tolla, koska "osa työntekijöitä katsoi työnjohdon menettelevän puolueellisesti antaessaan toisille työntekijöille parempia töitä ja parempia autoja".³⁰¹ Vuoden 1951 lopulla työntekijäin edustajat vaativat neljän työnjohtotehtävissä toimineen henkilön, ennen muita sementtitehtaan työorganisaatiota uudistamaan palkatun insinöörin, siirtämistä toisiin tehtäviin, ja tätä kiistaa käytiin kevään 1952 ajan.³⁰² Vuonna 1954 kysymys työnantajan työnjohtovallasta nostatti ristiriitoja siksi, että louhimon työvoimaa vähennettäessä irtisanottuihin (tosin halutessaan toisiin tehtäviin siirrettyihin) työntekijöihin kuului kaksi tuotantokomitean työläisjäsentä.³⁰³ Lappeenrannankin tuotantokomiteassa työnjohdon ja työntekijöiden jännitteet olivat keskusteltavana esimerkiksi vuonna 1947.³⁰⁴

Työnjohdon ongelmissa tieto ja valta kietoutuivat toisiinsa, vieläpä vahvasti poliittisella tavalla. Kun Teollisuuden työnjohto-opiston perustaminen pantiin STK:ssa alulle jatkosodan jälkeen, perusteluihin kuului se, että taistelussa "vasemmiston työpaikoilla harjoittamaa hajoittavaa toimintaa vastaan" työnjohtajien käytettäväksi oli "annettava kaikki ne aseet, joita nykyaikainen koulutus voi antaa".³⁰⁵ Kylmän sodan jakaessa maailmaa työnjohtokoulutus Yhdysvalloista hankittuine oppeineen merkitsi osaltaan Suomen läntisen suuntautumisen tiedollista ja symbolista vahvistamista.

Ristiriitojen muuntaminen tiedolliseksi ongelmiksi oli yksi tapa vastata työnantajan työnjohtovaltaa koetelleisiin haasteisiin. Paraisten yhtiön johto suhtautui tämän mukaisesti ammattiosaston vuonna 1947 tekemiin valituksiin. Insinööreille ja työnjohtajille oli annettava tietoa työntekijöiden käsittelemisestä. Teollisuuden työnjohto-opiston rehtori, majuri Antero Rautavaara kävi Paraisilla luennoimassa työnjohtopsykologiasta, ja "kuulijoiden lukumäärä oli runsas".³⁰⁶ Vuosina 1948–49 Teollisuuden työteliitto ja Teollisuuden työnjohto-opisto käynnistivät amerikkalaisten Training within Industry (TWI) -ohjelmien mukaisen kurssitoiminnan. Vuoden 1950 loppuun mennessä esimerkiksi TWI-ihmissuhdekoulutusta oli saanut Suomessa noin 1 000 teollisuuden esimiestä.³⁰⁷ Paraisilla työnjohtajia ja insinöörejä TWI-kurssettiin yhteistyössä työnjohto-opiston kanssa keväällä 1951 ja Lappeenrannassa vuotta myöhemmin. Osanottajia oli Paraisilla 72 ja Lappeenrannassa 66, ja molemmissa paikoissa kurseja johti Erik Henriksson. Niihin kuului luentoja, ryhmäkeskusteluja ja harjoitustöitä. Yrityksen ymmärtäminen funktionaalisen yhteistoimintana oli ydinsanoma. "Olette arvokkaita ja välttämättömiä hampaita yrityksemme monimutkaisessa koneistossa", Candelin sanoi Paraisten kurssien avauspuheessaan. Lappeenrannan laitosten sosiaalipäällikkö Matti Järveläinen taas tiivistä pääopin kurssiutisessaan: "Yhtä kitkattomasti kuin teknillisen koneiston tulee pyöriä, tulee myös ihmisten välisten suhteiden järjestäytyä yrityksen piirissä."³⁰⁸

Ristiriitojen käsitteleminen paremman tiedon avulla ratkaistavina ongelmina ei ollut vieras ajatus työntekijäin edustajillekaan. Sodanjälkeiset muutokset loivat heillekin suuren tarpeen työtä, työsuhteita ja työntekijöitä koskevasta tiedosta. Työväenliikkeen oma koulutustoiminta laajentui. Huomionarvoista on se, että työn rationalisointiin, työterveyteen ja työturvallisuuden liittyvissä kysymyksissä turvaututtiin liikkeen ulkopuoliseen asiantuntemukseen. SAK esimerkiksi suositteli vuonna 1947, että tuotantokomiteoi-

den työläisjäsenet suorittaisivat uuden teknillisen kirjeoppilaitoksen Tietomiehen teollisuustalouden peruskurssin ja pyytäisivät työnantajaansa maksamaan kulut kokonaan tai osittain. Aaltonen ehdotti Paraisten tuotantokomiteassa, että kurssin opiskelu järjestettäisiin kerhomuotoisesti ja työnantaja kustantaisi sen. Työnantajaa arvelutti kurssin vaikeatajuisuus, mutta otettuaan selkoa kurssin sisällöstä Erik Sarlin ilmoitti työnantajan suorittavan kerhon perusmaksun jokaisen osallistujan maksaessa oman maksunsa, tämä sillä edellytyksellä, että opiskelijoita ilmaantuisi myös tuotantokomitean ulkopuolelta.³⁰⁹ Tuliko tästä kurssista mitään, sitä tässä ei ole pystytty selvittämään.

Kaikki työnantajan työnjohtovaltaa koskeneet riitaisuudet eivät kuitenkaan olleet puettavissa työnjohtotaitojen ja -tietojen ongelmiksi. Jo tällaisiin ongelmiin puuttuessaan ammattiosasto ja tuotantokomitean työläisjäsenet astuivat kentälle, jonka työnantaja halusi pitää omassa hallinnassaan. Tässä suhteessa Paraisten yhtiön, kuten muiden teollisuustyönantajien, linja jyrkentyi 1940-luvun lopulla. Vanha vuorineuvos, jonka suora yhteydenpito esimerkiksi tuotantokomiteaan supistui Paraisten komitean ensimmäiselle kokoukselle toimitettuun kirjalliseen tervehdykseen, näyttää pitäneen Candelinin suhtautumista Aaltooseen ja muihin ammattiyhdistysaktiiveihin liian pehmeänä. Vastuu Paraisten työsuhdeasioista siirrettiin – ilmeisesti vuonna 1949 – uudelle konttoripäällikölle Rolf Thomassonille. Myöhemmin Thomasson kertoi halunneensa muutoksen tilanteeseen, jossa ”pääluottamusmieheltä piti kysyä lupa siihen, mitä ‘sai’ tehdä”, ja saaneensa Emil Sarlinilta vapaat kädet.³¹⁰ Tällaisen muutoksen tavoittelu sopi ajankohtaan. Ammattiyhdistysliikkeen sodanjälkeinen hyökkäysvaihe oli Suomessa taittunut poliittisen suhdanteen muututtua ja työvoimapulan käännyttyä työttömyydeksi. Poliittiset ristiriidat olivat kärjistyneet ammattiyhdistysliikkeen sisällä. Tästä saatiin kokemusta myös Paraisten yhtiön työmailla esimerkiksi kommunistiministeri Yrjö Leinon erottamista vastaan keväällä 1948 järjestetyn lakkoilun yhteydessä sekä kommunistijohtoisten ammattiliittojen, kuten rakennustyöläisten liiton, yhteisessä lakkoliikkeessä kesällä 1949.

Tavassa, jolla nimenomaan Paraisten ammattiyhdistysaktiivit puuttuivat työnjohdon asioihin, näkyi toisinaan avoin haaste työnantajan työnjohtovaltalalle. Vuoden 1947 valituksessaan rakennustyöläisten liiton Paraisten osasto n:o 140 esitti asiat ikäänkuin tuotantokomitealla olisi ollut huomattavat valtuudet työnjohdon kysymyksissä. Vuosien 1951–52 jupakassa työnantajavalta haastettiin tulkitsemalla laajasti paitsi tuotantokomitean myös ammattiosaston valtuuksia. Yritysjohdon selvitys osin todeksi myöntämästään esimiesten taitamattomasta ihmiskäsittelystä ei tyydyttänyt tuotantokomitean työntekijäjäseniä. Tuotantokomitean puheenjohtaja Aaltonen kaivoi esiin tuotantokomitealain, jonka mukaan tuotantokomitea saattoi tehdä ”esityksen asianomaisille työntekijäin, toimihenkilöiden tai työnantajien ammatillisille järjestöille” asiasta, jossa teollisuuslaitoksen johto ei toiminut tyydyttävällä tavalla. Hän vei läpi äänestyspäätöksen, jonka mukaan tuotantokomitea siirsi asian ammattiosaston käsiteltäväksi. Työntekijäin keskuudessa suorittamansa äänestyksen tuella ammattiosasto toisti odotetusti mutta tuloksetta vaatimuksen, että kiistan keskushahmo, diplomi-insinööri Bo Nikander, siirrettäisiin toisiin tehtäviin. Nikander jatkoi pitkään yhtiön esimies- ja johtotehtävissä, ja kaikesta

päätellen myös hänen välinsä työntekijöihin kohenivat. Kyseessä oli keskeinen työnantajaperiaate, oikeus ottaa työhön ja erottaa työstä sekä johtaa ja jakaa työtä. Thomasson vetosikin tuotantokomiteassa tähän periaatteeseen ja sille SAK:n ja STK:n yleissopimuksessa saatuun vahvistukseen ja esitti yritysjohtoon ainoastaan omaehtoisen yhteistyöhalunsa vuoksi ylipäätään suostuneen selvittämään tätä asiaa.³¹¹

Vuoden 1956 yleislakko oli hinta- ja palkkasäännöstelyn päättymiseen liittynyt palkkataistelu, mutta työnjohtovallan ongelmakin aktualisoitui sen yhteydessä. Toisin kuin Partekin 100-vuotishistoriassa esitetään, lakko ei jäänyt Paraisillakaan vähäiseksi parin päivän episodiksi.³¹² Suomen muiden teollisuuslaitosten lailla myös Paraisten yhtiön tuotantolaitokset seisoivat lähes kolmen viikon ajan. Työnantajan edustajien ja lakkovahtien välille syntyi jännittyneitä tilanteita ainakin Turun Kaakelissa, jossa yrityksen onnistui pitää uunit toimintakunnossa lakon aikanaikin, sekä Paraisten laitoksilla, joilla Thomasson koetti tiukasti pitää kiinni kaikesta siitä, ”mikä kuului työnantajan oikeuksiin”.³¹³ Paraisten paikallishistorian kirjoittaja antaa kuvan kireästä tunnelmasta:

”Noiden 19 lakkopäivän kuluessa tunteet kuumenivat Paraisillakin. Malmin bensiiniasemalla 9.3. lähes 300 lakkolaista esti polttoaineen jakelun, kunnes poliisi puuttui asiaan. Autoliikenne pysyi silmätikkuna ja yhteydet Turkuun olivat poikki useita päiviä, vaikka yksityiset linja-autoilijat olivat lakon ulkopuolella. Kun Matka-Autot Oy yritti 13.3. aloittaa vuorot, kerääntyi 600 hengen väkijoukko estämään sitä. Syntyneen sanaharkan aikana särjettiin linjurin ikkunoita, ja vasta Turusta hälytetyn poliisikomennuskunnan tulo laukaisi mel-lakanalun ja auto pääsi matkaan. Seuraavina päivinä vuorot jäivät taas ajamatta. Suurena mielenosoituspäivänä 16.3. marssi nelisen-sataa paraislaista kulkueena kauppalan halki antaen tukensa SAK:n lakkovaatimuksille.”³¹⁴

PK-lehden toimittajakin katsoi lakon jälkeen aiheelliseksi esittää arvionsa konfliktin niistä piirteistä, ”joihin nähden minun tasapuolisuuteni on itsestään selvä ja vain yhtyy maamme lakeihin”. Hän arvosteli lakkolaisia laittomuuksista, joskin oletti kaikkien olevan kiitollisia siitä, ettei tuotantokoneistolle ollut aiheutettu vaurioita.³¹⁵ Yleislakon tapahtumat sopivat huonosti henkilöstölehdessä luotuun perheyhteisön kuvaan. Yhtä aikaa sosiaalisiksi ja poliittisiksi koetut luokkavastakohtat työnsivät tällaisessa konfliktitilanteessa syrjään myös näkemykset yrityksestä funktionaalisen yhteistoimintana samoin kuin ajatukset yhdestä palkalla elävästä ’henkilökunnasta’ tai ’henkilöstöstä’.

Työntekijät, toimihenkilöt ja henkilöstö

Työläisten aatteelliset ja käytännölliset kiinnikkeet yhtiöön ja työnantajavaltaan olivat vielä 1960-luvullakin selvästi erilaiset kuin työnjohtajien, konttoriväen ja insinöörien. Toisen maailmansodan jälkeen kehittyi kuitenkin käytäntöjä, jotka sekä selkiyttivät hierarkiaa että loivat henkilöstöä. Tätä merkitsi tuotantokomiteoiden edustusperiaate. Vuoden 1946 tuotantokomitealain myötä työpoliittiseen kieleen tuli uusi käsite, toimihenkilö. Se kattoi konttorihenkilökunnan, jota alettiin kutsua teollisuustoimihenkilöiksi, sekä työnjohtajat ja teknikot,

joita tarkoittamaan vakiintui vähitellen käsite teknillinen toimihenkilö. Insinöörit eivät samastuneet toimihenkilöihin. Esimerkiksi Paraisten tuotantokomiteassa insinöörejä oli työnantajan edustajina, muttei toimihenkilöiden.

Heti sodan jälkeen nopeasti kasvaneella SAK:lla oli vetovoimaa myös erinäisissä toimihenkilöryhmissä, työnjohtajienkin joukossa. Samaan aikaan syntyi uusia toimihenkilöjärjestöjä ja vanhat laajenivat ja omaksuivat aiempaa enemmän etujärjestön toiminta-ajatusta. Vahvana pontimena oli vertailutytyttömyys. Sitä ruokki palkkasäännöstely ja siihen liittynyt uudenlainen työmarkkinajulkisuus. Vaikeata ei ollut löytää todisteita siitä, että teollisuuden ammattimiehet lähenivät ansioiltaan ”henkistä työtä” tekeviä ryhmiä. Kriittikki kohdistui sekä työnantajiin että palkkasäännöstelyelimiin, joiden toiminnassa näkyi niin poliittisen työväenliikkeen kuin työntekijäin ammattiyhdistysliikkeen voiman kasvu. Toimihenkilöliitot koettivat omalta osaltaan vakuuttaa työnantajat siitä, että vaakalaudalla oli työrauhan ja yhteiskuntajärjestelmän kannalta keskeisten toimijoiden lojaalisuus.³¹⁶ Metalliteollisuuden toimihenkilöt jopa lakkoilivat syyskuussa 1945, mikä oli työnantajille hämmentävä kokemus.³¹⁷

Eri tekijät edistivät työnantajien keskuudessa kaksitahoista näkemystä: yhtäältä toimihenkilöt olivat osa palkkatyötä tekevää henkilöstöä, toisaalta heidän asemansa ja tehtävänsä yrityksen hierarkiassa tarvitsivat määrittelyä ja etenkin heidän asemansa työnantajan edustajina vahvistusta. Työnantajajärjestöt eivät halunneet laajentaa vasta hyväksymäänsä työehtosopimusperiaatetta toimihenkilöihin, mutta olivat valmiit heidän velvollisuuksiaan ja oikeuksiaan määrittäneisiin yleissopimuksiin toisaalta teknillisten toimihenkilöiden, toisaalta konttorihenkilökunnan keskusjärjestön kanssa. Edellistä ryhmää koskeneen yleissopimuksen STK teki vuonna 1947 edellisvuonna perustetun Suomen teknillisten toimihenkilöjärjestöjen keskusliiton (STTK) kanssa, ja vuonna 1948 syntyi vastaavanlainen teollisuuden konttorihenkilökuntaa koskenut yleissopimus. Siinä STK:n vastapuolena oli Henkisen työn keskusliitto (HTK), joka oli perustettu vuonna 1922 Henkisen työn yhtymän nimellä. Järjestö tunnettiin sittemmin Toimihenkilö- ja virkamiesjärjestöjen keskusliittona (TVK), kunnes sen toiminta päättyi konkurssiin 1990-luvun alussa.

Toimihenkilöiden, nimenomaan teknisten toimihenkilöiden, asema työnantajan edustajina työntekijöihin päin oli työnantajille tärkeä periaate, ja tälle työntekijöiden ja toimihenkilöiden rajalle he pyrkivät saamaan vahvistusta myös sopiessaan ja neuvotellessaan työntekijäjärjestöjen kanssa. Myös tuotantokomitealaki edellytti työntekijöiden ja toimihenkilöiden selvää rajaa, mutta samalla myös erotti toimihenkilöt työnantajan edustajista. Tämä osallistumisjärjestelmä sitä paitsi asetti työntekijät ja toimihenkilöt uudella tavalla samankaltaiseen asemaan. Edustajien vaalin järjestäminen esimerkiksi asetettiin kummankin ryhmän osalta ensisijaisesti ryhmän päaluottamusmiehen tehtäväksi. Työläisten luottamusmies sopi huonosti vanhaan työnantajapaterナルismiin, mutta vielä huonommin siihen sopi se, että tehtaan konttoriväki tai työnjohtajat olisivat kollektiivisesti luottamusmiehen välityksellä vaatineet jotain yhtiön johdolta.³¹⁸

Tavallista tällainen vaatiminen ei ollut esimerkiksi Paraisilla 1940- ja 1950-luvuilla³¹⁹, mutta niin konttorihenkilökunta kuin työnjohtajat ja teknikot-

kin valitsivat luottamusmiehensä. Konttorivirkailijoiden omaa yhdistystä oli kaavailtu Paraisille jo 1920-luvun alkupuolella, mutta hanke raukesi. Kenties Emil Sarlin oli vastaan, ja jos niin oli, se riitti varmasti lopettamaan puuhan. Tuolloin tosin aloitti toimintansa virkailijakerho, joka kuitenkin rajoittui toimimaan yhdessäolo-organisaationa. 1940-luvun puolivälissä molemmat toimihenkilöryhmät perustivat omat paikallisyhdistyksensä, Pargas svenska industritjänstemannaförening ja Svenska tekniker- och arbetsledarföreningen i Pargas. Luottamusmiehen ominaisuudessa näiden yhdistysten johtomiehet järjestivät yhdessä tuotantokomitean toimihenkilöjäsenien vaalin, ja säännönmukaisesti valituksi tuli edustaja kummastakin toimihenkilöryhmästä. Kun tuotantokomiteassa syntyi kiistoja työnantajan ja työntekijäin edustajien välille, toimihenkilöedustajat eivät juuri asettuneet työntekijäjäsenien rinnalle. Asetelma ei kuitenkaan ollut niin selvä, että viittä työläisjäsenä vastassa olisi ollut työnantajan kolmen ja toimihenkilöiden kahden edustajan yhteisrintama. Toimihenkilöjäsenet ottivat tiettyä etäisyyttä myös työnantajan kantoihin. Joskus toimihenkilöedustaja saattoi esimerkiksi pidäytyä äänestämästä.³²⁰

Paraisten kaltainen teollisuusyhteisö jakautui totunnaisesti statukseltaan ja elämäntavaltaan selvärajaisiin ryhmiin. Omat paikkansa oli työläisillä, työnjohtajilla, virkailijoilla, insinööreillä ja Vuorineuvoksella. Tämän yhä 1940–50-luvuilla vahvasti eläneen jaottelun rinnalle kehittyi uusi jäsenyys, joka sai voimaa työsuhteiden julkisen ja kollektiivisen sääntelyn kehittymisestä sekä tuotannollisen rationalisoinnin pyrkimyksistä. Siinä esiintyivät yritys ja sen henkilöstö, joka koostui työntekijöistä ja toimihenkilöistä. Tässä jäsenyyksessä korostuivat sitten eri asiat sen mukaan, avautuiko näkökulma työmarkkinoiden intresseistä vai tuotannon funktioista. Työntekijöiden ja toimihenkilöiden yhdistäjänä saattoi näyttäytyä joko palkansaajuus tai työprosessin yhteistoiminta. Nämä molemmat tekijät toimivat samalla konteksteina, joissa työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskinäistä hierarkiaa määriteltiin. Toimihenkilön ja yrityksen suhteessa vahvistuivat asiaperusteisesti normitetun palkkatyösuhteen ainekset. Paraisten yhtiön hallitus vahvisti vuonna 1949 ”Allmänna anställningsvillkor för tjänstemannen hos Pargas Kalkbergs Aktiebolag” sekä tämän mukaisen työsopimuskaavakkeen.³²¹

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

Kuitenkin yhä 1940- ja 1950-luvuilla monet etuudet perustuivat selvään rajaan kuukausipalkalla ”henkistä työtä” tehneiden toimihenkilöiden ja tunti- ja urakkapalkalla työskennelleiden ”ruumiillisen työn” tekijöiden välille. Eläke- ja sairausavustusjärjestelmien lisäksi esimerkiksi joululahjapalkkioiden

myöntämisperusteet kuvastivat suurta eroa siinä, miten toimihenkilöiden ja työntekijöiden siteet yritykseen ymmärrettiin.

Yhtiö maksoi jonkinlaisia joululahjapalkkioita konttorin väelle jo ennen vuotta 1910.³²² Myöhemmin, esimerkiksi jouluna 1921, näille henkilöille maksettiin ylimääräinen kuukausipalkka.³²³ Milloin ja missä määrin tämä käytäntö vakiintui, ei ole täysin selvää, mutta silloin kun lahjapalkkioita jaettiin, se oli toimihenkilöille, ainakin 1930-luvulla myös työnjohtajille, tavallisimmin kuukausipalkan suuruinen. Kun myös työläiset vuonna 1927 saivat joululahjapalkkion, se oli kaksi prosenttia vuosiansioista eli noin viikon palkka, ja vuonna 1933 heitä palkittiin neljän päivän keskiansion verran.³²⁴ Toimihenkilöiden ja työläisten välille tehty ero ei kuitenkaan koskenut vain palkkion suuruutta vaan myös sille annettua tehtävää.

