

Kaj Tapani Raiskio

Henkilöstön johtaminen  
Valkeakosken tehdasyhteisössä  
Rudolf ja Juuso Waldenin  
aikakaudella 1924–1969



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN HUMANITIES 193

Kaj Tapani Raiskio

Henkilöstön johtaminen Valkeakosken  
tehdasyhteisössä Rudolf ja Juuso  
Waldenin aikakaudella 1924–1969

Esitetään Jyväskylän yliopiston humanistisen tiedekunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi historian ja etnologian laitoksen salissa H320  
joulukuun 14. päivänä 2012 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of  
the Faculty of Humanities of the University of Jyväskylä,  
in the building Historica, hall H320, on December 14, 2012 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2012

Henkilöstön johtaminen Valkeakosken  
tehdasyhteisössä Rudolf ja Juuso  
Waldenin aikakaudella 1924–1969

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN HUMANITIES 193

Kaj Tapani Raiskio

Henkilöstön johtaminen Valkeakosken  
tehdasyhteisössä Rudolf ja Juuso  
Waldenin aikakaudella 1924–1969



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2012

## Editors

Petri Karonen

Department of History and Ethnology, University of Jyväskylä

Pekka Olsbo, Sini Tuikka

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

## Jyväskylä Studies in Humanities

### Editorial Board

Editor in Chief Heikki Hanka, Department of Art and Culture Studies, University of Jyväskylä

Petri Karonen, Department of History and Ethnology, University of Jyväskylä

Paula Kalaja, Department of Languages, University of Jyväskylä

Petri Toiviainen, Department of Music, University of Jyväskylä

Tarja Nikula, Centre for Applied Language Studies, University of Jyväskylä

Raimo Salokangas, Department of Communication, University of Jyväskylä

Cover picture: Työn Äärestä magazine 2/1957.

Juuso Walden and Frans Alenius in Tervasaari factory in 1957.

URN:ISBN:978-951-39-4976-1

ISBN 978-951-39-4976-1 (PDF)

ISBN 978-951-39-4975-4 (nid.)

ISSN 1459-4323 (nid.), 1459-4331 (PDF)

Copyright © 2012, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2012

*"Aikainen mato kanan nappaa"  
Kaislalle, "pikkuveljelle" ja Marille*

## ABSTRACT

Raiskio, Kaj Tapani

Personnel management in the factory community at Valkeakoski in the era of Rudolf and Juuso Walden 1924–1969.

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2012, 298 p.

(Jyväskylä Studies in Humanities

ISSN 1459-4323 (nid.), 1459-4331 (PDF); 193)

ISBN 978-951-39-4975-4 (nid.)

ISBN 978-951-39-4976-1 (PDF)

Diss.

Personnel management in the Valkeakoski paper mills community around 1924-1969 was dominated by Rudolf and Juuso Walden. This industrial community was managed in industrial paternalistic way. Although industrial paternalism had been abandoned in major part of the industry in the early 1900s. The central argument of this study is that Rudolf and Juuso Walden created a paternalist hold on the Valkeakoski industrial community, even if other industrial plants had already abandoned this idea. Walden's genuine goal was to create vibrant ideal communities around the factories. The problem was that the independent Finland was in its early stages and the nation was divided. After the Civil War the idea of ideal plant community was buried. United Paper Mills solution in this problem was to increase the satisfaction of the employees and give fatherly guidance to them. Rudolf Walden upheld a strong patriarchal tradition and Juuso Walden continued in his footsteps until he resigned.

This dissertation focuses on personnel management and the relationship between factory management and the labor. The levels of personnel management open up best when examining past hierarchy. The interaction between employees and the factory management acts as a mirror to personnel management research. By studying the different forms of relationship it is possible to access and find the ideas and values of the leaders. In this study, leadership refers to the management that the company's senior management practiced in relation to subordinates. The study focuses on Rudolf and Juuso Walden. The lower-level managers are only footnotes in archive sources and they are treated as examples of how the values of higher-level management were carried out.

Keywords: 20<sup>th</sup> Century, Finnish history, Economic history, Industrial paternalism, Personnel management, Human resource management, Human resources policy, Rudolf Walden, Juuso Walden, Valkeakoski, Yhtyneet Paperitehtaat, United Paper Mills Ltd, Safety first.

<b>Author's address</b>	Kaj Tapani Raiskio Teacher of History and politics Emäkoski School, Nokia Äimäläntie 1115, 36640 Iltasmäki, Finland kaj.raiskio@nokiankaupunki.fi
<b>Supervisors</b>	Professor Petri Karonen Department of History and Ethnology University of Jyväskylä  Professor Jari Ojala Department of History and Ethnology University of Jyväskylä
<b>Reviewers</b>	Adjunct Professor Niklas Jensen-Eriksen Department of Philosophy, History, Culture and Art Studies University of Helsinki, Finland  Professor Kari Teräs School of History, Culture and Arts Studies University of Turku, Finland
<b>Opponent</b>	Adjunct Professor Niklas Jensen-Eriksen Department of Philosophy, History, Culture and Art Studies University of Helsinki, Finland



## ESIPUHE

Valkeakosken tehtaat koskettivat lapsuuttani hyvin vähän. Valkeakosken ”rahanhajusta” pääsimme nauttimaan Pälkäneellä aika-ajoin ja ala-asteella olimme tehdasvierailulla Paperituotteen puolella. Mielenkiintoni teollisuuden historiaa kohtaan lähti liikkeelle vasta Suomen historian proseminaarivaiheessa 2000-luvun alussa. Tarkoitukseni oli tutkia sisällissodan seurauksia Valkeakoskella. Lähdin tutkimaan tilannetta Ab Walkiakosken arkistojen kautta. Siellä törmäsin Rudolf Waldeniin, ja työni keskittyi pian yhtiön johdon ja työntekijöiden väliseen suhteeseen<sup>1</sup>.

*”...arkistojen tila kaikilla tehtailla oli huono. Tärkeiden asiakirjojen löytyminen niistä on vaivalloista ja aikaa viepää. Arkistot olisi ensi tilassa järjestettävä ja annettava niiden hoito jollekin pätevälle henkilölle, joka niistä vastaisi jatkuvasti.”*<sup>2</sup> Onneksi 60 vuotta sitten ymmärrettiin järjestää arkistot tulevia sukupolvia varten. Ilman UPM-Kymmenen keskusarkiston materiaalia, tätä tutkimusta ei olisi. Suuri kiitos kuuluukin keskusarkiston avuliaille arkistonhoitajille, jotka ovat matkan aikana minua auttaneet.

Olen tehnyt tutkimusta työn ohessa. Historian ja yhteiskuntaopin opettajan työ alkun Vähässäkyrössä ja elokuusta 2005 lähtien Nokialla on saanut mielenkiintoisen lisämausteen tutkimustyöstä. Apurahojen mahdollistamana olen viettänyt kolme pitkää palkatonta opintovapaakautta ansiotyöstäni (syksyt 2007, 2009 ja 2011) sekä lukemattomia lyhyempiä jaksoja. Tärkein tukijani on ollut Tellervo ja Juuso Waldenin säätiö<sup>3</sup>, joka on vuodesta toiseen jaksanut uskoa, että työni tulee valmistumaan ajan myötä. Erittäin merkittävässä osassa rahoituksen kasaamisessa on ollut toinen ohjaajani professori Jari Ojala. Hänen kauttaan olen saanut Suomen Akatemian rahoittaman tohtorikoulutettavan paikan Jyväskylän yliopiston historian ja etnologian laitokselta kahdeksi syksyksi. Tämän lisäksi olen saanut pienempiä, mutta sitäkin merkittävimpiä apurahoja tutkimuksen kuluessa Metsämiesten säätiöltä, Jalmari Finnen säätiöltä, Suomen Kulttuurirahaston Pirkanmaan rahastolta ja Kansan Sivistysrahaston Mikko Ampujan rahastolta. Suuri kiitos kuuluu kaikille tutkimustyötäni rahoittaneille sekä työnantajalleni Nokian kaupungille, joka on päästänyt minut opintovapaille.

Väitöskirjan tekeminen on ollut suuri haaste, jonka olen halunnut viedä kunnialla loppuun saakka. Vaikka työelämä on vienyt minut mennessään ja perheen perustaminen on laittanut arvomaailman uuteen järjestykseen, niin olen pitänyt kiinni vuoden 2003 lopussa professori Petri Karoselle tekemästäni lupauksesta. Työ valmistuu aikanaan.

Minulta on usein kysytty, että miksi lähdin tekemään väitöskirjaa. Olen todennut siihen yksinkertaistaen, että koska minulla on siihen annettu mahdollisuus. Olen syntynyt Västeråsissa Ruotsissa ja ensimmäinen äidinkieleni oli

<sup>1</sup> Raiskio 2003.

<sup>2</sup> UPM, YP, A6, KP, Konttoripäälliköiden kokous 21.3.1949, 3§.

<sup>3</sup> Säätiö perustettiin vuonna 1958 tukemaan pääsääntöisesti vähävaraisten nuorten ammattikoulutusta. Walden 1971, s. 303–304; [www.waldeninsaatio.com](http://www.waldeninsaatio.com).

ruotsi. Saapuminen Suomeen kolmevuotiaana oli shokki ruotsinkieliselle pikkumuksulle, jota ei ymmärretty hiekkalaatikon reunalla. Kielellisten ongelmien en antanut nujertaa itseäni, vaan asetin tavoitteet korkealle. Suuri kiitos kuuluu erinomaiselle koulujärjestelmälle ja sen tarjoamalle tuelle. Äidinkielenopettajani Pirjo ja Martti Sivonen jaksoivat pitää minulle lukemattomia tukiopetustunteja yläkoulun ja lukion aikana Pälkäneellä.

Haluan kiittää niitä kaikkia, jotka ovat minua auttaneet väitöskirjaprosessin aikana. Suurkiitos ohjaajalleni professori Petri Karoselle, joka on potkinut minua eteenpäin ja ohjannut työtäni oikeaan suuntaan. Välillä tiukka kritiikki on pistänyt nuoren miehen nöyrytykseen. Tämä on ollut erittäin tärkeää tiedeyhteisön ulkopuolella tutkimusta tehneelle peruskoulun opettajalle. Kiitän ystäviäni, opiskelukavereitani, järjestöystäviäni Opetusalan Ammattijärjestö OAJ:ssa, Opettajien työttömyyskassassa, OKKA säätiössä, OAJ:n Pirkanmaan alueyhdistyksen hallituksessa, OAJ:n Nokian paikallisyhdistyksessä, kollegoitani Emäkosken koulussa ja kaikkia niitä "vintiöitä", jotka pitävät minut virkeänä työpäivieni aikana Emäkosken koulun käytävillä. Erityisen kiitoksen osoitan OAJ Pirkanmaan alueasiamies Liisa Kurikalle, joka on saanut vuosien varrella kuunnella työhön liittyvää tuskaani.

Lopuksi kiitän tärkeimpiä tukijoitani. Ilman isältäni ja äidiltäni jo lapsena saamaani oppia työn tärkeydestä en olisi nyt tässä. Äiti ja isä, olen ylpeä "työläisjuuristani". Siskoni Heidi, veljeni Sami ja Värilän perhe ovat omalta osaltaan pitäneet jalkani tukevasti maassa. Viimein pääsen kaikkein tärkeimpään. Kiitän maailman ihaninta ja rakkainta tukijoukkoani rakasta vaimoani Maria, tytärtäni Kaislaa ja Kaislan "pikkuveljeä", joka teet vasta tuloa tähän maailmaan. Te olette valaneet uskoa minuun, vaikka se minulta itseltäni on joskus tuntunutkin katoavan. Kiitos Teille kaikille, että olette olemassa.

Ryysyrannassa ruotsalaisuuden päivänä 6.11.2012

Kaj Tapani Raiskio

## KUVAT

KUVA 1	Valkeakosken tehdasyhteisö. ....	25
KUVA 2	Isä ja poika.....	37
KUVA 3	Juuso Walden esitteli ylpeänä tehtaitaan arvovieraille.....	41
KUVA 4	Juuso Walden ja tavaramerkiksi tullut Land Rover .....	44
KUVA 5	Pääkonttorin organisaatiokaavio 1960-luvulta.....	59
KUVA 6	Yhtiön johto jalkapalloa seuraamassa Juuso Waldenin johdolla ..	69
KUVA 7	Verstas- ja korjauspajan työntekijät olivat yhtiön johdon arvostamia.....	78
KUVA 8	Valken miehet vesilasia tekemässä .....	90
KUVA 9	Tilipussit viestien välittäjinä.....	93
KUVA 10	Yhtiö uskoi työturvallisuudessa julisteiden voimaan .....	113
KUVA 11	Henkilöstölehti kuolemasta kirjoittamaan.....	123
KUVA 12	Palkkapussien välissä jaettuja mainoksia.....	138
KUVA 13	Waldenien tavoittelema harmoninen maisema Valkeakoskella. ....	154
KUVA 14	Omakotitalot valmistuivat talkootyöllä.....	157
KUVA 15	Jalkapallosta tuli Juuso Waldenin lempilapsi.....	165
KUVA 16	Kilpailut toimitusjohtajan suojeluksessa .....	169
KUVA 17	Ampumakilpailut olivat Rudolf Waldenin silmäterä.....	170
KUVA 18	Työn Äärestä -lehden kansikuvia 1930-luvulta.....	175
KUVA 19	Ab Walkiakosken palokunta vuonna 1928.....	186
KUVA 20	Tehtaan suojeluskunta harjoitteli yhtiön ampumaradalla.....	194
KUVA 21	Rudolf Walden ja majuri Arto Pajari tarkastusta tekemässä.....	195
KUVA 22	Paperituotteen naistenkerho Pohjoisnavalla 1948.....	204
KUVA 23	Lakkolaiset Valkeakosken torilla.....	237

## KUVIOT

KUVIO 1	Henkilöstön määrän kehitys Valkeakoskella 1925–1969.....	31
KUVIO 2	Henkilöstön määrän kehitys yksiköittäin 1925–1969 .....	31
KUVIO 3	Valkeakosken kauppalan ja kaupungin asukasluku 1925–1970 ...	32
KUVIO 4	Tapaturmien määrä eri yksiköissä Valkeakoskella.....	117
KUVIO 5	Tapaturmien määrä 100 työntekijää kohden vuodessa.....	118
KUVIO 6	Tapaturmaiset kuolemat Valkeakosken tehtailla .....	125
KUVIO 7	Yhtiön tonteille rakennettujen omakotitalojen määrä 1936–1969.....	159
KUVIO 8	Tehdaspaternalistinen suhde Rudolf Waldenin aikana .....	257
KUVIO 9	Tehdaspaternalistinen suhde Juuso Waldenin aikana .....	261

## TAULUKOT

TAULUKKO 1	Alfred D. Chandler Jr:n kolmiportainen hierarkia .....	13
TAULUKKO 2	Paavo Kolin vertikaalinen arvohierarkia .....	13
TAULUKKO 3	Pia Lemisen kolmiportainen arvohierarkia .....	14
TAULUKKO 4	Alkuperäislähteet. ....	16
TAULUKKO 5	Yhtyneiden Paperitehtaiden Valkeakosken organisaatio.....	54
TAULUKKO 6	Työnjohtajien palkkauksen hierarkia vuodelta 1961.....	76
TAULUKKO 7	Valkeakosken suojeluskunnan ja Lotta Svärdin jäsenmäärä 1923–1944. ....	190

## SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVAT, KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	7
	1.1 Teoreettinen kehys ja metodit .....	9
	1.2 Lähteet .....	14
	1.3 Käsitteet .....	17
	1.4 Rajaukset.....	21
	1.5 Kysymyksenasettelu .....	24
2	RUDOLF JA JUUSO WALDENIN AIKAKAUSI.....	26
	2.1 Valkeakosken tehdasyhteisö .....	29
	2.2 Isä ja poika.....	34
	2.3 Ab Walkiakoski hakee uutta linjaa Rudolf Waldenin johdolla .....	44
	2.4 Yhtiö siirtyy sota-aikana Juuso Waldenin vastuulle.....	49
	2.5 Rauhaan palaaminen ja jälleenrakentaminen .....	52
	2.6 Waldenien valtakausi päättyy.....	55
3	TEHDASYHTEISÖN JOHTAMINEN.....	57
	3.1 Henkilöstön johtamisen organisointi .....	61
	3.2 Insinöörit ja virkailijat henkilöstöä johtamassa .....	65
	3.3 Työnjohtajan vaikea asema .....	70
	3.4 Keskenään eriarvoiset työntekijät.....	76
	3.5 Yhtiö uudistuu 1970-luvun alussa.....	78
4	YHTIÖN HENKILÖSTÖPOLITIikka .....	81
	4.1 Astuminen yhtiön palvelukseen.....	84
	4.2 Työmies on palkkansa ansainnut .....	86
	4.3 Kymmenen prosentin sopimukset.....	90
	4.4 Työtehon kasvattaminen tieteellisten oppien avulla .....	93
	4.5 Työaika ja työntekijöiden valvonta .....	96
	4.6 Työntekijälle oikeus lomaan.....	98
	4.7 Erottaminen.....	101
	4.8 Eläkkeelle siirtyminen .....	104
5	TYÖSUOJELU.....	107
	5.1 Työturvallisuus kaikkien yhteinen asia .....	108
	5.2 Työnjohto työntekijöitä turvaamassa.....	118
	5.3 Työntekijöille vastuu omasta toiminnastaan .....	120
	5.4 Kuolema suuri epäonnistuminen .....	122

6	HUOLTOTYÖ JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET .....	126
	6.1 Huoltotyöstä sosiaalityöhön.....	127
	6.2 Saira- ja terveydenhoito .....	131
	6.3 Työssä jaksamisen ja viihtyvyyden lisääminen.....	133
	6.4 Aloitetoinnalla työolosuhteita parantamaan.....	136
	6.5 Tuotantokomitea vai "tuotantokomedia" .....	139
	6.6 Yritysdemokratia - työntekijöistä yhtiön omistajia.....	143
7	HENKILÖSTÖPOLITIikka TYÖN ULKOPUOLELLA .....	147
	7.1 Työntekijöille kunnolliset asuinolosuhteet .....	148
	7.2 Pihamaiden hoitokilpailut ja puhtaat asunnot .....	151
	7.3 Ihanne omakotitalosta .....	154
	7.4 Työntekijät porvarillisiin urheiluseuroihin.....	160
	7.5 Tehdasurheilu.....	165
	7.6 Työn Äärestä ja Valkeakosken Sanomat yhtiön asialla.....	173
8	HENKILÖSTÖ KOHTI IHANNEYHTEISÖÄ .....	178
	8.1 Äänestyskäyttämiseen vaikuttaminen ennen talvisotaa .....	181
	8.2 Työntekijöiden sivistystason kohottaminen .....	183
	8.3 Vapaa-ajanvietto yhtiön valvonnassa .....	185
	8.4 Isänmaallinen toiminta ja maanpuolustustahto .....	189
	8.5 Naisten asema työssä ja vapaa-aikana .....	197
	8.6 Rouvakysymys .....	205
	8.7 Kasvatus ja koulutus yhtiön asia .....	211
	8.8 Lotilan ammattikoulusta yhtiön ylpeydenaihe .....	217
9	TEHDASYHTEISÖ KONFLIKTIEN KESKELLÄ.....	221
	9.1 "Työmaaterrori" 1930-luvulla .....	223
	9.2 Lakot - suhteen suurimmat uhat .....	227
	9.3 Yleislakko 1956 - pettymys purkautuu.....	234
	9.4 Ongelmat työpaikoilla.....	238
	9.5 Suhtautuminen työväenliikkeeseen ja ammattiyhdistykseen.....	243
	9.6 Kommunismin pelko .....	248
10	PÄÄTÄNTÖ.....	253
	10.1 Rudolf Waldenin ihanneyhteisö .....	253
	10.2 Juuso Walden jatkoi isänsä viitoittamalla tiellä.....	258
	10.3 Henkilöstön johtaminen Waldenien aikana .....	262
	SUMMARY .....	266
	LYHENTEET .....	271
	LÄHTEET .....	272
	LIITTEET.....	293

# 1 JOHDANTO

*"Lasten iloiset kisat, nuorison urheilu, kauniiden kotien kohoaminen tehtaiden liepeillä, ne ovat olleet elämäni suurimpia ilonaiheita. Elämänmyönteinen, isänmaallinen tehdasyhdyskunta, on se suuri ihanne, jota minulle suoduin voimin olen pyrkinyt toteuttamaan."*<sup>4</sup>Rudolf Walden 7.12.1938.

Lainaus on osa Rudolf Waldenin puhetta hänelle järjestettyjen 60-vuotisjuhlien yhteydestä. Tilaisuus järjestettiin Myllykoskella 7. joulukuuta 1938 ja juhlapaikalle saapui neljäsataa Yhtyneiden Paperitehtaiden palveluksessa ollutta henkilöä eri tehdaspaikkakunnilta. Puhe osoitettiin kutsuvieraille ja erityisesti heidän edustamilleen tehdaspaikkakunnille sekä tiedotusvälineille. Puhetta on lainattu lukuisissa alkuperäislähteissä ja teoksissa tämän jälkeen<sup>5</sup>.

Edellä esitetty lainaus tiivistää tämän tutkimuksen pääteeman eli Rudolf ja Juuso Waldenin henkilöstön johtamisen käytännöt Valkeakosken tehdasyhteisössä. Tässä tutkimuksessa selvitetään miksi Waldenit loivat Valkeakosken tehdasyhteisöön omana aikanaan harvinaiseksi käyneen tehdaspaternalistisen otteen, vaikka siitä muilla teollisuuslaitoksilla päästiin jo eroon. Waldenit halusivat luoda tehtaiden ympärille ihanneyhteisöjä. Ongelmaksi muodostuivat itsenäisen Suomen alkuvaiheet, jolloin kansa oli jakautunut sisällissodan seurauksena. Yhtyneiden Paperitehtaiden ratkaisu ongelmaan oli työntekijöiden kasvattaminen ja isällinen ohjaaminen. Rudolf Walden piti voimakkaasti kiinni

---

<sup>4</sup> UPM, RW, 50- ja 60-vuotisjuhlat, Rudolf Waldenin pitämä puhe 7.12.1938 Simpeleellä hänelle järjestettyjen 60-vuotisjuhlien yhteydessä.

<sup>5</sup> Juva 1957, s. 444-453; Walden 1971, s. 315; Nordberg 1980, s. 398-402; Aunesluoma 2007, s. 8-12; Lehden takakansi, TÄ 3, 1946; Kenraali R. Waldenin Myllykoskella 7.12.1938 60-vuotispäivänsä yhteydessä pitämä puhe, TÄ 1, 1947, s. 103-104; Kenraali Rudolf Walden ja sosiaalinen työ, TÄ 1, 1947, s. 105; UPM, YP, C6, Sosiaaliasiat, Muu sosiaalinen toiminta, Sosiaalinen työ Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiössä, Myllykoski 12.7.1948; UPM, YP, C6, Sosiaalinen toiminta, muu sosiaalinen toiminta, Teollisuuden sosiaalisen huoltotyön luonne ja laajuus, Seppä, Tervasaari 2.6.1957; UPM, YP, D3, Myllykoski, Päivän Sanomat 9.11.1966; UPM, YP, C6, Sosiaaliasiat, Osastojen työnjako ja tehtävät, Paavo Leskelän alustus sosiaalikokoukseen 22.1.1968. Liite 4.

patriarkalisesta perinteestä ja jalosti siitä omanlaisensa tehdaspatalnistisen<sup>6</sup> otteen, jota Juuso Walden piti voimissaan aina eroamiseensa asti.

Waldenien tapaa johtaa yhtiötä tehdaspatalnistisesti voidaan pitää suomalaisessa teollisuudessa poikkeuksellisenä. Tutkijat kuvaavat Valkeakosken tehdasyhteisöä patriarkaliseksi niin aikalaiskirjallisuudessa<sup>7</sup> kuin myöhemmässä kirjallisuudessa<sup>8</sup>. Rudolf ja Juuso Walden toimivat entisaikojen patruunojen tapaan. Viitteitä Rudolf ja Juuso Waldenin patriarkaliseen asemaan viittaa kansan keskuudessa elänyt nimitys patruuna<sup>9</sup>. Aikoinaan termillä tarkoitettiin vaikutusvaltaisen perheen isän suhdetta sekä perheeseen että muihin hänen suojeluksessaan olleisiin. Suomessa talon tai kartanon isännällä oli 1800-luvulla ja 1900-luvun alussa ehdoton valta palkollisiin. Aikalaiskuvauksessa patruunaa luonnehdittiin henkilöksi, joka toimi ”tehdasväestön hyöksi, ahertanut sekä henkisesti että aineellisessa mielessä ja luottamuksellisten suhteiden ja yhteistoi-minnan aikaansaamiseksi johdon, virkailijoiden ja työläisten kesken.”<sup>10</sup> Juuso Waldenia on usein nimitetty Suomen viimeiseksi patruunaksi<sup>11</sup>.

Tehdaspatalnistisen suhteen hajoaminen näkyi aikalaiskirjallisuudessa. J. E. Airola havaitsi vuonna 1926, että suomalainen teollisuus oli murroksessa, minkä seurauksena tehtaan johdon ja työntekijöiden välinen suhde kylmeni. Se ei ollut enää henkilökohtainen, vaan muuttui taloudelliseksi. Tämä ilmeni muun muassa tehtaiden tavasta irtisanoa työntekijöitään. Enää ei arvostettu pitkään työskennelleitä tai perheellisiä työntekijöitä.<sup>12</sup> Työväenhistoriaan keskittyneet tutkijat ovat nähneet sääty-yhteiskunnan heikentäneen tehdaspatalnistista suhdetta. Työväenliikkeen syntyminen ja vahvistuminen tarkoittivat patruunan vallan kyseenalaistamista, joka mursi perinteisen tehdaspatalnistisen työnantajavallan Pohjoismaissa niin Munktellessa, Nybyssä kuin Nokialla<sup>13</sup>. Vedenjakajana Suomessa pidetään vuoden 1905 suurlakkoa ja sen seurauksia. Työväestön vapaa yhdistystoiminta ja tehdaspatalnistinen vallankäyttö nähtiin toisensa poissulkeviksi asioiksi.<sup>14</sup> Poliittisessa historiassa sisällissodan katsottiin murentaneen tehdaspatalnistisen suhteen ja yrityshistorioissa kehitys oli osa organisaatioiden muutosta. Tehdaspatalnistisen järjestelmän päättyminen ajoitettiin Suomessa viimeistään ennen toista maailmansotaa. Tällöin kunnat ja valtio ottivat hoitaakseen enenevin määrin sosiaalityön järjestämisen.<sup>15</sup> Pauli Kettusen mukaan itsenäisen Suomen puunjalostusteollisuudessa kehitettiin tästä huolimatta moderniin paternalismiin perustuvia yhtiöyhteisöjä. Suurimpana tavoitteena oli sulkea ammattiyhdistykset työsuhteiden ulkopuo-

<sup>6</sup> Lisää käsitteestä kappaleessa 1.2.

<sup>7</sup> UPM, RW, Juva 1953, II s. 118; Alho 1961, s. 329.

<sup>8</sup> Dahl 1986, s. 55; Vuorinen 1995, s. 51.

<sup>9</sup> Sana on peräisin antiikin Kreikasta (kreik. patronus).

<sup>10</sup> Kuvaus Lohjan Kalkin johtajasta Peter Forsströmistä vuodelta 1951. Schybergson 2002, s. 35.

<sup>11</sup> Esim. Klemola 1970, Jensen-Eriksen 2007, s. 230. Hoffman 2008, kansallisbiografia Juuso Walden.

<sup>12</sup> Airola 1926, s. 76.

<sup>13</sup> Magnusson 1987, s. 241–243; Ericsson 1997, s. 174–181; Koivuniemi 2000, s. 109; Karonen 2002a, s. 10–23; Karonen 2004.

<sup>14</sup> Häggman 2006, s. 189.

<sup>15</sup> Ahvenisto 2008, s. 23.



lelle, toisin kuin Ruotsissa. Suomen tilanteeseen vaikuttivat 1930-luvun lama ja oikeistolaisuuden aktivoiminen.<sup>16</sup> Kettusen mukaan yhtiöyhteisöjen kukoistuskauti maaseudun tehdaspaikkakunnilla ajoittui toisen maailmansodan jälkeiseen aikaan, joka sosiaalishistorian yleiskuvauksissa nähdään paternalismin murenemisen aikakautena.<sup>17</sup>

Paternalismin muotoja tutkitaan Valkeakosken tehdasyhteisössä henkilöstön johtamisen sekä työntekijöiden ja johdon välisen suhteen että vuorovaikutuksen kautta. Henkilöstön johtamisen paternalistiset merkitykset avautuvat, kun tutkitaan yhteisön arvohierarkioita. Työntekijöiden ja tehtaan johdon välinen vuorovaikutus avaa tätä suhdetta. Tutkimalla sen eri muotoja on mahdollista päästä käsiksi johtajien tapaan toimia sekä löytää toiminnan taustalla vaikuttaneita ajatuksia ja arvoja. Tässä tutkimuksessa johtamisella tarkoitetaan yritysjohtamista, jota yhtiön johto harjoitti suhteessa alaisiinsa. Tutkimuksessa keskitytään Rudolf ja Juuso Waldeniin. Alemman tason johtajat jäävät arkistolähteissä sivumerkintöjen varaan ja heitä käsitellään esimerkkeinä ylemmän tason arvomaailman toteuttajina.

## 1.1 Teoreettinen kehys ja metodit

Yhtyneiden Paperitehtaiden henkilöstön johtamista säätelivät monet tekijät, joita institutionaalisen taloushistorian tutkimuksen mukaan määritetään instituutioiden, organisaatioiden ja toimintaympäristön vuorovaikutuksen kautta. Yhdysvaltalaisen Nobel-palkitun taloustieteilijä Douglass Cecil Northin mukaan nämä instituutiot ohjaavat taloudellista toimintaa. Northin mukaan instituutiot voidaan määritellä säännöiksi ja toimintatavoiksi, jotka mahdollistavat, estävät ja asettavat reunaehdot toiminnalle. North jakaa instituutiot neljään luokkaan, virallisiin (engl. formal), epävirallisiin (engl. informal), luotuihin (engl. created) ja itsestään muotoutuneisiin (engl. evolved).<sup>18</sup> Virallisia instituutioita ovat poliittiset, oikeudelliset ja taloudelliset säännöt. Yhtyneiden Paperitehtaiden arjessa nämä olivat Suomen valtion lainsäädännöllä asetettuja vastuita ja velvoitteita sekä toisen maailmansodan jälkeen syntyneitä työehtosopimuksia. Epävirallisia sääntöjä ovat vakiintuneet tavat, joiden mukaan toimittiin. Yhtiö noudatti 1930-luvulla taloudellisessa toiminnassaan työnantajajärjestöjen kirjoittamattomia ohjeita. Tällaisia olivat esimerkiksi toimenpiteet lakkoja ja kommunismia vastaan. Viralliset ja epäviralliset säännöt näkyivät tehtaiden tasolla. Yhtiön linja kirjattiin virallisiin työsääntöihin ja ohjeisiin, mutta samaan aikaan vaikuttivat epäviralliset kirjoittamattomat säännöt. Yhtiön harjoittamaa henkilöstöpolitiikkaa varten luotiin sääntöjä ja normeja, jotka seurasivat virallisia sääntöjä jälkijättöisesti.

<sup>16</sup> Kettunen 2001b, s. 70.

<sup>17</sup> Kettunen 2002, s. 301.

<sup>18</sup> North 1993, s. 4, 40-41 ja 47; Lamberg & Ojala 1997, s. 10; North 2005, s. 48.

Valkeakosken tehdasyhteisöä johdettiin Waldenien käskyjen pohjalta. Jokaisella johtajalla oli johdettavansa, mutta myös esimiehensä, joille he olivat vastuussa. Hierarkkisen johtamiskulttuurin juuret ovat Alfred Chandlerin mukaan ajassa, jolloin yhtiöiden palvelukseen otettiin palkattuja johtajia, jotka eivät olleet enää vain yrityksen omistajia.<sup>19</sup> Suomessa Chandlerin kuvaama kehityskulku alkoi näkyä vasta 1900-luvulle tultaessa<sup>20</sup>. Rudolf Walden otettiin alun perin palkkajohtajaksi Ab Walkiakosken hallituksen johtoon, mutta hänestä tuli pian tehtaan omistaja. Yhtyneet Paperitehtaat käytti palkkajohtajia tehtaiden johdossa. Johtajilla oli yhtenäinen koulutus, he kävivät samoja kouluja, viettivät aikaa keskenään, kuuluivat samaan sosiaaliseen luokkaan ja lukivat samoja lehtiä<sup>21</sup>. Samankaltaista määritelmää voidaan käyttää Valkeakosken isännöitsijästä, tehtaiden johtajista, konttorin esimiehistä ja insinööreistä.

Klassisen motivaatioteorian tunnetuimpana kehittäjänä voidaan pitää Frederick Tayloria. Hänellä oli merkittävä vaikutus aikalaisten käsityksiin henkilöstön johtamisesta. Taylor kehitti 1900-luvun alussa tieteellistä teoriaa työn tehokkuuden kehittämiseksi rationalisoinnin pohjalta.<sup>22</sup> Syntyi taylorismi eli tieteellinen liikkeenjohto-oppi - käytännön kokemuksiin havaittu tapa tehostaa teollisuustyötä ja organisoida sitä. Taylorin teoriaa syvensi Juuso Waldenin aikainen, johtamisen keskittynyt hallintotieteiden professori Peter Drucker<sup>23</sup>. Valkeakoskella taylorismin oppeja otettiin käyttöön vaihtelevasti, sillä osa niistä oli ristiriidassa vallitsevan tehdaspatalnistisen otteen kanssa. 1920-luvun lopussa yhtiö alkoi hyödyntää tehdastyössä rationalisointia<sup>24</sup>. Teollista prosessia alettiin mitata tieteellisten menetelmien avulla.

Tehdasyhteisöjen suhteista kertonut historiantutkimus keskittyi alkuvaiheessa työväestön sosiaalisiin ongelmiin ja yhteiskuntasuhteisiin. Tehdasyhteisöjen historiaa työläisten elinolojen ja luokan muodostumisen näkökulmasta on Suomessa tutkittu 1910-luvulta lähtien. O. K. Kilpi tutki historiallista aineistoa taloustieteellisiä ja yhteiskuntatieteellisiä menetelmiä käyttäen<sup>25</sup>. Eino Kuusi yritti ratkaista työläisten ongelmat omien tutkimustensa avulla<sup>26</sup>. Väinö Voionmaa keskittyi työväestön taloudellisen sekä oikeudellisen aseman ja luokan syntymisen ja kehityksen tarkasteluun<sup>27</sup>. Heikki Waris ja Aksel Rafael Kurki paneutuivat tehdasyhteisön tarkasteluun sosiaalisena ja rakenteellisena yksikönä<sup>28</sup>. Tehtaan johdon ja työntekijöiden väliseen suhteeseen keskittynyt tutkija

<sup>19</sup> Yhdysvalloissa ja Euroopassa tämä tapahtui 1840-luvulta lähtien. Chandler 1980, s. 10-11; Chandler 2002 s. 1-3.

<sup>20</sup> Karonen 2004; Pajunen 2004.

<sup>21</sup> Chandler 1980, s. 12; Fellman 2000, s. 116-129.

<sup>22</sup> The Principles of Scientific Management ilmestyi vuonna 1911. Teos käännettiin suomeksi nimellä tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet. Taylor 1914.

<sup>23</sup> Drucker osoitti kuinka teoriat toteutuivat yrityksen johtamisessa 1950-luvun Yhdysvalloissa. Peter Druckerin teos The New Society ilmestyi vuonna 1950 ja se suomennettiin nopeasti nimellä Teollisuuden uusi yhteiskunta. Drucker 1954.

<sup>24</sup> Kaufman 2008, s. 26.

<sup>25</sup> Kilpi 1915; Kilpi 1917.

<sup>26</sup> Kuusi 1914; Kuusi 1931a; Kuusi 1931b.

<sup>27</sup> Voionmaa 1929; Voionmaa 1932, s. 661-746; Voionmaa 1935.

<sup>28</sup> Kurki 1936; Waris 1973, s. 251-254.

oli myös Paavo Koli<sup>29</sup>. Aikalaiskirjallisuudessa jätettiin tutkimatta tehdasyhteisöjen sisäisiä rakenteita. Tämän puutteen korjasi Tarmo Koskinen Tervakosken paperitehdasyhdyskuntaan keskittyneessä tutkimuksessa, jossa hän kartoitti tehtaan sisäistä rakennetta ja sosiaalisia suhteita sosiologisten tutkimusmenetelmien avulla.<sup>30</sup> Koskisen metodologinen ote avasi uuden tavan tutkia paikallisyhteisöä ja sen sisäisiä suhteita kokonaisuutena.

Pertti Haapala tarkasteli sosiaalishistorian näkökulmasta teollistumista ja työväestön syntyä Tampereella.<sup>31</sup> Haapala innoitti tutkijat paikallisyhteisöjen mikrodemografisten aineistojen pariin. Yksittäisten ihmisten elämänkaarien avulla Haapala pystyy muodostamaan kattavan kuvan Tampereen tehdasyhteisöstä.<sup>32</sup> Jussi Koivuniemen Nokian tehdasyhteisöä käsittelevä väitöskirja<sup>33</sup> toimii hyvänä vertailukohtana Valkeakoskelle. Tehtaat sijaitsivat maaseudulla ja olivat alueensa merkittävimpiä työllistäjiä. Koivuniemen ansioihin kuuluvat laaja-alainen taustatyö aikakaudesta ja samankaltaisista tehdaspaikkakunnista. Kari Teräs tutkii tehtaan ja työntekijöiden välistä suhdetta. Teräs on tutkimuksessaan päässyt kiinni tehdasyhteisöjen temaattiseen puoleen, erityisesti kontrollin, tilan ja ajan käsitteisiin.<sup>34</sup> Pauli Kettunen on selvittänyt työsuojelun historiaa, sen arvojen ja ajatusten taustaa sekä niiden tuloa suomalaisen teollisuuteen.<sup>35</sup> Uusimpana esityksenä huolellisesta yksittäisen tehdasyhteisön tutkimuksesta toimii Inkeri Ahveniston väitöskirja Verlan tehdasyhteisöstä<sup>36</sup>.

Metsäteollisuutta käsittelevien yrityshistorioiden kirjo on laajaa. Niille yhteinen piirre on taloudellisen puolen korostuminen<sup>37</sup>. Henkilöstön johtaminen on usein jäänyt vähälle huomiolle, vaikka tutkimuksissa olisi ollut ainekset tämännäköiseen tarkasteluun<sup>38</sup>. Tehtaan suhdetta työntekijöihin on kuvattu usein vain palkan, asunnon, eläkkeen ja terveydenhuollon näkökulmasta<sup>39</sup>. Valkeakosken tehdasyhteisön vaiheita ovat tutkineet Matti Autio ja Toivo Nordberg<sup>40</sup>. Heidän teoksensa pohjautuivat alkuperäislähteisiin ja tutkimuskirjallisuuteen, joten niiden anti tälle tutkimukselle on merkittävä. Jorma Ahvenainen pitää Toivo Nordbergin kirjoja esimerkkinä tutkimuksesta, jossa kiinnitetään huomiota sosiaalishistoriaan ja taloudellinen toiminta esitetään ymmärrettävällä tavalla<sup>41</sup>. Paikallishistoriaan keskittyneistä teoksista on löydettävissä sellaista tie-

---

<sup>29</sup> Koli 1955.

<sup>30</sup> Koskinen 1987.

<sup>31</sup> Haapala 1986.

<sup>32</sup> Haapala on käyttänyt apunaan muuttoliiketutkimuksen aineistoa, mikä käsittää 2115 pienoiselämäkertaa, joihin on kerätty tietoa pääsääntöisesti seurakuntien rippikirjoista. Haapala 1986, s. 346–348.

<sup>33</sup> Koivuniemi 2000.

<sup>34</sup> Teräs 2001.

<sup>35</sup> Kettunen 1994a; Kettunen 1994b, Kettunen 1997; Kettunen 1999; Kettunen 2001a.

<sup>36</sup> Ahvenisto 2008.

<sup>37</sup> Ahvenainen 1972b.

<sup>38</sup> Sirén 1997; Tuuri 1999.

<sup>39</sup> Annala 1950, s. 332–348 ja 355–376; Bonsdorff ja Kontio 1968, s. 83–93; Ahvenainen 1972a, s. 213–238.

<sup>40</sup> Nordberg 1980; Autio & Nordberg 1985; Nordberg 1998.

<sup>41</sup> Ahvenainen 1994, s. 36.

toa, jota ei ole saatavissa yrityshistorioista, vaikka teokset sisältävätkin omia haasteitaan<sup>42</sup>.

Tämä tutkimus on aineistolähtöinen ja siinä luodaan kuvaa menneisyydestä käytettävissä olevien lähteiden avulla. Näitä lähteitä luetaan ristiin toisten lähteiden kanssa. Näin historiallisia tapahtumia ja ajatuksia käsitellään monesta eri näkökulmasta. Lähteistä ei haeta pelkästään tietoa siitä, mitä on tapahtunut, vaan miksi on tapahtunut. Tärkeämpää on ymmärtää, mihin kokonaisuuteen tai kokonaisuuksiin kukin tapahtuma on kytkeytynyt. Historiantutkijan tehtävänä on saada lähteet eloon eli asettaa ne elävässä elämässä vaikuttavien suurten kokonaisuuksien ilmaisijoiksi. Lähteitä tulkitaan tekstianalyysin avulla lähdekritiikkiä unohtamatta. Useissa kohdissa joudutaan tulkitsemaan asioita, joita ei ole kirjoitettu tai sanottu suoraan. Kiertoilmausten tai valittujen kuvien takaa paljastuvat lähteiden tuottajien arvomaailma sekä tarkoituserät. Tutkimus ei kuitenkaan rajoitu pelkkään lähdeaineiston läpikäyntiin vaan materiaali liitetään osaksi suurempaa kokonaisuutta. Lähdeaineiston yhteys laajempaan teolliseen keskusteluun on avattava lukijalle.

Tässä tutkimuksessa lähdeaineisto käydään läpi systemaattisesti. Esimerkkitapaukset syventävät käsiteltäviä aiheita. Vertailemalla lähteitä keskenään saadaan henkilöstön johtamisen käytänteet ja niiden taakse piilotetut arvot esiin. Kriittinen suhtautuminen lähteisiin on erityisen tärkeää. Pöytäkirjoihin tallennettiin tieto, joka haluttiin kertoa virallisesti. Epäviralliset ja erityisesti arkaluontoiset tai laittomat asiat ovat jääneet asiakirjojen ulkopuolelle. Tästä johtuen lähteiden yksipuolisuus ja niiden kattavuuden kapeus saattavat vaikuttaa tutkijan tekemiin tulkintoihin, koska käytettävissä ei ole kaikkea tietoa. Tutkijan tulee kuitenkin pyrkiä parhaaseen mahdolliseen tulokseen, mikä onnistuu parhaiten käytettäessä useita erilaisia ja eri tahojen tuottamia lähteitä päätelmien tukena ja aukkojen täyttäjänä.

Yhtiön tuottamissa teksteissä luotiin idealistisia tavoitteita toiminnalle, mutta varsinainen toiminnallinen keskustelu jäi kirjattujen lähteiden ulkopuolelle. Erilaisista kokouksista tehtiin päätöspöytäkirjoja, eikä niistä löytynyt keskusteluja, jotka ovat kyseisiin päätöksiin johtaneet. Toisaalta päätökset eivät kerro, kuinka päätökset todellisuudessa toteutuivat tehtailla. Usein päätettiin puuttua asioihin, mutta myöhemmissä kokouksissa niitä ei enää tuotu julki onnistumisina tai epäonnistumisina. Osa tutkimuksessa esiin nostetuista päätöksistä saattoi kaatua käytännön syistä ennen kuin niitä ennätettiin toteuttaa. Päätökset kertovat joka tapauksessa Waldenien ajatusmaailmasta ja yhtiön henkilöstön johtamisen peruseräpäätteistä.

Tehdaspaternalistisessa järjestelmässä jokainen yksilö tiesi tarkkaan paikkansa arvohierarkiassa. Yhtiön sisäinen puhelinluettelo riitti havainnollistamaan hierarkian. Arvohierarkian avautumista auttaa alkuperäislähteiden syvälinen tarkastelu ja tutkimuskirjallisuus, joissa keskitytään työntekijöiden asemaan yhteisöissä.<sup>43</sup> Valkeakoskella arvohierarkia oli yhtä aikaa vertikaalinen ja

<sup>42</sup> Valkeakosken yhteisön tarkastelulle hyödyllisiä teoksia ovat Vuorinen 1972; Kivelä R. 1991; Vuorinen 1995; Paikallishistorioiden tulevaisuuden haasteista Teräs 2010, s. 217–218.

<sup>43</sup> Esim. Airola 1926, s. 42–56; Vilkuna 1996, s. 155–156.

horizontaalinen. Arvohierarkialla tutkija pystyy jäsentämään tutkimuskohdetta ja sen avulla avautuvaa maailmaa mielekkääseen muotoon<sup>44</sup>.

Valta ja vallan jakautuminen ovat merkittävässä osassa ymmärrettäessä henkilöstön johtamista ja siihen vaikuttaneita henkilöitä sekä heidän vaikuttavuuttaan. Vallan jakautuminen voidaan osoittaa monella tavalla. Alfred D. Chandler on esittänyt yrityksissä vallan jakautuvan kolmiportaisesti ylhäältä alaspäin. Ylinnä on kapea ylin johto, heidän altaan löytyy välitason johto ja alimmalla tasolla on alatason johto.<sup>45</sup> Ensimmäisessä taulukossa kuvataan Chandlerin kolmiportainen jako suhteessa Yhtyneiden Paperitehtaiden Valkeakosken tehtaisiin. Tämän hierarkkisen mallin avulla on mahdollista yksinkertaistaa yhtiön johto.

TAULUKKO 1 Alfred D. Chandler Jr:n kolmiportainen hierarkia.

Kolmiportaisen hierarkian tasot Alfred D. Chandler Jr:n mukaan	Alfred D. Chandler Jr:n Hierarkian tasot Valkeakosken tehtailla
1. Ylin johto (engl. top management)	Rudolf ja Juuso Walden, hallitus/hallintoneuvosto, johtokunta
2. Välitason johto (engl. middle management)	Pääkonttori, tehtaiden johtajat, virkailijat ja insinöörit
3. Alatason johto (engl. lower management)	Työnjohtajat, mestarit ja etumiehet

Lähde: Chandler 2004, s. 16 ja 44.

Suomalainen tutkija Paavo Koli esitti samankaltaisen neliportaisen jaon 1950-luvun puolivälissä. Tässä tutkimuksessa avataan Kolin hierarkiaa ja tuodaan sille vastaavuudet Valkeakosken tehdasyhteisöstä, joka käy ilmi taulukosta 2.

TAULUKKO 2 Paavo Kolin vertikaalinen arvohierarkia.

Paavo Kolin hierarkiamalli	Yhtyneillä Paperitehtailla	Keitä kuului?
Ylin johto	Yhtiön ylin ideologinen ja tehtaiden arkipäiväinen johto	Waldenien suku, johtokunta, hallitus/hallintoneuvosto, isännöitsijä ja tehtaiden johtajat sekä osin konttorin johtajat
Keskijohto	Ammattitaitoiset ylemmät johtajat tehtailla ja konttorissa	Insinöörit ja virkailijat
Työjohtajisto	Työn tekemistä valvovat suorat esimiehet	Työnjohtajat ja esimiehet
Johdettavat	Yllä olevien ryhmien johdettavana olevat henkilöt	Työntekijät

Lähde: Koli 1955, s. 97.

<sup>44</sup> Kaartinen 1993, s. 53.

<sup>45</sup> Chandler 2004, s. 16, 44.

Kolmannessa taulukossa kuvataan Pia Lemisen kolmiportaista arvohierarkiaa Kyröskosken tehdasyhteisössä ja niille luotuja vastinpareja Valkeakosken tehdasyhteisöstä. Leminen on ottanut hierarkiaan mukaan koko yhteisössä vaikuttaneet henkilöt. Hän ei ole keskittynyt yhteisön hierarkiaa tehdessään pelkästään suoraan yhtiön alaisuudessa olleisiin henkilöihin.

TAULUKKO 3 Pia Lemisen kolmiportainen arvohierarkia. Tulosten vertailu Kyröskosken ja Valkeakosken tehdasyhdyskuntien kesken.

Pia Lemisen kolmiportainen arvohierarkia Kyröskosken tehdasyhdyskunnassa	Pia Lemisen malli Valkeakosken tehdasyhdyskunnan tasolla
1. Ylin luokka tehtaan johtajat ja virkailijat kunnanlääkäri, suurtalolliset, apteekkari ja muu sivistyneistö kuten opettajat	1. Waldenien suku, tehtaiden johtajat, virkailijat, insinöörit, lääkäri, pappi, opettajat, kanavan esimies, nimismies, apteekkari, meijerin isännöitsijä ja varakaimmat kauppiat sekä heidän perheensä
2. Mestarit, ammattitaitoiset työläiset, ja yrittäjät	2. Työnjohtajat, mestarit, kymmenen prosentin sopimuksen tehneet työntekijät, kauppiat ja yrittäjät
3. Tehtaan työväestö, palvelijat ja kauppa-apulaiset	3. Tehtaiden työntekijät, kauppalan työntekijät, palvelijat, ompelijat, pyykkärit jne.

Lähde: Leminen 1996, s. 169–170.

Taulukot 1 ja 2 auttavat hahmottamaan Valkeakosken tehdasyhteisöä ja siellä vallinnutta hierarkiaa Yhtyneiden Paperitehtaiden tehdasalueen sisäpuolella. Taulukko kolme osoittaa laajemmin Valkeakosken tehdasyhteisön hierarkian. Taulukot kokoavat yhtiön hierarkkisen rakenteen, minkä kautta valta ja vastuu jakautuivat yhtiötä koskevissa asioissa.

## 1.2 Lähteet

Merkittävin alkuperäisaineisto on sijoitettu UPM-Kymmenen keskusarkistoon Valkeakoskelle, josta löytyvät Aktiebolag Walkiakosken ja Yhtyneiden Paperitehtaiden arkisto. Ab Walkiakosken arkisto vuosilta 1920–1934 on keskittynyt taloudelliseen toimintaan ja kokousasiakirjoihin. Muuta materiaalia on vain vähän jäljellä. Lähteiden puutteellisuuden havaitsi myös Juuso Walden, kun häntä haastateltiin omaelämäkertansa varten<sup>46</sup>. Yhdistyminen Yhtyneisiin Paperitehtaisiin ja myöhempi tytärtehtaiden perustaminen moninkertaisti aineiston määrän. Alkuperäislähteistä vallitsee runsaudenpula, mikä on yleinen

<sup>46</sup> Arkistomateriaalia tuhoutui ainakin Myllysaaren paperitehtaan tulipalojen yhteydessä. Walden 1971, s. 101.

haaste yritysten historiaa tutkittaessa<sup>47</sup>. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa keskitytään Valkeakosken tehtaisiin ja tutkimusta ei lähdetä laajentamaan Yhtyneiden Paperitehtaiden muille tehdaspaikkakunnille.

Henkilöstön johtamisen käytäntöihin ja arvoihin pääsee käsiksi hallituksen, hallintoneuvoston, johtokunnan ja yhtiökokousten pöytäkirjoista sekä vuosikertomuksista. Näiden lisäksi merkittäviä asiakirjakokonaisuuksia ovat sosiaaliasioiden kietoutuneet toimet, kuten sosiaalitarkastajan raportit, sosiaalihenkilökunnan kokoukset, sosiaalikertomukset<sup>48</sup> ja isännöitsijöiden keskustelutilaisuudet. Tällaisten aineistojen avulla voidaan tutkia ylhäältä annettujen arvojen toteuttamista käytännössä. Rudolf ja Juuso Waldenin henkilökohtaisesta arkistosta löytyvät Waldenien kirjeenvaihto ja puheet.

Yrityksen äänitorvena toimi henkilöstölehti Työn Äärestä<sup>49</sup>, jossa yhtiön tavoitteet tehtiin selväksi työntekijöille. Lehdessä kerrotut asiat kuvaavat laajasti yhtiön päämääriä ja arvoja. Paikallislehdistä merkittävimmäksi kohoaa Valkeakosken ja Sääksmäen Sanomat, joka vaihtoi vuonna 1945 nimensä Valkeakosken Sanomiksi<sup>50</sup>. Lehti toimi suoraan tehtaan valvonnassa ja yhtiö käytti sitä koko kauppalan saavuttavaan tiedottamiseen. Lehden etusivulta löytyi tehtaan päivälista eli tiedot osastojen aukioiloista ja puhelinnumeroista<sup>51</sup>. Valkeakosken Sanomat kertoi laajasti yhtiön kulttuuri- ja urheilutoiminnasta. Lehti oli nimellisesti sitoutumaton, mutta toimi porvarillisena äänenkannattajana paikkakunnalla. Niinpä esimerkiksi Juuso Walden sai lehden välityksellä kertoa näkemyskseen yhtiön ajankohtaisesta tilasta ja suunnitelmista.

Valkeakosken työväenyhdistyksen arkistoon on taltioitu sellaisia yhtiön tuottamia asiakirjoja, joita ei löydy yhtiön omasta arkistosta. Usein nämä asiakirjat ovat luonteeltaan sellaisia, että ne on tuhottu tai jätetty pois yritysarkistosta, sillä ne eivät ole liittyneet yhtiön taloudelliseen toimintaan. Tällaisia asiakirjoja ovat esimerkiksi ennen toisen maailmansodan päättymistä tuotettu vaalipropaganda ja yhtiön toiminta lakkojen yhteydessä. Tarkempi alkuperäislähteiden esittely ja käytettävyys tässä tutkimuksessa ilmenee taulukosta 4.

<sup>47</sup> Lisää Ahvenainen 1994, s. 11.

<sup>48</sup> Juuso Walden oli antanut vuonna 1957 määräyksen, jonka mukaan sosiaalikertomus ei saanut olla liian pitkä, eikä siinä saanut kertoa toismerkityksellisistä asioista. Tästä seurasi se, että kun vielä 1954 kertomus oli 25 ja 1955 14 sivua pitkä niin vuodesta 1956 lähtien pituus oli kaksi sivua vuodessa laajeten taas 1960-luvun lopulla kahdeksan sivun mittaiseksi. Raporteista oli tullut mekaanisia esityksiä. UPM, YP, A6, SH, Sosiaalokokous 4.1.1957, 16§; UPM, YP, C6, TK, Kertomus Valkeakosken sosiaalisista asioista ajalta 1.1.-31.12.1954; UPM, YP, C6, TK, Kertomus Valkeakosken sosiaalisista asioista ajalta 1.1.-31.12.1955; UPM, YP, C6, TK, Valkeakosken sosiaalikertomus vuodelta 1956; UPM, YP, C6, TK, Valkeakosken sosiaalikertomus vuodelta 1957; UPM, YP, C6, TK, YPOY Valkeakosken tehtaiden sosiaalikertomus vuodelta 1.1.-31.12.1965; UPM, YP, C6, TK, YPOY Valkeakosken tehtaiden sosiaalikertomus vuodelta 1.7.-31.12.1967.

<sup>49</sup> Lehti ilmestyi ensimmäisen kerran nimellä Kuulumisia Yhtyneiltä Paperitehtailta ja Walkiakoskelta (KYPW) vuona 1931. Kilpailun jälkeen lehti sai nimen Työn Äärestä (TÄ), Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö, Myllykoski-Simpele-Walkiakoski-Jämsänkoski. Lehti ilmestyi neljä kertaa vuodessa. TÄ 1. 1932.

<sup>50</sup> Valkeakosken ja Sääksmäen Sanomat ilmestyi 1920-luvulla kerran viikossa. Ilmestymistä lisättiin siten, että lehti ilmestyi vuodesta 1960 lähtien neljästi ja vuodesta 1962 viidesti viikossa, VSS ja VS.

<sup>51</sup> Esim. Tehtaan päivälista, VSS 28, 14.6.1932; Tehtaan päivälista, VSS 22, 31.5.1934.

## TAULUKKO 4 Alkuperäislähteet.

Aineiston kuvaus	Käyttötarkoitus	Merkitys
UPM-Kymmenen keskusarkisto, Valkeakoski (UPM). Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö (YP). C Henkilökunta kokoelma sisältää sosiaalasiat, tuotantomiteat, tapaturma-asiat, urheilun, koulutuksen, palkkauksen, asuntoasiat jne.	Tutkimuksen ydinaineistoa, jonka kautta löytyy yhtiön henkilöstön johtamisen käytännön toimenpiteet ja noudatettu arvomaailma. On tässä tutkimuksessa eniten käytetty aineisto.	Merkittävä
UPM-Kymmenen keskusarkisto, Valkeakoski (UPM). Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö (YP). A Hallinto arkisto. Sisältää yhtiön kirjeenvaihtoa ja pöytäkirjoja (yhtiökokous, hallitus, hallintoneuvosto, johtokunta, isännöitsijät, turvallisuustoimikunnat).	Yhtiön toimintaa säätelevät toiminnot, jotka määrittivät yhtiön suuret linjat. Kokoelmasta löytyvät yhtiön päätökset, ohjeet ja säännöt. Arkistosta löytyvät kaikki merkittävimmät kokoukset, joita yhtiön sisällä pidettiin.	Merkittävä
Valkeakosken työväenyhdistys ry:n arkisto, Valkeakoski (VTY). Laaja aineisto pöytäkirjoja, vaalimateriaalia, ilmoituksia jne.	Työväenyhdistys on säilyttänyt sellaista aineistoa, jota ei ole löydettävissä yhdistyksen arkistosta. Arkisto täydentää yhtiön esittämää totuutta. Nämä alkuperäislähteet toimivat tutkimuksen vertailuaineistona.	Merkittävä
Työn Äärestä -lehti 1931-1972 (TÄ)	Yhtiön arvomaailmaa jakamaan perustettu lehti. Toimii lisäaineistona pöytäkirjojen ja kirjeenvaihdon kanssa. Lehden kautta havaitaan ne asiat, joista yhtiö kulloinkin halusi kertoa työntekijöille.	Merkittävä
UPM-Kymmenen keskusarkisto, Valkeakoski (UPM). Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö (YP). D Viestintä kokoelma sisältää yhtiötä koskevat lehtileikkeet, tiedotteet ja tiedostuslehdet.	Yhtiö on koonnut laajan arkiston tiedotuksesta. Täältä löytyy kaikki aineisto, jota yhtiöstä on kirjoitettu lehdistössä. Arkistosta löytyy yhtiön tuottama ja jakama aineisto.	Merkittävä
UPM-Kymmenen keskusarkisto, Valkeakoski (UPM). Aktiebolag Walkiakosken arkisto (ABW). Vuosikertomukset, kirjeenvaihto, hallituksen kokoukset ja sosiaalinen toiminta.	Arkisto antaa tutkimuksen perusaineiston vuosien 1924-1933 väliltä. Arkiston kautta löytyvät yhtiön johdon päätökset (pöytäkirjat) ja niiden taustat (ohjeet ja kirjeet).	Merkittävä
UPM-Kymmenen keskusarkisto, Valkeakoski (UPM). Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö (YP). E Muuta arkisto.	Kokoelma pitää sisällään laajan ja hyvin monitahoisen kokonaisuuden. Löydetyt alkuperäislähteet tukevat työtä kautta linjan.	Keskinkertainen
Valkeakosken ja Sääksmäen Sanomat (VSS), vuosikerrat 1929-1945 ja Valkeakosken Sanomat (VS), vuosikerrat 1945-1972.	Yhtiön hallinnassa ollut lehti. Kertoi niitä asioita, joita yhtiö näki tarpeelliseksi. Toimii tukevana aineistona tutkimukselle.	Keskinkertainen
Myllysaaren museon ja Valkeakosken kotiseutumuseon arkisto, Valkeakoski (MVA). Kirjeenvaihtoa ja muistitietoa.	Narratiivista aineistoa tukemassa tutkimuksen arkistolähteiden löytöjä.	Vähäinen
Sairauskassa Walkian arkisto, Valkeakoski (SW). Pöytäkirjoja ja sääntöjä jne.	Sosiaalisen toiminnan laajuutta tarkasteltaessa yhtiön arkistoja tukevaa aineistoa.	Vähäinen
Sota-arkisto, Helsinki (SA). Valkeakosken suojeluskunnan lähteet.	Valottaa yhtiön ja suojeluskunnan välistä suhdetta.	Vähäinen
Tilastokeskuksen arkisto Helsinki (Tika). Tilastoaineistoa.	Löytyy sellaista tilastoaineistoa, jota yhtiön arkistoon ei ole taltioitu 1920- ja 1930-lukujen osalta	Vähäinen

Tutkimuksessa on tarkasteltu myös muita Valkeakoskella sijainneita arkistoja, mutta niiden osuudet ovat jääneet pois lopullisesta työstä. Valkeakosken kauppalan arkistolla on annettavaa tutkittaessa yhtiön ja kauppalan suhdetta. Työn laajuuden myötä tämä tutkimuslinja jouduttiin jättämään pois, mutta materiaali tarjoaa mahdollisuuksia jatkotutkimuksen tekemiselle. Samoin on käynyt yksit-



täisten ammattiosastojen materiaalien käytölle. Materiaali on Valkeakoskella hajanaista, vaillinaisesti säästynyttä ja näiden lähteiden läpikäynti olisi hajottanut liialti tutkimusta. Valtakunnan tasolla tutkimusta olisi mahdollista laajentaa Suomen Puunjalostusteollisuuden Keskusliiton materiaalilla. Nyt näitä valtakunnallisia materiaaleja on käytetty, kun niihin on reagoitu yhtiön tasolla.

Waldeneista on kirjoitettu useita biografioita. Rudolf Waldenista laajimman elämänkerran teki Einar W. Juva vuonna 1953 sukulaisten käyttöön ja vuonna 1957 suurelle yleisölle.<sup>52</sup> Kirjassa käsiteltiin laajasti Rudolf Waldenin elämää ja toimintaa voimakkaasti suurmiesmyyttiä korostaen. Julkisesta teoksesta oli karsittu työnantajasta ja työväestä kertovia kappaleita, koska ne sisälsivät asioita, joita ei haluttu yleiseen jakeluun<sup>53</sup>. Suurmiesmyyttiä korostivat niin ikään Raimo Seppälä<sup>54</sup> sekä Keijo Alho, joka nosti Rudolf Waldenin Suomen teollisuuden 12 suurmiehen joukkoon<sup>55</sup>. Juuso Waldenista on kirjoitettu eritasoisia teoksia. Työssä käytetään vastakkaisen näkökulman tuomiseksi tiukan lähdekriittisesti suhtautuen poliittisesti väritynyttä Pertti Klemolan legendoihin pohjautuvaa tarinaa Juuso Waldenista<sup>56</sup>. Tutkimuksessa käytetään lisäksi Juuso Waldenin haastattelujen pohjalta tuotettua omaelämäkertaa sekä muita hänestä kertovia teoksia<sup>57</sup>. Yritysjohtajien elämäkertojen vähäisestä käytöstä tutkimusten lähteenä ovat kirjoittaneet historiantutkijat Heli Valtonen ja Jari Ojala. Heidän mukaansa omaelämäkertoissa yritysjohtajat levittävät omaa ajatusmaailmaansa. Yritysjohtajat ovat luoneet itsestään nöyrän kuvan, jolloin lukijan on ollut helpompi samaistua johtajan tavallisuuteen.<sup>58</sup> Usein yritysten historiaan keskittyneissä tutkimuksissa ei ole tarkasteltu isää ja poikaa samassa teoksessa. Tämä teos avaa tutkimuskenttää tämän lähestymistavan osalta.

### 1.3 Käsitteet

Henkilöstön johtamisen käsitteellistämiseen tarvitaan patriarkaalisuuden ja tehdaspatalnialismin käsitteiden ymmärtämistä. Nämä käsitteet on usein ymmärretty samankaltaisiksi. Patriarkaalisuus pohjautuu Martti Lutherin pienen katekismuksen huoneentauluun. Sen mukaan työläinen mielletään osaksi taloa, jonka isännän vallan alle kuuluvat kaikki talouteen kuuluvat.<sup>59</sup> Ajatusten taust-

<sup>52</sup> Juva oli kirjoittanut ensimmäisen kirjan Rudolf Waldenin sukulaisille vuonna 1953, jolloin oli tullut kuluneeksi 75 vuotta Rudolf Waldenin syntymästä. Kirja oli luonnos vuonna 1957 julkaistusta kirjasta. Ensimmäisestä teoksesta Einar W. Juva poisti kaikki ne kohdat, jotka kuuluivat perheen sisäiseen historiaan ja kaikki ne kohdat, jotka suku halusi poistettavan tai korjattavan. UPM, RW, Rudolf Walden, Elämä ja toiminta, Juva 1953.

<sup>53</sup> Juva 1953, II s. 109–138; Juva 1957, s. 362–373.

<sup>54</sup> Seppälä 1985.

<sup>55</sup> Alho 1961 s. 308–338.

<sup>56</sup> Klemola 1970.

<sup>57</sup> Walden 1971; Tuomela 2006; Sirén 2007; Hoffman 2008.

<sup>58</sup> Esim. Niilo Hakkaraisen omaelämäkerta. Hakkarainen 1993; Valtonen & Ojala 2005, s. 209–211.

<sup>59</sup> Ericsson 1997, s. 49.

talla on nähty luonnonoikeudesta puhuneiden filosofien, kuten Thomas Hobbesin, John Locken sekä Jean-Jacques Rousseauin vaikutus<sup>60</sup>. Patriarkaalisuuden käsitettä on pidetty usein itsestään selvänä terminä, eivätkä tutkijat ole vaivautuneet selvittämään sen tosiasiallista sisältöä. Ongelmallista on lisäksi se, että termi on tuotu esille tutkimuksissa asiana, joka ei ”enää” kuulu tutkijan omaan aikakauteen. Siitä ollaan joko pääsemässä tai jo päästy eroon.<sup>61</sup>

Teollisuudessa patriarkaalinen suhde määräytyi isännän eli työnantajan tavasta hallita työntekijöitään. Patriarkaaliseen suhteeseen kuului vahva valvontasuhte. Isännällä oli merkittävät mahdollisuudet kontrolloida alaistensa toimintaa. Toisaalta patriarkaalinen suhde oli kaksisuuntainen, sillä isännällä oli niin ikään velvollisuuksia työläisiään kohtaan.<sup>62</sup> Patriarkaalisuuden teoreettinen määrittäminen on aika- ja paikkasidonnainen<sup>63</sup>. Kullakin tehdaspaikkakunnalla noudatettu patriarkaalinen järjestelmä sai omaleimaiset piirteensä paikkakunnalla vaikuttaneiden henkilöiden mukaan. Tämän vuoksi tiukkaa määritelmää patriarkaalisuudesta universaalina järjestelmänä ei ole voitu antaa.<sup>64</sup>

Paternalismin käsitteen käyttö historiantutkimuksessa on lähtöisin anglosaksisista maista<sup>65</sup>, mistä käsite kulkeutui suomalaisille tutkijoille<sup>66</sup>. Patrick Joyce määrittelee tehdasyhteisöjen harjoittaman huolenpidon viktoriaanisessa Englannissa uudeksi paternalismiksi, mikä sai oman leimansa siirryttäessä maaseudun agraarista kulttuurista teolliseen yhteisöön<sup>67</sup>. Teollisessa yhteiskunnassa työnantaja otti henkilökohtaisen vastuun työläisten työstä ja työn ulkopuolisesta elämästä yrittäen parantaa työläisten hyvinvointia. Työnantajan velvollisuuteen kuului suojella alaisiaan, mitä vastaan hän odotti työläisiltä vastineeksi lojaaliutta sekä kunnioitusta.<sup>68</sup> Eroja tehdaspatalnistisissa järjestelmissä oli kulttuurillisten, lainsäädännöllisten ja teollisuusmuotojen vuoksi. Yhtiöiden johdon valta työntekijöitä kohtaan onnistui parhaiten säätyyhteiskunnassa, jossa julkishallinto ja työlainsäädäntö olivat kehittymättömiä<sup>69</sup>. Patrick Joycen mukaan tehdaspatalnistinen järjestelmä onnistui Englannissa, koska se teollistui ensimmäisenä, aikana jolloin valtion ote oli vielä heikko<sup>70</sup>. Niin ikään maaseudulla sijainneilla yrityksillä oli otollisemmat olosuhteet järjestelmän muodostumiselle kuin kaupungeissa<sup>71</sup>. Pohjoismaissa tehdaspatalnistisiin toimenpiteisiin vaikutti ammattitaitoisen työvoiman tarve. Yhtiöt tarjosivat palkan lisäksi suuren joukon etuja saadakseen tarvitsemiaan ammattimie-

<sup>60</sup> Harnesk 1987, s. 235.