Työläisten joululahja otettiin työaikakontrollin välineeksi: lahjapalkkion suuruus ja saanti riippui luvattomien poissaolojen määrästä. Ilmeisesti näin tapahtui jo ennen toista maailmansotaa. 1940-luvun puolivälissä yhtiö keskeytti palkkasäännöstelymääräysten vastaiseksi tulkitsemansa joulurahakäytännön ja palautti sen parin vuoden kuluttua juuri poissaolojen torjuntakeinona.³²⁵ Toimihenkilöiden lahjapalkkioon, ylimääräiseen kuukausipalkkaan, ei liittynyt ehtoja, jos kohta yhtiön johto saattoi tilanteen mukaan tulkita sen joko lahjaksi tai palkanosaksi.³²⁶ Työläisten paljon pienempi palkkio, jonka suuruus ei enää riippunut palkasta, oli sen sijaan porrastettu työaikakurin noudattamisen perusteella. Täyteen palkkioon olivat oikeutettuja ne työläiset, jotka olivat olleet edellisvuonna luvatta poissa vähemmän kuin yhden prosentin työajasta. Puolikkaan saivat ne, joiden luvaton poissaolo rajoittui 1–2 prosenttiin, ja neljäsosaan joutuivat tyytymään 2–3 prosenttia työajasta luvatta poissaolleet. Jos luvaton poissaolo ylitti kolme prosenttia työajasta, joululahjapalkkio jäi tyystin saamatta.³²⁷ Palkkiokäytäntö ei näytä herättäneen närää työväestön keskuudessa. Sen edustajat pitivät porrastettua joulurahaa hyvänä keinona työaikakurin parantamiseksi.³²⁸

Joululahjapalkkiota maksettiin Paraisten yhtiön työläisille samoin kontrolliperiaattein vielä 1960-luvulla. Kun kuitenkin myös palkkion nimellisarvo oli pysynyt vuodesta toiseen jokseenkin samana, inflaatio oli syönyt sen vähiin. Vuonna 1962 joulurahaa päätettiin työntekijäin pyynnöstä korottaa mutta vain näön vuoksi. Yhtiön johdossa katsottiin palkkion menettäneen alkupe räisen tehtävänsä, koska luvattomia poissaoloja ei enää mainittavasti esiintynyt. Lisäksi STK oli omaksunut linjan, jonka mukaan teollisuusyritysten ei pitänyt maksaa merkittäviä etuuksia työehtosopimukseen sisältyvien lisäksi.³²⁹ Samassa yhteydessä lopetettiin toimihenkilöiden joulugratifikaationa maksettu kolmannentoista kuukauden palkka ja etuus muunnettiin normaalin kuukausipalkan korotukseksi.³³⁰ Ratkaisua lienee kiirehtänyt se, että tällainen lahjapalkkio olisi ollut työläs sovittaa valtakunnalliseen kollektiivisopimusmenettelyyn, jolla toimihenkilöidenkin työehtoja ryhdyttiin 1960-luvulla yhä laajemmin sääntelemään.³³¹

Paraisten yhtiön joululahjapalkkioiden historia voidaan nähdä pienenä esimerkkinä askelista palkkatyön yhteiskunnallisen normaaliuden vahvistumisessa. Modernia teollista aikakuria vahvistettiin ensin taloudellisella kiihokkeellä, joka oli kuitenkin sidoksissa tottelevaisuutta ja uskollisuutta edellyttä-

neeseen ja palkinneeseen ”moraalitalouteen”. Tällaiset ainekset väistyivät, kun työelämän suhteiden toimijat sisäistivät yhä vahvemmin normit, jotka sääntelivät näitä suhteita nimenomaan palkkatyösuhteina. Samalla työntekijöiden ja toimihenkilöiden raja madaltui.

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

TYÖELÄMÄN SUHTEIDEN JA HENKILÖSTÖHALLINNON INSTITUUTIT

‘Sosiaalisen’ alueen lohkeaminen

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

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

Muutos koettiin Lappeenrannassakin yhtiön väen asuntoalueilla. Pienillä asioilla oli vertauskuvallista merkitystä. Pääluottamusmies Aarne Salonen esitti sikäläisessä tuotantokomiteassa syyskuussa 1950, että yhtiö laittaisi

seuraavaksi talveksi luistinradan Tapiolan asuntoalueen lapsia varten. Bröckl suhtautui asiaan myönteisesti, kunhan luistelijat itse pitäisivät radan puhtaana lumesta. Joulukuussa 1967 tuotantokomitean työntekijäjäsen Tapio Kola tiedusteli mahdollisuuksia Kuuselan urheilukentän ja luistinradan kunnostamiseen lähinnä pienten lasten käyttöön. Bröckl totesi, että kentän kunnostus- ja huoltotyöt kuuluivat kaupungille ja kehotti kääntymään kaupungin puoleen tässä asiassa.³³²

Asujaimisto otti tällaiset arkiset muutokset vastaan todennäköisesti sekavin tuntein. Käsitukset siitä, mitkä asiat kuuluivat yhtiön ja mitkä kunnan ja valtion tehtäviin, näyttävät kuitenkin melko nopeasti mukautuneen muutuviin vastuunjakoihin. Paraisten yhtiön sekä Turun molempien yliopistojen sosiologian laitosten yhteistyöllä tehtiin 1970-luvun puolivälissä haastattelututkimus siitä, miten paraislaiset näkivät yrityksen ja yhdyskunnan suhteen. Se, että niin urheilukentät kuin lasten päivähoitokin olivat tulleet kunnan hoidettaviksi, vastasi valtaosan käsityksiä yhtiön ja kunnan toimialoista. Vaikutusvaltaansa yhdyskunnan asioihin yhtiö ei kuitenkaan ollut haastateltujen mielestä menettänyt. Lähes kaksi kolmesta haastatellusta ja melkein jokainen (ilmeisesti kunnallisessa) luottamustoimessa toimiva torjui väitteen, jonka mukaan ”PK:lla ei juuri ole mahdollisuuksia vaikuttaa kunnalliseen päätöksentekoon”. Tosin vain neljäsnes oli sitä mieltä, että yhtiö päätti kauppalan asioista enemmän kuin kauppalan valtuusto.³³³

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

Erik Sarlin tuli toimitusjohtajaksi vuonna 1955. Emil Sarlin kuoli seuraavana vuonna, minkä jälkeen poika rohkeni uudistaa organisaatiota. Uudistus merkitsi silloisten käytäntöjen formalisoimista ja siten rationalisoimista pikemmin kuin vanhojen rakenteiden korvaamista uusilla. Yhtäältä keskushallintoa vahvistettiin funktiojaon pohjalta. Sen eri toimintoja johtivat hallintojohtaja, talousjohtaja, tekninen johtaja, myyntijohtaja ja ostojohtaja. Toisaalta paikallishallinnot muotoutuivat aiempaa kiinteämmin kukin omaksi, isännöitsijän johtamaksi yksikökseen. Yhtiö esiintyi näin edelleen vahvasti paikallisena toimijana, mutta saattoi entistä enemmän punnita sosiaalisten toimintojen kustannuksia ja hyötyjä liiketaloudellisen rationaalisuuden kannalta sekä tehtävänrajoituksia suhteessa muihin paikallisiin toimijoihin.³³⁴ Säännöllisesti pidetyt isännöitsijäkokoukset – paikallisjohtajien ja keskushallinnon neuvonpidot – osoittivat paikallisille käytännöille yhteiset suuntaviivat. Tämä koski myös henkilöstöasioita, jotka kuuluivat yhtiön hallintojohtajaksi ylennetyn Thomassonin tehtäväkenttään.

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

“ ‘Historiallis–maantieteellisestä mallista’, jossa tehdasyksiköt olivat suuria ja tehdaspaikkakuntien paikallinen johto oli itsenäinen, siirryttiin toisenlaiseen organisaatorakenteeseen. Päätöksenteko ja operatiivinen toiminta perustuisi ‘lopputuotteen ominaisuuksiin’, eikä kuten aikaisemmin fyysiseen tuotantoon ja tuotantopaikkakuntaan.”³³⁵

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

Eniten puhetta, paperia ja puuhaa synnyttivät vuonna 1972 pääjohtajaksi tulleen Sakari T. Lehdon organisaatiomuutokset. Taylorismin kritiikkinä kehiteltyjen uusien amerikkalaisten management-oppien mukaan “muutoksen johtaminen”³³⁶ edellytti, että tulosvastuu läpäisi organisaatiota ja muodostui kaikkien toimijoiden ohjenuoraksi. Tämä Lehdon korostama hajauttaminen ei liittynyt kansallisen ja paikallisen ulottuvuuteen – puhumattakaan, että se olisi merkinnyt paikallisyhteisöllisten tehtävien elvyttämistä. Lehdon tultua johtoon tällaiset tehtävät määriteltiin aiempaa määrätietoisemmin yritystoimintaan kuulumattomiksi kustannusrasitteiksi ja joustavuuden esteiksi.³³⁷

Henkilöstöhallinnon kehkeytyminen

Työnantajien sosiaalisen toiminnan kehittäminen “aktiiviseksi henkilökuntapolitiikaksi” esiintyi STK:n sosiaaliosaston tavoitteenasetteluissa jo 1940-luvun lopulla.³³⁸ Elinkeinoelämän järjestöjen vuonna 1953 perustama Tehokkaan tuotannon tutkimussäätiö edisti amerikkalaisperäisten liikkeenjohdon oppien ja niiden osana henkilöstöhallinnollisten ideoiden välittymistä Suomeen. Säätiön yhteistyökumppaneihin kuuluivat kauppar korkeakoulut, vuonna 1946 toimintansa aloittanut Teollisuuden työnjohto-opisto (vuodesta 1969 Johtamistaidon opisto) sekä Rastor, vuonna 1950 Teollisuuden työtehohiiton tilalle perustettu rationalisointialan konsultti- ja koulutusyritys. Säätiö järjesti vuonna 1958 ensimmäiset “liikkeenjohdon täydennyskoulutuskurssit”, joista Liikkeenjohdon instituutti LIFIM katsoo toimintansa alkaneen. Amerikkalaisten kouluttajien hankkimiseksi Suomeen ja suomalaiskouluttajien viemiseksi oppiin Yhdysvaltoihin säätiö sai taloudellista tukea Ford Foundationilta.³³⁹

Vuosina 1956–57 tehtyjen kyselytutkimusten mukaan vain muutamissa harvoissa suomalaisyrityksissä henkilöstöhallinnolliset tehtävät oli suunnitelmallisesti organisoitu. Tällaisen organisoinnin läpimurtovaihe oli runsaat kymmenen vuotta myöhemmin. Työnantajain keskusjärjestöjen asiamiehet ja yritysten henkilöstöspesialistit loivat yhteistyönä 1970-luvun alussa kirjasarjan henkilöstöfunktion kehittämisohjelmasta, jota sitten varsin nopeasti toteutettiin yrityksissä. Useisiin yrityksiin perustettiin tuossa vaiheessa keskitetyt henkilöstöhallinto-osastot.³⁴⁰

Paraisten yhtiöön koko yrityksen kattava henkilöstöosasto perustettiin Erik Sarlinin viimeisessä, vuoden 1969 organisaatiouudistuksessa. Ongelma ja ratkaisu oli määritely esimerkiksi keväällä 1967 pidetyssä isännöitsijäko-

kouksessa funktionalistisesti. Koska henkilöstöasioita ei ollut koottu yhteen, niitä käsiteltiin organisaatiossa käytännössä liian korkealla: koko yhtiössä henkilöstöasioista vastasi talous- ja hallintojohtaja ja paikallistasolla isännöitsijät. Esimerkiksi kelpaavia menettelytapoja oli tässäkin tapauksessa löydetty Ruotista.³⁴¹

Henkilöstöhallinnollisen funktion muotoutumiseen liittyivät sekä sen integrointi muuhun liiketoimintaan että sen sisäinen integrointi ja keskittäminen. Nämä tendenssit kehkeytyivät Lehdon kauden alkuvuosina. Helsingin Munkkiniemeen sijoitetun henkilöstöosaston johtoon Lehto kutsui diplomi-insinööri Helge Salusjärven, joka oli tullut 1950-luvun puolivälissä yhtiön palvelukseen rationalisointitehtäviin Lappeenrantaan. Salusjärvi on muistellut Lehdon alkuaian muutosta:

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

Tulosyksiköiden esikuntiin ei varattu erityisiä henkilöstöhallinnon resursseja, vaan tulosyksiköiden johto pidettiin sitten informaation avulla ajan tasalla. Näin jo alusta alkaen henkilöstöhallinnon asioissa pidettiin suoria yhteyksiä työpaikoille, ja siellä muodostuikin sitten laaja eri henkilöstöhallinnon sektoreitten yhdysmiesten kenttä. Tällaisia olivat mm. työntekijöiden työsuhteasiain hoitajat, toimihenkilöitten työsuhteasiain hoitajat, työhönottajat, päätyönopastajat eri työpaikoilla, koulutuspäälliköt tai koulutusyhdyshenkilöt, tiedotusyhdyshenkilöt, työsuojelupäälliköt, työterveyshenkilöstö, pari lääkäriä ja kymmenkunta työterveyshoitajaa, palkkahallinnon hoitajat tai sanoisinko palkanlaskijat (palkanlaskenta kuului silloin myös tähän keskitettyyn henkilöstöhallintoon) ja henkilöstöpalveluasioitten hoitajat (siihen sisältyivät tavallaan nuo vanhat sosiaalipäälliköiden tehtävät). Pienillä toimipaikoillahan näitä tehtäviä oli yhdistetty samalle henkilölle tai niitä hoidettiin sitten oman toimen ohella. Tärkeintä oli se, että kullakin toimipaikalla oli henkilö, joka tavallaan vastasi näistä eri henkilöstöhallinnon sektoreista.

Suurin pirtein vuosittain pidettiin näille eri yhdyshenkilöille päivän, parin palaveria. Ne olivat joko koulutustilaisuuksia tai uusien järjestelyjen, uusien asioiden sisäajotilaisuuksia. Tähän keskitettyyn henkilöstöhallintoon sisällytettiin silloin maaliskuun alussa 1973 sisäisen viestinnän ohella myös ulkoinen viestintä ja PR-toiminta, ja vasta muutaman vuoden kuluttua ne erotettiin sitten ihan omaksi osastoksi oman viestintäjohtajan alaisuuteen.”³⁴²

Kari Liljan mukaan kansainväliset mallit siirtyivät suomalaisyrityksiin varsin suoraan: "Suomessa ei uhrattu voimavaroja omaehtoiseen kehittäelytyöhön, vaan uudistuksen linjat kopioitiin ulkomaisten ja joidenkin suomalaisten pioneerirytysten hyväksi havaituista käytännön toteutuksista. Uudistuksen toimeenpano tapahtui nopeasti ja ilman pitkien perinteiden aiheuttamaa kitkaa."³⁴³ Muutoksen arviointia hankaloittaa kuitenkin se, että management-opeilla ja niiden omaksujilla ja opettajilla on taipumus tehdä jyrkkä raja siihen, miten asiat olivat "ennen", ja kuvata menneisyys uusia haasteita kirkastavaksi karikatyyriksi. Tämä modernistinen ajattelutapa on tutkimuskohteena kiinnostava ja tärkeä, mutta sitä ilmentäviä dokumentteja ei voida välttämättä pitää pätevinä historianesityksinä. Näyttää siltä, että Paraisten yhtiön henkilöstöhallinnollisessa uudistuksessa perinteet vaikuttivat, eivätkä vain kitkana ja muutosvastarintana, vaan myös muutoksen edellytyksinä, ja sulautuivat muutoksessa uusiin käytäntöihin.

Paraisten Kalkin ensimmäisessä henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa vuodelta 1973 henkilöstöpolitiikan keskittämistä perusteltiin yritysorganisaation hajautuksen aiheuttamana välttämättömyytenä. Henkilöstöhallinnollisia käytäntöjä oli kuitenkin kehitetty jo osana tätä edeltäneitä uudistusvaiheita. Niissä tehokkuus oli vielä yhdistetty koko yritysorganisaation hierarkkiseen keskitykseen. Henkilöstöhallinnollisen funktion kehkeyttäminen ja keskittäminen oli yhdeltä osalta tuotannollisen rationalisoinnin laajennusta. Se oli myös vastaamista työntekijäin ja liikkeenjohdon suhteita koskeneisiin ongelmiin. Kummaltakin kannalta kysymyksenasettelujen jatkuvuudet 1950-luvun jälkipuolelta 1960- ja 1970-lukujen taitteeseen ovat merkityksellisiä.

1950-luvun jälkipuolella tuotantoprosessin häiriöttömyys korostui näkökulmana, joka yhdisti konevoiman ja työvoiman käsittelyä. Tuotantokoneiston kunnossapitofunktio asetettiin uudenlaisen huomion kohteeksi. "Palokuntamaisesta" otteesta, puuttumisesta asioihin vasta vian ilmetessä, siirryttiin häiriötä ennakoivaan ja ehkäisevään toimintatapaan.³⁴⁴ Samoihin aikoihin työn rationalisoinnin näkökulma laajeni työsuorituksista *työvoiman valikointiin*.

Psykologiset testit oli otettu Suomessa käyttöön ensin valtionrautateillä. VR:n psykoteknillinen laboratorio perustettiin vuonna 1922 testaamaan ennen kaikkea veturimiesoppiin tulevia nuorukaisia.³⁴⁵ Paraisten yhtiö alkoi käyttää soveltuvuustestejä 1950-luvun lopulla Paraisilla ja Lappeenrannassa. Aluksi tutkittiin erityistaitoa ja -tarkkuutta vaativien töiden tekijöitä, kuten trukin-, nosturin- ja kaivinkoneenkuljettajia. Testattavat olivat tavallisesti jo yhtiön palveluksessa ja kokeilla selvitettiin heidän soveltuvuuttaan vaativampiin tehtäviin. Asiantuntijat saapuivat Helsingistä Työterveyslaitoksen psykologiselta osastolta testatakseen muutamia kymmeniä työntekijöitä parin päivän aikana kirjallisten tehtävien ja yksilökokeiden avulla. Lappeenrannassa tällainen erityisryhmien testitilaisuus järjestettiin viidesti vuosina 1959–66 ja testattuja oli yhteensä 150. Esimiestehtäviin valittavia lähetettiin toisinaan Työterveyslaitokselle testattavaksi.

Lappeenrannan rationalisointi- ja työsuhteasioita hoitanut Helge Salusjärvi päätteli kuitenkin 1960-luvun alussa, että soveltuvuustestausta piti laajentaa. Oli riittämätöntä valikoida väkeä teknisesti vaativiin tehtäviin. Piti

löytää myös ne, jotka sopeutuisivat monotoniseen kolmivuorotyöhön, eritoten Lappeenrannan vuorivillatehtaan pakkaustyöhön, jossa vaihtuvuus oli huolettavan suuri. Työterveyslaitoksen psykologisen osaston johtajan Sauli Häkkinen myötävaikutuksella huomio kohdistettiin nyt niihin, jotka jäivät teknisen lahjakkuuden testeissä miinuksen puolelle. Työterveyslaitos antoi vuorivillatehtaan työhönottajalle muutaman päivän koulutuksen ja eräitä perusteita käytettäväksi monotoniseen työhön soveltuviin henkilöiden valinnassa. Melko pian soveltuvuustestaus laajennettiin kaikkiin vuorivillatehtaan uusiin työntekijöihin.