<sup>61</sup> Karonen 2002a, s. 11.

<sup>62</sup> Karonen 2002a, s. 12–13.

<sup>63</sup> Ericsson 1997, s. 49.

<sup>64</sup> Patriarkaalisuudesta ei löydy ikuista totuutta, sillä jo tarkkaan rajatulla ajalla ja paikalla toimiva patriarkaalinen järjestelmä esiintyy hajanaisena ja vaikeasti yleistettävänä ilmiönä. Karonen 2002b, s. 255.

<sup>65</sup> Karonen 2002a, s. 11.

<sup>66</sup> Esim. Kettunen 1994a, s. 246–251; Koivuniemi 2000.

<sup>67</sup> Joyce 1982, s. 134–154.

<sup>68</sup> Pellegrini & Scandura 2008, s. 568–570.

<sup>69</sup> Harnesk 1986, s. 326–355; Harnesk 1987, s. 235–238; Karlson 1988, s. 362–376.

<sup>70</sup> Joyce 1982, s. 135.

<sup>71</sup> Esim. Yhdysvalloissa maaseudulla paternalistinen järjestelmä oli elinvoimainen vielä kauan sen jälkeen, kun sen merkitys väheni Englannista. Joyce 1982, s. 135; Johansson 1982, s. 24.

hiä ja pitääkseen heidät palveluksessaan. Toisaalta maaseudulla elettiin toisenlaisten haasteiden edessä. Työvoimaa piti saada houkuteltua muualta maasta ”keskelle ei mitään”. Tällöin sosiaaliset etuudet olivat kilpailuvalttina ammattimiesten houkuttelussa.<sup>72</sup>

Jussi Koivuniemen mukaan tehdaspatalernalismiin kuului isännällinen huolenpito, joka onnistui maaseudun syrjäisillä tehtailla. Suhdetta syvensi Nokian paperitehtaalla sisäinen työorganisaatio, työn miesvaltaisuus ja ammattitaitovaatimukset. Tehdaspatalernalistinen työorganisaatio oli tarkasti arvohierarkkinen. Jokaisella työntekijällä oli oma arvonsa tehtaan toiminnassa. Mitä merkittävämpi asema tehtaalla, sitä parempia olivat etuudet. Vielä 1920-luvulla vieraskielisyys merkitsi parempaa asemaa. Miesvaltaisuus näkyi olemassa olevina rajoina miesten ja naisten töiden arvostuksessa ja palkkauksessa. Tehdaspatalernalismiin kuului perheen aseman tunnustaminen, joka nähtiin yhteisön tulevaisuuden ja vakauden takeena. Koivuniemen mukaan tehdaspatalernalistinen ote oli johdon tietoisesti valitsema tehdashallintamuoto, jolla yritettiin taata tehtaan toiminnan sujuvuus ja työntekijöiden tyytyväisyys.<sup>73</sup> Työnantaja tarjosi sosiaaliset edut kuten asunnon, koulutuksen, sairaanhoidon ja vapaa-ajan toiminnan. Toisaalta työnantaja vaati näitä etuja vastaan työrauhaa ja lojaaliutta työnantajaa kohtaan.<sup>74</sup> Tehdaspatalernalismi on käännetty myös teollisuuspatriarkalismiksi.<sup>75</sup> Tässä tutkimuksessa käytetään tehdaspatalernalismin käsitettä, koska se kuvaa parhaiten vallinnutta tilannetta.

Henkilöstöpolitiikalla tarkoitetaan toimintaa, jolla yhtiö vaikutti työnantajan ja työntekijöiden välisiin suhteisiin. Työnantaja halusi hallita tätä keskinäistä suhdetta. Palkoista yritettiin sopia henkilökohtaisesti työnantajan ja työntekijän kesken eikä siihen haluttu ammattiyhdistyksen sekaantumista. Työnantajalla oli omat arvot ja ihanteet, joiden pohjalta se ohjasi työntekijöiden välistä kanssakäymistä haluamaansa suuntaan. Vapaa-ajan kontrollointi oli yhtiön tiedostettua toimintaa työntekijöiden keskinäisten suhteiden hallitsemiseksi. Työnantaja välitti tietoisesti porvarillista maailmankatsomustaan työntekijöille. Inkeri Ahvenisto kehottaa huomioimaan henkilöstöpolitiikan tutkimisessa vastavoiman eli kohteen, johon politiikalla vaikutettiin.<sup>76</sup> Tässä tutkimuksessa tuodaan esille arvot, saavutukset ja pyrkimykset, joita työnantajalla oli suhteessa työntekijöihin kohdetta unohtamatta.

Tehdasyhteisön, tehdasyhdyskunnan ja teollisuusyhteisön käsitteet ovat ongelmallisia<sup>77</sup>. Tässä työssä käytetään käsitettä tehdasyhteisö, joka kuvaa parhaiten yhtiön johdon ideologiaa. Yhtyneiden Paperitehtaiden henkilöstön johtaminen perustui yhteisöllisyyden ihanteelle. Inkeri Ahveniston mukaan teh-

<sup>72</sup> Ahvenisto 2008, s. 29.

<sup>73</sup> Koivuniemi 2000, s. 28–29.

<sup>74</sup> Koivuniemi 2000, s. 30–32; Ahvenisto 2008, s. 22–23.

<sup>75</sup> Käsitettä käytetään kuvattaessa yhteisöä, minkä johdossa on yhtiön johtajan lisäksi koko yrityksen johto. Siinä tehtaan patriarkaalista suhdetta määrittää kasvoton yrityksen ylin taso. Työntekijän ja tehtaan johdon välinen hierarkkinen suhde heikkeni vasta ammattiyhdistysliikkeen nousun ja ammattijohtajien myötä. Karonen 2002b, s. 258–259.

<sup>76</sup> Ahvenisto 2008, s. 22.

<sup>77</sup> Esim. Koskinen 1989, s. 45–59.

dasyhteisön käsitteen valitseminen tarkoittaa ennakkokannan ottamista tehdasyhdyskunnan asukkaiden yhteenkuuluvuudesta<sup>78</sup>. Tämä tutkimus ei väitä työntekijöiden ja yhtiön johdon eläneen yhteisöllistä elämää keskenään vaan yhteisöllisyyttä tavoiteltiin. Kriitikistä huolimatta termi tehdasyhteisö osoittaa yhtiön johdossa vallinnutta arvomaailmaa, johon suurin osa henkilöstön johtamisesta suuntasi.

Ilmar Talve määrittelee teollisuusyhteisön yhden teollisuuslaitoksen ympärille rakentuneeksi väestömäärältään pieneksi paikkakunnaksi, joka on syntynyt tehtaan kautta ja joka on taloudellisesti riippuvainen tehtaasta<sup>79</sup>. Heikki Lehtonen on määritellyt yhteisön kolmijaon. Yhteisö on 1) alueellisesti rajattavissa oleva yksikkö 2) sosiaalisen vuorovaikutuksen yksikkö ja 3) yhteenkuuluvuuden tunteiden ja muiden symbolista yhteisyyttä osoittavien ilmiöiden yksikkö. Nämä määritelmät muodostavat kolme ulottuvuutta, jotka voidaan nähdä kolmena toisensa leikkaavana ympyränä ja joista muodostuu erilaisia yhdistelmiä.<sup>80</sup> Valkeakosken tehdasyhteisö on alueellisesti rajattavissa ja yhteisön jäsenet olivat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Yhtiön sosiaalinen toiminta täytti suuren osan työntekijöiden vapaa-ajasta ja työaikana kanssakäyminen tapahtui omalla osastolla.

Pia Lemisen mukaan maailmansotien välisenä aikana suomalaisia tehdasyhdyskuntia leimasi ristiriitaisuus. Maaseudulla sijainneissa yhteisöissä ihmiset tunsivat toisensa, tervehtivät, käyttivät samoja tiloja ja kävivät samoissa tilaisuuksissa. Yhteisö ei ollut yhtenäinen vaan se jakautui herrojen, työntekijöiden sekä väliin jääneiden muiden kyläläisten kesken. Yrityshistorioissa nämä yhteisöt esitetään usein yhtiöiden toimintakenttinä. Sosiaalishistorian ja kansantieteen tutkijat kuvaavat tehdaspaikkakuntia työläisyhteisöinä, jättäen muut ryhmät tutkimuksen ulkopuolelle.<sup>81</sup>

Työntekijä ja työläinen käsitteet ovat ongelmallisia. Rajattaessa ihmisryhmiä tulee välttää liiallista yksinkertaistamista. Pertti Haapalan mukaan mitään ihmisryhmää ei voi määrittää vain ryhmästä itsestään lähtien vaan se on tulos suhteista ja rajoista muihin ryhmiin. Työntekijät voidaan erottaa muusta väestöstä homogeenisena ryhmänä, vaikka ryhmän sisällä olisi eroja. Työntekijöiden ryhmäytymiseen vaikuttavat vahvat käsitykset ryhmän omasta identiteetistä.<sup>82</sup> Valkeakoskella työntekijöitä yhdisti työ Yhtyneillä Paperitehtailla, taloudellinen tilanne, suhde yhtiöön ja subjektiivinen käsitys luokkajaosta. Työntekijät ovat niitä henkilöitä, jotka työskentelivät ilman esimiesasemaa. Esimiesaseman saavuttivat puolestaan ne henkilöt, joille määrättiin alaisia tai merkittävä vastuu tehdastyöstä. Esimiesasema näkyi palkkauksen ja etujen muodossa. Juuso Waldenin kerrotaan vältäneen sanan *työläinen* käyttöä ja suosineen tilalla *työntekijä*-sanaa. Juuso Walden ei halunnut jakaa ihmisiä luokkiin. Esimerkiksi vuonna 1958 hallintoneuvoston pöytäkirjaan korjattiin jälkikäteen kohta, jossa puhuttiin

<sup>78</sup> Ahvenisto 2008, s. 18.

<sup>79</sup> Talve 1983, s. 3.

<sup>80</sup> Lehtonen 1990, s. 17–20.

<sup>81</sup> Leminen 1996, s. 167–168.

<sup>82</sup> Haapala 1986, s. 13–14.

työläisistä<sup>83</sup>. Pertti Klemolan mukaan Juuso Walden piti sanoja työläinen ja työväki ”barrikadikommunistien” iskusanoina ja sen vuoksi vältteli niitä<sup>84</sup>. Tässä tutkimuksessa käytetään sanoja työntekijä ja henkilökunta.

## 1.4 Rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda julki yhtiön harjoittamien toimenpiteiden avulla niitä arvoja, ihanteita, tavoitteita ja päämääriä, joihin käytännön johtaminen ja alaisiin suhtautuminen perustui. Waldenien rooli yhtiön johdossa korostuu tässä tutkimuksessa, sillä he asettivat ne peruseriaatteet, joiden pohjalta yhtiö toimi Valkeakoskella. Tämä tutkimus ei ole perinteistä yhteisötutkimusta, joten nyt ei luoda kuvaa yhtiön ja Valkeakosken kauppalan välisestä suhteesta. Tutkimuksessa vähemmälle huomiolle jäävät teollisen tuotantoprosessin muut tekijät, kuten käyttövoima, koneet, välineet, pääoma sekä tuotantolaitokset. Ne toimivat tutkimuksen kehyksinä, mutta eivät sen keskiössä.

Tutkimusajanjakso alkaa vuodesta 1924, jolloin Rudolf Walden aloitti Ab Walkiakosken hallituksen puheenjohtajana. Rudolf Walden jätti tehtävänsä draaattisessa vaiheessa talvisodan päätyttyä vuoden 1940 alkupuolella, jolloin hän keskittyi puolustusministerin tehtävään<sup>85</sup>. Näin toimittiin myös muissa yhtiössä, kuten Enso-Gutzeitissa, jossa pääjohtaja V. A. Kotilainen siirtyi johtajan paikalta kauppa- ja teollisuusministeriksi<sup>86</sup>. Rudolf Walden varmisti vallan säilymisen sukunsa hallussa. Hän nimesi poikansa Juuso Waldenin yhtiön toimitusjohtajaksi vuonna 1940. Toinen puoli Yhtyneiden Paperitehtaiden omistajista valitsi hallituksen puheenjohtajaksi Carl Gustav Björnbergin. Kahden omistajasuvun yhteiselo ei kestänyt yhtiön tulevaisuudesta ja omistuksesta käytyjä riitoja, vaan 1950-luvun alkuun tultaessa yhtiö päätettiin jakaa kahtia. Juuso Walden siirtyi yhtiön jakautumisen myötä Valkeakoskelle vuonna 1952.<sup>87</sup> Tutkimusaikakausi päättyy Juuso Waldenin eroamiseen toimitusjohtajan paikalta vuonna 1969.

Tutkimuskohde koostuu Yhtyneiden Paperitehtaiden Valkeakoskella sijainneista tehtaista. Suurin yksikkö Aktiebolag Walkiakoski muodostui puuhiomosta, sahasta, paperi-, sulfiittisellu- ja sulfaattisellutehtaasta. Tehtaan virallinen nimi vaihtui tutkimuskauden aikana Aktiebolag Walkiakoskesta, Walkiakoski konserniksi<sup>88</sup>, Yhtyneet Paperitehtaat Valkeakoskeksi ja lopulta Tersasaareksi vuonna 1952<sup>89</sup>. Yhteisöön kuuluivat vuonna 1952 paikkakunnalle muuttanut pääkonttori sekä Valkeakoskella toimineet tytäritehtaat. Näitä olivat paperi-, pahvi- ja kartonkituotteita valmistanut Paperituote Osakeyhtiö (perus-

<sup>83</sup> UPM, YP, A6, Hallintoneuvosto 12.2.1958, 4§.

<sup>84</sup> Klemola 1970, s. 56.

<sup>85</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneiden Paperitehtaiden hallituksen kokous 6.4.1940.

<sup>86</sup> Lisää Ahvenainen 1992; Aunesluoma 2007, s. 126.

<sup>87</sup> Lisää yhtiön jaosta Nordberg 1980, s. 568–595.

<sup>88</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneiden Paperitehtaiden hallituksen kokous 10.5.1930.

<sup>89</sup> Nordberg 1980, s. 587.

tettu 1930<sup>90</sup>), metalli- ja konepajateollisuuteen keskittynyt Jylhävaara Osakeyhtiö (perustettu 1940<sup>91</sup>), lasi- ja liimatehdas Valke Osakeyhtiö (perustettu 1940<sup>92</sup>) sekä Valkeakosken Kirjapaino Osakeyhtiö (perustettu vuonna 1948<sup>93</sup>).<sup>94</sup> Tytärtehtaat toimivat tiiviissä yhteistyössä Ab Walkiakosken kanssa. Tilastoissa, johtamisrakenteessa, talousarviossa ja esimerkiksi urheilutoiminnassa tytäritehtaat muodostivat omat osansa, ryhmänsä ja joukkueensa.<sup>95</sup>

Tutkimuksessa vähäiselle huomiolle jäävät Valkeakosken metsäkonttori ja maatalous, eikä tutkimuksessa tarkastella Yhtyneiden Paperitehtaiden muilla paikkakunnilla sijainneita tehdasyhteisöjä Myllykoskea, Simpelettä, Jämsänkoskea tai Kaipolaa. Lähdeaineiston laajuus on pelkästään Valkeakosken kohdalla valtava, joten laajentaminen muille paikkakunnille olisi tarkoittanut ensisijaisten lähteiden määrän moninkertaistumista. Valkeakosken tehdasyhteisö on rajattavissa maantieteellisesti sekä väestöllisesti. Tutkimuksessa on rajattu ulos myös muistitiedon käyttö, koska Juuso Waldenin aikaisia johtajia on enää vain muutama jäljellä ja Rudolf Waldenin ajoista muistitietoa ei enää ole saatavilla.

Rudolf Walden ei koskaan asunut Valkeakoskella, joten hänen aikanaan (1924–1940) ylimmällä johdolla ei ollut suoraa henkilökohtaista suhdetta työntekijöihin. Hän oli kuitenkin luonut yrityksen arvomaailman ja antanut ohjeet ja käskyt, joiden pohjalta tehtaita johdettiin Valkeakoskella. Juuso Walden asettui pysyvästi asumaan Valkeakoskelle vuonna 1952, mutta oli tämän lisäksi asunut paikkakunnalla usean vuoden ajan jo 1930-luvulla. Toisaalta voidaan asettaa kyseenalaiseksi yhtiön omistavien johtajien tosiasiallinen edellytys vaikuttaa työntekijöiden jokapäiväiseen elämään. Vaikka Valkeakoskella voimissaan olevassa kansanperinteessä on Juuso Walden haluttu kuvata suurena isänä, joka yksin päätti kaikesta mitä Valkeakoskella tapahtui, oli todellisuus kaukana siitä. Juuso Walden vieraili osastoilla, mutta vastuu käytännön johtamisesta jäi aina työnjohtajien ja insinöörien tehtäväksi.

Isä ja poika Walden ohjailivat yhtiön korkeinta valtaa käyttänyttä yhtiökokousta aina 1960-luvulle asti. Yhtiökokouksiin saapui vähän osakkeenomistajia, jolloin Waldenien suku kykeni käyttämään ylivoimaista äänenemmistöä päätöksiä tehtäessä 1950-luvun lopulle asti<sup>96</sup>. Vasta 1960-luvun alussa varsinaisi-

<sup>90</sup> Yhtyneet Paperitehtaat omisti yhtiön osakkeista vuonna 1942 998 osaketta 2000 osakkeesta. Vuonna 1960 1996/2000. UPM, YP, A6, TYT, Paperituote Oy:n yhtiökokoukset 1942; 1960–1970.

<sup>91</sup> Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö omisti yhtiön osakkeista vuodesta 1946 lähtien 295 osaketta 300 osakkeesta. Vuosina 1940–1945 osakkeiden omistajana toimi Paperituote Oy. UPM, YP, A6, TYT, Jylhävaara Oy:n yhtiökokoukset 1940–1970.

<sup>92</sup> Yhtyneet Paperitehtaat omisti yhtiön osakkeista vuoden 1942 alusta lähtien 95 osaketta 100 osakkeesta. Vuodesta 1954 lähtien määrä oli noussut 96/100. Vuosina 1940–1941 osakkeiden omistajana toimi Paperituote Oy. UPM, YP, A6, TYT, Valke Oy:n yhtiökokoukset 1940–1970.

<sup>93</sup> Yhtyneet Paperitehtaat omisti yhtiön osakkeista vuodesta 1948 lähtien 98 osaketta 100 osakkeesta. UPM, YP, A6, TYT, Valkeakosken Kirjapaino Oy:n yhtiökokoukset 1948–1970.

<sup>94</sup> Tehtaiden osastokohtainen jako taulukossa neljä.

<sup>95</sup> Nordberg 1991, s. 91.

<sup>96</sup> UPM, YP, A6, Yhtiökokous 22.5.1953, 2§; UPM, YP, A6, Yhtiökokous 21.4.1954, 2§; UPM, YP, A6, Yhtiökokous 23.5.1955, 2§; UPM, YP, A6, Yhtiökokous 18.5.1956, 2§; UPM, YP, A6, Yhtiökokous 7.5.1957, 2§; UPM, YP, A6, Yhtiökokous 15.4.1958, 2§; UPM, YP, A6, Yhtiökokous 22.5.1959 2§.

seen yhtiökokoukseen saapui osakkeenomistajia, joiden äänivalta yhteenlasketuna riitti enemmistöön suhteessa Waldenin sukuun<sup>97</sup>. Yhtiökokouksen antamia suuntaviivoja laittoi toimeen vuosien 1920–1951 välillä yhtiön hallitus<sup>98</sup>, jossa puheenjohtajana toimi Rudolf Walden vuosina 1920–1945 ja Carl Gustav Björnberg vuosina 1946–1951. Vuodesta 1952 lähtien valtaa käytti hallintoneuvosto, jossa puhetta johti 1952–1968 entinen pääministeri, KOP:n johtokunnan jäsen Johan Wilhelm Rangell ja vuonna 1969 KOP:n pääjohtaja Matti Virkkunen<sup>99</sup>. Hallintoneuvostolle asiat valmisteli johtokunta<sup>100</sup>. Johtokunta seurasi yhtiön taloudellista toimintaa ja hallintoon liittyviä asioita sekä teki päätösehdotuksia hallintoneuvostolle. Hallintoneuvosto ratkaisi yhtiön velkojen ottamisen, tehtaiden suuret hankinnat sekä myynnin, uudistustoiminnan, tonttikaupat, yhdistysten tukemisen sekä johtavien virkamiesten palkkauksen, nimittämisen ja erottamisen<sup>101</sup>. Hallintoneuvosto siirsi valtaa johtokunnalle muun muassa virkailijoiden palkkauksessa, toimeen ottamisissa ja eroamisissa. Todellista valtaa käytti Juuso Walden. Niin johtokunta kuin hallintoneuvosto päätyivät asioissa toimitusjohtajan esittämälle kannalle. Eriävät mielipiteet olivat harvinaisia, mutta joissain tapauksissa Juuso Walden joutui taipumaan<sup>102</sup>. Jos eriyvyyttä oli, sitä ei ole kirjattu pöytäkirjoihin, vaan asiat hoidettiin pöytäkirjojen ulkopuolella. Ulospäin esitettiin yksimielisiä päätöksiä.

Tutkittaessa teollista toimintaa ei voida sivuuttaa taloushistorian (engl. economic history) metodeja ja tutkimusperinnettä. Tässä tutkimuksessa keskitytään liiketoiminnan historiaan (engl. business history). Ajankohtaisimmat yri-

<sup>97</sup> UPM, YP, A6, Yhtiökokous 26.5.1960, 2§,

<sup>98</sup> Hallitukseen kuuluivat tutkimusajanjaksona Rudolf Walden 1924–1945, Kaarlo Castrén 1924–1939, C Wegelius 1924–1929 ja 1946–1950, S J Pentti 1926–1951, Carl Gustav Björnberg 1929–1951, Th Lindroos 1946–1950, Juuso Walden 1940–1951, B. C. de la Chapelle 1941–1951, Juho Hämäläinen 1951 ja Göran Ehrnrooth 1951. Nordberg 1980, s. 623.

<sup>99</sup> Hallintoneuvostoon kuuluivat tutkimusajanjaksona puheenjohtaja Johan Wilhelm Rangell 1952–1968, Juuso Walden 1952–1969, S J. Pentti 1952–1954, Aarne Koskelo 1952–1969, T. Wegelius 1952–1969, Eemil Luukka 1952–1969, Emanuel Walden 1952–1969, Henrik Walden 1952–1960, Ilmari Sipilä 1952–1969, Sakari Tuomioja 1954–1964, Gunnar Blomqvist 1958–1961, Wäinö Haaja 1962–1969, Matti Korteluo 1962–1965, Juuso M. R. Walden 1965–1969, Klaus Walden 1967–1969, Bruno Numminen 1966–1969, Matti Virkkunen 1966–1969, Kaarlo Lehtiö 1966–1969, H.S. Loukes 1968–1969, Pentti Koskelo 1969 ja Kari Walden 1969. Nordberg 1998, s. 422–425.

<sup>100</sup> Johtokuntaan kuuluivat tutkimusajanjaksona Ilmari Sipilä 1952–1969, Lauri Tiilikka 1952–1969, H. S. Loukes 1952–1967, Niilo Elo 1952–1969, Wäinö Haaja 1952–1961, Leo Toikka 1952–1968, Emanuel Walden 1952–1969, Kalevi Seppälä 1957–1969, Henrik Walden 1960–1969, P.-E. Ohls 1962–1969, Matti Mäkinen 1962–1969 ja Toivo Ekholm 1968–1969. Nordberg 1998, s. 427.

<sup>101</sup> Päätävävaltaan kuuluivat: 1. Isännöitsijät, tehtaitten johtajat ja vastaavat 2. Teknilliset, kaupalliset, hallinnolliset johtajat ja vastaavat sekä yhtiön metsäpäällikkö 3. Konttoripäällikkö, pääkonttorin osastopäälliköt, yhtiön lakimies ja hallintoneuvoston sihteeri 4. Yleisistä virkailijoiden palkkojen korotuksista, elleivät ne perustu indeksin nousuun, viranomaisen määräykseen tai työehtosopimukseen. Lisäksi kohtien 1-3 eläkkeet. UPM, YP, A6, Hallintoneuvosto, 12.9.1956, 7§.

<sup>102</sup> Esimerkiksi vuonna 1968 Walden olisi halunnut jakaa osakkeenomistajille osinkoa ja oli saanut johtokunnan tuen asialle. Hän ei ollut saanut hallintoneuvostoa suostumaan osingonjakoon ponnisteluista ja asiantuntijalausunnoista huolimatta. Suoritetun äänestyksen jälkeen Walden joutui tyytymään enemmistön tahtoon. UPM, YP, A6, Hallintoneuvosto 12.6.1968, 7§. Syynä tähän oli yhtiön rahoittajana toimineen Kansallisosakepankin vastustus.

tyksistä kertovat tutkimukset painottuvat liiketoiminnan historian tutkijoiden Christopher Kobrakin ja Andrea Schneiderin mukaan sosiaalitieteellisten ja erityisesti hallintotieteellisten metodien ja menetelmien pariin. Tästä he pitävät esimerkkinä *Oxford handbook* -sarjaa, joissa liiketoiminnan historia nähdään vain kapea-alaisina esityksinä. Liiketoimintaa tutkitaan usein yhtiön koon, omistusjärjestelyjen, teknisten keksintöjen, markkinoinnin, tuotteiden jakelun tai poliittisen riskin kautta. Kobrakin ja Schneiderin mukaan liiketoiminnan historiaa ja erityisesti yritysten päätöksentekotapoja tulisi tarkastella suuremmissa mittakaavassa, jolloin yritykset nähtäisiin historiallisina toimijoina niin sosiaalisessa, poliittisessa kuin taloudellisessa ulottuvuudessa.<sup>103</sup>

## 1.5 Kysymyksenasettelu

Tämä tutkimus keskittyy Yhtyneiden Paperitehtaiden henkilöstön johtamiseen Valkeakosken tehdasyhteisössä. Rudolf Waldenin asettama ja Juuso Waldenin jalostama tehdaspatalistinen toiminta ulottui työntekijän elämän kaikille osa-alueille. Tässä tutkimuksessa lähestytään Valkeakosken tehdasyhteisöä isän ja pojan johtamistyylien kautta, mikä on ollut harvinainen lähestymistapa suomalaisessa yrityshistorian tutkimuskentässä.

Tutkimus keskittyy yhtiön pyrkimyksiin, joihin se ryhtyi toteuttaakseen Waldenien ihanteita käytännössä. Usein ylhäältä asetetut käskyt jäivät vain tavoitteiksi. Kaikkia tavoitteita ei ollut mahdollista saavuttaa täydessä mitassa. Asiakirjoissa asetetut korkeat tavoitteet eivät aina olleet arjen todellisia kuvauksia. Linja, jota yhtiön hallituksessa päätettiin seurata, heijastui aina omalla tavallaan alimmalle tasolle. Useamman ihmisen ja pidemmän hierarkkisen ketjun lävitse kulkenet käskyt ovat saaneet oman vivahteensa paikallisella tasolla. Säännöt, joita noudatettiin kirjaimellisesti korjauspajalla, saattoivat olla kuolleita kirjaimia paperitehtaalla. Tärkeintä on ymmärtää ylhäällä luotu ihanne, jonka yhtiön johto muodosti ja jota se yritti toteuttaa tehtailla, vaikkei se aina onnistunutkaan. Lähdeaineisto ei anna riittävää todistusvoimaa lähteä tarkastelemaan ihanteiden onnistumista ja vastaanottoa henkilöstön keskuudessa.

Tämä tutkimus ottaa kantaa laajaan työelämän vallankäytön jännitteeseen, jossa Juuso Waldenin ihanteet törmäsivät muun yhteiskunnan demokratisoitumiseen. Yhtiön harjoittama kontrollipolitiikka sai yhtiön johdon harjoittaman tehdaspatalistisen otteen näyttämään varsin dynaamiselta ja toimivalta ratkaisulta, vaikka se muualla yhteiskunnassa oli tuomittu vanhakantaisena ja menneen ajan henkilöstöpolitiikan välineenä.

Henkilöstön johtamista lähestytään tässä tutkimuksessa osittain henkilöstöjohtamisen (engl. HRM = Human Resource Management) näkökulmasta, jota Yhdysvalloissa kutsutaan termillä (engl. personnel management).<sup>104</sup> Henkilös-

<sup>103</sup> Kobrak & Schneider 2011, s. 403. Katso myös Ojala, Eloranta & Valttonen 2010.

<sup>104</sup> Lisää termien yhtäläisyydestä. Legge 2006, s. 220–221.



töjohtaminen on ihmisten ja työn johtamista haluttuun suuntaan<sup>105</sup>. Henkilöstöjohtamisen liike lähti liikkeelle 1800-luvun lopun ja 1900-luvun alun Englannista, Ranskasta, Saksasta ja Yhdysvalloista. Henkilöstöjohtamisen on nähty lähteneen liikkeelle kahdesta syystä. Ensimmäinen lähtökohta oli 1890-luvulla käynnistynyt hyvinvointitoiminta (engl. industrial welfare work). Tällöin työntekijöille alettiin tarjota ruokaa, terveydenhuoltoa, kirjastoja, lehtiä ja asuntoja. Toiminnan taustalla vaikuttivat uskonnolliset ja kasvatukselliset arvot. Toiseksi yhtiöiden sisälle alkoi muodostua itsenäisiä työnvälitysosastoja. Niiden tehtävänä oli muun muassa palkata työntekijöitä, maksaa palkkoja ja pitää yllä henkilöstöluetteloa.<sup>106</sup>

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää laaja-alaisesti Valkeakoskella vallinneita henkilöstön johtamisen muotoja. Waldenit halusivat muokata työntekijöidensä aatteita, asenteita ja sivistyneisyyttä yhtiöjohtoisesti. Henkilöstön johtamista lähestytään muun muassa työehtojen, työsuojelun, omakotitalotoiminnan, laajan harrastustoiminnan, tehdasdemokratian (engl. industrial democracy)<sup>107</sup> ja vapaaehtoisen sosiaalisen toiminnan (engl. corporate social responsibility) avulla. Tutkimuksessa seurataan yhtiön suhtautumista työntekijöihin työssä ja sen ulkopuolella. Esiin tulevat tehdasyhteisön suurimmat haasteet, uhkakuvat ja yhdistävät tekijät. Näiden osien kautta on mahdollista muodostaa kokonaiskuva Waldenien vahvasta kontrollipolitiikasta.



KUVA 1 Valkeakosken tehdasyhteisö. Lähde UPM, VA, B4, vki.

<sup>105</sup> Human resource management ja siitä käyty teoreettinen keskustelu viimeisten vuosikymmenten aikana. Boxall, Prucell & Wright 2008, s. 1-16.

<sup>106</sup> Kaufman 2008, s. 20-21.

<sup>107</sup> Venäjän vuoden 1917 vallankumouksen jälkeen länsimaissa ryhdyttiin vastaamaan työväestön ongelmiin tehdasdemokratiaa kehittämällä. Työläisten hyvinvointia parannettiin, heidän osallistumistaan yhtiöiden päätöksentekoon lisättiin, henkilöstöosastoja laajennettiin ja työntekijöiden komiteoita perustettiin. Kaufman 2008, s. 21.

## 2 RUDOLF JA JUUSO WALDENIN AIKAKAUSI

Teollistumisen ja lainsäädännön muutosten myötä Suomeen saapui ulkomaalaista pääomaa kotimaisen pääoman tueksi ja tämän turvin alettiin 1800-luvun puolivälin jälkeen perustaa puunjalostusteollisuuden käyttöön sahoja ja paperitehtaita. Nämä rakennettiin otollisten vesistöjen läheisyyteen alueille, joista oli saatu ilmainen käyttövoima koneille. Näin kehittyivät muun muassa Nokian, Jämsänkosken, Mäntän ja Valkeakosken kaltaiset tehdasyhteisöt. Maaseudun väestölle löytyi työtä ja tehtaille edullista työvoimaa. Riippuvuussuhde muodostui luonnostaan.

Yhtiöt alkoivat investoida uuteen teknologiaan. Samalla haluttiin vähentää Suomen kilpailukykyä heikentävien tekijöiden merkitystä, kuten syrjäistä sijaintia.<sup>108</sup> Investoinnit vaikuttivat suoraan yrityksen toimintaan. Ammattimiehiä vapautui toisiin tehtäviin rationalisoinnin myötä. Uusien koneiden avulla tuotantoa voitiin kasvattaa ja luoda uusia työpaikkoja. Waldenien johdossa tämä tarkoitti, että suuret tuotantomäärät ja viihtyisät tehdaspaikkakunnat saattoivat mennä parhaan mahdollisen tuloksen edelle.<sup>109</sup>

Valkeakosken tehtaat edustavat osin perinteistä suomalaisen puunjalostusteollisuuden henkilöstöpolitiikkaa. Yhteisö oli samankaltainen kuin Jussi Koivuniemen tutkimuskohde Nokia-yhtiö. Nokialla työntekijä sai työsopimuksen tehdessään mahdollisuuden asuntoon, sosiaali- ja terveydenhuoltoon, koulutukseen sekä runsaaseen vapaa-ajantoimintaan. Nokia-yhtiö vaati näiden etujen vastapainoksi ehdotonta määräysvaltaa työhön ja työsuhteeseen yhdistyvisissä asioissa.<sup>110</sup> Samaan tapaan Joh. Parviaisen Tehtaat Oy:n saha ja vaneritehdas tutkinut Riitta Sinkkonen jakoa tehdaspaternalistisen henkilöstön johtamisen kahteen osa-alueeseen: palkka- ja työehtopolitiikkaan sekä huolto- eli sosiaali-toimintaan.<sup>111</sup>

Metsäteollisuudessa tehdaspaternalistiset toimenpiteet olivat Suomessa voimakkaimmillaan itsenäistymisen jälkeen. Yhtiöt alkoivat kehittää sosiaali-

---

<sup>108</sup> Jensen-Eriksen 2007, s. 194–196.

<sup>109</sup> Vrt. Nordberg 1998, s. 421–422, 440–447 ja 462–463; Ojala 2001.

<sup>110</sup> Koivuniemi 2000, s. 156.

<sup>111</sup> Sinkkonen 1990, s. 7.

toimintaa, työturvallisuutta, asunto-oloja, työntekijöiden koulutusta sekä sivistystä että työssä viihtyvyyttä. Työntekijöiden olosuhteita vakautettiin yhteiskuntarauhan nimissä. 1920- ja 1930-luvuilla työväenliikkeen vaikutusvalta oli kaventunut. Sitä vastoin työnantajan mahdollisuus käyttää isällistä valtaa oli merkittävä. Kai Häggman korostaa metsäteollisuudessa vallalla ollutta ajatusta työntekijöiden kasvattamisesta. Tavoitteena oli kasvattaa työntekijöistä porvarilliset arvot omaavia isänmaallisia ja luotettavia työmiehiä. Kasvatuksen onnistumista edesauttoi heikko ammattiyhdistys- ja työväenliike.<sup>112</sup>

Toivo Nordberg kuvaa Juuso Waldenin henkilöstön johtamista niin konservatiiviseksi, edistykselliseksi kuin patriarkaaliseksi huolenpidoksi.<sup>113</sup> Tutkijat ovat löytäneet suomalaisesta teollisuudesta merkkejä modernista paternalismista eli tehdaspatalernalismista myös toisen maailmansodan jälkeisestä ajasta. Kari Teräksen tutkimuskohde Huhtamäki-yhtymä ja Pauli Kettusen tutkima Partek ovat esimerkkejä siitä. Toisen maailmansodan jälkeinen sosiaalityön kehittäminen tapahtui tehdaspatalernalismin periaatteiden pohjalta.<sup>114</sup> Teräs kuvaa modernia paternalismia palkkatyösuhteeksi, jossa entinen persoonallinen suhde korvautui työntekijöiden emotionaalilla lojaaliudella byrokraattista yritystä kohtaan, mikä puolestaan tarkoitti vähemmän epäsymmetristä ja enemmän epäpersoonallista ja instituutionaalista suhdetta työnantajan ja työntekijän välillä.<sup>115</sup> Kettunen kuvaa 1920- ja 1930-luvuilla suomalaisessa teollisuudessa vallinnutta tilannetta paternalismin systematisoinniksi. Se oli ratkaisu työvoiman hankintaa, käyttöä ja ylläpitoa koskeviin ongelmiin. Työnantajat halusivat säilyttää vallan häiriöttömään tuotantoprosessiin, muun muassa estämällä mahdollisuuden lakkoihin. Valta tuli säilyttää isännällä, jolloin ammattiyhdistys haluttiin sulkea järjestelmän ulkopuolelle.<sup>116</sup>

Rudolf Walden ei ollut aktiivisesti mukana Valkeakosken arjessa. Hän johdatti yhtiötä Helsingistä käsin ja oli jatkuvassa yhteydessä isännöitsijä Samuel Krogiukseen, joka totesi haastattelussa, ettei Rudolf Walden käynyt usein Valkeakosken tehtailla, mutta oli päivittäin puhelimella yhteydessä isännöitsijään<sup>117</sup>. Puhelinkeskustelujen myötä merkittävä osa yhtiön antamista käskyistä ja arvomaailmasta on jäänyt asiakirjojen ulkopuolelle. Puhelinneuvottelujen vuoksi tapaamisia oli harvemmin<sup>118</sup>. Juuso Walden epäili Helsingissä pysymisen taustalla vaikuttaneen Rudolf Waldenin halun antaa lastensa käydä parhaita kouluja<sup>119</sup>.

Rudolf Walden oli yhtiön absoluuttinen suunnannäyttävä. Einar W. Juvan kuvauksen mukaan *”kun on tutustunut sen (hallituksen) pöytäkirjoihin, on tullut*

<sup>112</sup> Häggman 2006, s. 189–190 ja 224.

<sup>113</sup> Nordberg 1998, s. 323.

<sup>114</sup> Teräs 1992, s. 262–264; Kettunen 2002, s. 314; Teräs 2009, s. 286–301.

<sup>115</sup> Teräs 1992, s. 262.

<sup>116</sup> Kettunen 2002, s. 288.

<sup>117</sup> Vuorinen 1995, s. 56–57.

<sup>118</sup> Herr S. Krogius tackar General och Fru R. Walden för vänlig inbjuden till lunch redagen den 24 november kl. 1 e. M. Och meddelar att det skall vara honom en ära att efterkomma densamma. UPM, RW, KV, 1932–1934.

<sup>119</sup> Walden 1971, s. 24.

täysin vakuuttuneeksi siitä, että Walden hoiti yhtiötä ja sen tehtaita kuin omiaan<sup>120</sup>.” Juva jatkaa toteamalla: ”Walden itsekin eläytyi niin siihen ajatukseen, että hänen oli kaikessa johdettava ja hallittava yhtiötä, että hän aina puhuikin minun tehtaistani, sillä osoittaen ottaneensa vastuun niistä<sup>121</sup>.” Vaikka Juva halusi elämäkerralla tuoda esille mielikuvaa suurmiehestä, hänen kuvauksensa Rudolf Waldenista käyvät yhteen niiden dokumenttien kanssa, jotka ovat tulleet esille tutkimuksessa. Juuso Walden jatkoi isänsä arvojen mukaan ja Valkeakosken tehtaiden arkipäiväinen hoitaminen tapahtui totuttuun tapaan. Varsinainen johtamisen muutos tapahtui vuonna 1952, jolloin Juuso Walden muutti Valkeakoskelle. Hän otti tiukan hallinnan arkisesta johtamisesta, johon kuuluivat käynnit eri osastoilla sekä lukuisat palaverit johtajien kanssa.

Rudolf Walden omisti omana aikanaan 27 % yhtiön osakkeista. Tätä tärkeämmäksi muodostui, että hänellä oli yksinkertainen enemmistö yhtiökokouksissa kahta poikkeusta lukuun ottamatta 1920- ja 1930-luvuilla. Carl Gustaf Björnbergin osuus yhtiöstä oli 1930-luvun lopussa vain 11 %.<sup>122</sup> Vuoden 1952 yhtiöjaon jälkeen Rudolf Waldenin lasten ja lastenlasten omistusosuus muodostui 56 % osakkeista. Vuonna 1960 suoritetun osakeannin jälkeen omistusosuus laski 41 prosenttiin ja vuoden 1968 osakeannin jälkeen 26 prosenttiin.<sup>123</sup> Yhtiön käytännön johtaminen pysyi omistussuhteista huolimatta tiiviisti Rudolf Waldenin ja myöhemmin Juuso Waldenin vastuulla. Perheen tai suvun omistuksen käsitteellistämisen ongelmaan ovat törmänneet Andrea Colli ja Mary Rose. Heidän mukaansa historiantutkimuksessa on pitkään ollut vaikea määritellä kvalitatiivisesti ja kvantitatiivisesti rajat perheyhtiön käsitteelle. Taustalla vaikuttavat voimakkaasti kansalliset eroavuuden yhtiöiden hallinnossa, omistuksessa ja yhtiömuodoissa. Sukuyhtiöksi voidaan kutsua yritystä, jossa toteutuu kolme merkittävintä tekijää (engl. 1. property, 2. ownership 3. succession). Ensinnä suvulla tulee olla varallisuutta sijoitettuna yhtiöön, eli he ovat yleisimmin osakkeenomistajien roolissa. Toiseksi suku on merkittävällä tavalla omistajina yhtiössä. Kolmanneksi suvun edustajilla on merkittävä rooli yhtiön jatkuvuudessa eli johtajuuden periytymisessä. He ovat itse johtajina tai heillä on valta valita yrityksen toimitusjohtaja ja johtokunnan jäsenet, jolloin he voivat varmistaa arvojaan ja päämääriään kuunneltavan yrityksen johdossa.<sup>124</sup> Näiden kolmen määritteen mukaan Yhtyneitä Paperitehtaita voidaan pitää sukuyhtiönä Rudolf ja Juuso Waldenin aikakaudella.

---

<sup>120</sup> Juva 1957, s. 247.

<sup>121</sup> Juva 1957, s. 248.

<sup>122</sup> Nordberg 1980, s. 309.

<sup>123</sup> Nordberg 1998, s. 437.

<sup>124</sup> Colli & Rose 2008, s. 194-197.

## 2.1 Valkeakosken tehdasyhteisö

Tampereen ja Hämeenlinnan välissä sijaitseva Valkeakoski muodosti myllykylän jo keskiajalla<sup>125</sup>. Alueen edullisuus tehdastuotannolle oli ilmeinen, mutta ensimmäiset suunnitelmat öljynpuristamon ja villankehrulaitoksen rakentamiseksi 1800-luvulla epäonnistuivat. Kanavan rakentamisen myötä alue houkutteli sijoittajia. Käyttövoiman lisäksi Valkeakoskea ympäröivät vesistöt muodostivat erinomaisen kulkuväylän raaka-aineille ja valmiille tuotteille. Teollisuuden hankkimat maa-alueet olivat maaseudulla suurempia ja halvempia kuin kaupungeissa. Ongelmana maaseudulla oli työntekijöiden viihtyvyys sekä asuntojen puute. Tämän ratkaisemiseksi työnantajat joutuivat rakentamaan työntekijöille asuntoiloita.<sup>126</sup> Valkeakosken Myllysaareen perustettiin puuhiomo ja paperitehdas 1870-luvun alussa. Kehitystä seurasi vuonna 1880 rakennettu Suomen ensimmäinen sulfiittisellutehdas sekä kuuden vuoden päästä rakennettu Tervasaaren sulfaattisellutehdas. Vuoden 1901 tulipalon jälkeen tehdas laajeni uudella hiomolla ja sulfiittisellutehtaalla.<sup>127</sup> Tehtaan laajeneminen ja työpaikkojen lisääntyminen kasvatti tehtaan ympärillä ollutta asutusta. Kasvusta huolimatta Ab Walkiakosken kunto ja tilat eivät olleet enää ajanmukaiset 1920-luvun alkuun tultaessa.<sup>128</sup>

Tehtaan taloudelliset ongelmat olivat pahentuneet Suomen itsenäistymisestä lähtien. Syynä hajaannukseen oli vallankumouksen myötä Venäjälle jääneiden kiinteistöjen, saatavien ja ennen kaikkea kannattavan markkina-alueen menettäminen. Tehdas oli tappiokierteessä 1920-luvun alkupuolella. Tehtaan pelastajaksi pyydettiin Rudolf Waldenia, joka suostui avunpyyntöön vaatimalla vapaat kädet uudistustoimintaan.<sup>129</sup>

Oman jännitteensä Rudolf Waldenin tulolle paikkakunnalle toi hänen merkittävä osallistumisensa upseerina sisällissotaan<sup>130</sup> vuonna 1918<sup>131</sup>. Työntekijöiden keskuudessa epäluuloisuutta lisäsi Waldenin ystävyys Carl Gustaf Emil Mannerheimin kanssa<sup>132</sup>. Syynä työntekijöiden keskuudessa heränneisiin epäluuluihin olivat paikkakunnan raskaat tappiot sisällissodan ajalta. Ab Wal-

<sup>125</sup> Vuorinen 1972, s. 15–19.

<sup>126</sup> Esim. Airola 1926, s. 11–14; Peltonen 1938, s. 66.

<sup>127</sup> Vuorinen 1972, s. 65–78; Autio & Nordberg 1985, s. 15.

<sup>128</sup> Esim. Tehtaan osto-osastoa perustamaan tullut herra Henriksson oli muistelmissaan joulukuussa 1918 todennut, ettei tehtaalla ollut vierastiloja eikä kylässä ollut hotellia. Kun hän oli aamulla etsinyt tulevaa työpaikkaansa, hän oli kävellyt läpi koko tehdasalueen löytämättä konttoria. Lopulta hänelle oli selvinnyt, että konttori sijaitsi erityisen vaatimattomissa tiloissa, joissa hän oli luullut sijaitsevan varaston. Saarela & Jokinen 1989, s. 65.

<sup>129</sup> Juva 1957, s. 272–289.

<sup>130</sup> Tässä tutkimuksessa käytetään vuoden 1918 tapahtumista termiä sisällissota. Se kuvaa parhaiten sodan luonnetta ilman, että otetaan kantaa kummankaan osapuolen puolesta tai vastaan. Ylikangas 1993, s. 15.

<sup>131</sup> Sisällissodassa Rudolf Walden toimi Vaasan esikunnassa adjutantina, sitten Vaasan piiripäällikkönä ja tämän jälkeen etappipäällikkönä. Sodan aktiivisen vaiheen loputtua hutikuussa 1918 Walden nimitettiin valloitetujen alueiden turvaamisapäälliköksi. Sisällissodan jälkeen hän toimi sotaministerin tehtävissä marraskuun lopusta 1918 elokuun puoliväliin 1919. Juva 1957, s. 79–113, 138, 191 ja 202–214.

<sup>132</sup> Nordberg 1980, s. 141–143.

kiakosken muodostaman tehdasyhteisön työväestön jäsenet ottivat aktiivisesti osaa sotaan, minkä lisäksi punaisten perääntyminen Tampereelta kohti Hämeenlinnaa ja Lahtea kulki osaksi Valkeakosken läpi. Tämän seurauksena Kostonoimenpiteet punaisia kohtaan olivat Valkeakoskella erityisen julmat. Valkeakosken aluetta voidaan pitää yhtenä eniten kärsineenä alueena koko sodan ajalta.<sup>133</sup> Tätä taustaa vasten on ymmärrettävää, että sisällissodan muistot elivät pitkään työntekijöiden ja esimiesten keskuudessa<sup>134</sup>.

Toisaalta Valkeakosken paperitehtaan tekninen johtaja Sigurd Loukes kertoi haastattelussaan, että valkeakoskelaisia työntekijöitä ei otettu työhön mielellään muille paikkakunnille, koska tiedot tehtaiden virkailijoiden murhasta vuodelta 1918 olivat levinneet muiden paikkakuntien tietoon. Valkeakoskelaisia työntekijöitä pidettiin vasemmistolaisina ja kommunisteina. Poliittinen vastakainasettelu kiihdytti entisestään käännytystoimintaa porvarillisiin urheiluseuroihin ja suojeluskuntaan.<sup>135</sup>

Juuso Walden kuvasi omaelämäkerrassaan Valkeakoskella sijainnutta tehdasaluetta vuonna 1929 vanhanaikaiseksi ja huonokuntoiseksi. Valkeakoskelta oli heikot kulkuyhteydet muualle Suomeen ja paikkakunta kärsi työttömyydestä. Tämän lisäksi Valkeakosken kauppala oli hänen mukaansa sokkeloinen ja ahdas. Varsinaisia katuja ei ollut, vaan ihmiset kulkivat kujia ja polkuja pitkin. Vesijohto oli ylellisyyttä ja vesivessoja oli vain kaksi, yksi sulfaattitehtaalla ja toinen kunnanlääkärin kodissa. Tilannetta pahensi Juuso Waldenin mukaan poliittisen tilanteen tulehtuminen.<sup>136</sup> Valkeakoskesta haluttiin tehdä Yhtyneiden Paperitehtaiden arvon mukainen tehdasyhteisö Myllykosken tapaan.

Rudolf Walden kuvasi Valkeakosken tilannetta vuonna 1933 seuraavasti: *”Ne (Walkiakosken tehtaat) vielä 10 vuotta sitten olivat neljä romukasaa. Jollei näitä romukasoja olisi hoidettu, vaikkapa sitten yksipuolisesti, niin tehtaita ei enää, sen voin vakuuttaa Sinulle, olisi olemassa.”*<sup>137</sup> Rudolf Waldenilla oli selvä käsitys Ab Walkiakosken tehtaiden ja koko yhteisön tulevaisuudesta. Hän halusi varmistaa taloudellisen voiton ja yhtenäisen tehdasyhdyskunnan vahvistumisen. Ihanne näkyi niin käytännön toimissa kuin noudatetussa arvomaailmassa<sup>138</sup>. Yhtiön tervehtyminen näkyy varsin selvästi kuviosta 1. Yhtiön mahdollisuus ottaa yhä enemmän työntekijöitä kasvoi modernisoinnin ja 1930-luvun lamasta selviämisen jälkeen. Henkilöstön määrä lähtee kasvuun 1940-luvun alussa tytäritehtaiden myötä, mikä käy ilmi kuviosta 2.

<sup>133</sup> Kalle Vuorisen mukaan punaisia valkeakoskelaisia menehtyi sisällissodassa 245, Eino Jutikkalan mukaan 203 ja Aarre Sallisen mukaan noin 230. Vaikka tarkkaa lukua ei pystytä koskaan selvittämään, kuului Valkeakosken alue Sääksmäestä erotettuna Suomen synkimpiin alueisiin punaisten kuolleisuuden suhteen. Vrt. UPM, ABW, E, Sallinen, Aarre, Sääksmäen - Valkeakosken punakaarti 1918; Jutikkala 1965, s. 88; Vuorinen 1966, s. 68; Paavolainen 1967, s. 187; Autio & Nordberg 1985, s. 132-135; Pekkalainen 2011, s. 327-336; Suomen sotaturmat 1914-1922 <http://vesta.narc.fi/cgi-bin/db2www/sotasurmaetusivu/main>. Lähde katsottu 6.11.2012.

<sup>134</sup> Lisää sisällissodan muistamisesta ja muiston ylläpitämisestä. Peltonen 2003, s. 257-262.

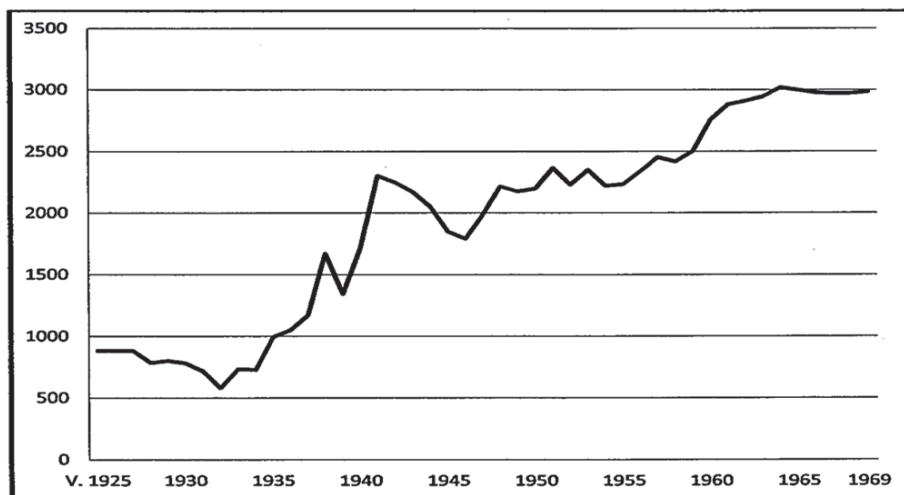
<sup>135</sup> YP, B10, Loukes haastattelu 13.4.1980.

<sup>136</sup> Walden 1971, s. 72.

<sup>137</sup> Juva 1957, s. 371-372.

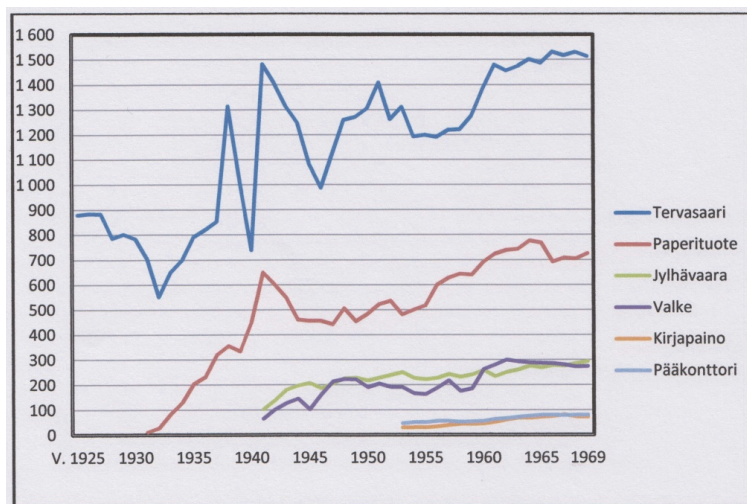
<sup>138</sup> Esim. UPM, RW, 50- ja 60-vuotisjuhlat, Rudolf Waldenin pitämä puhe 7.12.1938 Simpeleellä hänelle järjestettyjen 60-vuotisjuhlien yhteydessä.

KUVIO 1 Henkilöstön määrän kehitys Valkeakoskella 1925–1969.



Lähde: Tilanne tammikuun tilastojen mukaan. TikA, TYT 1921; TikA, TY, III 1922–1940; TikA, TY, X 1922–1927; TikA, TY, IX 1928–1940; TikA, TY, XI 1922–1927; TikA, Ty X 1928–1940; UPM, YP, C6, SO, Kirjeenvaihto, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön Walkiakosken henkilökunnan lukumäärät 1.1.1926–1.1.1948; UPM, YP, C2, Henkilökunnan lukumäärät 1937–1970; UPM, YP, C8, TT, Tapaturmat / tapaturmatilastot 1952–1969; UPM, YP, C6, TK, Kertomus Valkeakosken sosiaalisista asioista ajalta 1.1.–3.12.1953, II; Nordberg 1980, s. 255.

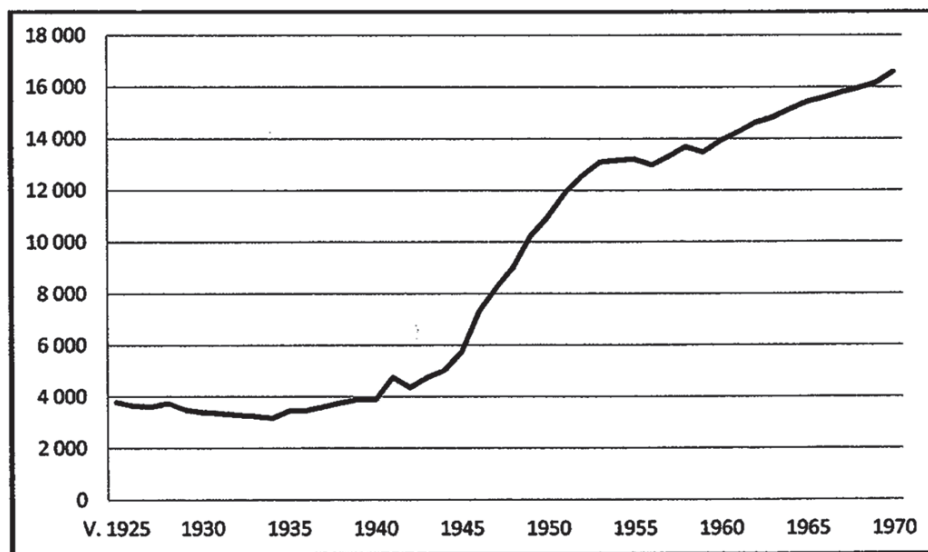
KUVIO 2 Henkilöstön määrän kehitys yksiköittäin 1925–1969.



Lähde: UPM, YP, C6, SO, Kirjeenvaihto, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön Walkiakosken henkilökunnan lukumäärät 1.1.1926–1.1.1948; UPM, YP, C2, Henkilökunnan lukumäärät 1937–1970; UPM, YP, C8, TT, Tapaturmat / tapaturmatilastot 1952–1969; UPM, YP, C6, TK, Kertomus Valkeakosken sosiaalisista asioista ajalta 1.1.–3.12.1953, II; Nordberg 1980, s. 255. Talvi- ja jatkosodan ajalta lukuihin ei ole otettu mukaan rintamalla olleita.

Ab Walkiakosken merkitys kauppalalle oli kiistaton. Paikallishistorioitsija Olli Vuorisen mukaan vuonna 1927 kauppalan 20–60-vuotiaista miehistä 85 % ja naisista 26 % työskenteli Ab Walkiakosken palveluksessa.<sup>139</sup> Suurin osa asukkaista oli suoraan riippuvaisia yhtiöstä ja loput saivat elantonsa siitä välillisesti<sup>140</sup>. Valkeakosken kauppalan väkiluku kasvoi tutkimusajanjaksona selvästi teollisuuden menestyksen ja sota-aikana karjalaisten asuttamisen myötä (Kuvio 3). Samankaltaisia riippuvuussuhteita yhtiöitä kohtaan kehittyi ympäri Suomea<sup>141</sup>.

KUVIO 3 Valkeakosken kauppalan ja kaupungin asukasluku 1925–1970.



Lähde: Vuorinen 1995, s. 5 ja 382. Tilasto on kerätty vuoden ensimmäisen päivän asukasluvun mukaan.

Yhtiön johdon päätökset heijastuivat välillisesti ja välittömästi asukkaiden arkeen<sup>142</sup>. Yhtiön valta perustui suurimmaksi osaksi työsuhteeseen. Yhtiö tarjosi työntekijöille palkan, sosiaaliset edut ja aikakauden mittapuun mukaan kohtalaisen hyvinvoinnin. Toisaalta työpaikan menettämällä uhkaaminen toimi tehokkaana painostuskeinona.

<sup>139</sup> Yhtiön ulkopuolisten ammatit ja niissä työskennelleiden lukumäärä: 40 kuorma-auton kuljettajaa, 30 kauppiasta, 10–20 opettajaa, noin 10 leipuria, räätäliä, suutaria, seppää sekä puuseppää, kuusi teurastajaa, 5–6 kirvesmiestä, nuohoojaa, kalastajaa, autonajajaa sekä ompelijaa, 2–3 maalaria, muuraria, nuohoojaa, parturia, kampaajaa, kutojaa, silittäjää. Vuorinen 1995, s. 10. Näidenkin ammattien harjoittajista suuri osa sai työtehtäviä tehtaalta.

<sup>140</sup> Riippuvuus määritteli yhteisön rajat myös 1600-luvun rautaruukkilaisten muodostamassa yhteisössä. Vilkuna 1996, s. 155–156.

<sup>141</sup> Esim. Porin riippuvuus Rosenlew-yhtiöstä. Koivuniemi 2011, s. 336–338.

<sup>142</sup> Esim. 1930-luvun laman myötä työpaikat vähenivät, mikä vaikutti suoraan kauppalan asukaslukuun. Katso kuvio 3.



Yhtiö hallitsi työntekijöiden elinpiiriä niin työssä kuin sen ulkopuolella. Valtasuhdetta kehystivät valtion lait ja asetukset. Merkittävänä teollisuudenhaarana metsäteollisuus oli valtion erityisessä suojeluksessa, mistä seurasi poikkeuksia muun muassa työaika säänteleihin lakeihin.<sup>143</sup> Tehdasyhteisössä vaikutti ideologinen ja poliittinen kahtiajako, jota Risto Alapuro kuvaa poliittiseksi modernisaatioksi<sup>144</sup>. Kauppalan poliittista valtaa käytti vasemmisto ja taloudellista sekä yhtiön hallinnollista valtaa porvaristo. Sisällissodassa koetut menetykset herättivät kostomielialaa ja porvariston keskuudessa haluttiin estää kovin ottein kaikki kommunistinen toiminta. Tilannetta pahensivat 1930-luvun alun pulavuosien palkkaukseen ja työllisyyteen liittyvät erimielisyydet. Jakautuminen näkyi voimakkaasti kaikilla elämänoilla. Ab Walkiakoski järjesti yhdistäviä tilaisuuksia, mutta yhtenäisyyden saavuttamiseen niillä ei päästy.

Sukuyhtiöissä vallan periytyminen jälkipolville ei mene aina suunnitellusti. Usein sota tai muut tapahtumat muuttavat sukujen suunnitelmat. Tämän lisäksi jokainen uusi sukupolvi perinnönjakoineen mutkistaa omistajien välisiä suhteita. Erityisen ongelmalliseksi tilanteen tekee perinnönjakojen epäsuhtaisuus. Tulevaa yhtiön johtajaa suositaan testamentin ja pääomien siirtojen avulla.<sup>145</sup> Toisaalta sukuyhtiön ongelmaksi muodostuu jälkipolven sitoutuminen yhtiöön ja sen noudattamaan linjaan. Rudolf Walden kaavaili Juuso Waldenin lisäksi myös muille pojilleen tehtäviä yhtiön johdossa, mutta veljekset Lauri ja Rudolf Walden menehtyivät sodassa. Lojaalisuus edellistä sukupolvea kohtaan, joka on ollut luomassa yhtiötä, voi kadota niiden käsissä, jotka ovat saaneet yhtiön haltuunsa ilman omaa panosta.<sup>146</sup> Juuso Waldenille ei käynyt näin, vaan hän uskoutui itsepintaisesti isänsä linjalle. Juuso Walden piti yllä isänsä asettamia tavoitteita tehdasyhdyskuntien rakentamisessa vaikka ne kävivät tutkimusjakson loppupuolella taloudellisesti raskaaksi koko yhtiölle.

Yhtyneet Paperitehtaat ajautui johtajuusongelmiin jatkosodan jälkeen. Yhtiön hallituksen puheenjohtajan Carl Gustaf Björnbergin ja toimitusjohtaja Juuso Waldenin näkemykset yhtiön kehittämisestä johtivat lopulta vallassa olleiden sukujen yhteentörmäykseen. Björnbergin suku ja sen kannattajat ottivat haltuunsa selluntuottaja Sunila Oy:n osakkeet, jotka olivat Yhtyneiden Paperitehtaiden hallussa ja Myllykosken sanomalehtipaperitehtaan, josta muodostettiin Myllykosken Paperitehdas Oy. Juuso Waldenien edustama ryhmä otti haltuunsa Simpeleen kartonki- ja painopaperitehtaan, Jämsänkosken hienopaperi- ja sellutehtaan sekä Valkeakosken voimapaperi- ja sellutehtaat, Paperituotteen paperinjalostustehtaan, Jylhävaaran konepajan ja Valken kemian tehtaan. Tämän lisäksi he saivat Pohjois-Suomen koskiosuudet sekä yhtiön metsät.<sup>147</sup> Eron myötä Yhtyneiltä Paperitehtailta puuttui sanomalehtipaperitehdas, jota alettiin suunnitella Jämsän Kaipolaan.

<sup>143</sup> Vrt. AsK 103/1917; AsK 94/1918; Edellisiin lakeihin tehtiin vuosittain poikkeamia mitkä palvelivat suurteollisuutta AsK 347/1926; AsK 387/1930; AsK 444/1934; Lisää Ojala, Lamberg, Ahola & Melander 2006, s. 257–286; Jensen-Eriksen 2007; Kuisma 2011, s. 217–221.

<sup>144</sup> Alapuro 1995, s. 12–15.

<sup>145</sup> Lisää Ahvenainen 1994, s. 105–107.

<sup>146</sup> Lisää sukuyhtiöiden vahvuuksista ja heikkouksista, Colli & Rose 2008, s. 209–211.

<sup>147</sup> Nordberg 1998, s. 17.

Juuso Waldenin aikakaudella yhtiössä noudatettiin Rudolf Waldenin aikaisia tehdaspatalnistisia arvoja ja periaatteita. Maailma muuttui Yhtyneiden Paperitehtaiden ympärillä. Ammattiyhdistysliike vahvistui, mistä seurasi pakon sanelema toimintatapojen muutos. Juuso Walden loi henkilökohtaiset kontaktit työntekijöiden edustajiin ja sai heiltä tuen isänsä työn jatkamiselle. Juuso Walden valvoi patruunan elkein Valkeakosken tehdasyhteisöä, kuten entisaikojen kartanonherrat tai tehdasyhteisöjen johtajat. Asettuminen arvokkaaseen Antinkärjen kiinteistöön nähdään ympäristöpsykologian puolella valta-aseman korostamiseksi. Hierarkian korkeimmilla ihmisillä on aina ollut suurimmat territoriot, kuten asunnot ja hautamuistomerkit.<sup>148</sup> Juuso Walden osoitti valta-asemaansa harkitusti, mutta painokkaasti.

## 2.2 Isä ja poika

Karl Rudolf Walden syntyi 1.12.1878 Helsingissä. Hän aloitti koulunkäynnin Haminan kadettikoulussa 1890 valmistuen vääpeliksi 1900. Walden astui palvelukseen Suomen kaartiin, jossa sotilasura katkesi, kun hän kieltäytyi lähtemästä valvomaan kutsuntoja Kuopioon vuonna 1902. Sotilasuran kariuduttua hän meni töihin Slovon kirjapainoon Pietariin. Venäjällä ollessaan Rudolf Walden meni naimisiin varakkaan suvun tyttären Anni Konkolan kanssa ja he saivat kuusi lasta<sup>149</sup>.

Slovon palveluksessa Rudolf Walden kohosi konttoripäälliköstä isännöitsijäksi ja lopulta toimitusjohtajaksi vuoteen 1911 mennessä. Tällöin hän siirtyi myymään paperia Simpeleen paperitehtaan edustajana aina vuoteen 1917 asti. Sisällissodan jälkeen Rudolf Waldenilla oli suuria suunnitelmia Gösta Serlachiuksen kanssa. He matkasivat Ukrainaan myymään suomalaista paperia Suomen Paperitehtaiden Yhdistyksen Finpapin nimissä<sup>150</sup>. Suunnitelmat epäonnistuivat Saksan hävittyä ensimmäisen maailmansodan ja Ukrainan jouduttua bolševikkien haltuun.<sup>151</sup> Suomeen palattuaan Walden ajoi tiivistä yhteistyötä paperitehtaiden välille. Tarkoituksena oli luoda yhtiö, jonka sisältä löytyivät kaikki tarvittavat toiminnot ja laitokset. Monivuotinen ponnistus sai päätöksensä 30.7.1920, jolloin perustettiin Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö, jonka päätoimiseksi hallituksen puheenjohtajaksi Rudolf Walden ryhtyi. Siihen yhdistyivät Kajaanin Puutavarayhtiö, Myllykoski Träsliperi Aktiebolag, Aug. Eklöf Aktiebolag ja Aktiebolag Simpele. Myöhemmin mukaan tulivat Oy Kissakoski Ab, Osakeyhtiö Jämsänköske ja Ab Walkiakoski.<sup>152</sup>

Walden toimi sisällissodan jälkeen aktiivisesti paperiteollisuuden yhteenliittymissä ja oli perustamassa Suomen Paperitehtaitten Yhdistystä – Finpap-

<sup>148</sup> Ahvenisto 2008, s. 95; Keskisarja 2010, s. 162–166.