Salusjärvi totesi Lappeenrannan kokemusten pohjalta vuonna 1966 isännöitsijäkokoukselle laatimassaan, koko yhtiön työhönoton kehittämistä käsitelleessä muistiossaan, että hyvin hoidettu työhönotto tuotti nopeasti taloudellisia tuloksia. Vaihtuvuus väheni ja samalla sen aiheuttama koulutus ja opetus. Pysyvän työvoiman ammatillinen pätevyys lisääntyi. Oikeaan tehtävään sijoitettuna ihminen työskenteli paremmin. Myös työmaahenki parani – huono henki purkautui tavallisesti ”palkkapaineena”, Salusjärvi arvioi. Eri-tyisen ajankohtaiseksi työhönoton systematisoinnin teki hänen nähdäkseen pari muuta seikkaa. Työvoimaa oli runsaasti tarjolla, mikäli mahdollisesti taroituksenmukaisen valikoinnin. Työhönottettavat olisivat yhtiön palveluksessa vielä 1970- ja 1980-luvuilla, jolloin työvoimasta ilmeisesti tulisi pula. Oli tärkeää varmistaa, että yhtiön palveluksessa olisi silloin pysyvää, pystyvää väkeä. Toisaalta työntekijäin irtisanomissuojan vahvistuminen teki aiempaa hankalammaksi päästä eroon heikosta työvoimasta. Testien avulla voitaisiin estää tällaisen työvoiman palkkaaminen. Isännöitsijäkokouksessa sovittiin testauksen laajentamisesta ja tehostamisesta Salusjärven esittämien näkökohtien mukaisesti.³⁴⁶

Myös *työntekijäin sitouttamista* yrityksen tavoitteisiin ryhdyttiin pohtimaan osin uusin painotuksin 1950-luvun lopulla. Aiempaa sodanjälkeistä kautta selvemmin muotoiltiin tavoite, että yritysjohton oli vahvistettava luottamusjärjestelmästä ja tuotantokomiteoista riippumattomia yhteyksiä työntekijöihin. Kokemustaustana ei ollut ammattiyhdistysliikkeeseen sidonnaisten edustuskäytäntöjen vahvistuminen vaan pikemmin SAK:laisen ammattiyhdistysliikkeen heikentyminen ja hajoaminen näennäisesti voitollisen vuoden 1956 yleislakon jälkeen³⁴⁷. Tuon vaiheen pohdinnoissa ilmeni dualismi: tähdennettiin, että lakeihin ja työehtosopimuksiin perustuvia menettelyjä oli noudatettava, mutta myös tarkasteltiin ammattiyhdistystä ja luottamusmiehiä varsinaisen yritys yhteisön ulkopuolisina toimijoina. Vuonna 1959 rakennusalalla, joskaan ei rakennusaineteollisuudessa, käydyn lakon jälkeen isännöitsijäkokous keskusteli Thomassonin alustuksen perusteella sekä työnantajapuolen edustajien neuvotteluteknisten ja -taktisten taitojen parantamisesta että yritysjohton näkökantojen saattamisesta työntekijäin tietoisuuteen. Ongelmaksi oli havaittu, että tuotantokomiteoiden käsittelemät asiat tulivat työntekijäin tietoon yritysjohtolle epäedullisessa valossa. Ratkaisuna pantiin vireille suunnitelma yhtiön paikallisista tiedotuslehdistä, jotka täyttäsivät konkreettisempaa informaatiotehtävää kuin koko yhtiöyhteisön yhteenkuuluvuutta vaalinut PK-lehti. Mikäli ammattiosasto tai luottamusmiehet vaatisivat palstatilaa tiedotuslehdessä, tämä piti torjua ja vastata, että kyseessä oli ”kokonaan yri-

tyksen lehti”. Lehden käyttämistä esimerkiksi marttojen ja puulaakiurheilun tiedotukseen sen sijaan pidettiin mahdollisena.³⁴⁸ Paikalliset tiedotuslehdet toteutuivatkin, mutta vasta 1960–70-lukujen taitteen jälkeen.

Yhtiön hallinnossa ja esimerkiksi isännöitsijäkokouksissa keskusteltiin useaan otteeseen 1960-luvulla, miten yhtiö pystyisi välittämään työntekijöille heitä yhtiön tavoitteisiin lähentävää tietoa. Yhtiön johdossa vahvistui näkemys, että yhtiöyhteisön jäsenyyteen perustuvaa osallistumismuotoa tarvittiin, mutta se ei voinut onnistua riippumattomasti järjestösopimuksiin ja lakeihin perustuvista edustuskäytännöistä ja niissä toimineista työväenjohtajista. 1960-luvun puolivälissä alkoi näkyä enteitä SAK:laisen ammattiyhdistysliikkeen eheytyemisestä ja voimistumisesta. Yhtiön henkilöstöasioista vastanneet joutuivat myös havaitsemaan, etteivät heidän toiveensa kommunistien syrjäytymisestä Paraisten työväen johdosta täyttyneet. Yritysdemokratia nousi kansainväliseksi keskustelunaiheeksi. Muissa Pohjoismaissa – merkittävimmin Norjassa – syntyi kokeiluja ja myös vakiintui käytäntöjä, joissa työorganisaation ”sosiooteknisiin” uudistuksiin nivoutui ammattiyhdistysten ja luottamusmiesten osallisuus. Suomessa eduskuntavaalit päättyivät keväällä 1966 vasemmiston suureen vaalivoittoon, ja vaalien jälkeen muodostetun ”kansanrintamahallituksen” pääministeri Rafael Paasio antoi suomalaiselle yritysdemokratiakeskustelulle sysäyksen puheellaan Helsingin Valmetin telakan työläisille lokakuussa 1966. Paraisten Kalkki oli yksi niistä suomalaisyrityksistä, joissa yritysjohto ryhtyi etsimään yrityksen ja henkilöstön yhteisiä etuja korostavia vastauksia talouselämän valtasuhteita koskeneisiin haasteisiin.

Yhteistoiminta

Yritysdemokratia voitiin 1960-luvun lopulla ja 1970-luvun alussa ymmärtää monin eri tavoin. Se saattoi tarkoittaa radikaalia vaatimusta taloudellisten valtasuhteiden muuttamisesta tai yritys yhteisön harmonian edistämistä. Paraisten Kalkki samoin kuin esimerkiksi Enso-Gutzeit kehittivät 1970-luvun alussa yhteistoimintamuotoja antaakseen yritysdemokratialle yritys yhteisöllisen, henkilöstöhallinnollisia tavoitteita palvelevan sisällön. Nämä toimintamuodot olivat myös vastaus työelämän suhteissa jo tapahtuneisiin muutoksiin. Yhtiön ”oman” yhteistoimintajärjestelmän oli määrä toimia erillään edunvalvontajärjestelmästä, mutta samalla vähentää siinä artikuloitavia ristiriitoja. Tässä suhteessa yhteistoimintaa pohjustivat työelämän suhteiden työpaikkatason muutokset, jotka toteutettiin järjestösopimuksin ja laein 1960-luvun lopulta alkaneen tulopolitiikan ajan ensi vuosina.

1960-luvun lopulle saakka, kuten Lilja yleistää, työpaikkatason sopimuskiistojen hoito oli yrityksissä paljolti delegoitu työnantajaliitoille ja ”paikallisten erimielisyyksien käsittelyyn käytetty aika pyrittiin työpaikkatasolla pitämään mahdollisimman pienenä”.³⁴⁹ Delegoivan toimintatavan edellytykset heikkenivät, kun 1960–70-lukujen taitteessa luottamusmiesjärjestelmää vahvistettiin ja 1970-luvun alkuvuosien monivaiheinen työsuojelu-uudistus toi työpaikoille erityiset työsuojeluvaltuudet. Samaan aikaan lisääntyivät paikalliset konfliktit, ennen muuta suurten teollisuustyöpaikkojen ”villit” lakot.

Myös Paraisten Kalkin työmailla oli vuosina 1971–73 useita työnseisauksia, joko osana rakennustyöläisten liiton laajempia palkkataisteluita tai – erityisesti Paraisten sementtitehtaalla touko–kesäkuussa 1972 – paikallisina konflikteina. Paikallisen liikehinnan yhtenä syynä olivat SAK:n sisäiset kamppailut sosiaalidemokraattien ja kommunistien välillä ja asiallisesti vaikei muodollisesti kahtiajakautuneen kommunistisen puolueen enemmistö- ja vähemmistösuunnan kesken. Kuitenkin jo se, että konfliktit lisäsivät yritysten henkilöstöpoliittista toimeliaisuutta, osoittaa, etteivät yritysjohtajat selittäneet niitä vain puoluepolitiikalla. Siihen eivät tyytyneet Paraisten Kalkin johtajatkaan, vaikka heidän yhtiönsä keskuspaikkakunnalla Paraisilla työntekijöiden ammattiyhdistystoimintaa johtivat tulopolitiikan tuominneet vähemmistökommunistit.

Ongelmat yhdistettiin osin työvoimapulaan, joka oli 1970-luvun alussa Paraisten yhtiössä, kuten monessa muussakin yrityksessä, merkittävä henkilöstöpolitiikan motiivi. Se ei ollut sitä ainoastaan työvoimasta käydyn kilpailun vuoksi vaan myös sitä kautta, että työvoimapulan todettiin lisäävän työntekijäin kollektiivista voimaa ja palkka-aktioiden mahdollisuutta. Konfliktien syitä etsittiin kuitenkin myös työnantajapolitiikan virheistä ja puutteista. Kun yhtiö vuonna 1970 varautui STK:n ohjeistuksen pohjalta villoihin lakkoihin, isännöitsijöitä kehoitettiin nopeasti poistamaan mahdolliset paikalliset syyt ”oikeutettuun tyytymättömyyteen”. Konfliktien ehkäisemiseksi oli etsittävä teitä ”hedelmälliseen yhteistoimintaan”; tämä ymmärrettiin ”yritysdemokratiaksi”.³⁵⁰ Analysoidessaan Paraisten sementtitehtaalla kevätkesällä 1972 käydyn työtaistelun opetuksia yhtiön johto piti mahdollisena, että työnantajapuoli oli ”syyllistynyt useisiin ja ehkä jopa karkeisiin virheisiin”. Yhtiö oli ilmeisesti siihen asti käsitellyt työelämän asioita ”liian rutiininomaisesti”. Johtoon juuri astunut Sakari T. Lehto halusi selvitetävään järjestelmiä ja kokemuksia muissa suomalaisissa ja pohjoismaisissa yrityksissä sekä tieteen uusinta antia. Ongelmaan oli löydettävä uudet ratkaisut.³⁵¹

Uusia ratkaisuja oli tosiasiaa jo etsitty. Lehdon ensimmäisiä tehtäviä maaliskuussa 1972 oli kutsua ensimmäiseen kokoukseen yhtiön yhteistyökomitea. Sen perustaminen oli pantu vireille osana Sarlinin vuoden 1969 organisaatiouudistuksen edellyttämää henkilöstöpolitiikan keskittämistä. Uusia toimintamuotoja valmisteltaessa esillä olivat olleet sekä ruotsalaiset ja norjalaiset työelämäkokeilut ja kokemukset että käyttäytymistieteelliset näkökohdat.³⁵²

Vuoden 1966 alussa Sarlin esitti isännöitsijäkokoukselle, että yhtiön eri tuotantopaikkakuntien tuotantokomiteat alkaisivat kokoontua kerran vuodessa yhteiseen kokoukseen. Vuorineuvoksen tietojen mukaan Ruotsissa esimerkiksi Höganäs-Billesholms Ab:ssä tällainen menettely oli osoittautunut hyödylliseksi. Isännöitsijäkokous päätteli, että kokouskäytäntö olisi käynnistettävä ”työntekijöiden nykyisellä edustuksella, jota emme voi parantaa, jos emme etsi yhteistyötä”. Vasta sen jälkeen kun ”yhteys on saatu aikaan voidaan odottaa työntekijöiden oivaltavan, että heidän tulee valita edustajia, joiden kanssa yhteydenpito on kitkatonta”.³⁵³ Ajatuskulku toistui asiasta tämän jälkeen tehdyissä muistioissa.³⁵⁴ Työnantajan edustajien oli pohdittava syitä työntekijäin ”meille usein käsittämättömään, negatiiviseen asennoitumiseen”. Toisaalta pidettiin selvänä, että tällainen asennoituminen johtui yritystoiminnan taloudellisia edellytyksiä koskevasta tietämättömyydestä ja olisi korjatta-

vissa tällaisen tiedon avulla.

Tuotantokomiteoiden ensimmäinen yhteinen kokous pidettiin Paraisilla helmikuussa 1967. Kokoukseen valmistautuessa yhtiön johdossa arveltiin, että työntekijäin edustajat olisivat epäluuloisia ja uskoisivat työnantajan ajavan näillä keinoin omia tavoitteitaan: ”tehokkuuden lisäämistä suuremman työpanoksen avulla, oman taloudellis-poliittisen katsomuksen ujuttamista”. Erityistä huomiota piti näin ollen kiinnittää yritysjohdon jakaman tiedon vastaanotettavuuteen. Yleistä taloudellista tilannetta valaiseva alustus hankittiin vuonna 1959 perustetusta Taloustieto-yhdistyksestä, minkä uskottiin antavan tiedolle neutraalimman ja helpommin hyväksyttävän ilmeen.³⁵⁵

Kokeiluluonteinen informaatiokokous onnistui yhtiön johdon mielestä niin hyvin, että kokouksia päätettiin jatkaa. Asetelma oli kuitenkin herkkä. Suunnitellessaan seuraavaa, vuoden 1968 alussa Lappeenrannassa pidettävää kokousta yhtiön johto ja isännöitsijät pohtivat, voitaisiinko työntekijöille myöntää heidän pyytämänsä oikeus esittää kysymyksiä yritysjohdon edustajien selostusten johdosta. Sopivana ei pidetty sitä, että työntekijäedustajat olisivat kysyneet jotakin suoraan esitelmien pohjalta. Kysymyksiä voitaisiin esittää siten, että ne olisi ennalta hyväksytty asianomaisten tuotantokomiteoiden nimiin. Myös kysymysten aihepiiri rajattiin: ”Työnantaja- ja muista työehtosopimusta koskevista kysymyksistä ei voida keskustella, mutta kyläkin kaikesta viihtyvyyteen, teknisiin kysymyksiin ja kehitykseen liittyvistä sekä muista tuotantokomitean toimivaltaan kuuluvista asioista, jotka esitetään rakentavassa hengessä.”³⁵⁶

Yksisuuntaisesta viestinnästä jouduttiin pian luopumaan ”sisäiseksi yhteistyöksi” ja sittemmin lyhyesti ”yhteistyöksi” kutsutuissa käytännöissä. Ensimmäisistä tuotantokomiteoiden yhteisistä kokouksista yhteistyökomitean aikaan kantautui kuitenkin kaksi keskeistä periaatetta. Ensimmäinen oli yritystaloutta yleisesti ja oman yhtiön taloutta erityisesti koskevan tiedotus- ja valistustehtävän korostaminen. Toiseksi yritysjohdo halusi tehdä selvät työnjolliset rajat, ei ainoastaan liikkeenjohdollisen päätöksenteon ja erilaisten henkilöstön osallisuuden perustuvien toimintojen välille, vaan myös yhteistyön ja edunvalvonnan välille.

Vuoden 1970 alussa, yhtiön organisaatiouudistuksen toteutusvaiheessa, Sarlin asetti hallintoyksikön sisäisen projektiryhmän valmistelemaan yhteistyömenettelyä. Ryhmää veti yhtiön tiedotusasioita hoitanut Egil Essén. Se aloitti työnsä yritysdemokratiakomitean mietinnön jättämisen aikoihin, ja sen esitys valmistui samoihin aikoihin kuin työmarkkinajärjestöjen sopimus yrityksen sisäisestä tiedotustoiminnasta, joulukuussa 1970.³⁵⁷ ”Projektit” olivat yhtiön hallintoon muutamaa vuotta aikaisemmin omaksuttua käytäntöä ja puhetapaa.³⁵⁸ Hallinnon sisäinen projekti ei kuitenkaan tässä asiassa riittänyt turvaamaan toteutusta, vaan projektiryhmän esityksen mukaisesti Sarlin asetti joulukuussa 1970 laajemman ”yhteistyöprojektiryhmän”. Siihen tulivat mukaan henkilöstöryhmien edustajat, myös vaikutusvaltaiset työntekijäin pääluottamusmiehet, vähemmistökommunisti Erkki Mäki Paraisilta ja sosiaalidemokraatti Tapio Kola Lappeenrannasta. Tätä projektiryhmää johti hallinnollinen johtaja Jürgen Schmidt, jonka Emil Sarlin oli vuonna 1949 kiinnittänyt

rationalisointityöhön Paraisille, ja Essén toimi sihteerinä.³⁵⁹

Laaja projektiryhmä sai aikaan yksimielisen mietinnön joulukuussa 1971, ja uusi organisaatio rakennettiin sen mukaiseksi. Pääasiassa tuotantopaikkakunnittain organisoitujen tuotantokomiteoiden ylä- ja alapuolelle luotiin – jo keskushallinnon sisäisen työryhmän ehdottamalla tavalla – uudet yhteistoimintaelimet. Koko yhtiön kattavaan yhteistyökomiteaan tuli 18 jäsentä siten, että työntekijöillä, toimihenkilöillä ja johdolla oli kullakin kuusi edustajaa. Toimihenkilöt saivat siten vahvemman edustuksen kuin Essénin ryhmä oli kaavailut. Henkilöstöryhmien edustajat valittiin vaaleilla, aluksi tuotantokomiteavaalien yhteydessä, ja edustajien valinnassa noudatettiin paikkakunnittaista suhteellisuutta. Työpaikoille, joilla oli vähintään 40–50 työntekijää, perustettiin työpaikkatoimikuntia. Yhtiö vastasi joulukuussa 1976 Turun kauppakorkeakoulun yritysdemokratiatutkijoille, että sen yhteistyöelimet olivat yhtiön yhteistyökomitea, 17 tuotantokomiteaa ja noin 50 työpaikkatoimikuntaa.³⁶⁰ Yhteistyökomitea piti yleensä neljä kokousta vuodessa, kuten tuotantokomiteatkin, kun taas työpaikkatoimikunnat kokoontuivat noin kerran kuukaudessa. Tuotantokomiteoiden yhteisiä vuosittaisia kokouksia jatkettiin Paraisten yhtiössä vielä yhteistyökomiteankin aikana, kunnes vuonna 1979 voimaantullut laki yhteistoiminnasta yrityksissä lakkautti koko tuotantokomiteaorganisaation.

Yhteistyöhön sisältyi paljon muutakin kuin näiden elinten kokouksia. Hallinnon sisäisiin toimintatapoihin 1960-luvun puolivälin jälkeen omaksuttu projektityöskentely laajennettiin henkilöstön edustukselliseksi osallistumismuodoksi. Yhteistyökomitean alaisuudessa yhtiön eri tuotantoyksiköiden henkilöstöryhmien edustajat saivat työskennellä moninaisten henkilöstöpoliittisten projektien ja työryhmien jäseninä. Aihepiirit ulottuivat 1970-luvulla tupakka- ja terveysvalistuksesta säästö- ja tuottavuuskampanjoihin, ja henkilöstöpolitiikan suuntaviivoja ja ohjesääntöjä muovattiin yhteistoimintaorganisaation alaisissa projektiryhmissä. Päätösvaltaa yhteistyökomitealla oli vain sellaisissa asioissa, joissa ”vastuunalainen instanssi” oli sen sille delegoinut³⁶¹. Projektit olivat tapa delegoida ilman, että vallanjaossa olisi tehty pysyviä muutoksia.

Samalla kun johtamistaidollista koulutusta laajennettiin suuresti tavoitejohtamisen (*management by objectives*, MBO) hengessä, myös yhteistyöorganisaatioon osallistuville työntekijöille ja toimihenkilöille järjestettiin koulutusta. Ensimmäinen, nelipäiväinen yhteistoimintaseminaari järjestettiin tammikuussa 1973 ja seuraava saman vuoden joulukuussa. Seminaarien sisällöstä vastasivat psykologit Lauri Pentti ja Yrjö-Paavo Häyrynen.³⁶² Yhtiön johdon oli ilmeisen tärkeätä vakuuttaa työntekijäin edustajat siitä, että yhteistoiminta oli tieteellisen asiantuntemuksen osoittama tarve eikä työnantajaintressien valekaapu.

Helppoa ei kuitenkaan ollut toteuttaa näkemystä, jonka mukaan yhteistoiminta lähti yhtiön eri toimijatahojen yhteisedusta ja poikkesi eri ryhmien erityisetuja ilmaisevasta ja niiden kompromisseja tekevästä edunvalvonnasta. Yhteistyökomitean henkilöstöedustajilta vaadittiin erilaisten roolien omaksumista. Luottamusmiehiin kohdistuneisiin ristiriitaisiin odotuksiin oli viitattu jo PK-lehden ensimmäisessä luottamusmiestoiminnalle omistetussa jutussa, pääluottamusmies Mäen haastattelussa vuonna 1969. Mäki halusi tehdä sel-

väksi, ettei luottamusmies ollut ristiriitojen puolueeton välittäjä, vaan työntekijäin edustaja. Vastapainoksi samassa henkilöstölehdessä numerossa STK:n Heikki Pärnänen kirjoitti yritysdemokratiasta, joka hänen mielestään oli ymmärrettävä yrityksen yhteisistä tavoitteista lähtevänä yhteistoimintana.³⁶³

Yhteistyökomitean henkilöstöedustajat koettelivat toisinaan sääntöä, jonka mukaan työehtosopimusjärjestelmään kuuluvia asioita ei saanut käsitellä yhteistyökomiteassa.³⁶⁴ Myös vuoden 1979 yhteistoimintalaki eli yt-laki haastoi Partekin yhteistyökäytännön. Laki poikkesi suuresti yritysdemokratiakeskustelussa näkyvimmin esillä olleista vaihtoehdoista. Työelämän valtasuhteiden perusteelliseen muutokseen tähänneet hankkeet lakaistiin sivuun, eikä laki perustanut uutta edunvalvontajärjestelmästä erillistä osallistumisjärjestelmää. Yhteistoimintamenettely synnytettiin SAK:n ja STK:n myötävaikutuksella, ja se rakentui työmarkkinoiden neuvottelu- ja sopimusjärjestelmän paikallisten ja työpaikkatasoisten toimijoiden ja käytäntöjen pohjalle. Melko pian yt-menettely kääntyi edustamaan henkilöstölle pikemmin uhkaa kuin vaikutusvaltaa. Käsite nousi julkisuuteen lähinnä työpaikkojen suurten supistusten uhatessa, jolloin yritykset olivat lain mukaan velvolliset neuvottelemaan henkilöstönsä edustajien kanssa.

Yt-lain säätämisen ja voimaantumisen aikoihin luottamusmiehet asettivat yhtiön oman yhteistyöorganisaation jatkon kyseenalaiseksi.³⁶⁵ Partekissa toimineet rakennustyöläisten liiton ammattiosastot pitivät marraskuussa 1979 Helsingissä yhteisen kokouksen, jonka mielestä yhteistyökomitea oli lopetettava "tarpeettomana päällekkäiselimenä, jonka laatimilla ohjelmilla ja suosituksilla ei ole sitovuutta ja merkitystä lain kannalta". Sen korvaajaksi ammattiosastojen edustajat ja pääluottamusmiehet esittivät yt-lain mahdollistamaa koko yrityksen yt-neuvottelukuntaa. Yhtiön johto halusi sitä vastoin säilyttää oman yhteistyökomitean. Sitäkin perustettiin yt-lailla, jonka tavoitteiksi tulkittiin "henkilöstön mahdollisimman laajapohjainen osallistuminen ja vaikuttaminen omaan työhön liittyviin asioihin". Ammattiosastojen kirjettä käsitellyt yhteistyökomitean kokous päättyi "erittäin vilkkaan keskustelun" jälkeen siihen, että komitea jatkaisi yhä toimintaansa.³⁶⁶

1980-luvun alussa muotoutui työnjako, jossa yhteistyökomitea jatkoi toimintaansa yt-lakiin perustuneiden "yt-osapuolten" paikallisten neuvottelumenettelyjen rinnalla. Henkilöstön edustajat pyrkivät esimerkiksi ryhmäkokouksillaan vahvistamaan ajattelua, jonka mukaan yhteistyökomiteassakin olivat edustettuina juuri "yt-osapuolet". Toisaalta yritysjohto käytti yhteistyökomiteaa edistääkseen uusien johtamisoppien mukaisia henkilöstön osallistumisen muotoja. Yhteistyökomitean tehtäväksi tuli tässä katsannossa silloittaa sopimusten ja lakien vaatimaa edustuksellista yhteistoimintaa ja jokapäiväisen työn sisältämää ja edellyttämää suoraa yhteistoimintaa.³⁶⁷ Laatuajattelusta tuli Suomessakin iskusana 1980-luvun alussa. "Japanin malliin" kuuluneet laatupiirit olivat sen tunnetuin sovellus. Partekin yhteistyökomitealle laatupiiri-ideaa esiteltiin vuonna 1980, ja vuonna 1982 yhtiössä ryhdyttiin järjestämään "TLKY"-toimintaa eli "työpaikan laatuajattelun kehittämistä yhteistyössä", mikä tarkoitti ennen kaikkea ns. laatukokouksia.³⁶⁸ Erityisen näkyvään ohjaustehtävään yhteistyökomitea ei näissä yhteyksissä yltänyt. Komitean työhön ja moniin sen alaisiin projekteihin osallistunut Paraisten teollisuustoimihenkilöi-

den luottamusmies Kurt O. Wiik kirjoitti yhtiön paikallisessa Paraset-lehdessä vuonna 1983, "ettei yhteistyökomiteaa juuri lainkaan tunneta 'kansan' keskuudessa".³⁶⁹

Partekin lukuisat organisaatiomuutokset, monialaistuminen, kansainvälistyminen ja konsernirakenteiden omaksuminen vaativat 1980–90-luvuilla yhteistoiminnan muotojen jatkuvaa uudelleenarviointia. Tätä edellytti myös lainsäädäntö. Yhteistoimintalakiin sisällytettiin vuonna 1990 säädökset konsernimuotoisten yritysten sisäisestä yhteistoiminnasta eli konserniyhteistyöstä. Vuonna 1994 Euroopan unioni hyväksyi direktiivin "eurooppalaisista yritysneuvostoista" (*European Works Councils, EWC*). Direktiivi edellytti, että useamassa kuin yhdessä Euroopan talousalueen maassa toimiviin yrityksiin oli joko sopimusteitse tai direktiivin sisältämien vähimmäisehtojen mukaisesti perustettava sisäisen tiedonkulun ja osallistumisen edustuksellinen järjestelmä. Suomessa säädökset tämän kansainvälisen konserniyhteistyön kansallisesta toteutuksesta sijoitettiin yhteistoimintalakiin. Partekissa, kuten lukuisissa muissa konserneissa, konserniyhteistyöstä sovittiin ennen direktiivin voimaantumista. 2.2.1996 solmittiin *Partek Personnel Meeting (PPM)* -sopimus, jonka osapuolina olivat konserninjohto ja direktiivin kattamissa maissa toimivien tytäryhtiöiden henkilöstön edustajat. 2000-luvulle siirryttäessä Partekilla oli EWC-direktiivin edellyttämän konserniyhteistyön lisäksi kansallista – kansallisen työoikeudenkin vaatimaa – konserniyhteistyötä Suomessa ja Ruotsissa.

Monikansallinen Partek, ensin rakennustuotantosidonnaisuuttaan monialaistumalla vähentänyt, sitten konepajayritykseksi profiloitunut konserni, on tämän tutkimuksen varsinaisen aikarajauksen ulkopuolella. Tätä vaihetta koskevien tietojen valossa voidaan kuitenkin tulkita aiempien yhteistoimintamuotojen merkitystä. Tuotantokomiteoiden ensimmäisestä yhteisestä kokouksesta vuonna 1966 alkaneet vapaaehtoiset yhteistoimintakäytännöt loivat ideologista pohjaa myöhemmälle kansainväliselle tai ylikansalliselle konserniyhteistyölle. Niin Suomessa kuin muuallakin henkilöstön osallistumiselle annettu merkitys oli vanhastaan kiistanalainen. 1980-luvulta lähtien vahvistui linja, jossa osallistuminen perusteltiin ja muovattiin *human resource managementin* osaksi. Esimerkiksi EU:n yritysneuvostodirektiivi jo sinänsä poikkesi 1970-luvulla tehdyistä suunnitelmista, jotka lähtivät eturyhmien keskinäisen sopimisen traditiosta. Direktiivissä korostui nimenomaan yrityksen (konsernin) sisäinen informaatio ja kommunikaatio.³⁷⁰ Tutkittaessa direktiivin soveltamista on havaittu, että useimmat monikansallisten yritysten johtajat pitävät yritysneuvostoja *human resource managementin* välineenä, harvat tosin erityisen tehokkaana. Keskeisenä kriteerinä on, missä määrin toimintamuoto on avuksi pyrittäessä vahvistamaan henkilöstön ymmärtämystä yritysjohdon päätöksiä kohtaan.³⁷¹ Juuri tämä näkökohta hallitsi Paraisten Kalkin "sisäisen yhteistoiminnan" käynnistämistä 1960-luvun lopulla.

Työntekijöiden asennemuutos oli yritysjohdon julkilausuttuna tavoitteena henkilöstön osallistumista edellyttäneissä kampanjoissa, jotka organisoitiin 1970-luvulla yhteistyökomitean avulla. Teollisuuden yleinen säästäväisyyskampanja ("laihialaiskampanja") vuosina 1975–76 ja Partekin oma, tosin pahinta kilpailijaa Lohjaa jäljitellyt tuottavuuskampanja vuosina 1978–79 liittyivät aloitetoiminnan traditioon. Ne kuvastivat kuitenkin myös sitä, että ns.

öljykriisiä seuranneessa taloustaantumassa elinkeinoelämän oli aiempaa helpompaa esittää kilpailukyky yhteisenä etuna. Valtakunnallisesti tätä muutosta todisti syyskuussa 1977 pidetty poliittisten päätöksentekijöiden ja eturyhmävaikuttajien kokous ja siinä vahvistettu konsensus, ”Korpilammen henki”. Partekin kampanjoissa oli merkillepantavaa eteneminen säästäväisyydestä tuottavuuteen – askel syvemmälle henkilöstön sitouttamisessa yritystaloudelliseen ajatteluun. Linjaa jatkoi 1980-luvun alussa laatuajattelun juurruttaminen.

Partekin toimitusjohtajan taloudelliset katsaukset yhteistyökomitealle toistivat 1970-luvun jälkipuolella vaatimusta, jonka mukaan ”meidän” oli muuttumalla mukauduttava uusiin olosuhteisiin, myös kotimaisen rakennustuotannon tulevaan hiipumiseen. Oli kuitenkin työlästä sovittaa yhteen muutosta ja turvallisuutta. Yhtiön henkilöstöpolitiikan perustavoitteeksi oli vuonna 1973 vahvistettu ”olosuhteiden sallimissa rajoissa luoda pysyviä, vakaita työsuhteita ja viihtyisä, turvallinen työympäristö sekä hankkia ja kehittää pätevä henkilöstö ja pitää työsuhteeseen kuuluvat taloudelliset edut korkeina”. Tampereen Nekalassa sijainneen elementtitehtaan sulkeminen vuonna 1977 sai sen henkilöstön vetoamaan tähän periaatteeseen katkeraan sävyyn ja kysymään, oliko ”ihmisystävällisen henkilöstöpolitiikan” korostuksella katetta.³⁷² Yhtiön tuottavuuskampanja tilivuonna 1978–79 viestitti osaltaan sanomaa, että muuttuminen oli turvallisuuden edellytys. Teemavuoden iskulauseesta järjestettiin kilpailu, jonka voitti nastolalainen Ari Lyden ehdotuksellaan ”Takaa tulevaisuutesi, nosta tuottavuutta”.³⁷³

”Liike-elämä vaatii nopeita päätöksiä. Kun joukot ylhäältä alas saakka käsittävät, mistä on kysymys, niin toivon mukaan silloin on tilaisuus nopeisiin päätöksiin”, Sakari T. Lehto sanoi vuonna 1984 sosiaalidemokraattien pää-äänenkannattajalle Demarille. Hänen haastattelunsa oli otsikoitu ”Yritysmailman outo lintu Partek. Yritysdemokratialla iskukykyä firmalle”. Partekin sisäisessä yhteistyössä oli aluillaan kokeilu, jossa yhteistyötä organisoitiin myös konsernitason ja paikallistason väliin, tulosyksikkötasolle. ”Tarkoitus on tuoda henkilöstölle entistä paremmin esiin ulkomaailman kylmät tosiasiat.” Lehtoa pelotti Ruotsin myötämäärämlain (*medbestämmandelagen*, 1977) malli. Hänen mukaansa se hidasti kohtalokkaasti yritysten päätöksentekoa. Lehdon kannattama yhteistyö – haastattelussa puhuttiin työväenlehdelle sopivasti ”yritysdemokratiasta” – toisi aivan päinvastaisen tuloksen. Yritysjohdolle kävisi mahdolliseksi reagoida nopeasti uusiin tilanteisiin, koska henkilöstö ymmärtäisi ratkaisujen välttämättömyyden.³⁷⁴

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

he ilmaisivat vahvasti tyytymättömyytensä aiemmin kannattamaansa keskitettyyn sopimusjärjestelmään ja sen taloudellisiin vaikutuksiin.³⁷⁵ Suomessakin elinkeinoelämän kilpailukykyvaatimusten voima vahvistui työelämän agendan määrittelemisessä, mutta konfliktinäkökulmasta suunta oli aivan päinvastainen kuin Ruotsissa. 1970-luvun jälkipuolella alkoi työelämän suhteiden epäpolitisoituminen. Tämä tarkoitti sekä markkina- ja yritystalouden ehtojen että kollektiivisen neuvottelu- ja sopimusmenettelyn hyötyjen pragmaattista tunnustamista. Partek oli esimerkki tästä muutoksesta.

YRITYS, HISTORIA JA ”ME”

Organisaation muutosta perusteltaessa luodaan kuvaa siitä, miten asiat olivat aikaisemmin. Eronteko menneeseen oli vahvasti julkilausuttu osa esimerkiksi Paraisten yhtiön 1970-luvun organisaatiomuutoksia. Sitä ilmaisi jo Paraisten Kalkin vaihtuminen Partekiksi, ensin yhtiön markkinointinimenä ja vuoden 1978 alusta virallisena nimenä. Muutoksesta puhuttaessa menneen kuvaan tuli sävyjä, jotka tarkemmin katsoen sopivat hankalasti yhteen. Managementopeista omaksuttiin tulkinta, että aiemmin työntekijöitä oli käsitelty kustannustekijänä, mutta ”nyt” ihminen ymmärrettiin yrityksen voimavaraksi. Samaan aikaan muutosjohtamisessa kuitenkin myös korostettiin, että kove-neva kilpailu vaati lopullista irtautumista paternalismista, jonka katsottiin hallinnee elämänmenoa entisinä aikoina.

Edellä on käynyt ilmi, ettei ihmisen keskeisyys tuotannossa ollut uusi johtamisopillinen ajatus, kun Paraisten yhtiö ja muut suomalaisyritykset organisoivat henkilöstöhallintonsa 1960-luvun lopulla ja 1970-luvun alussa. Yhtä lailla kestämaton on käsitys, jonka mukaan ennen vanhaan vallitsi paternalistinen idylli. Tulkintojen sisältämät myytit ja stereotypiat ovat kuitenkin kiinnostavia. Myyttistä ainesta sisältyy esimerkiksi toisiaan suuresti muistuttaviin kertomuksiin siitä, millaisia ovat olleet yhden tehtaan ympärille rakentuneet yhdyskunnat ja niiden patruunat. Näitä kertomuksia voitaisiin tutkia folkloristikan menetelmin. Se, miten muutoksen toimijat ovat muutosta perustelleensa tulkinneet historiaa, on kaiken kaikkiaan tärkeä näkökulma tutkittaessa muutosta. Tämän tutkielman perusteella on mahdollista esittää joitakin yleistyksiä siitä, miten yrityksen nimissä puhuttaessa on eri aikoina tulkittu menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta ja miten yritys ja siinä toimivat ihmiset on sisällytetty näihin tulkintoihin.

1970- ja 1980-lukujen murrosvaiheen näkökulmasta – markkinalähtöisen ajattelutavan korostuessa – oli helppoa päätellä, että tuotannon perspektiivi oli siihen asti hallinnut Paraisten yhtiön toimintaa. Mutta mitä tämä oli merkinnyt sen kannalta, millaisena historiallisena toimijana yritys esittäytyi ja miten miellettiin siinä toimineiden ihmisten suhde yrityksen toimijuuteen? Muutoksia oli tapahtunut tässäkin suhteessa yhtiön olemassaolon aikana.

Otto Moberg ja Emil Sarlin olivat kaikkea muuta kuin piittaamattomia markkinoista. Heidän liikeideansa ja henkilökohtaisen vaurastumisen strategiansa perustuivat kalkkituotteiden kasvavaan kysyntään. Erityisesti Sarlinilla ja monilla hänen aikalaisillaan tämä oli kuitenkin osa laajempaa näkemystä,

jossa historian kulkua hallitsi tuotannollisen rationaalisuuden kasvu. Tähän prosessiin sopeutuminen ja osallistuminen edellytti insinööritietoa. Modernin ja traditionaalisen suhde oli kuitenkin monitahoinen erityisesti työvoiman käytön, uusintamisen ja hallinnan kysymyksissä.

Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön kasvaessa suurteollisuusyritykseksi uutta työväestöä tarvittiin yhä enemmän sekä pysyviin että vuodenaikojen ja rakennushankkeiden mukaan vaihteleviin tilapäisiin työtehtäviin. Työorganisaation hierarkia ei voinut muotoutua isännän henkilökohtaiseksi vallaksi samalla tavoin kuin talonpoikaistaloudessa. Tuotannon teolliseen organisointiin kuului työväen mukauttaminen uudenaikaiseen ajan, tilan ja vallan järjestykseen. Maalaisen elämänmenon muotoja siirtyi kuitenkin uusiin toimintayhteyksiin. Tälle loi edellytyksiä jo se, että Paraisten yhtiön tarjoamasta teollisuustyöstä suuri osa oli entiseen tapaan taivasalla tehtävää raskasta ruumiillista työtä. Yhtiön johdollekaan teollisen järjestyksen luominen ei ollut vain työtehoa rajoittavien traditioiden murtamista vaan myös perinteisten kovan työn teon ja tottelemisen normien ylläpitämistä.

Myös uhkana koettu työläiskollektiivisuus kantoi vanhaa ja uutta. Työvoiman kasvavasta kysynnästä työväestölle koituneet valtaresurssit olivat siinä tärkeitä, mutta lisäksi vaikuttivat monet työmarkkinamekanismien ulkopuoliset vanhat ja uudet tekijät: kansanomaiset moraalikoodit, rahvaan totunnainen herrakauna, kansallinen tietoisuus, joka loi uusia tasavertaisen kansalaisuuden ideaaleja ja siten olevien sosiaalisten olojen arvostelun mittapuita, uusi sosialistinen luokkataisteluideologia, jolla oli yhteyttä vanhaan uskonnolliseen sanomaan siitä, miten kerran viimeiset tulevat ensimmäisiksi ja ensimmäiset viimeisiksi. Kielisuhteet tekivät Paraisten sosiaaliset jännitteet erikoisiksi. Tavallisesti ruotsinkieliset tehtaanjohtajat ja insinöörit toivat ulkopuolisina uuden järjestyksen suomenkieliseen maaseutuympäristöön. Paraisilla taas ”ulkopuolinen” suomenkielinen työväestö saapui uhkaamaan ruotsinkielisen saaristopitäjän vanhaa järjestystä ja – sosialismiin taipuvaisena – myös Kalkkivuori-yhtiön luomaa uutta järjestystä.

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

Eri maissa oli eroja siinä, missä määrin työntekijäin kollektiivinen toiminta oli mahdollista paternalististen käytäntöjen rinnalla. Ruotsista samoin kuin Norjasta on tuolta ajalta esimerkkejä työnantajapaternalismin ja ammattiyhdistysliikkeen rinnakkainelosta.³⁷⁶ Suomessa teollisuustyönantajat pystyivät pitäytymään toimintalinjassa, joka torjui ammattiyhdistysten osallisuuden työehtojen määrittämiseen. Heidän onnistui lujittaa tätä linjaa erityisesti talous-

laman ja lapuanliikkeen vuosina 1930-luvun alussa. Paternalistisen teollisuusyhteisön oli määrä tukahduttaa sosiaalisia ristiriitoja ilmaiseva toiminta. Tämä tavoite antoi paikallisille käytännöille nationalistisen ja historiallisen latauksen: Paraisten yhtiön vuorineuvoksen, insinöörien ja virkailijoiden näkemyksen mukaan kyse oli vuoden 1918 valkoisesta perinnöstä.

Toisen maailmansodan jälkeen paternalistiset periaatteet ja käytännöt elivät Paraisten yhtiössä edelleen, vieläpä monin tavoin vahvistuneina. Kuitenkin teollisuustyönantajat joutuivat tunnustamaan eturistiriidoista lähtevän toiminnan, ammattiyhdistysliikkeen, ja mukautumaan kollektiivisiin neuvotteluihin ja sopimuksiin. Ideaalia yrityksestä sen johdon hallitsemana yhteisönä muovasivat myös yrityksen kansallisen tehtävän uudet painotukset.

Jo 1920- ja 1930-luvuilla Kalkkivuori-osakeyhtiö esiintyi julkisuudessa kansallisena toimijana, joka täytti kansantalouden tärkeitä tehtäviä. Kotimainen kalkin- ja sementintuotanto pyöritti kansallisen vaurastumisen hyviä kehii: se yhdisti teollisuutta ja rakennustoimintaa, teollisuutta ja maataloutta, kotimarkkinateollisuutta ja vientiteollisuutta. Toisen maailmansodan jälkeen tällainen organistinen tai funktionalistinen tulkinta laajeni alaltaan, kasvoi monikehäiseksi ja sisällytti aiempaa selvemmin myös työntekijät osaksi yrityksen toimijuutta. Kukin täytti työnjaollista tehtävää kokonaisuuden osana. Tätä näkemystä sovellettiin yhtiön asemaan kansantaloudessa, paikallisten yksiköiden asemaan yhtiössä ja yksittäisten työntekijöiden ja toimihenkilöiden asemaan työorganisaatiossa. Sitä koettivat juurruttaa henkilöstöön erilaiset yhtiöyhteisöä rakentaneet "PK"-toiminnot, kuten 1940-luvun lopussa perustettu PK-lehti. Elimistö tai koneisto ja jokainen jäsen tai ratas toimivat yhä tehokkaammin ja rationaalisemmin. Tuotannollisen rationalisoinnin suurta valtavirtaa korostanut insinöörirajattelu auttoi tässä oikeuttamaan sekä hierarkkista työorganisaatiota että yksityistä yritystoimintaa. Jo 1930-luvun laman jälkeen Suomen teollisuusliitto, Paraisten yhtiön ja muiden kotimarkkinateollisuusyritysten talouspoliittinen etujärjestö, tähdensi ajavansa "yksityistaloudellisen rationalisoinnin" lisäksi myös "kansantaloudellista rationalisointia".³⁷⁷ 1950-luvun PK-lehden julkaisemissa yhtiön vuosikertomuksen tiivistelmissä korostettiin, miten vähäinen merkitys voitolla oli yrityksen aikaansaannoksissa.

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

Aiemmat argumentointitavat, joita yritysjohto oli käyttänyt yhtiöyhteisöä luodessaan ja ylläpitäessään, saivat väistyä. Henkilöstöhallinnon keskitetty organisointi ei sinänsä merkinnyt katkosta. Siinä laajennettiin funktionalistisen rationaalisuuden alaa yrityksen hallinnossa sekä vastattiin kollektiivi-

sen edunvalvontajärjestelmän lujittumisen asettamiin vaatimuksiin. Elimistön tai koneiston mallit eivät kuitenkaan enää kelvanneet kuvaamaan henkilöstön osallisuutta yrityksen toimijuuteen. Tähdennettäessä markkinavaatimusten ennakkointia ja niihin sopeutumista yritys oli nimenomaan markkinatoimija, jolla oli erilaisia menestyksen resursseja. Tästä asetelmasta henkilöstön ja yrityksen suhteeseen kohdistui ristiriitaisia paineita. Henkilöstön oli määrä sitoutua osaksi yritystä, ”meitä”, mutta sen oli myös oltava yrityksen niin määrällisesti kuin laadullisesti joustava resurssi. 1970-luvulla kehitetty yrityksen sisäinen yhteistoimintaorganisaatio suuntautui muuttamaan erityisesti henkilöstön edustajien ajattelutapaa niin, että molempia tavoitteita olisi mahdollista edistää yhtä aikaa.