<sup>149</sup> Juuso 1906–1972, Anna Olivia 1908–1915, Emanuel 1909–1987, Rudolf 1911–1941, Liisa 1914–1956 ja Lauri 1919–1944. Juva 1957.

<sup>150</sup> Lisää Heikkinen 2000b.

<sup>151</sup> Lisää Heikkinen 2000b, s. 239–250.

<sup>152</sup> Juva 1957, s. 1, 22–26, 41–47, 52–54, 62–63 ja 215–238.

pia<sup>153</sup>, toimien hallintoneuvoston jäsenenä vuodesta 1918 aina vuoteen 1943 asti. Tästä ajasta hän toimi yhdistyksen hallintoneuvoston puheenjohtajana vuodet 1918–1940. Tämän lisäksi hän toimi Suomen Paperi-Konttorin hallituksen jäsenenä vuodet 1922–1942<sup>154</sup> ja Suomen Puunjalostusteollisuuden Työnantajaliiton paperi- ja puuteollisuusosaston puheenjohtajana 1927–1937<sup>155</sup>. Tämän lisäksi hän oli perustamassa lakonmurtamisjärjestöä Yhtymä Vientirauhaa ystävänä vuorineuvos Gösta Serlachiuksen kanssa<sup>156</sup>.

Waldenin mukaan tehtaat tuli ensimmäisenä kunnostaa ajanmukaisiksi, minkä jälkeen tuli keskittyä sosiaalisen toiminnan kehittämiseen<sup>157</sup>. Hänen mukaansa tehdaslaitoksen tehtävä ei rajoittunut pelkästään taloudelliseen toimintaan. Tehdaslaitoksen oli luotava yhteyksiä siellä toimivien henkilöiden välille. Heille oli luotava niin aineellisen kuin henkisen viihtyvyyden edellytykset. Tämän lisäksi hän korosti työnteon merkitystä, sillä siihen hän uskoi perustuvan yhteisön menestyksen: *”Minulle on aina merkinnyt työ, suoritettiinpa se millä alalla tahansa, jotain suurta ja pyhää. Minulle on ollut jokainen nainen ja mies, suoritti hän mitä rehellistä työtä tahansa, kallisarvoinen yhteiskunnan jäsen. Minä olen käsittänyt, että olot on järjestettävä tätä silmälläpitäen. Jokaisella työtä tekevällä ihmisellä on oikeus elämisen arvoiseen elämään.”*<sup>158</sup> Jokaisella työntekijällä oli oma roolinsa tehdasyhteisön kokonaisuudessa<sup>159</sup>. Yritysjohtajat nostivat ylevissä puheissaan esille isällisen roolinsa yhteisön turvaajana. Yhdysvaltalaisen yhteiskuntatieteilijän Peter Druckerin mukaan johtajat voivat pitää työntekijöiden etuja tärkeimpinä tavoitteinaan vain hyvinä aikoina. Huonoina aikoina taloudelliset edut menevät työntekijöiden etujen edelle.<sup>160</sup> Yhtiö ei ollut pelkästään työnantaja vaan kokonainen tehdasyhteisö.

Patruuna Walden tuki avoimesti oikeistoa. Hänellä oli läheiset suhteet Lapuan liikkeeseen. Toivo Nordberg katsoo yhteyden syntyneen Yhtymä-Vientirauhan yhteydessä Pohjanmaalle solmittujen suhteiden seurauksena. Walden tuki Lapuan liikkeen aatteellista pohjaa, erityisesti kommunismin vastustamista. Hän pysyi liikkeen taustalla tarjoten taloudellista tukea. Yhtyneet Paperitehtaot tuki talonpoikaismarssia taloudellisesti ja edesauttoi osanottajien matkustamista Helsinkiin<sup>161</sup>, kuten Kymin Osakeyhtiö, Kaukas ja Ahlström<sup>162</sup>. Tämän lisäksi hänet oli valittu Suomen Lukon valtuuskuntaan. Hän ei kuitenkaan noussut julkisesti merkittävään asemaan<sup>163</sup>. Mäntsälän kapinan yhteydessä Lapuan liike vaati hallituksen eroa ja ehdotti Rudolf Waldenia hallituksen koko-

<sup>153</sup> Lisää yhdistyksen toiminnasta Autio & Lodenius 1968; Heikkinen 2000a.

<sup>154</sup> Aktiebolaget Walkiakoski oli yhdistyksen jäsen vuodesta 1918 lähtien. Heikkinen 2000a, s. 516–523.

<sup>155</sup> Nordberg 1980, s. 320.

<sup>156</sup> Nordberg 1980, s. 319.

<sup>157</sup> Sirén 2007, s. 51.

<sup>158</sup> UPM, RW, 50- ja 60-vuotisjuhlat, Rudolf Waldenin pitämä puhe 7.12.1938 Simpeleellä hänelle järjestettyjen 60-vuotisjuhlien yhteydessä.

<sup>159</sup> Ibid.

<sup>160</sup> Drucker 1954, s. 128.

<sup>161</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneiden paperitehtaiden hallituksen kokous 12.6.1930; UPM, YP, A6, Yhtyneiden Paperitehtaiden hallituksen kokous 12.7.1930; UPM, YP, A6, Yhtyneiden Paperitehtaiden hallituksen kokous 17.9.1930.

<sup>162</sup> Häggman 2006, s. 50.

<sup>163</sup> Siltala 1985, s. 32, 100, 196–197.

ajaksi. Nordbergin mukaan Walden kävi neuvotteluita asiasta Pehr Evind Svinhufvudin kanssa.<sup>164</sup> Toisaalta Einar W. Juva toteaa, ettei hänellä ollut minkäänlaista mielenkiintoa asiassa<sup>165</sup>. Suhdetta Lapuan liikkeeseen ja sen johtajaan kuvastaa Waldenin lähettämä kirje Turun lääninvankilassa olleelle Vihtori Kosolalle: ”*Lämpimät myötätuntoiset onnittelumme isänmaan puolesta niin paljo kärsineelle miehelle ja uskolliselle puolisolleen.*”<sup>166</sup> Walden kunnioitti Vihtori Kosolan uhrauksia ja ilmoitti rivien välistä, ettei hänen tukensa Kosolalle ja Lapuan liikkeen jatkajalle IKL:lle ollut kadonnut<sup>167</sup>. Kosola oli avoimen kiitollinen saamastaan avusta<sup>168</sup>. Asia oli havaittu niin ikään vasemmistossa. Suomen Sosialidemokraatin pakinoitsija Sasu Punanen, eli Yrjö Räisänen, kertoi pakinoissaan muun muassa patruunan maksaneen Kosolan velkoja<sup>169</sup>.

Walden ei ollut mukana Kokoomuksen päivänpolitiikassa vaan vaikutti Uuden Suomen johtokunnassa ja puolueen rahoittajana. Patruunaa oli yritetty saada ministeriksi, mutta hän oli keskittynyt yrityksen johtamiseen. Hän oli kuitenkin vaikuttamassa kommunismin ja valtiotalouden leviämisen estämiseen.<sup>170</sup> Metsäteollisuuden tuki IKL:lle romahti 1930-luvun puolivälissä, kun puolueen johtoon asettui uusia voimia, jotka lähtivät professori Vilho Annalan johdolla ajamaan uutta työväenpolitiikkaa. Mallia oli haettu Saksan ja Italian valtiotalouksista. IKL vaati minimipalkkaa ja se alkoi suhtautua myönteisesti palkkataisteluihin.<sup>171</sup> Samalla myös Waldenin tuki ehtyi.

Olli Vuorinen tiivistä Rudolf Waldenin johtajuuden kolmeen sanaan sotilaallinen, tiukka ja pelätty<sup>172</sup>. Kansantarinat vahvistavat tätä kuvaa patruunan persoonasta. Kesällä 1919 sotaministerinä toiminut Walden oli saapumassa työpaikalleen sotaministeriöön, mutta hänellä ei ollut minkäänlaista palvelustodistusta mukanaan. Tämän seurauksena vartijat kieltäytyivät päästämästä häntä rakennukseen. Sotaministeri oli tarinan mukaan otettu tapauksesta ja piti sitä erinomaisena esimerkkinä sääntöjen noudattamisesta.<sup>173</sup> Vaikka hän joutui nöyrytykseen sotilaiden edessä, tapahtuma oli osoitus siitä luonteenlujuudesta jota hän vaati omilla tehtaillaan. Walden halusi, että kaikki toimivat samojen sääntöjen mukaan. Hän antoi pojalleen Juusolle juhannusloman lisäksi puoli vuorokautta aikaa omien häiden viettoon sekä kuherruskuukauteen<sup>174</sup>. Tällä eleellä hän osoitti, että mitä hän vaati työntekijöiltä, hän vaati myös omalta pojaltaan. Juuso Walden ei ollut tyytyväinen, mutta ymmärsi isänsä periaatteen. Hän kuvasi isäänsä julkisesti vahvana ja tiukkana johtajana, joka oli kotioloissa inhimillinen ja pehmeä.<sup>175</sup>

<sup>164</sup> Nordberg 1980, s. 323–325.

<sup>165</sup> Juva 1957, s. 417.

<sup>166</sup> UPM, RW, KV, 1932–1934, Vihtori Kosola Lääninvankila Turku 17.10.1932.

<sup>167</sup> Kirjeenvaihdossa pohditaan IKL:n vaalimenestystä. UPM, RW, KV, 1932–1934, Paavo Virkkunen Eduskuntavaalien jälkeen 1933.

<sup>168</sup> Kosola 1935, s. 202, 205.

<sup>169</sup> UPM, YP, D3, Suomen Sosialidemokraatti 10.2.1933.

<sup>170</sup> Häggman 2006, s. 49.

<sup>171</sup> Häggman 2006, s. 55.

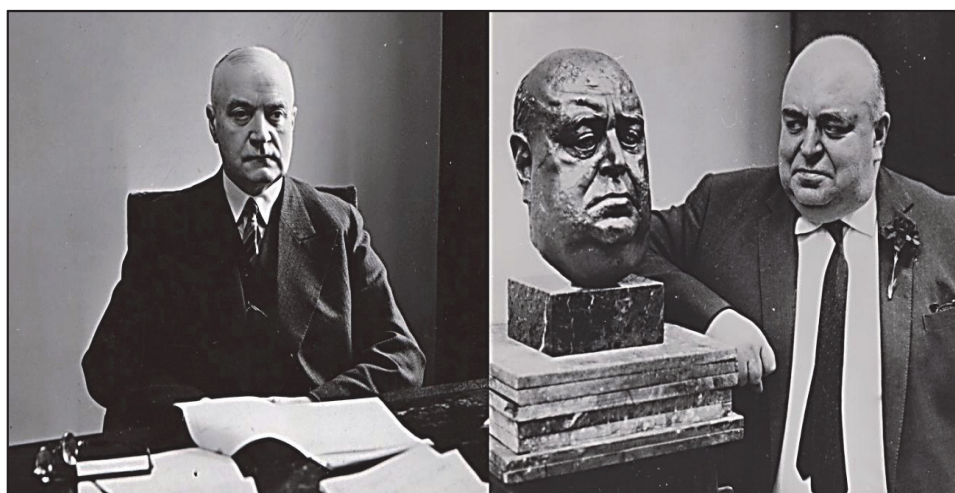
<sup>172</sup> Vuorinen 1995, s. 57.

<sup>173</sup> Juva 1957, s. 140–141.

<sup>174</sup> MVA, M, D240, Å55, Tellervo Waldenin haastattelu 12.11.1981.

<sup>175</sup> Walden 1971, s. 23.

Valtakunnallisiin tehtäviin Walden lähti harkiten. Ystävänsä Carl Gustaf Emil Mannerheimin pyynnöstä hän liittyi valtiolliseen puolustusneuvostoon maaliskuussa 1931<sup>176</sup>. Tällöin hän kykeni vaikuttamaan suomalaisen puolustuslaitoksen kehitystyöhön. Waldenin kirjeenvaihdon perusteella saa kattavan kuvan yritysjohtajan ja puolustuslaitoksen jäsenen rinnakkaisesta tehtävästä<sup>177</sup>. Tilanne muuttui voimakkaasti kun Suomi joutui sotaan Neuvostoliittoa vastaan. Talvisodassa hän toimi päämajan eli Mannerheimin edustajana hallituksessa. Aika ei enää riittänyt yhtiön johtamiseen ja valta oli siirtynyt tehtaiden isännöitsijöille. Juvan mukaan talvisodan kokemukset saivat Waldenin uskomaan yhtenäiseen Suomen kansaan, jota hän oli ollut rakentamassa tehtaillaan viimeisen kahdenkymmenen vuoden ajan. Patruuna otti vastahakoisesti vastaan puolustusministerin tehtävän, missä toimessa hän oli aina vuoden 1944 lopulle asti. Jatkosodan jälkeen Walden osallistui välirauhan neuvotteluihin ja joutui asemansa vuoksi tekemään useita selvityksiä valvontakomissiolle. Hän halvaantui marraskuun lopulla 1944 ja säästyi näin sotasyllisyysoikeudenkäynniltä.<sup>178</sup> Puhekykynsä menettänyt patruuna menehtyi sairauden murtamana 25.10.1946.



KUVA 2 Isä ja poika. Vasemmalla Rudolf Walden työpöytänsä takana vuonna 1938 ja oikealla Juuso Walden tarkastaa taiteilija David McFallin veistoksen vuonna 1967. Lähde: UPM, VA, I22 5/16 ja henkilökuvat Walden.

<sup>176</sup> Lisää puolustusneuvostosta Eloranta 1997.

<sup>177</sup> Waldenin kirjeissä on rinnakkain paperitilaustieoja ja salaiseksi luokiteltuja tiedusteluraportteja Yhdysvalloista. UPM, RW, KV, 1937-1939.

<sup>178</sup> Waldenille myönnettiin sodanajan ansioista Mannerheim-risti. Hurmerinta & Viitanen 1994, s. 409; Lisää Waldenin toimista puolustusministerinä. Syväoja 1999; Uola 2002; Apunen & Wolff 2009; Rautkallio 2012; Rudolf Walden wikipediassa [fi.wikipedia.org/wiki/Rudolf\\_Walden](https://fi.wikipedia.org/wiki/Rudolf_Walden) luettu 1.6.2012.

Juuso Walfrid Walden syntyi 5.4.1907 Pietarissa, valmistui ylioppilaaksi 1925 ja ekonomiksi 1929<sup>179</sup>. Tämän jälkeen hän lähti opiskelemaan Englantiin vuosiksi 1930–1931. Opiskelun lomassa hän tutustui yhtiön kauppakumppanien tehtäisiin ja loi kontakteja. Juuso Walden meni naimisiin Tellervo Arvolan kanssa 1932 ja sai hänen kanssaan viisi lasta.<sup>180</sup> Englannista palattuaan Juuso Walden toimi Ab Walkiakosken konttoripäällikkönä Valkeakoskella vuosina 1932–1934 ja myyntipäällikkönä 1935–1939. Rudolf Walden valmensi vanhimmasta pojastaan tulevaisuuden johtajaa. Myyntipäällikkönä Juuso Walden sai mahdollisuuden luoda yhteyksiä, jotka olivat arvokkaita hänen kohottuaan yhtiön toimitusjohtajaksi huhtikuussa 1940<sup>181</sup>.

Juuso Walden oli Yhtyneiden Paperitehtaiden hallituksen jäsen vuosina 1935–1945, varapuheenjohtaja 1946–1951, minkä jälkeen hän toimi johtokunnan puheenjohtajana ja hallituksen varapuheenjohtajana vuoteen 1969 asti. Aikakauden tapojen mukaisesti suuryhtiöiden johtajat olivat miehittäneet ristiin hallitusten paikat, joten talouspoliittista valtaa käyttäneiden piiri oli kapea<sup>182</sup>.

Juuso Walden halusi pitää vallan itsellään. Suuri osa asioista kiersi hänen kauttaan ja hän antoi niihin hyväksyntänsä tai laittoi asiakirjojen reunoihin merkintöjä ja kysymyksiä<sup>183</sup>. Tehtaiden jokapäiväinen johtaminen oli sisällytetty kunkin tehtaan isännöitsijän, osaston johtajan, työnjohtajan ja insinöörin harteille. Juuso Walden antoi ylhäältä suuria linjoja, joiden jakautumisesta alemmalle tasolle vastasi kukin johtaja.

Suhde Neuvostoliittoon muodostui sodan jälkeen Juuso Waldenille tärkeäksi, sillä kauppasuhteiden pitäminen jalostetuotteiden myyntiyhdistys Convertan kautta itänaapuriiin ja sen satelliittimaihin oli suomalaiselle teollisuudelle arvokas niin poliittisesti kuin taloudellisesti.<sup>184</sup> Hyvät suhteet takasivat toimivan ulkomaankaupan länsimaihin. Yhtyneiden Paperitehtaiden taloudelliselle tulokselle suhde ei ollut niin merkittävä kuin Juuso Waldenin toimet voisivat antaa olettaa. Juuso Waldenin suhde Neuvostoliittoon ja sen edustajiin Suomessa tiivistyi Suomalais-Neuvostoliittolaisen Kauppakamarin avustamana. Näistä

<sup>179</sup> Juuso Walden halusi lukea arkkitehdiksi, mutta lähti luokkatovereidensa kanssa lukemaan lakia. Rudolf Walden ei pitänyt hitaasti edenneitä lakiopintoja hyvänä, vaan patisti poikansa Kauppakorkeakouluun, josta Juuso Walden valmistui kahdessa vuodessa. Sirén 2007, s. 17.

<sup>180</sup> Juuson (1933), Kaarlen (1936), Eeva-Liisan (1941), Riitan (1943) ja Laurin (1945). Sirén 2007, s. 46–50.

<sup>181</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön hallituksen kokous 6.4.1940, 4§.

<sup>182</sup> Esimerkiksi vuonna 1962 Juuso Walden oli jäsenenä Yhtyneiden Paperitehtaiden ulkopuolella Säteri Oy:n, Merivienti Oy:n, Oulujoki Oy:n, Pohjolan voima Oy:n ja Suomen Selluloosayhdistyksen johtokunnassa, Oy Telko Ab:n, Teollisuus-Palon, Teollisuus-Tapaturman, Kemijoki Oy:n, Puunjalostusteollisuuden Työnantajaliiton sekä Suomen Paperitehtaiden yhdistyksen hallintoneuvostossa, Suomen Puunjalostusteollisuuden Keskusliiton hallituksessa ja hallituksen työvaliokunnassa, Suomen Paperitehtaiden Yhdistyksen osasto I:n ja II:n hallituksessa. UPM, YP, A6, Johtokunta 30.11.1962, 10§; Lisää yhtiöiden keskinäisistä johtokunnista eli interlocking directorates järjestelmästä Ruostetsaari 1992.

<sup>183</sup> Esim. Juuso Walden oli suullisella tiedonannolla ilmoittanut, kuinka asiassa tulee toimia vastoin konttoripäällikkö Haajan ehdotusta, joka oli alun perin pöytäkirjassa. UPM, YP, A6, ULK, Urheilulautakunnan kokous 14.2.1953, 7§.

<sup>184</sup> Lisää idänkaupasta ja Convertasta. Eloranta & Ojala 2005, s. 169–197.

yhteyksistä seurasi edustusmatkoja Neuvostoliittoon, kuten vuonna 1963, jolloin Juuso Waldenia muun muassa haastateltiin Moskovan radioon<sup>185</sup>.

Juuso Walden piti tärkeänä läheisiä suhteita valtion ylimpään johtoon isänsä tavoin. Näiden verkostojen kautta Walden oli sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden päättäjien kanssa saavuttaen sosiaalista pääomaa. Tätä sosiaalista pääomaa tuli kartuttaa niin yksilön oman edun kuin yhteisön kukoistamisen takaamiseksi.<sup>186</sup> Toimintatapa oli yleinen teollisuuden piirissä. Erityisesti suhde presidentti Urho Kekkoseen oli avainasemassa. Tämän lisäksi Juuso Walden oli vaihtelevalla aktiivisuudella mukana talouselämän sekä poliittisen vallan vaikuttajien Keskiviikkokerhossa, Paasikivi-seurassa ja Suomalaisen Klubin toiminnassa<sup>187</sup>. Juuso Walden oppi isältään suhdetoiminnan merkityksen. Henkilökohtaisten suhteiden avulla saavutettiin luottamus, josta oli hyötyä yhtiölle. Näin voitiin vaikuttaa lainsäädäntöön ja ulkomaiden kanssa käytävän kaupankäynnin helpottamiseen. Tämän vuoksi Juuso Walden vaikutti kulis-seissa vientiteollisuudelle ja erityisesti puunjalostusteollisuudelle edullisiksi muodostuneisiin ministeripaikkoihin. Juuso Walden ei itse halunnut lähteä mukaan politiikkaan, mikä käy ilmi hänen kirjeenvaihdostaan Urho Kekkonen kanssa vuonna 1958. Kirjeessä Juuso Walden ottaa kantaa rakenteilla olevaan hallituskokoonpanoon, todeten ”Minusta ei kerta kaikkiaan ole hallitusherraksi”.<sup>188</sup>

”Lapset, lapset, älkää te ajatelko. Vanha isä ajattelee teidän puolestanne. Tehkää vain niin kun hän sanoo”<sup>189</sup> Toivo Nordbergin mukaan Juuso Walden kutsui itseään vanhaksi isäksi, joka itsevaltaisesti vastasi yhtiön johtamisesta. Juuso Waldenin tapoihin kuului keskustella asiat selviksi etukäteen kahdenkeskisissä tapaamisissa. Varsinaisia päätöksiä tehtäessä Juuso Walden ei sietänyt vastalauseita. Tämän vuoksi virallisissa kokouksissa eriävät mielipiteet olivat harvassa ja niitä esittivät vain vanhat työntekijät. Nordbergin mukaan Juuso Waldenin tapa johti pahimmillaan ammattitaitoisten toimihenkilöiden turhautumiseen ja taitojen vajaakäyttöön.<sup>190</sup>

Puheet vanhasta isästä vahvistavat Juuso Waldenin myyttiä. Häntä muistellaan hyvillä mielin, kuten esimerkkinä oleva haastattelu vuodelta 1984 osoittaa: ”Hän oli hyvin sellainen ihmisläheinen. Varsinkin työväki piti kovasti Juusosta, koska hän oli tämmöinen isähahmo ja hän oli hyvin kiinnostunut siis kaikkein alaisten yksityiselämästä niin, että hän tunsikin melkein kaikki nimeltä”<sup>191</sup>. Pertti Klemolan mukaan Juuso Walden oli ankara yhtiön herroille, mutta työntekijöille ystävällinen sekä huolehtivainen<sup>192</sup>.

<sup>185</sup> UPM, JW, KV, Suomalaisten teollisuusmiesten haastattelu Moskovan radiossa 21.2.1963 kello 19.15 (suomenkielinen lähetys).

<sup>186</sup> Lisää sosiaalisen pääoman käsitteestä. Keskinen & Teräs 2008, s. 10–11.

<sup>187</sup> Tietoa kokousten ajankohdista ja keskusteluaiheista UPM, JW, KV.

<sup>188</sup> Paavilainen 2006, s. 305.

<sup>189</sup> Tämä oli Juuso Waldenin itsensä usein käyttämä repliikki. Nordberg 1998, s. 455.

<sup>190</sup> Nordberg 1998, s. 455.

<sup>191</sup> Vilho Leuhtosen haastattelu vuodelta 1984, mikä on osa Valkeakosken kotiseutukoelmaa. Lähde: [www.valkeakoski.fi/attachments/kirjasto/haastattelu\\_leuhtonen.pdf](http://www.valkeakoski.fi/attachments/kirjasto/haastattelu_leuhtonen.pdf). Lähde tarkastettu 6.11.2012.

<sup>192</sup> Klemola 1970.

Juuso Walden oli tarkka, keiden kanssa hän oli tekemisissä. Valkeakosken konttoripäällikkönä 1930-luvun alussa hän alkoi omien sanojensa mukaan kerätä vihkoon henkilötietoja työntekijöistä. Näin hän painoi muistiin kunkin työntekijän nimen, asumisolot ja perhesuhteet. Juuso Walden vertasi keräämiään tietoja isännöitsijä K. E. Ekholmin tietoihin, jolloin kumpikin pysyi ajan tasalla henkilöstöstä. Syyksi toiminnalle Juuso Walden mainitsee henkilökohtaisen suhteen luomisen työntekijöihin antaneen hänelle hyötyä yhtiön asioiden hoitamisessa asianomaisten kanssa.<sup>193</sup> Juuso Walden toimi 1600- ja 1700-lukujen patruunojen tapaan luomalla henkilökohtaisen kontaktin alaisiinsa<sup>194</sup>. Vihkot eivät ole tutkijan käytettävissä. Ne olisivat olleet erinomainen lähdeaineisto Juuso Waldenin suoran johtamiskäsityksen ymmärtämiseksi.

Työntekijät ottivat kuukausittain henkilökohtaisissa asioissa yhteyttä Juuso Waldeniin. Esimerkiksi vuonna 1946 eräs työmiehen rouva kirjoitti toimitusjohtajalle kirjeen, jossa hän pyysi Juuso Waldenilta todistusta miehensä kunnollisuudesta ja hyvästä maineesta presidentille osoitettuun armahdusanomukseen.<sup>195</sup> Kirjeen kirjoittaminen vaati lähettäjältä nöyryyttä ja uskoa Juuso Waldenin sanan painoarvoon. Toimintatapa on aikakaudelle ominainen. Suomalaiset olivat vuosisatojen ajan kirjoittaneet kokemastaan vääryydestä korkeimmille auktoriteeteille niin kuninkaalle, tsaarille kuin presidentille. Heiltä oli toivottu isännän otetta epäoikeudenmukaiseksi koettuun virkamiehistöön.

Yhtiö selvitti 1940-luvun lopulla työntekijöiden mielipiteitä yhtiöstä ja sen johdosta Juuso Waldenin määräyksestä. Valkeakoskella Juuso Waldenia oli kuvattu seuraavaan tapaan: *”Waldenia moimitaan vähemmän kuin kehutaan.”* *”Vuorineuvos on mukava mies, mukavampi kuin isänsä, mutta ehkä vain ajan pakosta.”*<sup>196</sup> Kuvaukset kertovat ajasta, jolloin Juuso Walden ei ollut vielä asettunut Valkeakoskelle. Häneen suhtauduttiin varauksellisesti. Kehut oli esitetty hämäläiseen tapaan kiertoilmauksin, jotta vastaanottaja ei liika ylpistyisi.

Vuosittain niin idästä kuin lännestä tulleiden lähetystöjen vierailut ohjautuivat Valkeakosken tehdasyhteisöön<sup>197</sup>. Vuonna 1963 Englannin pääministeri Harold Macmillan vieraili Valkeakoskella ja oli vierailun jälkeisessä haastattelussa kertonut Suomesta mieleen jääneen vierailunsa Valkeakoskella<sup>198</sup>. Pertti Klemolan kirjassa kuvataan värikkäästi yhtiön järjestämiä esityksiä arvovieraita varten. Valkeakosken vesihiihtäjät esiintyivät järvellä ja gondoli seilasi Antinkärjen ohitse kellontarkasti, kun vieraat nauttivat drinkkejä puutarhassa. Lapsia oli tuotu Macmillanin kävelyreitille heiluttamaan pienoislippuja ja leikkimään yhtiön rakentamiin leikkipuistoihin. Vierailun aikana otettu kuva *Malja kahden*

<sup>193</sup> Walden 1971, s. 74.

<sup>194</sup> Karonen 2004.

<sup>195</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, Kirjeenvaihto, Johtaja Walden, Valkeakoski 16.1.1946.

<sup>196</sup> UPM, YP, A3, Mielipidetutkimukset, Tutkimus N:o 76/-49, 10.6.1949.

<sup>197</sup> Esim. Nykyaikaisen 5-ottelun olympiakentiltä, TÄ, 3, 1952, s. 38-40; TÄ, 2, 1953, s. 17-21.

<sup>198</sup> Wellcome Mac, TÄ, 3, 1963, s. 14-17; Pääministeri Macmillanin vierailu, TL, 4, 1963, s. 3.



*selän takana* päätyi vuoden lehtikuvaksi<sup>199</sup>. Seuraavana vuonna vierailut Jugoslavian johtaja Josip Broz Tito ihmetteli, kun hän keskellä päivää tutustui Paperituotteen, jossa työntekijät olivat kaikki ruokalassa syömässä kanaa ja paisuttuja vihanneksia elävän musiikin soivissa.<sup>200</sup> Jälkikäteen merkittäväksi vierailuksi on noussut silloisen varapresidentin Richard Nixonin liikeasioissa tekemä vierailu Valkeakoskelle keväällä 1965<sup>201</sup>. Juuso Walden piti yllä laajoja kansainvälisiä suhteita ja hyödynsi medianäkyvyyttä. Kaikki toimet oli tehty business-ajattelun peruseriaatteiden mukaisesti. Vieraat eivät voineet olla huomaamatta vierailujen propaganda-luonnetta. Toisaalta vaivannäkö oli kunnianosoitus vieraille.



KUVA 3 Juuso Walden esitteli ylpeänä tehtaitaan arvovieraille. Vasemmalla pääministeri Harold Macmillan Valkeakoskella 7.8.1963 ja oikealla varapresidentti Richard Nixon Valkeakoskella 8.4.1965. Lähde: UPM, VA, Vierailuista tehdyt kuvakirjat.

Yhtiö seurasi tarkkaan kaikkea siihen kohdistuvaa uutisointia. Lehdissä olleet yhtiötä koskevat artikkelit otettiin talteen ja artikkeleja kierrätettiin asianomaisilla henkilöillä. Tämän lisäksi useasta artikkelista löytyy Juuso Waldenin kysymyksiä ja sivuhuomautuksia, joihin alaiset olivat joutuneet hankkimaan selvityksen.<sup>202</sup> Tarkkaan syyniin joutuivat virheelliset tiedot sekä epämieluisat väittämät.

Juuso Walden käveli usein Valkeakosken tehtailla ja tiedusteli työntekijöiltä heidän tekemisiään ja kuulumisiaan. Harvalla hänen aikakautensa yritysjohdajalla oli aikaa ja tarvetta liikkua työntekijöiden keskuudessa. Poikkeuksia oli, kuten Heikki Huhtamäki, joka 1930-luvulla liikkui työntekijöiden keskuudessa Huhtamäki-Hellaksen tehtaalla Turussa. Näillä käynneillä oli sekä sosiaalinen

<sup>199</sup> Valokuvaaja Pentti Koskinen voitti vuoden lehtikuvakilpailun vuonna 1963 kuvalla, jossa pääministerit Ahti Karjalainen ja Harold Macmillan katselevat rinnakkain Antinkärjen maisemia ja Juuso Walden ottaa maljan heidän takanaan. Komulainen 2000, s. 69.

<sup>200</sup> Klemola 1970, s. 18–19.

<sup>201</sup> Nordberg 1998, s. 398.

<sup>202</sup> Esim. UPM, YP, D3, TT, Uusia kauppalanosia Valkeakoskelle, Uusi Suomi 4.9.1954.

ja kasvatuksellinen merkitys. Heikki Huhtamäki tiedusteli työntekijöiden kuulumisia ja antoi neuvoja, joiden avulla voitiin toimia tehokkaammin.<sup>203</sup> Juuso Waldenin tapana ei ollut ojentaa työntekijöitä, jos he eivät tehneet työtänsä hyvin tai muuten toimivat sopimattomasti. Juuso Walden kohdisti haukut esimiehille, joiden kuului pitää huoli alaistensa oikeanlaisesta käytöksestä. Näin kävi muun muassa esimies Arto Pollarille, joka joutui Juuso Waldenin kanssa käymänsä keskustelun jälkeen Paperituotteen johtajan Niilo Elon puhutteluun. Elo sai ensin moitteet Waldenilta, minkä jälkeen Elo ojensi Pollaria hänen vastauksensa vuoksi.<sup>204</sup> Esimiehet saivat olla varuillaan aina, kun Juuso Walden teki tarkastuskäyntejään tehtailla.

Pojalleen Kaarle Waldenille lähettämässään kirjeessä Juuso Walden toi esille johtamistaitonsa peruseriaatteita. Linjat asioihin ja ihmisiin oli pidettävä selvinä. Se mikä oli luvattu, oli toteutettava. Ulkomaanmatkoilla tuli luoda ja ylläpitää liikesuhteita, jotka saattoivat tulevaisuudessa tuottaa toivottua tulosta.<sup>205</sup> Näiden periaatteiden mukaisesti Juuso Walden oli luonut omaa uraansa 1930-luvun Englannissa. Liikemiehellä ei koskaan ollut liikaa kontakteja.

Juuso Walden sai johtamistavastaan harvoin kritiikkiä. Alaiset eivät uskaltaneet tuoda julki arvioivia näkemyksiään. Lähisukulaiset uskaltautuivat esittämään kriittisiä äänenpainoja. Esimerkiksi Juuso Waldenin veli Emanuel Walden kertoi veljelleen mielipiteensä: *”Jos minä tunnen tällaista antipatiaa tyyliäsi kohtaan, niin varmaan muut, ammattitason, tuntevat samalla tavalla.”*<sup>206</sup> Emanuel Waldenin esittämän suoran kritiikin tapaista ei lähteistä löydy muiden johtajien tuottamana. He tiesivät asemansa yhtiössä ja tyytyivät siihen.

Juuso Walden piti henkilökohtaisesti huolta arvostamistaan työntekijöistä. Näin tapahtui vuonna 1961, kun Aarne Pentti kuoli Yhdysvalloissa yhtiön järjestämällä työmatkalla sattuneessa lento-onnettomuudessa. Ongelmaksi muodostui yhtiön vakuutus, joka korvasi tapaturmat alle kuuden kuukauden oleskelun ajalta. Aikaraja oli ylitetty, joten Walden käski tapaturmailmoitusta täytettäessä jättämään mainitsematta muut matkat.<sup>207</sup> Juuso Walden oli valmis hyväksymään vakuutuspetoksen, jotta Pentin perilliset saisivat vakuutusyhtiöltä korvaukset kuoleman johdosta. Toisaalta yhtiö vältti oman maksuvelvollisuutensa pistäessään tapaturman vakuutusyhtiön korvattavaksi.

Juuso Walden oli tarkka Valkeakosken kauppalan yleisilmeestä. Hän järjesti vuosittain tarkastuskäyntejä yhtiön omistamille alueille. Vastuut alueiden korjaamisesta ja siivoamisesta jaettiin näillä kierroksilla johtajille.<sup>208</sup> Kiertokäynneillä Juuso Walden keskittyi yksityiskohtiin, kuten yksittäisten putkien

<sup>203</sup> Teräs 1992, s. 261.

<sup>204</sup> UPM, YP, B10, Alpo Pollarin haastattelu 19.11.1996.

<sup>205</sup> UPM, JW, KV, Juuso Waldenin kirje Kaarle Waldenille, 31.8.1959.

<sup>206</sup> UPM, JW, KV, Emanuel Waldenin kirje Juuso Waldenille, Helsinki 10.1.1959.

<sup>207</sup> UPM, YP, A3, ESA, Dipl. ins. Aarne Pentin matkatapaturmavakuutus, JWW 25/1 1961.

<sup>208</sup> Esim. UPM, YP, C6, Sosiaalinen toiminta, muu sosiaalinen toiminta, Muistio kiertokäynnistä Kauppalassa 1.8.1958; UPM, YP, C6, Sosiaalinen toiminta, muu sosiaalinen toiminta, Muistio kesäkierrokselta 28.7.1958; UPM, YP, C6, Sosiaalinen toiminta, muu sosiaalinen toiminta, Muistio kiinteistöasioita käsittelevältä tonttikierrokselta 5.12.1960; UPM, YP, C6, Sosiaalinen toiminta, muu sosiaalinen toiminta, Muistio kaupunkikierrokselta 6.7.1966.

maalaamiseen ja tulostaulujen kunnostamiseen<sup>209</sup>. Juuso Waldenin tarkkuutta selittää hänen nuoruuden haaveensa arkkitehdin urasta. Hän tarkasti kaikki yhtiön ja sen lähellä olleiden tahojen rakennussuunnitelmat ja teki niihin tarvittavia muutoksia. Tämän lisäksi Juuso Waldenilla oli omien sanojensa mukaan absoluuttinen värisilmä. Tästä seurasi vaikeuksia yhtiön rakennuspuolelle. Ilman Juuso Waldenin lupaa ei Valkeakoskella kannattanut maalata.<sup>210</sup> Erään tarinan mukaan Juuso Waldenin kerrotaan vaihdattaneen virkailijan asunnon seinien värin vastoin talon emännän toiveita<sup>211</sup>. Näiden tarinoiden kautta on ymmärrettävää, että Juuso Waldenista on muodostunut legenda.

Valkeakoskella sunnuntaisin järjestetyt kiertokäynnit tulivat kuuluisiksi ja niitä kutsuttiin ”Waldenin pyhäkouluksi”. Näiden kiertokäyntien merkitys oli monitahoinen. Juuso Walden oli kiinnostunut paikkakunnasta ja sen ulkoilmeestä. Hän osoitti oman asemansa henkilönä, jonka mielen mukaan tuli toimia. Pienien asioiden hallitseminen osoitti muille johtajille hänen ylivaltaansa ja toisaalta alensi mukana olleet johtajat korkean tason yritysjohtajista rantojen siivousvastaaviksi.

Juuso Waldenin suhde alkoholiin oli tutkimuskirjallisuuden perusteella ongelmallinen. Tämän saivat kokea Valkeakosken pääkonttorin ja tehtaiden virkailijat. Kerholla vietettyjen iltojen aikana hän purki pahaa oloaan alaisiinsa. Ilta kerholla alkoi työasioiden merkissä ja loppuillasta siirryttiin niin sanottuun ”Juuson teatteriin”. Näiden tilaisuuksien aikana Juuso Walden oli keskittynyt yksinpuheluun, jossa kaikki läsnä- ja poissaolijat saivat oman osansa. Juuso Walden antoi usein yön aikana potkuja, mutta tuli seuraavana päivänä pyytelemään anteeksi tapahtunutta. Alkoholin jatkuva käyttö alkoi Toivo Nordbergin mukaan näkyä 1960-luvun kuluessa. Juuso Walden oli kiinnostuneempi vierailujen järjestämisestä kuin yhtiön johtamisesta.<sup>212</sup> Samaan tilanteeseen oli ajautettu useassa suomalaisessa yrityksessä, kuten Koneella Pekka Herlinin johdolla<sup>213</sup>. Alkuperäislähteet eivät kerro paljon Juuso Waldenin tästä puolesta, mikä on ymmärrettävää. Kiusalliset ja ikävät asiat jätetään usein kertomatta ja kirjaamatta.

Juuso Walden piti ylpeydenaiheenaan mahdollisimman suuren henkilöstömäärän elättämistä. Taloudellisesti tiukkoina aikoina hän piti kiinni vakituisesta väestä. Jos työtä ei ollut omalla osastolla, sitä hankittiin muilta osastoilta. Niin ikään palkkauksessa Juuso Walden näki tärkeänä perheellisten työntekijöiden elintason ylläpitämisen kilpailukykyisellä tasolla. Yhtiön maksamien palkkojen ja sosiaalietuuksien tuli olla keskiverron yläpuolella. Saman periaatteen pohjalta toimi Oy Arabia Ab:n toimitusjohtaja Carl Herlitz, joka tavoitteli parasta tulosta palkkoja nostamalla, tuotantokustannuksia ja tuotteiden hintoja alentamalla. Huhtamäki-yhtymän johtaja Heikki Huhtamäki kuvasi yhteiskun-

<sup>209</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalinen toiminta, muu sosiaalinen toiminta, Kiertokäynnillä 9.-10.7.1955.

<sup>210</sup> Nordberg 1998, s. 460.

<sup>211</sup> UPM, YP, B10, Aarre Sallisen haastattelu 3.4.1998.

<sup>212</sup> Nordberg 1998, s. 461-462; Sirén 2007, s. 49-50.

<sup>213</sup> John Simon ei kiertele kirjassaan kertoessaan Pekka Herlinin rankasta päihteiden käytöstä. Simon 2010.

nallista johtajaa kolmella periaatteella. Ensinnä hän kehitti omaa alaansa kansantaloudellisten tarpeiden pohjalta. Toiseksi hän halusi kehittää aidosti työntekijöiden laaja-alaista hyvinvointia. Kolmanneksi hänen tuli kehittää rationalisointia ja työn tehostamista muiden kuin parhaan mahdollisen tuloksen motiivina.<sup>214</sup> Juuso Walden siirrettiin syrjään toimitusjohtajan paikalta vuoden 1969 lopussa ja hän menehtyi 19.11.1972.

Isän ja pojan virallisuontoinen suhde kuvaa omaa aikakauttaan. Isä pysytteli etäisenä ja ohjasi poikaa työnsä jatkajaksi, vaikka poika ei sitä täysin halunnutkaan. Tästä huolimatta hän jatkoi velvollisuudentunnosta isänsä viitoittamalla tiellä. Lopulta tästä isän viitoittamasta tiestä kiinni pitäminen johti yhtiön pysähtyneisyyteen ja viimein hänen syrjäyttämiseensä.



KUVA 4 Juuso Walden ja tavaramerkiksi tullut Land Rover. Juuso Walden ja kuljettaja Olavi Lassila Paperituotteen edessä 1969. Lähde: UPM, VA, Henkilökuvat Walden.

### 2.3 Ab Walkiakoski hakee uutta linjaa Rudolf Waldenin johdolla

Ab Walkiakoski oli pikaisen saneerauksen tarpeessa Rudolf Waldenin saapua yhtiön johtoon vuonna 1924. Itsenäisen Suomen alkutaipaleella samankaltaisten toimenpiteiden kohteena oli usea metsäteollisuuden yhtiö<sup>215</sup>. Valkeakoskella uudistus päätettiin kohdistaa tehtaan johtoon ja johtamistapaan. Teh-

<sup>214</sup> Teräs 1992, s. 245.

<sup>215</sup> Lisää aikakauden saneerauksista Kankaan paperitehdas Pajunen 2000, s. 29–64 ja Kymi Osakeyhtiö Pajunen 2000, s. 64–101; Heikkinen 2000a; Häggman 2006.

taan omistajiin kuulunut Helsingin Osakepankki luotti Waldeniin<sup>216</sup>. Rudolf Walden valittiin tehtaan hallituksen jäseneksi touko- ja kesäkuun vaihteessa 1924 ja hän sai omistukseensa nimelliset 40 osaketta. Rudolf Walden vaati heti ensimmäisessä kokouksessaan, että tehtaita uudistettaisiin toden teolla.<sup>217</sup> Hän vakiinnutti nopeasti paikkansa ja jo elokuussa hänet valittiin hallituksen puheenjohtajaksi<sup>218</sup>. Alun perin Rudolf Walden oli valittu ammattijohtajaksi<sup>219</sup> tehtaalte. Walden hankki nopeasti Ab Walkiakosken osakkeita ja lopulta vuoteen 1929 mennessä hän omisti osake-enemmistön. Ab Walkiakoski yhdistyi Yhtyneisiin Paperitehtaisiin osittain vuonna 1929 ja virallisesti 1934.<sup>220</sup>

Saneerausten myötä tehdas lakkautti sairaalan, alakoulun ja lääkärin ylläpidon<sup>221</sup>. Tämän lisäksi sairauskassan avustaminen lopetettiin ja henkilökuntaa vähennettiin. Rudolf Walden teki vaihdoksia tehtaan johtoportaan ja tehtaan konttoripäällikkö ja tekninen johtaja vaihtuivat keväällä 1925. Jo alkutaipaleella Rudolf Walden lähensi yhtiötä Yhtyneisiin Paperitehtaisiin siirtämällä Ab Walkiakosken lakiasioden hoidon yhtiön lakimiehille.<sup>222</sup> Rudolf Walden teki harkittuja päätöksiä tehtaiden tervehdyttämiseksi. Uutena johtajana hänellä ei ollut siteitä tehtaaseen toisin kuin sen pitkään omistaneilla osakkailla. Tämän vuoksi Rudolf Walden pystyi havaitsemaan ne perinteeksi muodostuneet asiat, jotka eivät olleet taloudellisesti kannattavia<sup>223</sup>.

Kilpailukyvyyn tehostamiseksi Walden aloitti tehtaan modernisoimisen ja suuntasi voimavarat sulfiittitehtaan kunnostamiseen. Tämän lisäksi hän vaati kuituhävikin vähentämistä ja polttoaineiden käytön tehostamista.<sup>224</sup> Toivo Nordbergin mukaan tehtaiden toimintaa leimasi Waldenin alkuaikoina hajanaisuus. Eri tuotantoaaroilla ei ollut riittävää taloudellista yhteyttä. Tehtaan eduiksi voidaan lukea, että se oli täysin sähköistetty ja tuotantoon kelpavaa hyvälaatuista kuusipuuta oli riittävästi lähiseudulla ja sitä saatiin kuljetettua vaivattomasti tehtaalte. Myös valmiiden tuotteiden kuljettamiseen oli toimivat vesireitit<sup>225</sup>. Lisäksi tehdas omisti 17 000 hehtaaria maata.<sup>226</sup>

Waldenin alkutaival oli rauhaista ja työntekijät mainittiin vuoden 1925 vuosikertomuksessa ainoastaan, että *”arbetet på bruket har fortskridit lugnt och har oro bland arbetarna icke förmärks.”*<sup>227</sup> Syynä ulkoiseen rauhallisuuteen oli työntekijöiden vähentäminen Waldenin uudistusohjelman yhteydessä. Vaikka yhtei-

<sup>216</sup> Nordberg 1980, s. 142.

<sup>217</sup> UPM, ABW, A2a, Sammanträde styrelsen för Aktiebolaget Walkiakoski 18.7.1924.

<sup>218</sup> UPM, ABW, A2a, Sammanträde styrelsen för Aktiebolaget Walkiakoski 22.8.1924.

<sup>219</sup> Lisää ammattijohtajuudesta Fellman 2000, s. 15–20.

<sup>220</sup> UPM, ABW, 1A1, Osakeyhtiö Walkiakosken ylimääräinen yhtiökokous 15.6.1934; UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön ylimääräinen yhtiökokous 15.6.1934; Oy. Walkiakoski yhtyy Yhtyneet Paperitehtaat Oy:hyn, VSS 25, 21.6.1934; Vuorinen 1995, s. 29–31.

<sup>221</sup> UPM, ABW, A2a, Sammanträde styrelsen för Aktiebolaget Walkiakoski 12.1.1925.

<sup>222</sup> Autio & Nordberg 1985, s. 139–151; Nordberg 1980, s. 142–143.

<sup>223</sup> Vrt. Pajunen 2000, s. 103–104.

<sup>224</sup> UPM, ABW, A2a, Sammanträde styrelsen för Aktiebolaget Walkiakoski 18.7.1924.

<sup>225</sup> Kuljetukset hoidettiin kesäisin proomuilla Hämeenlinnan ja talvisin hevoskyydillä talviteitä pitkin Toijalaan tai maantien kautta Lempäälään. Vuorinen 1995, s. 36–37.

<sup>226</sup> Nordberg 1980, s. 143–146.

<sup>227</sup> UPM, ABW, A1c, Aktiebolaget Walkiakoski berättelse över verksamhets- och redogörelseåret 1925.

sössä kuohui, ei työntekijöiden keskuudessa uskallettu protestoida julkisesti. 1920-luvun alussa tehtaalla oli tuhat työntekijää ja kymmenessä vuodessa määrä laski kahdeksaansataan<sup>228</sup>. Viidenneksen vähentäminen piti jäljelle jääneet maltillisina. Raimo Blomqvist kuvasi Rudolf Waldenia oman aikakautensa saaneeraajaksi. Työntekijöiden vähentäminen aiheutti työntekijöiden keskuudessa huolta teetettyjen ylityötuntien ja työaikalainrikkomisten osalta.<sup>229</sup> Työn uudennainen organisointi lisäsi varmasti työtaakkaa muille työntekijöille.

1930-luvun lama heijastui Valkeakosken tehdasyhteisöön, vaikka lama ei Suomessa ollut niin paha kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa, Saksassa, Itävallassa tai Puolassa. Matti Hannikainen kuvaa 1930-luvun lamaa modernin historian tunnetuimmaksi rauhanaikaiseksi suhdannevaihteluksi. Lama koetteli valtioita eri tavoin ja selviämässä oli merkittäviä vaihteluja.<sup>230</sup> Tutkijoiden mukaan Suomen teollisuudessa lamasta selvittiin pienemmin vaurioin kuin kansainvälisesti. Osoituksena tästä on pidetty tuotannossa lamaa edeltäneen tason saavuttamista jo vuonna 1933.<sup>231</sup> Selityksenä ulkomaankaupasta riippuvaisen vientiteollisuuden selviämiseksi on pidetty markan devalvoitumista sekä joustavia työmarkkinoita. Suomalaisen työntekijän palkkaa voitiin laskea laman aikana, jolloin tuotteet pysyivät kilpailukykyisinä.<sup>232</sup> Tehdasyhteisöjen asukkaat kokivat laman konkreettisesti palkanalennusten ja työttömyyden myötä<sup>233</sup>. Ab Walkiakoski tuotti voittoa laman pahimpinakin vuosina. Työntekijöille lama tarkoitti palkkojen alentumista joulukuussa 1930, jolloin Ab Walkiakoski sai palkanalennusluvan. Tehdastyöntekijöiden palkkojen alentamisessa Yhtyneet Paperitehtaat tuli viimeisten joukossa. Taustalla vaikutti henkilöstön johtamisen arvomaailman ydin: *”Mikäli mahdollista kohottaa näiden elintasoja, siten vähitellen kehittääksemme heistä luotettavan työväestön”*.<sup>234</sup> Suurien palkanalennusten pelättiin horjuttavan tätä periaatetta.

Lama tiesi takaiskua kansainvälisesti levinneelle henkilöstöjohtamisen liikkeelle. Yritykset joutuivat leikkaamaan lama-aikana aiemmin annettuja etuuksia. Valkeakosken tehtailla oli jo tehty 1920-luvun puolivälissä merkittäviä ylimääräisten toimintojen leikkauksia, joten lama ei vienyt kaikkea sosiaalista toimintaa mukanaan. 1930-luvun aikana sosiaalisen toiminnan laajuus kasvoi merkittävästi. Samaan aikaan työn puolella valtaa alkoi ottaa tehdastyön rationalisointi. Teollista prosessia alettiin mitata tieteellisten menetelmien avulla.<sup>235</sup>

Markkinatilanteen vuoksi tehdas joutui aika ajoin seisauttamaan tehtaitaan, jotta kysyntä ja tuotanto olisivat sopusoinnussa<sup>236</sup>. Palkkojen tarkistukset ja alentamiset nähtiin välttämättömiksi. Esimerkiksi vuoden 1931 aikana tehdas säästi

<sup>228</sup> Nordberg 1980, s. 161–162.

<sup>229</sup> Blomqvist 1995, s. 43.

<sup>230</sup> Lisää lamaan johtaneista syistä. Hannikainen 2004, s. 10–11. Lisää Suomea kohdaneista suhdannevaihteluista. Hjerppe 1990, s. 33–35.

<sup>231</sup> Hjerppe 1990, s. 63; Hjerppe, Ikonen & Valkama 1993, s. 1.

<sup>232</sup> Heikkinen ja Kuusterä 2001, s. 33–35.

<sup>233</sup> 1930-luvun laman aiheuttamasta työttömyydestä lisää. Parikka 1994, s. 208–278.

<sup>234</sup> UPM, YP, A6, hallitus 17.9.1930.

<sup>235</sup> Kaufman 2008, s. 26.

<sup>236</sup> Esim. Kuukauden seisokeista ilmoittaminen. Ab Walkiakosken sulfiittitehdas toistaiseksi seisomaan, VSS 46, 12.11.1931; VSS 50, 10.12.1931; Ab. Walkiakosken sulfiittiseluloosatehdas, VSS 19, 12.5.1932.

3,3 miljoonaa markkaa vähentämällä työpaikkoja ja alentamalla palkkoja<sup>237</sup>. Kilpailukyvyyn ja tuloksellisuuden ylläpitäminen vaati leikkauksia kaikilla osastoilla. Tehtaan supistukset heijastuivat suoraan kauppalan työttömyystilanteeseen. Vielä heinäkuussa 1931 paikkakunnalla oli alle 50 työtöntä, kun luku vuoden lopulla oli yli 220<sup>238</sup>. Osa luvusta selittyy kausityöntekijöiden työn puuttumisella. Tehdasta kritisoitiin haluttomuudesta tarjota työtä työttömille. Tehdas vastasi syytöksiin paikallislehdessä. Yhtiö tarjosi työtä 18 miehelle metsätyömaalta, joka sijaitsi kolmen kilometrin päässä tehtaasta. Paikalle saapui vain kaksi miestä. Tämän tapauksen jälkeen tehdas ripitti ankarasti työttömiä: *”Tulisi muistaa totuus, että ihmisen tulee aina ensi kädessä itse koettaa auttaa itseään, ja jos se käy mahdottomaksi, sitten vasta turoautua yhteiskunnan apuun, sillä eihän kunta ole mikään hyöntekeväisyyslaitos<sup>239</sup>.”* Paikallislehdessä ei kritisoitu missään vaiheessa tehtaan toimia. Lehden artikkelien perusteella saa selvän kuvan valitusta linjasta. Yhtiöstä kerrotut lama-ajan uutiset ovat positiivisia. Esimerkiksi vuoden 1933 alkupuolella lehti haastatteli konttoripäällikkö Juuso Waldenia. Haastattelussa korostettiin yhtiön omia toimia työttömyyslukujen laskemisessa. Yhtiö perusteli uudisrakentamista sillä, että *”uhkaavaan määrään noussut työttömyys paikkakunnallamme”* sekä pyrkimys näin *”tarjota työtä ei ainoastaan juuri sillä hetkellä oleville työttömille valkeakoskelaisille, vaan myöskin jatkuvasti paikkakunnan nousevalle polvelle”*.<sup>240</sup> Juuso Walden käytti lehteä tehdasmyönteisen kuvan luomiseen. Yhtiön vahva puuttuminen paikallislehden sisältöön kuvaa paikkakunnalla noudatettua tehdaspaternalistista otetta. Lehti joutui yhtiön talutusnuoraan taloudellisen siteensä vuoksi<sup>241</sup>. Kun tehdas palkkasi edullista työvoimaa, se ilmaistiin lehdessä valkeakoskelaisten huolehtimisena ja heidän työtilanteensa kohentamisena.

Vastakkainen näkemys lama-ajan tapahtumista tulee ilmi työväenyhdistyksen vuosikertomuksesta vuodelta 1932. Sen mukaan yhtiö laski työntekijöiden palkat toimeentulon kannalta liian alhaiselle tasolle. Toisaalta kauppa kärsi työttömyydestä, koska yhtiö hankki ulkopuolista työvoimaa. Työväenyhdistyksen mukaan syynä oman paikkakunnan työntekijöiden kelpaamattomuuteen olivat *”mustat kirjat”*. Yhtiö merkitsi niihin epäluotettavat työntekijät, joita ei enää otettu yhtiön palvelukseen.<sup>242</sup> Vaikutusmahdollisuuksien puuttuessa työväenyhdistys joutui seuraamaan asioita sivusta.

Fuusioituminen Yhtyneisiin Paperitehtaisiin takasi koneiden uusimisen ja uusien hankkimisen, mikä auttoi tehdasta pysymään mukana kiristyvässä kilpailussa. Elinehtona tehtaan tulevaisuudelle oli rautatien saaminen Valkeakoskelta rannikon satamakaupunkeihin. Kauppala piti vakuuttaa hankkeen kannattavuudesta. Kalle Kajanto kertoi Rudolf Waldenin jopa uhkailleen kauppalan johtoa asian valmistelun yhteydessä, jotta kauppa olisi antanut valtiovallal-

<sup>237</sup> UPM, ABW, A2a, Sammanträdde styrelsen för Aktiebolaget Walkiakoski 15.2.1932.

<sup>238</sup> Otteita Valkeakosken kauppalan työvälitysasiameiehen toiminnasta v:nä 1931, VSS 19, 12.5.1932.

<sup>239</sup> Kaikkia työttömiä ei työnteko haluta, VSS 23, 9.6.1932.

<sup>240</sup> Työttömyys Valkeakoskella, eräs haastattelu, VSS 13, 30.3.1933.

<sup>241</sup> Esim. Tehdas maksoi tilausavustusta suosien paikallislehteä. Tämän lisäksi tehdas oli merkittävä ilmoittaja. UPM, ABW, A2a, Sammanträdde styrelsen för Aktiebolaget Walkiakoski 12.2.1929.

<sup>242</sup> VTY, VTY2, 10, Valkeakosken työväenyhdistyksen vuosikertomus vuodelta 1932.

le myöntävän lausunnon hankkeen puolesta.<sup>243</sup> Lopulta eduskunta hyväksyi ratahankkeen loppuvuodesta 1935. Rata saatiin rakennettua yleisenä työnä ja ensimmäinen tavarajuna kulki raiteilla lokakuun puolivälissä 1937.<sup>244</sup> Yhtyneet Paperitehtaat maksoi kustannuksista puolet eli 11 900 000 markkaa.

Uuteen kriisiin ajaututtiin toisen maailmansodan sytyttyä. Syyskuun puolivälissä 1939 pidetyssä isännöitsijöiden kokouksessa tuotiin ilmi sodan aiheuttamat taloudelliset takaiskut ja tehtaiden toiminnan hidastamisesta johtuvat henkilöstön vähennykset. Ab Walkiakoskella vähennys koski 110 miestä ja 54 naista<sup>245</sup>. Vähennykset koskivat tilapäistöihin palkattuja. Heidän tilalleen siirrettiin vuosisopimuksella olevia työntekijöitä. Tämän lisäksi sunnuntai- ja ylitöitä vältettiin kaikissa tapauksissa. Kokous päätti, ettei ammattitaitoisia työntekijöitä saanut erottaa, varsinkaan oman ammattikoulun käyneitä. Lisäksi työntekijät, joilla oli yhtiön omakoti- tai muu laina, tuli pitää yhtiön palveluksessa. Isännöitsijät sopivat, että palkkojen alenemisesta johtuvien maksuvaikeuksien kohdatessa työntekijät saisivat helpotuksia yhtiön lainoista.<sup>246</sup>

Varsinaisiin palkkojen alennuksiin ryhdyttiin lokakuussa 1939. Vähennykset vaihtelivat 5–50 % välillä. Suurimmat leikkaukset koskivat suuria palkkoja ja niitä työntekijöitä, joilla ei ollut elatusvelvollisia. Alinta tuntipalkkaa saaneet työntekijät menettivät suhteellisesti vähiten. Ylimääräisiin reserviharjoitukseen kutsutuille työntekijöille maksettiin kotiin palattua avustusta, johon vaikutti lasten ja elatusvelvollisten määrä. Yksinäinen mies sai enimmillään 500 markkaa ja perheellinen 1100 markkaa<sup>247</sup>. Kaikkien työntekijöiden kanssa ”sovitettiin” kahdenkesken palkkojen alentamisesta. Ne jotka eivät suostuneet tähän, irtisanottiin välittömästi.<sup>248</sup> Työntekijälle ei jätetty vaihtoehtoa palkanalennuksen hyväksymisessä.

Talvisodan aikana tehtaat joutuivat toimimaan vajaalla henkilöstöllä. Yhtiön toimintaa haittasivat miesten joutuminen rintamalle sekä viholliskoneiden aiheuttamat ilmahälytykset ja harvalukuiset pommitukset<sup>249</sup>. Talvisodan päätyttyä yhtiö saattoi selvittää todellisia vaikutuksia. Yhtiön vuosikertomus vuodelta 1940 omistettiin kuolleiden muistolle. Yhtyneiden Paperitehtaiden henkilöstön kokonaistappio nousi 93 mieheen, joista Walkiakosken työntekijöitä oli yhteensä 37 ja Paperituotteelta neljä. Tämän lisäksi osa vammautuneista ei enää kyennyt palaamaan tehdastyöhön. Talvisodan jälkeen tehdas yritti huolehtia leskistä ja vammautuneista. Heille järjestettiin avustuskeräyksiä talvisodan aikana ja sen jälkeen.<sup>250</sup>

<sup>243</sup> MVA, M, K105, D388:3, Kalle Kajannon haastattelu 25.1.1965.

<sup>244</sup> Nordberg 1980, s. 289–291.

<sup>245</sup> Huom. Luvut oli korjattu asiakirjaan päiväyksellä 30.9. 126 miestä ja 26 naista. UPM, YP, C6, Isännöitsijöiden kokouksen pöytäkirja 11.–12.9.1939.

<sup>246</sup> UPM, YP, C6, Isännöitsijöiden kokouksen pöytäkirja 11.–12.9.1939.

<sup>247</sup> Vrt. Tilastokeskus, rahanarvon kerrointaulukko 1860–2011. Suomen virallinen tilasto (SVT): Kuluttajahintaindeksi verkkojulkaisu 2011, Rahanarvonkerroin 1860 - 2011. Helsinki, Tilastokeskus. [http://www.stat.fi/til/khi/2011/khi\\_2011\\_2012-01-18\\_tau\\_001.html](http://www.stat.fi/til/khi/2011/khi_2011_2012-01-18_tau_001.html). Lähde tarkastettu 6.11.2012.

<sup>248</sup> UPM, YP, C6, Isännöitsijöiden kokouksen pöytäkirja 19.10.1939.

<sup>249</sup> Molotovin vierailua, VSS 1, 4.1.1940; M.m. Valkeakoskea pommittivat, VSS 3, 18.1.1940.

<sup>250</sup> UPM, YP, D1, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön Vuosikertomus vuodelta 1940.



## 2.4 Yhtiö siirtyy sota-aikana Juuso Waldenin vastuulle

Talvisodan aikana Valkeakosken tehtaiden tuotanto hidastui merkittävästi. Valmiiden tuotteiden ja raaka-aineiden kuljetusvaikeudet olivat suuria. Tehtaiden vakituiselle henkilökunnalle järjestettiin tilapäistöitä tehtailla silloin, kun varsinaista päätyötä ei voinut tehdä. Talvisodan aikana tehtaot tuottivat puolustusvoimien tarpeisiin tuotteita, kuten korjauspajan tuottamia kranaatteja. Tehtaisiin otettiin työvelvollisuuslain perusteella viisitoista vuotta täyttäneitä nuoria, joista osa oli Lotilan ammattikoulun oppilaita.<sup>251</sup> Yhtiö antoi sodan alettua tarkan ohjeistuksen tehtaalle mahdollisia toimia varten. Yhtiön edustajan tuli olla hautauslaitaisuuksissa laskemassa yhtiön seppelettä ja tehdä yhteistyötä paikallisen suojeluskunnan kanssa. Kuolleiden ja haavoittuneiden omaisia tuli auttaa, vaikka nämä eivät kuuluisikaan suojeluskuntaan.<sup>252</sup> Talvisotaan osallistui Walkiakosken miespuolisesta henkilökunnasta 52 % eli 331 miestä.<sup>253</sup>

Yhtiö maksoi asepalveluksessa olleille työntekijöille talvisodan ajalta 25–75 % palkasta. Summa määräytyi työsuhteen ja huollettavien lasten mukaan.<sup>254</sup> Sotainvalideille yritettiin hankkia heidän vammansa vaikeusasteen sallivaa työtä tai heille maksettiin avustusta. Lesket haluttiin saada työhön yhtiölle, jotta he saisivat perheen toimeentulon kuntoon. Niille, joita ei voitu syystä tai toisesta työllistää tehtaalle, maksettiin leskeneläkettä. Yhtiö avusti tämän lisäksi työntekijöitä anomaan avustuksia valtiolta.<sup>255</sup>

Jatkosodan aikana yhtiön johtaminen vaikeutui entisestään. Yhtiön johtokunta ja hallitus eivät kyenneet osallistumaan riittävästi yhtiön asioihin. Hajanaisuus tarkoitti Juuso Waldenin mukaan sitä, että hän käytti omaa harkintaansa merkittäviä kysymyksiä ratkaistaessa. Juuso Walden johti jatkosodan aikana yhtiötä vapaa-aikoinaan. Hän suoritti jatkosodan aikaista asepalvelustaan upseerina vallattujen alueiden esikunnassa kauppa- ja teollisuusosaston apulaispäällikkönä.<sup>256</sup>

Valtion määräykset sitoivat yhtiön harjoittamaa henkilöstöpolitiikkaa jatkosodan aikana. Palkkasäännöstely sitoi työnantajat maksamaan rangaistuksen uhalla palkkoja, joita valtiolta katsoi tarpeelliseksi<sup>257</sup>. Yhtiö maksoi sotaan lähteneille perheellisille työntekijöille täyttä ja perheettömille puolikasta perus-

<sup>251</sup> Lisää Saarela 1999, s. 48–49.

<sup>252</sup> UPM, YP, A3, Sotien ajan palkkaus yms. asiat, Ohjeita kaatuneiden perheille ja haavoittuneille maksettavista korvauksista y.m. Myllykoski 28.12.1939.

<sup>253</sup> UPM, YP, D1, VK, Vuosikertomus XXI toimintavuodelta 1940.

<sup>254</sup> Vrt. tuntipalkkalainen ilman huoltovelvollisuutta 25 %, tuntipalkkalainen lapsi ja yksi lapsi 50 %, tuntipalkkalainen ja kaksi tai useampi lapsi 75 %, kuukausipalkkalainen ilman huoltovelvollisuutta 35 %, kuukausipalkkalainen jolla vaimo 50 %, min-kä lisäksi jokaista lasta kohden 10 % lisäys kuukausipalkkalaiselle aina 75 % asti. UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön hallituksen kokous 6.4.1940, 5§.

<sup>255</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön hallituksen kokous 3.9.1940, 3§ ja 9§-10§.

<sup>256</sup> Walden 1971, s. 214.

<sup>257</sup> UPM, YP, C3, TA, Kulkemalaitosten ja Yleisten Töiden Ministeriö, kiertokirje N:o 76, Helsingissä 16.6.1943.

palkkaa, josta vähennettiin sotakuukausipalkka.<sup>258</sup> Sotapalvelukseen kutsuttiin suurin osa miespuolisesta työväestä ja tämän vuoksi jäljelle jääneet joutuivat tekemään usein pidennettyä työpäivää, minkä lisäksi he joutuivat osallistumaan yleishyödyllisiin talkoisiin.<sup>259</sup>

Juuso Walden teki kovasti töitä saadakseen parhaat ammattimiehet pois rintamalta. Yhtiön autot olivat Valkeakoskella huonossa kunnossa ja ammattitaitoisista automekaanikoista oli pulaa. Juuso Walden sai yhden autonkorjaajista takaisin Valkeakoskelle. Kun Juuso Walden havaitsi kierroksellaan Valkeakoskelle palauttamansa autonkorjaajan kaatamassa puita, hän määräsi tämän heti lopettamaan työt metsässä ja palaamaan välittömästi tehtaalle.<sup>260</sup> Autonkorjaajalle ei saanut tapahtua onnettomuutta metsätöissä, sillä uutta autonkorjaajaa ei armeija päästäisi pois rintamalta.

Yhtiö muisti työntekijöitään rintamalla lähettämällä heille ajankohtaiskatsauksia nimellä *YPW:n Kuulumisia*. Lehdet sisälsivät pääsääntöisesti kuvauksia säästä, suojeluskunnasta, aseveltoiminnasta, viljelystä, tehtaiden toiminnasta, talkoista ja sotakertomuksista. Huumorilla haluttiin parantaa rintamamiesten mieliä. *"Siinähan Sinä olet ja kävelet. Me kun luultiin Sinun kaatuneen jo talvisodassa. Talikka tuumaili vain rauhallisena, että olenpa noussut sen jälkeen ylös"*<sup>261</sup>.