Työelämän vaatimuksia määriteltäessä käsite *human resources* nousi 1970-luvulla kansainväliseen käyttöön.³⁷⁸ Partekissa ’henkilöstöresurssit’ alkoi esiintyä vuosikymmenen lopulla henkilöstöhallinnollisen työalan nimikkeenä. Käsitteellä voidaan viitata eri konteksteissa joko henkilöstön resursseihin tai henkilöstöön resursseina. Niin Partekin kuin muiden yritysten suosima ilmaus ”me” määräytyy näissä tapauksissa eri tavoin; edellisessä ”me” on laajempi ja sisältää henkilöstön, jälkimmäisessä ”me”, yritys, tarkastelee henkilöstöä välineenään. Identiteettiin ja yhteisöön viittaava pronomini ”me” on käynyt 1970-luvun jälkeen muutenkin aiempaa hankalammaksi.

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

Kysymys traditioista tunkeutui työelämää koskevaan keskusteluun, kun USA:ssa ja Länsi-Euroopassa kohosi 1970–80-luvuilla huoli ”Japanin mallin” voimasta. Kehittyi uudenlainen ”mallitietoisuus”. Siihen kuuluu jatkuva vertailu joko yleispätevän *best practicen* tai oman erityisvahvuuden tunnistamiseksi. Niinsanottuun uusinstitutionalismiin tukeutuva keskustelu erilaisista kapitalismin malleista³⁷⁹ on kyseenalaistanut näkemystä, joka pitää traditioita vain menneen rasitteina ja jäykkyyden lähteinä, kuten uusliberalismi vahvoine konvergenssiteeseineen on tehnyt. Monet keskustelijat ovat päättelleet, että traditioilla on myönteisiä merkityksiä, kun yritykset koettavat henkilöstöpolitiikassaan edistää yhtä aikaa sekä joustavuutta että sitoutumista. Anglosaksista markkinaperusteisuutta vastaan on asetettu japanilainen yhtiöyhteisöllisyys ja saksalainen ammattiperusteisuus,³⁸⁰ joskin 1990-luvulla Aasian talouskriisi ja Saksan talouden vaikeudet heikensivät näiden mallien vetovoimaa.

Monikansalliseksi konserniksi muuttunut yritys, jonka rakenteen ja toimialan muutokset ovat tapahtuneet lukuisten yrityskauppojen tietä, kohtaa kuitenkin menneisyyden myös ongelmana. Management-oppineet, jotka kepeästi omaksuvat juhlallisia ilmauksia, puhuvat kulttuurien yhteentörmäyk-

sistä. Niitä koituu tuotannon, tuotemarkkinoiden ja rahoitusmarkkinoiden kansainvälistymisestä ja jo kotimaisistakin yrityskaupoista. Kulttuurierojen huomioonottamisen tarve on osa ilmiötä, jota jotkut sosiologit ovat luonnehtineet vaatimukseksi entistä suuremmasta refleksiivisyydestä, siitä, että toimintaan kuuluu sen omien perusteiden ja tulosten jatkuva, nopea, suorastaan reaaliaikainen tarkkailu.³⁸¹

Traditiot eivät kuitenkaan ole vain jotain ennalta annettua. Nationalismin tutkimuksessa on korostettu, että traditiot ovat usein vartavasten tehtyjä, mikä ei kuitenkaan vähennä niiden painoa.³⁸² Brittisosiologi Anthony Giddensin mukaan nykyisessä ”posttraditionaalisisessa” yhteiskunnassa traditiot ovat olemassa tietoisesti refleктоituina, esiintyvätpä ne sitten fundamentalismina tai kulttuurien dialogina. Ihmisillä on ei vain mahdollisuus, vaan myös pakko tehdä identiteettiään ja yhteisöjään koskevia valintoja.³⁸³

Kulttuurihistorioitsija Hannu Salmea mukaillen voidaan sanoa, että Partekin kaltaisessa yrityksessä historia on muuttunut hyödykkeeksi.³⁸⁴ Se on aineksena yrityskuvan tuotteistamisessa. Muutoksen ja pysyvyyden sopiva yhdistelmä koetaan yrityskuvan tärkeäksi osaksi.³⁸⁵ Konsernissa työskentelevien ihmisten ei kuitenkaan enää edellytetä samaistuvan jatkuvuuden sitein yritys yhteisöön. Tällaisen ideaalin ylläpitoon ei ole ihmisten elämäkokemuksiin pohjautuvaa tukea. Vain vähäinen osa 2000-luvun alkaessa Partekissa työskentelevistä voi sanoa oman työpaikkansa juontuvan Mobergin ja Sarlinien ratkaisusta. Valtaosa niistä, joille Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiö on oman työ- ja asuinpaikan historiaa, työskentelee Partekin ulkopuolella. Partek on ”sateensuoja”³⁸⁶ sen alkuperäisestä toimialasta etäällä oleville tulovastuullisille liiketoiminta-alueille ja niiden lukuisille tuotantoyksiköille. Myös henkilöstöhallinto hajautettiin 1990-luvun aikana. ”Jokaisella liiketoiminta-alueella on nyt oma henkilöstöorganisaatio, joka yhdessä konsernin henkilöstötoiminnon kanssa muodostaa aktiivisen yhteistyöverkoston”, vuoden 1999 vuosikertomuksessa todettiin.³⁸⁷ Tällaisen monikansallisen konsernin sisällä, konsernitasoa alemmilla tasoilla, voi elää vanhoja ja syntyä uusia ”me”-toimijoita.³⁸⁸ Konsernitason hankkeilla, kuten vuonna 1999 käynnistetyllä *New Talent* -rekrytointiohjelmalla ja vuonna 2000 käynnistetyllä *Partek Bonshare* -kannustusjärjestelmällä, pyritään lisäämään Partekin työnantajakuva houkuttelevuutta.³⁸⁹ Kuitenkin koko konsernin ”me” voi toimia henkilöstön pääosalle vain suhteellisen ohuena ja tilannekohtaisena identiteettinä. Samaan aikaan yrityskuvan selkeys ulospäin on noussut arvoon uudella – yrityksen markkina-arvossa mitattavalla – tavalla.

Konsernitasolla ensisijaiseksi huolenaiheeksi on muodostunut se, miltä yritys näyttää sijoittajien näkökulmasta. Muutos on koskenut myös henkilöstön edustajia. 1940-luvun lopulla luottamusmiesmiehet kiinnittyivät – väliin enemmän, väliin vähemmän tervetulleina ja innokkaina – tuotantoprosessin ongelmien tunnistamiseen ja ratkomiseen paikallisissa tuotantokomiteoissa. 1970-luvulla instituoidulla yhtiötason osallistumisjärjestelmällä yhtiön johto tähtäsi siihen, että työntekijät, ennen muuta heidän edustajansa, hyväksyisivät tuotemarkkinoiden huomioonottamista ja ennakoimista tähdentäneen liiketaloudellisen ajattelun. 1990-luvulla aivan uudenlaisen painon saaneessa sijoittajasuhteiden hoidossa viitataan osaavaan, sitoutuneeseen ja asiakkaan

tarpeiden mukaan toimivaan henkilöstöön yrityksen voimavarana. Henkilöstön edustajilta edellytetään tämän näkökulman sisäistämistä. Sijoittajille järjestettävässä esittelytilaisuudessa yritystä on voinut olla edustamassa myös työntekijäin pääluottamusmies.

Konserniyhteistyön tarpeita varten englantia opiskeleva henkilöstön edustaja saattaa huomata, että lyhenne 'IR' merkitsee asiayhteydestä riippuen joko *industrial relations* eli työelämän suhteet tai *investor relations*, sijoittajasuhteet. Vain jälkimmäinen merkitys esiintyy tätä kirjoitettaessa, helmikuussa 2002, Partek-konsernin tehtävänimikkeissä, julkaisuissa ja web-sivuilla.

VIITTEET

- 1 Vrt. Looise & van Riemsdijk 1998; Dulebohn, Ferris & Stodd 1995, 29.
- 2 Eräsaari & Rahkonen 1975.
- 3 Ks. esim. Joyce 1980; Magnusson 1988; Svensson 1988.
- 4 Larsson 1994, 103–105.
- 5 Svensson 1988.
- 6 Työmarkkinoita ja palkkaa käsittelee tässä teoksessa Sakari Heikkinen.
- 7 Keravuori 1948.
- 8 Lilja 1987.
- 9 Hallitus 27.11.1898 § 9. PKA.
- 10 Nyström 1950, 30–31.
- 11 ”Viimeinen kerta puuh-puuh”. PK-lehti 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. PKA. – Ilmaus ”utvidgningsprogrammet” edellisestä kertomuksesta.
- 13 Hallitus 1.7.1911 § 1. PKA.
- 14 Nyström 1950, 125.
- 15 Sama, 258.
- 16 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1912, afgifven af Styrelsen till ordinarie bolagsstämman våren 1913. PKA.
- 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. PKA.
- 19 Kalkyl öfver eventuellt dyrtidstillägg för personer med en inkomst af högst 200 mk. Löner. A 4/4. PKA.
- 20 Hallitus 11.7.1917 § 2. PKA.
- 21 ”Paraisten kalkkitechdas ei ollut varsin kumma 50 vuotta sitten”. PK 1/1949.
- 22 Kalkyl öfver eventuellt dyrtidstillägg för personer med en inkomst af högst 200 mk. Löner. A 4/4. PKA.
- 23 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1913 avgiven av Styrelsen till ordinarie bolagsstämman i maj 1914. PKA.
- 24 Suistoranta 1985, 281; ks. myös Jernström 1928.
- 25 Sosialisti 5.4.1913.
- 26 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1913 avgiven av Styrelsen till ordinarie bolagsstämman i maj 1914. PKA.
- 27 Yhtiökokous 24.3.1901; hallitus 18.6.1900 § 4. PKA.
- 28 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags värksamhet under år 1905 afgifven till bolagsstämman den 31. mars 1906. PKA.
- 29 Konstantin Jansson: Läntisen piirin ammattientarkastajan kertomus vuodelta 1908. - Suomen Teollisuushallituksen Tiedonantoja. Neljäskymmeneskahdeksas vihko. Helsinki 1910, 66.

- 30 Hallitus 26.6.1914 § 6. PKA.
 31 Bostadsförhållandena inom P.K.A.B:s arbetarpersonal. Bostadsförhållanden. A 4/10. PKA.
 32 Sama.
 33 Waris 1973, 182–192; Markkola 1994, 69–90.
 34 Outokummun osalta ks. Kuisma 1985, 93; Nokian osalta ks. Koivuniemi 2000, 81–82.
 35 Hallitus 14.9.1909 § 2. PKA.
 36 Hallitus 26.6.1914 § 6. PKA.
 37 Douglas 1994, 4–6, 136–140, 176–179.
 38 Hallitus 8.2.1916 ja 3.3.1916 (Wiesen ja Arppen palkkauksesta). PKA.
 39 Sääntömääräinen yhtiökokous 18.5.1925 § 5. Samasta aiheesta keskusteltiin, jälleen hovioikeudenneuvos G. Arrheniuksen aloitteesta myös seuraavassa yhtiökokouksessa. Sääntömääräinen yhtiökokous 23.11.1925 § 4. PKA.
 40 Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1916. PKA.
 41 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags värksamhet under år 1906, afgifven af Styrelse till ordinarie bolagsstämman i april 1907. PKA.
 42 Suistoranta 1985, 350–351.
 43 Sama, 384.
 44 Työtilastollinen Aikakauslehti, mainituilta vuosilta.
 45 Sama 1913, 196–197.
 46 Esim. vuonna 1909 päivittäinen työaika oli Limbergin kaivoksessa maaliskuusta lokakuuhun 10 tuntia, helmikuussa ja marraskuussa 8 ½ tuntia, tammikuussa 7 ¼ tuntia ja joulukuussa 7 tuntia. Bror Krookin laatima kertomus ”Driften vid Pargas Kalkbergs Aktiebolag år 1909”, liitteenä vuoden 1909 vuosikertomuksessa. PKA.
 47 Käsinkirjoitettu konsepti ”Ordningsregler”. Arbets- och ordningsreglementen. A 4/8. PKA. – Päiväämätön konsepti on ajoitettavissa paperin vesileimasta ilmenevän vuoden 1910 ja huhtikuun 1913 lakon väliseen aikaan. Varmaa ei ole, tulivatko konseptissa esitetyn säännöt sellaisenaan voimaan; siihen sisältyneet työaikanormit olivat joka tapauksessa samat, jotka esitettiin huhtikuun 1913 lakon uutisoinnissa (Åbo Underrättelser 11.4.1913 ”Strejk vid Pargas Kalkbergs a.b.”).
 48 Sosialisti 10.4.1913 ”Lakko Paraisten kalkkitehtaalla”.
 49 Sama.
 50 Åbo Underrättelser 11.4.1913 ”Strejk vid Pargas Kalkbergs a.b.”.
 51 Sosialisti 12.4.1913 ”Paraisten lakko päättynyt” (”Lähiseuduilta”) ja ”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
 55 Suomen sosialidemokratinen puolue. Tilastollisia tietoja puolueeseen kuuluneista yhdistyksistä, mainituilta vuosilta.
 56 Teräs 2001, 248–258.

- 57 Suomen Tehdas- ja sekatyöväen Liiton Paraisten osaston n:o 144/ Juho Valtonen puheenjohtaja, Erik Leino sihteeri 19.8.1913 Paraisten Kalkki-
vuori Osakeyhtiölle, ruotsinnettu jäljennös, liitteenä sopimusehdotus.
Arbetsavtal. A 4/3. PKA.
- 58 Suomen Kivityöntekijäin Liiton Paraisten "kaivos-kivityöntekijäin"
ammattiosaston n:o 45, Suomen Puutyöntekijäin Liiton Paraisten kir-
vesmiesten ammattiosaston n:o 119 ja Suomen Tehdas- ja sekatyöväen
Liiton Paraisten osaston n:o 144 työehtosopimusesitykset. Arbetsavtal.
A 4/3. PKA. - Esityskirjelmän päivämäärä 15.5.1914 ilmenee Sarlinin
vastauksesta, ks. viite 60.
- 59 Hallitus 22.5.1914 § 1. PKA.
- 60 Jäljennös Sarlinin kirjeestä 23.5.1914 Suomen Kivityöntekijäin Liiton
Paraisten osastolle No. 45, Suomen Puutyöntekijäin Liiton Paraisten
osastolle ja Suomen Tehdas- ja sekatyöntekijäin Liiton Paraisten osas-
tolle. Arbetsavtal. A 4/3. PKA.
- 61 Vrt. sementtitehtaan 45 työläisen allekirjoittama kirje "Arvoisa Tirehtööri
Herra Sarlinille" 12.7.1915 sekä ote pöytäkirjasta Paraisten työläisten
yhteisessä kokouksessa 9.10.1915. Löner. A 4/4. PKA.
- 62 Hallitus 18.10.1907 § 2, 17.1.1908 § 4, 27.1.1909 § 3. PKA; Mansner
1981, 87–93.
- 63 Hallitus 29.3.[1909] § 1. PKA; Mansner 1981, 120–121.
- 64 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags värksamhet under år
1906, afgifven af Styrelse till ordinarie bolagsstämman i april 1907.
PKA.
- 65 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år
1912, afgifven af Styrelse till ordinarie bolagsstämman våren 1913.
PKA.
- 66 Berättelse öfver Pargas Kalkbergs Aktiebolags värksamhet under år
1906, afgifven af Styrelse till ordinarie bolagsstämman i april 1907.
PKA.
- 67 Nyström 1951, 268.
- 68 Teräs 2001, 112–118.
- 69 Hallitus 13.4.1907 § 1. PKA.
- 70 Jaakkola 1993.
- 71 Protokoll fördt vid diskussionen om bildande af en sjuk- & begraf-
ningskassa för Pargas Kalkbergs Aktiebolags arbetare söndagen den 18
februari 1912 å Pargas Biografteater. Sjuk- o. begravn.hjälpkassa. A 4/7.
PKA.
- 72 Hallitus 25.2.1912 § 2. PKA.
- 73 Protokoll fördt vid diskussionen om bildande af en sjuk- och begraf-
ningskassa för i Pargas Kalkbergs Aktiebolag anställda personer sönda-
gen 10 mars 1912 i Pargas Biografteatern. Sjuk- o. begravn.hjälpkassa. A
4/7. PKA; Hallitus 8.5.1914 § 1; sääntömääräinen yhtiökokous 16.5.1914
(Sarlin). PKA.
- 74 Paraisten työväen sairas- ja hautausapukassan edustajat 15.4.1917
PK:n johtokunnalle. Liitteenä olevasta kassan johtokunnan pöytäkirjan
otteesta (4.2.1917) ilmenee, että kassan puheenjohtaja oli Erik Leino,

- joka mm. oli sihteerinä allekirjoittanut edellä mainitun tehdas- ja sekatyöväen työehtosopimusesityksen vuonna 1913. Kassan jäsenluku on saatu avustusanomuksen liitteenä olevasta vuoden 1916 toimintakertomuksesta. PKA.
- 75 Jernström 1928, IX,8.
- 76 Mainittakoon, että myös kaivosyhtiö Outokummun 1914–15 tekemä aloite sairaus- ja hautausapukassan perustamisesta epäonnistui työntekijäin vastahakoisuuteen, Kuisman (1985, 95) mukaan tosin nimenomaan heidän haluttomuuteensa osallistua kassan kustannuksiin.
- 77 Tilintarkastuskertomus [1913], sääntömääräinen yhtiökokous touku-kuussa 1914. PKA.
- 78 Hallitus 8.5.1914 § 1. PKA.
- 79 Pöytäkirja tehty Paraisten Työväen talolla yleisessä kansalaiskokouksessa 1 p:nä huhtikuuta 1917. Arbetare. Diverse. A 4/1. PKA.
- 80 Suistoranta 1985, 352.
- 81 Edellisvuonna, jolloin maailmansota vaikeutti suuresti myyntiä, yhtiö oli kalkkikiveä varastoon louhimalla ja rakennustöitä teettämällä pyrkinyt huolehtimaan vakinaisen työväestönsä työllistämistä. Vuonna 1916 sen sijaan kruunun työmaat – ilmeisesti ennen kaikkea Venäjän valtion linnoitustyöt – tarjosivat runsaasti työmahdollisuuksia ja johtivat ajoittain työvoiman puutteeseen. Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1915: Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1916. PKA.
- 82 Suistoranta 1985, 352.
- 83 Pöytäkirja tehty Paraisten Työväen talolla yleisessä kansalaiskokouksessa 1 p:nä huhtikuuta 1917. Arbetare. Diverse. A 4/1. PKA.
- 84 Cross 1989, 129-149.
- 85 Hallitus 16.4.1917 § 2 ja 26.4.1917 § 2. PKA.
- 86 PK:n 28.4.1917 päivätty ilmoitus ”Till Pargas Kalbergs Aktiebolags arbetare”. Arbetstid. A 4/2. PKA.
- 87 Sopimuksen alkuperäiskappale vaipassa Arbetstid, A 4/2. PKA.
- 88 Sopimus työolojen järjestämiseksi Paraisten Kalkkivuori O.Y:n työntekijäin ja työnantajain välillä Helsingissä (päiväämätön jäljennös työläisten vaatimuksesta) ja siihen liittyvä Helsingissä 30.4.1917 päivätty yhtiön Helsingin konttorin vastaus edelliseen (lähettäjä ilmenee seuraavasta lähteestä). Löner. A 4/4. PKA; jäljennös kirjeestä Paraisilta pääkonttorista Helsingin konttoriin 9.5.1917, aihe ”Arbetarfrågan”. Arbets-tid. A 4/2. PKA; hallitus 11.5.1917 § 3 ja 21.6.1917 § 1. PKA.
- 89 Esim. Helsingin muurilaastitehtaan työläiset esittivät uuden kirjallisen palkankorotusvaatimuksen jo heinäkuussa 1917. Hallitus 11.7.1917 § 2. PKA.
- 90 Hallitus 18.9.1917 § 3. PKA.
- 91 Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet år 1917. PKA
- 92 Se, että näistä tapahtumista on hyvin vähän mainintoja yhtiön hallituksen ja yhtiökokousten pöytäkirjoissa ja että myös aiemmat historiikit ovat paljolti vaienneet niistä, on saanut yhtiön 90-vuotiskirjan kirjoit-

- tajan Malle Jöeverin tekemään kestäättömän ex silencio -päätelmän: "Ehkä tämä kuumeinen toiminta aiheutti sen, että levottomuuksien, lakkojen ja sisällissodan synkät pilvet Venäjän vallankumouksen jälkehen vuonna 1917 ylittivät Paraisten melko huomaamatta. Vaikka työteho laski, ei varsinaista kapinahenkeä ollut." Jöever 1989, 39.
- 93 Salkola 1985 I, 174, 289, II, 97, 157, 162, 393 (jäsenmäärätieto vm. sivulta).
- 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. PKA; Salomaa 1959, 147.
- 97 Suistoranta 1985, 354.
- 98 Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet år 1918, avgiven till ordinarie bolagsstämma i maj 1919. PKA.
- 99 Sarlinin 5.3.1921 päivätty "Promemoria till Ing. Gustaf Arppe". Kansio Emil Sarlin. Promemorior, Diverse, Tal, Tidningsartiklar. PKA.
- 100 29.3.1921 päivättyt kiertokirjeiden konseptit ovat edellisessä viitteessä mainitussa arkistopaikassa.
- 101 Kettunen 1997, luku I.
- 102 Bror Krookin laatima kertomus "Driften vid Pargas Kalkbergs Aktiebolag år 1909", liitteenä vuoden 1909 vuosikertomuksessa. PKA.
- 103 "Lönestatistik för år 1912". Löner. A 4/4. PKA. – Palkkausmuodoista tarkemmin ks. Sakari Heikkisen artikkeli tässä teoksessa.
- 104 16 naispuolisen työntekijän palkankorotuspyyntö Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön isännistölle 8.10.1926. Löner. A 4/4. PKA.
- 105 Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1913 avgiven av styrfelsen till ordinarie bolagsstämman i maj 1914. PKA.
- 106 Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1916. PKA.
- 107 Ks. Sten-Olof Hansénin artikkeli tässä teoksessa.
- 108 Vrt. Townley 1994; McKinley & Starkey 1998.
- 109 Mansner 1981, 148, lainaus STK:n valtuuston pöytäkirjasta.
- 110 Sama, 264–268; Kettunen 1994, 163–166.
- 111 Esim. Aho 1978, 67–71.
- 112 Kettunen 1997, 82.
- 113 Arbetsreglemente/Järjestyssäännöt (sosiaaliministeriölle vahvistettavaksi lähetettyjen sääntöjen kopio, jossa lopussa maininta voimaansattumisesta 1.10.1922; tältä osin säännöt lienee jouduttu muuttamaan, koska säännöt saattoivat astua voimaan vasta sosiaaliministeriön vahvistamisen jälkeen). Arbets- och ordningsreglementen. A 4/8. PKA.
- 114 Sosiaaliministeriön 29.7.1938 päivättyt todistukset työsääntöjen vahvistamisesta PK:n Paraisten ja Lappeenrannan tuotantolaitoksia varten, samassa yhteydessä uudet "Työsäännöt". Arbets- och ordningsreglementen. A 4/8. PKA. – Työrauhalaista esim. Kettunen 1986, 254–255.
- 115 Pöytäkirjanote Ihalaisten kalkkitehtaan työväen yleisestä kokouksesta 1.10.1922 ja siinä valtuutettujen lausunto 14.10.1922; Turun kalkkisataman työläisten lausunto 14.10.1922; yhtiön Paraisten toimipaikkojen

- työläisten yleisen kokouksen lausunto 13.10.1922; "Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön Muurilaastehaan Järjestyssäännöt" (painettu vihkonen, jossa sosiaaliministeriön todistus vahvistamisesta 20.9.1923 sekä 29.9.1922 päivätty työntekijäin valtuutettujen ilmoitus sääntöjen hyväksymisestä). Arbets- och ordningsreglementen, A 4/8. PKA.
- 116 Kettunen 1986, 344–371.
- 117 Ammattiosaston kirje yhtiölle 6.5.1922, siinä osaston kokouksessa 30.4.1922 päätetty palkankorotusesitys; yhtiön Turun konttorin kirje 19.5.1922 pääkonttoriin. Löner 4/4. PKA.
- 118 Paraisten työläisten yleisen kokouksen 2.5.1926 palkankorotuspyyntö isännistölle, päiväys 3.5.1926; Suomen metalliteollisuustyöntekijäin liiton Paraisten teollisuusneuvoston n:o 51 kirjeet yhtiön isännistölle 31.5.1926 ja 8.6.1926. Löner 4/4. PKA; Hallitus 15.6.1926 ja 22.6.1926. PKA; Turussa 18.6.1926 päivätty 'K. A.':n muistio tästä meneillään olleesta lakosta. Strejker & lockouter. A 4/14. PKA; Yrjö Similä: "Suomen Rakennusaineteollisuuden Työnantajaliitto 1923–1933. Esitelmä liittokokouksessa 29.3.1933". Rakennusaineteollisuuden Työnantajaliiton arkisto. ELKA; Suomen ammattijärjestön toimintakertomus 1926 s. 60–61; Koivisto 1963 s. 338 (Järvisen taktikointia koskeva tieto viimeksi mainitusta).
- 119 EK:n Turun alaosaston/Väinö Palmu Tilannekatsaus N:o 11 (ajalta 30/5–15/6 1926), 15.6.1926. EK-Valpo I. Tilannekatsaukset, Turku 1924–1927, 1420. KA. – Lainaus on tilannekatsauksen kirjoittajan muotoilu yhtiöltä saadusta pyynnöstä.
- 120 Turussa 18.6.1926 päivätty 'K. A.':n selvitys tuolloin meneillään olleesta Paraisten lakosta. Strejker & lockouter. A 4/14. PKA. – Dokumentista ei ilmene, että se on tehty EK:n Turun alaosastossa, vaan tämä on pääteltävissä edellisessä lähdeviitteessä mainitusta alaosaston tilannekatsauksesta.
- 121 Tältä kannalta EK:n Turun alaosasto oli toki jo aiemmin seurannut Paraisten ammattiosastojen ja muiden työväenjärjestöjen ja myös "tunnetun kommunistin" Elis Lausmäen toimintaa. Tilannekatsaus N:o 19 (ajalta 28/6–11/7 1924), 11.7.1924; Tilannekatsaus N:o 21 (ajalta 27/7–8/8 1924), 25.7.1924. EK-Valpo I. Tilannekatsaukset, Turku 1924–1927, 1420. KA. – Lainattu luonnehdinta esiintyy kummassakin katsauksessa.
- 122 Suomen metalliteollisuustyöntekijäin liiton Paraisten teollisuusneuvosto n:o 51 yhtiö isännistölle, päiväämätön ilmoitus 27.6.1926 tehdystä metallityöläisten luottamusmiehen (Kosti Aaltonen) ja varaluottamusmiehen (Hemming Lindholm) valinnasta. Löner 4/4. PKA.
- 123 16 naispuolisen työntekijän allekirjoittama kirje Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön isännistölle 8.10.1926. Löner 4/4. PKA.
- 124 Suomen rakennustyöväen liiton osaston n:o 118 ja Suomen metalliteollisuustyöntekijäin liiton teollisuusneuvoston n:o 51 kirje yhtiölle, päiväämätön, varustettu merkinnällä 'Ote 23/5 27'. Löner 4/4. PKA.
- 125 Hallitus 2.6.1927. PKA. – Työnantajaliiton konsultoinnista ja kannasta osoituksena järjestön johtomiehen Yrjö Similän kirje 4.6.1927 G. Geitlinille sekä samassa yhteydessä oleva käsikirjoitus "Uhkaako kalkki- ja

- sementtiteollisuuttamme työnseisaus? Paraisten tehtaan työväki vaatimassa suuria palkankorotuksia ja joukkosopimusta”, varustettu merkinnällä “Similäs förslag till tidnings uppsats”. Löner 4/4. PKA.
- 126 Suomen ammattijärjestön toimintakertomus 1927, 34–35.
- 127 Vuoden 1928 palkka-aktioon liittyviä dokumentteja, mukaanlukien ammatillisten järjestöjen työehtosopimusesityksen kopio, nipussa merkinnällä “Löneuppgörelse 11/6 1928”. Löner 4/4. PKA; Suomen ammattijärjestön toimintakertomus 1928, 23, 52.
- 128 Arkistoyksikössä Löner 4/4 (PKA) tästä dokumentteina nippu pape-reita, joita peittävässä vaipassa merkintä “Arbetar fråga”, “Lönestatistik för år 1912”, lehtileikkeitä metallialan ja paperiteollisuuden palkkatiedoista sekä nippu dokumentteja, joiden päällä merkintä “Löneuppgörelse 11/6 1928”.
- 129 Petter Forsströmin selostus “Strejken vid Lojo Kalkverk Aktiebolag år 1927”. Liitteenä Vientirauhan vuosikokouspöytäkirjassa 27.4.1928. Martti Pihkalan kokoelma, kansio 3. KA; Helin 1998, 126–127.
- 130 Salomaa 1959, 549; Koivisto 1963, 465.
- 131 Nyström 1951, 216–217.
- 132 Ks. Sakari Heikkisen artikkeli tässä teoksessa.
- 133 Suistoranta 1985, 405–406; Runar Fredmanin haastattelu 20.8.1981 ja Martin Henrikssonin haastattelu 28.4.1981 (haastattelija Pekka Sörensen). Intervjuer. PKA.
- 134 Suomen puunjalostusteollisuuden työnantajaliiton kiertokirje n:o 13, 26.6.1930 otsikolla “Kommunistit työmailla”. ELKA.
- 135 STK:n hallitus 16.7.1930 § 6 “Avlägsnandet av kommunisterna från arbetsplatser”. ELKA.
- 136 Hallitus 21.3.1930 § 4. PKA.
- 137 Sarlinin asettuminen “Lapuan aatteen” (Lappoidén) kannalle ilmeni selvästi hänen vaalipuheestaan Paraisilla syyskuussa 1930. Leike “Ett föredrag i riksdagsvalets tecken i Pargas”, Åbo Underrättelser, ilmeisesti 9.9.1930. Lehtileikekansio, jossa Emil Sarliniin liittyviä lehtileikkeitä eri vuosilta. PKA.
- 138 Suistoranta 1985, 355–356; vasemmistovaltuutettujen lukumäärästä edellisen viitteen dokumentti.
- 139 Sosialisti 20.10.1930 “Joukkotyöstäerotuksia Paraisten sementtitehtaalla”.
- 140 Runar Fredmanin haastattelu 20.8.1981 (haastattelija Pekka Sörensen). Intervjuer. PKA. – Vasemmistolainen järjestöaktiivisuus näyttää olleen syynä jo lokakuussa 1929 tapahtuneeseen metallityöläisten luottamusmiehen, levyseppä Alfred Karlsson työstä erottamiseen. Suomen metalliteollisuustyöntekijäin liiton Paraisten Teollisuusneuvosto No. 51/Alfred Karlsson (puheenjohtaja), A. Mykkänen (v.t. sihteeri) Paraisten Kalkki-vuori O/Y Herra Toimitusjohtajalle 31.10.1929. Arbetare. Diverse. A 4/1. PKA.
- 141 Palkkatyöläinen 24.7.1931 “Turun piirin toiminta-alueelta”.
- 142 STK:n hallitus 30.10.1930 § 4 “Arbetsgivarnas inställning till den vita arebtarrörelsen”. ELKA.

- 143 Suistoranta 1985, 357.
- 144 Kettunen 1994, 304.
- 145 STK:n hallitus 26.10.1933 § 5 "Förhållandet till Vapaa Työväenliitto". ELKA.
- 146 Suistoranta 1985, 356 (lainaus kuvatekstistä; kuvassa presidentti Svinhufvud tarkastamassa Paraisten merisuojeluskunnan rivistöä vuonna 1936).
- 147 Hallituksen pöytäkirjat 1920- ja 1930-luvuilta. PKA. – Säännölliset avustukset sisältyivät vuosittain joulukuun kokouksessa hyväksytyihin avustusbudjetteihin. Erillisavustuksista esim. univormuavustus: hallitus 3.1.1931 § 3. PKA.
- 148 Vrt. Nordberg 1980, 380–386. – Suojeluskunta- ja lottatoimintaa tuki myös valtion kaivosyhtiö Outokumpu. Kuisma 1985, 97.
- 149 Y.S.: "Työläisten valinta työttöminä aikoina". Teollisuuslehti 6/1933. – Suojeluskunnan jäsenyys antoi kolme pistettä korkeimmillaan 15:een yltäneestä pistemäärästä, jonka sai "joka suhteessa kunnollinen, suuriperheinen työläinen"
- 150 Vrt. Suistoranta 1985, 357.
- 151 Suomen Puunjalostusteollisuuden Työnantajaliiton kiertokirje n:o 27, 20.12.1928. ELKA; Arvi Katajavuori: "Teollisuuden konepajakoulu". Teknillinen Aikakauslehti 12/1934; A. Levander: "Teollisuuden ammattikasvatus". Teollisuuslehti 7/1935; Nordberg 1980, 334–340; Tuomisto 1986.
- 152 Hallitus 21.3.1930 § 3. PKA.
- 153 E. Henriksson: "Mitä on tullut niistä, jotka ovat päässeet Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön Yleisestä Ammattikoulusta?". PK 3 (3/1949); "PK:n yleinen ammattikoulu 20 vuotias". PK 6 (3/1950); "Ammattikoulu 25-vuotias". PK 27 (4/1955).
- 154 Nordberg 1980, 334–336.
- 155 "Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön ammattikoulu Paraisissa". Teollisuuslehti 5/1932.
- 156 "Ammattikoulu 25-vuotias". PK 27 (4/1955).
- 157 Lainaus viilaaaja Keijo Sundbergin muistelusta vuodelta 1950. "PK:n Yleinen Ammattikoulu 20 vuotias". PK 6 (3/1950).
- 158 Edellisessä viitteessä mainittuun kirjoitukseen sisältyvä hitsaaja Hannes Pekkasen kertomus; Erik Henriksson: "Mitä on tullut niistä, jotka ovat päässeet Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön Yleisestä Ammattikoulusta?". PK 3 (3/1949); Nyström 1951, 277. Vrt. Hoving 1952, 218.
- 159 "PK:n Yleinen Ammattikoulu 20 vuotias". PK 6 (3/1950).
- 160 Nordberg 1980, 337.
- 161 "PK:n Yleinen Ammattikoulu 20 vuotias". PK 6 (3/1950)
- 162 Suistoranta 1985, 441–442.
- 163 Kettunen 1994, 222–232.
- 164 STK:n hallitus 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. PKA.

- 167 P.K. O.Y:n Turun työnjohtajien ohjesäännöt. Lokakuu 1932. Arbets- och ordningsreglementen. A 4/8. PKA.
- 168 Safety First -toiminnasta Suomessa ja kansainvälisesti ks. 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 ikävyyksiä 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 Hallitus 30.1.1919 § 2, 5.11.1919 § 3; Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1919, avgiven till ordinarie bolagsstämman i maj 1920. PKA
- 174 Smeds 1998, 113.
- 175 Nyström 1951, 273–274; sääntömääräinen yhtiökokous 18.5.1923 § 6; sääntömääräinen yhtiökokous 18.5.1926 § 7, 8; Byggnadsordning för Pargas Kalkbergs Aktiebolags arbetarebostadstomter. Bostadsförhållanden. A 4/10. PKA.
- 176 Kuusi 1928, 63; Polin 1932, 171; Kettunen 1986, 130.
- 177 Kettunen 1994, 250–251 ja siinä mainitut lähteet; Nordberg 1980, 358–361.
- 178 Helsingin muurilaastitehtaan työväen esitys 14.2.1928 PK:lle siitä, että avustaisi tehtaan työväestön suunnitteleman asunto-osakeyhtiön perustamista (jälj.). Bostadsförhållanden. A 4/10. PKA; Hallitus 18.3.1928 § 3, 25.5.1928 §1, 28.6.1928 § 1, 15.2.1932 §3. PKA.
- 179 Nyström 1951, 274.
- 180 Smeds 1998, 114.
- 181 ”PK:n Lappeenrannan tehtaiden tuotantokyky on lisääntynyt”. PK 2/1949.
- 182 Nyström 1951, 276; Smeds 1998, 114.
- 183 Hallitus 7.5.1923 § 3; Berättelse över Pargas Kalkbergs Aktiebolags verksamhet under år 1923. PKA.
- 184 Kettunen 1994, 88–89.
- 185 Hallitus 18.3.1928 § 4; hallitus 27.12.1928 § 5 (huoltokonttorin uudet säännöt). PKA; lehtileike nimimerkin ’Plock’ kirjoituksesta, Åbo Underättelser, päiväämätön, sisällön perusteella helmikuulta 1937. Lehtileikekansio, jossa Emil Sarliniin liittyviä leikkeitä eri vuosilta. PKA; Nyström 281–282.
- 186 Hallitus 26.1.1933 § 6, 29.11.1935 § 11.
- 187 Nyström 1951, 281.
- 188 ’Säästöporas’: ”Säästääkö vai ei ...”. PK 1/1950.
- 189 Näin menettelee ainakin Kerstin Smedsin luoma fiktiivinen Emma Partekin 100-vuotishistoriassa. Smeds 1998, 113. – Naimisissa olevien naisten teollisen ansiotyön laajenemisesta kutomateollisuuden osalta ks. Suoranta 2000, 295–296.

- 190 Ilmaus Nyströmin, 1951, 281.
- 191 "Monipuolista Marttatyötä Lappeenrannassa". PK 3/1949.
- 192 "Savon Kalkki nostaa entistä enemmän kalkkikiveä Montolan kaivoksesta". PK 3/1949.
- 193 "Emäntäkoulu". PK 3/1951.
- 194 Hallitus 9.10.1922 § 6 ja myöhemmät vuosittaiset avustuspäätökset hallituksen pöytäkirjoissa. PKA.
- 195 "Kun äiti on työssä, hoitaa PK:n päiväkotia äidinvirkaa". PK 4/1950.
- 196 Hallitus 15.10.1930 § 5. PKA.
- 197 Suistoranta 1985, 376–378.
- 198 Smeds 1998, 116. – Sota-aikana yhtiöllä oli omia jauho- ja leipäkortteja, ainakin tällainen: "Tämän kortin omistajalla on oikeus toistaiseksi Paraisten Työv. Osuuskaupasta saada vastaavalla sivulla merkityn määrän jauhoja taikka leipää päivää kohti, jauhot 37 p. kilolta, leivät 10 p. kappaleelta. Ostot voidaan tehdä joko päivittäin, tai useammaksi päiväksi kerrallaan. Jauhoja ei kuitenkaan myydä 10 kiloa pienemmissä erissä. Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiö." Kansio "Blanketter för historik". PKA.
- 199 Hallitus 28.12.1921 § 3 ja myöhemmät vuosittaiset avustuspäätökset hallituksen pöytäkirjoissa. PKA.
- 200 Sam Söderlund: "Kivipölykeuhko ja kalkkikivipöly". PK 1/1951.
- 201 Hallitus 16.1.1928 § 5, 23.5.1929 § 1, 11.11.1938 § 7, 11.3.1939 § 13. PKA; Nyström 1951, 268, 283.
- 202 Hallitus 14.11.1925 § 1 (kokouksen ainoa asia). PKA.
- 203 Ammattitautien tuossa vaiheessa vielä hyvin suppeasta tulosta korvauslain piiriin ks. Kettunen 1994, 380–381.
- 204 Hallitus 23.5.1929 § 1. PKA.
- 205 Hallitus 18.4.1936 § 5. PKA.
- 206 Tyhjä lomake, jossa ilmeisesti painosta ja painoaikaa koskeva merkintä "1000. - XI.38.", "Pargas Kalkbergs Aktiebolag Pargas". Kansio "Blanketter för historik". PKA.
- 207 STK:n hallitus 15.1.1935 § 3. ELKA, viimeinen lainaus varatuomari A. Söderholmin puheenvuorosta.
- 208 Hallitus 30.12.1935 § 1. PKA.
- 209 Paraisilla 28.3.1938 päivätyn lausunnon kopio, allemerkintä: "Wid P.K.A.B. Anställda arbetare. Suomen Rakennustyöläisten Liiton osasto n:o 140 r.y". Arbets- och ordningsreglementen. A 4/8. PKA. – Kyseisessä ammattiosastossa oli vuoden 1939 lopussa 265 jäsentä. Salomaa 1959, 304.
- 210 Vrt. Nyström 1951, 270.
- 211 Hallitus 22.4.1927 § 3. PKA.
- 212 Hallitus 11.10.1940 § 12. PKA.
- 213 Isännöitsijäkokous (dm) 20 13.9.1960. PKA.
- 214 "PKOY:n muistomitali". PK 2/1949.
- 215 PK 3/1954 (kuolinuutiset).
- 216 Fagerholm 1977, 75.
- 217 Komiteanmietintö 1931:6.

- 218 Redogörelse över underhandlingar mellan Suomen Rakennustyöläisten Liiton Osasto N:o 114 [po. 140] och PKAB:s ledning beträffande lönefrågan 1939. Alla merkintä ES/PET 16.5.1939, yllä kynällä 16.5.1939, Av E. Sarlin m.fl. Löner. A 4/4. PKA; Salomaa 1959, 285–286.
- 219 Suomen kuljetustyöntekijäin liitto/Bruno Airola 2.7.1938 Paraisten Kalkkivuori Oy:lle (kirjeen sivussa merkintä saavutetusta tuloksesta). Löner 4/4. PKA.
- 220 Lappeenrannassa 10.4.1938 päivätty PK:n Lappeenrannan sementtitehtaan työläisten lausunto työsäännöistä, 53 allekirjoittajanimeä lausunnon liitteenä. Löner 4/4. PKA.
- 221 Partekin arkistossa on ote Suomen Rakennusmestariunion Lappeenrannan osaston yleisestä sääntömääräisestä kokouksesta 2.6.1938, jossa käsiteltiin Lappeenrannan rakennustyöläisten ammattiosaston palkan korotuskirjelmää. Sitä mainitaan käsitellyn jo aiemmin rakennusmestariosaston ja työnantajaryhmän kokouksessa 30.5.38. Yksimielisen päätöksen mukaan kirjelmä ei antanut aihetta palkankorotuksiin, vaan aiempi palkkalupaus oli yhä pidettävä käytäntönä. Löner 4/4. PKA.
- 222 Kettunen 1997, 60–62.
- 223 Esim. Särkkä 1935, 59–60; "Paraisten Kalkkivuori Oy:n monipuolinen teollisuustoiminta". Viikko-Sanomien 27.4.1938; Lehtileike nimimerkin 'Plock' kirjoituksesta, Åbo Underrättelser, päiväämätön, sisällön perusteella helmikuulta 1937. Lehtileikekansio, jossa Emil Sarliniin liittyviä leikkeitä eri vuosilta. PKA.
- 224 Kun STK:n hallituksessa keskusteltiin 24.2.1938 (§ 3) metallityöväen palkankorotusvaatimuksesta, Sarlin esitti pöytäkirjuriin mukaan "att minimalönesatser tillämpats inom en del företag; att löneförhöjningar inom en bransch kunna inverka på lönestandarden i dess helhet och således bliva en fråga om gemensamt intresse; att utvecklingen event. kunde motivera förnyad diskussion om inställningen till kollektiva avtal och därmed jämförbara överenskommelser (bergsrådet Sarlin)". ELKA.
- 225 Protokoll, förtdt vid sammanträde med arbetarnas förtroendemän den 8 maj 1945 kl.18. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PKA.
- 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. – Forsströmin työehtosopimuksia kohtaan tuntemasta pelosta esim. STK:n hallitus 27.11.1940 § 2 ja 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 4/3. PKA.
- 232 Jarl Granlundin (22.4.1981), Martin Henrikssonin (28.4.1981) ja Armas Virran (28.5.1981) haastattelut (haastattelijana Pekka Sörensen). PKA.