Yhtiö kärsi sota-ajan vakavasta energiapulasta heikon vesivoimatilanteen ja kivihiilen huonon saatavuuden vuoksi.<sup>262</sup> Työvoimapulaan saatiin tilapäistä apua venäläisten sotavankien myötä 1941–1942<sup>263</sup>. Henkilöstön vähäisyyden vuoksi töihin otettiin alaikäisiä. Erityisoloissa työpäivät olivat pitkiä ja raskaita. Normaali työpäivä Paperituotteella kesti 12 tuntia, jonka lisäksi tehtiin ylityötä.<sup>264</sup> Valkeakosken tehtailla kärsittiin kroonisesta ammattitaitoisen työvoiman puutteesta. Erityisesti työnjohtajia tarvittiin enemmän kuin rauhan aikana, sillä heitä tarvittiin uuden ammattitaidottoman työvoiman kouluttamiseen.<sup>265</sup>

Jatkosodan aikana yhtiö seurasi tarkasti elintarviketilanteen kehitystä. Tehtaiden tuli valvoa, että työntekijöille maksetulla palkalla saatiin hankittua tarvittavia elintarvikkeita. Lisäksi tuli varmistaa, että säännösteltyjen ja vapaiden tarvikkeiden jakelu toimi. Tehtaiden piti itse tuottaa elintarvikkeita, joita ei ollut mahdollista saada ulkopuolelta. Tehtaiden tuli myös motivoida työntekijät omavaraistalouden kehittämiseen.<sup>266</sup>

Yhtiön palveluksessa olleiden asunto-olot pahenivat jatkosodan aikana. Sosiaalipäällikkö kertoi Juuso Waldenille tilanteen kurjuudesta. Hän käytti raportissaan esimerkkejä perheiden oloista. Viisihenkinen perhe, jossa mies kävi vuorotyössä, ahdettiin 12 neliömetrin huoneeseen ja seitsemän hengen perhe

<sup>258</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön hallituksen kokous 29.1.1942, 2§.

<sup>259</sup> UPM, YP, D1, VK, Vuosikertomus XXIV toimintavuodelta 1943.

<sup>260</sup> Saarela 2002, s. 67.

<sup>261</sup> UPM, YP, A3, Sekalaisia sotatila-aikaa koskevia asiapapereita, YPW:n Kuulumisia N:o 5 – 13.7.1942.

<sup>262</sup> Nordberg 1980, s. 432–436.

<sup>263</sup> Lisää Sallinen 1993.

<sup>264</sup> UPM, YP, A1, Paperituote Oy, Sota-aikaa Paperituotteella.

<sup>265</sup> UPM, YP, E4, Johtaja Hendusen aineisto, Jäljennös, Valkeakoski 27.10.1943.

<sup>266</sup> UPM, YP, A6, SH, Muistio toimenpiteistä elintarvike-, vaatetus- ym. huollon järjestämiseksi Yhtyneitten tehdaspaikkakunnilla, Myllykoski 23.11.1943.

vähän isompaan. Näihin esimerkkeihin vetoamalla sosiaalipäällikkö halusi todistaa, ettei muulla sosiaalityöllä ollut merkitystä, jos asuntokysymystä ei saatu ratkaistua. Ongelmaa pahensivat sodanaikaiset avioliitot ja niissä syntyneet lapset.<sup>267</sup> Asunto-ongelmaa alettiin ratkoa joulukuussa 1940, jolloin päätettiin tarjota rintamamiehille ja kaatuneiden omaisille ilmaisia tontteja. Tontin saivat henkilöt, jotka osallistuivat sotaan ja olivat olleet Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön tai sen tytäritehtaiden palveluksessa. Keinottelun välttämiseksi tontteja ei saanut myydä ulkopuolisille.<sup>268</sup> Toimintaa jatkettiin pitkään jatkosodan jälkeen, ja vasta 1950-luvulla tonttien jako muuttui harkinnanvaraiseksi.<sup>269</sup>

Sota-aikana yhtiö anoi ly-määräyksiä ammattityömiehille. Näin saatiin elintärkeille paikoille ammattitaitoisia henkilöitä, jotka pystyivät varmistamaan tuotannon erikoisolioissa. Joskus ly-määräyksen saaneet miehet lähtivät vapaaehtoisesti takaisin rintamalle ennen määräyksensä umpeutumista. Kun he lähtivät rintamalle ilman ly-miehen vaihtoa, menetti yhtiö mahdollisuuden saada hänen tilalleen uuden henkilön. Vuonna 1943 Jylhävaarasta vapaaehtoisesti rintamalle palannut luutnantti menetti yhtiön myöntämän reservipalkan, koska ei ilmoittanut Jylhävaaraan lähdöstään. Hän pahoitteli tapahtunutta ja anoi reservipalkkaa takaisin. Juuso Walden piti tapahtunutta sopimattomana, erityisesti upseerilta, jonka piti ymmärtää tekojensa vaikutukset.<sup>270</sup> Toisaalta sotilaat kirjoittivat tehtaiden johdolle kirjeitä, joissa he pyysivät tehtaita anomaan heitä siviilityöhön. Kirjeistä paistaa sotaväsymys ja selviytymishalu. Paluu tehtaalle oli monen sotilaan mielessä ainoa vaihtoehto sodasta selviämiseen.<sup>271</sup>

Sotaväsymyksen seurauksena mielialat Valkeakoskella laskivat. Ongelmien kärjistymisen ehkäisemiseksi Juuso Walden saapui selvittämään tilannetta vuoden 1944 alussa. Hän tapasi kauppalan ja Säteri Osakeyhtiön johtoa. Ongelmiksi huonoon tilanteeseen havaittiin alkoholi ja sen myyminen paikkakunnalla. Samalla havaittiin vasemmistolaista kiihotustoimintaa, josta vastasi työväenyhdistys. Ongelmia tuotti lisäksi Säterin ulkopuolinen työvoima, harrastustoiminnan hiipuminen ja yhtiön sosiaalitoiminnan toimimattomuus. Näitä ongelmia ratkaisemaan palkattiin sosiaalitarkastaja Sulo Kolkka<sup>272</sup>, joka yritettiin vapauttaa sotapalveluksesta toistaiseksi.<sup>273</sup>

Jatkosodassa kaatui 83 Walkiakosken, 12 Paperituotteen, viisi Jylhävaaran ja neljä Valken työntekijää. Yhteensä Yhtyneet Paperitehtaat menetti talvi- ja

<sup>267</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, Lähteneet kirjeet, Toimitusjohtaja J.W. Walden, Valkeakoski 8.8.1944.

<sup>268</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön ylimääräinen yhtiökokous 20.12.1940.

<sup>269</sup> UPM, YP, A6, Yhtiökokous 4.4.1945, 10§; UPM, YP, A6, Yhtiökokous 19.12.1947, 10§; UPM, YP, A6, Yhtiökokous 21.12.1949, 8§.

<sup>270</sup> UPM, YP, A3, Ase- ja työvelvolliset sekä heidän omaisensa, Luutnantin kirje Juuso Waldenille 25.11.1943; UPM, YP, A3, Ase- ja työvelvolliset sekä heidän omaisensa, Juuso Waldenin vastaus luutnantille 16.12.1943.

<sup>271</sup> Esim. UPM, YP, A3, Ase- ja työvelvolliset sekä heidän omaisensa, Korpraalin kirje pääkonttoriin Myllykoskelle 23.10.1942; UPM, YP, A3, Ase- ja työvelvolliset sekä heidän omaisensa, Alikersantin kirje pääkonttoriin Myllykoskelle 3.1.1943.

<sup>272</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön hallituksen kokous 8.2.1944, 8§.

<sup>273</sup> UPM, YP, A3, Ase- ja työvelvolliset sekä heidän omaisensa, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön kirje Kulkulaitosten ja Yleisten töiden Ministeriölle 4.2.1944.

jatkosodan seurauksena 316 miestä, joista Valkeakosken tehtaiden työntekijöitä oli 145<sup>274</sup>. Heidän korvaamisestaan muodostui merkittävä haaste jälleenrakentamisen alkaessa.

## 2.5 Rauhaan palaaminen ja jälleenrakentaminen

*”Rauha voitetaan työllä. Se on meidän päiviemme tunnus. Meiltä vaaditaan siis työtä, yhä enemmän työtä. Se vain on takeena sille, että selviämme onnellisesti yli vaikeiden sotakoroaus- ja jälleenrakennusvuosien.”<sup>275</sup>*

Jatkosodan päättäneen välirauhan jälkeen ulkomaanvienti pysyi täysin pysähtyneenä. Yhtiö tarjosi valtiolle paperituotteita sotakorvauksia silmällä pitäen. Työt haluttiin normalisoida miesten palattua rintamalta.<sup>276</sup> Sodan aikana huollosta ja kunnostuksesta oli säästetty, joten sodan jälkeen kaikilla tehtailla tehtiin laajoja kunnostustöitä. Tilannetta pahensivat raaka-aineiden saannin vaikeus ja ammattitaitoisten työmiesten puute. Erityisesti Jylhävaara pysyi täystyöllistettynä sodan jälkeen.<sup>277</sup>

Sodan päätyttyä Puunjalostusteollisuuden Työnantajaliitto ohjeisti jäseniään tulevaa tilannetta varten. Heille annettiin ohjeita rintamalta palaavien miesten yksilölliseen vastaanottoon ja ylimenokauden vaikeuksiin varautumiseen. Työnantajien toivottiin harkitsevan palaavalle sopivaa työtehtävää, jossa huomioitaisiin armeijassa opitut taidot. Asuntokysymykseen toivottiin työnantajilta tukea. Erityisen tärkeäksi tehdaspaikkakunnilla nähtiin mielialan hoitaminen. Tämä tuli tehdä vaarallisten ainesten toiminnan estämiseksi. Vapaa-ajan toimintaan, työntekijöiden koulutukseen sekä esimiesten johtamistaitoon tuli kiinnittää huomiota.<sup>278</sup> Teollisuudessa tahdottiin estää kommunismin esiinnousu ja teollisen prosessin normalisoituminen.

Rauhaan palaamista vaikeutti sodanaikainen asuntopula. Juuso Walden yritti saada Säteri Osakeyhtiön toimitusjohtajaa paroni K. A. Wredeä palkkaamaan vain asunnon omaavia paikkakuntalaisia.<sup>279</sup> Niin sanottujen paljasjalkaisten paikkakuntalaisten suosimista harjoitettiin myös Kyröskoskella, Verlassa ja Tervakoskella. Yhteisöjen rajat tulivat usein vastaan ja työväkeä hankittiin yhteisön ulkopuolelta, koska omasta kylästä ei löytynyt riittävästi ammattitaitoista työvoimaa.<sup>280</sup> Juuso Walden jatkoi isänsä perintöä Valkeakosken tehdasyhteisön kehittämisessä. Työpaikkojen tuli pysyä Valkeakosken asukkaiden hallussa.

<sup>274</sup> Nordberg 1980, s. 471.

<sup>275</sup> UPM, YP, C3, KV, Aloitetoiminta-asiat, YHTYNEITTEN MIES JA NAINEN!, Valkeakoski 1946.

<sup>276</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön hallituksen kokous 29.11.1944, 2§.

<sup>277</sup> Eerikäinen 1980, s. 13.

<sup>278</sup> UPM, YP, C3, TO, P.M. (promemorian) Puunjalostusteollisuuden tämän hetken sosiaalista huoltoa koskevista kysymyksistä, 29.9.1944.

<sup>279</sup> UPM, JW, KV, Vapaaherra Kenneth Wrede, Säteri Osakeyhtiö, 29.9.1944.

<sup>280</sup> Koskinen 1989, s. 112–113; Leminen 1999, s. 65–68; Ahvenisto 2008, s. 102.

Yhtiö onnistui tässä, sillä vuoden 1960 tilaston mukaan vain 318 työntekijää eli 11 % yhtiön palveluksessa olleista asui Valkeakosken ulkopuolella<sup>281</sup>.

Yhtiön johdossa puheet sosialisoinnista otettiin vakavasti. Yhtiön johto suhtautui luottavaisesti vallitsevaan tilanteeseen, vaikka tiedettiin vasemmiston voimakkaat vaatimukset raskaan puunjalostusteollisuuden sosialisoinnista.<sup>282</sup> Yhtiö seurasi valtiovallan suunnitelmia ja eri puolueiden ajatuksia. Juuso Waldenin ja muun ylimmän johdon suhteet valtionjohtoon olivat erityisen arvokkaat sodan jälkeen. Rauhanteon jälkeen valtio ohjasi voimavarat jälleensuunnittamiseen ja sotakorvausten maksamiseen. Poliitikot ottivat merkittävän roolin maan talouspolitiikassa, mikä metsäteollisuuden näkökulmasta johti ammattimaisen osaamisen sekä päämäärien puuttumiseen.<sup>283</sup>

Yhtiö kantoi omaa sosiaalista vastuutaan vauhdittamalla rakennustoimintaa. Vaikka yhtiö rakensi suuren määrän asuntoja Valkeakoskelle, ei asuntojen tarvetta ollut mahdollista täyttää.<sup>284</sup> Sulo Kolkan mukaan huonoon asuntotilanteeseen vaikutti se, että sodan aikana ylimääräisiä tiloja alivuokrattiin. Sodan päätyttyä miehet palasivat rintamalta eikä asuntotilanne enää vastannut tarvetta.<sup>285</sup>

Jo ennestään heikko elintarviketilanne vaikeutui Valkeakosken seudulla sodan jälkeen, kun sota-aikaa seurasi huono perunavuosi. Paperituotteella tehdään johto auttoi työntekijöitään hankkimalla perunoita Pohjanmaalta. Työntekijöistä koottiin ostoryhmä, joka toi vaunulasteittain perunoita työntekijöille.<sup>286</sup> Ruokapulan vuoksi asukkaat hankkivat kotieläimiä ahtaisiin vuokra-asuntoihin. Yhtiön alueilla asuvia määrättiin sodan jälkeen luopumaan tilapäisistä kotieläimistä, kuten kutuista, porsaista ja kanoista. Tämän lisäksi asukkaiden tuli tuhota eläimille rakennetut tilapäiset karsinat ja aitaukset.<sup>287</sup>

Rauhaan palaaminen ei tapahtunut helposti. Ahdistus purkautui lieveilmiöinä työpaikoilla. Ongelmia esiintyi alkoholin käytössä ja käyttäytymisessä. Turvallisuustoimikunnat kiinnittivät huomiota tapaturmiin, jotka tapahtuivat työntekijän ollessa humalassa työpaikalla<sup>288</sup>. Valken turvallisuustoimikunta huolestui huoltoloihin kohdistuneesta ilkeväkivallasta niin paljon, että se päätti julkaista aiheesta lentolehtisen. Työntekijät yritettiin saada ymmärtämään yhteisen viihtyvyyden ja työturvallisuuden merkitys.<sup>289</sup> Sodasta palanneiden sopeutuminen yhteiskuntaan onnistui vaihtelevasti. Usea työntekijä alkoholisoitui sodan aiheuttamien traumojen vuoksi. Heitä suojeltiin työpaikoilla ja he saivat

<sup>281</sup> UPM, YP, K, 250, Työvoima-asiat, Kauppalan rajojen ulkopuolella asuva Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön Valkeakosken tehtaiden henkilökunta, 26.10.1960.

<sup>282</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön hallituksen kokous 30.10.1945, 2§; UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön hallituksen kokous 4.3.1947, Liite katsaus.

<sup>283</sup> Esim. Jensen-Eriksen 2007, s. 37–49.

<sup>284</sup> UPM, YP, C12, SA, Huoneenvuokralautakunta, Asuntotilanne Valkeakoskella 1946, Valkeakoski 18.6.1946.

<sup>285</sup> UPM, YP, B10, Sulo Kolkan haastattelu.

<sup>286</sup> UPM, YP, A1, Paperituote Oy, Paloja sieltä ja täältä.

<sup>287</sup> UPM, YP, C6, Sosiaaliasiat, omat kiertokirjeet, Kiertokirje 22/49, Kotieläinten pito ja yleinen siisteys, Valkeakoski 8.4.1949.

<sup>288</sup> UPM, YP, A6, TUT, Valken turvallisuustoimikunnan kokous 5.9.1947, liitteenä oleva jäljennös Sääksmäen nimismiespiirin tutkintapöytäkirjasta, Valkeakoski 11.8.1947.

<sup>289</sup> UPM, YP, A6, TUT, Valken turvallisuustoimikunnan kokous 20.1.1948, 6§.

tehdä usein työtä humalassa, ilman pelkoa erottamisesta. Samoista ongelmista kärsittiin myös yhtiön johdossa.<sup>290</sup>

Juuso Walden osasi isänsä tavoin pitää kunnossa yhteydet maan poliittiseen johtoon. Vuonna 1953 Urho Kekkosen asiamies oli myynyt yhtiölle Kemi-joen koskiosuuksia. Hinta oli moninkertainen aikakauden taksoihin verrattuna. Juuso Walden joutui nöyrytykseen ja maksamaan korkean hinnan hyvien yhteiskuntasuhteiden nimissä. Vuoden 1956 presidentinvaaleissa yhtiö tuki sekä Sakari Tuomiojaa että Urho Kekkosta.<sup>291</sup> Poliittinen verkosto oli elintärkeä kaupankäynnin sujuvuuden kannalta.

Valkeakosken tehtaiden organisaatio laajentui sodan jälkeen. Alla olevasta taulukosta selviää, mitä kaikkia osastoja yhtiön tehtaat pitivät sisällään Valkeakoskella sodan jälkeisenä aikana. Taulukko 5 toimii tukena yhtiön rakenteen ymmärtämiselle.

TAULUKKO 5 Yhtyneiden Paperitehtaiden Valkeakosken organisaatio.

Ab Walkiakoski (Tervasaari)	Paperituote Osakeyhtiö	Jylhävaara Osakeyhtiö	Valke Osakeyhtiö	Valkeakosken Kirjapaino Oy	Pääkonttori
Korjauspaja	Bitumipaperiosasto	Konepaja	Lasitehdas	Valkeakosken Sanomien toimitus	Yleinen
Kuljetusosasto	Päällystysosasto	Valimo	Vesilasitehdas	Kirjapainon konttori	Osto
Paperitehdas	Säkkiosasto	Niklaamo	Liimatehdas	Latomo	Metsä
Puuvarasto	Aaltopahvi-osasto	Vesijohto-osasto	Kattilahuone	Kuvalaatta-osasto	Myynti
Puutyötehdas	Konttori	Hiomo	Korjaamo	Paino	Rakennus
Saha	Varasto	Pulttitehdas	Kuljetus	Sitomo	
Sulfaattitehdas			Laboratorio		
Sulfiittitehdas			varasto		
Spriitehdas					
Laboratorio					
Rakennus					
Sähköosasto					
Yleinen osasto					

Lähde: Alkuperäislähteistä ei ole löytynyt suoraa organisaatiokaaviota, vaan kuva on luotu lähteitä yhdistämällä. UPM, YP, A6, TUT, Tapaturmatilastoja 1952–1968; UPM, YP, A6, IS, Pääkonttorin työnjako, Myllykoski 20.4.1940; UPM, YP, A6, TYT, Valkeakosken kirjapaino Oy:n hallituksen kokous 18.3.1970, 3§.

<sup>290</sup> Nordberg 1980, s. 540–541.

<sup>291</sup> Esim. Nordberg 1998, s. 401; Jensen-Eriksen 2007, s. 73–74.

## 2.6 Waldenien valtakausi päättyy

Juuso Walden ei antanut todenmukaista kuvaa yhtiön tilasta työntekijöille eikä päärahoittajana toimineelle Kansallisosakepankille 1960-luvulla. Yhtiölle kertyi rästivelkoja. Velkojat varoittivat tästä Yhtyneiden Paperitehtaiden päärahoittajaa. Taloudellisen tilanteen heikkous paljastui KOP:in pääjohtaja Matti Virkkuselle vuonna 1965, minkä jälkeen pankki alkoi tiivistä yhtiön valvontaa. Vuonna 1967 KOP vaati yhtiöstä totuudenmukaista tilannekuvausta, jonka tekemistä valvoivat pankin omat tutkijat. Juuso Walden ei pitänyt toimenpiteistä, jotka muodostivat suoran epäluottamuslauseen häntä kohtaan, mutta hänen piti antaa periksi rahoittajien vaateille. Yritystutkimuksessa havaittiin puutteita yhtiön kirjanpidossa, laskentatoimessa, budjetoinnissa ja johtamistavassa. Tästä seurasi kädenvääntö osingonjaosta. Pankin edustajien ja tilintarkastajien määräyksestä yhtiö ei jakanut osinkoa vuonna 1967, mikä loukkasi Juuso Waldenia<sup>292</sup> ja vaivasi häntä vielä omaelämäkerrassaan 1970-luvun alussa<sup>293</sup>.

Juuso Salokoski arvioi Juuso Waldenin aikakauden taloudenhoidon olleen huonosti organisoitua. Taloudellista tilannetta kaunisteltiin ja virallisiin tuloksiin merkittiin voitollinen tulos, vaikka todellisuudessa yhtiö teki tappiollisia tuloksia vuodesta 1963 vuoteen 1969. Kirjanpitopäällikkö valmisti vain Juuso Waldenin käyttöön käyttötuloksen, josta selvisi yhtiön todellinen tila. Yhtiö rakensi velkapääomalla uusia tehdaslaitoksia, kuten Kaipolaa 1950-luvun alkupuolella. Ajan tavan mukaisesti kustannusarviot laskettiin alakanttiin. Walden aikoi maksaa yhtiön kokoon nähden ylisuuret investoinnit tulevien vuosien ulkomaankaupan tuloilla ja markan inflaation avustamana. Devalvaatioiden yhteydessä valuuttamääräisten lainojen markka-arvot nousivat, mutta kasva-neilla vientituloilla ne tulivat edullisemmiksi maksaa takaisin.<sup>294</sup>

1960-luvun lopulla Juuso Waldenin terveydentila alkoi heiketä. Erimielisyydet yhtiön linjasta ja velkaantumisesta johtivat Juuso Waldenin syrjäyttämiseen. Juuso Walden ei pitänyt linjansa vastustamisesta ja viimeisten vuosien tapahtumat vaivasivat häntä vielä myöhemmin.<sup>295</sup> Hallintoneuvoston kokouksessa toukokuussa 1969 kerrottiin yhtiön aloittamista tunnusteluista uuden toimitusjohtajan löytämiseksi. Asiaa lähtivät selvittämään hallintoneuvoston puheenjohtaja Matti Virkkunen, toinen varapuheenjohtaja Aarne Koskelo ja Juuso Walden. Joukko ei päässyt yhteisymmärrykseen, joten hallintoneuvoston äänestyksen pohjalta Juuso Waldenin tilalle Yhtyneiden Paperitehtaiden toimitusjohtajaksi valittiin diplomi-insinööri Niilo Hakkarainen.<sup>296</sup> Ennen lähtöään Juuso Walden neuvotteli itselleen kunnolliset eläke-edut. Tämän lisäksi Juuso Walden varmisti suvun jäsenten pysymisen tärkeissä tehtävissä.<sup>297</sup>

<sup>292</sup> Lisää Nordberg 1998, s. 446–453.

<sup>293</sup> Walden 1971, s. 314.

<sup>294</sup> Salokoski 1999, s. 447–450.

<sup>295</sup> Walden 1971, s. 318.

<sup>296</sup> UPM, YP, A6, Hallintoneuvosto 6.5.1969, 1§; UPM, YP, A6, Hallintoneuvosto 23.5.1969, 7§.

<sup>297</sup> UPM, YP, A6, Hallintoneuvosto 29.12.1969, 8§.

Niilo Hakkarainen lähti uudistamaan Yhtyneitä Paperitehtaita<sup>298</sup>. Hän tähdensi kunkin ryhmän tehtävänkuvaa ja asemaa organisaatiossa. Hakkarainen kehitti yhtiölle informaatio- ja koulutusjärjestelmää. Samalla yhtiö loi tavoitteet henkilökuntarakenteen tarkkailulle ja urheilutoiminnalle.<sup>299</sup> Hakkarainen tahtoi tehdä toiminnalle tarkat asiantuntijalausuntoihin pohjautuvat perusteet. Arvomaailma tuli kirjata Hakkaraisen aikana liitteisiin. Hän jakoi vastuuta yhtiön muille johtajille saaden heidän ammattitaitonsa yhtiön käyttöön. Hakkaraisen aikakaudella yhtiön taloudellista toimintaa tehostettiin, jolloin Hakkarainen ansaitsi lisänimen ”Nuuka-Niilo”.<sup>300</sup>

---

<sup>298</sup> Lisää Hakkarainen 1993.

<sup>299</sup> UPM, YP, A6, Johtokunta 7.1.1970, 1§, 4§, 8§, 11§; UPM, YP, A6, Johtokunta 19.1.1970, 20§, 21§; UPM, YP, A6, Johtokunta 6.2.1970, 6§, 12§; UPM, YP, A6, Johtokunta 13.3.1970, 9§.

<sup>300</sup> Salonen 2007.



### 3 TEHDASYHTEISÖN JOHTAMINEN

Yrityksen johtamisen järjestäminen on keskeisimpiä asioita menestyksen takaamiseksi. Suuryritysten johtaminen vaatii usean johtajuuden osa-alueen hallintaa<sup>301</sup>. Valta ja vallan jakautuminen tuli olla selvä kaikille yhteisön jäsenille. Tästä seurasi, että Suomessa ryhdyttiin 1900-luvun alussa tarkastelemaan johtamista teoreettiselta kannalta. Pintaan nousi ajatus hyvästä ja tehokkaasta johtajasta. Urho Peltonen tutustutti suomalaiset ranskalaiseen kaivosinsinööriin ja yritysjohtajaan Henri Fayoliin ja hänen määritelmiinsä suurten yritysten johtajilta vaadittavista ominaisuuksista. Fayol edellytti johtajilta *”1. hyvää terveyttä ja kuntoa 2. henkistä voimaa 3. lujaa tahtoa, työkykyä, energiaa ja rohkeutta, vastuuntuntoa, velvollisuuden tuntoa 4. laajaa yleissivistystä 5. laajaa hallinnollista kykyä 6. kokonaisvaltaista yrityksen hallintaa sekä 7. ammattialan tunteusta”*.<sup>302</sup> Näihin vaatimuksiin haettiin vastinetta aikakauden johtajista.

Rudolf Walden täytti nämä vaatimukset. Hänen johtamistyyliään kuvattiin hallitsevaksi ja joissain tapauksissa itsevaltaiseksi. Julkisten esiintymisten perusteella häntä pidettiin korrektina, ystävällisenä, kurinalaisena, hillittynä ja etäisenä. Hänen upseeritaustansa heijastui sotilaallisena johtamistyylinä. Käskyjä tuli noudattaa välittömästi.<sup>303</sup> Kai Häggman kuvaa Rudolf Waldenia niin moderniksi manageriksi kuin perinteiseksi patruunaksi. Walden rakensi suur-yritystä ja toimi samaan aikaan johtajana sekä neuvonantajana yhtiön ulkopuolella.<sup>304</sup> Rudolf Walden asetti Valkeakosken tehtaille arvomaailman ja tavoitteet, joita johtajien tuli noudattaa. Hän piti henkilökohtaisesti huolen siitä, että jokaiseen johtotehtävään valittiin oikeanlainen mies, mieluiten upseeritaustainen.

---

<sup>301</sup> 1. Operatiivinen johtaminen keskittyy välittömään työn tulokseen, tavoitteenaan työpanoksen maksimointi. 2. Liiketoiminnan johtaminen keskittyy yhtiön kannattavuuden varmistamiseen. 3. Strateginen johtaminen vahvistaa yhtiön arvoa pitkällä aikavälillä tavoitteita asettamalla. 4. Institutionaalinen johtaminen keskittyy yrityksen toimintatapojen legitimointiin sekä yhteiskuntasuhteisiin. Tainio, Räsänen & Santalainen 1985, s. 24–25, 126.

<sup>302</sup> Peltonen 1938, s. 31; Takala 2001, s. 62–68.

<sup>303</sup> Alho 1961, s. 326; Vuorinen 1995, s. 51–57.

<sup>304</sup> Häggman 2006, s. 130.

Käytännön tasolla valtaa ja vastuuta jaettiin. Esimerkiksi Walkiakosken isännöitsijä neuvotteli Valkeakosken kauppalan kanssa.<sup>305</sup>

Isännöitsijä toimi tehtaiden arkipäivässä korkeimpana auktoriteettina ja edusti Valkeakoskella Rudolf Waldenin asettamaa arvomaailmaa. Suora käskysuhde isännöitsijää kohtaan muodostui voimakkaammaksi kuin Waldenin henkilökohtainen valta alimpia työntekijöitä kohtaan<sup>306</sup>. Isännöitsijä piti tehdasta päivittäisessä liikkeessä. Hänen tuli valvoa työnjohtajien ja työntekijöiden toimia tehtaalla. Isännöitsijästä muodostui Waldenin tärkein lenkki tehtaaseen. Isännöitsijä hoiti samaa tehtävää tehdaspaternalistisessa järjestelmässä kuin ruukinpehtori 1600-luvun ruukissa ilman fyysisen kurin oikeutusta.<sup>307</sup> Isännöitsijän tehokkain kurinpidollinen keino oli työstä erottaminen. Rudolf Walden korosti isännöitsijöiden suurta vastuuta ja valtavaa työtaakkaa. Isännöitsijät joutuivat tekemään loputtomasti töitä ja ottamaan vastaan rajua kritiikkiä. Waldenin mukaan yhtiön positiivinen kehitys johtui siitä, että isännöitsijöitä ”on elähdyttänyt samat näyt, samat päämäärät kuin minullakin”<sup>308</sup>.

Rudolf Waldenin aikalainen, sosiologi Paavo Koli näki suomalaisessa teollisuudessa vallinneen kolmenlaista johtajuusilmastoa. Ensimmäisenä tuli pelkoa heijastava johtajuusilmasto. Rudolf Waldenin aikana yhtiö piti itsellään ylivaltaa suhteessa työntekijöihin. Työntekijöistä päästiin eroon kevyin perustein. Pelon ilmapiiriin saattoi aistia, kun Walden henkilökohtaisesti saapui Valkeakoskelle. Silloin työntekijät kuin johtajat olivat kirjaimellisesti varpaillaan. Syyksi pelkoon kerrottiin Waldenin sotilaallinen persoona ja hänen harvalukuiset käyntinsä. Aikalaiset kertoivat työntekijöiden piiloutuneen käyntien ajaksi, jotta tehtailla ei olisi näkynyt Waldenin näkökulmasta liikaa henkilökuntaa.<sup>309</sup> Toiseksi johtajuusilmastoksi Koli esitti tyytymättömyyttä heijastavan johtamistavan, joka ilmeni Valkeakoskella johtajiston kätteettöminä lupauksina. Tyytymättömyys työntekijöiden ja johtajien välillä muodostui voimakkaimmaksi heti sisällissodan jälkeen ja uudelleen 1930-luvun laman ja oikeistoradikalismin aikana. Luottamuspuola lisäsi tyytymättömyyttä työntekijöiden keskuudessa. Kolmanneksi ja tavoiteltavimmaksi muodostui jännityksistä vapaa johtajuusilmasto, jossa työntekijät suhtautuivat tyytyväisesti yhtiön toimintaan.<sup>310</sup> Sisällissodan seurauksena työntekijöiden ja johtajien välinen kuilu Valkeakoskella muodostui syväksi. Yhtiön toimet työntekijöiden ammattiyhdistystoiminnan ja työväenliikkeen tukahduttamiseksi lisäsivät tyytymättömyyttä johtamiskulttuuria kohtaan.

Yhtiön hierarkiasta tai organisaatiosta kertovia lähteitä on vähän. Yhtiön pääkonttorin organisaatiosta löytyy kuvaus vuodelta 1940, jolloin yhtiön johdossa nähtiin tarpeelliseksi lähettää jokaiselle tehtaalle tieto pääkonttorin vas-

<sup>305</sup> Vuorinen 1995, s. 57.

<sup>306</sup> Esim. Ruukkiyhteisössä patruunan valta koski yhtäläillä, ellei tiukemmin, ylimpiä virkamiehiä kuin ruukintyöläisiä. Vilkuna 2002, s. 171.

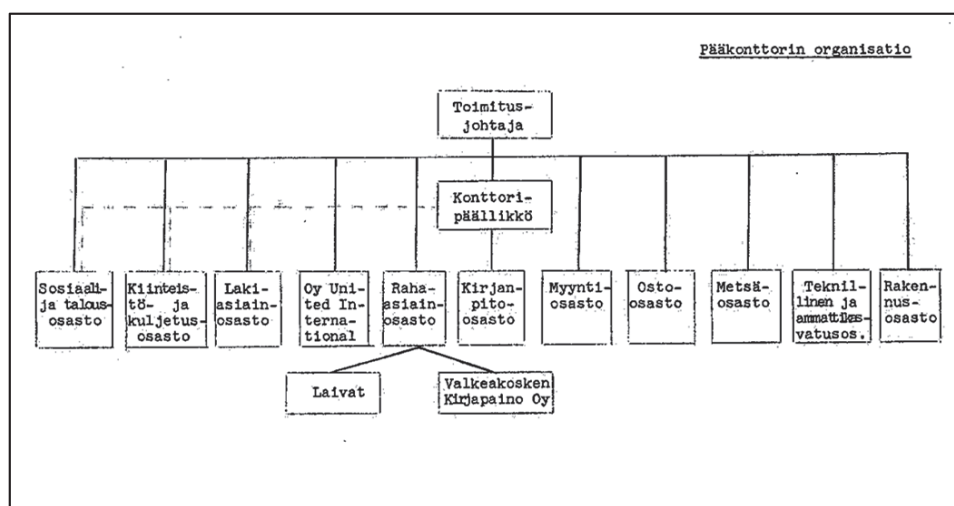
<sup>307</sup> Vilkuna 2002, s. 171.

<sup>308</sup> UPM, RW, 50- ja 60-vuotisjuhlat, Rudolf Waldenin pitämä puhe 7.12.1938 Simpeleellä hänelle järjestettyjen 60-vuotisjuhlien yhteydessä.

<sup>309</sup> Juva 1957, s. 272–289; Klemola 1970, s. 54–55.

<sup>310</sup> Koli 1955, s. 144–150.

tuualueista<sup>311</sup>. Pääkonttori jaettiin viiteen osastoon: yleinen, osto, metsä, myynti ja rakennus. Työntekijöiden arkeen vaikutti kaikkein eniten pääkonttoria johtanut konttoripäällikkö Åke Pallasvirta. Hänen tehtäviinsä kuului raha- ja lakiasioiden lisäksi sosiaalisen huollon ja huoltokonttorien valvonta, henkilökysymykset ja avustusasiat. Rakennusosaston päällikkö Erkki Aalto vastasi yhtiön rakennusten suunnittelusta sekä omakotitoiminnasta ja rakennusten korjaustyöstä.<sup>312</sup> Pääkonttorin organisaation pistäminen paperille helpotti tehtaiden toimintaa, koska ne tiesivät kunkin vastualueet. Harvalukuiset organisaatiokaaviot osoittavat, että yhtiön rakenne ei ollut monimutkainen. Tämä käy ilmi alla olevasta pääkonttorin organisaatiokuvasta 1960-luvulta. Ylintä valtaa käytti toimitusjohtaja Juuso Walden ja hänen jälkeensä konttoripäällikkö. Tämän jälkeen tulleet osastot, joiden määrä oli kasvanut yhteentoista, olivat tasa-arvoisia keskenään.



KUVA 5 Pääkonttorin organisaatiokaavio 1960-luvulta. Lähde: UPM, YP, A3, ESA.

Vuoden 1951 lopussa Yhtyneiden Paperitehtaiden ylintä johto-organisaatiota uudistettiin. Entisen hallituksen tehtävät jaettiin hallintoneuvoston ja johtokunnan kesken. Hallintoneuvoston tehtäväksi tuli valvoa yhtiön asioiden hoitoa, valita toimitusjohtaja ja johtokunnan jäsenet sekä määrätä heidän palkkansa. He hyväksyivät tilinpäätöksen sekä vuosikertomuksen yhtiökokousta varten ja kutsuivat yhtiökokouksen koolle. Varsinaisia yhtiökokouksia pidettiin vuosittain kaksi.<sup>313</sup> Hallintoneuvosto toimi Juuso Waldenin saneluvallan alla, sillä se miehitetiin Juuso Waldenin ehdokkailla aina vuoteen 1966 asti, jolloin valta siirtyi yhtiön rahoittajille.

<sup>311</sup> UPM, YP, A6, IS, Isännöitsijöiden kokous 20.4.1940, 1s.

<sup>312</sup> UPM, YP, A6, IS, Pääkonttorin virkailijain työnjako 20.4.1940.

<sup>313</sup> UPM, YP, A6, Yhtiökokous 20.12.1951, 4s, liite ehdotus Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön uudeksi yhtiöjärjestykseksi.

Johtokunnan tehtäväksi tuli johtaa yhtiön toimintaa, vastata virallisesti yhtiön puolesta sekä edustaa sitä. Johtokunta valmisteli tilinpäätöstä ja vuosikertomusta sekä muita tarvittavia asiakirjoja. Johtokunta huolehti hallintoneuvoston päätösten toimeenpanosta. Se kokoontui kahden viikon välein tarkastelemaan tehtaiden taloudellista toimintaa. Paikalle kutsuttiin henkilöt, jotka Yhtyneiden Paperitehtaiden hallintoneuvosto tehtävään nimesi. Puheenjohtajana toimi Juuso Walden, joka tarpeen mukaan siirsi tehtävän varapuheenjohtajalle eturistiriitojen esiintyessä. Johtokunnan tehtäviin kuului hyväksyä virkailijoiden ja työnjohtajien erot, tehtävään ottamiset sekä palkat. Kokouksissa päätettiin vuosittain myönnettävistä avustuksista. Johtokunta lähetti päätökset vielä vahvistettavaksi hallintoneuvostoon. Johtokunta käsitteli henkilöstön ulkomaanmatkat, talousarviot, päätti tehtaiden vakuutuksista, eläkkeistä, käsitteli uudistusrakentamista, omakotitalotoimintaa, työntekijöiden palkitsemista ja muita ajankohtaisia asioita.<sup>314</sup> Johtokunta teki linjauksia, joiden pohjalta tehtaila toimittiin.

Pääkonttorin rooli ylikorostui Yhtyneissä Paperitehtaissa sekä Rudolf Waldenin että erityisesti Juuso Waldenin aikana. Pääkonttorista jaettiin noudatettaviksi tarkoitetut ohjeistukset tehtaille. Tehtaat vuorostaan joutuivat tuon tuosta tarkastamaan yhtiön kannan toimenpiteisiinsä. 1950- ja 1960-luvun pääkonttorissa ei Toivo Nordbergin mukaan noudatettu enää tarkkaa hierarkiaa tai organisaatiota.<sup>315</sup> Ajan myötä Juuso Walden sekaantui kaikkien asioiden hoitamiseen. Tästä seurasi, että kaikki asiat kierrätettiin Juuso Waldenin kautta, mikä kuormitti toimitusjohtajaa ja passivoi muita.

Vastuu yhtiön sosiaalitoiminnasta jaettiin virkailijoiden kesken työmäärän kasvun myötä vuonna 1957. Insinööri Jorma Kallio vastasi mestari- ja työnjohtokoulutuksesta, ammattitaidon sekä jatkokoulutuksen kehittämisestä että työllisyyttä ja työvoimatarvetta koskevista asioista. Johtaja Vilho Kemppainen vastasi koulutuskysymyksistä. Konttoripäällikkö Wäinö Haaja keskittyi tiedotus- ja valistustoiminnan toteuttamiseen sekä kehittämiseen. Ekonomi Lauri Hannelin vastasi asuntotilanteen seuraamisesta, asuntojen käytön valvomisesta ja rakennustarpeen selvittämisestä. Ratsumestari Arvi Eriksson seurasi omakotitalotoimintaa. Osastopäällikkö Veikko Isotuvan tehtävään kuului henkilökunnan keskinäisen kanssakäymisen aikaansaaminen ja heidän lähentämisensä niin työpaikoilla kuin vapaa-aikana.<sup>316</sup> Vastuuta jakamalla Juuso Walden tiesi, kenelle hän ilmoitti asioiden hoitamisesta ja jos epäkohtia ilmeni, hän tiesi kuka kantoi vastuun.

Wäinö Haajan mukaan Waldenit halusivat kouluttaa johtohenkilöt yhtiön sisältä. Johtajia kierrätettiin toimipisteestä toiseen. Virkailijakunnan kokoonpanosta ja määrästä päätti pieni joukko ylintä johtoa. Isännöitsijät, tehtaiden johtajat ja konttoripäälliköt keskustelivat henkilöstötarpeistaan suoraan Waldenien kanssa. Viime kädessä Waldenit päättivät valinnoista kuulematta hallinto-

<sup>314</sup> UPM, YP, A6, Yhtiökokous 20.12.1951, 4§, liite ehdotus Yhtyneet Paperitehtaat Osa-  
keyhtiön uudeksi yhtiöjärjestykseksi; UPM, YP, A6 Johtokunta vuodet 1952–1970.

<sup>315</sup> Nordberg 1998, s. 429–431.

<sup>316</sup> UPM, YP, C6, KV, Muistiossa mainittujen asioiden hoitaminen pääkonttorissa jakautuu seuraavasti, Valkeakoski 19.9.1958.

neuvostoa tai hallitusta. Usein valittujen nimet lisättiin pöytäkirjoihin jälkikäteen.<sup>317</sup>

### 3.1 Henkilöstön johtamisen organisointi

Henkilöstön johtaminen Yhtyneiden Paperitehtaiden kokoisessa yrityksessä ei ollut yksinkertaista. Johtajien valinnassa ja johtamistavoissa onnistuminen takasi keskeytyksettömän sekä tehokkaan tuotannon. Yhtyneet Paperitehtaat pystyi hankkimaan kokonsa ja palkanmaksukykyensä puolesta pätevimpiä suomalaisia johtajia. Suuryrityksen onnistuminen menestyksekkään johtamisen järjestämisessä sujui paremmin kuin yksittäisillä tehtailla<sup>318</sup>. Suuryhtiöt sijoittivat varojaan tulevaisuutta varten muun muassa tutkimustyöhön, uudisrakentamiseen ja henkilöstösuhteiden hoitoon.<sup>319</sup> Ulkoiset puitteet saatiin kuntoon Yhtyneillä Paperitehtailla yhtiön suuruuden avulla.

Tutkija Howard Gospel on jakanut työntekijöiden johtamisen kolmeen osaan: työskentelysuhte (engl. work relations), työllisyysuhte (engl. employment relations) ja työsuhde (engl. industrial relations). Työskentelysuhte pitää sisällään työn järjestelyn ja kuinka työntekijät on aseteltu osaksi valmistusta ja käytettävissä olevaa tekniikkaa. Siinä työntekijää johdetaan työhön liittyvien kysymysten kautta. Työllisyysuhte pitää sisällään järjestelyt, joilla hallitaan rekrytointia, työntekijöiden koulutusta, virkaehtoja ja palkkiojärjestelmää. Työllisyysuhteessa työntekijöille muodostetaan järjestelmä, joka huomioi heidät yksilöinä. Työsuhde ottaa huomioon työntekijöiden pyrkimykset ja työntekijöiden instituutiot kuten työväenyhdistyksen, ammattiyhdistyksen, työntekijöiden komiteat ja yhteiskeskustelut. Työsuhhteessa johdetaan yritystä yhteistyössä työntekijöiden yhteenliittymien kanssa. Näin saadaan työntekijät sitoutettua paremmin osaksi yritystä.<sup>320</sup> Yhtyneiden Paperitehtaiden johtamiskulttuuria leimasi tutkimusajanjaksona työskentelysuhteen kaltainen tilanne. Työntekijät palkattiin tekemään tiettyä työtä. Toisaalta yhtiön palkkaus perustui osin työllisyysuhteeseen. Yhtiö halusi pitää itsellään oikeuden palkkojen määrittelyyn. Työsuhde alkoi kehittyä vasta toisen maailmansodan jälkeen, jolloin työelämän vallankäytössä tapahtui muutoksia. Yhteiskunnan demokratisoituminen tarkoitti työnantajien vallan kaventumista.

Yhtiön ylin johto ja virkailijat olivat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Johto tuki virkailijoita kaikin keinoin, mutta osoitti toistuvasti oman valta-asemansa. Rudolf Waldenin kerrotaan siirtäneen virkailijoita tehtaalta toiselle mielivaltaisesti. Tätä perusteltiin sillä, että jokaiselle paikalle tuli saada paras mahdollinen mies.<sup>321</sup> Rudolf Waldenin muodostamaa organisaatiota kutsuttiin

<sup>317</sup> UPM, YP, B10, Haajan haastattelu 2.11.1976.

<sup>318</sup> Lisää suomalaisista suuryrityksistä Hjerpe 1979.

<sup>319</sup> Drucker 1954, s. 267–270.

<sup>320</sup> Gospel 2008, s. 420.

<sup>321</sup> Alho 1961, s. 327.

aikalaiskirjallisuudessa suoraksi organisaatioksi, josta kansainvälisessä kirjallisuudessa käytetään nimitystä linjaorganisaatio (engl. line type organisation) tai sotilaallinen organisaatio (engl. military organisation). Tämänkaltaisessa organisaatiossa määräysvalta ja vastuunalaisuus havaitaan selvästi. Organisaation ylintä valtaa käyttää johtaja. Häneen alapuolellaan valtaa käyttivät tehtaiden sekä osastojen johtajat. Heidän alaisinaan toimivat työnjohtajat ja organisaation pohjalta löytyivät työntekijät. Järjestelmän ongelmaksi muodostui, että osastot ajoivat vain omaa etuaan. Yhtiön etu kärsi ja yhteenkuuluvuutta ei päässyt syntymään.<sup>322</sup> Rudolf Waldenin aikakaudella ei ylemmällä ja alemmalla johdolla ollut modernia työnjakoa operatiiviseen ja strategiseen johtamiseen. Rudolf Walden otti vastuun päätöksistä ja valvoi, että ne toteutetaan määräysten mukaisesti. Käskyt kulkivat organisaation läpi ylhäältä alas.

Waldenit odottivat paljon johtavassa asemassa olevilta. Toisaalta tiukoissa tilanteissa virkailijat saattoivat luottaa Waldenien tukeen. Esimerkiksi vuonna 1943 ostopäällikkö Rainar Hendunen tuomittiin Helsingin raastuvanoikeudessa vankeusrangaistukseen, koska hän hankki Valkeakoskelle autonrenkaita säännöstelystä huolimatta. Juuso Walden todisti oikeudessa, että ostopäällikkö ei tästä teosta saanut mitään henkilökohtaista hyötyä, vaan hän teki rikoksen puhtaasti yhtiön vuoksi. Juuso Walden perusteli laitonta tekoa vientiteollisuuden merkityksellä ja vaikeiden olojen vaatimilla äärimmäisillä vaatimuksilla.<sup>323</sup> Lähteet eivät paljasta Juuso Waldenin osuutta tapahtuneeseen, mutta on todennäköistä, että yhtiö korvasi Hendusen kärsimän rangaistuksen.

Juuso Waldenilta pyydettiin usein henkilökohtaista puuttumista työnjohtajien tai isännöitsijöiden päätöksiin kuten irtisanomisiin tai palkkaamiseen. Tunteikkailla kirjeillä ja toimitusjohtajaa kehumalla yritettiin saada aikaan suotuinen päätös. Kirjeet aiheuttivat toimia tehtäillä. Saamiensa selvitysten pohjalta Juuso Walden teki tapauskohtaisia päätöksiä.<sup>324</sup> Juuso Waldenin puuttuminen alemman johdon päätäntävaltaan aiheutti kitkaa tehtäillä. Kumoamalla työnjohtajan tai isännöitsijän päätöksen, Juuso Walden mursi heidän auktoriteetti-ansa. Työntekijöiden näkökulmasta tämä tarkoitti mahdollisuutta ottaa valta omiin käsiinsä. Tilannetta ei parantanut se, että kertaalleen irtisanottu henkilö palasi hänet irtisanoneen esimiehen palvelukseen. Toisaalta päätösten kumoaminen kuvastaa Waldenin tapaa käyttää valtaa. Hän osoitti kaikille yhtiön palveluksessa oleville, että hän oli se, joka määräsi yhtiön toiminnasta.

Juuso Waldenin ja Niilo Elon välisestä keskustelusta vuodelta 1949 selviää johtamiskulttuurin peruseriaate: *”Organisaatio on pidettävä selväpiirteisenä ja hankaluuksien syntymistä on vältettävä.”*<sup>325</sup> Juuso Walden ei halunnut rakentaa

<sup>322</sup> Pelttonen 1938, s. 38–42.

<sup>323</sup> UPM, JW, KV, Juuso Waldenin kirje, 15.4.1943.

<sup>324</sup> Esim. UPM, JW, KV, Juuso Waldenille osoitettu kirje, Valkeakoski 28.5.1952 ja sen pohjalta tehty tutkintapöytäkirja; UPM, JW, KV, Juuso Waldenille osoitettu kirje 24.9.1952 ja Simpeleen tehtaan vastaukset 11.10.1952 ja 14.10.1952; UPM, JW, KV, Aarne Laineen kirje Juuso Waldenille, Valkeakoski 11.3.1954; JW, KV, Juuso Waldenille osoitettu kirje, Pudasjärvi 6.6.1962; UPM, KW, JV, Yhtiön vastaus kirjeeseen 8.6.1962.

<sup>325</sup> UPM, YP, A2, Paperituote, Muistio toimitusjohtaja Waldenin ja maisteri Elon välisestä keskustelusta 18.10.1948.

monimutkaista organisaatiota, vaan järjestelmän, joka muodostui selkeille käs-  
ky- ja alaisuussuhteille. Juuso Walden ei ollut valmis jakamaan valtaa tai teke-  
mään moniportaista hallintoa. Hän keskittyi isänsä tavoin suoriin linjoihin.  
Toimitusjohtajan ja työntekijän välissä ei saanut olla liian monta porrasta.

Esimiehille perustettiin oma virkamiesklubi<sup>326</sup>, joka järjesti tilaisuuksia  
omissa tiloissaan, piti yllä kirjastoa ja lukusalia. Klubin jäseniksi hyväksyttiin  
yhtiön johtokunnan jäsenet, isännöitsijä ja hänen vaimonsa sekä yhtiön Valkea-  
kosken tehtailla toimivat virkamiehet vaimoineen. Poikkeustapauksissa jouk-  
koon voitiin ottaa muihin ryhmiin kuuluvia henkilöitä.<sup>327</sup> Virkamiesklubin  
päällikkö piti ylintä valtaa klubin toiminnassa ja vastasi tilojen hoidosta, tarjoi-  
lusta, yhtiön tupakka- ja alkoholivarastosta sekä järjestyksestä<sup>328</sup>. Klubilla tarjot-  
tiin päivittäin maksua vastaan ruokaa<sup>329</sup>. Yhtyneiden Paperitehtaiden klubit  
pelasivat toisiaan vastaan tennisturnauksia. Tämän lisäksi klubin sisälle perus-  
tettiin English Club.<sup>330</sup> Virkamiesten keskuudessa klubi sai suuren suosion. Siel-  
lä virkailijat saivat vaihtaa kuulumisia ajankohtaisista asioista toisten samassa  
asemassa olevien kanssa. Sodan jälkeen esimiehet kokivat asemansa uhatuksi  
vasemmiston esiinmarssin ja työsuhteiden kiristymisen myötä. Esimiehet tur-  
vautuivat vertaistukeen ja jokapäiväisiä konflikteja purettiin muiden samassa  
tilanteessa olevien kanssa.

Valkeakosken insinööreille järjestettiin 1940- ja 1950-luvuilla TWI-  
koulutusta (engl. Training Within Industry). Ohjelma kehitettiin 1940-luvun  
alkupuolella Yhdysvalloissa, josta se saapui Englannin ja Ruotsin kautta Suo-  
meen. Suomessa ohjelmaa koordinoivat Teollisuuden työteholiitto ja Teollisuu-  
den työnjohto-opisto.<sup>331</sup> Esimerkiksi vuonna 1952 kymmeneltä Tervasaaren  
osastolta valittiin kuusi henkilöä osastoa kohden osallistumaan koulutukseen.  
Heidät jaettiin kuuteen ryhmään, jotka kokoontuivat neljästi insinööri Jorma  
Kallion pitämiin kahden tunnin koulutuksiin.<sup>332</sup> Sodan jälkeen ymmärrettiin,  
että ihmisten väliset suhteet vaikuttavat työhön. Johtaminen ei voinut enää pe-  
rustua pelkästään käskemiselle. Uudessa tilanteessa johtajalta vaadittiin moni-  
puolisia ihmissuhdetaitoja. TWI-koulutusta käytettiin laajasti suomalaisessa  
teollisuudessa<sup>333</sup>.

Yhtiön virkailijoiden tuli olla helposti tavoitettavissa. Valkeakoskella oh-  
jeistettiin virkailijoita vuonna 1949 tekemään aina ilmoitus tehtaan isännöitsijäl-

<sup>326</sup> Valkeakoski Tjänstemannaklubb, joka sai myöhemmin nimen Valkeakosken Virka-  
miesklubi. Klubin jäsenmäärä vaihteli 100–200 hengen välillä. Esimerkiksi vuonna  
1950 klubilla oli 177 jäsentä. UPM, YP, C16, SA, Virkailijakerhon asiakirjoja.

<sup>327</sup> UPM, YP, C16, SA, Virkailijakerhon asiakirjoja, Valkiakosken Virkamiesklubin sään-  
nöt, Hämeen Kirjapaino Oy., Tampere; UPM, YP, C16, SA, Virkailijakerhon asiakirjo-  
ja, Valkeakosken Virkailijakerhon säännöt, Valkeakosken Kirjapaino Osakeyhtiö  
1969.

<sup>328</sup> UPM, YP, C16, SA, Virkailijakerhon asiakirjoja, Virkamieskerhojen hoito.

<sup>329</sup> Esim. UPM, YP, C16, SA, Virkailijakerhon asiakirjoja, Kerhotaksat 1.3.1950.

<sup>330</sup> UPM, YP, C16, SA, Virkailijakerhon asiakirjoja, Valkeakosken Virkailijakerhon toi-  
mintakertomus v 1950.

<sup>331</sup> UPM, YP, C9, KV, Koulutuspäälliköiden kokous Myllykoskella 1.-2.9.1948, 2§.

<sup>332</sup> UPM, YP, C6, Sosiaaliasiat, omat kiertokirjeet, Kiertokirje no 13/52, TWI-  
työnihmisudekurssit, Valkeakoski 1.3.1952.

<sup>333</sup> Esim. Kalkkivuori-yhtiö koulutti insinöörejä ja työnjohtajia. Kettunen 2002, s. 328.

le tai konttoripäällikölle, jos he poistuivat työpaikaltaan. Kortistoon liitettiin tieto lähtö- ja paluuajasta, määränpäästä, matkan tarkoituksesta ja yhteystiedoista.<sup>334</sup> Yhtiön johto saattoi tarvita nopeasti virkailijaa käyttöönsä ja heidän poissaolonsa saattoi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa taloudellisia tappioita. Toisaalta kontrollilla osoitettiin yhtiön johdon pitävän virkailijat tiukan valvonnan alla. Korkeinta palkkaa ansaitsevat saivat vapauksia liikkumisessa, mutta heidän tuli olla koko ajan yhtiön käytettävissä.

Juuso Waldenin johtamistavasta kuuluisaksi muodostui sunnuntainen kiertoaajelu Waldenin valkoisella Land Roverilla. Sunnuntaisin kello kymmeneltä lähdettiin kiertämään Lotilan maatilaa sekä puutarhaa, Lotilan ammattikoulua, rakennustyömaita ja tehtaita. Paikalle veloitettiin ammattikoulun rehtori, puutarhuri, sosiaalijohtaja, kiinteistöpuolen johtaja sekä tarpeen mukaan tiedotuspäällikkö ja tehtaiden teknisiä johtajia. Juuso Waldenin näkökulmasta näissä tapaamisissa tehtiin merkittäviä päätöksiä, joita arkena ei ennätetty tehdä. Virkailijoilta tilaisuus vei ainoan vapaapäivän, mikä vaikeutti perhe-elämää.<sup>335</sup> Juuso Waldenin legenda päättyi Matti Kassilan elokuvaan *Meiltähän tämä käy* vuonna 1973. Elokuvasa seurattiin tukkijätkä Suhosen työnhakua metsäteollisuudesta. Hän tutustui tehtaanjohtaja Wällenbergiin, joka toimi Juuso Waldenin esimerkin mukaisesti kierrättäen virkailijoita ympäri tehdasaluetta, omakotitaloalueita ja jalkapallokenttiä valkoisella maastoautollaan.<sup>336</sup>

Virkailijat halusivat usein selkeyttä yhtiön johtamiskulttuuriin. Vuonna 1954 havaittiin, että *”osittain eri johtoportaitten taholta tuleva määräys- ja käskyvalta ei toisinaan ole ollut aiheuttamatta ristiriitaisuuksia, käskyjen antoa ja niiden peruutuksia toimintakentällä. Täsmennetty ja kirjoitettuun muotoon laadittu työohje poistaisi tuon itse asiassa varsin vähämerkityksellisen haitan.”*<sup>337</sup> Valkeakosken sosiaalitoimihenkilöt toistivat huolensa vuonna 1965: *”Olemme havaitsevinamme sellaisia organisatorisia puutteita, joista koostuu osa haittatekijöistä. Esimies- ja käskyvalta-, samoin kuin alaisuussuhteet eivät ole täysin selviä sosiaalitoimihenkilöille.”*<sup>338</sup> Juuso Waldenilta pyydettiin toimenpiteitä kohteliaasti. Selkeän ja uloskirjoitetun organisaatiokaavion puute aiheutti jatkuvia epäselvyyksiä tehtailla.

Juuso Waldenin aikakauden päättymistä seurasi raju uudistustoiminta. Paperituotteella tehtiin vuonna 1969 organisaatioselvitys, jossa määriteltiin jokaisen virkailijan ja työnjohtajan asema, vastuualueet ja tehtävät organisaatiossa. Tehtaan johtaja vastasi tehtaan kaikesta toiminnasta yhtiön toimitusjohtajalle, johtokunnalle ja hallintoelimille sekä toteutti näiden päätöksiä. Hänen alapuolellaan toimi tekninen johtaja. Hän vastasi tehtaan hallinnosta ja teknisestä johtamisesta sekä henkilöstöstä, tiedotuksesta, järjestyksenpidosta, tuotekehitte-

<sup>334</sup> UPM, YP, C6, Sosiaaliasiat, omat kiertokirjeet, Kiertokirje no 70/49, Arvoisa YPW:n virkailija, Valkeakoski 31.12.1949.

<sup>335</sup> Klemola 1970, s. 116–117; Sirén 2007, s. 103–105.

<sup>336</sup> Lisää elokuvasta *Meiltähän tämä käy* 1973: <http://www.elonet.fi/title/ek2ixc/> Lähde luettu 6.11.2012.

<sup>337</sup> UPM, YP, C6, TK, Kertomus Valkeakosken sosiaalisista asioista ajalta 1.1.–31.12.1954, I.

<sup>338</sup> UPM, YP, C6, KV, PM, Sosiaaliasioiden hoidosta, asiakokonaisuudesta ja tehtävistä yleensä sekä erikoisesti tulokselliseen hoitoon liittyvistä haittatekijöistä ja niiden eliminomiseksi ehdotettavista toimenpiteistä yhtiön Valkeakosken tehtailla 15.9.1965.



lystä ja laaduntarkkailusta. Hänen alaisenaan toimi tekninen apulaisjohtaja, joka vastasi koneista, tehdassuunnittelusta, tuotekehittelystä ja suhdetoiminnasta. Heidän alapuolellaan olivat osastoinsinöörit, jotka vastasivat omien osastojensa tuotannosta ja tuotannon kehittämisestä sekä henkilöstöstä.<sup>339</sup> Vastuualueiden kirjalliseen määrittelyyn tuli tarve Juuso Waldenin jättäytyessä pois yhtiön johdosta. Valtaa alettiin jakaa, sillä tehtaiden tuli varmistaa toiminnan sujuvuus uuden toimitusjohtajan astuessa tehtävänsä.

Kirjanpitopäällikkö Seppo Toivosen mukaan yksikön johtajat eivät saaneet Juuso Waldenin aikana kokonaisvaltaisia tietoja yhtiön tilasta. Tätä tietoa eivät saaneet edes johtokunnan jäsenet. Vanhojen tilinpitotapojen vuoksi yhtiön todellisesta tilasta ei saanut kokonaiskuvaa edes vuosikertomuksien avulla. Yhtiön johdossa nähtiin tärkeimpänä mahdollisimman suuren paperimäärän valmistaminen kuin paras mahdollinen tulos. Tonnimäärät menivät parhaan tuoton edelle.<sup>340</sup> Juuso Waldenille tuotantomääristä tuli pakkomielle. Hän halusi kertoa lehtien palstoilla ja vuosikertomuksissa uusista tuotantoennätyksistä.<sup>341</sup> Juuso Walden ei pelännyt liikatuotannon syntymistä, vaan uskoi paperimarkkinoiden jatkuvaan kasvuun, koska näin oli tapahtunut läpi 1900-luvun<sup>342</sup>.

Emil Walden kuvasi Juuso Waldenia tietoiseksi riskinottajaksi, joka halusi kunnostautua johtajana, osasi myyntityön ja ylläpiti laajoja suhteita<sup>343</sup>. Diplomi-insinööri Per-Erik Ohls puolestaan kritisoi Juuso Waldenin tapaa johtaa yhtiötä dominoivalla otteella. Juuso Waldenin alapuolella olleet virkamiehet lamaan-tuivat, eivätkä uskaltaneet kritisoida johtajaa. Toisaalta Juuso Waldenin riskinotolla oli positiivisia seurauksia yhtiön tulevaisuudelle.<sup>344</sup> Haastattelujen perusteella kuva päämäärätietoisesta ja itsepäisestä johtajasta vahvistuu. Juuso Walden teki niin kuin parhaaksi näki ja jätti muiden huomiot omaan arvoonsa.

### 3.2 Insinöörit ja virkailijat henkilöstöä johtamassa

Rudolf Waldenin aikana insinöörit ja yhtiön virkailijat kuuluivat isännöitsijän hallitseman hierarkian huipulle. Asema ilmeni arvohierarkiassa tittelin, palkan, työsuhde-etujen ja arvostuksen mukaan. 1920-luvulla Ab Walkiakosken terävin kärki koostui paristakymmenestä pääasiallisesti ruotsin- tai saksankielisestä perheestä. Vieraskielisten insinöörien ja johtajien määrä väheni nopeasti 1930-luvulla ja heidän tilalleen saapui pääasiallisesti suomenkielisiä johtajia.<sup>345</sup> Konttoripäällikkönä ollessaan Juuso Walden havaitsi meneillään olevan muutoksen.

<sup>339</sup> UPM, YP, K, 246. Organisaatiokuvaukset, Organisaatio Paperituote Osakeyhtiö Valkeakoski 31.8.1969.

<sup>340</sup> UPM, YP, B10, Seppo Toivosen haastattelu.

<sup>341</sup> UPM, YP, A6, vuosikertomukset 1940–1969.

<sup>342</sup> Ojala, Lamberg, Ahola & Melander 2006, s. 257–286.

<sup>343</sup> UPM, YP, B10, Emil Waldenin haastattelu 19.9.1985.

<sup>344</sup> Esim. riskinotto Kaipolan rakentamisen suhteen. UPM, YP, B10, Per-Erik Ohlsin haastattelu 19.6.1996.

<sup>345</sup> Vuorinen 1995, s. 10.

Esimerkiksi virkailijoiden rouvien kutsuilla puhuttiin 1930-luvun alussa ruotsia, mutta Tellervon Waldenin ja muiden suomenkielisten myötä kieli muuttui suomeksi.<sup>346</sup> Sama ilmiö tapahtui Ab Walkiakosken arkistomateriaalin vaihtuessa suomenkieliseksi 1930-luvun alussa. Ylemmän sosiaalisen luokan vieraskielisyys suhteessa työväestöön piti yllä raja-aitaa, jonka osittaista murtumista edesauttoi siirtyminen puhekielessä suomeen<sup>347</sup>. Rudolf Walden rakensi itse näistä Suomea, joten hän päätti ”suomalaistaa” omat tehdasyhteisönsä.

Insinöörit ja yhtiön virkailijat muodostivat Olli Vuorisen mukaan tehdasyhteisön ylimmän luokan. Heidän alapuolelleen asetui toinen sosiaaliryhmä, johon kuuluivat kanavan esimies, nimismies, lääkäri, apteekkari, yhteiskoulun rehtori, meijerin isännöitsijä ja varakkaimmat kauppiaat<sup>348</sup>. Näiden yhteydet kasvoivat 1930-luvulla tapahtuneen tehtaan ”suomalaistumisen” myötä.<sup>349</sup> Yhtiön virkailijoiden asema herätti kateutta työntekijöiden keskuudessa. Virkailijoille annettiin palkan lisäksi ilmainen asunto. Ongelmalliseksi tilanteen teki virkailijoiden näkökulmasta se, että he eivät saaneet taloja itselleen. Työnantaja pystyi siirtämään heidät vaivatta paikkakunnalta toiselle, kuten armeijan upseerit vakinaisessa palveluksessa.

Virkailijat ja insinöörit edustivat työnantajaansa niin työ- kuin vapaa-aikana. Tämän vuoksi heidän julkisia esiintymisiään seurattiin tarkkaan. Poliittista osallistumista ja yhdistystoimintaa valvottiin yhtiön toimesta. Yrityksen asettamat normit heijastuivat virkailijoiden perhe-elämään. Esimerkiksi Kyröskoskella insinöörien perheiden lapsia kiellettiin ankarasti menemästä työväentalolle, minkä johdosta porvarillisten perheiden lapset välttelivät työläislapsia. Lapset kasvoivat luokkatietoisuuteen pienestä pitäen. Tietoisuus kasvoi molemminpuoliseksi, sillä porvariperheiden nuoret ajettiin nopeasti pois työväen urheiluseuran harjoituksista.<sup>350</sup>

Rudolf Walden piti huolta virkailijoiden työmuukavuudesta ja kilpailukykyisestä palkasta. Näitä etuja vastaan hän asetti käytännön johtajille suuren vastuun. Waldenin mukaan ”vaaditaan johtajilta, paitsi hyvää sydäntä, myös kylmää päätä, sillä se on varma, että, jos jälkimmäinen vaatimus unohdetaan, silloin siitä joutuvat kärsimään ei vaan osakkeenomistajat vaan ennen kaikkea työläiset.”<sup>351</sup> Johtajien tuli osata tasapainotella työntekijöiden kanssa. Heitä tuli kohdella hyvin ja oikeudenmukaisesti, mutta samaan aikaan tuli tehdä hankalia ja epämieluisia päätöksiä, kuten erottamiset ja palkanalennukset. Rudolf Walden tarvitsi keski-johtoon ammattitaitoisia miehiä, jotka pystyivät toimimaan aina tehtaan vaatimalla tavalla. Tehdaspaternalistisessa järjestelmässä toimiva hierarkia oli kaikki kaikessa. Hierarkia korostui yhteisöissä, joissa alainen ja esimies olivat läheisessä kontaktissa keskenään. Esimerkiksi Lars Edgrenin mukaan mestarin valta suhteessa kisälliin oli 1800-luvun Ruotsissa voimakkaimmillaan silloin, kun alainen asui hänen luonaan. Tällöin heidän välilleen syntyi isän ja pojan suh-

<sup>346</sup> MVA, M, D240, Ä55, Tellervo Waldenin haastattelu 12.11.1981.

<sup>347</sup> Siltala 1999, s. 120–124.

<sup>348</sup> Vrt. taulukko 3.

<sup>349</sup> Vuorinen 1995, s. 10.

<sup>350</sup> Leminen 1996, s. 173–174.

<sup>351</sup> MVA, KV, Rakas Juuso, Elokuun 8 p:nä 1933.

teen kaltainen voimakas side.<sup>352</sup> Mestarin valta ylettyi suureen osaan kisällin elämästä. Niin ikään Valkeakosken tehdasyhteisössä tehdaspaternalistinen valta, vaikkei niin läheinen kuin käsityöläisyhteisössä, ulottui työntekijöiden jokapäiväiseen elämään. Yhtiö piti yllä vahvaa arvohierarkiaa, jolloin kaikki tiedostivat valta- ja käskysuhteet.

Virkailijat ja insinöörit valittiin tehtäviinsä teknisen ammattitaidon ja koulutuksen perusteella. Korkeaan asemaan pääsi myös yhtiön omistus- tai perhesuhteiden avulla. Waldenin suvun edustajat täyttivät useita virkailijapaikkoja. Osalla virkailijoista ei ollut koulutuksen mukanaan tuomaa johtamistaitoa tai auktoriteettia. Tästä seurasi ongelmia insinöörien, virkailijoiden ja työntekijöiden välille. Vielä kun huomioidaan ylemmän ja alemman luokan ideologinen sekä maailmankatsomuksellinen erilaisuus, ei ole ihme, että yhteentörmäyksiä tapahtui tehtaiden arjessa. Osa insinööreistä ja virkailijoista ansaitsi oman auktoriteettiasemansa ajan myötä. Ne, jotka eivät menestyneet henkilöstöjohtajina, saivat tyytyä työnjohtajien apuun. He tulivat insinöörien ja virkailijoiden alapuolelle johtamaan työntekijöitä. Ne virkailijat, jotka halusivat välttää yhteyksiä työntekijöihin, siirsivät vastuun johtamisesta työnjohtajalle.

Virkailijoiden ja insinöörien palkankorotukset ajoitettiin työntekijöiden palkkojen noston yhteyteen. Yhtiön virkailijat vertailivat eri tehtaiden maksamia palkkoja isännöitsijöiden kokousten yhteydessä. Niin ikään muiden yhtiöiden välisissä tapaamisissa keskusteltiin palkkatasosta. Virkailijoiden henkilökohtaiset palkankorotukset hyväksyttiin hallituksessa ja myöhemmin johtokunnassa. Teknisten liitolla oli Valkeakoskella oma paikallisjärjestönsä, mutta se ei puuttunut edunvalvontaan ennen vuotta 1969. Tällöin se vaati palkkojen yksinkertaistamista ja korjausta ylityökäytäntöön. Konttorihenkilökunnalla ei ollut järjestötoimintaa Waldenien aikakaudella. Tähän vaikutti Toivo Nordbergin mukaan työnantajan tulkinta konttorin työntekijöiden erityisestä suhteesta työnantajaan. Jokaisen tehtävä muodostui omaksi erityiseksi osa-alueekseen. Waldenien mukaan työnantajalla tuli olla yksilöllinen mahdollisuus sopia työehdoista. Yhtyneet Paperitehtaat ei suostunut Puunjalostusteollisuuden työnantajaliiton tekemään konttorihenkilökunnan yleissopimukseen.<sup>353</sup> Juuso Walden itse perusteli toimenpidettä sillä, että *"eihän herroille sovi kuin henkilökohtaiset sopimukset. Kukapa työnantaja haluaisi, että ulkopuoliset voimat tulisivat tänne selvittelemään meidän omia asioitamme. Liittojen tuomarit ja sihteeri rupeaisivat kuljeksi-maan käytävillä"*<sup>354</sup>. Henkilökohtainen sopiminen vahvisti virkailijoiden kuulumista työnantajan leiriin.

Juuso Walden suhtautui vaativasti keskitason johtajiin. Hän oletti alaisiltaan Englannissa oppimiaan käytöstapoja sekä siistiä pukeutumista. Hänen kerrottiin huomauttaneen, jos virkailija käytti vääränvärisiä tai pukuun sopimattomia kenkiä. Walden osoitti alaisille heidän paikkansa yhtiössä monella tavalla. Erityisen raskaiksi muodostuivat pitkään venyneet illanistujaiset. Alkoholin vaikutuksen alaisena Juuso Walden "koulutti" johtajia. Esimerkiksi yhden il-

<sup>352</sup> Edgren 1987, s. 29.

<sup>353</sup> Nordberg 1998, s. 332–333.

<sup>354</sup> Klemola 1970, s. 100.

lanistujaisten jälkeen Juuso Walden kokosi aamuyöstä kaikki seurassaan olleet virkailijat kävelylenkille ympäri Valkeakoskea. Hänen käskyjään noudatettiin kirjaimellisesti. Toisena aamuna kaikki pääkonttorin parkkiruudut täyttyivät nuorten johtajien autoista. Tästä kiivastuneena Juuso Walden käski tyhjennytää koko pihan viidessä minuutissa. Käskyn seurauksena pihaan jäi loppupäiväksi vain hänen Land Roverinsa.<sup>355</sup> Virkailijoiden tuli olla aina yhtiön käytettävissä. Erään tarinan mukaan sosiaalipäällikön lähdettyä lauantaina perheensä kanssa Valkeakoskelta kohti Jämsää, oli 20 kilometrin matkanteon jälkeen perään tullut poliisiauto hälytysajossa. Poliisit määräisivät auton pysähtymään ja käskivät sosiaalipäällikön palaamaan Valkeakoskelle kokoukseen. Sosiaalipäällikkö palasi Juuso Waldenin luokse ja esitteli asiansa muutamassa minuutissa ja lähti uudelleen matkaan.<sup>356</sup> Waldenin kerrottiin olleen harmissaan virkailijoiden auto- ja huvilainnostuksesta, koska nämä pääsivät hänen tavoittamattomiinsa liian helposti. Usein virkailijoita haettiin Valkeakosken kodeistaan Waldenin luokse. Onkin ymmärrettävää, että virkailijat eivät halunneet mökeilleen puhelinlinjoja, joita yhtiö heille tarjosi.<sup>357</sup> Pääkonttorilla työskennelleet virkailijat saivat Ari Sirénin mukaan olla aina valmiina Waldenin tarkastuksiin. Kun hän arvaamatta aukaisi työhuoneen oven, kaikki huoneessa olleet lopettivat työnteon, keskeyttivät puhelunsa ja nousivat seisomaan.<sup>358</sup> Tämänkaltaiset kansantarinat kuvaavat omalla tavallaan Juuso Waldenin tehdaspaternalistista tapaa suhtautua alaisiinsa.

Virkailijoiden ja insinöörien tuli osallistua vapaa-aikanaan yhtiön järjestämään sosiaaliseen toimintaan, vaikkei se aina olisi ollut mielekästä. Toisia osallistumiseen ajoi virkavelvollisuus tai heidän kokemansa vastuuntuntoisuus. Osallistumiseen vaikutti korkeimman johdon painostus. Juuso Waldenin aikana yhtiön järjestämissä tilaisuuksissa kerättiin nimilistoja. Virkailijat, jotka osallistuivat harvakseltaan tilaisuuksiin, joutuivat selvittämään poissaolonsa Waldenille. Järjestelmä punnitsi virkailijoiden rohkeutta ja omaa auktoriteettia. Harva virkailija uskalsi kertoa Juuso Waldenille omat ajatuksensa turhiksi katsomistaan tilaisuuksista. Valtavirrasta poikenneet virkailijat ansaitsivat tosin Waldenin arvostuksen. Muun muassa pääkonttorin lakimies Sakari Lehto uskalsi erottua joukosta. Hän ilmoitti Juuso Waldenille, ettei häntä kiinnostunut jalkapallo. Walden arvosti suoraselkäisyyttä ja hyväksyi Lehdon puuttumisen katsomosta.<sup>359</sup> Muiden virkailijoiden kohdalla jalkapallon seuraaminen pysyi pakkona.

<sup>355</sup> UPM, YP, D3, Juuso lähtee - tässä tulee manttelinperijä, Helsingin Sanomat 14.9.1969.

<sup>356</sup> Klemola 1970, s. 25.

<sup>357</sup> Klemola 1970, s. 103.

<sup>358</sup> Sirén 2007, s. 49.

<sup>359</sup> Klemola 1970, s. 112-113; Nordberg 1998, s. 349.



KUVA 6 Yhtiön johto jalkapalloa seuraamassa Juuso Waldenin johdolla. Tehtaankentän katsomossa vasemmalta katsoen Leo Toikka, Sulo Kolkka, Antero Nyman, T.A. Ekholm, Juuso Walden, Irja Toikka ja Samuel Krogius. Lähde: JW, VA, Henkilökuvat.

Juuso Walden osoitti vaatimuksensa ja vihansa usein suoraan virkailijoille Gustaf Adolf Serlachiuksen tapaan<sup>360</sup>. Jos Walden havaitsi tehtailla puutteita tai virheitä, syyllinen etsittiin. Yleensä hän otti puhutteluun vastaavan esimiehen ja ripitti häntä asiasta. Tarinoiden mukaan haukkuminen tapahtui työntekijöiden läsnä ollessa.<sup>361</sup> Tämänkaltaiset toimenpiteet levisivät kulovalkean tavoin työntekijöiden keskuudessa. Ne heikensivät haukutun esimiehen auktoriteettia ja arvostusta. Walden puolestaan sai työntekijöiden keskuudessa reilun ja suoraselkäisen johtajan maineen.

Yhtiön virkailijoiden nimikkeistö oli aina 1960-luvun puoliväliin asti niukka. Virkailijoita puhuteltiin oppiarvon ja sen puuttuessa sotilasarvon mukaan. Johtaja- ja varajohtaja-nimikkeitä alettiin jakaa vasta vuodesta 1964 lähtien. Osa virkailijoista esiintyi aina asiakirjoissa pelkällä sukunimellä.<sup>362</sup> Johtavassa asemassa olleiden suhteellinen määrä pysyi vielä 1940- ja 1950-luvuilla niin pienenä, että johto tunsu henkilökohtaisesti jokaisen virkailijan ja tiesi heidän tehtävänsä yhtiössä. Heille ei tarvinnut antaa asemasta kertovia nimikkeitä ennen kuin yhtiö laajeni liian suureksi. Paine nimikkeiden käyttämiseen saattoi tulla ulkopuolelta. Nimikkeiden yhdenmukaistaminen muiden yhtiöiden kanssa helpotti yhtiöiden välistä kanssakäymistä.

Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus olivat toimihenkilöiden keskuudessa vahvoja. Yliopisto-opiskelijoiden tutkimus Yhtyneillä Paperitehtailla vuonna

<sup>360</sup> Keskisarja 2010, s. 161.

<sup>361</sup> Klemola 1970, s. 58.

<sup>362</sup> Esim. UPM, YP, A6, Johtokunta, 5.5.1964; UPM, YP, A6, Johtokunta, 27.12.1964.

1967 keskittyi yhteistoiminnan yleisyyteen kaikkien toimihenkilöiden keskuudessa. Yhtiön valkeakoskelaisista toimihenkilöistä 34 % totesi suurimman osan parhaista ystävistään olevan työtovereita, 50 % vietti edellisellä viikolla vapaa-aikaa työtoverinsa kanssa ja 49 % kävi usein kylässä työtovereidensa luona. Prosenttiluvut kohosivat kaksinkertaisiksi verrattuna Säteri Osakeyhtiön lukuihin.<sup>363</sup> Tutkimuksen tulokset vahvistavat kuvaa yhtiön tavasta pitää toimihenkilöt tiiviissä yhteistyössä keskenään. Kerhotoiminta ja virkailijoiden omat tilat näkyivät tuloksissa.

Juuso Waldenista kehkeytyi ajan myötä arvostettu sekä pelätty henkilö yhtiön virkailijoiden keskuudessa. Uuden virkailijan tullessa taloon, vanhat virkailijat pelottelivat Waldenilla ja antoivat ohjeita, joiden avulla uusi tulokas saattoi lähestyä tätä. Virkailijoiden keskuudessa tiedettiin, mistä asioista Waldenin kanssa saattoi puhua ja mistä ei. Erityisen hankalaksi tilanne muuttui 1960-luvun lopulla. Waldenin kerrottiin olevan vähäpuheinen ja hänen puheensa oli epäselvää. Pertti Klemolan mukaan Juuso Waldenin lähimmät virkailijat joutuivat usein miettimään, mitä Walden käski heidän tehdä, koska kukaan ei uskaltanut kysyä.<sup>364</sup> Tämä hankaloitti yhtiön kehitystä ja virkailijoiden luottamusta ylimmän johdon kykyihin. Juuso Walden syrjäyttäminen merkitsi virkailijoiden aseman radikaalia uudistumista.

### 3.3 Työnjohtajan vaikea asema

Yhtiön ylin johto ei voinut henkilökohtaisesti johtaa työntekijöitä, joten tehtävää hoitamaan palkattiin työnjohtajia. Valkeakoskella oli ollut tavallisiin työntekijöihin verrattaessa korkeammassa asemassa olevia etumiehiä, eli mestareita ja työnjohtajia jo 1800-luvun lopulta lähtien. Työnjohtajien kautta kulki tieto yhtiön johdon käskyistä, ohjeista ja tavoitteista. He olivat läsnä tavallisen työntekijän arjessa ja työssä. Tämän vuoksi työnjohtajat tuli pitää lojaaleina yhtiölle.

Suurin osa työnjohtajista kohosi asemaansa tavallisten työntekijöiden keskuudesta, joten heidän ammattitaitonsa joutui usein kriittisen tarkastelun kohteeksi. Työnjohdon ongelmat havaittiin varhain tieteellisessä tutkimuksessa. Frederick Taylor esitti suurimmaksi ongelmaksi sen, ettei työnjohtajilla ollut käsitystä, kuinka paljon eri työtehtäviin kului aikaa. Tämän seurauksena työnjohtajat eivät tienneet työn todellisesta tuottavuudesta. Työntekijät saattoivat hidastaa tarkoituksella työtahtiaan. Nopeammin tehtäessä lisätöiden määrä saattoi kasvaa ahkeran työntekijän kohdalla eikä lisätyöstä maksettu palkallisää.<sup>365</sup> Amerikkalaisen käsityksen mukaan työnjohtajien tuli motivoitava alaisensa parhaaseen mahdolliseen tulokseen ja tehokkuuteen.

J. E. Airola kuvasi työnjohtajien asemaa vaativaksi. Työnjohtajaa kohtaan luotiin monia paineita. Ylhäällä odotettiin tuloksia ja alhaalla työntekijät halu-

<sup>363</sup> Haavio-Mannila & Stolte-Heiskanen 1969, s. 48.

<sup>364</sup> Klemola 1970, s. 111-112.

<sup>365</sup> Seeck 2008, s. 52-53.

sivat, ettei työnjohtaja riistäisi heitä liikaa. Airola kuvasi tilannetta kahden tulen välissä olemiseksi.<sup>366</sup> Peter Druckerin mukaan työnjohtajilta vaadittiin perinteisten koneiden hallinnan sekä osaston työn ja työntekijöiden tuntemuksen lisäksi organisaation, tekniikan ja liikkeenjohdon osaamista. Esimerkiksi Yhdysvalloissa vaadittiin 1950-luvulla työnjohtajalta erään yhtiön ohjesäännön mukaan 750 eri asian osaamista. Tämä lista ei pitänyt sisällään mitään työnjohtajan työhön tai osastoon liittyvää. Ne kun oletettiin hänen osaavan ilman mainintaakin.<sup>367</sup>

Suomen Puunjalostusteollisuuden Työnantajaliitto lähetti vuonna 1928 jäsenkirjeen, jossa tehtaita vaadittiin varmistamaan, että mestarit, työnjohtajat ja koneenhoitajat olisivat poliittisesti luotettavia. Kaikki epäluotettavat tuli erottaa ja jäljelle jääneiden luotettavien miesten työsuhteet tuli yksilöllistää. Työnjohtajat päätettiin sitouttaa yhtiöihin asunto-, palkkaus- ja lomaetujen kohentamisella.<sup>368</sup> Jäsenkirje aiheutti toimia Valkeakoskella. Uusia vuosisopimuksia tehtäessä vuonna 1929 päätettiin päästä eroon kaikista epäluotettavista mestareista. Muille luotettaville mestareille annettiin lisää etuja uskollisuutta vastaan.<sup>369</sup> Esimerkiksi työnjohtajille annettiin paremman palkan lisäksi pidempi palkallinen loma-aika<sup>370</sup>.

Työnjohtajan asemasta kirjoitettiin 1920- ja 1930-luvuilla useita ohjesääntöjä<sup>371</sup> ja tutkimuksia<sup>372</sup>. Työnjohtajan piti vastata johdon asettamiin tavoitteisiin ja vaatimuksiin sekä työntekijöiden pelkoon tehtaan harjoittamasta riistosta. Kyetäkseen onnistumaan johtamisessa, täytyi työnjohtajan tuntea työtehtävät ja niiden toteuttaminen. Työnjohtajalta vaadittiin kurin ja järjestyksen ylläpitoa. J. E. Airoalan mukaan työnjohtajan tuli ennen kaikkea näyttää esimerkkiä sääntöjen ja ohjeiden noudattamisessa<sup>373</sup>. Työnjohtajan asema ei muodostunut helpoksi. Paavo Kolin haastattelema työntekijä totesi työnjohtajan tehtävän vaikeaksi, sillä *”isot herra haukkuu ylhäältä ja me jätkät alhaalta päin”*<sup>374</sup>. Työnjohtajalta vaadittiin ihmisten johtamisen taitoja enemmän kuin teknistä osaamista. Heikki Huhtamäki vertasi 1930-luvulla työnjohtajaa armeijan väepeliin, jonka tuli samanaikaisesti olla tiukka kurinpitäjä ja luotettava miesten lähin toveri.<sup>375</sup>

Työnjohtajat kantoivat vastuuta tapaturmavalistuksessa. Muun muassa Työn Ääressä kertoi, että *”työnjohtajan ja vanhan työntekijän on neuvottava vastatullutta ja työhön tottumaton, että hänen on työtänsä tehtävä mitä suurimmalla varovaisuudella ja osoitettava hänelle ne vaarat, jotka ovat havaittavissa”*<sup>376</sup>. Yhtiön johto halusi artikkelilla muistuttaa työnjohtajan vastuuta uusien työntekijöiden kasvatuk-

<sup>366</sup> Airola 1926, s. 151.

<sup>367</sup> Drucker 1954, s. 224-226.

<sup>368</sup> UPM, ABW, Träförädlingsindustriernas i Finland Arbetsgivareförbund. Cirkulär n:o 24, 13.12.1928; Kettunen 2001b, s. 71.

<sup>369</sup> UPM, YP, C6, Sosiaaliasioiden kokous 4.1.1929.

<sup>370</sup> Vuonna 1929 mestarien lomien pituus oli kahdesta kolmeen viikkoa. ABW, D2, Mestarien, esimiesten ja paperikoneenhoitajien kesälomat 15.2.1929.

<sup>371</sup> Esim. Rakennustaito 1939.

<sup>372</sup> Airola 1926, s. 151; Koli 1955, s. 98.

<sup>373</sup> Airola 1926, s. 151-153.

<sup>374</sup> Koli 1955, s. 99.

<sup>375</sup> Teräs 1992, s. 270.

<sup>376</sup> Tapaturma ja sen ehkäiseminen, TÄ 2, 1934, s. 17.

sessä. Osavastuu siirrettiin vanhemmille työntekijöille yhteisöllisen kontrollin nimissä. Ihanteena oli osasto, jossa kaikki valvoivat ja auttoivat toisiaan.

Insinööri Onni Backman laati vuonna 1935 vuoromestareille kovasanaisen ilmoituksen. Siinä heitä kehoitettiin tekemään työnsä kunnolla. Vaikka mestareille maksettiin ylimääräisiä palkkioita, tulos pysyi erittäin huonona. Kemikaa-leja päästettiin hukkaan, huoltotöitä ei tehty ja siivoaminen laiminlyötiin. Backman vahvisti vaatimuksiaan uhkauksella: *”Katsokaa ja vaatikaa, etteivät vuoronne työläiset makaile tai istuskele työmaalla, sillä muuten olen pakotettu ryhtymään keinoihin, jotka tehoavat. Työläisille on aina järjestettävä töitä.”*<sup>377</sup> Työnjohtaja joutui kantamaan vastuun, jos hänen alaisensa eivät toimineet niin kuin piti. Yhtä hyvin insinööri joutui isännöitsijän ja tehtaan johtajan hampaisiin, jos hänen osastollaan ilmeni ongelmia.

Kari Teräksen mukaan työnjohtajan tehtävä tiivistyi tilan ja ajankäytön valvontaan. Työnjohtaja pystyi viime kädessä tarkkailemaan työntekijöiden toimintaa työpisteillä. Hän hallitsi tehtaan alinta tasoa samalla pitäen huolen siitä, ettei työntekijöille kehittynyt mahdollisuutta tilan hallintaan. Suora kontrolli asetti rajat työntekijöiden mahdollisuuksille luistaa työtehtävistä. Tämän lisäksi työnjohtajat vastasivat raaka-aineiden riittävydestä ja uusien työntekijöiden palkkauksesta.<sup>378</sup>

Työntekijät suhtautuivat varauksellisesti heidän keskuudestaan työnjohtajiksi nousseisiin. Näille kertyi ennen esimiesasemaa tietoa työntekijöistä ja heidän tavoistaan. Uusi esimies saattoi vuotaa tietonsa tehtaan johdolle. Yhtiö hyötyi siitä, että työntekijöiden keskuudesta nostetuilla työnjohtajilla oli omakoh-taista kokemusta työpisteiden epäkohdista kuten puutteista ja hidasteista. Näil-lä tiedoilla kyettiin kitkemään pois ylimääräinen vapaa-aika ja laiskottelu. Ky-röskoskea tutkinut Pia Leminen havaitsi, että usea työläistaustasta ylempään asemaan noussut mestari tai ammattitaitoinen työntekijä piti itseään edelleen työläisenä. Tämän vuoksi osa väliportaan esimiehistä jatkoi työväen toimintaan osallistumista.<sup>379</sup> Tällä eleellä he osoittivat olevansa yhä osa työväkeä. Jättäytyminen työväenliikkeen ulkopuolelle merkitsi vastakkainasettelun vahvistumista työssä. Toisaalta työläistaustaisen työnjohtajan sopeutuminen johtajien seuraan muodostui vaikeaksi.

Työnjohtamisen ongelmaksi havaittiin 1920-luvulla koulutuksen puute. Työläistaustaisilla työnjohtajilla ei useinkaan ollut alan koulutusta. Vuonna 1929 tehdyn laajan selvityksen mukaan puolet suomalaisen teollisuuden työnjohtajista ja mestareista oli vain kansakoulun käyneitä tai vailla koulutusta. Ammattikoulutus löytyi runsaalta 40 % työnjohtajista. Tuolloin levinneet ajatukset työn rationalisoinnista ja työrauhasta sopivat yhteen työnjohtajien koulutuksen kanssa. Suomessa toimintaa lähdettiin kehittämään työnantajajärjestöjen kontrolloimana. Tavoitteeksi päätettiin asettaa luotettavan työntekijän ja ennen kaikkea luotettavan työnjohtajan luominen. Työnjohtajille tarjottiin tietoa pedagogiikasta, kansantaloudesta ja psykologiasta. Ensimmäiset kurssit aloitettiin

<sup>377</sup> UPM, YP, C3, KV, Loma-asiat, Vuoromestarit, Valkeakoskella 2.6.1935.

<sup>378</sup> Teräs 2001, s. 108–109.

<sup>379</sup> Leminen 1996, s. 169.



vuonna 1927 konepajojen ja 1929 puunjalostusteollisuuden puolella.<sup>380</sup> Rudolf Walden päätti perustaa työnjohtajille oman kerhon yhteistyötä ja tiedonsiirtoa kehittämään 1920-luvun lopulla<sup>381</sup>. Armeijan mallin mukaan esimiehet jaettiin virkailijoihin eli upseereihin ja työnjohtajiin eli aliupseereihin, joilla oli omat kerhonsa.

Sotaväsymys näkyi Paperituotteella maaliskuussa 1944. Työnjohtajilta vaadittiin esimerkillisyyttä ja ahkeruutta. Löystynyt kuri nähtiin työnjohdon aiheuttamana ongelmana: *"Kukaan ei pysty ohjaamaan alaisiaan kuria ja järjestystä noudattamaan, jos oma esiintyminen on kielteisenä esimerkkinä."*<sup>382</sup> Ongelmista ei päästy eroon, joten tehtaan johto joutui tekemään velvoittavan kolmiportaisen ohjeistuksen työnjohtajille. Ensinnä heidän tuli huolehtia hyvästä järjestyksestä työpaikalla. Toiseksi alaisia tuli kohdella oikeudenmukaisesti. Kolmanneksi työnjohtajien piti noudattaa työ sääntöjä ja vaatia sitä alaisiltaan.<sup>383</sup> Ohjauksella haluttiin herättää työnjohtajat toimimaan yhtiön edun mukaisesti.

Suomessa työnjohtoa alettiin tutkia kansainvälisten esimerkkien innoittamana. V. A. Niinisen tarkoituksena oli luoda teoreettinen pohja työviihtyvyyden kehittämiseksi ja työnjohtajien sekä työntekijöiden keskinäisten suhteen parantamiselle. 1940-luvulla vaatimukset työnjohtajien ammattitaitoa kohtaan olivat kovemmat kuin aiemmin. Yhteiskunnan demokratisoitumisen myötä työnjohtajan piti olla ammattitaitoinen opettaja, huomaavainen kasvattaja sekä oman alansa ammattimies. Työnjohtajalta vaadittiin lainsäädännön tuntemusta ja psykologista silmää. Niinisen mukaan hyvän työnjohtajan ominaisuuksiin kuuluivat runsastietoisuus, voimakastahtoisuus, empaattisuus, oikeudenmukaisuus, siveellisyys ja taloudellisuus.<sup>384</sup> Sodan jälkeen ajateltiin, että enää pelkällä kurilla ja vahtimisella ei voinut toimia esimiehenä.

Yhtiön johto arvosti työnjohtajien koulutusta. Esimerkiksi vuonna 1946 Valkeakoskella järjestettiin viiden kuukauden ajan viikoittaisia luentoja eri alojen työnjohtajille. Aiheet olivat yleisiä eivätkä keskittyneet vain yhden alan vaatimukseen. Kurssit järjestettiin illalla töiden päätyttyä, joten jokainen joutui luopumaan vapaa-ajastaan. Kurssille ilmoittautui Valkeakosken tehtailta 114 työnjohtajaa ja 27 virkailijaa. Osa kävi vain muutamilla itseään kiinnostavilla luennoilla, minkä seurauksena osallistumisprosentti jäi 60:een. Juuso Walden näki ammattitaitoa kasvattavan toiminnan osoituksena yhteishengestä, jolla sodanjälkeisistä vaikeuksista päästäisiin eroon.<sup>385</sup> Koulutusta ryhdyttiin syventämään ryhmätyönä. Tietomiehen opintokirjeitä hyödynnettiin opiskelua varten perustetuissa kerhoissa. Innostus toimintaa kohtaan kasvoi, sillä vuonna 1948 kerhoihin osallistui 91 % työnjohtajista. Kerhot kokoontuivat jäsenten kodeissa, tehtaan konttoreissa ja työnjohtajakerholla. Kerhoja kokoontui Valkeakoskella

<sup>380</sup> Kettunen 2001b, s. 68–71.

<sup>381</sup> Työn Äärestä kertoi työnjohtajien kerhon syntyhistoriasta 1950-luvulla. Valkeakosken työnjohtajain kerho, TÄ, 1, 1952, s. 10.

<sup>382</sup> UPM, YP, A1, Paperituote Oy, Muistio No 14, Valkeakoski 8.3.1944.

<sup>383</sup> UPM, YP, A1, Paperituote Oy, Muistio No 17, Valkeakoski 11.5.1944.

<sup>384</sup> Niininen 1948, s. 144–147.

<sup>385</sup> UPM, YP, C6, KV, Työjohtajakoulutuksesta, Havaintoja Valkeakosken työnjohtajakursseista, 1946.

yhteensä 24.<sup>386</sup> Walkiakosken koulutusohjelmasta muodostui yhtiön tehokkain 1940-luvun lopulla. Tietomiehen kirjekurssiin kuului mahdollisuus tutkinnon hankkimiseen. Valkeakoskella tutkintoja suoritettiin kevään 1949 aikana 51 ja muilla yhtiön tehdaspaikkakunnilla vain seitsemän.<sup>387</sup> Koko maan mittakaavassa Valkeakosken tehtailla koettu innostus oli vertaansa vailla<sup>388</sup>. Yhtiö sai aikaan syvän kiinnostuksen toimintaa kohtaan. Työnjohtajat kokivat saavansa koulutuksesta sellaisia taitoja, jotka auttoivat heitä työnteossa.

Niininen korosti ammattitaitoisen ja asiantuntevan työnjohtajan merkitystä<sup>389</sup>. Työnjohtajille suunnatun koulutuksen avulla parannettiin työmenetelmiä ja työtehoa. Koulutuksella haluttiin saada aikaan omatoimista harrastuneisuutta, joka vahvistaisi työnjohtajan kiintymystä työhönsä. Tämän tavoitteen saavuttaminen vähensi esimiesten liikkuvuutta.<sup>390</sup> Pauli Kettusen mukaan tieteellisesti osoitetun osaamisen avulla työnjohtajille haettiin vahvistettua asemaa<sup>391</sup>. Ammattitaitoisen työnjohtajan oli helpompi säilyttää auktoriteettinsa kuin ammattitaidottoman.

Onnistunut henkilöstönjohtaminen vaati myös Waldenien kaudella osaamista ja siihen liittyen sujuvaa tiedonvälitystä. Erityisen ongelmallisiksi Valkeakoskella muodostuivat tilanteet, joissa osaston työmenetelmissä tapahtui muutoksia tai parannuksia, joista ei kerrottu etukäteen työnjohtajille.<sup>392</sup> Useissa tapauksissa alaiset saivat tiedon uudistuksista ennen työnjohtajaa. Ongelmaa yritettiin ratkaista tiedotustilaisuuksien avulla. Tällöin kunkin osaston kaikki työnjohtajat kokoontuisivat kuulemaan ajankohtaisista asioista.<sup>393</sup> Lähteistä ei käy ilmi, alettiinko kokoontumisia pitää säännöllisesti. Keskustelu osoittaa, että työnjohtajat halusivat olla ajan tasalla yhtiön toiminnasta.

Valkeakosken tehtailla järjestetyssä mielipidetutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden suhtautumista työnjohtajiin 1940-luvun lopulla. Suurimmaksi ongelmaksi nimettiin suosikkijärjestelmä, joka ei tutkimuksen mukaan ollut enää yhtä voimakas kuin ennen sotia. Tämän lisäksi kiinnitettiin huomiota työnjohtajien epäkohteliaaseen käytökseen. Työnjohtajilta toivottiin tunnustusta työntekijöille. Samalla toivottiin, etteivät nämä jarruttaisi aloitetoiminnassa esitettyjä uudistuksia ja keksintöjä.<sup>394</sup> Niininen oli törmännyt samoihin ongelmiin muilla tehtailla 1940-luvun lopulla. Niinisen mukaan suosikkien muodostuminen oli ihmisille luontaista. Ihmiset työskentelivät mielellään itseään miellyttävien henkilöiden kanssa. Suosikkijärjestelmän syntymisen pystyi estämään

<sup>386</sup> Walkiakoskella 14, Paperituotteella neljä, Valkella kolme ja Jylhävaarassa kolme. UPM, YP, C9, KV, Yhteenveto YPOY:n Valkeakosken tehtaiden työnjohtajien opinto-kerhotoiminnasta syyslukukaudella 1948. Valkeakoski 17.12.1948.

<sup>387</sup> UPM, YP, C9, KV, Koulutuspäälliköiden neuvottelupäivät Myllykoskella 21.9.1949.

<sup>388</sup> Valkeakoski johtaa Yhtyneiden ansiosta työnjohtajien koulutusta koko maassa, VS 3.6.1949.

<sup>389</sup> Niininen 1948, s. 194–196.

<sup>390</sup> UPM, YP, C9, KV, P.M. Työnjohtajien koulutuksesta Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiössä. 28.4.1948.

<sup>391</sup> Kettunen 1994a, s. 222–224.

<sup>392</sup> UPM, YP, C9, KV, Ins. J.V. Kallion P.M. koulutustoimintaan liittyvistä seikoista, Valkeakoski 2.3.1950.

<sup>393</sup> UPM, YP, C9, KV, Koulutuskokouksen 7.6.1950 toteamaa ja päättämää lyhyesti.

<sup>394</sup> UPM, YP, A3, Mielipidetutkimukset, Tutkimus N:o 76/-49, 10.6.1949.

työnjohtaja, joka omasi riittävästi ihmistuntemusta ja joka osasi arvostella asioita asioina. Työnjohtajan tuli toimia maltillisesti, jottei hän tulisi polttaneeksi siltoja ympärillään tai ettei hänen tarvitsisi myöhemmin perua sanomisiaan. Pitkävihaisuus ei ollut hyvän työnjohtajan piirre, vaan asiat tuli selvittää heti ja lopullisesti malttia käyttäen.<sup>395</sup>

Juuso Walden piti tärkeänä vuosittain työnjohtajille ja heidän puolisoilleen järjestettäviä illallisia. Tilaisuuksilla oli aina jokin teema, kuten edellisen vuoden tulos tai saavutettu tuotantoennätys. Valkeakosken tilaisuuksiin velvoitettiin kutsuttavaksi pääkonttorista henkilöt, jotka tapasivat työssään työnjohtajia.<sup>396</sup> Henkilökohtaisten suhteiden solmiminen työn ulkopuolella oli linjassa Juuso Waldenin ihanteiden kanssa.

Työnjohtajien ja insinöörien ammattitaitoa haluttiin pitää yllä. Heille hankittiin muun muassa Taloustieto ry:n toimittamat kirjat *Ulkomaankauppa, Välitön verotus, Elintasomme* sekä *Sosiaalimenot Pohjoismaissa*. Hankinnasta päättäessään johtokunta toivoi, että kirjojen sisällöstä tultaisiin keskustelemaan laajemmassa joukossa.<sup>397</sup> Työnjohtajilta vaadittiin suurempaa ammattitaitoa kuin tavallisilta työntekijöiltä. Tämä näkyi muun muassa aloitetoiminnan säännöissä. Työnjohtajien tekemiä aloitteita piti arvostella ankarammin kuin työntekijöiden aloitteita.<sup>398</sup> Korkeampi asema tehtaan sisäisessä hierarkiassa velvoitti työnjohtajia parempiin tuloksiin kuin tavallista työntekijää.

Työnjohtajille, joilla ei ollut tehtävän vaatimaa muodollista koulutusta, järjestettiin pitkäkestoista koulutusta vuonna 1963. Tämän mahdollisti Valkeakoskella sijainnut tekninen koulu, jonka tilat ja opettajat vapautuivat yhtiön käyttöön kesäaikana. Kurssille kutsutut työnjohtajat joutuivat luopumaan kahdena vuonna kesälomastaan, mutta saivat sitä vastaan ilmaisen opetuksen ja maksuttomat kirjat.<sup>399</sup> Henkilöstölehti ei mainitse sitä, että kurssilaisille myönnettiin viikon ylimääräinen loma osallistumisesta vastaan<sup>400</sup>. Henkilöstölehdessä korostettiin työnjohtajien uhrauksia, jotta heidän saamansa edut eivät aiheuttaisi kateutta työntekijöiden keskuudessa. Yhtyneiden Paperitehtaiden mestarit ja työnjohtajat jaettiin palkkauksessa seitsemään ryhmään (Taulukko 6). Parhaita palkkaa ansaitsivat ryhmään A-B kuuluneet ylimestarit ja osastojen vastuunalaiset työnjohtajat. Ryhmät C-F muodostuivat muista mestareista ja työnjohtajista.<sup>401</sup> Palkan lisäksi työnjohtajat saivat luontaisetuna vapaan asunnon, lämmön ja sähkön<sup>402</sup>.

<sup>395</sup> Niininen 1948, s. 189–194 ja 217–219.

<sup>396</sup> UPM, YP, C6, Sosiaaliasiat, Kirjeenvaihto, Illalliset työnjohtajille rouvineen, Valkeakoski 13.3.1953.

<sup>397</sup> UPM, YP, A6, Johtokunta 7.4.1961, 14§.

<sup>398</sup> UPM, YP, C3, KV, Aloitetoiminta-asiat, Aloitetoiminnan yleiset säännöt, Valkeakoski 3.11.1955.

<sup>399</sup> Työnjohtajien jatkokoulutus alkanut, TÄ, 3, 1963, s. 33; Työnjohtajien jatkokoulutus, TÄ, 3, 1964, s. 21.

<sup>400</sup> UPM, YP, A6, Johtokunta 11.1.1963, 13§.

<sup>401</sup> UPM, YP, A6, Johtokunta, 16.3.1953, 14 §.

<sup>402</sup> UPM, YP, A6, Johtokunta, 18.4.1952, 10§.

TAULUKKO 6 Työnjohtajien palkkauksen hierarkia vuodelta 1961.

Ryhmä A	Johtaa ylityönjohtajana työtä välillisesti alaistensa työnjohtajien esimiehenä. Johtaa yleensä useaa osastoa ja tehtävään kuuluu muita vastuullisia tehtäviä.
Ryhmä B	Johtaa työtä alaisinansa työnjohtajia apuna käyttäen. Työ vaatii suuria vaatimuksia työnjohtoon ja järjestelytaitoon, ammattitaitoon ja kokemukseen nähden.
Ryhmä C	Johtaa vaativaa ammattityötä tai työnjohdollisesti vaativaa työtä ilman alaisia työnjohtajia.
Ryhmä D	Johtaa ammattityötä tai vaihetyötä ilman alaisia työnjohtajia.
Ryhmä E	Johtaa vaihe- tai muuta yksinkertaista työtä ilman alaisia työnjohtajia. Toimii työnjohtajana toisen työnjohtajan alaisena.

Lähde: Työn vaativuuden mukainen palkka. Suomen Työnantajain Keskusliiton ja Suomen Teknillisten Toimihenkilöjärjestöjen Keskusliiton palkkasopimus vuodelta 1961. UPM, YP, C3, KV, Työehtosopimusasioita, Palkkasopimus, Helsinki 23.3.1961; UPM, YP, C3, KV, Työehtosopimusasioita, Työnjohtajien ryhmittely luoteltuihin ryhmiin, ÅH 10.2.1961.

### 3.4 Keskenään eriarvoiset työntekijät

Työntekijöiden liikkumatila yhtiön tehdaspaternalistisessa hierarkiassa oli kapea 1920- ja 1930-luvulla. Heidän kanssaan ei neuvoteltu eikä eriäviä mielipiteitä suvaittu. Rudolf Waldenin mukaan työntekijöiden tuli sisäistää noudatettu arvomaailma, kun he vastaanottivat työn ja palkan. Työntekijät pakotettiin luopumaan useista perusoikeuksistaan, kuten sanan-, poliittisen toiminnan ja järjestötoiminnan vapaudesta. Edellä esitettiin vapauksien rajoitukseen suhtauduttiin työntekijöiden keskuudessa kriittisesti, mutta työpaikan menettämisen uhkaaminen sai useat pysymään maltillisina. Työntekijöiden asemaa rajoittivat edellisten ulkoisten tekijöiden lisäksi varsinaiset työhön kytkeytyvät tekijät. Pauli Kettunen kuvaa näitä tekijöitä aikakaudelle ominaisena tapana jakaa työntekijät luotettaviin ja epäluotettaviin. Luotettava työntekijä ei tärvellyt koneita, ei tuhlanut raaka-aineita, ei joutunut tapaturmiin eikä lakkoillut.<sup>403</sup> Ihanne luotettavasta työntekijästä oli todellisuutta Ab Walkiakoskella. Tuotantoprosessin häiritteijät erotettiin välittömästi.

Työntekijät muodostivat yhteisön alimman ryhmän, jota Olli Vuorinen kuvasi kolmanneksi sosiaaliryhmäksi. Kauppalan tasolla ei Vuorisen mukaan ollut nähtävissä eroavuutta tavallisten työntekijöiden ja ammattimiesten kesken.<sup>404</sup> Vuorinen kuitenkin lisää, että mestarit ja koneenhoitajat muodostivat oman suhteellisen suljetun ryhmänsä<sup>405</sup>. Näin he erottuivat muista työntekijöistä eriarvoisuutensa ja tärkeän asemansa vuoksi. Perinteisesti työntekijöiden keskuudessa arvoasema määräytyi ammatillisen aseman perusteella. Samankal-

<sup>403</sup> Kettunen 1994b, s. 42.

<sup>404</sup> Vuorinen 1995, s. 11.

<sup>405</sup> Vuorinen 1995, s. 10.

tainen työtehtävään perustuva arvojärjestelmä näkyi niin 1600-luvun rautaruukkilaisten keskuudessa<sup>406</sup>, Heikki Wariksen tutkiman Helsingin Pitkäsillan alueella 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa<sup>407</sup> kuin tanskalaisella Breden tekstiiliyrityksellä 1900-luvun alussa<sup>408</sup>. Valkeakoskella merkittävimpiä olivat työntekijät, jotka vastasivat tehtaan jokapäiväisestä toiminnasta kuten koneenkäyttäjät ja korjauspajan ammattilaiset. Korkealle arvostettujen ammattiryhmien sisällä arvostus kasvoi Jussi Koivuniemen mukaan iän ja työvuosien myötä. Seuraaviksi hierarkiassa sijoittuivat vakituiset työntekijät. Heitä seurasivat ulkotyöntekijät ja tilapäistyöntekijät. Hierarkian pohjalle jäivät nuoret työntekijät ja naiset.<sup>409</sup> Tuntipalkkauksen myötä kehittyi tarve työntekijöiden tarkempaan luokitteluun. Samalla palkkaan alkoivat vaikuttaa henkilökohtaiset kyvyt.<sup>410</sup>

Viljo Rasilan mukaan tehdasyhteisöjen läheisyyteen muodostui usein ulkotöistä ansioitaan hankkivaa sekatyöntekijäväestöä. Sekatyöntekijän palkka tehtaan ulkotöissä muodostui kohtalaiseksi, mutta työtarve vaihteli huomattavasti kausittain. Yhteiskunnan arvostuksessa sekatyöntekijät sijoittuivat häntäpäähän.<sup>411</sup> Valkeakoskella ulkotyöntekijöille lisäansioita kertyi 1930-luvulla<sup>412</sup> ja 1950-luvulla tehtaiden uudistustöiden ansiosta. Lisäksi hakkuutyömaat palkkasivat sekatyöläisiä<sup>413</sup>. Heikki Wariksen mukaan teollisuuden konemaisuuden vuoksi ammattitaidottomat sekatyöläiset pääsivät aika ajoin tehtaalle työhön<sup>414</sup>. Supistukset kohdistuivat aina ensimmäisenä heidän työpanokseensa. Sekatyöntekijän toimeentulon epävakaus heijastui suoraan heidän elämäänsä. Ulkotöissä palkkaus määräytyi tehokkuuden mukaan, joten sekatyöläinen pystyi vaikuttamaan omaan palkkaansa.<sup>415</sup>

Työntekijöiden keskinäinen eriarvoisuus herätti aika ajoin kateutta työntekijöiden keskuudessa. Alemmuutta tunteneet työntekijät purnasivat asiasta muun muassa Hämeen Kansassa vuonna 1956: *"Nämäkin herrat (koneenhoitajat) kun ovat jo olevinansa vähän sellaisia parempia ihmisiä joten he kai ajattelevat, että hoitakoon kukin omat työnsä"*.<sup>416</sup> Työntekijät tiesivät eri tehtävien ansioista. Palkkauksen eriarvoistava vaikutus oli omiaan lisäämään kateutta työntekijöiden keskuudessa.

Valkeakosken tehdastyöntekijöiden keskinäisiä suhteita tutkittaessa vuonna 1967 kuva yhteisöllisyydestä mureni. Vain 19 % työntekijöistä omasi hyviä ystäviä työntekijöiden keskuudesta, 13 % vietti vapaa-aikaa jonkun työntekijän seurassa viimeisen viikon aikana ja kymmenen prosenttia kävi usein kylässä toisen työntekijän luona.<sup>417</sup> Työntekijät eivät olleet niin homogeeninen joukko kuin aikakauden vasemmistolaiset ja työnantajat uskoivat. Työntekijät

<sup>406</sup> Vilkuna 1996, s. 45–48.

<sup>407</sup> Waris 1973, s. 112–118.

<sup>408</sup> Nielsen 1994, s. 73.

<sup>409</sup> Koivuniemi 2000, s. 41.

<sup>410</sup> Teräs 2001, s. 119–120.

<sup>411</sup> Rasila 1983, s. 68–69.

<sup>412</sup> Osakeyhtiö Walkiakosken rakennustoiminnasta, VSS 36, 6.9.1934.

<sup>413</sup> Esim. Rajaton määrä hakkuumiehiä, VSS 39, 27.9.1934.

<sup>414</sup> Waris 1973, s. 113.

<sup>415</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneiden Paperitehtaiden isännöitsijöiden kokous 26.8.1936.

<sup>416</sup> UPM, YP, D3, Valkeakosken kulmilta, Hämeen Kansa 24.11.1956.

<sup>417</sup> Haavio-Mannila & Stolte-Heiskanen 1969, s. 48.

eivät leimaantuneet pelkän työn kautta. Yksittäisten työntekijöiden sosiaalinen piiri koostui perheestä, suvusta ja vapaa-ajan ystävistä.



KUVA 7 Verstas- ja korjauspajan työntekijät olivat yhtiön johdon arvostamia. Kuva on 1930-luvulta. Lähde: UPM, VA, MY5, A3586.

### 3.5 Yhtiö uudistuu 1970-luvun alussa

Kemiyhtiön toimitusjohtaja Niilo Hakkarainen siirtyi Yhtyneiden Paperitehtaiden palvelukseen yhtiön rahoittajan, Kansallisosakepankin johtajan Matti Virkkusen pyynnöstä. Virkkunen totesi Hakkaraiselle, että kyseessä tulisi olemaan tuulinen tehtävä. Yhtiö vaati täydellistä remonttia. Hakkarainen aloitti työt syyskuun alussa 1969, Juuso Waldenin toimiessa vielä vuoden loppuun toimitusjohtajana. Niilo Hakkarainen ei päässyt alussa käsiksi yhtiön toimintaan. Ensimmäisenä työpäivänä hän saapui pääkonttorille huomatakseen, että Juuso Walden lähti pitkälle ulkomaanmatkalle eikä jättänyt paljoakaan ohjeita Hakkaraiselle. Kului neljä kuukautta ennen kuin yhtiön toimitusjohtaja vaihtui virallisesti. Juuso Walden tapasi seuraajansa vain muutaman kerran ja keskustelut jäivät Hakkaraisen mukaan mitättömiksi.<sup>418</sup>

Muutoksen aikaansaaminen ei onnistunut hetkessä. Yhtyneillä Paperitehtailta uskottiin vuosikymmeniä, että kyseessä oli maan paras yhtiö. Hakkarainen näki suurimpana ongelmana johtamisen. Keskushallinnosta oli kasvanut liian voimakas. Kaikki asiat kierrätettiin pääkonttorin kautta. Se lamaannutti johtoportaan ja johtajat eivät kyenneet keskittymään ydinalueisiinsa. Hakkarai-

<sup>418</sup> Hakkarainen 1993, s. 65–71.

nen sai yhtiön johdon ymmärtämään muun muassa tietokoneiden hankkimisen merkityksen taloushallinnossa.<sup>419</sup>

Juuso Waldenin aikakauden päättyminen tiesi henkilöstön johtamisen radikaalia muuttumista. Yhtiössä selvennettiin johtosuhteita ja niistä tehtiin läpinäkyviä. Vuoden 1970 vuosikertomuksessa selvennettiin hallinnon vastuuhenkilöitä, linjanmuutoksia ja yhtiön rakennetta. Koulutustoimintaa vahvistettiin, jolloin 1 000 työntekijää pääsi täydennyskoulutukseen ammattiryhmään katsomatta. Näitä tehtäviä hoitamaan palkattiin koulutusjohtaja sekä yksitoista sivutoimista koulutuspäällikköä. Johtamisesta yritettiin tehdä avoimempaa, sillä yhtiön tehtailla alettiin pitää toimitusjohtajan kyselytunteja.<sup>420</sup> Työntekijät saivat kyseenalaistaa johdon tekemiä päätöksiä ja vaatia vastauksia.

Uuden johtamiskulttuurin omaksumisen myötä selkeytettiin tehtaiden asemaa. Uusien tulosyksiköiden itsenäinen asema vahvistettiin vuonna 1971. Sen seurauksena tehtaista tuli itsenäisiä toimijoita, jotka joutuivat taloudelliseen tulosvastuuseen toiminnastaan.<sup>421</sup> Johdon organisaatiomuutoksen myötä entisen hallintoneuvoston ja johtokunnan tilalle tuli kolme johtoelintä: hallintoneuvosto, hallitus ja johtajisto. Uudistusten rinnalla suoritettiin organisaatiotutkimus.<sup>422</sup> Keskushallinnon tehtäväksi määriteltiin päätösten suunnittelu, valmistelu ja toimeenpano sekä niiden noudattamisen valvominen ja ohjaaminen. Keskushallinto toimi yhtiön esikuntana, josta palveltiin yksiköitä. Keskushallinnon vastuulle määrättiin rahoituksen, yrityssuunnittelun, tutkimuksen, energiahuollon ja lakiasioiden hoitaminen.<sup>423</sup>

Yhtiön tulevaisuutta rakennettiin taloustieteellisten metodien pohjalle. Johtopaikoille otettiin uusia henkilöitä, joista osa oli vastavalmistuneita. Vastuuta jaettiin ja henkilöstön johtamista alettiin tehdä ryhmätyöperiaatetta noudattaen. Ryhmille määrättiin vastuualueet, tehtävät, tavoitteet ja noudatettavat toimintamallit.<sup>424</sup> Johtoryhmiä perustettiin jokaiseen tulosyksikköön. Tervasaaren tulosyksikössä otettiin käyttöön jaettu johtajuus. Suunnittelu, päättäminen, toteuttaminen ja valvominen muodostivat kehän, jota johtoryhmän tuli seurata. Tehtävän hoitaminen vaati toimintojen koordinoitua, organisoitumista ja tiedottamista. Johtoryhmä koostui asiantuntijoista, jotka auttoivat yksikön johtajaa tämän työssä.<sup>425</sup>

Yhtiön tehtaiden välistä yhteistyötä kehitettiin yhteistyötoimikunnan perustamisella. Siihen valittiin yksi työntekijöiden, yksi toimihenkilöiden ja yksi työnantajan edustaja jokaiselta seitsemältä tehtaalta. Toimikunta toimi vuonna 1971 sosiaali-, koulutus- ja tiedotustoiminnan edistämiseksi. Toiminnalla kasva-

<sup>419</sup> Hakkarainen 1993, s. 74–77.

<sup>420</sup> UPM, YP, D1, VK, vuosikertomus 1970.

<sup>421</sup> UPM, YP, K, 247. Organisaatiotutkimus, Keskushallinnon tiedote N:o 1/71, Valkeakoski 15.2.1971.

<sup>422</sup> UPM, YP, D1, VK, vuosikertomus 1971.

<sup>423</sup> UPM, YP, K, 247. Organisaatiotutkimus, Keskushallinnon organisaatiotutkimus 1972–1973, s. 6.

<sup>424</sup> Esim. Keskushallinnon hallinnollinen ryhmä. UPM, YP, K, 240. Hallinnon kehittäminen, Tiedote Valkeakoski 1.9.1970; UPM, YP, K, 240. Hallinnon kehittäminen, Johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen, 5.3.1976.

<sup>425</sup> UPM, YP, K, 240. Hallinnon kehittäminen, Johtoryhmän toimintamalli ja informaatiojärjestelmä 1.2.1975 lukien.

tettiin työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia heitä koskevassa päätöksenteossa. Jokaiselle paikkakunnalle perustettiin oma kuukausittain ilmestyvä tiedotuslehtensä ja Työn Äärestä -lehden ilmestymiskertoja lisättiin. Tämän lisäksi yhtiö alkoi järjestää pää- ja varaluottamusmiehille sekä työsuhdeasianhoitajille yhteisiä neuvottelupäiviä.<sup>426</sup> Vasta nyt aika oli kypsä henkilöstön ottamiseksi mukaan yhtiön kehittämiseen.

Paperituotteen organisaatiotutkimus vuodelta 1972 kuvaa tarkasti tapahtunutta johtamiskulttuurin muutosta. Siinä mainitaan organisaatiotutkimuksen erityispiirteiksi muutokset, joita tehtaalla tarvittiin uuden tulososastoajattelun aikaansaamiseksi. Tutkimuksen mukaan yhtiön tuli antaa enemmän vastuuta esimiehille, tehostettava valvontaa, otettava käyttöön ryhmätyömenetelmät. Lisäksi tekniikkaa ja markkinointia tuli parantaa.<sup>427</sup> Waldenien opit kokivat merkittävän muutoksen uuden toimitusjohtajan uudenaikaisen ajattelun myötä.

---

<sup>426</sup> UPM, YP, D1, VK, vuosikertomus 1971.

<sup>427</sup> UPM, YP, K, 246. Organisaatiokuvaukset, Yhtyneet Paperitehtaat OY, Paperituotteen organisaatiotutkimus 1972, Valkeakoski 12.7.1972, s. 2.



## 4 YHTIÖN HENKILÖSTÖPOLITIikka

Valtiovalta asetti useita reunaehtoja henkilöstöpolitiikalle. Erityisen merkittävänä voidaan pitää vuoden 1917 kahdeksan tunnin työaikalakia. Laki rajasi voimakkaasti työnantajan mahdollisuutta määritellä vapaasti työssäoloaika. Tämän lisäksi työsuhteille annettiin valtiovallan taholta tarkat määräykset vuoden 1922 työsopimuslaissa ja työsääntölaissa. Eduskunta säätöi vuonna 1924 työsopimuslain ja vuonna 1925 joukkotyöriitojen sovittelulain, joiden merkitys jäi käytännössä vähäiseksi sotien välisenä aikana. Suomeen ei syntynyt Rudolf Waldenin aikana todellista neuvottelu- ja sopimuskulttuuria. Merkittävänä lainsäädännöllisinä muutoksina voidaan pitää vuoden 1925 tapaturmavakuutuslakia ja vuoden 1927 ammattientarkastuslakia. Työnantajien tehdaspatalistiset edut pitivät valtionohjauksen loitolla aina siihen asti, kun kansaneläkelaki vuonna 1937 ja sairausvakuutuslaki vuonna 1963 säädettiin.<sup>428</sup>

Henkilöstöpolitiikkaa vahvistettiin tarkoilla säännöillä. Teollisuudessa oli ollut erilaisia järjestyssääntöjä ja työsääntöjä jo 1800-luvulta lähtien. Vuoden 1879 elinkeinoasetus vahvisti työnantajan mahdollisuutta asettaa sellaisia sääntöjä ja ohjeita, joiden noudattamatta jättämisestä seurasi työntekijälle sakkoja. Pakollisiksi työsäännöt tulivat vuonna 1922 työsääntölain yhteydessä. Jokaisessa yrityksessä, jossa oli vähintään kymmenen vakituista työntekijää, tuli olla työsäännöt. Säännöt hyväksyi sosiaaliministeriö. Lain mukaan työntekijöiden tuli saada mahdollisuus sanoa mielipiteensä säännöistä.<sup>429</sup>

Yhtiö osoitti työntekijöille heidän paikkansa ja tehtävänsä tehtailla. Jokaiselle yksilölle kerrottiin omat oikeudet ja velvollisuudet. Vuonna 1926 J. E. Airola antoi tehdaslaitoksille ohjeita järjestyssääntöjen tekemistä varten. Sääntöjen tuli olla lyhyitä ja yksiselitteisiä. Säännöistä tuli käydä ilmi työaika, työhönottoasiat, palkanmaksu ja käyttäytymisen normit. Sääntöjen tuli noudattaa voimassaolevaa lainsäädäntöä.<sup>430</sup>

Valkeakoskella työntekijät otettiin työhön suullisella tai kirjallisella sopimuksella. Tällöin heille annettiin sosiaaliministeriön hyväksymät painetut työ-

<sup>428</sup> AsK 88/1924; AsK 271/1925; AsK 104/1930; Kettunen 2002, s. 306–307.

<sup>429</sup> AsK 142/1922, 1§; Kettunen 1997, s. 82; Kettunen 2002, s. 285–286.

<sup>430</sup> Airola 1926, s. 74–75.

säännöt<sup>431</sup>, joita jokaisen työntekijän oletettiin noudattavan. Ab Walkiakosken työsääntöjen ensimmäinen pykälä antoi selkeän kuvan työntekijän asemasta yhtiössä. Hänen yläpuolellaan olivat toiminimen johtaja, isännöitsijä, osaston johtaja ja edellä mainittujen henkilöiden asettamat työnjohtajat. Jokainen heistä pystyi erottamaan työntekijän.<sup>432</sup> Työntekijän tuli oman etunsa vuoksi kunnioittaa esimiehiään, sillä työntekijät otettiin usein tilapäisinä työmiehinä tehtaalle ilman irtisanomisaikaa<sup>433</sup>.

Yhtiö suosi 1930-luvulla henkilökohtaisia työsopimuksia, joilla saatiin ammattimiehet pysymään kiinni yhtiössä. Syyskuussa 1938 Yhtyneiden Paperitehtaiden yhteinen isännöitsijöiden kokous päätti, että jokaiselle työntekijälle tuli antaa kirjallinen työsopimus<sup>434</sup>. Työsopimukseen kirjattiin erillinen työkauden ja irtisanomisajan pituus. Yhtiö säilytti työsopimuksen kirjoittamisen jälkeä mahdollisuuden purkaa sopimus. Työntekijä voitiin erottaa työhönoton yhteydessä esitettyjen valheiden vuoksi. Erottamiseen riitti paheksuttavan elämän viettäminen tehtaan omistamissa huoneistoissa tai työntekijän sopimaton käytös muita yhteisön henkilöitä kohtaan. Tämän lisäksi liiallinen sairastaminen, sopimattomuus työntekoon, tehtaan omaisuuden turmeleminen, liikesalaisuuksien paljastaminen tai alkoholin nauttiminen tarkoitti välitöntä erottamista. Lisäksi työntekijä voitiin erottaa, jos hän ei noudattanut työaikoja, työsopimusta tai esimiehen ohjeita.<sup>435</sup> Lisäyksenä vuonna 1937 voimaan tulleeseen työsääntöön kirjattiin kohta, joka takasi irtisanomissuojan synnyttävälle naiselle<sup>436</sup>. Käytännössä yhtiö pystyi löytämään aina syyt erottamiselle.

Työsopimuksessa määriteltiin työntekijän oikeudet irtisanoutua työstä. Perusteet irtisanoutumiseen mukailivat työnantajan oikeuksia. Työntekijällä oli oikeus irtisanoutua, jos tehdas johti häntä harhaan tai oli jättänyt palkan maksamatta. Irtisanoutuminen onnistui myös silloin, kun työntekijä joutui tehtaan johtoon kuuluvien henkilöiden puolelta väkivallan, herjauksen, solvauksen tai rikokseen yllyttämisen kohteeksi.<sup>437</sup>

Työsäännöissä rajattiin tarkasti aikarajat, joita työntekijän tuli noudattaa. Loma-aika, palkkauksen perusteet ja luokat kirjattiin sääntöihin. Työsäännöissä vaadittiin työntekijältä valppautta muita työntekijöitä ja tehtaan laitteita kohtaan. Säännöillä lisättiin niin työntekijän turvallisuutta kuin työprosessin katkeamattomuutta. Työntekijä velvoitettiin toimimaan toisessa pisteessä, jos hänen varsinaisella paikallaan ei ollut työtä. Työsäännön mukaan työntekijän velvollisuuteen kuului pysyä työvuoronsa ajan työpisteellä sekä ilmoittaa ajoissa sairastumisesta ja muusta esteellisyydestä esimiehelleen. Työntekijöiltä kiellet-

<sup>431</sup> Työsääntöjä oli painettu useampana vuotena. Vuosien 1929, 1930 ja 1934 työsäännöt ovat identtiset ja ne on hyväksytetty sosiaaliministeriössä 8.6.1923. Vuonna 1942 painettu työsääntö oli otettu käyttöön uudennettuna, kun se oli hyväksytty sosiaaliministeriössä 8.7.1937. Aktiebolaget Walkiakoski 1929; Aktiebolaget Walkiakoski 1930; Aktiebolaget Walkiakoski 1934; Walkiakoski 1942.

<sup>432</sup> Aktiebolaget Walkiakoski 1929, 1§; Walkiakoski 1942, 1§.

<sup>433</sup> Ibid.

<sup>434</sup> UPM, YP, C6, Isännöitsijöiden kokouksen pöytäkirja 13.9.1938.

<sup>435</sup> Aktiebolaget Walkiakoski 1929, 4§; Walkiakoski 1942, 4§.

<sup>436</sup> Walkiakoski 1942, 4§.

<sup>437</sup> Aktiebolaget Walkiakoski 1929, 5§; Walkiakoski 1942, 5§.

tiin yksityisten töiden tekeminen. Tämän lisäksi sodanaikaisissa työsäännöissä annettiin tiukat normit työpaikan työrauhan säilyttämiseksi.<sup>438</sup> Sääntöjä siis muutettiin aikakauden vaatimusten ja vallitsevan lainsäädännön mukaisiksi.

Asettuminen tehdasyhteisön palvelukseen merkitsi yksilölle muutosta ajan ja tilan käsitteiden ymmärrykseen<sup>439</sup>. Tehdastyö vaati ja tuotti järjestystä sekä säännöllisyyttä<sup>440</sup>. Tämän seurauksena työntekijöiden tuli tottua tarkasti määrättyyn vuorokausirytmiiin. Työntekijöille annettiin fyysiset rajat, missä ja miten heidän tuli työpäivänsä viettää. Tehtaan aika oli alisteinen johdon vallalle maksetun palkan vuoksi. Yhtiön työsääntöjen mukaan ”*vallattomuus, sopimaton meluaminen ja puheleminen työhuoneistoissa on kielletty. Työväkeä kielletään niin ikään toimettomana kerääntymästä ryhmiin työaikana.*”<sup>441</sup> Työsäännöissä annettiin yksiselitteisiä ohjeita toiminnalle.

Työsäännöt noudattivat vallitsevaa lainsäädäntöä. Työntekijöiltä ja esimiehiltä kiellettiin ehdottomasti väkivaltainen käytös tai kunnian loukkaaminen. Tehdaspaternalistinen suojelusuhde kosketti lisäksi työntekijöiden perheenjäseniä.<sup>442</sup> Yhtiö määritteli perheenjäsenet kuuluviksi tehtaiden muodostamaan yhteisöön, jonka loukkaaminen katsottiin yhtä vakavaksi kuin loukkaus työntekijää kohtaan. Työntekijöiden perheistä huolehdittiin uuden työntekijä sukupolven kasvamiseksi.

Kari Teräksen mukaan työsääntöjen tarkoituksena oli tiukkojen ja pikkutarkkojen ohjeiden avulla kurinalaista työntekijä<sup>443</sup>. Tavallisista rikkeistä selvisi yleensä huomautuksella, mutta tehtailla otettiin väliajoin varoittavia esimerkkejä, jotta työntekijät ymmärtäisivät sääntöjen todellisuuden ja erottamisen mahdollisuuden<sup>444</sup>. Työntekijät suhtautuivat varauksellisesti tehtaiden itsensä tekemisiin sääntöihin ja niitä pidettiin osittain orjuuttavina. Toisaalta työväenliike puhui teollisen kurin puolesta.<sup>445</sup> Sosiaaliministeriö hyväksyi säännöt vain, jos ne eivät sisältäneet kohtuuttomia määräyksiä.<sup>446</sup> Työsäännöt olivat asiallisesti muotoiltuja, mutta niiden soveltaminen käytäntöön osoittautui kirjavaksi.

Entisajan ruukeissa työntekijät pidettiin hallinnassa fyysisen kurin avulla<sup>447</sup>. Lainsäädännön muutoksen vuoksi näin ei enää voinut toimia. Fyysisen kurin tilalle tulivat tiukat säännöt, joiden avulla työntekijä pidettiin tehdaspatalnistisen kurin ja hallinnan alaisena. Michel Foucault’n mukaan kurilla saavutettiin tottelevaisuus-hyödyllisyysuhde. Työsääntöjen avulla pidettiin yllä

<sup>438</sup> Aktiebolaget Walkiakoski 1929, 7-22§; Walkiakoski 1942, 7-22§.

<sup>439</sup> Työajan muotoutumisesta suomalaisessa yhteiskunnassa. Haapala 1994, s. 12-17, 23-24.

<sup>440</sup> Teräs 2001, s. 82.

<sup>441</sup> Aktiebolaget Walkiakoski 1929, 21§; Walkiakoski, 1942, 21§.

<sup>442</sup> Aktiebolaget Walkiakoski 1929, 4-5§; Walkiakoski, 1942, 4-5§.

<sup>443</sup> Vrt. Pariisin nuorisovankilan säännöt vuodelta 1838 osoittavat rangaistuslaitoksen tavan kurinalaista vanki yhteisön järjestelmään. Foucault 1980, s. 10-11; Kiinteä päiväjärjestys tuli esille niin 1600-luvun käsiteollisuuslaitoksessa kuin 1800-luvun koululaitoksissa. Foucault 1980, s. 170-172.

<sup>444</sup> Vrt. Erottamiseen liittyvät perusteet. Aktiebolaget Walkiakoski 1929, 4§; Walkiakoski 1942, 4§.

<sup>445</sup> Teräs 2001, s. 84-87.

<sup>446</sup> AsK 142/1922, 7-9§.

<sup>447</sup> Vilkuna 1996, s. 156-162.

kiinteää päiväjärjestystä, suoritusten aikarakennetta sekä perinpohjaista ajankäyttöä.<sup>448</sup>

Valkeakoskella noudatettaviksi määrätyt työsäännöt olivat samankaltaiset kuin esimerkiksi Pauli Kettusen tutkiman Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiön työsäännöt. Paraisilla määriteltiin tarkasti, missä tiloissa työntekijät saivat liikua. Työtä piti tehdä ahkerasti, huolellisesti ja työturvallisuutta vaalien. Lisäksi meluaminen, vallattomuus, alhokolin nauttiminen, siivottomuus niin työssä kuin työnantajan asunnoissa kiellettiin. Paraisilla varauduttiin lakkojen mahdollisuuden sääntöjä suunniteltaessa. Työntekijöiltä kiellettiin julkiset kokoon- tumiset työaikana ja yhtiön tilojen käyttö vapaa-aikana. Työnantaja muistutti työntekijöitä ankarasti rikoslain ja myöhemmin työrauhalain seurauksista, jos he pakottaisivat muita työntekijöitä lakkoon.<sup>449</sup>

Jatkosodan jälkeen Yhtyneet Paperitehtaat yritti palauttaa tehdastyötä sotaa edeltäneelle tasolle. Sääntöjen noudattamista varten yhtiö palkkasi vuonna 1945 tehdaskonstaapelin isännöitsijän ja konttoripäällikön alaiseksi. Konstaapeli toimi Hämeen läänin<sup>450</sup> maaherran antaman toimiluvan varassa. Konstaapelin tehtäviin kuului valvoa yleistä järjestystä tehtaalla ja sen omistamissa tiloissa. Hänen alaisinaan toimivat portin- ja yövartijat. Konstaapeli suoritti kuulustelut tehtaalla sattuneiden rikosten, tulipalojen ja onnettomuuksien yhteydessä sekä hoiti juopuneet ja rikoksentehtäjät poliisiasemalle.<sup>451</sup> Yhtiö maksoi hänelle palkan, mutta virallisesti hän toimi ylimääräisenä poliisikonstaapelina ja oli Sääksmäen piirin nimismiehen alainen.<sup>452</sup> Sodan jälkeen rauhaan palaaminen tuotti useita lieveilmiöitä, joita rauhoittamaan tarvittiin oma poliisi. Tarve jatkui pitkään, sillä yhtiö haki jatkolupaa kaksivuotiselle toimikaudelle vielä vuonna 1949<sup>453</sup>.