- 233 Jäsenmäärätiedot: Salomaa 1959, 355–356.
- 234 Noro 1979, 44; hallitus 4.9.1945 § 12. PKA.
- 235 Laina Nordberg 1980, 540.
- 236 Nyström 1951, 290.
- 237 Kaitila 1948, 18–19.
- 238 Pöytäkirjat teollisuuden huoltopäälliköiden kokouksista 24.7.1940 (paikalla Candelin), 9.–10.12.1940 (paikalla ensimmäisenä päivänä Bröckl ja Candelin, toisena vain Bröckl) ja 30.1.1941 (paikalla Bröckl ja Candelin). STK I C 6:1. ELKA.
- 239 Nyström 1951, 307; "Eric Arppe 70 v.". PK 2/1959.
- 240 Hallitus 3.11.1944 § 1. PKA; Erik Törnqvistin haastattelu 23.3.1999.
- 241 Pariteetti-ideologiasta ks. Bruun 1979, 158–161.
- 242 Emil Sarlin: "Yhdyside". PK-lehti 1/1949.
- 243 "Sosialisoimisasiassa päästävä eteenpäin". Palkkatyöläinen 22.11.1946; Kettunen 1994, 350.
- 244 Asian otti esiin juuri 80 vuotta täyttänyt hallituksen puheenjohtaja, pankinjohtaja Josef Lönnblad, kun käsiteltiin yhtiön osallistumista Paraisille suunnitellun rautatien kustannuksiin. Lönnblad merkitytti pöytäkirjaan kantansa, jonka mukaan yhtiön oli asetettava osallisuudelleen ehtoja, muun muassa "att, i betraktande därav att en statskommittée tillsatts för att undersöka och utreda frågan om socialisering av privata företag, i händelse av eventuell socialisering av bolagets egendom och drift, denna förbindelse [rautatie] vid fastställande av bolagets tillgångar och skulder icke ens till någon del får minska värdet av bolagets nettoförmögenhet samt att de av bolaget på grund av densamma gjorda inbetalningarna, för så vitt dessa icke genom redan verkställda avskrivningar amorterats, till sina fulla belopp utgöra tillgångar, som i motsvarande grad höja värdet av bolagets egendom och i följd därav likaledes den ersättning, som för den socialiserade egendomen och rörelsen rörläggas." Hallitus 6.9.1946 § 2. PKA.
- 245 Lehmus 1947.
- 246 Tapani Virkkunen: "Tehdaslehden tarkoitus". Liitteenä STK:n sosiaaliosaston kiertokirjeessä n:o 553/48 28.6.1948. Sosiaaliosaston kiertokirjeet 1945–1949. STK I D 17:1. ELKA.
- 247 Hallitus 4.2.1949 § 2.
- 248 Anderson 1991, 37–46.
- 249 "PK-sisar vaihtuu". PK 1/1953.
- 250 H.K.-ja (= Heikki Kuvaja): "Syntipukki pahassa pulassa". PK 1/1952; E.J.T.: "PK-motoristi kesämatkalla". PK 1/1952.
- 251 "Puku PK-kuningattarellemme". PK 3/1953; "Urho Valtakari voitti kuningatar kilpailun". PK 4/1953.
- 252 Urho Valtakarin haastattelu 14.4.1987 (haastattelija ilmeisesti Merja Sundström, merkintä MSt). PKA.
- 253 Suistoranta 1985, 400–403, 427–430.
- 254 "Mitä tapahtuu perheessä?". PK 2/1949.
- 255 Esim. Jöever 1989, 104.

- 256 Tuotantokomitea/Parainen 9.9.1948 § 3. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PKA.
- 257 ”Tuntuu siltä, että tätä yhteistyöelintä ei ole oikein käytetty hyväksi, koska runsaasti 40 % vastaajista ei tiennyt koko komiteasta mitään”, päätteli Vesa Laakkonen vuonna 1958 julkaistussa väitöskirjassaan työntekijäin suhtautumisesta teknillisiin uudistuksiin. Laakkonen 1958, 184–185. Vastaavia tuloksia saivat Paavo Koli (1955, 136–137) ja Paavo Seppänen (1958, 112–113, 191). Ks. myös Turunen 1990, 222–223.
- 258 Vaalitoimitusten pöytäkirjat liitteinä tuotantokomitean pöytäkirjassa 12.10.1946 ja vastaavasti myöhempien vaalien jälkeen.
- 259 1950-luvun vaaleista tehty laskelma ”Det procentuella deltagandet i valen för produktionskommittén”, nimeämätön vaippa kansiossa Produktionskommitténs protokoll, Pargas, 1972. PKA; ”Tuotantokomiteat vuosina 1950–1951”. PK 1/1950.
- 260 Tuotantokomitea/Parainen 12.10.1946 ja 18.11.1946. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PKA.
- 261 Tuotantokomitea/Parainen 16.12.1947. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PKA.
- 262 Mansner 1990, 432.
- 263 Tuotantokomitea/Parainen 30.3.1950 ja 29.6.1950. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PKA.
- 264 Tuotantokomitea/Lappeenranta 10.2.1947. Produktionskommittéer. Övriga orter. PKA.
- 265 Tuotantokomitea/Parainen 13.12.1948. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PKA. – Pöytäkirjassa ei ole mitään merkintää siitä, että selostus olisi antanut aihetta keskusteluun.
- 266 Hallitus 4.2.1949 § 6; Jürgen Schmidt: ”Työnarvostuksesta”. PK 2/1950; Jöever 1989, 91.
- 267 Paraisten tuotantokomiteassa 14.11.1950 oli luottamusmies, poraaja Arvo Tuomi esittelemässä asiantuntijan ominaisuudessa poraus- ja räjäytystyön uuden järjestelmän epäkohtia. ”Några invändningar emot arbetsstudier och nya principer sade han arbetarna likväl ej hava.” Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PKA.
- 268 Tuotantokomitea/Parainen 14.11.1950, 24.1.1951, 10.5.1951, 10.9.1951, 28.11.1951. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PKA.
- 269 Tuotantokomitea/Parainen 10.5.1951 (Thomassonin esittämä selonteko yhtiön taloudesta ja tuotannosta).
- 270 Hallitus 26.11.1948. PKA; Henning Doepelin haastattelu 6.6.1980 (haastattelija Pekka Sörensen).
- 271 Lainaukset tuotantokomitea/Parainen 28.11.1951. PKA.
- 272 ”Sitten viime tapaamisen”. PK 1/1952.
- 273 Tuotantokomitea/Parainen 27.5.1947, 25.9.1947, 26.2.1948. PKA. Veikko Visa: ”Aloitetoiminnasta Lappeenrannassa”. PK 2/1949.
- 274 Teräs 1993, 49–51.
- 275 Veikko Visa: ”Aloitetoiminnasta Lappeenrannassa”. PK 2/1949.
- 276 E.H. (= Erik Henriksson): ”Hyvä ehdotus”. PK 2/1952.
- 277 Veikko Visa: ”Aloitetoiminnasta Lappeenrannassa”. PK 2/1949.

- 278 Paraisten aloitetoimintaa koskevat tiedot perustuvat tuotantokomiteoiden pöytäkirjojen yhteydessä oleviin aloitetoiminnan selostuksiin ja aloitelautakunnan pöytäkirjoihin. Aloitetoiminnasta muissa suomalaisyrityksissä, erityisesti Huhtamäki-yhtymässä, ks. Teräs 1993, josta (s. 53) myös tieto 1970-luvun alussa tehdystä selvityksestä.
- 279 Aloitelautakunta/Parainen 2.5.1960 ja 24.5.1960, liiteinä tuotantokomitean pöytäkirjassa 23.9.1960; "Paraisten aloitekilpailu keräsi 63 aloitetta. Levi Engroos voitti". PK 3/1960
- 280 Esim. tuotantokomitea 13.2.1952 (Aaltonen, Dahlström, Lehtonen) ja 26.3.1954 (Aaltonen). Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PKA.
- 281 Tuotantokomitea/Parainen 5.4.1956. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PKA.
- 282 Esim. parikymmentä vuotta myöhemmältä ajalta: tuotantokomitea/Parainen 29.8.1974. PKA.
- 283 Kettunen 1994, 252–255.
- 284 Tuotantokomitea/Parainen 25.9.1947, liite 1. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PKA.
- 285 A.R. (= Atte Rainio): "Tapaturmantorjuntatyötä Paraisilla". Varokeino 1/1936.
- 286 "Tapaturma tehtailla – lippu puolitankoon". PK 3/1951.
- 287 Vrt. kuitenkin esim. tuotantokomitea/Parainen 18.11.1946 § 15 (sementtitehtaan töiden uudelleenjärjestelyjä sekä pesu-, pukeutumis- ja ruokailutilojen järjestämistä käsitellyt Aaltosen kirjelmä, jossa vedottiin "asianomaisten työntekijöiden kehoitukseen" ja "ammattientarkastajan lausuntoon").
- 288 Tuotantokomitea/Parainen 13.2.1952. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PKA
- 289 "Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön Paraisten työmailla vuoden 1953 ensimmäisen vuosipuoliskon aikana sattuneet tapaturmat". Tuotantokomitea/Parainen 24.9.1953, liite 2 A.
- 290 Tuotantokomitea/Parainen 26.6.1953. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PKA. – Martin Henrikssonin sosiaalidemokraattisuus ilmenee hänen haastattelustaan 28.4.1981 (haastattelijana Pekka Sörensen, PKA).
- 291 Tuotantokomitea/Parainen 25.9.1947 ja 13.4.1948; Sam Söderlund: "Kivipölykeuhko ja kalkkikivipöly". PK 1/1951; Nyström 1951, 268–269; Noro 1979, 28–29, 67.
- 292 V.J. (= Varing Jernström): "Minkälainen kuulo meillä on?". PK 4/1951. – Tuloksen lohdullisuutta vahvisti vielä perusteltu oletus, että hyvin kuulevat eivät viitsineet osallistua tutkimukseen yhtä suurin joukoin kuin ne, jotka arvelivat kuulossaan olevan vikaa.
- 293 Tuotantokomitea/Parainen 19.6.1956. PKA.
- 294 Sund & Åmark 1990, 81–82; Teollisuus ja ammattitaudit 1945, 28. – Paraisten yhtiön palvelukseen vuonna 1947 tullut dipl.ins. Urho Valtakari mainitsi vuonna 1987 tehdystä haastattelusta, että hän oli saanut tietoa asbestoosista vuonna 1945 tohtori Lapilta Outokummussa. Valtakarin haastattelu 14.4.1987. PKA.

- 295 Henning Doepelin haastattelu 6.6.1980 (haastattelijana Pekka Sörensen).
- 296 Varokeino 2/1947; Kettunen 1994, 388; Smeds 1998 (kuvasivut Suomen Mineraalista).
- 297 Käsikirjoitus "Kateaineteollisuus 30 vuotta" (kirj. Kalevi Ahonen), s. 110–111. Intervjuar. PKA.
- 298 Sama; Smeds 1998, 184.
- 299 "Sairauskassamme". PK 1/1952; "Sairauskassan karenssipäivät". PK 2/1952.
- 300 Tuotantokomitea/Parainen 11.3.1947. PKA.
- 301 Tuotantokomitea/Parainen 26.4.1949 (lainaus Aaltosen puheenvuorosta). PKA.
- 302 Tuotantokomitea/Parainen 28.11.1951, 13.2.1952 ja 16.4.1952. PKA.
- 303 Reino Lehtosen ja Väinö Järvisen irtisanomista käsiteltäessä näkyi myös kommunistien ja sosiaalidemokraattien ristiriita. Tuotantokomitean sosiaalidemokraattinen jäsen Armas Virta ei halunnut kannattaa Aaltosen ehdotusta lausumaksi, jonka mukaan yritys oli tässä tapauksessa rikkonut tuotantokomitealakia. Tuotantokomitea/Parainen 15.9.1954. – Virran sosiaalidemokraattisuus ilmenee hänen haastattelustaan 28.5.1981 (haastattelijana Pekka Sörensen).
- 304 Tuotantokomitea/Lapeenranta 10.2.1947 § 7. PKA.
- 305 Mansner 1984, 395 (lainaus STK:n hallituksen puheenjohtajalta Yrjö Vesalta keväältä 1945).
- 306 Tuotantokomitea/Parainen 11.3.1947 ja 16.12.1947. Produktionskommittéen Pargas 1946–1959. PKA.
- 307 Teollisuuden Työnjohto-opiston hallituksen pöytäkirjat 14.3.1949, 24.5.1949 ja 24.2.1950; Teollisuuden Työnjohto-opiston toimintakertomus 1949, 4-5, ja 1950, 6. JTO; Kettunen 1994, 360–361.
- 308 "Yhteistyö neuvottelun kohteena". PK 2/1951; M.J. (= Matti Järveläinen): "Lappeenrantalaiset koulunpenkillä". PK 1/1952. – Partekin 100-vuotishistoriassa annetaan virheellinen kuva, jonka mukaan nämä työnjohdon koulutustilaisuudet olisivat olleet työnjohtajien ja työläisten yhteisiä yhteistyöseminaareja. Smeds 1998, 218.
- 309 Tuotantokomitea/Parainen 27.5.1947 ja 25.9.1947. PKA.
- 310 Rolf Thomassonin haastattelu 8.9.1981 (haastattelijana Pekka Sörensen). Intervjuer. PKA. – Thomasson mainitsi tässä haastattelussa tulleensa näiden asioiden hoitajaksi "omkr. 1949 tror jag". Tuotantokomitean pöytäkirjoista näkyy, että tuona vuonna hänestä myös tuli tuotantokomiteassa työnantajaedustajien ykkösmies Candelinin sijasta.
- 311 Tuotantokomitea 21.11.1951, 13.2.1952, 16.4.1952 (ammattiosaston lausunto vm. pöytäkirjan liitteenä 2). PKA.
- 312 Smeds 1998, 136. – Virhe on mahdollisesti perua Thomassonin haastattelusta (8.9.1981, haastattelija Pekka Sörensen, PKA), jonka mukaan yleislakon aikana Paraisilla "var arbetet nedlagt några dagar eller så". Nauhalta puretun tekstin luettuaan 'B.N.' – luultavasti Bo Nikander – on kuitenkin kirjoittanut viereen: "Det var nedlagt till sista dagen". Tämä vastaa kaikkia muitakin tietoja yleislakon kulusta.

- 313 Varing Järnström: "Lakon johdosta". PK 1/1956; edellisessä viitteessä mainittui Thomassonin haastattelu, josta lainaus.
- 314 Suistoranta 1985, 435.
- 315 Varing Jernström: "Lakon johdosta". PK 1/1956.
- 316 Esimerkkinä tästä Teollisuustyönjohtaja ja -virkailijaliiton (aiemman Suomen teollisuusvirkailijain liiton, myöhemmän Suomen teollisuus-toimihenkilöiden liiton) julkilausuma "Arvoisat Teollisuustyönantajat". Tyvi 2/1945.
- 317 Mansner 1984, 226–228.
- 318 STK katsoi vuonna 1946 tarpeelliseksi lähettää jäsenliitoilleen kiertokirjeen työnantajakentän informoimiseksi, "jottei asiantuntemattomuudesta suhtauduttaisi epäasiallisesti toimihenkilöiden pyrkimyksiin valita itselleen luottamusmiehiä". STK:n kiertokirje n:o 129/46 8.6.1946. STK D 14:5. ELKA.
- 319 Päätelmän tukena Alfons Rindellin haastattelu 9.9.1981 (haastattelijana Pekka Sörensen). PKA.
- 320 Esim. päätös, jolla tuotantokomitea siirsi edellämainitun Nikanderin tapauksen vuonna 1952 ammattiosaston käsiteltäväksi, syntyi äänin 5–4. Yksi komitean jäsen pidättyi äänestämästä. Pöytäkirjan keskustelukuvausten perusteella on todennäköistä, että hän oli teknikko Jarl Ramstedt, toinen kahdesta toimihenkilöjäsenestä. Tyhjää äänestäminen ei ratkaissut äänestystulosta, sillä äänen mennessä tasan päätös olisi ollut sama puheenjohtajan, Aaltosen, äänen turvin. Tuotantokomitea/Parainen 13.2.1952. PKA.
- 321 Hallitus 4.2.1949 § 3, liite 1. PKA.
- 322 Sääntömääräinen yhtiökokous 20.5.1908. PKA.
- 323 Hallitus 13.12.1921 § 4. PKA.
- 324 Hallitus 13.12.1927 § 1, 18.11.1933 § 4, 39.11.1935 § 7; Alfons Rindellin haastattelu 9.9.1981 (haastattelijana Pekka Sörensen). PKA.
- 325 Tuotantokomitea/Parainen 18.11.1946 § 4, 21.12.1946 § 4. PKA; isännöitsijäkokous dm/41, 25.–26.9.1962 "Principerna för belöning åt anställda för trogen tjänst". PKA. – Jälkimmäisessä lähteessä väitetään työläisten joulurahakäytännön alkaneen vuonna 1947, mutta esim. edellisestä lähteestä ilmenee, että porrastettua lahjapalkkiota oli maksettu ennen vuonna 1945 tapahtunutta keskeytystä.
- 326 Alfons Rindellin haastattelu 9.9.1981 (haastattelijana Pekka Sörensen). PKA.
- 327 Hallitus 27.11.1952 § 4 ja 17.11.1953 § 9. PKA.
- 328 Kun Paraisten tuotantokomitea keskusteli marraskuussa 1946 luvattomien poissaolojen lisääntymisestä, työntekijäedustajat pitivät yhtenä syynä sitä, että yhtiö oli edellisvuonna – palkkasäännöstelyn nojalla – luopunut työaikakuria edistäneistä joulurahoista. Tuotantokomitea/Parainen 18.11.1946 § 4. PKA.
- 329 Isännöitsijäkokous dm/41, 25.–26.9.1962 "Principerna för belöning åt anställda för trogen tjänst". PKA; hallitus 27.11.1962 § 10. PKA; tuotantokomitea/Parainen 21.9.1962 § 8 (Aaltosen ehdotus "palkkioiden" korottamisesta). PKA.

- 330 Hallitus 27.11.1962 § 11. PKA.
- 331 Työehtosopimusten myötä syntyneestä painesta kohti työntekijöiden ja toimihenkilöiden samankaltaista kohtelua kertoo esim. isännöitsijäkokous dm/41, 25.–26.9.1962 "Principerna för belöning åt anställda för trogen tjänst". PKA.
- 332 Tuotantokomitea/Lappeenranta 29.9.1950 ja 20.12.1967. PKA; Tapio Kolan haastattelu 20.2.2002.
- 333 Lis-Marie Enroth, Kauko Honkala, Pirkko Tanskanen: "Projekt Yritys ja yhdyskunta. Alustava raportti. Turku 7.3.1975". Liitteenä tuotantokomitean pöytäkirjassa 5.5.1975 § 2. PKA.
- 334 Esim. Isännöitsijäkokous dm/50, 29.9.1964, Bilaga 1 till protokollet: "Vid Pargasförvaltningen genomförda rationaliseringsåtgärder". PKA.
- 335 Schybergson 1992, 248–249.
- 336 Lehto 1990.
- 337 "Ensimmäiseksi tärkeäksi tehtäväkseni katsoin uuden strategian luomisen ja menneeseen aikaan kuuluvan patriarkalisuuden purkamisen aloittamisen." Lehto 1996, 105.
- 338 Tapani Virkkunen: "Tehdaslehden tarkoitus". Liitteenä STK:n sosiaaliosaston kiertokirjeessä n:o 553/48 28.6.1948. Sosiaaliosaston kiertokirjeet 1945–1949. STK I D 17:1. ELKA.
- 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 Organisationen. PKA.
- 342 Helge Salusjärven haastattelu 12.2.1987 (haastattelija Merja Sundström). PKA
- 343 Sama, 189.
- 344 Helge Salusjärven haastattelu 12.2.1987 (haastattelija Merja Sundström). PKA; Helge Salusjärven haastattelu 14.12.1998 (haastattelija Pauli Kettunen).
- 345 Kettunen 1994, 215–222.
- 346 Viitteessä 344 mainitut Salusjärven haastattelut; Helge Salusjärven muistio 9.2.1966 (Lappeenranta) "Työhönoton kehittäminen", disponentmötet dm/19, 15.3.1966 "Testning vid nyanställning och omplacering". PKA.
- 347 Heikentynyt ja riitelevä ammattiyhdistysliike 1950-luvun lopussa ja 1960-luvun alussa "lämnade det fritt för bolagen att planera", muisteli insinööri Bo Nikander vuonna 1987. Nikanderin haastattelu 1.4.1987 (haastattelija Merja Sundström). PKA.
- 348 Isännöitsijäkokous dm/3, 10.9.1959, "Punkt 8. Företagsledningens kontakt med och förhållande till de anställdas organisationer och representanter, särskilt relationerna till arbetarna och möjligheterna att förbättra dem". PKA.
- 349 Lilja 1987, 190.
- 350 Dm 51 11.6.1970 Avtalsstridiga strejker. PKA.
- 351 Dm 141 6.6.1972 Oroligheter på arbetsplatsen. PKA

- 352 Dm 14 13.5.1969 Intern information och företagsdemokrati; dm 8 11.12.1970 Aktivering av det interna samarbetet och kontakterna. PKA.
- 353 Dm 15.3.1966 Produktionskommitteerna. PKA.
- 354 Dm 8, dm 63 6.10.1966 Produktionskommittéerna. PKA.
- 355 Dm 8, dm 63 6.2.1967 Företagsledningens kontakt med och förhållande till de anställdas organisationer och representanter. Produktionskommittéerna. PKA. – Taloustiedon hyväksikäyttämistä myös dm 8, dm 63 6.10.1966 Kontakt med representanter för arbetare. PKA.
- 356 Dm 8, dm 63 24.5.1967 Produktionskommittéerna. PKA.
- 357 Dm 8 16.1.1970 Kontakten med våra anställda och förtroendemän, dm 8 11.12.1970 Aktivering av det interna samarbetet och kontakterna. PKA; SAK:n vuosikirja 1970, 34, 39.
- 358 Dm 45 15.3.1966 Företagets organisation. Projektarbetet och -organisation. PKA.
- 359 Yhteistyöprojektiryhmän loppuraportti. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1972–75. PKA; tuotantokomitea/Parainen 30.12.1971. PKA.
- 360 Yhteistyökomitea 1.12.1976. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1976–78. PKA
- 361 Yhteistyöprojektiryhmän loppuraportti. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1972–75. PKA; tuotantokomitea/Parainen 30.12.1971. PKA.
- 362 Yhteistyökomitea 14.1.1973 ja 1.12.1973. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1972–75. PKA.
- 363 "Hänellä on luottoa". PK 3/1969; Heikki Pärnänen: "Yritysdemokratia – mitä, missä, milloin?". PK 3/1969.
- 364 Esim. yhteistyökomitea 28.9.1972 § 10. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1972–75; yhteistyökomitea 2.6.1982 § 11. Samarbetskommittén 1982–1988 Protokoll. PKA.
- 365 Tuotantokomitea/Parainen 20.11.1978 (Mäki). Produktionskommitténs protokoll 1972 [huom. kansion vuosiluku]. PKA.
- 366 Yhteistoimintakomitean kokous 4/79, 12.12.1979, Mäen allekirjoittama ammattiosastojen kirje 1.11.1979 liitteenä 4, Salusjärven allekirjoittama kehitystyöryhmän vastaus 10.11.1979 liitteenä 5. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1979. PKA.
- 367 Yhteistyökomitea 29-30.9.1981 (yhteistoiminnan suunnitteluseminaarista). Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1980–81. PKA.
- 368 Yhteistyökomitea 3.12.1980. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1980-81. PKA; yhteistyökomitea 2.6.1982, 22.-23.9.1982, 3.2.1983. Samarbetskommittén 1982–88 Protokoll. PKA.
- 369 Kurt-O. Wiik: "Yhteistyökomitea – mitä se on saanut aikaan?". Oy Partek Ab Paraset 8/1983; sama: "Yhteistyökomitea – mikä se on?". Oy Partek Ab Paraset 11/1983.
- 370 Schiller 1998.
- 371 Beldam & Knudsen 2001.
- 372 Yhteistyökomitea 9.2.1977, 7.6.1977 (lainaukset tässä kokouksessa esillä olleesta kirjeenvaihdosta), 21.9.1977. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1976–78. PKA.