Työsäännöissä näkyivät ylhäältä annetut tavoitteet, joita noudatettiin käytännössä kirjavasti tehtaiden tasolla. Pauli Kettusen mukaan työsäännöt kuvasivat työnantajan tavoittelemaa asiantilaa eivätkä vallinneita olosuhteita. Monen kiellon ja käskyn taustalla vaikutti työnantajan todellinen huoli. Esimerkiksi alkoholi muodostui ongelmaksi vuosina 1919–1932 voimassa olleesta kielto- lais- ta huolimatta niin Paraisten kuin Valkeakosken tehdasyhteisössä.<sup>454</sup>

## 4.1 Astuminen yhtiön palvelukseen

Työhönoton tuli olla tehokasta ja valintojen onnistunutta, joten erilaisiin tehtäviin tuli löytää parhaat mahdolliset henkilöt. Usein valitut henkilöt koulutettiin tehtävänsä varten, joten heidän toivottiin pysyvän pitkään yhtiön palvelukses-

<sup>448</sup> Foucault 1980, s. 157 ja 170–177.

<sup>449</sup> Kettunen 2002, s. 286.

<sup>450</sup> Hämeen lääni (ruots. Tavastehus län) oli vuosina 1831–1997 Suomen lääni, johon kuuluivat Pirkanmaan, Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen maakunnat.

<sup>451</sup> UPM, YP, A2, Poliisiasiat, Tehdaskonstaapelin tehtävät, Valkeakoski 1.3.1945.

<sup>452</sup> UPM, YP, A2, Poliisiasiat, Jäljennös, N:o 533/II, Hämeenlinna 12.2.1945.

<sup>453</sup> UPM, YP, A2, Poliisiasiat, Hämeen lääninhallitus, 20.1.1949.

<sup>454</sup> Kettunen 2002, s. 286–287.

sa. Työhönotto aiheutti yhtiölle taloudellisia kuluja ja työnhakijoiden haastattelun kului esimiesten työaikaa. Huonosta henkilöstövalinnasta saattoi seurata merkittäviä kustannuksia yhtiölle.

Yhtiö tarjosi työtä valkeakoskelaisille ja erityisesti tehtaiden työntekijöiden perheille<sup>455</sup>. Periaatteella yritettiin vahvistaa tehdasyhteisöä ja sen jäsenten sitoutumista yhtiöön. Kun suvun sisältä useampi henkilö palveli yhtiötä, todennäköisyys siirtymisestä toiselle paikkakunnalle tai toiseen yhtiöön väheni. Valkeakosken väestö ei riittänyt tyydyttämään tehtaiden työntekijätarvetta, joten työntekijöitä hankittiin myös paikkakunnan ulkopuolelta. Erityisesti noususuhdanteiden aikana tehtaille tarvittiin lisätyövoimaa, jota saatiin ympäröivältä maaseudulta, mikä vaikutti kaupunkien väkiluvun kasvuun<sup>456</sup>.

Yhtyneillä Paperitehtailla ei noudatettu keskitettyä henkilöstöpolitiikkaa Rudolf Waldenin aikana. Jokaisen tehtaan oma toimisto hoiti henkilöstöosastojen tehtäviä. Sieltä käsin johdettiin henkilöstön työhönottoa, palkanmaksua ja tilastojen ylläpitoa. Usein valta henkilöstön palkkaamisesta annettiin yksikköjen työnjohtajille, koska nämä tiesivät henkilöstötarpeen parhaiten.<sup>457</sup>

Rudolf Waldenin aikakaudella työhönoton yhteydessä selvitettiin työntekijöiden taustat poliittisia ajatuksia myöten ja ne tallennettiin yhtiön arkistoihin. 1930-luvun alussa asia esiteltiin yhtiön toimintakertomuksessa: *”Erikoisesti niillä tehtailla, joiden ympäristössä on laajempi maanviljelijäasetus, ollut havaittavissa, että suojeluskuntiin kuuluvat maanviljelijäin pojat pyrkivät tehtaidemme palvelukseen, siten syrjäyttäen epäluotettavan aineksen.”*<sup>458</sup> Kuuluminen suojeluskuntaan tai urheiluseura Hakaan tarjosi työllistymismahdollisuuksia. Työnantajat pystyivät estämään epäluotettaviksi katsomiensa henkilöiden työllistymisen muihin paikkakunnan työpaikkoihin.<sup>459</sup> Kari Sélenin mukaan Rudolf Walden piti työhönoton yhteydessä kuulumista suojeluskuntaan hyvän miehen merkinä, mistä seurasi usein vasemmistolaisten ja erityisesti kommunistien vainoamista<sup>460</sup>.

Vuonna 1948 sosiaalikokous asetti toimikunnan tutkimaan työhönottoa. Tulosten pohjalta yhtiö päätti ottaa työhönnotossa käyttöön Teollisuuden Työteholiitolta hankitun haastattelukaavakkeen.<sup>461</sup> Kaavakkeilla voitiin tehdä työhönnotosta samankaltaista yhtiön kaikilla tehtailla. Yhtiö sai koottua työnhakijoista tarkat tiedot ja samalla karsittiin hakijoista pois epäkelto ja epäluotettava aines.<sup>462</sup> Yhtiö halusi siirtää valtaa vakituisen henkilöstön ottamisesta yksittäiseltä osastolta tehtaan konttorille. Yhtiön työhönottosäännössä painotettiin 1940-luvun lopulla, että työnhakijan tuli ensimmäisenä mennä haastateltavaksi tehtaan konttoriin, josta hänet lähetettiin puhuteltavaksi valitun osaston esi-

<sup>455</sup> Ranki & Ranki 1969.

<sup>456</sup> Hannikainen 2004, s. 39–42.

<sup>457</sup> Vrt. Tutkimusajakauden aikana yhdysvaltalaisissa samankokoisissa yhtiöissä (1 000–5 000 työntekijää) erilliset henkilöstöosastot yleistyivät. Vuonna 1929 yrityksistä 39 %:ssa, vuonna 1935–1936 62 %:ssa ja 1946–1948 73 %:ssa yrityksistä oli erilliset henkilöstöosastot. Kaufman 2008, s. 28.

<sup>458</sup> UPM, YP, D1, VK, Vuosikertomus kolmanneltatoista toimintavuodelta 1932.

<sup>459</sup> Esim. Leminen 1996, s. 180–181.

<sup>460</sup> Sélen 2001, s. 250.

<sup>461</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaalasioita käsittelevä kokous 8.3.1948, 5§.

<sup>462</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaalasioita käsittelevä neuvottelu Valkeakoskella 18.10.1950, 9§.

miehen luokse.<sup>463</sup> Yhtiön johto valvoi, että sovittua hierarkiaa noudatettiin. Vanhoista perinteistä ei päästy heti eroon ja työhön otettiin konttorien ohitse vielä pitkään 1960-luvulle asti<sup>464</sup>.

## 4.2 Työmies on palkkansa ansainnut

*”Hyvä palkka hyvästä työstä on ainoa, joka taloudellisella tiellä voi tehdä punaisesta valkoisen, ja siihen meidän on pyrittävää.”* Rudolf Walden 22.4.1930.<sup>465</sup>

Tieteellisessä tutkimuksessa palkkaa käytetään yleiskäsitteenä, jolla voidaan määritellä työntekijöille työstä maksettavaa rahallista korvausta. Matti Hannikaisen mukaan historiantutkimuksessa tutkitaan usein erilaisia palkkaperusteita ja yksikköpalkkoja, kuten tunti- tai kuukausipalkkaa. Toisaalta palkka nähdään usein toteutuneina keskiansioina. Historiantutkimuksen kautta on hankala tehdä pitkälle vietyjä johtopäätöksiä palkkauksesta, sillä hankitut tiedot eivät välttämättä kerro koko totuutta palkan muodostumisesta. Tehdaspaternalistisessa yhteisössä työntekijä nautti rahapalkan lisäksi merkittävistä palkkaan rinnastettavista luontaiseduista. Palkan pienentyminen voi johtua työajan vähentymisestä, mikä ei käy ilmi pelkkiä keskiansioita seuraamalla. Hannikaisen mukaan aineistojen puutteiden vuoksi on vaikea saavuttaa yhdenmukaisuutta ja yksiselitteisyyttä eri palkkakäsitteistä.<sup>466</sup> Tässä tutkimuksessa palkkausta lähestytään kokonaisuutena, jolloin ei lähdetä tarkkaan numeropohjaiseen määrälliseen tutkimukseen vaan tutkimus tarkastelee palkkausta yleisenä ilmiönä.

Metsäteollisuus järjestäytyi tiiviisti 1920- ja 1930-luvuilla. Laajalla yhteistyöllä ja sääteilyllä varmistettiin, että palkat pysyivät samalla tasolla yhtiöiden kesken. Näin varmistettiin, että yhtiö sai itse määritellä työntekijänsä palkkauksen ilman pelkoa, että toinen metsäteollisuuden yritys veisi ammattitaitoisen työntekijän paremmalla palkalla.<sup>467</sup>

Metsäteollisuudessa maksettiin toimenkuvasta riippuvan peruspalkan lisäksi erisuuruisia korvauksia ylitöiden ja henkilökohtaisten ansioiden perusteella. Ne vaihtelivat suuresti vuodenaikojen ja osastojen kesken. Tämän lisäksi tulivat tuotannon kasvun mukanaan tuomat palkkiot, jotka määräytyivät osaston tuotannon mukaan. Työntekijät nauttivat myös suuresta määrästä erilaisia luontaisetuja, kuten asunto, sairaanhoito, vapaa-ajan toiminta, edulliset elintarvikkeet ja puu- sekä paperituotteet.<sup>468</sup> Ammattiyhdistysliike yritti saada 1920-luvulla työehtosopimuksia yhtiökohtaisiksi, mutta työnantajat eivät tähän suos-

<sup>463</sup> UPM, YP, C3, KV, Työjärjestelyt, Koskee Valkeakosken Sanomissa ollutta työhönottoilmoitusta, 8.6.1948.

<sup>464</sup> UPM, JW, KV, Emanuel Waldenin kirje Juuso Waldenille, Helsinki 22.7.1961; UPM, JW, KV, Juuso Waldenin vastaus Emanuel Waldenille, 24.7.1961.

<sup>465</sup> UPM, RW, KV, R. W. Aimo Hellbergille, Helsinki 22.4.1930.

<sup>466</sup> Hannikainen 2004, s. 18.

<sup>467</sup> Kettunen 2010, s. 32.

<sup>468</sup> Esim. Häggman 2006, s. 203.

tuneet. Yhtyneet Paperitehtaat suhtautui asiaan ehdottoman kielteisesti. Työnantajat eivät hyväksyneet työehtosopimuksia, koska ne olisivat muodostaneet esteen oman palkkapolitiikan hoitamiseksi. Työehtosopimukset eivät mahdollistaneet palkkojen joustamista suhdannevaihtelujen yhteydessä.<sup>469</sup> Yhtiöiden mukaan työehtosopimuksilla rangaistiin ahkeria ja ammattitaitoisia työntekijöitä, joille tuli maksaa mieluummin henkilökohtaista palkkaa<sup>470</sup>.

Yhtiöt halusivat saada työntekijöistä irti mahdollisimman suuren työtehon. Taustalla vaikuttivat aikakauden taloustieteelliset käsitykset. Frederick Taylorin mukaan yrityksen tuli palkata oikea mies oikealle paikalle<sup>471</sup>. Taylorismin mukaan työntekijöitä tulisi kohdella yksilöinä, ei joukkoina. Tätä mallia hyödynnettiin Suomessa henkilökohtaisissa palkoissa, joissa samasta työstä maksettiin eri palkkaa henkilökohtaisen työtehon mukaan.

Juuso Walden sai käytännön kokemusta työntekijöiden palkan riittäväydestä toimiessaan Ab Walkiakosken konttoripäällikkönä. Tällöin hän kirjoitti isälleen kirjeen havaitsemistaan ongelmista. Juuso Walden järkyttyi vallinneesta todellisuudesta. Valkeakosken kauppala joutui antamaan köyhäinavustusta sellaisille perheille, joiden isät työskentelivät yhtiöllä. He eivät palkallaan kyenneet elättämään edes omaa perhettään. Juuso Walden laski nelihenkisen perheen toimeentulon olevan niin keho, että isän palkalla ei kyennyt edes hankimaan riittävää ravintoa.<sup>472</sup> Juuso Waldenin kokemukset heijastuvat myöhemmin hänen noudattamaansa palkkapolitiikkaan. Yhtiön tuli hoitaa henkilökunnan palkkaus siten, ettei kukaan joutunut turvautumaan yhtiön ulkopuoliseen apuun.

Jatkosodan päätyttyä työntekijöiden palkkoja korotettiin yhtäaikaaisesti valtion päätöksellä ja liittojen neuvottelujen myötä. Virkailijoiden palkkauksesta syntyi väittely yhtiön hallituksessa. Hallituksen jäsen varatuomari T. Wegelius ei ollut vielä valmis korottamaan virkailijoiden palkkoja. Hän perusteli mielipiteensä Suomen valtion toimenpiteillä, joilla aiottiin kaventaa työntekijöiden ja virkailijoiden palkkojen välistä eroa. Wegelius jäi mielipiteensä kanssa yksin ja korotukset hoidettiin Juuso Waldenin esityksen mukaisesti. Korotuksia perusteltiin muiden metsäteollisuuden yhtiöiden palkoilla, joista yhtiö jäi jälkeen sodan aikana.<sup>473</sup> Yhtiö halusi ylläpitää vanhaa järjestelmää, jossa kunkin asema näkyi suoraan ansiotasossa.

<sup>469</sup> Heikkinen 2002, s. 399.

<sup>470</sup> Häggman 2006, s. 206–207.

<sup>471</sup> Esim. Bethlehem Steel Companyssä raakaraudan lastaukseen osallistui 75 miestä, jotka kantoivat 40 kg painoisia harkkoja. Keskimäärin he kantoivat päivässä 12,5 tonnia 1,15 \$ päiväpalkalla ammattitaitoisen esimiehen valvonnassa. Taylorin mukaan työmiehillä olisi kykyä parempaan, jos heidät saataisiin käyttämään voimansa täysimittaisesti. Taylor osoitti asian valitsemalla yhden työntekijöistä ja sopi hänen kanssaan, että työntekijä uskoi jokaista tutkijoiden antamaa käskyä 1,85 \$ päiväpalkkaa vastaan. Työntekijä kantoi rautaa ja piti taukoja, kuten käskettiin. Päivän aikana kannettu raudan määrä kohosi 47,5 tonniin. Työntekijä jatkoi samaan tahtiin vuosien ajan. Työntekijä teki 60 % palkankorotuksella neljän miehen päivätyön, joten hyöty kohdistui niin työnantajaan ja työntekijään. Taylor 1914, s. 54–61.

<sup>472</sup> UPM, RW, Juuso Waldenin kirje Rudolf Waldenille 4.8.1933; Nordberg 1980, s. 343–344; Sirén 2007, s. 8.

<sup>473</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön hallituksen kokous 26.5.1945, 5§.

Vuorineuvos Heikki Huhtamäki havaitsi, että vaikka palkanormit olisivat olleet kuinka tieteellisesti mitattuja, ne eivät taanneet työntekijöiden pyyteetöntä ponnistelua yrityksen hyväksi. Huhtamäen mukaan yhtiöiden piti kehittää järjestelmä, joka motivoisi työntekijää ponnistelemaan yrityksen eteen oman taloudellisen etunsa vuoksi. Huhtamäki-yhtymässä maksettiin palkan päälle voitto-osuuksia, joita kutsuttiin työpääoman koroksi. Työntekijöiden tuli ymmärtää yrityksen voiton ja työtehon tuottavan etua myös heille. Tämä periaate lähti liikkeelle Yhdysvalloista ja Englannista, missä ne olivat osa hyvinvointiohjelmaa, jolla heikennettiin ammattiyhdistysliikkeen toimintamahdollisuuksia.<sup>474</sup> Tämän ideologian mukaan toimittiin myös Yhtyneiden Paperitehtaiden tuotantopalkkioiden kohdalla, joita maksettiin työntekijöille aina kun heidän paperikoneensa tai yksikkönsä rikkoi aiemman vuoden tuotantomäärän.

Suomen Työnantajain Keskusliitto<sup>475</sup> kehotti jäseniään laajentamaan työn vaatavuussuhteiden arvostuksen ottamista mukaan palkkauksen määrittelyyn. Tällöin palkkaan vaikuttaisi työtehtävän vaativuus, eivät henkilön ominaisuudet. Paperituotteen insinööri Arne Pentti tutustui raporttiin ja kertoi siitä omat näkemyksensä. Pentin mukaan enää ei seurattaisi *"henkilökohtaisia ominaisuuksiaan, kuten monipuolisuutta...luotettavuutta ja lojaalisuutta yhtiötä kohtaan sekä osuutta hyvää työmaahengen ylläpidossa eli seikkoja jotka...ovat korvattavissa hyvään miehen lisällä"*<sup>476</sup>. Pentin mukaan ehdotettu järjestelmä olisi työnantajalle edullinen ja työntekijälle oikeudenmukaisempi kuin vallitseva *"hyvän miehen lisä"*.<sup>477</sup> Työn vaatavuuden arvioiminen muodostui tasapuolisemmaksi kaikkia osapuolia kohtaan. Vaativammassa työssä olevat saisivat kaikki samankaltaisen korotuksen. Toisaalta henkilökohtaisten ominaisuuksien korostaminen oli ollut yhtiölle hyödyllistä henkilöstöpolitiikkaa. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin vedoten voitiin korottaa niiden palkkoja, jotka sisäistivät yhtiön arvot.

Yhtiön johdossa oli ymmärretty työntekijöiden motivoinnin olevan sidoksissa maksettuun palkkaan. Käytössä olleet tuotantopalkkiokäyrät antoivat henkilökunnalle työehtosopimusten edellyttämät minimipalkat. Yhtiö korotti palkkoja omaehtoisesti, etteivät ne jäisi minimipalkkojen tasolle, koska se ei *"kiihoita tuotantoa kohottaviin suorituksiin"*.<sup>478</sup> Tuotantopalkkioita maksettiin henkilöille, joiden katsottiin merkittävästi osallistuvan tuotannon kasvattamiseen. Esimerkiksi vuonna 1959 tuotantopalkkioon oli oikeutettu Tervasaaren 1107 työntekijästä 506 ja Paperituotteen 542 työntekijästä 110.<sup>479</sup>

1960-luvun alussa virisi keskustelu kokonaistuntipalkkasopimuksista ja kuukausipalkoista. Juuso Walden ei ollut valmis edes neuvottelemaan asiasta.

<sup>474</sup> Teräs 1992, s. 274–275.

<sup>475</sup> Suomen Työnantajain Keskusliitto, STK:n nimi otettiin käyttöön 1918. Järjestön juuret ovat vuonna 1907 perustetussa Suomen Yleisessä Työnantajaliitossa. Lisää Sjöberg 1958; Mansner 1981.

<sup>476</sup> UPM, YP, C3, KV, Työjärjestelyt, Työn arvostusjärjestelmästä 27.5.1949.

<sup>477</sup> UPM, YP, C3, KV, Työjärjestelyt, Työn arvostusjärjestelmästä 27.5.1949; UPM, YP, C3, KV, Suomen Työnantajain Keskusliitto, P.M. (promemorian) Työn vaatavuussuhteiden arvostuksesta 16.5.1949.

<sup>478</sup> UPM, YP, A6, IK, Muistio isännöitsijäin kokouksesta 23.10.1958, 1§–2§.

<sup>479</sup> UPM, YP, C3, KV, Rouvakysymys, Kirjeenne 12.3.1959 toimitusjohtajille ja teknisille johtajille, Valkeakoski 6.4.1959.



Waldenin käsityksen mukaan hyvin toimineessa järjestelmässä ei ollut mitään mistä neuvotella. Valkeakoskella käytiin keskusteluja työnantajan ja työntekijäjärjestöjen kesken syksyllä 1962. Työntekijöiden perusteena neuvottelujen aloittamiselle oli muiden suurten työnantajien siirtyminen kokonaistuntijärjestelmään. Yhtiön johto näki asian vastakkaisena. Käytössä ollut järjestelmä tuki yhtiön mukaan paremmin palkitsemista ja kannustamista. Yhtiön mukaan tuotantopalkkiojärjestelmän poistaminen alalla, jossa työntekijä pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan tuotannon määrään, alentaisi työtehoa. Samalla todettiin palkkojen olevan paremmalla tasolla kuin muualla.<sup>480</sup> Ammattiyhdistysliike korosti Yhtyneiden Paperitehtaiden olleen ainoa yhtiö, jossa uutta järjestelmää ei sovellettu. Juuso Walden ei käsitystä hyväksynyt. Hänen mukaansa ehdotettu järjestelmä oli työntekijäin edun vastainen. Waldenin mukaan yhtiön järjestelmä oli joustava ja molemmille osapuolille edullinen.<sup>481</sup> Juuso Waldenin oli vaikea hyväksyä ulkopuolelta tullutta ohjausta, jolla vaikutettiin yhtiön henkilöstöpolitiikkaan.

Juuso Walden joutui perääntymään ja kuukausipalkkaa alettiin kokeilla vuoden 1963 alussa Tervasaaren tehtaan 44 työntekijän kohdalla. He olivat valmiita muutokseen, mutta vaativat samalla neuvotteluja muille työntekijöille.<sup>482</sup> Asia ratkesi nopeasti, kun selvisi, että työehtosopimusneuvottelut saattaisivat venyä pitkään ilman Yhtyneiden Paperitehtaiden ratkaisua. Tekemällä paikalliset sopimukset kuukausipalkoista, välttäisiin työtaisteluista Yhtyneillä Paperitehtailla. Sopimus saatiin aikaiseksi vuoden 1963 alussa.<sup>483</sup> Uuteen järjestelmään siirtyminen ei nostanut kustannuksia ratkaisevasti. Yhtyneet Paperitehtaat sai edelleen luvan maksaa tuotantolisää, mikä perustui aiempiin tuotantopalkkoihin. Tuotantopalkkioista 25 % liitettiin kiinteästi henkilökohtaisiin tunti- ja kuukausipalkkoihin. Tämän ylittävä osuus saatiin maksaa liukuvasti työntekijöille.<sup>484</sup> Liukuvan osuuden suuruus vaihteli vuonna 1963 sulfaatin työntekijöiden keskuudessa 2–18 % suhteessa peruspalkkaan<sup>485</sup>. Työntekijäpuoli ei ollut tyytyväinen liukumiin vaan niistä haluttiin päästä eroon. Vuonna 1968 käytyjen neuvottelujen jälkeen tuotantolisät yhdistettiin peruspalkkoihin.<sup>486</sup>

<sup>480</sup> UPM, YP, A6, IK, Isännöitsijäin kokous 24.10.1962, 1§-3§.

<sup>481</sup> UPM, YP, C3, KV, Rouvakysymys, P.M. (promemorian) Kokonaispalkkaa koskevat keskustelut 5.11.1962.

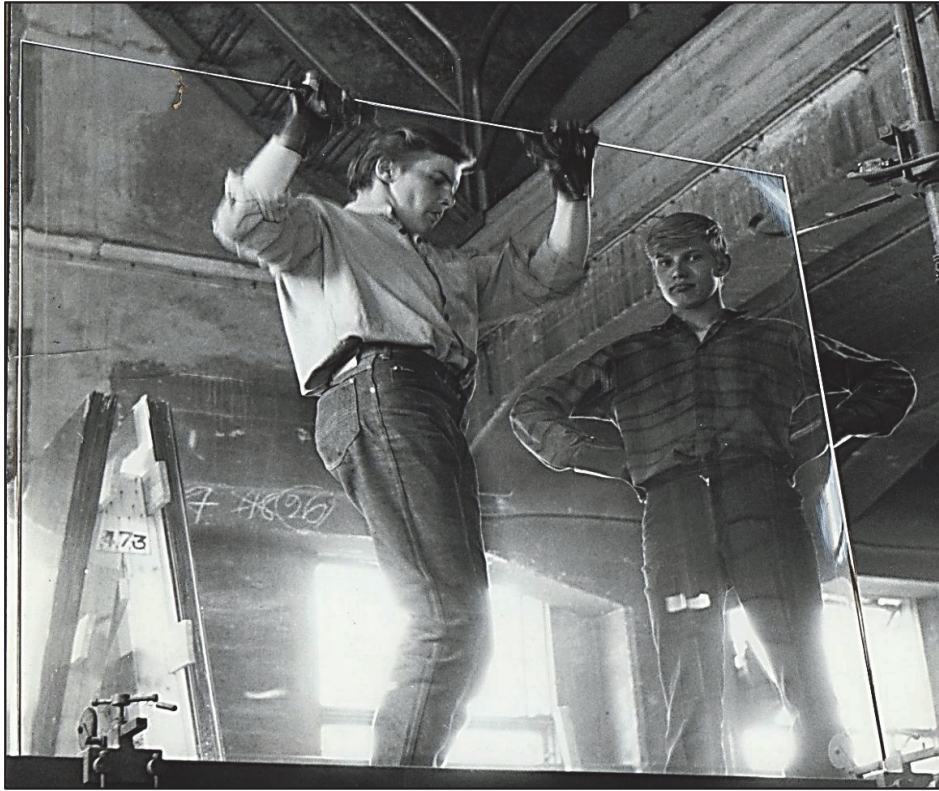
<sup>482</sup> UPM, YP, C3, KV, Rouvakysymys, J.V. Kallion kirje isännöitsijä L. Tiilikalle, Valkeakoski 13.12.1962.

<sup>483</sup> UPM, YP, A6, IK, Isännöitsijäin kokous 1.2.1963, 4§.

<sup>484</sup> Vuoden 1963 neuvottelutilannetta kerrattiin vuodelta 1968 olevassa muistiossa. UPM, YP, C3, KV, Rouvakysymys, P.M. (promemorian) tuotanto-osastojen henkilökunnan palkkaukseen liittyvästä periaatekysymyksestä, joka saattanee tulla esille lähiaikoina, Valkeakoski 13.3.1968.

<sup>485</sup> Alimpia korotuksia oli muun muassa puskijalla, täyttäjällä ja varamiehellä, joiden ohjepalkka oli 2,12 mk ja korotus 0,05 mk. Korkein korotus oli varamiehellä, jonka peruspalkka oli 2,20 mk ja korotus 0,39. UPM, YP, C1, P, Sulfaatti, Henkilökunnan sijoitukset ja palkat 15.10.1963.

<sup>486</sup> UPM, YP, C3, KV, Rouvakysymys, Osastonjohtajille ja palkanlaskijoille, Valkeakoski 17.5.1968.



KUVA 8 Valken miehet vesilasia tekemässä. Lähde: UPM, VA, VA4, A1164.

### 4.3 Kymmenen prosentin sopimukset

Työntekijöiden työsopimuksessa mainittiin 1930-luvulla, että työntekijä sai kymmenen prosentin palkankorotuksen jos hän ”ei ole kuulunut mihinkään sellaiseen yhdistykseen, järjestöön tai yhteenliittymään, joka toimii Suomen valtio- ja yhteiskuntajärjestyksen väkivaltaiseksi kumoamiseksi tahi tarkoittaa tällaisen toiminnan edistämistä tai tekemistä välillisesti tai välittömästi<sup>487</sup>.” Toivo Nordbergin mukaan samankaltaisia lisäyksiä käytettiin muun muassa Rosenlewillä ja Kajaani Osakeyhtiössä. Syy sopimusten tekoon oli yhtiön johdon tavoite luotettavien työntekijöiden kantajoukon muodostamisessa.<sup>488</sup> Kai Häggmanin mukaan Rafael Haarla otti ajatuksen ensimmäisenä käyttöön Suomessa 1920-luvulla<sup>489</sup>.

Ylimääräisen palkankorotuksen avulla yritettiin pitää parhaat työmiehet erossa kommunismista. Kymmenen prosentin sopimuksen tehneet saivat yli kuukauden ylimääräisen palkan vuoden lopussa. Taloudellinen etu oli merkittävä. Yhtyneet Paperitehtaat kirjasi kymmenen prosentin sopimuksiin vaati-

<sup>487</sup> UPM, ABW, D2, Työntekijäsopimus 27.2.1932.

<sup>488</sup> Nordberg 1980, s. 333.

<sup>489</sup> Häggman 2006, s. 209-210.

muksen, että mahdollisen lakon aikana sopimuksen tehneet eivät siihen osallistuneet.<sup>490</sup> Lisäpalkka toi mukanaan merkittäviä velvoitteita.

Sodan aikana kymmenen prosentin sopimuksia tehtiin vähän ja niiden tarjoaminen naisille lopetettiin tammikuussa 1944. Samaan aikaan sopimuksia oli voimassa Valkeakoskella 101 miehen kanssa.<sup>491</sup> Vuonna 1945 tiedotettiin uusista irtisanomisajoista. Tilapäisillä työntekijöillä oli kahden viikon, vakinaisella väellä alle viiden vuoden työkokemuksella yhden kuukauden, yli viiden vuoden kokemuksella kahden kuukauden ja yli kymmenen vuoden kokemuksella kolmen kuukauden irtisanomisaika. Samaan aikaan sopimusmiehet nauttivat puolen vuoden irtisanomissuojaa (Liite 1).<sup>492</sup>

Valkeakoskella ei tehty uusia kymmenen prosentin sopimuksia sodanjälkeisessä tilanteessa. SAK yritti vahvistaa arvoaltaansa puuttamalla teollisuuden vanhakantaisiin rakenteisiin. Yhtyneiden Paperitehtaiden puolella kitkaa aiheuttivat nämä sopimukset, joita työntekijöiden keskuudessa pidettiin sopimusehtojen vuoksi orjuuttavina. Sopimusten mitätöinnistä neuvoteltiin, mutta yhtiö ei ollut valmis luopumaan hyvänä pitämästään järjestelmästä.<sup>493</sup>

Ammattiliittojen neuvottelujen seurauksena yhtiö joutui irtisanomaan 1.1.1948 kaikki kymmenen prosentin sopimukset paperi-, selluloosa- ja kartonkitehtaissa sekä puuhiomoissa ja kuorimoissa. Muihin liittoihin kuuluvien sopimukset pidettiin voimassa. Paperityöntekijäin liiton puheenjohtaja Pentti Lundström sai ajettua asian toivomallaan tavalla. Perusteeksi esitettiin, että sopimuksia ei tarjottu kaikille työntekijöille.<sup>494</sup> Yhtiö ilmoitti sopimusten irtisanomisesta työntekijöille henkilökohtaisella kirjeellä. Samalla heille kerrottiin kuinka paljon heidän vuosiansionsa laskevat päätöksen johdosta. Liitteenä oli kopio Pentti Lundströmin käymistä neuvotteluista.<sup>495</sup> Päätös aiheutti liikehdintää järjestökentällä. Useat sopimuksen tehneet työntekijät ottivat yhteyttä omaan järjestöönsä. Seuraavissa liittojen välisissä työehtosopimusneuvotteluissa sovittiin, ettei vuosisopimusten tekemiselle ollut enää esteitä. Uuden työehtosopimuksen seurauksena päätävältä vuosisopimusten hyväksymisestä siirtyi paikkakuntakohtaisiksi.<sup>496</sup>

Uusia ja ehdoiltaan aiempaa lievempiä kymmenen prosentin sopimuksia alettiin tarjota Valkeakoskella vuoden 1950 alussa<sup>497</sup>. Silloin toimittiin ilman paikallisen ammattiosaston suostumusta. Tästä seurasi valitus liittotasolle. Yhtiö siirsi vastuuta pääluottamusmies Kauko Tammisselle, joka ei vastannut Walkeakosken johdon tiedusteluihin aiemmin. Yhtiö piti pääluottamusmiehen toimintaa tarkoituksenmukaisena riidan aiheuttamisena, minkä seurauksena liitto-

<sup>490</sup> Nordberg 1980, s. 330-333; Häggman 2006, s. 210.

<sup>491</sup> UPM, YP, A6, IS, Isännöitsijäin kokous 14.1.1944, 3§.

<sup>492</sup> UPM, YP, C3, KV, Loma-asiat, Osastojohtajille ja vastaaville, Uusia irtisanomisaikoja, Myllykoski 22.1.1945.

<sup>493</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön hallituksen kokous 4.3.1947, 4§.

<sup>494</sup> UPM, YP, A2, 10 % sopimukset, Koskee erikoisia työsopimuksia, Helsinki 11.9.1947.

<sup>495</sup> UPM, YP, A2, 10 % sopimukset, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö, Myllykoski 27.9.1947.

<sup>496</sup> UPM, YP, A2, 10 % sopimukset, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö, Jämsänkoski 29.2.1948.

<sup>497</sup> UPM, YP, A6, IS, Isännöitsijäin kokous 30.12.1949, 3§.

jen toivottiin ottavan kantaa hänen mahdollisuuteensa toimia pääluottamusmiehenä.<sup>498</sup> Niin ikään lehdistö aktivoitui asiasta. Hämeen Yhteistyön mukaan *"vuorineuvos Juusopojan valtakunnassa on kait oletettu ajan olevan kypsä uudelle orjuuttamiselle...orjakauppaa on vielä käyty salaisesti, sillä sopimuksia on tarjottu vain luotetuille...porvariston hinkuna olevan paluun heidän halunsa mukaiseen laillisuuteen ja tämä Valdénin perintöprinssin yritys on eräs niistä halujen todellisuudeksi muuttamisyrittäistä.."*<sup>499</sup> Vastustuksesta huolimatta vuoden 1951 loppuun mennessä sopimuksia tehtiin Valkeakoskella 31<sup>500</sup>.

Hämeen Yhteistyö jatkoi kriittistä linjaansa sopimuksia kohtaan. Vuonna 1953 lehdessä pelättiin luokka-asemastaan epävarmojen työntekijöiden allekirjoittavan sopimuksen. Tämän pelättiin puolestaan aiheuttavan hajaannusta ja ristiriitoja työpaikoilla.<sup>501</sup> Myös Hämeen Kansa seurasi tilannetta ja uutisoi vuonna 1957, että työnantaja tarjosi jälleen aktiivisesti sopimuksia Tervasaarassa ja Paperituotteella.<sup>502</sup> Ammattiyhdistysliikkeen mukaan kymmenen prosentin sopimukset murensivat ammattiosastojen yhteishenkeä, kun samasta työstä maksettiin eri palkkaa. Ongelmaksi tiedettiin se tosiasia, että jos Valkeakoskella olisi menty korpilakkoon, niin sopimuksen tehneet olisivat jääneet sen ulkopuolelle turvatakseen sopimustensa jatkon, mikä heikensi paikallisten ammattiosastojen painostusvoimaa.<sup>503</sup>

Aktiivisuus näkyi myös sopimusten määrässä. Tervasaaren työntekijöistä sopimuksen oli vuonna 1958 tehnyt 119 työntekijää (15 % työntekijöistä), Paperituotteella 30 työntekijää (8 %), Jylhävaarassa 12 työntekijää (5 %) ja Valkella seitsemän työntekijää (3 %). Naiset eivät voineet enää tehdä sopimuksia sotien jälkeen.<sup>504</sup> Isännöitsijäin kokous päätti toimitusjohtajan ehdotuksesta 1959, että vähintään kolme vuotta Lotilan ammattikoulusta valmistumisen jälkeen työkennelleille tarjottaisiin sopimusta<sup>505</sup>. Aikaraja nostettiin 1961 viiteen vuoteen ja silloin muiden ehtojen tuli täyttyä<sup>506</sup>. Sopimukset haluttiin säilyttää myönnytyksiä tekemällä. Vuonna 1969 Valkeakoskella käytiin neuvotteluja palkkojen korotuksista ja rakenteiden korjaamisesta. Työnantaja lupasi lisärahaa, jos samalla sovittaisiin, että kymmenen sopimuksia ei enää nostettaisi työehtosopimusneuvotteluihin.<sup>507</sup> Vuoden 1968 lopussa sopimuksen piiriin kuului 150 Tervasaaren, 38 Paperituotteen, 17 Jylhävaaran ja kahdeksan Valken työntekijää. Sopimuksia suunniteltiin vielä täydennettäväksi ja Tervasaarassa tarve nähtiin kohdistuvan 89–111 uuteen työntekijään.<sup>508</sup> Juuso Waldenin jäätyä eläkkeelle

<sup>498</sup> UPM, YP, A2, 10 % sopimukset, Valkeakosken tehtaiden n.s. 3 kk:n sopimukset, 4.4.1950.

<sup>499</sup> UPM, YP, A2, 10 % sopimukset, Hämeen Yhteistyö 9.3.1950 s. 3.

<sup>500</sup> UPM, YP, A2, 10 % sopimukset, 10 % sopimusmiehet, Walkiakoski 31.12.1951.

<sup>501</sup> UPM, YP, D4, TT, 10 % sopimukset, Hämeen Yhteistyö 12.3.1953.

<sup>502</sup> UPM, YP, D3, Työnantajat tarjoavat erillissopimuksia Valkeakoskella, Hämeen Kansa 26.3.1957.

<sup>503</sup> Klemola 1970, s. 71–73.

<sup>504</sup> UPM, YP, C3, KV, Rouvakysymys, 10 % sopimukset, Valkeakoski 5.12.1959.

<sup>505</sup> UPM, YP, A6, IK, Isännöitsijäin kokous 5.12.1959, 1§.

<sup>506</sup> UPM, YP, A6, IK, Isännöitsijäin kokous 29.12.1961, 1§.

<sup>507</sup> UPM, YP, A6, IK, Isännöitsijäin kokous 12.6.1969, 10§.

<sup>508</sup> UPM, YP, A2, 10 % sopimukset, 10 % sopimusten mahdollinen täydennystarve, Valkeakoski 21.4.1969.

yhtiö ja ammattiyhdistysliike kävivät neuvotteluja sopimusjärjestelmän vaiheittaisesta alaspäin. Korotus siirtyi suoraan peruspalkkaan ja yksittäiset sopimukset purettiin.<sup>509</sup>

Juuso Walden oli ylpeä kymmenen prosentin sopimusjärjestelmästä. Hän jatkoi isänsä viitoittamalla tiellä sodan jälkeen ja mahdollisti sopimusten tekemisen. Juuso Waldenin mukaan järjestelmä takasi yhtiön voiton jakautuvan sitä tehneille työntekijöille. Waldenin mukaan kukaan hänen tapaamansa työntekijä ei ollut asiasta valittanut. Ainoa selitys kritiikkiin oli Juuso Waldenin mukaan järjestelmän ulkopuolella olevien kateus.<sup>510</sup>

#### 4.4 Työtehon kasvattaminen tieteellisten oppien avulla



KUVA 9 Tilipussit viestien välittäjinä. Kuvassa olevat työtehomerkkit on aikoinaan laitettu Paperituotteella tilipusseihin. Lähde: UPM, YP, A1, Niilo Elon asiakirja-aineisto, työtehomerkkejä.

*"Yhtiön koko henkilökunnan ammattitaitoisella ja uupumattomalla, useassa tapauksessa uhrautuvaallakin uurastuksella on ollut huomattava osuus ... kohonneisiin tuotantosaavutuksiin<sup>511</sup>."*

Frederick Taylorin mukaan tieteellisen liikkeenjohdon tutkimuksessa pääpaino oli työntekijöiden fyysisten kykyjen tutkimuksessa ja taloudellisessa ajattelussa. Taylorin mukaan työntekijöitä tuli motivoida materiaalisin palkkioin. Taylor kehitti ajankäytön ja työvaiheiden tieteellistä mittaamista. Tutkimusten pohjalta tuotantoprosessia voitiin tehostaa ja työpisteille voitiin valita parhaat mahdolliset.

<sup>509</sup> UPM, YP, C1, PI, Neuvotteluasiakirja, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö, Tervasaari 22.6.1970.

<sup>510</sup> Walden 1971, s. 315.

<sup>511</sup> UPM, YP, D1, VK, Vuosikertomus XXXV toimintavuodelta 1954.

set työntekijät.<sup>512</sup> Taylorin tieteellinen liikkeenjohto-oppi saapui Suomeen Yhdysvalloissa työskennelleiden insinöörien mukana 1900-luvun alussa. Erityisesti konepajateollisuus kiinnostui teoriasta. Varsinainen Taylorin teorian laajamittainen käyttöönotto sijoittuu Suomessa toisen maailmansodan jälkeiseen aikaan.<sup>513</sup> Frank B. Gilbrethin mukaan työoloihin ja ohjeisiin tuli kiinnittää huomiota. Työntekijät sitoutettiin työpaikkaan kannustuksen ja koulutuksen avulla. Gilbreth yritti tutkimuksen ja suunnittelun avulla päästä eroon työtä hidastavista tekijöistä.<sup>514</sup>

Taylorin ja Gilbrethin periaatteet löytyvät Yhtyneiden Paperitehtaiden toimista. Työtä mitattiin jo Rudolf Waldenin aikakaudella. ”Kellokalleiksi” kutsutut tutkijat selvittivät työpisteiden tehokkuutta saaden työntekijöiden vihat niskoilleen. Työtehon tutkimisen pioneereina toimi Arabian posliinitehdas 1930-luvun alkupuolella. Malli otettiin käyttöön muun muassa Suomen Trikoolla, Fazerilla, Valtion lentokonetehtaalla, Suomen Gummitehtaalla ja Sorsakoski Osakeyhtiössä.<sup>515</sup> Tehokkuuden mittaaminen vaivasi työntekijöitä ja aiheutti kitkaa johdon ja työntekijöiden välille.

Harrington Emersonin mukaan tehokkuutta pystyttiin kehittämään standardoimalla olosuhteet, toimenpiteet, kirjalliset ohjeet ja suunnitelmat. Tehokkuutta lisäsivät selkeät tavoitteet, kurinalaisuus, oikeudenmukaisuus ja tehokkuuden palkitseminen. Emerson kehitti Taylorin ideoita ja toi niihin ihmissuhdekoulukunnan piirteitä.<sup>516</sup>

Ihmissuhdekoulukunta yritti rikastuttaa työntekijöiden työnkuvia ja kiertämään työtehtäviä. Työyhteisöjä haluttiin kehittää yhteisölliseen ja sosiaaliin suuntaan muun muassa ilmapiiriä parantamalla. Henkilöstövalinnoissa tuli kiinnittää huomioita fyysisten ominaisuuksien sijaan sosiaaliin taitoihin. Ihmissuhdekoulukunnan teoreettisen pohjan loivat Kurt Lewin, Charles Barnard, George Homans, Fritz Roethlisberger ja Elton Mayo. Koulukunta ei kuitenkaan muodostanut yhtä tiivistä teoriaa, vaan sitä voidaan kuvata samankaltaisista aiheista kiinnostuneiden tutkijoiden teoriaksi. Suomessa teoria ei lyönyt lävitse laajalla rintamalla, vaan tutkijoiden ajatuksia otettiin yksittäisesti mukaan teoreettiseen yritysjohton opetukseen.<sup>517</sup>

Kiinnostus rationalisointia kohtaan levisi teollisuudessa pakon sanelemana talvi- ja jatkosodan myötä. Pula raaka-aineista ja työntekijöistä johti työn järjeistämiseen valtion ohjauksessa vuodesta 1942 lähtien. Valtion asettama tuotantokomitea tarkasti rationalisoimissuunnitelmat ja erityinen Työtehovaltuuskunta vastasi rationalisoinnin johtamisesta ja valvonnasta koko maan laajuisesti. Eräänä edelläkävijänä rationalisoinnin puolelta voidaan pitää Heikki Huhtamäkeä.<sup>518</sup> Valkeakoskella työn tehokkuuden lisäämisestä kerrottiin sodan päätyttyä henkilöstölehdessä. Rationalisointia eli järjeistämistä perusteltiin

<sup>512</sup> Esim. Taylor 1914, s. 47–49; Takala 2001, s. 43–46.

<sup>513</sup> Esim. Seeck 2008, s. 70–76.

<sup>514</sup> Takala 2001, s. 52–53.

<sup>515</sup> Teräs 1992, s. 257.

<sup>516</sup> Takala 2001, s. 53–55.

<sup>517</sup> Seeck 2008, s. 103–113.

<sup>518</sup> Lisää Teräs 2009, s. 157–172.

vallitsevalla tavarapulalla. Ainoana keinona tilanteen normalisointiin pidettiin tuotannon kasvattamista ja sen tehostamista käyttäen hyväksi niin tieteen kuin tekniikan uusimpia saavutuksia. Koneet piti saada hyötykäyttöön, säästää raaka-aineita ja noudattaa standardisointia koneiden sekä työtapojen osalta. Niin ikään Taylorismia esiteltiin Työn Äärestä -lehden lukijoille.<sup>519</sup>

Työntekijöiden keskuudessa työtehon lisääminen ja rationalisointi lisäsivät epävarmuutta ja pahimmassa tapauksessa työn menettämistä. Peter Druckerin mukaan työvälillä ja menetelmillä saavutettu tuottavuuden lisäys ja työntekijöitä painostamalla aikaan saatu lisäys oli vaikea erottaa toisistaan.<sup>520</sup> Rationalisointia vastustettiin Valkeakoskella. Syy selvisi mielipidetutkimuksessa, jossa työntekijät kertoivat huonoista kokemuksista ja osoittivat tietämättömyyttä asiaa kohtaan. Työtehon mittajia pidettiin yleisesti kyttääjinä, mistä kommunistit saivat esimerkkejä työnantajan häikäilemättömyydestä. Osa havaitsi saavutetun etuja suhteessa työtehoon.<sup>521</sup> Yhtiön piti valmistella tutkimukset hyvässä yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Urho Peltosen mukaan tutkimuksista tuli kertoa aina työntekijöille etukäteen ja tutkimuskohteeksi tuli valita henkilöitä, jotka suhtautuivat neutraalisti tutkimukseen. Peltonen suositteli täsmällistä ja rauhallista suhtautumista työntekijöihin: *”Preussilainen vääpelikomento ei meillä käy päinsä ainakaan hämäläisten asumalla alueella”*.<sup>522</sup>

Juuso Walden seurasi tarkasti henkilökunnan lukumäärän kasvua 1950-luvun alussa. Vakituisten työntekijöiden määrä kasvoi hänen mukaansa liikaa. Tämän seurauksena aloitettiin Waldenin tekemä tehokkuusohjelma. Siinä tarkasteltiin jokaisen henkilön tarpeellisuutta ja vähentämisen mahdollisuutta. Väärällä paikalla ollut henkilö tuli sijoittaa uusiin tehtäviin ja teknisillä laitteilla saatavat säästöt selvitettiin.<sup>523</sup> Waldenin ohjelmaa toteutettiin Valkeakosken tehtailta ja sieltä löydettiin 26–30 työntekijän vähennystarve<sup>524</sup>. Osastojen esimiehet eivät halunneet luopua vakinaisesta työvoimastaan vapaaehtoisesti.

Yhtyneet Paperitehtaat siirtyi viisipäiväiseen työviikkoon vuonna 1966. Tämän seurauksena yhtiö vaati jäljellä olevan työajan tiukkaa hyödyntämistä. Esimerkiksi enää ei palkallisella ajalla päässyt peseytymään. Samalla esitettiin vaatimus täsmällisyydestä virkistys- ja ruokataukojen noudattamisessa. Tätä varten tehtaille kaavailtiin merkinantolaitteita, jotka ilmoittaisivat taukojen alkamisen ja loppumisen. Työntekijöille ilmoitettiin, ettei kävely pesuhuoneelle, ruokalaan tai virvokkeita juomaan kuulunut työaikaan.<sup>525</sup> Yhtiön johdolle lyhennettyä työaika perusteltiin jäljelle jääneen työajan tehostamisella. Reagointi osoittaa, kuinka vaikealta työnantajasta työaikojen lyhentäminen tuntui. Yhtiö

<sup>519</sup> Rationalisointi, keino kansamme elintason kohottamiseksi, TÄ, 2, 1945, s. 26–31.

<sup>520</sup> Drucker 1954, s. 103.

<sup>521</sup> UPM, YP, A3, Mielipidetutkimukset, Tutkimus N:o 76/-49, 10.6.1949; UPM, YP, A16, Rastor OY:n rationalisointitutkimus Valkeakoskella 1951.

<sup>522</sup> Peltonen 1938, s. 129.

<sup>523</sup> UPM, YP, A6, IS, Isännöitsijäin kokous 8.-9.11.1950, 3§, Liite no 2.

<sup>524</sup> UPM, YP, A6, IS, Isännöitsijäin kokous 3.-4.1.1951, 8§, Liite no 5.

<sup>525</sup> UPM, YP, A3, Palkkaus ja palkkiot, Muistio työajan lyhentämisestä ym. koskevasta neuvottelusta Jämsänkoskella 13.5.1966, Liite 4. Työajan lyhentäminen – tehollisen työajan hyväksikäyttö; UPM, YP, A3, Palkkaus ja palkkiot, Muistio työajan lyhentämisestä ym. koskevasta neuvottelusta Jämsänkoskella 13.5.1966, Liite 5, Tervasaaren tehtaitten henkilökunnalle.

yritti varmistaa, että puheet työn tehostumisesta pitäisivät paikkansa. Puheet merkinantolaitteiden laittamisesta olivat ajatuksellinen paluu aikoihin, jolloin tehtaan pilli kertoi työntekijöille työn alkamisen ja loppumisen.

#### 4.5 Työaika ja työntekijöiden valvonta

Työnantajat vaativat työajan tehokasta kohdentamista tuottavaan työntekoon mahdollisimman pienin kokonaiskustannuksin. Toisaalta työntekijä pyrkii saavuttamaan mahdollisimman hyvän ansiotason, jolla hän elättäisi itsensä ja mahdollisen perheensä.<sup>526</sup> Työaika on ollut perinteisesti työnantajien tarkan valvonnan alla. Työtä piti tehdä nopeasti ja tehokkaasti. Yhtiö halusi saada mahdollisimman hyvän tuoton maksetulle palkalle. Tämän vuoksi työaika tuli kontrolloida. Yhtiön johdolle ei ollut yhdentekevää, missä sen työntekijät työaikansa viettivät. Valvonta koski niin ikään taukoja. Fyysisesti raskaassa työssä pidettiin taukoja, jotta työnteko pysyi tuottavana. Frederick Taylorin mukaan perinteisesti luotettiin siihen, että työntekijät osasivat itse rytmittää työn sekä tauot parhaalla mahdollisella tavalla. Taylorin mukaan työnantajan velvollisuutena oli opettaa työntekijä parhaaseen mahdolliseen rytmiin tieteellisten metodien pohjalta.<sup>527</sup> Valkeakoskella Taylorin ajatuksia alettiin hyödyntää 1930-luvulla, jolloin kiinnitettiin huomiota työntekijöiden koulutukseen ja työnjohtajien aseman vahvistamiseen.

Nuoria työntekijöitä koskeva lainsäädäntö vuodelta 1929 rajasi teollisuustyötä asettamalla vähimmäisikärajaksi ammattityössä 14-vuotta. Lasten (14-v.) työaika rajattiin kuuteen tuntiin päivässä ja 36 tuntiin viikossa ja nuorten (15–17 v.) kohdalla kahdeksaan tuntiin päivässä ja 48 tuntiin viikossa. Työnantaja velvoitettiin pitämään ammattientarkastajia varten luetteloita tähän ryhmään kuuluneista lapsista ja nuorista.<sup>528</sup> Ammattitarkastajien tehtäväksi jäi lain toteutumisen valvominen.<sup>529</sup>

Työntekijöiden viikoittainen työaika keskeyttämättömässä kolmivuorotyössä 1940-luvun lopulla oli 48 tuntia ja muissa työaikamuodoissa 47 tuntia. Työaika väheni vaiheittain, joten keskeyttämättömässä vuorotyössä siirryttiin 42 tunnin työviikkoon vuonna 1960 ja 1960-luvun puolivälissä viisipäiväisen työviikon pituus laski 40 tuntiin.<sup>530</sup> Yhteiskunnan muutos merkitsi sitä, että yhtiö ei voinut enää itse määritellä työaika.

Tehdasalueita valvottiin tarkasti, jotta asiattomat eivät päässeet aitojen sisäpuolella. Samalla voitiin valvoa, että työntekijät eivät lähde omin lupinensa pois työpaikalta. Esimerkiksi vuoden 1949 ohjeistuksessa annettiin vain virkailijoille, työnjohtajille, kirjureille, asiatyöille ja -pojille lupa poistua työaikana

<sup>526</sup> Lisää Suoranta 2009, s. 213.

<sup>527</sup> Taylor 1914, s. 72–73.

<sup>528</sup> Waris 1961, s. 95–96.

<sup>529</sup> Hoskola 1999, s. 44–45 ja 49–52.

<sup>530</sup> Nordberg 1998, s. 339.



työpaikalta. Muilta vaadittiin osastonjohtajan allekirjoittama kulkulupa. Jokaiselle työntekijälle tehtiin kuvallinen työmaakortti. Tämän lisäksi portinvartijoita veloitettiin tarkistamaan poislähtijöiden tavarakääröt, jottei heillä ollut mukanaan yhtiön omaisuutta.<sup>531</sup> Ohjeistuksen tiukentaminen kertoo omaa kieltään tilanteen vakavuudesta. Luvaton poistuminen saattoi aiheuttaa vaaratilanteita ja käynti viinakaupassa kesken päivää lisäsi päihteiden käyttöä työaikana.

Paperituotteen johtaja Niilo Elo otti esille työaikojen noudattamisen mestarien kanssa pidetyssä neuvottelussa vuonna 1950. Elo teki pistokokeita osastoille ja havaitsi, että vanhan tottumuksen mukaisesti työntekijät lähtivät ja palasivat tauoiltaan sekä tulivat töihin ja lähtivät sieltä viisi minuuttia työnantajan kannalta epäedullisesti. Ratkaisuksi ongelmaan ehdotettiin tehdassalien kellojen korjaamista, jolloin ne olisivat samassa ajassa. Tämän lisäksi vaadittiin insinöörien tarkempaa valvontaa erityisesti kellokorttilaitteiden luona, missä tuli estää useamman kortin leimaaminen.<sup>532</sup> Työntekijät yritettiin opettaa täsmällisyyteen, jotta tuotantoprosessi ei kärsisi yksittäisten työntekijöiden myöhästelyn vuoksi.

Työntekijöiden keskuudessa oltiin tarkkoja heihin kohdistuvasta valvon-  
nasta. Tervasaassa tapahtui työntekijöitä kuohuttanut tapaus vuonna 1961, kun uudelta työntekijältä löytyi muistikirja, johon hän oli merkinnyt muiden työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä. Ammattiosasto otti yhteyttä työnantajaan ja syytti yhtiötä kyseisen työntekijän palkkaamisesta urkkijaksi. Yhtiö kumosi väitteen. Yhtiön sisäisen muistion mukaan kyseinen henkilö kirjoitti muistiinpanoja, koska hän tavoitteli kirjailijan uraa.<sup>533</sup> Yhtiön selvitys saattaa olla tekaistu, sillä muistiinpanoja tehnyt henkilö ei julkaissut Suomessa omalla tai salanimellä yhtään teosta.<sup>534</sup> Tapaus osoittaa, kuinka tarkkana työntekijät olivat työnantajan mahdollisista toimista työntekijöiden seuraamiseksi. Taustalla vaikuttivat 1930-luvun muistot ”mustista kirjoista tai mustista listoista”<sup>535</sup>.

Yhtiö kokeili aika ajoin työehtosopimuksen rajoja. Esimerkiksi vuonna 1956 Paperituotteella tarjottiin tilapäisille työntekijöille vapaaehtoista sopimusta, jossa he jatkaisivat kuuden kuukauden määräajan jälkeen tilapäistä työsuhdettaan. Työehtosopimuksen mukaan yli kuusi kuukautta kestänyt tilapäinen työsuhde piti vakainaistaa, jos työtä oli edelleen tarjolla. Hämeen Kansa yritti valistaa työntekijöitä asiassa, sillä sopimuksen hyväksytyään työntekijät voitaisiin koska tahansa irtisanoa ilman irtisanomisaikaa ja -palkkaa.<sup>536</sup> Luottamusmiesten käymien neuvottelujen ja asian julkistamisen jälkeen saatiin asia rat-

<sup>531</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, omat kiertokirjeet, Kiertokirje 69/49, Valkeakoski 31.12.1949.

<sup>532</sup> UPM, YP, A3, Työsuhdeasioita, Neuvottelutilaisuus 25.9.1950 Neuvotteluhuoneessa.

<sup>533</sup> UPM, YP, D3, Mielipidekortittaja YP:n Tervasaaren tehtailla, Hämeen Yhteistyö 15.11.1961.

<sup>534</sup> Hirvonen 2000.

<sup>535</sup> VTY, VTY2, 10, Valkeakosken työväenyhdistyksen vuosikertomus vuodelta 1932.

<sup>536</sup> UPM, YP, D3, Paperituote Oy:ssä Valkeakoskella tehdään työehtosopimuksen vastaisia työsopimuksia, Hämeen Kansa 29.4.1956.

kaistua. Paperituote mitätöi sopimukset ja vakinaisti yli kuusi kuukautta työskennelleet.<sup>537</sup>

Työaikana tapahtuvaan tehtaan ulkopuoliseen toimintaan suhtauduttiin vaihtelevasti eri osastoilla. Työväen urheiluseuroihin kuuluneilla työntekijöillä ei ollut oikeutta vaihtaa työvuorojaan, eivätkä he missään tapauksessa saaneet harjoitella työaikana. Työaikana ja täydellä palkalla harjoituksiin saivat osallistua Valkeakosken Hakan jalkapalloilijat. Palkkaa maksettiin myös pelimatkojen ajalta ja usein pelaajat saivat yhtiöltä ilmaisen asunnon.<sup>538</sup>

#### 4.6 Työntekijälle oikeus lomaan

Loma-aikaa voidaan lähestyä ainakin kahdesta näkökulmasta. Työnantajien mukaan loma muodosti katkoksen työntekoon eli se nähtiin vain virkistäytymisenä. Työtä pidettiin ihmisen ensisijaisena tehtävänä ja kaikki muu oli sille alisteista. Lomalla työntekijä lepäsi ja keräsi voimia työntekoa varten. Toisaalta loma on nähty työväenliikkeen keskuudessa vapautumisena työstä. Se oli jotain muuta kuin pelkkä pidempi tauko työvuorojen välissä, se oli työntekijöiden omaa aikaa, jota eivät sitoneet työnantajien vaatimukset.<sup>539</sup> Yhtyneet Paperitehtaat edusti loma-ajan suhteen samaa virkistäytymisen koulukuntaa kuin suurin osa suomalaisista työnantajista.

Vuoden 1922 työsopimuslaissa säädettiin ensimmäisen kerran työntekijöiden vuosilomasta<sup>540</sup>. Lain sisältö siirrettiin suoraan yhtiön työsääntöihin, jotka määrittivät kesäloman palkan ja pituuden Valkeakoskella. Loma oli vuodesta 1923 lähtien seitsemän päivän seisokin mittainen. Täyden seitsemän päivän palkan saivat työntekijät, jotka olivat olleet vuoden yhtiön palveluksessa. Ne työntekijät, jotka olivat olleet työssä puolesta vuodesta alle vuoteen, saivat neljältä päivältä palkkaa. Vuoden 1937 työsäännössä loma-aika määräytyi työsopimuslain mukaisesti. Uuden työsäännön mukaan lakkoon osallistuneet työntekijät menettivät loma-aikaa laskettaessa sen työajan, jonka he olivat saavuttaneet ennen lakkoon ryhtymistä. Loma-aika varmistettiin lisäksi henkilöille, jotka joutuivat huoltamaan tehdasta yleisen loman aikana.<sup>541</sup> Lakkoon meneminen ei uuden työsäännön mukaan houkutellut vanhoja työntekijöitä, sillä he olisivat menettäneet eniten lakkoon ryhtyessään.

Osastonjohtajat vastasivat loma-ajan vaatimista järjestelyistä. Loma tuli käyttää pääsääntöisesti yleisenä loma-aikana. Eroavalle työntekijälle maksettiin kertynyt loma rahana. Sitä koskettivat samat aikamäärät kuin varsinaista lo-

<sup>537</sup> UPM, YP, D3, Työehtosopimusten vastaiset työsopimukset mitätöity Paperituote Oy:ssä, Hämeen Kansa 8.5.1956.

<sup>538</sup> Klemola 1970, s. 181.

<sup>539</sup> Lisää Anttila 2005, s. 221–224.

<sup>540</sup> AsK 141/1922.

<sup>541</sup> Aktiebolaget Walkiakoski 1929, 13§; Walkiakoski 1942, 13§.

maa. Poikkeuksen teki työntekijä, joka erotettiin työstä laiminlyönnin tai rikkomuksen vuoksi. Hänelle ei maksettu lomarahaa.<sup>542</sup>

Lomajärjestelmä koki mittavan muutoksen vuonna 1939. Uuden säännön mukaan alle kuusi kuukautta työskennelleiden loma-aikaa korotettiin viiteen päivään ja samaan ryhmään kuuluvien alle 16-vuotiaiden kuuteen päivään. Yli vuoden työaika oikeutti yhdeksään päivään ja alle 16-vuotiailla 12 päivään. Vähintään viisi vuotta työssä olleiden loma-aika nousi 12 päivään. Loma-aika tuli antaa vapaana ansiotyöstä eikä loma-aikaa voinut maksaa rahassa. Osastojen johtajien tehtäväksi tuli jakaa työntekijöille lomakortit, joihin työntekijät tekisivät ehdotukset lomien ajankohdista. Nämä lähetettiin tehtaan työnvälitystoimistoon tarkastettavaksi.<sup>543</sup> Tieto lomista otettiin esille paikallislehdessä. Lehdessä haastateltiin huoltotarkastaja Pauli Salmista, joka kertoi yhtiön suunnitelmista rakentaa kokeeksi kolme lomamökkiä vesistöjen rannalle lähelle kauppalaa. Näihin mökkeihin työntekijät voisivat mennä viettämään lomaansa edulliseen hintaan. Salminen korosti loman oikeanlaista viettämistä. Pelkkä makaminen ei tullut kuuloonkaan. Toisaalta liika matkustaminen väsytti työntekijät ja kulutti heidän rahansa. Väsynyt lomalta palaaja ei ollut toivottava ilmestys työhön tultaessa. Salmisen mukaan loma tuli käyttää Rousseautta lainaten luonnossa liikkuen.<sup>544</sup> Työnantajat pelkäsivät loma-aikojen aiheuttavan suuria ongelmia työntekijöille. Nämä kun eivät olleet tottuneet joutenoloon. Osa työntekijöistä joi vapaapäivänsä alkoholia ja uudet loma-ajat saattaisivat vain pahentaa tilannetta. Tämän vuoksi yhtiö kehitti tekemistä lomien ajaksi.

Paremmassa asemassa olleille työntekijöille annettiin pidemmät loma-ajat. Tämä määräys koski mestareita, koneenhoitajia ja työnjohtajia. Yli puoli vuotta työskennelleet saivat viikon loman, yli vuoden työskennelleet kaksi viikkoa, yli viisi vuotta työskennelleet kolme viikkoa ja yli kymmenen vuotta työskennelleet neljä viikkoa tai kokonaisen kuukauden.<sup>545</sup> Alle 17-vuotias sai lomansa puolitoistakertaisena, mikä käytännössä tarkoitti enimmillään kolmea viikkoa<sup>546</sup>.

Yhtyneet Paperitehtaat haki 1940-luvun lopulla muiden teollisuuslaitosten kanssa erioikeutta työneuvostolta vuosilomalain noudattamiseen. Teollisuuslaitokset halusivat oikeuden jakaa työntekijöiden lomat useampiin eriin, jolloin osa niistä sijoittuisi lomakauden ulkopuolelle. Hakemus hyväksyttiin poikkeaviin olosuhteisiin vetoamalla. Tehtaat saivat jaksottaa lomiam syyskuun 30. päivän jälkeiseen aikaan. Työntekijän suostumuksella lomaa voitiin siirtää jopa seuraavaan vuoteen.<sup>547</sup> Yhtiölle nämä myönnytykset olivat erityisen tärkeitä, koska näin saatiin varmistettua tehdasprosessien keskeytyksettömyys.

Valkeakosken luottamusmiehet ottivat yhteyttä yhtiön johtoon kesällä 1948 selvittääkseen mahdollisuutta vanhojen työntekijöiden palkitsemiseen

<sup>542</sup> UPM, ABW, D2, Kiertokirje osastonjohtajille 3.1.1933.

<sup>543</sup> UPM, ABW, D2, Osastojen johtajille 8.4.1939.

<sup>544</sup> Kolme lomamajaa rakentaa Walkiakoski-Yhtiö, VSS 23, 8.6.1939.

<sup>545</sup> UPM, YP, C3, KV, Loma-asiat, Mestareiden, koneenhoitajien, metsäosastojen työnjohtajien Y.M. Vuosilomat, Myllykoski 9.1.1939.

<sup>546</sup> UPM, YP, A3, Työsuhteasioita, Vuosilomat tehtaalalla, Myllykoski 8.5.1946.

<sup>547</sup> UPM, YP, C3, KV, Loma-asiat, Työneuvoston päätös, 346/47, 367/47, Helsinki 19.5.1947.

ylimääräisellä lomalla.<sup>548</sup> Yhtyneet Paperitehtaat tiedusteli asiaa Suomen Puunjalostusteollisuuden Työnantajaliitolta, joka antoi asiaan kielteisen näkemyksen, koska tavan pelättiin leviävän. Asiaa käsiteltiin liiton työvaliokunnassa, jossa selvisi samankaltaisia palkitsemisia olleen pitkään käytössä muilla yhtiöillä. Tämän seurauksena Yhtyneiden Paperitehtaiden johdossa päätettiin muistaa yhtiötä pitkään palvelleita lomalla. Niiden työntekijöiden vuosilomaa pidennettiin viikolla, jotka työsopimuksen perusteella olivat oikeutettuja alle neljän viikon lomaan. Vuonna 1948 etu koski Valkeakoskella yhteensä 28 työntekijää. Palkituista vanhin oli 72-vuotias portinvartija ja pisimpään yhtiön palveluksessa olleen työsuhde oli kestänyt yhtäjaksoisesti 50 vuotta.<sup>549</sup> Palkitsemista jatkettiin 1950-luvulla<sup>550</sup>.

Heikki Waris esitelmöi vuoden 1951 lopussa vuosilomasta sosiaalipolitiikan näkökulmasta yhteiskunta ja vuosiloma-neuvottelupäivillä. Kuulijoista Yhtyneitä Paperitehtaita edusti sosiaalipäällikkö Edward Leppä. Hän esitteli kokouksen annin yhtiön johdolle. Wariksen mukaan vuosiloma oli osa sosiaalista turvaa, jolla suojeltiin työntekijöitä työn aiheuttamilta rasituksilta. Teknologian kehittyminen teki työstä nopeaa, mikä kuormitti ihmisiä entistä voimakkaammin. Waris toivoi, että työnantajat tukisivat suurperheiden mahdollisuutta lomamatkoihin.<sup>551</sup> Yhtiö noudatti Wariksen toivomusta ja jakoi lomamatkoja työntekijöille vuonna 1953.<sup>552</sup>

Uudistunut vuosilomalaki vuonna 1960 herätti suuria pelkoja yhtiön johdossa. Enää ei voitu sopia vapaasti lomien siirrosta. Osastojen pelättiin sulkeutuvan kesälomakautena, koska lomalle lähteneiden tilalle ei ollut saatavilla riittävästi ammattitaitoisia sijaisia.<sup>553</sup> Juuso Waldenin mukaan tehtaille palkattiin pakosta normaalia enemmän epäpäteviä työntekijöitä lomittamaan vuosilomaan oikeutettuja. Tämän seurauksena työtulos heikkeni ja tapaturmien määrä kasvoi.<sup>554</sup> Yhtiön tapa kertoa ylhäältä tulleesta muutoksesta oli pääsääntöisesti edellä kerrotun esimerkin tapainen. Juuso Walden maalaili kauhukuvia tapahtuneesta muutoksesta ja samalla hän alleviivasi yhtiön vanhoja hyväksi todettuja tapoja.

<sup>548</sup> UPM, YP, C3, KV, Loma-asiat, Yhtyneet Paperitehtaat O/Y Valkeakoski, 28.5.1948.

<sup>549</sup> UPM, YP, C3, KV, Loma-asiat, Yli 40 vuotta palvelleiden vuosiloma, Myllykoski 20.4.1949; UPM, YP, C3, KV, Loma-asiat, Yli 40 vuotta palvelleiden vuosiloma, Myllykoski 13.8.1948; UPM, YP, C3, KV, Loma-asiat, Koskee ylimääräisen vuosiloman myöntämistä vähintään 40 vuotta palveluksessa olleille työntekijöille, Helsinki 16.7.1948.

<sup>550</sup> Esim. UPM, YP, C3, KV, Loma-asiat, Yli 40 vuotta palvelleiden vuosiloma, 19.4.1950.

<sup>551</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, Muu sosiaalinen toiminta, Heikki Waris, Lakisääteinen vuosiloma sosiaalipoliittisena kysymyksenä, neuvottelupäivät Keurusselän Lomahotellissa 24.–25.11.1951.

<sup>552</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, Muu sosiaalinen toiminta, Lomaliiton kirje, Helsinki 2.3.1953.

<sup>553</sup> UPM, YP, K, 104–107., Katsaukset, Katsaus yhtiön toimintaan maaliskuussa 1960.

<sup>554</sup> UPM, YP, K, 104–107., Katsaukset, Katsaus yhtiön toimintaan touko-kesäkuussa 1960.

## 4.7 Erottaminen

Heikki Wariksen mukaan koneellistumisen heikensi työsuhteiden jatkuvuutta. Työntekijöillä ei enää ollut käsityöverstaisten ammattitaidon takaamaa työturvaa kuten ennen.<sup>555</sup> Työntekijä pystyttiin korvaamaan useissa tapauksissa uudella tulijalla. Toisaalta ammattitaitoinen koneenkäyttäjä vei mukanaan sellaista tietoa omasta koneestaan, minkä oppimiseen uudelta koneenkäyttäjällä meni vuosia.

Yhtiöiden toimintaa määritteli omistajien tahto. Yrityksen tuli kerätä mahdollisimman suurta tuottoa omistajilleen. Voiton tavoittelu tuotti usein ongelmia henkilöstön johtamiselle, kun taloudellista menestystä haettiin leikkauksia tekemällä.<sup>556</sup> Yhtyneiden Paperitehtaiden jatkuvan uudistamistoiminnan tarkoituksena oli parantaa tehtaiden tuottavuutta, mikä johti työvoiman uudelleenjärjestämiseen<sup>557</sup>. Uudistustoiminta onnistui silloin, kun kyettiin vähentämään tuotannosta ylimääräisiä henkilöitä ja työvaiheita. Osastot pystyivät siirtämään vapautuneet ammattimiehet muihin tehtäviin ja epäluotettavista työntekijöistä päästiin samalla eroon.

Valkeakoskella keskusteltiin sosiaalisten asioiden kokouksessa vuonna 1929 työntekijöistä ja heidän aiheuttamistaan uhista. Erääksi ongelmakohdaksi havaittiin työntekijöiden erottamisen yhteydessä ilmenneet epäkohdat. Keskustelua vauhditti Työnantajain Keskusliiton huomautus teollisuudelle siitä, että tehtaat eivät lähettäneet säännöllisesti tietoja työntekijöiden erottamisesta. Keskustelussa harkittiin tarkan korttijärjestelmän käyttöönottoa. Ehdotuksesta ei käy seikkaperäisemmin ilmi kortiston periaate, mutta sen avulla estettiin erotettujen työntekijöiden uudelleen palkkaaminen muille osastoille tai tehtaille. Näitä tapauksia oli tullut johdon tietoon liian monta.<sup>558</sup> Ongelma kuvaa Valkeakoskella herännyttä ajatusta henkilöstöpolitiikan keskittämisestä. Samalla yhtiö halusi vahvistaa kontrollipolitiikkaansa.

Valkeakoskella suunniteltua kortistoa käytettiin useilla tehdaspaikkakunnilla. Esimerkiksi G. A. Serlachiuksen tehtailta Mäntästä löytyy lista 649 työntekijän kohdalta. Heidät jaettiin kahdeksaan kategoriaan luotettavuuden perusteella.<sup>559</sup> Yhtyneiden Paperitehtaiden arkistosta ei löydy mainintoja tämänkaltaisten listojen olemassaolosta. Oman näkemyksensä asiasta kertoi kauppalanjohtaja Kalle Kajanto. Hänen mukaansa yhtiö käytti 1930-luvulla ”mustat kirjat tai mustat listat” -järjestelmää. Niiden käyttö luvattiin Rudolf Waldenin toimesta lopettaa, jos kauppala lupautuisi rautatiehankkeen rahoittamiseen 1930-luvun puolivälissä.<sup>560</sup> Työntekijöiden keskuudessa huhuttiin pitkään ”mustista listoista”, mikä oli omiaan lisäämään vastakkainasettelua.

<sup>555</sup> Waris 1973, s. 55.

<sup>556</sup> Esim. Drucker 1954, s. 67-68.

<sup>557</sup> Esim. Uudistusten vaikutus 15 työpaikan vähentämiseksi. UPM, ABW, A1c, Aktiebolaget Walkiakoski berättelse över verksamhets- och redogörelseåret 1928.

<sup>558</sup> UPM, YP, C6, Sosiaaliasioiden kokous 4.1.1929.

<sup>559</sup> Häggman 2006, s. 226.

<sup>560</sup> MVA, M, K105, D388:3, Kalle Kajannon haastattelu 25.1.1965.

Rudolf Walden toteutti Gösta Serlachiuksen tapaan suunnitelmallista ohjelmaa työntekijöiden puhdistamiseksi. Serlachius kuvasti tavoitetta uuden tervehkisen työläispolven aikaansaamiseksi.<sup>561</sup> Olli Vuorinen kuvaa Ab Walkiakosken henkilöstöpolitiikkaa oikeistolaiseksi ja vihamieliseksi työntekijöitä kohtaan. Hän on muun muassa tutkinut vuosien 1927 ja 1929 kunnallisvaalien työväen ja pienviljelijöiden vaalijärjestön valitsijayhdistysten valkeakoskelaisien allekirjoittajien nimiä<sup>562</sup> suhteessa vuoden 1934 kauppalan työttömien luetteloon. Nimien yhdenvertaisuus oli hätkähdyttävän suuri. Yhtiö erotti järjestelmällisesti kaikki kommunistiset ja vasemmistolaiset työntekijänsä.<sup>563</sup> Myös kauppalan johtaja Kalle Kajanto kiinnitti huomiota paikkakuntalaisten erottamiseen ja korvaamiseen muilta paikkakunnilta tulevilla. Kajannon mukaan kauppala painosti yhtiötä rautatiehankkeen yhteydessä suosimaan valkeakoskelaisia työpaikkoja täytettäessä. Kajannon mukaan yhtiö lupautui tähän varmistukseen rautatien saapumisen paikkakunnalle.<sup>564</sup> Toisaalta yhtiö pystyi suostumaan sellaiseen, joka oli sen strategian mukaista. Yhtiön ulkopuolisilla tahoilla oli harvoin painostusvaltaa yhtiötä kohtaan.

Isännöitsijä Samuel Krogius joutui perustelemaan yhtiön harjoittamaa henkilöstöpolitiikkaa 1930-luvun lopulla tehtyjen irtisanomisten yhteydessä. Ensimmäisenä yhtiö erotti aina kausityöntekijät ja heidän jälkeensä vähiten aikaa yhtiön palveluksessa olleet. Vakituksille työntekijöille hankittiin työtä muualta korjaustöiden avulla. Heidän ammattitaitoaan ei haluttu päästää pois yhtiön käytöstä ennen kuin eteen tulisi pakottava tarve tehdä rajuja supistuksia. Tytäryhtiötä käytettiin apuna työllistämässä. Esimerkiksi syksyllä 1939 siirrettiin 40 Ab Walkiakosken paperitehtaan naistyöntekijää Paperituotteen palvelukseen.<sup>565</sup>

Erottamisella uhkaaminen voidaan nähdä tehdaspatalistisen kontrollin vahvimpana keinona. Muun muassa 1900-luvun alussa ruotsalaisessa Norrahammarissa useat työntekijät jättäytyivät ammattiyhdistysliikkeen ulkopuolelle, koska tehtaan johto uhkasi heitä erottamisella ja asunnoistaan häätämislä<sup>566</sup>. Tätä tehokeinoa ei jätetty käyttämättä Valkeakoskella. Ne, jotka eivät sopineet yhtiön ihannekuvaan, saivat lähteä pois yhtiön palveluksesta. Asenne kiteytyy toisen käden lähteeseen, jonka mukaan isännöitsijä Samuel Krogius toisteli usein lausetta: *"Joka ei ole meidän kanssamme, se on meitä vastaan"*<sup>567</sup>.

Juuso Walden jatkoi isänsä periaatetta, jonka mukaan yhtiön tehtailta ei erotettu vakinaisia työntekijöitä tuotannollisista syistä. Juuso Walden tähdensi vuonna 1940, että ainoa peruste erottamiseen oli työsääntöjen vastainen toimin-

<sup>561</sup> Häggman 2006, s. 18.

<sup>562</sup> Valkeakosken ja Sääksmäen Sanomat julkaisi kommunististen valitsijayhdistysten Valkeakoskelaiset allekirjoittajat lehdessään. Kommunistit julkisuuteen, VSS 39, 25.9.1930.

<sup>563</sup> Vuorinen 1995, s. 48.

<sup>564</sup> MVA, M, K105, D388:3, Kalle Kajannon haastattelu 25.1.1965.

<sup>565</sup> Tilanne Valkeakoskella, VSS 37, 14.9.1939; Työtilanne Valkeakoskella, VSS 38, 21.9.1939.

<sup>566</sup> Ericson 1987, s. 203.

<sup>567</sup> VP, pöytäkirja 15.4.1936, s. 4415.

ta.<sup>568</sup> Vakituksia työntekijöitä arvostettiin yleisesti suomalaisessa teollisuudessa. Pitkään yhtiön palveluksessa olleet työntekijät pitivät hallussaan hiljaista tietoa, jota ei voinut lukea yhtiön ohjeista tai oppikirjoista. Heidän erottamisensa heikossa tilanteessa kostautuisi korkeasuhdanteen aikana. Pahimmassa tapauksessa kilpaileva yhtiö saisi haltuunsa nämä ammattitaitoiset työntekijät.

Juuso Walden lähestyi kaikkia tehtaita joulukuussa 1947. Ilmoituksessaan hän painotti taloudellisen tilanteen vaativan kulujen ja ylimääräisen työvoiman vähentämistä.<sup>569</sup> Talouden tiukkuus näkyi Suomen Paperiteollisuuden Työntekijäin Liiton ja Suomen Puunjalostusteollisuuden Liiton tekemässä määräaikaissopimuksessa, joka antoi työnantajille mahdollisuuden kolmen päivän varoituksella laittaa työntekijöitään palkattomalle vapaalle. Yhtiön johdossa annettiin ohjeita kaikille tehtaille, kuinka tuli toimia tilanteessa, jolloin työntekijälle ei enää ollut tarjolla työsopimuksen mukaista työtä. Yhtiön johto halusi taata ammattitaitoisen työväestön erityiskohtelun. Palkatonta lomaa eli lomauttamista tuli käyttää vain ammattitaidottomia työntekijöitä kohtaan. Tämän lisäksi haluttiin varmistaa ansionmenetysten jakautuminen tasapuolisesti. Ammattimiehiä käytettiin muissa tehtävissä määräajoin, jolloin kaikki olivat siirrettyinä vaihtoehtoiseen työhön osaksi työajastaan. Kymmenen prosentin sopimuksen tehneet saivat tämän lisäksi erityissuojan lomautusten varalta.<sup>570</sup>

Yhtiön hallintoneuvostolle raportoitiin yhtiön taloudellisesta tilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Tilauskannan laskiessa jouduttiin turvautumaan lomautuksiin<sup>571</sup>. Tämän vuoksi Juuso Walden muistutti hallintoneuvostoa henkilökunnan lisäyksen mahdollisesta tapahtumisesta seuraavan noususuhdanteen aikana. Tällöin tulisi noudattaa varovaista linjaa, sillä vakinaisesta henkilökunnasta tuli pystyä pitämään kiinni vaikeina aikoina.<sup>572</sup> Juuso Waldenin tehdaspäternalistisen ajattelun mukaan yhtiön tuli tavoitella aina tuotannon määrän kasvua, mutta se ei saanut tarttua nopeisiin voittoihin järjettömällä henkilöstöpolitiikalla.

Vasemmistolaiset lehdet seurasivat 1950–1960-luvuilla tarkasti yhtiön tekemiä irtisanomisia ja lomautuksia Näin tapahtui esimerkiksi vuonna 1959, jolloin Paperituote erotti kolme työntekijää. Asiaa käsiteltiin näyttävästi Hämeen Yhteistyössä. Artikkeleissa syytettiin sosialidemokraattista luottamusmiestä toimettomuudesta. Tehtaan ilmapiirin kuvattiin olevan kuin keskitysleirillä, jossa kukaan ei uskaltanut puhua toiselleen mitään työaikana, koska työntekijät pelkäsivät erottamista. Artikkelien vuoksi Paperituotteen johtaja Niilo Elo joutui antamaan asiasta selvityksen Juuso Waldenille. Tämän lisäksi lehtiartikkelit kiersivät virkailijoiden keskuudessa. Niiden mukaan laitettiin Niilo Elon selvi-

<sup>568</sup> UPM, YP, C6, KV, Henkilökunta- ja huoltoasiat. Hajamietteitä, J. W. Walden, 1.11.1940.

<sup>569</sup> UPM, YP, C3, KV, Työllisyysasiat, Toimitusjohtaja JWW, Myllykoski 11.12.1947.

<sup>570</sup> UPM, YP, C3, KV, Työllisyysasiat, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö, Kaikki tehtaat, 5.12.1947.

<sup>571</sup> Esim. Vuonna 1958 Paperituote lomautti 100 työntekijää. UPM, YP, A6, Hallintoneuvosto 12.2.1958, 4§.

<sup>572</sup> UPM, YP, A6, Hallintoneuvosto 2.3.1960, 2§.

tys. Hänen mukaansa lehti liioitteli ja esitti totuudenvastaisia väitteitä.<sup>573</sup> Voimakas reagointi asiaan osoittaa Waldenin tahtoa hyvän työnantajan maineen säilyttämiseksi. Samalla kaikille johtajille annettiin tietoa tapahtuneesta, jotta he pystyivät puuttumaan huhuihin, jotka heidän osastoillaan kiersivät.

#### 4.8 Eläkkeelle siirtyminen

Yhtiön velvollisuus huolehtia pitkään palvelleiden eläketurvasta perustui lain-säädäntöön. Elatusvelvollisuus merkittiin ensimmäisen kerran vaivashoitoasetukseen vuonna 1879, josta se siirtyi samansisältöisenä köyhäinhuitolakiin vuonna 1922 ja uudistuksen jälkeen se sisällytettiin muuttumattomana vuoden 1955 huoltoapulakiin. Ehtona elatusvelvollisuuden saamiselle pidettiin yli 20 vuoden palvelusta ja työkyvyttömyyttä. Elatusvelvollisuuteen ei ollut oikeutettu, jos henkilöllä oli riittävät tulot itsensä elättämiseen tai jos perhe kykeni vastaamaan eläkkeestä. Edes 1930-luvun lopun kansaneläkelaki ei mitätöinyt yhtiöiden vastuuta.<sup>574</sup>

Yhtyneitten Paperitehtaiden maksama vanhuuseläke perustui 1920- ja 1930-luvulla yhtiön hallituksen päätökseen. Jokainen tapaus harkittiin erikseen, joten eläkkeen saaminen ei ollut itsestäänselvyys. Tämän lisäksi eläkkeelle siirtyminen tarkoitti tulojen rajua laskua. Eläkettä maksettiin 30–50 % työntekijän minimipalkasta, joten se ei yleisesti riittänyt toimeentuloon.<sup>575</sup> Tämän vuoksi eläkkeelle siirryttiin vasta siinä vaiheessa kun työhön ei enää kyetty. Työn Äärestä kertoi usein kunniallisesti eläkkeelle siirtyneistä työntekijöistä. Pitkät työurat olivat yleisiä eläkkeelle päässeiden keskuudessa. Kalle Isaksson jäi eläkkeelle 80-vuotiaana palveltuaan yhtiötä yhtämittäisesti 56 vuotta<sup>576</sup> ja Kalle Kanerva ennätti työskennellä 62 vuotta jäädessään eläkkeelle 84-vuotiaana<sup>577</sup>.

Työntekijöiden leskille maksettiin eläkettä tapauskohtaisesti aina 1930-luvun puoliväliin asti, minkä jälkeen eläkettä alettiin maksaa kaikille Ab Walakioksen ja Paperituotteen työntekijöiden leskille.<sup>578</sup> Usein yhtiön linjaa muodostettiin hallituksen kokouksessa. Samuel Krogius ehdotti hallitukselle, että erään tapaturmaisesti kuolleen työmiehen äidille pitäisi maksaa nimellistä eläkettä. Työmiehen vaimo ja tytär tulisivat saamaan eläkettä automaattisesti, mutta poika oli elättänyt tämän lisäksi myös äitinsä, joten Krogius tiedusteli mah-

<sup>573</sup> UPM, YP, D3, Omituisia erottamisia Paperituotteen tehtaalla, Hämeen Yhteistyö 27.9.1959; UPM, YP, D3, Valkeakosken horisontista, Hämeen Yhteistyö 27.9.1959.

<sup>574</sup> Lisää Hannikainen & Vauhkonen 2012, s. 69–74.

<sup>575</sup> Nordberg 1980, s. 347–348.

<sup>576</sup> Eläkkeelle siirtynyt, TÄ 1, 1934, s. 11.

<sup>577</sup> Kalle Kanerva syntynyt 20.2.1853 Sääksmäellä kuoli 20.8.1939 Valkeakoskella, VSS 8, 24.2.1938; VSS 34, 24.8.1939; Vanha Kanerva on ollut perustamassa Valkeakosken tehtaita vieden Myllysaaren ensimmäisiä sorakuormia, TÄ 1, 1937, s. 20.

<sup>578</sup> Eläkettä maksettiin ensin vain vuoden 1935 jälkeen kuolleiden työläisten leskille, mutta ajankohtaa päätettiin valitusten myötä siirtää aina 24.3.1928 asti. Tätä päivämäärää vanhempiin tapauksiin ei eläkettä myönnetty. UPM, YP, A6, Yhtyneiden Paperitehtaiden hallituksen kokous 27.9.1936.



dollisuutta tähän. Rudolf Waldenin mukaan vaatimusta ei voitu hyväksyä periaatteellisten syiden vuoksi.<sup>579</sup> Jokainen myönnytys aiheuttaisi lisää hakemuksia. Näin oli käynyt kaikille leskille maksettavan eläkkeen myötä. Huoltotarkastaja Pauli Salmisen mukaan tietoisuuden leviäminen yhteisön piirissä aiheutti hakemusruuhkan.<sup>580</sup> Isännöitsijöiden yhteinen kokous päätti palauttaa leskeneläkkeen tapauskohtaiseksi vuonna 1938. Leskeneläkkeet nähtiin yhtiön vapaaehtoisiksi uhrauksiksi, joten tärkeimmäksi perusteeksi nähtiin niiden todellinen tarve.<sup>581</sup>

1930-luvun lopulla yhteiskunta otti kantaakseen eläkejärjestelmän muodostamisen. Vuonna 1937 säädetty ja 1939 käyttöön otettu kansaneläkelaki muodostui monimutkaiseksi. Työnantaja velvoitettiin kantamaan kahden prosentin vakuutusmaksun työntekijän vuosiansioista. Työnantaja maksoi puolet ja työntekijä toisen puolen. Kansaneläkelaitos rahastoi maksut ja vastasi niiden jakamisesta tulevaisuudessa.<sup>582</sup>

Yhtiö muisti eläkeläisiä ja järjesti heille juhlia. Pauli Salmisen mukaan yhtiön järjestämissä tilaisuuksista havaitsi hartaan tunnelman, mikä osoitti Salmisen mukaan *”kuinka kiitollista työväestö sentään voi olla heitä muistettaessa”*.<sup>583</sup> Salmisen toteamuksesta käy ilmi vallinnut kitka, jota piti yllä epävarma eläkejärjestelmä. Muutos järjestelmässä koettiin Valkeakoskella 1930-luvun lopulla, jolloin työnantajan velvollisuudeksi tuli eläkkeiden kerääminen suoraan palkoista.<sup>584</sup>

Valkeakosken tehtaiden sosiaalityöntekijät huolestuivat eläkkeelle siirtyneiden vanhusten toimeentulosta 1950-luvulla. Suurimpana ongelmana nähtiin asunnottomuus. Kauppala ei kyennyt hankkimaan kaikille asuntoa, joten yhtiön tuli etsiä vuokra-asuntoja vanhuksille. Tämän lisäksi vanhuksien huomioimista tuli lisätä kotikäynneillä, jolloin vanhukselle vietäisiin kahvipaketti sekä mahdollisesti matonkuteita ja muita kehuuseen tarvittavia tarveaineita.<sup>585</sup> Yhtiön johdon mukaan sen tehtävänä ei ollut huolehtia eläkeläisten asuntokysymyksestä. Asuntoja hankittaisiin vain vanhuksille, joilla ei ollut huoltokykyisiä omaisia tai suhteet omaisiin olivat varmuudella katkenneet.<sup>586</sup> Yhtiö alkoi siirtää 1950-luvulla vastuuta sosiaalisissa asioissa perheille ja kauppalalle. Vaikeassa asuntotilanteessa yhtiön ei kannattanut panostaa eläkkeellä olevien tilanteeseen, vaan asunnot tuli saada työntekijöiden käyttöön. Yhtiö kantoi vastuun vain niistä eläkeläisistä, jotka lainsäädäntö sille velvoitti.

Yhtiön sosiaaliosasto näki tarpeellisena vahvistaa henkilökuntaan kuuluvien vanhempien työntekijöiden asemaa. Juuso Waldenin mukaan henkilöt, jotka eivät vielä olleet oikeutettuja eläkkeeseen, mutta joiden terveys tai vanhuus jo vaivasi, tulisi laittaa kevennettyyn tai osa-aikaiseen työhön. Eläkkeelle

579 UPM, YP, A6, Yhtyneiden Paperitehtaiden hallituksen kokous 27.9.1936.

580 UPM, YP, C6, Valkeakosken huoltotarkastajan selostus ajalta 1.1.–31.3.1937.

581 UPM, YP, C6, Isännöitsijöiden kokouksen pöytäkirja 18.10.1937.

582 Hannikainen & Vauhkonen 2012, s. 56.

583 UPM, YP, C6, Valkeakosken huoltotarkastajan selostus ajalta 1.4.–30.9.1937.

584 AsK 248/1937.

585 UPM, YP, A6, SH, Naissosiaalihenkilökunnan kokous 29.1.1954, 4§.

586 UPM, YP, A6, SH, Sosiaalihenkilökunnan kokous 23.3.1954, 7§.

haluavien kanssa tuli toimia samaan tapaan. Vielä kunnossa oleville tarjottiin osa-aikaista työtä, jotta he saisivat paremman toimeentulon kuin eläkkeellä.<sup>587</sup>

Eläkkeellä oleville järjestettiin Valkeakoskella toimintaa läpi tutkimusjakson. Työtuvassa oli mahdollista tehdä kevyttä työtä. Eläkeläiset saivat tehdä tuvassa urakkapalkalla muun muassa puku- ja kantopusseja sekä ovensulkijoita. Työstä saatu palkka ei laskenut eläkettä. Esimerkiksi vuonna 1956 etuisuutta hyödynsi 10–20 eläkeläistä, mikä vastasi noin 10 % eläkkeellä olleista.<sup>588</sup>

Vuosien 1954–1956 aikana eduskunta teki kansaneläkereformin, minkä seurauksena luovuttiin etuuksien ansioperusteisuudesta ja henkilökohtaisten maksujen rahastoinnista. Tällöin alettiin jakaa kansaneläkettä tasaperusteisesti verorahoitteisesta järjestelmästä.<sup>589</sup> 1950- ja 1960-luvun taitteessa aikaansaatiin työeläkejärjestelmä. Sen sisältöön vaikuttivat voimakkaasti työmarkkinajärjestöt ja poliittisten puolueiden kädenvääntö. Työeläke perustui yksilön ansaitsemaan palkkaan ja sitä kerättiin yksi prosentti vuosituloista.<sup>590</sup> Työeläkelain myötä mureni yhtiöiden tehdaspatalistinen valta vaikuttaa eri työntekijäryhmien saamiin sosiaalisiin tukiin. Yhtiö ei enää voinut omilla päätöksillään suosia virkailijoita ja työnjohtajia eläkkeiden jaossa.

Yhtiön johdossa nousi huoli virkailijoiden siirtymisestä eläkkeelle. Juuso Walden halusi, että asiasta keskusteltaisiin eläkkeelle jäävän kanssa vähintään vuotta aikaisemmin.<sup>591</sup> Päätöksessä ei tarkemmin eritellä sitä, mistä tulisi keskustella, mutta yhtiön johdossa huomattiin tietotaidon häviävän ammattilaisen siirtyessä eläkkeelle. Tieto eläkkeelle siirtyvistä auttoi yhtiötä etsimään korvaa-jaa hyvissä ajoin. Yhtiön johdossa toivottiin, että keskustelujen avulla kyseessä olevat henkilöt saataisiin jatkamaan työuraansa vielä pidempään.

Työntekijöiden muistaminen oli Juuso Waldenille tärkeä asia. Yhtiö muisti 50-, 60-, 70- ja 80-vuotispäivien yhteydessä. Työntekijöitä muistettiin vaatimat-tomammin kuin esimiehiä. Sodan jälkeen noudatetuissa säännöissä 60-vuotislahjaksi annettavan esineen arvoksi määrättiin työntekijöillä puolen tai enimmillään yhden kuukauden palkka ja työnjohtajilla vähintään yhden kuu-kauden palkka.<sup>592</sup>

<sup>587</sup> UPM, YP, A6, SE, muistio 92, Työntekijäeläkeläisten ja heidän leskiensä elintason parantamismahdollisuuksista yhtiön piirissä.

<sup>588</sup> Työtupaan ollaan tyytyväisiä Valkeakoskella, TÄ, 1, 1957, s. 41.

<sup>589</sup> Hannikainen & Vauhkonen 2012, s. 52–54.

<sup>590</sup> Kettunen 2010, s. 35; Hannikainen & Vauhkonen 2012, s. 74–86.

<sup>591</sup> UPM, YP, A6, Johtokunta 10.3.1967, 9§.

<sup>592</sup> UPM, YP, C7, Sosiaaliasiat, Yhtiön henkilökunnan merkkipäivinä, Myllykoski 24.5.1945; YP, C7, Sosiaaliasiat, Kiertokirje no 50/65, Yhtiön henkilökunnan merkki-päivät, Valkeakoski 25.8.1965.

## 5 TYÖSUOJELU

Teollistumisen alkuaikoina alettiin Englannissa kiinnittää huomiota lasten, nuorten ja naisten työnteon rajoittamiseen. Heikki Wariksen mukaan 1840-luvulle tultaessa työajan rajoitukset levisivät koskemaan jo kaikkea teollisuustyötä. Euroopassa lainsäädäntöön tuli 1860–1870-luvuilla vaatimuksia työnantajia kohtaan tapaturma- ja terveysturvien estämiseksi. Suomessa ensimmäinen askel työntekijöiden suojelemiseksi otettiin vuonna 1889, jolloin annettiin asetus teollisuusammateissa olevien työntekijöiden suojelemisesta. Koneellistumisen myötä yhä suurempi joukko työntekijöitä joutui työskentelemään olosuhteissa, jotka altistivat heidät päivittäisiin vaaroihin<sup>593</sup>, minkä seurauksena työnantajan velvollisuuksia kasvatettiin<sup>594</sup>. Työtapaturmat aiheuttivat häiriöitä koneellisessa valmistusprosessissa, joten yhtiöille oli eduksi päästä niistä eroon taloudellisin perustein.

Suomalaisessa puunjalostusteollisuudessa kiinnitettiin huomiota työntekijöiden työtapaturmiin ja niiden ehkäisyyn 1920-luvulla. Syy toiminnan aloittamiseen löytyi tapaturmien jatkuvasta suhteellisesta kasvusta<sup>595</sup>. Tämän lisäksi valtion taholta annettiin lakeja, joissa määriteltiin työnantajan velvollisuus korvata työntekijälle työnteossa saamat vammat yhtiöiden vakuutuksista.<sup>596</sup> Tämän lisäksi valtiovalta kiinnitti huomiota työolosuhteiden järjestämiseen<sup>597</sup>. Annettuja määräyksiä valvoivat ammattientarkastajat. Heidän vastuulleen jäi lakien ja asetusten tulkitseminen maakuntien tasolla. Tapaturmat metsäteollisuuden tehtailla olivat usein vaarallisia koneistumisen ja suuren työntekijämäärän vuoksi<sup>598</sup>.

---

<sup>593</sup> Waris 1961, s. 93–94.

<sup>594</sup> Esim. SSA 10/1914

<sup>595</sup> Esim. Tapaturmat 100 työläistä kohden 1918–1933, TS 2, 1934, s. 1; Lisää lainsäädännön kehittymisestä valtakunnan tasolla Hoskola 1989; Hämeen työsuojelupiirin tasolla Hoskola 1999.

<sup>596</sup> Ks. AsK 120/1917; AsK 271/1925; AsK 152–153/1935.

<sup>597</sup> SSA 10/1917; AsK 104/1930.

<sup>598</sup> Tapaturmien yksilöllisistä luonteista saa kattavan kuvan tapaturmaluetteloiden kautta. UPM, ABW, D2, Tapaturmatilastot 1920–1929.

Tapaturman sattuessa tuotantoprosessi kärsi, koska ammattitaitoisen sijaisen saaminen työpisteelle muodostui ongelmaksi. Mallia toiminnalle haettiin ulkomailta Gösta Serlachiuksen johdolla. Hän toi mukanaan Yhdysvalloista työturvallisuuteen kehitetyn Safety First -mallin, joka oli kasvatustoimintaa, jossa työturvallisuuden, työtehon ja työrauhan tavoitteet sidottiin yhteen<sup>599</sup>. Toiminnan perusajatus oli, että tapaturmien ehkäiseminen oli pääsääntöisesti järjestys- ja kasvatustehtävä. Tapaturmien ehkäiseminen tuli nähdä yhtiön johdon ja työntekijöiden yhteisenä asiana. Safety First -toiminta ilmeni tehtailla varoituskylttien ilmestymisenä, lentolehtisten jakamisena ja erilaisina valistus-tapahtumina. Safety First -toiminnalla kyettiin varmistamaan suurten teollisuuslaitosten tuotantoprosessien häiriöttömyys. G. A. Serlachius Oy aloitti työturvallisuustoiminnan 1920-luvun alkupuolella ja perusti huolto-osaston vuonna 1927.<sup>600</sup> 1920-luvun lopulla toimintaan lähti mukaan useita yrityksiä kuten Enso-Gutzeit ja Kymin Osakeyhtiö. Vuonna 1928 Suomen Puunjalostusteollisuuden Työnantajaliitto kehotti loppuja jäseniään aloittamaan Safety First -toiminnan.<sup>601</sup> Tapaturmien torjunta keskittyi kansallisesti merkittävimmille talousaloille. Suomessa toiminta kohdistui puunjalostusteollisuuden kun taas Yhdysvalloissa rauta- ja terästeollisuuteen<sup>602</sup>. Nämä olivat aloja, jotka koneistuivat nopeasti ja työntekijöiden määrä kasvoi tehtaiden sisällä liian nopealla tahdilla. Tämän vuoksi näistä aloista tuli tapaturmaherkkiä. Yhtiöiden kannatti panostaa valistustyöhön, sillä se maksoi itsensä takaisin tapaturmien ennalta-ehkäisyyn ja vakuutusmaksujen pienentymisen myötä.

## 5.1 Työturvallisuus kaikkien yhteinen asia

*”Ei milloinkaan varmasti päästä sellaiseen tilanteeseen ... että tehdastapaturmat voitaisiin kokonaan välttää. Pyrkimys onkin työturvallisuustoiminnalla kokonaisuudessaan vain sada lukumäärät pysymään aisoissa ja pyrkiä mahdollisimman pieniin onnettomuuslukuihin.”<sup>603</sup>*

Työtapaturmat häiritsivät katkeamatonta tehdastyötä ja aiheuttivat kustannuksia työnantajalle. Vaikka yhtiö käytti aikaa ja resursseja tapaturmien ehkäisytyöhön, tapaturmien esiintymiseen vaikutti kaikkein eniten työntekijöiden määrä kasvu. Tapaturmien määrä väheni 1930-luvun laman ja sotien aikana, jolloin myös henkilökunnan määrä väheni. Tällöin tapaturmia tapahtui määrällisesti (Kuvio 4) ja suhteellisesti (Kuvio 5) vähiten.

<sup>599</sup> Safety First -mallista lisää Suikkanen 1983, s. 60–87.

<sup>600</sup> Bonsdorff & Kontio 1968, s. 83.

<sup>601</sup> Kettunen 1994a, s. 232–246; Kettunen 1994b, s. 40–41; Kettunen 1999, s. 227. Kettunen 2001a, s. 97–101.

<sup>602</sup> Suikkanen 1983, s. 98.

<sup>603</sup> UPM, YP, C8, Tapaturma ym., Tapaturmista ja niiden torjuntatyöstä Yhtyneet Pape-ritehtaat Osakeyhtiön Valkeakosken tehtailla viimeksi kuluneiden 25 vuoden aikana eli vuosina 1930–1954.

Ab Walkiakoski ja Yhtyneet Paperitehtaat aloitti vuonna 1930 yhteisen sosiaalitoiminnan. Ensimmäiseksi huoltotarkastajaksi valittiin Lilli Vuorela. Hän vastasi työturvallisuuden puolella yhtiön Safety First -toiminnasta.<sup>604</sup> Vuorela perusti ensi töikseen yhtiön eri osastoille turvallisuuslautakuntia, jotka kokosivat työntekijät ja työnjohtajat suunnittelemaan työturvallisuuden parantamista. Safety First -ajatuksen mukaan vain 20 % onnettomuuksista tapahtui koneiden vuoksi. Loput 80 % johtui ihmisistä, heidän fysiologisista ominaisuuksistaan sekä ulkopuolisista tekijöistä<sup>605</sup>. Diplomi-insinööri Carlborgin mukaan tapaturmien syinä olivat yleisimmin *”huono järjestys, huonot työtavat, puuttuva ammattikoulutus, epäselvät tai puutteelliset ohjeet, tietämättömyys vaarivoista vaaroista, uhkarohkeus, huolimattomuus, hutiloiminen, tottelemattomuus, henkinen tai kehollinen vajaavaisuus tai sairaalloisuus, väsymys”*<sup>606</sup>. Samat ongelmat havaittiin myös Valkeakoskella järjestetyissä tarkastuksissa<sup>607</sup>. Safety First -järjestelmän tuleminen suomalaisen teollisuuden käyttöön havahdutti yhtiöt huomaamaan sosiaalitoimintaan sijoitettujen markkojen palautuvan vähentyneiden sairauspoissaolojen ja työtapaturmien muodossa. Kuvioista 4 ja 5 näkyy, kuinka merkittävästä ongelmasta oli kyse. Kuvion 5 perusteella Safety First -järjestelmä tuotti tulosta Ab Walkiakoskella sen käyttöönoton myötä 1930-luvulla, kun tapaturmien määrän suhteuttaa henkilöstön määrään.

Lilli Vuorelan mukaan työntekijöihin vaikuttaminen muodostui tapaturmien ehkäisytyössä suurimmaksi haasteeksi. Vuorela piti työntekijöille esitettäviä työturvallisuuselokuvia puheita ja esitelmää tehokkaampana tapana vaikuttaa asenteisiin. Myös työntekijöiden työmielialaan tuli vaikuttaa, ja se onnistui parhaiten Vuorelan mielestä työ- ja asunto-oloja parantamalla.<sup>608</sup>

Lilli Vuorela kiinnitti huomiota työturvallisuuspuutteisiin. Hän halusi puuttua pikaisesti suojalasiin käyttämättömyyteen, juomavesiastioiden hygieniaan, ensiapukaappien vähyyteen, asiattomien työntekijöiden vaelteluun osastoilla sekä valaistukseen ja koneiden suojaukseen. Lisäksi hän keskittyi naisten asemaan ja edellytti naisten käyttävän koneiden lähellä housupukuja, jotta hameet eivät takertuisi koneiden hammasrattaisiin.<sup>609</sup> Parannusehdotukset olivat välttämättömiä työturvallisuuden vuoksi. Parannuksia tehtiin, sillä huoltoraportin sivuun merkittiin kyseinen puute ja siihen tehtävä muutos<sup>610</sup>. Alkuvaiheessa suurin osa ongelmista ratkaistiin yksinkertaisilla toimilla.

Ab Walkiakoskella alkoi kokoontua työturvallisuustoimikuntia. Osa toimikunnista kokoontui osastokohtaisesti ja osa edustaen koko tehdasta. Vuoden 1930 alussa huoltotarkastaja Vuorela kertoi tapaturmien ehkäisytyön saavutuksista. Varsinaisia työturvallisuuspuutteita etsivät kaikki työntekijät. Puutteet

<sup>604</sup> UPM, ABW, A1c, Aktiebolaget Walkiakoski berättelse över verksamhets- och redogörelseåret 1929.

<sup>605</sup> Kettunen 1999, s. 240–241.

<sup>606</sup> Keravuori 1948, s. 43–45.

<sup>607</sup> Esim. UPM, ABW, D2, Walkiakosken sulfaatti- ja sulfiittitehtaiden turvallisuustoimikunnan kokous 19.2.1930.

<sup>608</sup> UPM, YP, C6, Toimintakertomus huoltotarkastajan työstä v. 1929.

<sup>609</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalikerhomus Walkiakoski 22.2.1930; Aikalaiskeskustelusta lisää. Turunen A. 2011, s. 258–261.

<sup>610</sup> UPM, YP, Sosiaalikerhomus Walkiakoski 22.2.1930.

kohdistuivat yksittäisiin koneisiin, turvalaitteisiin, ensiapukaappeihin tai varauloskäytäviin.<sup>611</sup> Esimerkiksi sulfaatti- ja sulfiittitehtaiden turvallisuustoimikunta havaitsi puutteita suojautumisessa myrkkykaasuilta, minkä vuoksi päätettiin hankkia kaasu- ja suojanaamareita. Tämän lisäksi vaadittiin naisille yhtiön kustantamia kunnollisia suojapukuja koneiden lähellä työskenneltäessä.<sup>612</sup> Toiminnan hankaluus tuli ilmi seuraavassa kokouksessa, sillä naiset eivät ottaneet housupukuja käyttöön<sup>613</sup>, vaan he työskentelivät edelleen omilla työha-meissaan<sup>614</sup>. Taustalla on vaikuttanut paljon syvällisempi symbolinen merkitys. Naisen esiintyminen housuissa toi mieliin sisällissodan suhtautumisen housupukuihin naisiin<sup>615</sup>.

Työturvallisuustoimintaa ei Pauli Kettusen mukaan tehostettu ainoastaan vakuutus- ja muiden kustannusten vähentämiseksi, vaan todellinen syy oli tapaturmien merkityksen muutoksessa. Tapaturmien ehkäisyyn kiinnitettiin huomiota enenevin määrin, koska ne näyttivät tuotantoprosessissa haitallisilta. Kettusen mukaan paperiteollisuuden johtajat ja insinöörit uskoivat oppiin ihmisen ja koneen välisestä järjestelmästä, jossa tapaturma muodosti häiriötilan. Taloudellinen rationalisointi tarkoitti käytännössä sitä, että tapaturmien todennäköisyyttä saattoi laskea koulutuksella ja valistuksella.<sup>616</sup>

Tapaturmien ehkäisemisen lisäksi tehtailla kiinnitettiin huomiota tartuntatautiin ja sairauksien ehkäisemiseen. Veikko Talven mukaan paperiteollisuudessa sairastavuutta lisäsivät kehnot asuinolot ja kuiva eväsruoka. Työntekijät sairastivat yleisten flunssa- ja kuumetautiin lisäksi keuhkotauteja, reumatismia, maha- ja suolistosairauksia, hermotauteja sekä yleistä heikkoutta. Talven mukaan paperityöntekijöiden terveys oli kuitenkin parempi kuin muilla teollisuuden aloilla.<sup>617</sup> Suojelusuhteessa huoli sairauksista rinnastettiin työtapaturmiin, koska ne uhkasivat yhtiön toimintaa.

Ab Walkiakoski sai apua työsuojelutoimintaan G.A. Serlachius Ab:lta. Tehtailla kierrätettiin Serlachiuksen vihkoa, jossa kerrottiin Mäntän tehtaiden hyvistä kokemuksista. Siellä työtapaturmat laskivat Safety First -toiminnan alettua merkittävästi. Vuodessa menetettyjen työtuntien määrä väheni 6 840 tunnista 2 888 tuntiin. Käytännön toiminnasta esiteltiin varoitustaulujen käyttöä, turvallisuustoimikuntien perustamista, ammattihygieniaa, sairaanhoitoa, huoltotarkastajan tehtäviä ja tehtaan ulkopuolista sosiaalista työtä.<sup>618</sup>

Valkeakosken omana huoltotarkastajana vuonna 1936 aloittanut Pauli Salminen lähti näyttävästi liikkeelle. Tapaturmatietouden lisäämiseksi hän

<sup>611</sup> UPM, ABW, D2, Walkiakosken tehtaan tapaturmain ehkäisemistoimikunnan kokous 19.2.1930.

<sup>612</sup> UPM, ABW, D2, Walkiakosken sulfaatti- ja sulfiittitehtaiden turvallisuustoimikunnan kokous 19.2.1930.

<sup>613</sup> UPM, ABW, D2, Walkiakosken sulfaatti- ja sulfiittitehtaiden turvallisuustoimikunnan kokous 12.3.1930.

<sup>614</sup> Turunen A. 2011, s. 250–266.

<sup>615</sup> Ylikangas 1993, s. 474; Hoppu 2008, s. 174–175; Turunen A. 2011, s. 254–256; Pekkalainen 2011, s. 113–114.

<sup>616</sup> Kettunen 1994b, s. 41–42.

<sup>617</sup> Talvi 1979, s. 331.

<sup>618</sup> UPM, YP, C8, Tapaturma ym., Safety-first-toiminta G.A. Serlachius A/B:llä. Komiteakokous 6.12.1928.

suunnitteli tapaturmaehkäisy päivien järjestämistä<sup>619</sup>. Näiden päivien aikana hän uskoi saavuttavansa työntekijöiden huomion asioiden vakavuuteen sekä sääntöjen ja ohjeiden noudattamisen ensisijaisuuteen. Idean tapaturmaehkäisy päivien pitoon hän sai Enso-Gutzeitin vastaavista tapahtumista<sup>620</sup>. Teemapäivien lisäksi Salminen halusi lisätä työntekijöiden tietoutta tapaturmien ehkäisemisestä palkanmaksun yhteydessä annettujen kiertokirjeiden ja tehtaille sijoitettujen julisteiden avulla<sup>621</sup>. Niissä kerrottiin tapaturmien vaikutuksista niin yksilön, tehtaan kuin yhteiskunnan tasolla<sup>622</sup>. Järjestettyjen tapaturmapäivien aikana esitettiin elokuvia työturvallisuudesta. Samat elokuvat näytettiin myös koululaisille<sup>623</sup>. Näin taattiin, että tulevat työntekijät saivat alusta pitäen valistusta työn vaaroista. Usko puheiden tehoon propagandassa näkyi tapaturmasuojelupäivien järjestelyissä. Tehtaan johdossa oltiin luottavaisia päivien tuloksellisuuteen ja turvallisuuspäivät saivat jatkoa seuraavana vuonna<sup>624</sup>. Aikakaudelle ominaiseen tapaan uskottiin, että ihmisten mieliin voitiin vaikuttaa julisteiden<sup>625</sup>, elokuvien ja puheiden avulla<sup>626</sup>. Salminen yritti ensimmäisen työvuotensa aikana propagandatyöllä saavuttaa työtaturmien radikaalin vähentymisen.

Tehdas toimi tiiviissä yhteistyössä muiden Yhtyneiden Paperitehtaiden yksikköjen kanssa työturvallisuuden parantamisessa. Pauli Salmisen aikana yhteistyö syveni huoltotarkastajien yhteisten kokousten muodossa. Kokemusten vaihtaminen tehtaiden kesken katsottiin kannattavaksi, sillä muiden virheet saatettaisiin estää etukäteen omalla tehtaalla. Toiminnalla pyrittiin tapaturmaehkäisytyön yhtenäistämiseen. Kokemusten vaihdolla ja yhteisillä normeilla haluttiin lisätä toiminnan tehokkuutta.<sup>627</sup> Niin ikään suojalaitteiden jatkuva parannustyö edesauttoi työturvallisuuden kohentumista. Tehtailla järjestettiin aktiivisesti ensiapukurseja. Omatoimisen ensiavun ansiosta puolet tapaturmistä kyettiin hoitamaan ilman lääkärin tai sairaanhoitajan apua.<sup>628</sup>

Työturvallisuustyö pysähtyi jatkosodan ajaksi<sup>629</sup>. Taustalla vaikuttivat konttoripäälliköiden kauaskantoiset päätökset marraskuulta 1940, jolloin todettiin tapaturmasuojelun kehittyneen niin pitkälle, että turvallisuustoimikuntien työ nähtiin miltei tarpeettomana<sup>630</sup>. Ylhäältä tullut turvallisuustyön mitätöinti

<sup>619</sup> Tapaturmaehkäisy päivät Valkeakoskella, VSS 41, 8.10.1936.

<sup>620</sup> UPM, YP, C6, Valkeakosken huoltotarkastajan selostus ajalta 1.7.-15.8.1936; Suojelupropagandapäivät saavuttavat suosiota. TS 4, 1936, s. 17.

<sup>621</sup> Katso liite 6.

<sup>622</sup> UPM, YP, C6, Valkeakosken huoltotarkastajan selostus ajalta 15.8.-30.9.1936.

<sup>623</sup> Raportin mukaan tapaturmapäiville osallistui 850 aikuista ja 450 koululaista. UPM, YP, Valkeakosken huoltotarkastajan kuukausiselostus ajalta 1.10.-31.10.1936; Tapaturmaehkäisy päiviä, TÄ 3, 1936, s. 130.

<sup>624</sup> UPM, YP, C6, Sosiaaliosasto Tervasaari 14.10.1937.

<sup>625</sup> Teollisuusharjoittajain Keskinäinen Vakuutusyhtiö jakoi asiakkailleen ilmaiseksi varoitustauluja, joita voitiin asettaa työpaikalle muistutukseksi vaarivista vaaroista. Omat varokuvamme. TS 3, 1935, s. 16-19.

<sup>626</sup> Esim. Aronson & Pratkanis 1992.

<sup>627</sup> Esim. UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön eri tehtaiden huoltotarkastajien kokous 10.3.1937.

<sup>628</sup> UPM, YP, C6, Sosiaaliosasto Tervasaari 14.10.1937.

<sup>629</sup> Toiminta oli keskeytyksissä 28.11.1940-7.11.1944 välisenä aikana. UPM, YP, A6, TUT, Valkeakosken tehtaiden yhteisen turvallisuustoimikunnan kokous 7.11.1944, 1§.

<sup>630</sup> UPM, YP, A6, KP, Konttoripäälliköiden, huoltotarkastajien ja urheilulautakunnan yhteinen kokous 22.11.1940, 11§.

johti siihen, että toiminta lähti käyntiin vasta loppuvuodesta 1944. Tällöin havaittiin ongelmia sodasta palaavien keskuudessa. Turvallisuustoimikunnan kokouksessa todettiin, että *”on pelättävissä, että he (rintamamiehet) suuremmasta hengenvaarasta selvittyään suhtautuvat liian välinpitämättömästi työpaikallaan vainuaviin tapaturmavaaroihin*<sup>631</sup>.” Tämän vuoksi tapaturmien ehkäisytyön tarpeellisuus oli entistä ajankohtaisempi. Usea sotilas ei enää osannut tehdä työtään. Uudet koneet olivat vieraita ja vanhoja oli uudistettu. Usean työntekijän työpaikan vei sodan aikana toinen työntekijä. Toiminnan vahvistamiseksi Valkeakosken tehtaiden yhteinen turvallisuustoimikunta ehdotti jokaiselle tehtaalle perustettavan oma turvallisuustoimikuntansa vuoden 1945 aikana.<sup>632</sup>

Valkeakoskelle perustettiin yhteensä yksitoista toimikuntaa. Walkiakosken Paperitehtaan turvallisuustoimikunnan perustamiskokouksessa sosiaalipäällikkö Sulo Kolkka motivoi työntekijöitä uuteen käytäntöön. Hänen mukaansa aiemmin toiminut yhteinen kokous jäi vain pöytäkirjojen tasolle. Osastokohtaisilla toimikunnilla taattiin paremmat onnistumismahdollisuudet.<sup>633</sup> Toimikunnat pystyivät nyt paneutumaan vähäpätöisempiin kohteisiin, joita ei tuotu esille suurissa kokoontumisissa.

Työn Äärestä julkaisi laajan artikkelin sodanjälkeisestä työturvallisuustyön tuloksellisuudesta Valkeakosken tehtailla. Lehden mukaan sodan jälkeen havaittiin suuria puutteita turvalaitteiden kunnossa. Sodan jälkeen tehtiin paljon työtä ja turvallisuustoimikunnat olivat aktiivisia. Valken toimikunta kokoontui vuoden aikana 17 kertaa ja käsitteli 102 pykälää. Lehdessä esiteltiin aikaansaatuja parannuksia.<sup>634</sup> Yhtiö joutui käyttämään suuria rahallisia sekä henkisiä ponnistuksia sodan aiheuttaman sekavan tilanteen tasoittamiseksi.

Turvallisuustoimikunnat olivat yhtiön vapaaehtoisen sosiaalisen työn tulokset.<sup>635</sup> Ohjeet turvallisuustoimikuntien toiminnalle tulivat ylhäältä. Säännöt olivat samanlaiset koko yhtiössä.<sup>636</sup> Turvallisuustoimikuntien piti kokoontua vähintään neljästi vuodessa ja järjestää kerran vuodessa toimipisteen tarkastus, minkä lisäksi ylimääräisiä kokouksia voitiin pitää merkittävän tapaturman yhteydessä. Tämän lisäksi toimikunta saattoi kutsua kokoukseen asiantuntijoita.<sup>637</sup> Turvallisuustoimikuntien tuli tehdä kokouksista pöytäkirjat, joihin parannusehdotukset kirjattiin. Tämän lisäksi ehdotusten käsittelyä seurattiin.<sup>638</sup> Jokaisen toimikunnan jäsenen tuli tarkkailla oman alueensa työturvallisuutta.

<sup>631</sup> UPM, YP, A6, TUT, Valkeakosken tehtaiden yhteisen turvallisuustoimikunnan kokous 7.11.1944, 5§.

<sup>632</sup> UPM, YP, A6, TUT, Pöytäkirja turvallisuustoimikunnan perustamisesta Valke Oy:lle 23.8.1945; UPM, YP, A6, TUT, Jylhävaara Oy:n turvallisuustoimikunnan toimintakertomus 1945; UPM, YP, A6, TUT, Paperituote Osakeyhtiön turvallisuustoimikunnan kokous 22.8.1945.

<sup>633</sup> UPM, YP, A6, TUT, Paperitehtaan Turvallisuustoimikunnan perustava kokous 26.11.1945, 1§.

<sup>634</sup> Turvallisuustoimikunnat työssä Valkeakoskella, TÄ 2, 1947, s. 31–33.

<sup>635</sup> UPM, YP, C6, TK, Kertomus Valkeakosken sosiaalisista asioista ajalta 1.1.–31.12.1953, II.

<sup>636</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaalihenkilökunnan kokous 23.3.1954, 6§.

<sup>637</sup> UPM, YP, A6, TUT, Turvallisuustoimikuntien puheenjohtajien neuvottelutilaisuus 21.5.1953; UPM, YP, A6, TUT, Turvallisuusohjeet, Ohjeet turvallisuustoimikunnalle.

<sup>638</sup> UPM, YP, A6, TUT, Tervasaaren sulfiittitehtaan turvallisuustoimikunta, kirje 7.11.1953.



Hänen piti tutustua sekä perehtyä ammattientarkastajien, tapaturmavakuutusyhtiöiden ja työnantajan antamiin ohjeisiin ja määräyksiin. Hänen tuli kuunnella muita työntekijöitä ja piti viedä heidän ehdotuksiaan eteenpäin. Toimikunnan jäsen sai olla palkallisesti pois työpaikaltaan kokouksien sekä tarkastuksien aikana.<sup>639</sup> Yhtiö siis antoi merkittävästi vastuuta toimikuntien jäsenille. Ohjeiden tuli lisätä toimikuntien jäsenten uskoa tehtävänsä arvostukseen ja merkitykseen.

Työsuojelua pidettiin yhtenä yhtiön tärkeimmistä sosiaalisen työn painopisteistä<sup>640</sup>. Esimerkiksi vuonna 1953 ammattientarkastaja tarkasti Valkeakosken tehtaaita. Hänen havaitsemistaan ongelmista yli puolet korjattiin välittömästi. Osa parannuksista jäi tekemättä raaka-aineen puutteen vuoksi. Raaka-ainepulan seurauksena suojalaitteita jouduttiin tekemään mielikuvitusta käyttäen muun muassa puusta.<sup>641</sup>



KUVA 10 Yhtiö uskoi työturvallisuudessa julisteiden voimaan. Työturvallisuusnäyttely Paperituotteella vuonna 1951. Katso myös liite 5 ja liite 6. Lähde: UPM, VA, TU3, C1388.

Turvallisuustoimikuntien jäsenet paransivat ammattitaitoaan erilaisten työturvallisuusoppaiden ja tutustumiskäyntien avulla<sup>642</sup>. Tervasaaren kuljetusosastolta lähetettiin kaksi turvallisuustoimikunnan jäsentä tutustumaan työsuojeluun Mäntän tehtaalle vuonna 1952.<sup>643</sup> Paperituotteen turvallisuustoimikunnassa

<sup>639</sup> UPM, YP, A6, TUT, Turvallisuusohjeet, Ohjeet turvallisuustoimikunnan jäsenille.

<sup>640</sup> Katsaus, TÄ, 2, 1952, s. 4.

<sup>641</sup> UPM, YP, C6, TK, Kertomus Valkeakosken sosiaalisista asioista ajalta 1.1.-31.12.1953, II.

<sup>642</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaalisen henkilökunnan kokous 23.3.1954, 6§.

<sup>643</sup> UPM, YP, A6, TUT, Tervasaaren kuljetusosaston turvallisuustoimikunta 29.9.1952, 1§.

suunniteltiin puolestaan vierailua Tampereen Takon tehtaille vuonna 1955<sup>644</sup>. Turvallisuustoimikuntien vierailut lisääntyivät 1960-luvulla, jolloin Valkeakoskelta käytiin tutustumassa muun muassa Naantalin Neste OY:n, Jämsänkosken ja Kaipolan tehtaisiin<sup>645</sup>. Vierailuilla uskottiin löytyvän uusia ajatuksia yhtiön käyttöön.

Työturvallisuuden merkityksestä kerrottiin työntekijöille monella tavalla. Paperituotteen turvallisuustoimikunta uskoi vahvasti tilipussien yhteydessä jaettujen kuvien merkitykseen, kuten humoristiseen sarjakuvaan, eli *Professori-sarjaan*<sup>646</sup>. Suurin mielenkiinto kuvia kohtaan havaittiin työntekijöiden lasten keskuudessa, jotka keräsivät kuvia<sup>647</sup>. Yhtiössä päätettiin suomentaa *”Rädde Kalle”*-vihkoja työntekijöille.<sup>648</sup> Yhteisellä päätöksellä ei pelkästään tyydytty kuvien jakamiseen, vaan niiden tehosta ja merkityksestä haluttiin saada tarkempaa tietoa. Tämän vuoksi turvallisuustoimikuntien jäsenet velvoitettiin tekemään kyselytutkimuksia omilla osastoillaan.<sup>649</sup> Sähkö- ja voimaosastojen turvallisuustoimikunnassa havaittiin *”Rättä Kallen”* olleen monelle pelkkä vitsilehtinen. Aiheen vakavuutta piti korostaa muilla keinoilla.<sup>650</sup> Humorististen kuvien sanoma ei saanut aikaan suunniteltua vaikutusta työntekijöihin.

Esimerkiksi sähkö- ja voimaosastojen turvallisuustoimikunta käsitteli kokouksissaan konkreettisia parannusehdotuksia työturvallisuuden lisäämiseksi, kuten lasisuojiin hankkimista smirgeleihin, vanhojen huonokuntoisen käsitaljojen uusimista sekä tornihissin perusteellista tarkastusta. Työntekijöiden uskoa toimikunnan tehoon lisäsi se, että työntekijöitä edusti neljä ja työnantajalla kolme henkilöä. Seuraavassa kokouksessa edelliset ongelmat todettiin korjatuiksi.<sup>651</sup> Pöytäkirjojen perusteella toimikunnissa vaadittiin usein selvitystä ongelmien korjaamattomuuteen.<sup>652</sup> Esimerkiksi Tervasaaren tehtaan kuljetusosaston turvallisuustoimikunta nosti vuodesta toiseen esille paperivaraston halkeilleen lastauslaiturin. Siellä havaittiin vaarallisia reikiä sementissä, jonka päälle asetettiin vain metallilevyjä jotka liukkaalla kelillä luistivat alta ja trukit saattoivat ajaa näihin kuoppiin tai työntekijä kävellessään loukata jalkansa.<sup>653</sup> Turvallisuustoimikunnan usko omaan vaikutusvalttaan alkoi hävitä, kun kahden vuo-

<sup>644</sup> UPM, YP, A6, TUT, Paperituotteen turvallisuustoimikunta 30.6.1955, 6§.

<sup>645</sup> UPM, YP, C6, TK, YPOY Valkeakosken tehtaiden sosiaalikirje 1.7.-31.12.1967.

<sup>646</sup> UPM, YP, A6, TUT, Valkeakosken tehtaiden yhteinen turvallisuustoimikuntien kokous 28.11.1949, 5§.

<sup>647</sup> UPM, YP, A6, TUT, Paperituotteen turvallisuustoimikunnan kokous 1.12.1950, 9§.

<sup>648</sup> UPM, YP, A6, TUT, Paperituotteen turvallisuustoimikunnan kokous 4.5.1951, 12§.

<sup>649</sup> UPM, YP, A6, TUT, Valkeakosken tehtaiden turvallisuustoimikuntien puheenjohtajien ja sihteerien neuvottelutilaisuus 11.9.1951, 8§.

<sup>650</sup> UPM, YP, A6, TUT, Sähkö- ja voimaosastojen turvallisuustoimikunnan kokous 9.11.1951, 2§.

<sup>651</sup> UPM, YP, A6, TUT, Tervasaaren sähkö- ja voimaosastojen turvallisuustoimikunta 1.2.1952; YP, A6, TUT, Tervasaaren sähkö- ja voimaosastojen turvallisuustoimikunta 10.9.1952

<sup>652</sup> UPM, YP, A6, TUT, YPW:n rakennusosaston työturvallisuustoimikunta 15.2.1952, 2§-3§.

<sup>653</sup> UPM, YP, A6, TUT, Tervasaaren kuljetusosaston turvallisuustoimikunta 29.9.1952, 5§; UPM, YP, A6, TUT, Tervasaaren kuljetusosaston turvallisuustoimikunta 17.9.1953, 2§; UPM, YP, A6, TUT, Tervasaaren kuljetusosaston turvallisuustoimikunta 23.2.1954, 3§; UPM, YP, A6, TUT, Tervasaaren kuljetusosaston turvallisuustoimikunta 7.5.1954, 2§.

den aikana asiaa ei ollut saatu korjattua. ”Osaston surulapsi ... Toimikunta katsookin tehneensä esityksiä asiasta siinä määrin kuin sen mahdollisuuksiin tätä tietä on syytä ollut estää ennakkotoimenpiteillä vahinkoja ja muita hankaluuksia”<sup>654</sup>. Työturvallisuustoiminta menetti kiinnostusta, kun yhtiö ei puuttunut esitettyihin ongelmiin.

Työturvallisuudesta vastanneet toimikuntien puheenjohtajat pohtivat vuonna 1957 yhteistyökokouksessaan esimerkkien tarpeellisuutta. Keskustelussa suunniteltiin painatettuja kertomuksia työtaturmista, joita jaettaisiin ilmoitustauluille. Toiset ehdottivat Työn Äärestä -lehden ilmestymiskertojen lisäämistä ja valjastamista työturvallisuuspropagandaan. Kokouksessa mietittiin tapaturmista kertovan lipun käyttöä tehtaan portilla. Toiset ehdottivat tehtaan portille Säteri Oy:n käyttämää taulua, jossa jokaisella osastolla olisi kaksi lampua. Vihreä valo ilmoittaisi, ettei tapaturmia ollut tapahtunut ja punainen palaisi tapaturman tapahduttua.<sup>655</sup>

Työsuojelun ja taloudellisen toiminnan ristiriita tuli usein esille parannusehdotuksissa. Tervasaaren paperitehtaalla huomattiin paperikoneen terien olevan erityisen vaarallisia. Niihin ei voitu laittaa suojia, sillä ne olisivat haitanneet itse työn tekemistä. Toimikunta käski noudattaa äärimäistä varovaisuutta näillä paikoilla.<sup>656</sup> Toisaalta käytännössä huomattiin vaaralliseksi pestä käynnissä olevia paperikoneita. Työturvallisuustoimikunta totesi pahimmissa tilanteissa koneen pysäyttämisen olevan ainoa mahdollisuus turvallisuuden takaamiseksi. Pöytäkirjan sivuun oli tehty merkintä ”*kuinka on?*”<sup>657</sup>. Tehtaan johdossa ei haluttu pysäyttää tuotantoprosessia liian kevein perustein.

Toisaalta taloudellisia perusteita korostettiin työturvallisuutta parannettaessa. Tervasaaren kuljetusosasto toi esille raiteita ympäröivän alueen siisteyden. Osasto ilmoitti asiasta useasti yhtiön johdolle, mutta jätettä kertyi jatkuvasti raiteiden ympärille. Lopulta veturi rikkoutui jätteiden vuoksi. Osasto tavoitteli jätteiden poistamista, ei pelkästään veturimiesten työturvallisuuden, vaan myös koneiden vuoksi.<sup>658</sup> Konkreettinen kustannus, mikä voitiin osoittaa, oli tehokain keino asioiden korjaamiseksi. Pahimmassa tapauksessa rikkoutuneen veturin takia kuljetukset pysähtyivät kokonaan.

Työntekijöille alettiin järjestää ensiapukursseja 1950-luvulla. Vuonna 1958 nelipäiväinen kurssi jaettiin kahteen ryhmään taitojen mukaan.<sup>659</sup> Ensiapukursseilla tarjottiin teoriaa ja käytännön harjoituksia<sup>660</sup>. Kurssilla annettiin oppia yleis-

<sup>654</sup> UPM, YP, A6, TUT, Tervasaaren kuljetusosaston turvallisuustoimikunta 10.9.1954, 4§.

<sup>655</sup> UPM, YP, A6, TUT, Turvallisuustoimikuntien puheenjohtajien neuvottelutilaisuus 6.11.1957; Katso liite 5.

<sup>656</sup> UPM, YP, A6, TUT, Tervasaaren paperitehtaan työtyöturvallisuustoimikunta 14.10.1955, 2§.

<sup>657</sup> UPM, YP, A6, TUT, Tervasaaren paperitehtaan työtyöturvallisuustoimikunta 6.11.1953, 2§.

<sup>658</sup> UPM, YP, A6, TUT, Tervasaaren kuljetusosaston turvallisuustoimikunta 3.12.1954, 3§; UPM, YP, A6, TUT, Tervasaaren kuljetusosaston turvallisuustoimikunta 11.3.1955, 2§.

<sup>659</sup> Kursseja Valkeakoskella, TÄ, 4, 1958, s. 43.

<sup>660</sup> Ensiavun kertaus- ja peruskurssi Valkeakoskella, TÄ, 4, 1964, s. 46-47.

simpien vammojen kuten vertavuotavien haavojen paikkaamiseen. Ensihoidon onnistumiseksi tarvittiin vain tietotaitoa, juoksevaa vettä ja ensiapukaappeja.

Henkilöstö haluttiin pitää tietoisena lainsäädännön tilanteesta. Esimerkiksi vuonna 1959 yhtiö tiedotti uudesta työturvallisuuslaista niin henkilöstölehdessä kuin osastojen toimistoilla. Tämän lisäksi työntekijöille luvattiin järjestää koulutusta lain sisällöstä. Tehdas totesi lakiin tulleen sellaisia parannuksia, jotka olivat jo vuosikymmeniä olleet normaalia toimintaa Yhtyneillä Paperitehtaila.<sup>661</sup> Laki selvensi työnantajan ja työntekijän velvollisuuksia, syyllisyys ja vastuukysymyksiä. Työnantajan tuli ottaa huomioon työntekijän ikä, sukupuoli, ammattitaito ja hänen edellytyksensä niihin työtehtäviin, joihin hänet laitettiin. Työntekijän tuli puolestaan noudattaa työturvallisuuslain määräyksiä ja järjestysohjeita. Työntekijän tuli käyttää hänelle annettuja suojavälineitä ja noudattaa aina varovaisuutta työssään.<sup>662</sup> Uuden työturvallisuuslain myötä työtaturmien tilastointi ja ilmoitusherakkyys on tarkentunut. Tämä näkyi voimakkaana piikkinä ilmoitettujen tapaturmien määrässä vuonna 1960 (Kuvio 4 ja Kuvio 5).

Tervasaaren tehtaalle pystytettiin vuonna 1959 pysyvä näyttely työturvallisuutta edistävästä suojavarusteista. Työntekijät saivat käydä katsomassa alan uutuuksia ja tarpeen mukaan niitä otettiin käyttöön tehtaan työmailla. Uusi työturvallisuuslaki velvoitti yhtiötä hankkimaan kypärät työntekijöille, jotka työskentelivät rakennustyömailla. Tervasaaren turvallisuustarkastaja Edward Lepä kertoi hitsaajien olleen kiinnostuneita kumisista polvisuojista ja rakennustyömailla suojavöistä sekä kenkien teräksisistä välipohjista.<sup>663</sup> Työsuojelussa tapahtui selkeä muutos 1950-luvun lopussa. Kun aiemmin keskityttiin koneiden suojaamiseen ja työntekijöiden valistamiseen, uutena suuntauksena tuli työntekijöiden suojavarusteiden monipuolinen tarjonta. Osa välineistä lisäsi työturvallisuuden lisäksi työmukavuutta.

Valkeakosken tehtailla järjestettiin vuonna 1963 työturvallisuusviikko, joka tavoitti suurimman osan työntekijöistä. Työpaikkatilaisuuksia järjestettiin 15 ja ne tavoittivat 1 490 henkeä. Puoli tuntia kestäneet tilaisuudet järjestettiin kahvituntien aikana, ennen työvuoron alkua tai välittömästi sen päätyttyä. Tehtaan tai osaston johtajisto piti tilaisuudessa puheenvuoron ja sen jälkeen Teollisuus-Tapaturman edustaja kertoi esimerkkitapauksista ja lopuksi näytettiin työturvallisuuteen liittyvä elokuva. Tämän lisäksi työturvallisuusfilmejä esitettiin Kino-Hakassa muiden elokuvien lomassa.<sup>664</sup> Toimenpiteellä pyrittiin saavuttamaan suuri osa tehdasyhteisön jäsenistä. Elokuvien näyttäminen Kino-Hakassa oli johdolta harkittu teko. Elokuviiin työntekijät menivät vapaa-ajallaan, jolloin he saattoivat olla vastaanottavaisempia työturvallisuuselokuvien sanomalle. Toisaalta elokuvat tavoittivat lisäksi niitä henkilöitä, jotka eivät olleet yhtiön palveluksessa, sillä elokuvissa saattoivat käydä kaikki valkeakoskelaiset. Valistuksen ei katsottu menevän hukkaan.