- 373 Yhteistyökomitea 15.3.1978. Samarbetskommittén. Protokoll m.m. 1976–78. PKA.
- 374 "Yritysmailman outo lintu Partek. Yritysdemokratialla iskukykyä firmalle". Demari 12.4.1984 (kopio kansiossa Samarbetskommittén 1982–1988 Protokoll. PKA). – Yhteistoiminnan luonnehtiminen demokratiaksi ei jäänyt Lehdon osalta tähän haastatteluun. Vuonna 1996 ilmestyneissä muistelmissaan hän mainitsee, tosin melko ohimennen, "YT-toiminnan eli taloudellisen demokratian". Lehto 1996, 133. – Organisaatioviestintää käsittelevää väitöskirjaansa (1994) varten Kukka-Maaria Tilev teki kyselytutkimuksia Partekin henkilöstön keskuudessa. Kyselyyn vastanneista joka neljäs oli "täysin samaa mieltä" ja joka kolmas "hieman samaa mieltä" väitteestä, jonka mukaan yhtiössä "ennen päätöksentekoa käydään monia keskusteluja". Väitteestä "Yleensä johtajat päättävät, mitä tehdään" oli kuitenkin täysin samaa mieltä yli puolet vastanneista ja hieman samaa mieltä reilu kolmannes. Tilev 1994, 182.
- 375 Ks. esim. Kjellberg 2000, 249–268.
- 376 Tältä kannalta esimerkiksi norjalaisista puuhiomoyhteisöistä, ruotsalaisista telakkayhteisöistä ja ruotsalaisista kaivosyhteisöistä ks. Kaldal 1993; Svensson 1988; Blomberg 1995. – Tässä kuvatussa modernista työnantajapaternalismista Svensson (1988) käyttää ilmaisua "modern välfärdism".
- 377 Kettunen 1994, 262–263.
- 378 Esimerkiksi Kansainvälinen työjärjestö ILO hyväksyi vuonna 1975 ammatillista koulutusta ja ammatinvalinnanohjausta käsitelleen yleis-sopimuksen (n:o 142), jonka se nimesi sopimukseksi "inhimillisten resurssien kehittämisestä" (human resources development). <http://ilolex.ilo.ch:1567/english/convdsp1.htm>.
- 379 Esim. Crouch & Streeck 1997.
- 380 Esim. Lash & Urry 1994; Fürstenberg 1994.
- 381 Giddens 1994, 86.
- 382 Erityisesti Hobsbawm 1983.
- 383 Giddens 1994, 100–104.
- 384 Salmi 2001, 147–149.
- 385 Konsernin esittelyssä (<http://www.partekcorp.com>) esimerkiksi korostetaan, että Partek on yksi Suomen vanhimmista pörssiyhtiöistä ja että sen osake on noteerattu Helsingin pörssissä yhtäjaksoisesti vuodesta 1915.
- 386 Tätä ilmaisua käytti konsernijohtaja Christoffer Taxell esitellessään Partekin uutta logoa vuonna 1996: "Taxell kuvasti uuden logon A-kirjaimen sinisen osan kuvaavan yhtymää, jonka "sateensuojan" alla partekilaiset ovat. Yhtymäkokonaisuus edustaa luotettavuutta, näkemystä ja asiantuntemusta. Punainen kolmio, "sydän" Taxell sanoi, kuvaa yksiköiden ja henkilökunnan sitoutumista, muutoskykyä ja osaamista." Partek Tänään 4/1996.
- 387 Partek 1999, 34.

- 388 Esimerkkinä tästä Partek Tänään 4/1996, "Vuoden 1996 palkitut":
"Nummi ja Focolift -yksikössä on räätälöity henkilöstön oma koulutus-
paketti ja kehitetty FoCus-henkeä."
- 389 Partek 1998, 35; Partek 1999, 34–35; Partek 2000, 28.

LÄHTEET

Alkuperäisaineisto

Arkistolähteet

- Johtamistaidon opiston arkisto, Kirkkonummi (JTO)
Teollisuuden työjohto-opiston hallituksen pöytäkirjat 1949–1950
Teollisuuden työjohto-opiston toimintakertomukset 1949–1950
- Kansallisarkisto, Helsinki (KA)
Etsivän keskuspoliisin – Valtiollisen poliisin arkisto
EK-Valpo I: Tilannekatsaukset, Turku 1924–1930
Valpo II: Henkilömapit B 5194, Albert Aaltonen
Martti Pihkalan kokoelma
- Partekin keskusarkisto, Parainen (PKA)
Hallituksen pöytäkirjat
Yhtiökokousten pöytäkirjat
Vuosikertomukset
Isännöitsijäkokousten pöytäkirjat
Paraisten tuotantokomitean pöytäkirjat
Lappeenrannan tuotantokomitean pöytäkirjoja
Yhteistyökomitean pöytäkirjat
Arbetare. Diverse A 4/1
Arbetsavtal A 4/3
Arbets- och ordningsreglementen A 4/8
Arbetstid A 4/2
Blanketter för historik
Bostadsförhållanden A 4/10
Emil Sarlin. Promemorior, Diverse, Tal, Tidningsartiklar
Lehtileikkeitä
Löner A 4/4
Sjuk- o. begravn.hjälpkassa A 4/7.
Strejker & lockouter A 4/14
- Suomen elinkeinoelämän keskusarkisto, Mikkeli (ELKA)
Rakennusaineteollisuuden työnantajaliiton arkisto
Yrjö Similä: ”Suomen Rakennusaineteollisuuden Työnantaja-
jaliitto 1923–1933. Esitelmä liittokokouksessa 29.3.1933”
Suomen puunjalostusteollisuuden työnantajaliiton arkisto
Kiertokirjeet 1928, 1930
Suomen työnantajain keskusliiton (STK) arkisto
Hallituksen pöytäkirjat 1930, 1933, 1935, 1936, 1938, 1940
Hallituksen toimintakertomukset 1930
Kiertokirjeet 1946

Sosiaaliosaston kiertokirjeet 1945–1949
Teollisuuden huoltopäälliköiden kokousten pöytäkirjat
1940–1941

Julkaistu alkuperäisaineisto

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

Komiteanmietintö 1931:6. Työriitakomitealta. Helsinki 1931.

Partekin vuosikertomukset 1990–2001.

SAK:n vuosikirja 1970.

Suomen ammattijärjestön toimintakertomukset 1919–1930.

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

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

Sanoma- ja aikakauslehdet:

Demari 1984, lehtileike (PKA)

Oy Partek Ab Paraset 1983

Palkkatyöläinen 1931, 1946

PK-lehti / PK uutiset / Partek Tänään 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 sekä lehtileikkeitä (PKA) vuosilta 1930, 1937

WWW-sivut

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>.

Kirjallisuus

Aho, Matias: Ab Stockfors Oy:n puuhiomon työntekijöiden työ- ja asumisoloista Pyhtäällä vuosina 1902–1950. Turun yliopisto, Kulttuurien tutkimuksen laitos, kansatiede. Monisteita 15. Turku 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, Helsinki 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. Almquist & Wiksell International, Stockholm, Edsbruk 1995.

Bruun, Niklas: *Kollektivavtal och rättsideologi. En rättsvetenskaplig studie av de rättsideologiska premisserna för inlemmandet av kollektivavtalet och kollektiva kampåtgärder i finsk rättsordning efter år 1924*. Juridica, Vammala 1979.

Cross, Gary: *A Quest for Time. The Reduction of Work in Britain and France, 1840–1940*. University of California Press, Berkeley, Los Angeles, London 1989.

Crouch, Colin & Streeck, Wolfgang: *Introduction: The Future of Capitalist Diversity*. Teoksessa Colin Crouch & Wolfgang Streeck (toim.): *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*. Teoksessa Gerald R. Ferris, Sherman D. Rosen & Darold T. Barnum (toim.): *Handbook of Human Resource Management*. Blackwell, Cambridge, Mass. & Oxford 1995.

Eräsaari, Risto & Rahkonen, Keijo (toim.): *Työväenkysymyksestä sosiaalipolitiikkaan*. Yrjö Koskisesta Heikki Warikseen. Gaudeamus, Helsinki 1975.

Fagerholm, K.-A.: *Puhemiehen ääni*. Tammi, Helsinki 1977.

Fürstenberg, Friedrich: *Social Integration within Work Organizations and Resulting Strategies in Industrial Relations – The Cases of Germany, Japan and Great Britain*. Teoksessa Timo Kauppinen & Virpi Köykkä (toim.): *The Competitive Advantages of European, American and Japanese Industrial Relations*. Plenary 5. IIRA 4th European Regional Congress, Helsinki, Finland 24–26 August 1994. The Finnish Labour Relations Association, Helsinki 1994.

Giddens, Anthony: Living in a Post-Traditional Society. Teoksessa Ulrich Beck, Anthony Giddens & Scott Lash: Reflexive Modernization. Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order. Polity Press, Cambridge 1994.

Helin, Jyrki: Rakentajien liitto. Rakennusalan työläisten järjestötoiminta Suomessa 1880-luvulta vuoteen 1995. Rakennusliitto ry, Jyväskylä 1998.

Hobsbawm, Eric: Introduction: Inventing Traditions. Teoksessa Eric Hobsbawm and Terence Ranger (toim.): The Invention of Traditions. Cambridge University Press, Cambridge 1983.

Hoving, Victor: Lohjan Kalkkitehdas 1897-1950. Helsinki 1952.

Jaakkola, Jouko: Kun valtio ei auttanut – työväen keskinäinen apu Suomessa. Teoksessa Pertti Haapala (toim.): Hyvinvointivaltio ja historian oikut. Väki voimakas 6. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Tampere 1993.

Jernström, Harald: Historik över Pargas Kalkbergs Aktiebolag 1898–1928. Julkaisematon 30-vuotishistoriikki. Partekin keskusarkisto, Parainen.

Jöever, Malle: Partek. Maailmojen kohtaaminen. Bokförlaget Atlantis, Tukholma 1989.

Kaitila, E.: Teollisuuden sosiaalitoiminnasta ja sen kehityksestä. Teoksessa Keijo Keravuori (toim.): Teollisuuden sosiaalinen toiminta. Helsinki 1948.

Kaldal, Ingar: Fagorganisering og sosial kontroll med eksempler fra et sliperimiljø i Trøndelag. Teoksessa Birger Simonson & Annette Thornquist (toim.): Arbete Genus Fackförening. Tre teman vid den tredje nordiska arbetslivshistoriska konferensen i Holmsund juni 1991. Skrifter från Historiska institutionen i Göteborg Nr. 3. Göteborg 1993.

Kauhanen, Juhani: Henkilöstöjohtaminen kansainvälistyvässä yrityksessä. FINTRA-julkaisu nro 97. Jyväskylä 1993.

Keravuori, Keijo (toim.): Teollisuuden sosiaalinen toiminta. Helsinki 1948.

Kettunen, Pauli: Poliittinen liike ja sosiaalinen kollektiivisuus. Tutkimus sosiaalidemokratiasta ja ammattiyhdistysliikkeestä Suomessa 1918–1930. Historiallisia Tutkimuksia 138. Suomen Historiallinen Seura, Helsinki 1986.

Kettunen, Pauli: Suojelu, suoritus, subjekti. Tutkimus työsuojelusta teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa. Historiallisia tutkimuksia 189. Suomen Historiallinen Seura, Helsinki 1994.

Kettunen, Pauli: Työjärjestys. Tutkielmia työn ja tiedon poliittisesta historiasta. Tutkijaliitto, Helsinki 1997.

Kjellberg, Anders: Arbetsgivarstrategier i Sverige under 100 år. Teoksessa Carsten Ströby Jensen (toim.), Arbejdsgivere i Norden. En sociologisk analyse af arbejdsgiverorganiseringen i Norge, Sverige, Finland og Danmark. Nord 2000:25. Nordisk Ministerråd, København 2000.

Koivisto, Johan: Suomen Metallityöväen Liitto 1899–1930. Helsinki 1963.

Koivuniemi, Jussi: Tehtaan pillin tahdissa. Nokian tehdasyhdyskunnan sosiaalinen järjestys 1870–1939. Bibliotheca Historica 64. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2000.

Koli, Paavo: Ennakkoluuloista teollisessa organisaatiossa. Sosiologinen tutkimus teollisen organisaation johtajiston ja työntekijöiden vuorovaikutuksesta ja sen eräistä sosiaalisista edellytyksistä. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia 2. Porvoo 1955.

Kuisma, Markku: Kuparikaivoksesta suuryhtiöksi. Outokumpu 1910–1985. Forssa 1985.

Kuusi, Eino: Suomen sosialinen suojelutoiminta. Helsinki 1928.

Laakkonen, Vesa: Työntekijä ja teknillinen uudistus. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia 5. Porvoo 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. Helsinki 1947. Moniste, STK I D 17:1. Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkisto, Mikkeli.

Lehto, Sakari T.: Muutoksen johtaminen. Strategioita ja pohdintoja. Kirjayhtymä, Helsinki 1990.

Lehto, Sakari T.: Muistikuvia ja merkintöjä. Teollisuuden piirissä koettua. Porvoo, Helsinki. WSOY, Juva 1996.

LIFIM, Historiikki, www.lifim.fi (tuloste 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? Teoksessa International Industrial Relations Association, 11th World Congress. Developing competitiveness and social justice: the interplay between institutions and social partners, 22-26 September 1998, Bologna, Italy. Congress Proceedings, Volume 3.

Mansner, Markku: Työnantajaklubista keskusliitoksi. Suomen Työnantajain Keskusliitto ja sen edeltäjä Suomen Yleinen Työnantajaliitto 1907–1940. Jyväskylä 1981.

Mansner, Markku: Suomalaista yhteiskuntaa rakentamassa. Suomen Työnantajain Keskusliitto 1940–1956. Teollisuuden Kustannus Oy, Helsinki 1984.

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

Magnusson, Lars: Patriarkalism och social kontroll: Några synpunkter på ett problemkomplex. Teoksessa Bernt Schiller & Thommy Svensson (toim.):

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, Helsinki 1994.

McKinlay, Alan & Starkey, Ken: Managing Foucault: Foucault, Management and Organization Theory. Teoksessa Alan McKinlay & Ken Starkey (toim.): 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: Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiö 1898–1948. Talonpoikaiskoti-
teollisuuden kehitys suurtuotannoksi. Parainen 1951.

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

Polin, Julius: Kymiyhtiön sivistyksellinen ja yhteiskunnallinen toiminta. Kou-
vola 1932.

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

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

Salmi, Hannu: Menneisyyskokemuksesta hyödykkeisiin – historiakulttuurin
muodot. Teoksessa Jorma Kalela & Ilari Lindroos (toim.): Jokapäiväinen his-
toria. Tietolipa 157. Suomalaisen kirjallisuuden seura, Helsinki 2001.

Salomaa, Erkki: Rakentajat eilen ja tänään. 70 vuotta ammattiyhdistystoimin-
taa. Helsinki 1959.

Schiller, Bernt: Victory of Subsidiarity? The Case of the European Works Coun-
cils: A Comparative Study of Voluntary Agreements in the Nordic Countries
and in the EU. Teoksessa Daniel Fleming, Pauli Kettunen, Henrik Soborg &
Christer Thörnqvist (toim.): Global Redefining of Working Life – A New Nordic
Agenda for Competence and Participation? Nord 1998:12. Nordic Council of
Ministers, Copenhagen.

Schybergson, Per: Työt ja päivät. Ahlströmin historia 1851–1981. A. Ahlström
Oy, Helsinki 1992.

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

Smeds, Kerstin: Läpi valkean kiven. Partekin historia. Espoo 1998.

- Suistoranta, Kari: Paraisten historia. Paraisten kaupunki, Turku 1985.
- Sund, Bill & Åmark, Klas: Makt och arbetsskador under 1900-talet. Helsingborg 1990.
- Suoranta, Anu: Joustava nainen. Lama ja työaikakäytännöt. Teoksessa Pauli Kettunen, Auli Kultanen & Timo Soikkanen (toim.): Jäljillä. Kirjoituksia historian ongelmista. Osa 2. Kirja-Aurora, Turku 2000.
- Svensson, Thommy: Japansk företagsledning och svenska bruk – en felande länk? Teoksessa Bernt Schiller & Thommy Svensson (red.): Arbete och arbetsmarknad i Norden. Nya linjer inom den nordiska arbetslivsforskningen. Arkiv förlag, Lund 1988.
- Särkkä, T. J.: Turku – teollisuus- ja kulttuurikaupunki. Kotimaisen Työn r.y. julkaisuja N:o 28. Helsinki 1935.
- Teollisuus ja ammattitaudit. Helsinki 1945.
- Teräs, Kari: Förslagsverksamhet, ”tyst kunskap” och arbetsrationalisering. Teoksessa Birger Simonson & Anette Thörnquist (toim.): Arbete Genus Fackförening. Tre teman vid den tredje nordiska arbetslivshistoriska konferensen i Holmsund juni 1991. Skrifter från Historiska institutionen i Göteborg Nr. 3. Göteborg 1993.
- Teräs, Kari: Arjessa ja liikkeessä. Verkostonäkökulma modernisoituviin työelämän suhteisiin 1880–1920. Bibliotheca Historica 66. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki 2001.
- Tilev, Kukka-Maaria: Organisaation kulttuuriarvostusten ja sisäisen viestinnän arvostusten mittaaminen. Helsingin yliopisto, Viestinnän laitos. Helsinki 1994.
- Townley, Barbara: Reframing Human Resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work. Sage Publication, London, Thousand Oaks, New Delhi 1994.
- Tuomisto, Jouko: Teollisuuden koulutustehtävien kehittyminen. Tutkimus teollisuustyönantajien koulutustoiminnan ja kvalifikaatiointressien historiallisesta kehityksestä Suomessa. Acta Universitatis Tamperensis, ser A vol 209. Tampere 1986.
- Turunen, Ilkka: Arbete, produktion och demokrati. De finländska produktionskommittéernas historia. Teoksessa Daniel Fleming (toim.): Industriell demokrati i Norden. Arkiv förlag, Lund 1990.
- Waris, Heikki: Työläisyhteiskunnan syntyminen Helsingin Pitkän sillan pohjoispuolelle. Weilin & Göös, Tapiola 1973.

Puhtaaksikirjoitetut haastattelut kansiossa "Intervjuer", Partekin keskusarkisto, Parainen:

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

Kirjoittajan tekemät haastattelut:

Tapio Kola 20.2.2002 (muistiinpanot tekijän hallussa).
Helge Salusjärvi 14.12.1998 (ääninauha tekijän hallussa).
Erik Törnqvist 23.3.1999 (muistiinpanot tekijän hallussa).