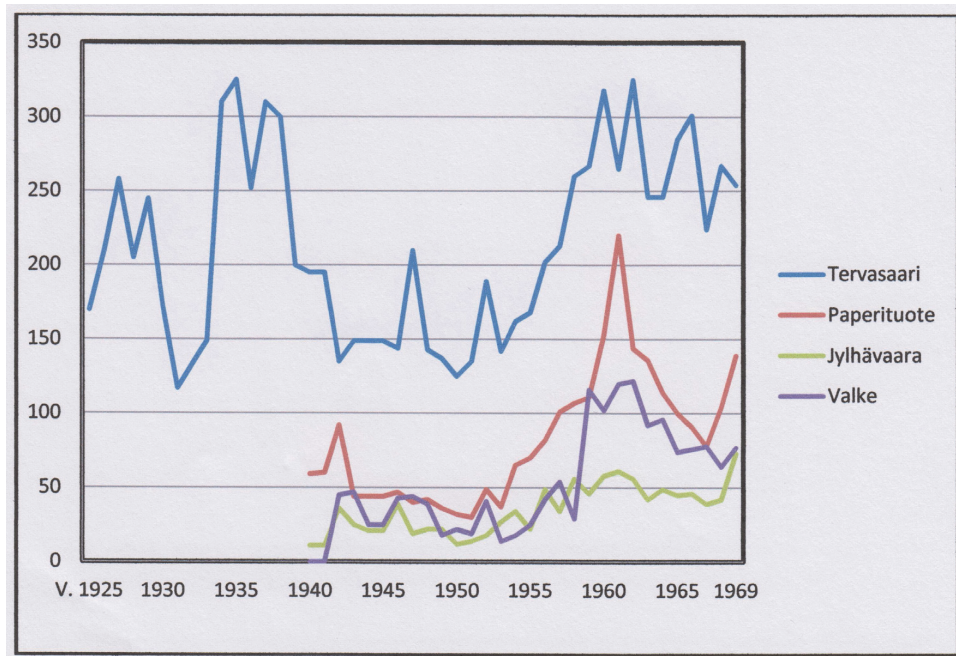
<sup>661</sup> Otteita uudesta työturvallisuuslaista, TÄ, 1, 1959, s. 24; AsK 299/1958. Lisää vuoden 1958 työturvallisuuslaista Hoskola 1999, s. 56–57.

<sup>662</sup> UPM, YP, A6, SE, muistio 129, Työturvallisuuslaista, Valkeakoski 25.8.1958.

<sup>663</sup> Pysyvä suojavälinenäyttely Tervasaaren tehtaalla, TÄ, 4, 1959, s. 39–40.

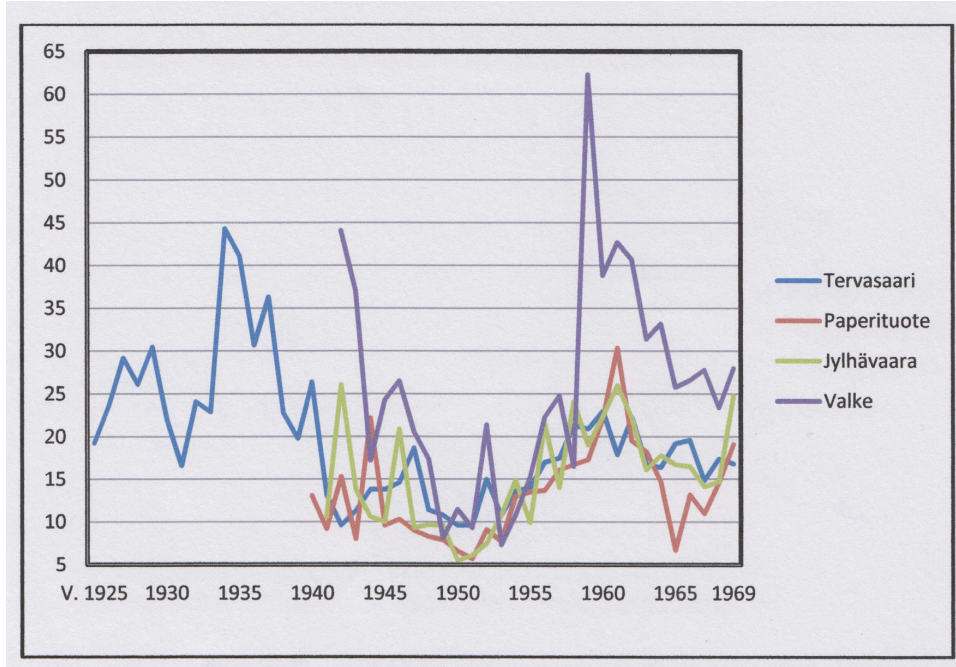
<sup>664</sup> Työturvallisuusviikko Valkeakosken tehtailla 4.11.–8.11.1963, TÄ, 4, 1963, s. 12–13.

KUVIO 4 Tapaturmien määrä eri yksiköissä Valkeakoskella.



Lähde: Tilastoon on merkitty vain ne tapaturmat, joista on tullut työtuntitappioita. Pieniä ja ensiapua vaativia tapaturmia, joiden hoidon jälkeen työ oli päässyt jatkumaan, oli tapahtunut huomattavasti enemmän. Tilastot on koottu käyttäen materiaalia: Tapaturmat vuosina 1927–1929, UPM, ABW, D2, Yhteenveto tapaturmista osastoittain 1927–1929; Vuodet 1934–1936, UPM, YP, C6, Walkiakosken huoltotarkastajan selostus 1.11.1936–15.1.1937; Vuosi 1937, UPM, YP, C6, Valkeakosken huoltotarkastajan toimintakertomus 1.10–31.12.1938; UPM, YP, C6, Katsaus Valkeakosken tehtaitten huoltotyöhön v. 1938; UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, omat kiertokirjeet Kiertokirje no 10/51, Tapaturmatilastot ja turvallisuustyö, Valkeakoski 2.2.1951; UPM, YP, C8, TT, Tapaturmat / tapaturmatilastot 1952–1969; UPM, YP, A6, TUT, Tapaturmatietoja 1950–1969; UPM, YP, A6, SH, Sosiaalokokous 16.1.1967, 4§; UPM, YP, C8, Tapaturma ym., Tapaturmista ja niiden torjuntatyöstä Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön Valkeakosken tehtailla viimeksi kuluneiden 25 vuoden aikana eli vuosina 1930–1954; UPM, YP, C8, Tapaturma ym., Tapaturmat vuoden 1940 aikana; UPM, YP, C8, Tapaturma ym., Tapaturmat 1942; UPM, YP, C8, Tapaturma ym., Tapaturmat 1943. Lisäksi tilastoa on täydennetty turvallisuustoimikuntien kokouspöytäkirjojen avulla vuodet 1944–1945. UPM, YP, A6, TUT, turvallisuustoimikuntien pöytäkirjat.

KUVIO 5 Tapaturmien määrä 100 työntekijää kohden vuodessa.



Lähde: Tapaturmat vuosina 1927–1929, UPM, ABW, D2, Yhteenvedo tapaturmista osastoittain 1927–1929; Vuodet 1934–1936, UPM, YP, C6, Walkiakosken huoltotarkastajan selostus 1.11.1936–15.1.1937; Vuosi 1937, UPM, YP, C6, Valkeakosken huoltotarkastajan toimintakertomus 1.10–31.12.1938; UPM, YP, C6, Katsaus Valkeakosken tehtaitten huoltotyöhön v. 1938; UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, omat kiertokirjeet Kiertokirje no 10/51, Tapaturmatilastot ja turvallisuustyö, Valkeakoski 2.2.1951; UPM, YP, C8, TT, Tapaturmat / tapaturmatilastot 1952–1969; UPM, YP, A6, TUT, Tapaturmatietoja 1950–1969; UPM, YP, A6, SH, Sosiaaliko-kous 16.1.1967, 4§; UPM, YP, C8, Tapaturma ym., Tapaturmista ja niiden torjuntatyöstä Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön Valkeakosken tehtailla viimeksi kuluneiden 25 vuod- en aikana eli vuosina 1930–1954; UPM, YP, C8, Tapaturma ym., Tapaturmat vuoden 1940 aikana; UPM, YP, C8, Tapaturma ym., Tapaturmat 1942; UPM, YP, C8, Tapaturma ym., Tapaturmat 1943; Lisäksi tilastoa on täydennetty turvallisuustoimikuntien kokouspöytäkir- jojen avulla vuodet 1944–1945. UPM, YP, A6, TUT, turvallisuustoimikuntien pöytäkirjat.

## 5.2 Työnjohto työntekijöitä turvaamassa

Rudolf Walden piti työturvallisuustyötä tarpeellisena. Taustalla vaikuttivat Lilli Vuorelan huoltotarkastusraportit ja tapaturmatilastot. Waldenin määräyksestä niitä esiteltiin tapaturmanehkäisytyöstä vastaaville. Isännöitsijä Ekholmin mu- kaan kiinnostus tapaturmaehkäisytyötä kohtaan oli havaittu vähäiseksi. Wal- den lupasi nostaa asian keskusteluun seuraavalla kerralla, kun hän saapuu Val-

keakoskelle.<sup>665</sup> Rudolf Waldenin kiinnostusta lisäsi Juuso Waldenin kokemukset tehtaiden työturvallisuudesta 1920-luvun lopulta. Juuso Walden havaitsi muun muassa sulfiittiosastolla liikkumisen hengenvaaralliseksi huonon valaistuksesta, paikoittaisen savun sekä salakavaliinien kuoppien vuoksi.<sup>666</sup>

Lilli Vuorela tiedosti työturvallisuusvalistuksen ja -työn uutuuden suomalaisessa teollisuudessa. Hän huomasi, että alussa ajatus sai kannatusta insinöörien ja työnjohtajien keskuudessa. Vuorela asetti suurimman toivonsa työnjohtajiin, jotka innostuessaan työturvallisuustoiminnasta pystyisivät jakamaan tietoaan ja taitojaan työntekijöille.<sup>667</sup> Vuorelan suurimmaksi haasteeksi muodostui tehtaan johdon luottamuksen saavuttaminen. Vasta tämän jälkeen hän sai esittämiään parannusehdotuksia toteutetuksi.

Sodan jälkeen työntekijät alkoivat vaatia yhtiöltä todellisia toimia työturvallisuuden parantamiseksi. Turvallisuustoimikuntien toimintaan ei oltu tyytyväisiä, sillä *”ellei turvallisuustoimikuntien esityksiä huomioida, on turhaa tällaisia toimikuntia lainkaan nimetä. Kokouksen mielestä työnjohdon tulisi antaa toimikunnalle selityksensä niistä syistä, jotka ovat esteenä esitettyjen parannusten korjaamiselle.”*<sup>668</sup> Ongelman ratkaiseminen nähtiin ensiarvoisen tärkeänä toiminnan vahvistamiseksi. Alkuvaiheen innostus latistui nopeasti, kun työntekijöitä ei otettu tosissaan<sup>669</sup>. Molemmipuolinen yhteistyö vaati ehdotonta luottamusta. Jatkuva työntekijöiden syyllistäminen työtapaturmista näyttäytyi turhana, jos yhtiö ei korjannut esitettyjä ongelmia.

Yhtiö lähetti aktiivisesti kiertokirjeitä työnjohtajille ja vuoromestareille. Heitä neuvottiin ilmoittamaan tapaturmat omaisille hienotunteisuutta ja asiallisuutta noudattaen. Tämän lisäksi tapaturmien uhrien vaatteet pestiin ennen kuin ne annettiin omaisille.<sup>670</sup> Samankaltaisiin ohjeisiin tukeuduttiin sota-ajan evakuointikeskuksissa, joista ohjeet otettiin käyttöön myös teollisuuden puolella. Työnjohtajia valistettiin tapaturmien ilmoittamisen tärkeydestä. Yhtiölle oli selvinnyt, että useissa tapauksissa työnjohtajat olivat laiminlyöneet tapaturmalomakkeiden täyttämisen. Pahimmassa tapauksessa tapaturman uhri jäi ilman vahingonkorvausta tai korvausten maksaminen viivästyi. Toisen ongelman muodostivat työntekijöiden valheellisesti väittämät työtapaturmat, jotka olivat tapahtuneet työn ulkopuolella. Tämän vuoksi työnjohtajilta vaadittiin tarkkaavaisuutta työpaikoilla.<sup>671</sup>

Tapaturmien vastainen työ jatkui organisoidusti läpi 1950-luvun. Esimerkiksi tehtaiden johtajat, insinöörit, työnjohtajisto sekä muut johtotehtävissä olleet kutsuttiin työturvallisuusneuvottelutilaisuuteen loppuvuodesta 1957. Paikalle saapui 130

<sup>665</sup> UPM, YP, C6, Disponent K. E. Ekholm med hälsningar Rudolf Walden 19.2.1930.

<sup>666</sup> Walden 1971, s. 72.

<sup>667</sup> UPM, YP, C6, Toimintakertomus huoltotarkastajan työstä v. 1929.

<sup>668</sup> UPM, YP, A6, TUT, Turvallisuustoimikuntien edustajien kokous 21.2.1946, 6§.

<sup>669</sup> Esim. Turvallisuustoimikunta vaati yhtiötä ottamaan heidän esille nostamansa ongelmat tosissaan. UPM, YP, A6, TUT, YPW:n rakennusosaston turvallisuustoimikunnan kokous 12.3.1948, 3§.

<sup>670</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, omat kiertokirjeet, Kiertokirje 46/47, Tapaturmien ilmoittaminen omaisille, Valkeakoski 5.9.1947.

<sup>671</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, omat kiertokirjeet, Kiertokirje no 53/48, Tapaturmailmoitukset, Valkeakoski 23.9.1948.

vastuunalaista henkilöä kuulemaan työturvallisuuden arvoista ja asenteista. Esi-  
telmöitsijänä toimineen Teollisuus-Tapaturman edustajan mukaan työturvallisuus-  
työn perustana käytettiin kolmea periaatetta. Ensimmäinen oli taloudellinen: va-  
kuutuslaitokset ja yritykset käyttivät rahaa tapaturmien ehkäisytyöhön, mutta siitä  
huolimatta tapaturmien määrä vain kasvoi muun muassa Valkeakoskella. Toisena  
oli sosiaalinen näkökulma: työterveyttä ja työkykyä uhkaavat vaarat piti poistaa.  
Kolmantena olivat mielialakysymykset; vakavat onnettomuudet aiheuttivat työ-  
paikoilla pelkoa sekä aineellista että aineetonta vahinkoa.<sup>672</sup>

Yhtiö joutui tasaisin väliajoin muistuttamaan johtajia mahdollisuudesta jou-  
tua itse vastuuseen alaiensa onnettomuuksista. Heille kerrottiin 1950-luvun lo-  
pussa käytännön esimerkkejä tapauksista, joissa korvausvelvollisuus lankesi työn-  
antajalle, osastonjohtajalle tai työnjohtajalle. Tämän vuoksi työnjohtajien tuli koros-  
taa uusille työntekijöille turvallisuuden merkitystä omalla esimerkillään. Havai-  
tuista puutteista ilmoitettiin välittömästi eteenpäin ja niiden korjaamista valvottiin  
esimiehen toimesta. Ongelmaksi osoittautuivat vanhat työntekijät, jotka eivät nou-  
dattaneet turvatoimenpiteitä. Heidän malliinsa nojautuen uudet työntekijät eivät  
käyttäneet suojavarusteita ilman jatkuvaa valvontaa ja käskemistä.<sup>673</sup>

Yhtiön työturvallisuustoiminta sai vuosi vuodelta organisoidumpia muo-  
toja. Vuonna 1959 Valkeakosken tehtaille lähetettiin ohjeistus, jonka mukaan  
tapaturmasta tuli tehdä ilmoitus neljänä kappaleena. Ne lähetettiin asianomai-  
sen tehtaan johtajalle, turvallisuustarkastaja Edward Lepälle, Insinööri Jorma  
Kalliolle pääkonttoriin ja yksi jäi osaston haltuun. Vakavien onnettomuuksien  
yhteydessä piti ottaa välittömästi yhteys Leppään tai Kallioon.<sup>674</sup> Yleisiä ohjeita  
jaettiin työpaikoille erilaisten onnettomuuksien varalta. Niissä muun muassa  
kerrottiin erilaisten happojen ominaisuuksista ja vaikutuksista ihmiseen, annet-  
tiin ohjeita ensiavun antamiseen sekä ammattiavun hakemiseen.<sup>675</sup>

### 5.3 Työntekijöille vastuu omasta toiminnastaan

Työturvallisuuden edistämässä korostetaan turvallisen työympäristön luomi-  
sen lisäksi työntekijöiden omaa vastuuta tapaturmien ennaltaehkäisemiseksi<sup>676</sup>.  
Vaikka yhtiön johto yritti suojella työntekijöitä Valkeakoskella, ei työ ollut aina  
tuloksellista. Työntekijät aiheuttivat työturvallisuustoimikuntien mukaan suu-  
ren osan tapaturmista omalla käytöksellään ja huolimattomuudellaan<sup>677</sup>. Tämän  
lisäksi he useissa tapauksissa vaaransivat huolimattomuudellaan muiden työn-

<sup>672</sup> UPM, YP, A6, TUT, Työturvallisuusneuvottelutilaisuus 7.11.1957, 2§-3§.

<sup>673</sup> Ibid.

<sup>674</sup> UPM, YP, A6, TUT, Tapaturma-asioiden hoito Valkeakosken tehtailta 29.8.1959.

<sup>675</sup> UPM, YP, A6, TUT, Yleisiä ohjeita myrkytyksissä sekä palo-, happo- ja emäsvam-  
moissa.

<sup>676</sup> Esim. Clarke 2009, s. 31-33.

<sup>677</sup> Esim. UPM, YP, A6, TUT, Tervasaaren paperitehtaan työtyöturvallisuustoimikunta  
30.10.1956, 2§.



tekijöiden turvallisuuden. Ennakoivana toimenpiteenä yhtiö esitti, että turmille alttiit työntekijät tulisi sijoittaa vaarattomampiin tehtäviin.<sup>678</sup>

Ab Walkiakosken huoltotarkastaja Lilli Vuorela kirjoitti 1930-luvun alussa henkilöstölehteen artikkeleita tapaturmaehkäisytyöstä. Hän todisti amerikkalaisten tutkimusten ja omien huomioidensa perusteella, että valtaosa tapaturmista oli työntekijöiden omaa syytä. Hän piti tärkeimpänä tehtävänä työturvallisuuden parantamisessa työntekijöiden kouluttamista. Vuorela vaati kaikkia yhtiön työntekijöitä yhteistyöhön tapaturmien torjunnassa. Vaatimus koski niin toimeenpanevaa ja teknistä johtoa kuin työnjohtajistoa.<sup>679</sup>

Ab Walkiakosken huoltotarkastaja Pauli Salminen tutki tapaturmien syitä 1930-luvun lopulla. Hänen mukaansa tilastoituja tapaturmia kasvattivat työntekijät, jotka kävivät turhaan lääkärillä<sup>680</sup>. Hän havaitsi, etteivät syyt tapaturmiin olleet koneissa tai puutteellisissa suojalaitteissa vaan varomattomissa ja huolimattomissa työntekijöissä. Tämän lisäksi työntekijät eivät huolehtineet terveydestään. He antoivat naarmujen ja haavojen pahentua, jolloin niistä seurasi pahempia jälkisairauksia.<sup>681</sup> Salminen valitti samaan aikaan turhista lääkärikäynneistä ja syyllisti työntekijöitä vammojen hoitamattomuudesta.

Ajattelemattomuudesta johtuneita tapaturmia tuli ilmi usein. Esimerkiksi korjauspajan työntekijä sai työaikana haavan oikeaan silmäkulmaansa virvoitusjuomapullon korkista<sup>682</sup>. Samankaltainen välinpitämättömyydestä johtunut tapaturma sattui Tervasaaren tehtaassa siivojalle. Hän istui tauolla omalle tuolilleen, jolloin hänen takanaan ollut levyseppä veti tuolin pois hänen altaan. Siivooja teloi kätensä ja menetti sen vuoksi palkkatuloja sairauspäivien ajalta. Poliisitutkimuksen seurauksena levyseppä joutui korvaamaan aiheuttamansa vahingot.<sup>683</sup> Työntekijöiden piittaamattomuus omasta tai muiden työturvallisuudesta uhkasi työn keskeytykseltä, joten yhtiön tuli puuttua siihen aktiivisesti.

Työntekijät tekivät työtä omalla tavallaan. Korjauspajan työturvallisuustoimikunta huolestui työntekijöistä, jotka eivät käyttäneet suojasilmälaseja, vaikka ne jaettiin henkilökohtaisesti niitä tarvitseville. Tämä kävi ilmi tapauksista, joissa smirgeleistä ja jyrsimistä lentäneet metallilastut olivat vahingoittaneet silmiä.<sup>684</sup> Työntekijöiden mielestä suojavarusteet hidastivat työtä ja olivat epämiellyttäviä, joten niiden käyttöä vieroksuttiin.

Työntekijöiden käsitys sairausloman tarkoituksesta aiheutti useita yhteen-törmäyksiä yhtiön ja tapaturman uhrin välille. Esimerkiksi Valken lasinleikkaaja sai rikkinaisestä lasista lihashaavan sormensa. Hänelle määrättiin yhdeksän päivän sairausloma. Sinä aikana hän osallistui kahdesti Koskenpoikien jalkapallojoukkueen peleihin. Työntekijä ei oman kertomuksensa mukaan tuntenut

<sup>678</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaalokokous 14.6.1966, 6§.

<sup>679</sup> Näkökohtia nykyaikaisessa työväenhuoltotyössä, TÄ 2, 1931, s. 9-10.

<sup>680</sup> UPM, YP, C6, Valkeakosken huoltotarkastajan kuukausiselostus ajalta 1.5.-1.6.1936.

<sup>681</sup> UPM, YP, C6, Valkeakosken huoltotarkastajan selostus ajalta 1.7.-15.8.1936.

<sup>682</sup> UPM, YP, A6, TUT, Korjauspajan työturvallisuustoimikunta 18.2.1954, 4§.

<sup>683</sup> UPM, YP, B10, Poliisitutkintopöytäkirjoja, Valkeakosken nimismiespiiri Ilmoitus N:o 599/1955; UPM, YP, D3, TT, Harvinainen tapaturma Valkeakoskella, Hämeen Kansa 23.10.1955.

<sup>684</sup> UPM, YP, A6, TUT, Korjauspajan työturvallisuustoimikunta 3.9.1956, 6§; UPM, YP, A6, TUT, Korjauspajan työturvallisuustoimikunta 30.1.1957, 2§-3§.

sääntöjä, jotka kielsivät urheilun sairausloman aikana. Yhtiö teki tapauksesta rikosilmoituksen rangaistusta vaatiin.<sup>685</sup> Taustalla vaikutti sairausloman väärinkäytön lisäksi se, että työntekijä osallistui yhtiön kannalta väärän urheilujoukkueen toimintaan.

Yhtiön johto ja luottamusmiehet keskustelivat usein työntekijöihin kohdistuvista epäilyistä. Esimerkiksi kuljetusosastolla havaittiin ensiaputarvikkeiden häviävän työntekijöiden omiin tarpeisiin. Tämän vuoksi täydellinen lääkekaappi hankittiin vain toimistolle ja välttämättömät tarvikkeet pidettiin ensiapukaapeissa osastoilla.<sup>686</sup> Tapaturmien yhteydessä työntekijät valittivat kaappien varustelun puutteellisuudesta, mikä vaikeutti ensiavun antamista<sup>687</sup>.

Yhtiö tiesi vilpillisistä tapaturmailmoituksista. Yhtiön linjan mukaan väärinkäytöksiin syyllistyneeltä työntekijältä otettiin sairausajan palkka pois ja hänet voitiin irtisanoa välittömästi. Tämän lisäksi työntekijöille tiedotettiin, että vapaa-ajan tapaturmat rinnastettiin sairauksiin, jolloin he saivat tukea sairauskassasta.<sup>688</sup> Epäilyttäviä tapauksia sattui usein. Esimerkiksi vuonna 1961 Valken siltatyömaalla työskennellyt panostaja kaatui oman kertomuksen mukaan työmatkalla. Sen seurauksena hän menetti hetkellisesti tajunsa ja palasi kotiin. Seuraavana päivänä hän etsi omaa mestariaan, mutta ei löytänyt tätä. Työntekijä palasi kotiin ja kävi iltapäivällä lääkärillä, jolloin hän sai sairauslomaa. Virallisen pöytäkirjan kulmaan merkattiin yhtiön kanta: *”Asia tuskin näin on, mutta täytynee maksaa kun emme voi näyttää toteen, että tapahtuma olisi sattunut toisin.”*<sup>689</sup> Väärinkäytökset rikkoivat tehdaspatalnistista harmoniaa vastaan ja ne osoittivat työntekijöiden epälojalisuutta yhtiön johtoa kohtaan.

## 5.4 Kuolema suuri epäonnistuminen

Tapaturmien läsnäoloa voidaan pitää työnjohtajien ja työntekijöiden jatkuvana huolenaiheena. Kaikkein suurinta pelkoa aiheuttivat kuolemaan johtaneet onnettomuudet, joita tapahtui vuosittain (Kuvio 6). Ab Walkiakoskella aloitettiin tehostettu tapaturmavalistus vuonna 1936 juuri ennen kuin kuorimon etumies Konrad Roulamo<sup>690</sup> menehtyi työtapaturmassa. Tapaturma järkytti koko tehdasyhteisöä ja sai mittavan julkisuuden<sup>691</sup>. Tapaturma sattui lokakuun 22. päivänä, vain reilun viikon tapaturmapäivien jälkeen. Tapauksen johdosta työntekijöille lähetettiin kiertokirje, jossa kerrottiin tapaturman kulusta (Liite 2).<sup>692</sup>

<sup>685</sup> UPM, YP, B10, Poliisitutkintopöytäkirjoja, Valkeakosken nimismiespiiri Ilmoitus N:o 498/59.

<sup>686</sup> UPM, YP, A6, TUT, Tervasaaren kuljetusosaston turvallisuustoimikunta 17.1.1952, 4§.

<sup>687</sup> Esim. UPM, YP, C5, TK, Jylhävaaran tuotantokomitean kokous 11.12.1967, 5§.

<sup>688</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaalokokous 14.6.1966, 6§.

<sup>689</sup> UPM, YP, B10, Poliisitutkintopöytäkirjoja, Valkeakosken nimismiespiiri Ilmoitus N:o 1117/61.

<sup>690</sup> Konrad Friidolf Roulamo 26.11.1898–23.10.1936, VSS 44, 29.10.1936.

<sup>691</sup> Järkyttävä tapaturma Valkiakosken tehtaalla, VSS 44, 29.10.1936; TÄ 3, 1936, s. 128.

<sup>692</sup> UPM, YP, C6, Valkeakosken huoltotarkastajan selostus ajalta 1.10.–31.10.1936.

Reagointi osoittaa tapahtuman suuren merkityksen varoittavana esimerkkinä. Syy tapahtuneeseen tuli kertoa kaikille, sillä tehdas oli ottanut tehtäväkseen vakavimpien tapaturmien karsimisen.

Turvallisuustoimikunta kutsuttiin heti tapaturman jälkeen kokoukseen, jossa työtapaturman kulku selvitettiin tarkasti. Roulamo korjasi iltapäivällä lastunkuljetushihnaa, minkä aikana hän meni hihnan alle paikkaamaan vuotanutta vesijohtoa. Roulamo ei ilmoittanut toimistaan hihnaa käyttäneelle keittäjälle, eikä laittanut varoituskylttiä käynnistimen päälle. Kun keittäjä käynnisti hihnan palatessaan töihin, mitään ei ollut enää tehtävissä. Roulamo raahautui kymmenen metriä hihnan alla vammautuen pahoin. Hänet siirrettiin pikaisesti Tampereen yleiseen sairaalaan, missä hän kuoli saamiinsa vammoihin.<sup>693</sup>

Tapaturmaa tutkinut toimikunta totesi, että tapaturma johtui ajattelemattomuudesta. Vaikka onnettomuus laitettiin Roulamon syyksi, raportissa hänelle annettiin opettavainen rooli. *”Roulamo oli tapaturman jälkeen vielä tajuihinsa ja varoitteli muita, etteivät he vain mene vaarallisiin paikkoihin korjauksia suorittamaan asiaankuuluvia varoituksia antamatta”*<sup>694</sup>. Tapaturman uhri ymmärsi virheensä ja valisti muita. Onnettomuudessa kuollutta työntekijää ei enää saatu takaisin, mutta lohdullisella ja tarpeeksi vakavalla esimerkillä, saatiin muut työntekijät pysymään tarkkaavaisempina omilla työpisteillään.

Yhtiö tehosti valistustoimintaa tapaturman jälkeen. Tämän lisäksi päätettiin ottaa yhteyttä sähköosastoon. Heille ilmoitettaisiin sähköisten kytkinten epävarmuudesta, sillä tutkimuksessa ilmeni tapauksia, joissa laitteet olivat käynnistyneet itsestään. Suurille linjoille päätettiin hankkia sireenejä, jotka ilmoittavat laitteiden käynnistämisestä.<sup>695</sup> Näin tehdas myönsi epävirallisesti oman vastuunsa tapaturmasta. Sireeni olisi voinut pelastaa Roulamon hengen.



Konrad Fridolf Roulamo.

Viime lokakuun 22 päivänä sattui Valkeakosken sulfiittiselluloosatehtaalla järkyttävä tapaturma, joka vei ennen aikaiseen hautaan parhaimmassa miehuusiässä olevan kelpo miehen, hyvän puolison ja isän, pidetyn ystävän ja työtoverin.

Mainitun päivän illalla oli kuorimon etumies *Konrad Fridolf Roulamo* mennyt korjausta suorittamaan kuorimolta sulfiittitehtaan keittopuolelle vievän lastunkuljetushihnan alle. Hihnan ja lattian väli oli kuitenkin niin pieni, että kun hihna pantiin käyntiin, laahautui Roulamo hihnan mukana n. 5–6 metriä, saaden niin pahoja ruhjevammoja, että hän yöllä kuoli Tampereen Yleisessä sairaalassa.

Roulamo oli syntynyt 26 päivänä marraskuuta 1898 Säaksmäellä ja tullut työhön Valkiakosken tehtaille 1923. Lähinnä jäivät suremaan puoliso ja 2 poikaa, iäkkäät vanhemmat ja laaja sukulaispiiri.

Näin siis kaamea onnettomuus päätti Konrad Roulamon elämän. Me emme muuta voi kuin ihmetellen kysyä, miksi juuri hänelle, joka vielä oli nuori ja voimakas, tapahtui näin? Mutta me jäämme vastausta vaille. — Konrad Roulamolle oli ominaista ahkeruus, älykkyys ja velvollisuudentunto, ominaisuudet, jotka ovat pidettävä parhaimpina, mitä miehellä voi olla. Hänellä oli kaikkien, niin esimiestensä kuin myös alaiensa, täydellinen luottamus ja kunnioitus. Oman, usein hyvin rasittavan tehtävänsä ohella oli Konrad Roulamolla riittävästi aikaa kotiaan ja omaisiaan varten. Hän rakensi itse talonsa ja hoiti sitä mallikelpoisesti. Myös sk.työ ja urheilu olivat hänelle rakkaita, eikä hän koskaan laiminlyönyt velvollisuksiensa näitä kohtaan.

Konrad Roulamo lepää nyt rakastamassaan Hämeen maassa. Pian peittää valkoinen lumi mulan hänen haudallaan, mutta muisto velvollisuudentuntoisesta miehestä ja hyvästä puolisosta ja isästä tulee aina elämään.

KUVA 11 Henkilöstölehti kuolemasta kirjoittamaan. Lähde: TÄ 3, 1936, s. 128.

<sup>693</sup> UPM, YP, C6, Walkiakosken tehtaan turvallisuustoimikunnan kokous 27.10.1936.

<sup>694</sup> Ibid.

<sup>695</sup> Ibid.

Sairauksassa Walkia käsitteli Roulamon tapausta kokouksessaan päättäen antaa hänen omaisilleen 400 mk hautausapua<sup>696</sup>. Huoltotarkastajan selostuksesta kävi ilmi, että onnettomuuden uhri edusti sitä työmiehen malliesimerkkiä, jollaista muista työntekijöistä yritettiin kasvattaa. Roulamo osallistui aktiivisesti suojeluskunnan toimintaan ja seurasi urheilua. Pauli Salmisen mukaan hän oli säästäväinen, tarmokas, pitkään yhtiötä palvellut ja kahden pojan isä.<sup>697</sup>

Toinen esimerkki kuolemaan johtaneesta tapaturmasta oli Paperituotteella työskennelleen koneenhoitaja Pentti Haanpään kohtalo<sup>698</sup>. Hän loukkaantui bitumikoneella 22. joulukuuta 1968. Hän puhdisti kahden metrin korkeudessa ollutta jäähdetyssylinteriä samaan aikaan kun sylinteri pyöri. Sylinterin käyttöakseli tarttui työpukuun ja veti hänet puristuksiin koneiden väliin. Muut työntekijät eivät huomanneet tapahtunutta välittömästi, vaan hän joutui olemaan puristuksissa hetken aikaa, kunnes vuorotyönjohtaja havaitsi koneessa häiriötä. Havaittuaan puristuksiin jääneen miehen hän huusi muut työntekijät apuun ja lähti itse soittamaan tehtaan ambulanssia.<sup>699</sup>

Kuulusteluissa osastosta vastannut insinööri piti käynnissä olevan koneen puhdistamista normaalina toimenpiteenä. Pysäytetyn koneen puhdistaminen vei enemmän aikaa ja fyysisiä ponnistuksia. Konemallia hän piti turvallisena ja ongelmia käyvän koneen puhdistamisessa ei ollut aiemmin. Kone oli vanha eikä siihen ollut tehty suojausta valmistettaessa. Niin ikään tehtaan turvallisuustoimikunta ei kiinnittänyt huomiota koneen turvalaitteiden korjaamiseen. Koneen lähettyviltä ja koneesta löytyivät turvallisuusohjeet. Kuulustelujen jälkeen oikeuslääkäri tutki kuolemansyyn ja poliisi suoritti esitutkinnan.<sup>700</sup> Tapauksesta kävi ilmi yhtiön asenne työturvallisuuteen. Koneet pidettiin käynnissä, jotta tuotanto ei häiriintyisi puhdistuksen aikana.

Tapahtuma uutisoitiin useassa alueen lehdessä. Hämeen Kansa, Aamulehti ja Valkeakosken Sanomat kertoivat tapahtuneesta tarkasti.<sup>701</sup> Median kautta välitettiin perusteelliset tiedot tapahtumasta ja totuttuun tapaan Työn Äärestä kunnioitti *In memoriam* -palstalla menehtynyttä työntekijäänsä<sup>702</sup>.

Sosiaali- ja terveysministeriön ammattienylitarkastaja perehtyi virkansa puolesta tapaukseen. Hänen mukaansa akselin sai suojattua helposti. Sen lisäksi kone piti pysäyttää aina työturvallisuuslain (299/58) 32 § säännöksiä noudattaen. Syyttäjä yhtyi ylitarkastajan lausuntoon ja lähti syyttämään osastoinsinööriä ja tapahtumahetkellä vastuussa ollutta työnjohtajaa yksin teoin työturvallisuuslain rikkomisesta ja kuolemantuottamuksesta. Asia käsiteltiin toukokuun 1969 lopulla Toijalan kihlakunnanoikeudessa, jossa syyte hylättiin. Oikeuden mu-

<sup>696</sup> SW, Hallituksen pöytäkirja 18.11.1936.

<sup>697</sup> UPM, YP, C6, Valkeakosken huoltotarkastajan selostus ajalta 1.10.-31.10.1936.

<sup>698</sup> Pentti Hemminki Haanpää 26.10.1928-22.12.1968. UPM, YP, B10, Oikeusasiat N:o 207, Poliisitutkintapöytäkirja, Valkeakosken nimismiespiiri 1540/68.

<sup>699</sup> UPM, YP, B10, Oikeusasiat N:o 207, Poliisitutkintapöytäkirja, Valkeakosken nimismiespiiri 1540/68.

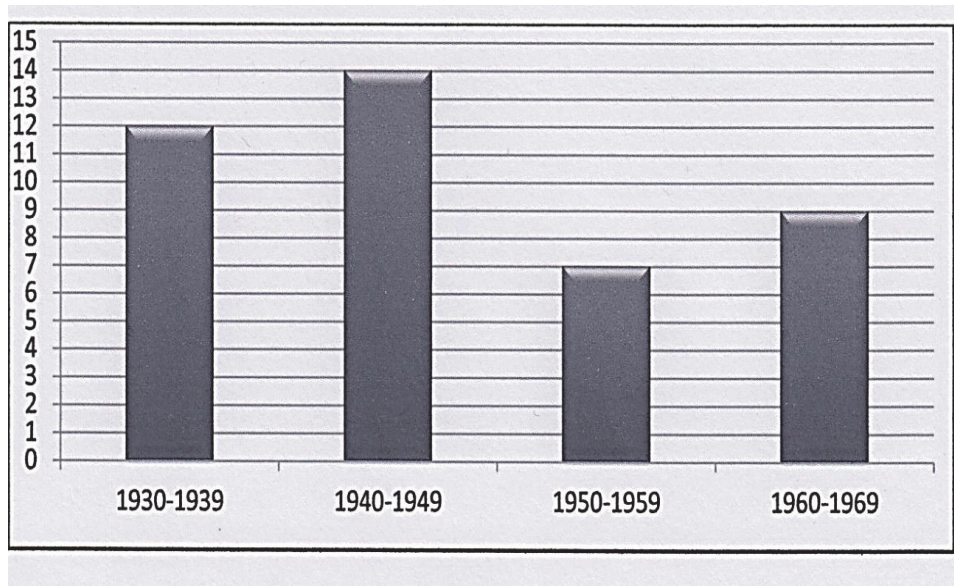
<sup>700</sup> Ibid.

<sup>701</sup> UPM, YP, D3, Mies ruhjoutui kuoliaaksi bitumikoneessa V:koskella, Hämeen Kansa 24.12.1968; UPM, YP, D3, Käsi akseliin - menetti henkensä, Aamulehti 24.12.1968; Kuolemaan johtanut tapaturma, VS 24,12,1968.

<sup>702</sup> In memorian, TÄ 1, 1969, s. 52.

kaan syyttäjän esittämiä syytekohtia ei voitu näyttää toteen. Tapauksesta ei valitettu hovioikeuteen, joten vapauttava tuomio jäi lainvoimaiseksi.<sup>703</sup> Lainsäädännön muutosten vuoksi enää ei riittänyt vain yhtiön oma tutkimus kuten vielä ennen sotia.

KUVIO 6 Tapaturmaiset kuolemat Valkeakosken tehtailla.



Lähde: Tilastot koottu käyttäen materiaalia: UPM, YP, C6, Sosiaaliasiat, omat kiertokirjeet Kiertokirje no 10/51, Tapaturmatilastot ja turvallisuustyö, Valkeakoski 2.2.1951; UPM, YP, C8, TT, Tapaturmat / tapaturmatilastot 1952-1969; UPM, YP, A6, TUT, Tapaturmatietoja 1950-1969; UPM, YP, C8, Tapaturma ym., Tapaturmista ja niiden torjuntatyöstä Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön Valkeakosken tehtailla viimeksi kuluneiden 25 vuoden aikana eli vuosina 1930-1954.

<sup>703</sup> UPM, YP, B10, Oikeusasiat N:o 207, Toijalan kihlakunnan oikeudelle; UPM, YP, B10, Oikeusasiat N:o 207, Päätös; UPM, YP, C6, TK, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö Valkeakosken tehtailla sosiaalikirjelmä 1.1.-31.5.1969. AsK 299/1958.

## 6 HUOLTOTYÖ JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

Huoltotyötä alettiin kehittää suomalaisessa teollisuudessa 1920-luvulla. Vapaaehtoisuuden perustuvaa työntekijöiden etuisuuksien kasvattamista hyödynnettiin jo länsimaissa. Kun Yhdysvalloissa tutkittiin 1920-luvulla 1500 suurinta yritystä, niin näistä 50 % huomattiin käyttävän varojaan laajaan sosiaaliseen toimintaan ja 80 % hyödynsi ainakin yhtä sosiaalitoiminnan muotoa, jota kutsuttiin hyvinvointi-kapitalismiksi (engl. welfare capitalism). Saksassa muodostui samaan aikaan laajoja sosiaalityön ohjelmia (saks. Betriebliche Sozialpolitik), joiden ideologian mukaan sosiaalityöllä saavutettiin työteho ja työrauha.<sup>704</sup> Huoltotyöhön suhtauduttiin alussa epäilevästi. Yhtiöt halusivat saada kokemuksia oikeaksi katsotuista huoltotyön toimenpiteistä. Yhtyneet Paperitehtaat lähti ensimmäisten joukossa määrittelemään suomalaista huoltotoimintaa. Yhtiöillä oli kokemusta sosiaalisista eduista, mutta 1920-luvulla niitä lähdettiin kehittämään päämäärätietoisesti. Huoltotyössä yhtiö piti itsellään oikeuden määrittellä, mitä huoltotyöhön kuuluu ja kenelle se tarkoitettiin. Alkuaikoina ei voida puhua tasapuolisesta kaikkea koskevista eduista. Esimerkiksi perheelliset työntekijät menivät yksinäisten työntekijöiden edelle etuja jaettaessa.

Tutkimusaikakaudella sosiaalipolitiikka nähtiin pyrkimyksinä ja toimenpiteinä, joiden tarkoituksena oli kohtuulliseksi katsotun elintason, sosiaalisen turvallisuuden ja viihtyvyyden takaaminen eri yhteiskuntaryhmille, perheille ja yksilöille. Heikki Wariksen mukaan työnantajan järjestämä sosiaalitoiminta käsittelee pyrkimykset ja toimenpiteet, joilla tavoiteltiin yhtiön omien työntekijöiden ja heidän perheidensä viihtyvyyden lisäämiseen.<sup>705</sup> Paavo Koli tutki määrällisen materiaalin avulla työntekijöiden käsityksiä huoltotyön järjestämisestä. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden keskuudessa sosiaalista toimintaa ei nähty pelkästään työntekijöiden edun ajatteluna, vaan taustalla vaikuttivat yhtiöiden edut. Suurin osa työntekijöistä piti toimintaa työnantajan holhouksena ja puhtaana taktiikkana.<sup>706</sup>

---

<sup>704</sup> Teräs 1992, s. 264.

<sup>705</sup> Waris 1961, s. 68.

<sup>706</sup> Koli 1955, s. 123–132.

Huoltotyö -sanaa käytettiin erityisesti 1920–1930-luvuilla, jolloin suomalaisessa teollisuudessa alettiin palkata huoltotyöntarkastajia. Suomessa huoltotyötä kehitettiin vaihtelevasti. Erityisesti suuryritykset näkivät huoltotyön mahdollisuudet ja panostivat siihen rahaa ja aikaa. Sodan jälkeen termi huoltotyö nähtiin liian holhoavana ja isällisenä, joten se korvattiin sosiaalityö -sanalla. STK:n vuonna 1948 julkaisemassa teoksessa *Teollisuuden sosiaalinen toiminta* kerrottiin huoltotyön olleen perinteisesti työnantajan työntekijöihin kohdistuvaa toimintaa. Sosiaalitoimintaan piti ottaa mukaan niin ikään työntekijöiden edustajat.<sup>707</sup>

Suomalaisessa teollisuudessa sosiaalinen toiminta laajeni osana yhteiskunnan huoltotoimintaa talvi- ja jatkosodan aikana, jolloin yhtiöt ottivat suuren vastuun omasta henkilökunnastaan. Suurissa kaupungeissa tämänkaltaisen perinne oli jo häviämässä, mutta maaseutujen tehdasyhteisöissä vastuuta omista työntekijöistä oli kannettu läpi 1920–1930-lukujen, joten siellä oli paremmat valmiudet vastuun ottamiseen. Maaseudun tehdasyhteisöissä huoltojärjestelmistä muodostui tiivis osa tehdaspatalistista riippuvuussuhdetta. Maailmansotien välisenä aikana huoltotyöstä oli tullut systemaattisempaa.<sup>708</sup> Yhtiöiden arvot ohjasivat tarkkaan huoltotyön järjestämistä luotettavan työntekijän kasvattamiseksi.

Yhtyneiden Paperitehtaiden järjestämä sosiaalitoiminta voitiin jakaa Tervasaaren sosiaalipäällikkö Eino Sepän mukaan kahteen ajanjaksoon. Ennen talvi- ja jatkosotaa tehtaiden järjestämä sosiaalitoiminta oli luonteeltaan vapaaehtoista ja täysin yhtiön itsensä määriteltävissä olevaa. Sodan jälkeen sosiaalitoiminta pohjautui enemmälti lakisääteisyyteen, joka joissain tapauksissa koetteli teollisuuden kantokykyä.<sup>709</sup> Eli järjestelmä muotoutui epävirallisesta virallisen institutionaalisen kehyksen määrittämäksi toiminnaksi.

## 6.1 Huoltotyöstä sosiaalityöhön

Ennen täysipainoista huoltotoimintaa vastuu pienemmistä tapaturmista, kuten haavojen ja ruhjeiden parantamisesta, oli terveydenhoitajalla. Hän sai käyttöönsä uudenaikaisia laitteita kuten valohoitokoneen. Ab Walkiakosken hallitus määritteli sen käytön olevan ”*men på grund av köpingens avvisande hållning hälsosystemens verksamhet inskränkts enbart till anställda vid Aktiebolaget Walkiakoski*”<sup>710</sup>. Tehdas ei kokenut velvollisuudekseen hoitaa muita kuin omiaan. Yleisen tavan mukaan tehtaot palkkasivat 1920-luvulla vakinaisen sairaanhoitajattaren, jonka lisäksi palkattiin määrääjäksi lääkäri tekemään tarkastuksia<sup>711</sup>.

<sup>707</sup> Keravuori 1948, s. 9-21.

<sup>708</sup> Teräs 2009, s. 286–287.

<sup>709</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, Muu sosiaalinen toiminta, Teollisuuden sosiaalinen huoltotyön luonne ja laajuus, 2.6.1957.

<sup>710</sup> UPM, ABW, A2a, Sammanträdde styrelsen för Aktiebolaget Walkiakoski 12.2.1929.

<sup>711</sup> Esim. Tervasaaren paperitehtaan terveydenhoito, Annala 1950, s. 359–362.

Määrätietoinen huoltotoiminnan kehitystyö aloitettiin Lilli Vuorelan palkkauksen myötä<sup>712</sup>. Hänen työnkuvaansa kuului työturvallisuuden, ensiapukurssien ja asunto-olojen kehittäminen kaikilla yhtiön tehdaspaikkakunnilla<sup>713</sup>. Lilli Vuorelan työuran alku ei ollut helppo. Hänen ei annettu aloittaa työturvallisuustyötä hänen saapuessaan Valkeakoskelle elokuussa 1929. Tehtaan isännöitsijän K. E. Ekholmin mukaan työ aloitettaisiin vasta laajojen rakennustöiden jälkeen.<sup>714</sup> Isännöitsijä asetti taloudellisen toiminnan työturvallisuuden kehittämisen edelle. Huoltotarkastajan merkitys ei ollut vielä asettunut arvohierarkiassa paikalleen. Muutosvastarintaa ilmeni ja naisen antamiin määräyksiin ei suhtauduttu tosissaan.

Vuorelan seuraajana vuodesta 1933 toimineen Saimi Ahlstenin toimenkuva laajentui huomattavasti. Tehtävään lisättiin Työn Äärestä -lehden toimittaminen, laajempi valvontavastuu tapaturmaehkäisytyöstä ja toimintaa varten perustetun huoltokonttorin toiminnan järjestäminen. Lisäksi huoltotarkastajan tuli kiinnittää huomiota kerhotoimintaan ja urheilutarjontaan.<sup>715</sup> Yhtyneiden Paperitehtaiden yhteinen huoltotarkastaja ei enää kyennyt yksin hoitamaan virkaansa, joten jokaiselle tehtaalle päätettiin palkata oma huoltotarkastaja. Ab Walkiakoski sai uuden huoltotarkastajan vuonna 1936, kun virkaan valittiin voimistelunopettaja Pauli Salminen.<sup>716</sup> Huoltotarkastajan toimenkuvaan tuli turvallisuustoimikunnan valvominen ja sen kokousten sihteerinä toimiminen. Huoltotarkastaja tarkkaili työoloja kaikilla osastoilla ja teki parannusehdotuksia havaituista puutteista. Hänen tuli puuttua tapaturmapropagandaan ja pitää huolta tapaturmatilastoista.<sup>717</sup>

Tehdaspaternalistiselle arvoille perustuva sosiaalitoiminta on sosiologiassa nähty yhtiön johdon pyrkimyksenä pitää edelleen tiukkaa kontrollia työntekijöihin. Sosiaalista toiminta tuli uudistaa ajanmukaisesti yhteistyössä kuntien kanssa.<sup>718</sup> Tätä kontrollia lisättiin, kun Ab Walkiakosken huoltokonttorin palvelut annettiin kaikkien työntekijöiden käyttöön vuoden 1933 alusta. Konttorin jäsenyys pidettiin maksuttomana ja siitä saatava hyöty työntekijöille merkittävänä. Konttori huolehti työntekijöiden jokapäiväiset laskut maksaen ne erissä suoraan työntekijöiden palkasta. Tämän lisäksi konttoriin saattoi jättää rahaa tilille, jolla se kasvoi yhden prosentin parempaa korkoa kuin paikallisessa pankissa.<sup>719</sup> Huoltokonttori toimi vallan ja kontrollin välineenä. Yhtiö valvoi isälliseen tapaan työntekijöiden rahaliikennettä ja varojen käyttöä.

Työntekijät lähestyivät huoltotarkastajaa useilla kirjeillä. Osassa niistä tuotiin ilmi valtaisa kiitollisuus yhtiötä kohtaan, kuten neiti Innilälle nimettämästi lähetetty kirje osoittaa. *”Olitte hyvin kultainen minua kohtaan jo aikaisemmin ja nyt*

<sup>712</sup> UPM, ABW, A1c, Aktiebolaget Walkiakoski berättelse över verksamhets- och redogörelseåret 1929.

<sup>713</sup> Nordberg 1980, s. 349.

<sup>714</sup> UPM, YP, C6, Toimintakertomus huoltotarkastajan työstä v. 1929.

<sup>715</sup> UPM, ABW, A2a, Osakeyhtiö Walkiakoskis styrelsesammanträde 3.8.1933.

<sup>716</sup> Nordberg 1980, s. 349–350.

<sup>717</sup> UPM, YP, C6, Huoltotyön uudelleen järjestely 12.12.1935; UPM, YP, C6, Huoltotyön uudelleen järjestely 2.1.1936.

<sup>718</sup> Esim. Karisto, Takala & Haapola 1999, s. 275.

<sup>719</sup> A.B. Walkiakosken Huoltokonttoria laajennetaan, VSS 52, 29.12.1932.



*tämä asia sai taas yhä kyynleet silmiin. Tämä rahallinen apu on niin suuresta merkityksestä, etten osaa sanoin kuvata. En ole tällaisia anomuksia ennen joutunut kirjoittamaan, etten tiedä onko se oikein.”*<sup>720</sup>

Sosiaalipäällikkö Sulo Kolkka havaitsi kotikäynnit merkittäväksi tavaksi tutustua työntekijöihin. Yhtiö uskoi luovansa toiminnalla keskinäistä kunnioitussuhdetta työntekijöitä kohtaan. Kolkka toi haastattelussaan esille, että vasta käydessään tutustumassa työntekijöiden asunto-oloihin paikan päällä, hän sai kokonaiskuvan tilanteesta ja huomasi, kuinka suuria eroja olosuhteissa saattoi olla. Pahin tilanne muodostui heti sodan päätyttyä, kun karjalaisia asutettiin Valkeakoskelle. Pienessä asunnossa saattoi asua 12 karjalaista, joille yhtiö hankki lisätilaa.<sup>721</sup>

Yhtyneiden Paperitehtaiden sosiaalinen toiminta keräsi huomiota muiden yhtiöiden keskuudessa. Mallia omaan toimintaa haettiin niin tutustumiskäyntien, kuten G.A. Serlachius Oy:n ja H.G. Paloheimo Oy:n tai tiedonvaihdoilla, kuten Oy H. Saastamoisen tai Outokumpu Oy:n kanssa.<sup>722</sup> Kaikkea ei kannattanut kehittää yksin, vaan yhteistyö säästi niin rahaa kuin henkilöstön työaikaa. Yhtiö tarkensi sosiaalista toimintaa vuonna 1952. Toiminta jakautui tapaturmatorjuntatyöhön sekä terveydenhoitoon. Yhtiö päätti tuolloin panostaa enemmän asuntojen rakentamiseen, kodinhoitotyöhön sekä lasten leikkikenttien ja urheilutilojen parantamiseen.<sup>723</sup>

Vuoden 1958 eduskuntavaalien jälkeen yhtiö tutki syitä vasemmiston valtatilaan Valkeakoskella. Yhtiö tarkasteli, olisiko sen suorittamalla sosiaalisella toiminnalla vaikutusta asiaan. Tutkimuksen perusteella ei havaittu suoranaisia epäkohtia. Asuntokysymys helpottui sodanjälkeiseen tilanteeseen verrattuna, terveydenhoito, lomakylät, leirit, urheilutoiminta ja muut sosiaaliset toimenpiteet keräsivät pääsääntöisesti kiitosta työntekijöiden keskuudessa. Syyksi äärimmäisen vasemmiston äänisaaliiseen pidettiin Säterin kommunisteja eikä omia työntekijöitä.<sup>724</sup> Tutkimuksen tekijä ei löytänyt syitä tyytymättömyydelle yhtiön omasta toiminnasta, vaan halusi sysätä vastuun Säterille. Samalla haluttiin ylläpitää tehdasyhteisön harmoniaa.

Juuso Walden pyysi sosiaalitoimihenkilöiltä selvitystä sosiaaliasioiden hoitamisesta Valkeakoskella vuonna 1965. Selvityksen perusteella sosiaalitoimihenkilöitä tarvittiin Valkeakoskella pääasiallisesti neljän asian vuoksi. Ensinnä tehdashenkilökunnan asunto-olot aiheuttivat ongelmia suurperheille. Toisen ongelman muodosti perheiden toimeentulon niukkuus, mikä johtui sairauksista, alkoholismista, yli varojen elämisestä, velkaantumisesta tai epäsäännöllisestä

<sup>720</sup> UPM, YP, C6, KV, Sosiaalitarkastaja neiti Innilälle osoitettu kirje ilman päiväystä.

<sup>721</sup> UPM, YP, B10, Sulo Kolkkan haastattelu.

<sup>722</sup> UPM, JW, KV, H.G. Paloheimo Oy, Riihimäki 19.3.1946; UPM, YP, C6, Sosiaaliasiat, Kirjeenvaihto, Sairaalamaksut, Outokumpu Oy, 10.4.1947; UPM, YP, C6, Sosiaaliasiat, Kirjeenvaihto, Opintomatka, G.A. Serlachius Oy, Mänttä 4.10.1946; UPM, YP, C6, Sosiaaliasiat, Kirjeenvaihto, Osakeyhtiö H. Saastamoinen, Kuopio 13.12.1944.

<sup>723</sup> UPM, YP, A6, SH, Isännöitsijäin ja johtajien sekä sosiaalihenkilökunnan kokous 3.10.1952, 2§.

<sup>724</sup> UPM, YP, E7, Vaaliasiat, Vuoden 1958 eduskuntavaalien tulokset Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön eri tehdaspaikkakunnilla ja vertailuja edellisten, sotien jälkeen suoritettujen vaalien tuloksiin.

elämästä. Kolmantena tulivat henkiset vaikeudet, jotka esiintyivät mielenterveys-, sopeutumis-, itsetunto- ja avio-ongelmina. Neljäntenä apua haettiin oman elämän suunnitteluun kuten perheen tulevaisuuteen. Ongelmien laaja kirjo ja henkilökohtaisuus vaativat sosiaalitoimihenkilöiltä täyttä luottamusta. Sen katsottiin olevan avainasemassa onnistumisen kanssa. Tämän lisäksi heiltä vaadittiin rehellisyyttä, empatiakykyä, esimerkillisyyttä, johdonmukaisuutta ja tasa-puolisuutta.<sup>725</sup> 1960-luvulla ongelmia lisäsi sosiaalitoimihenkilöiden keskuudessa lakisääteisten töiden tekeminen, etääntyminen työntekijöiden arjesta, esimiehien vähättelevä asenne ja vaihtuvuus.<sup>726</sup> Sosiaalitoimihenkilöille siirrettiin lakisääteisiä rutiininomaisia tehtäviä, jotka pitivät heidät toimistossa asiakirjoja täyttämässä poissa työntekijöiden arjesta<sup>727</sup>.

Rudolf Waldenin ihanteet tuotiin usein esille sosiaalitoimintaa määriteltäessä. Paavo Leskelän totesi alustuksessaan vuonna 1968, että *”yhtiön sosiaalitoiminnassa tuntuu vieläkin kenraalin ote lujana. Periaatteet eivät ole muuttuneet, jos kohta käytännölliset toimenpiteet ovat kehittyneet ajan mukana. Työ elämänmyönteisen, isänmaallisen tehdasyhdyskunnan rakentamiseksi ja säilyttämiseksi jatkuu.”*<sup>728</sup> Ihanteet elivät Yhtyneillä Paperitehtailla aikana, jolloin muualla suomalaisessa teollisuudessa tehdaspatalistiset ideologiat jäivät taka-alalle. Sosiaalisten velvoitteiden siirtyminen yhteiskunnan vastuulle, tarkoitti yritysten lakisääteisten sosiaalimenojen kasvua. Tästä seurasi, että suurin osa yrityksistä ajoi vapaaehtoisen sosiaalitoiminnan alas. Yhtyneillä Paperitehtailla toiminta kehittyi toiseen suuntaan 1950-luvulta lähtien. Toivo Nordbergin mukaan yhtiö vastasi työntekijöistään kirjaimellisesti keddosta hautaan. Vapaaehtoiseen sosiaalitoimintaan panostettiin voimavaroja ja esimerkiksi vuonna 1952 sosiaalitoiminnan osuus liikevaihdosta oli kaksi prosenttia.<sup>729</sup>

Omaelämäkerrassaan Juuso Walden kertoi yhtiön harjoittaman sosiaalisen toiminnan taustoista. Hän ei pitänyt kriittisistä kirjoituksista, joissa yhtiön motiiviksi esitettiin vain yhtiön omien etujen ajaminen. Juuso Waldenin mukaan toiminta perustui henkilökunnan viihtyvyyden kasvattamiseen. Työntekijöille annettiin mahdollisuus vaurastua ja kouluttautua.<sup>730</sup> Juuso Walden piti itseään hyvää tarkoittavana patruunana, joka omista ajatuksistaan edusti modernin tehdaspatalistisen ihannetta. Hän uskoi, että työntekijät olivat kiitollisia palkan lisänä tulevasta eduista. Niihin suhtautuminen vaihteli etujen mukaan Valkeakoskella. Esimerkiksi urheilutoiminnassa luokkajako pysyi yhtiön toimista huolimatta voimakkaana. Laaja-alaisinkaan huoltotyö ei miellyttänyt kommunisteja. Esimerkiksi Huhtamäki-Hellas Oy:tä syytettiin 1930-luvun puolivälissä luokkasopua lietsovasta henkilöstöpolitiikasta. Kommunistien mukaan yhtiön huoltotoiminnalla yritettiin herättää työntekijöiden myötätuntoa yritystä

<sup>725</sup> UPM, YP, C6, KV, PM, Sosiaaliasioiden hoidosta, asiakokonaisuudesta ja tehtävistä yleensä sekä erikoisesti tulokselliseen hoitoon liittyvistä haittatekijöistä ja niiden eliminoimiseksi ehdotettavista toimenpiteistä yhtiön Valkeakosken tehtailla 15.9.1965.

<sup>726</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaalihenkilökunnan tutustumisretken muistio 23.6.1965.

<sup>727</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaalokokous 6.6.1967, 6§.

<sup>728</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, Sosiaalokokous 22.1.1968, 5§; UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, Osastojen työnjako ja tehtävät, Paavo Leskelän alustus.

<sup>729</sup> Nordberg 1998, s. 347–349.

<sup>730</sup> Walden 1971, s. 314–315.

kohtaan ja heikentää työntekijöiden itsenäistä ajattelua ja toimintaa. Työväenliikkeessä huoltotyö nähtiin jatkosodan päättymiseen asti keinona estää työehtosopimusten syntyminen.<sup>731</sup> Vasemmisto etsi sosiaalitoiminnasta jatkuvasti piirteitä, jotka paljastaisivat työnantajan todelliset motiivit. Toisaalta osa ammattiyhdistysliikkeestä arvosti yhtiön vapaaehtoista sosiaalista toimintaa.<sup>732</sup>

## 6.2 Sairaala- ja terveydenhoito

Ab Walkiakoski eriytti työväestön sairaus- ja hautausapukassan<sup>733</sup> tehtaan yhteydestä vuoden 1925 alussa. Päätös johti kassan taloudellisesti epävarmaan tilaan. Jouko Jaakkolan mukaan tehtaiden irtautuminen kassojen hoidosta tapahtui usealla tehdaspaikkakunnalla välittömästi sisällissodan päätyttyä, mistä seurasi kassojen taloudellisen tilanteen heikkeneminen<sup>734</sup>. Valkeakoskella tilannetta pahensi, että tehdas lopetti sairaalan ylläpidon. Kassa otti sairaalan hoitoonsa saaden toimintaansa tukea kauppalalta.<sup>735</sup> Tämän lisäksi kassa sai avustusta tehtaalta useisiin yhteisiin hankkeisiin. Päivittäisen toimintansa kassa hoiti työntekijöiltä saatujen maksujen avulla. Kassan sääntöjen mukaan jokainen tehtaan työntekijä velvoitettiin liittymään kassaan. Työntekijät maksoivat jäsenmaksua kassalle kaksi prosenttia palkastaan.<sup>736</sup>

Yhtiö suhtautui myönteisesti kassan tehtävään työntekijöiden terveyden hoitamisessa. Tämän vuoksi yhtiö antoi sairaalalle ilmaisen tontin ja myi sairaalan kaluston edullisesti sairauskassalle.<sup>737</sup> Tämän lisäksi tehdas tuki sairauskassaa antamalla elokuvien esittämiseen tarvittun tilan kassan käyttöön. Elokuvilla kassa saavutti vuosittain merkittävän tulon<sup>738</sup>. Tehdas tuki sairauskassaa antamalla alennusta tehtaan järjestämiin palveluihin, kuten viemäroinnin järjestämiseen<sup>739</sup>. Lisäksi tehtaalla oma avustusjärjestelmä ja sairauskassa olivat läheisessä yhteistyössä. Tämä ilmeni tapauksissa, joissa sairauskassa kieltäytyi antamasta sairausavustusta silloin, kun henkilö sai tehtaan myöntämää eläkettä<sup>740</sup>. Näin tehdas ja sairauskassa yrittivät estää hyväksikäytön.

<sup>731</sup> Teräs 1992, s. 268–269; Teräs 2009.

<sup>732</sup> Sosiaalitoiminta sai kiitosta Paperiteollisuuden Työntekijöiden Liiton puheenjohtajana vuosina 1955–1978 toimineelta Veikko Ahtolalta, joka antoi suuren arvon Juuso Waldenin ponnisteluille sosiaalisen työn rintamalla. Ahtola piti yhtiön tapaa huolehtia työntekijöistä kehdosta hautaan esimerkillisenä ja ihailtavana. Suomen Kuvalehti 1978:26, s. 22.

<sup>733</sup> Ks. Lisää kassan historiasta. Eloranta-Jokela 1999.

<sup>734</sup> Jaakkola 1993, s. 36–37.

<sup>735</sup> SW, Sopimusasiakirja Valkeakoskella 6.6.1925.

<sup>736</sup> SW, Sääntökomitean kokoukset, Osakeyhtiö Valkiakosken ja Paperituote Osakeyhtiön Sairaala- ja Hautausapukassan säännöt vuodelta 1933.

<sup>737</sup> SW, Aktiebolaget Walkiakosken työväestön sairaus ja hautausapukassan toiminnasta vuodelta 1925.

<sup>738</sup> SW, Hallituksen pöytäkirja 23.10.1929; SW, Aktiebolaget Walkiakosken työväestön sairaus ja hautausapukassan toiminnasta vuodelta 1925–1929.

<sup>739</sup> SW, Hallituksen pöytäkirja 9.2.1938.

<sup>740</sup> SW, Hallituksen pöytäkirja 11.11.1931.

Sairauskassa noudatti 1930-luvulla yhtiön arvoja. Sairauskassa osallistui muun muassa valistustoimintaan tilaamalla ylläpitämäänsä sairaalaan Helsingin Sanomat, Kotimaan ja Valkeakosken ja Sääksmäen Sanomat<sup>741</sup>. Myöhemmin lehdiksi valikoituivat Valkeakosken ja Sääksmäen sanomat, Kansan kuvalehti ja Uusi Suomi<sup>742</sup>. Tämän lisäksi kassa piti yllä hyveellisiä elämäntapoja. Esimerkiksi säännöissä todettiin kassalla olevan mahdollisuus kieltäytyä maksusta silloin, kun sairaus tai tapaturma johtui siveettömästä elämästä, päihtymyksestä tai tappelemisesta<sup>743</sup>.

Sairauskassan siirtäminen täysin erilliseksi yksiköksi kuvaa Rudolf Waldenin ajattelua. Hän uskoi siihen, että siirtämällä työntekijöiden itse palkastaan maksaman kassan hallinnon työntekijöille, työntekijät valvoisivat tarkemmin toisiaan. Työntekijät tiesivät, että sairauskassan maksua tulisi nostaa silloin, kun aiheettomat maksut tyhjentäisivät kassan. Jaakkola on nähnyt järjestelmässä merkkejä perussosiaaliturvasta. Työntekijä ansaitsi sosiaaliturvansa samaan tapaan kuin verovaroin tehtiin hyvinvointivaltiossa. Tehtaan johdolle sairauskassa tarjosi edullisen tavan huolehtia työntekijöiden yleisestä terveydestä ja työkunnosta.<sup>744</sup>

Sairaanhoidossa jouduttiin tekemään rationalisointipäätöksiä. Yhtiö luopui vuoden 1952 alkuun mennessä omasta neuvolatoiminnastaan ja siirsi kaluston kunnan haltuun<sup>745</sup>. Toimenpiteellä tehtiin jakoa yhteiskunnan ja yhtiön välille. Waldenien aikana omaa terveydenhuoltoa johti terveystoimisto. Hän vastasi ensiapuasemasta ja välineistä, ensiapuhenkilöstön koulutuksesta, lievien tapaturmien hoitamisesta, sairastumistapausten ja tapaturmien jatkohoidosta. Tämän lisäksi terveystoimisto piti luentoja sekä kursseja ja koti- ja kontrollikäyntejä.<sup>746</sup> Käytännössä terveystoimiston työt kattoi kaiken mahdollisen.

Yhtiö hankki vuonna 1953 kaikille osastoille lääkekaapin. Kaapin käytöstä annettiin tarkat ohjeet henkilöstölehdessä. Kaappi piti sisällään pahoinvointi-, särky-, ja ripulilääkkeitä. Tämän lisäksi kaapista löytyi laastareita, siteitä, harsoja, lasitavaroita ja saksit. Yhtiö teki paikallisen apteekin kanssa sopimuksen, jotta kaappiin saatiin hankittua perustarvikkeita edulliseen hintaan. Työntekijöitä muistutettiin kaapin oikeanlaisesta käytöstä, sillä kaappiin ei toivottu pistettävän mitään muita tavaroita.<sup>747</sup>

Yhtiö määräsi tehtaat järjestämään terveystarkastuksia säännöllisesti. Koko henkilökunnan läpikäynnin jälkeen toiminnasta päätettiin tehdä pysyvää. Alle 40-vuotiaat tuli tarkastaa neljän vuoden ja yli 40-vuotiaat sekä sairastuneet kahden vuoden välein. Hoitotoimenpiteet jäivät sairauskassan tai asianomaisen itsensä korvattaviksi.<sup>748</sup> Laajamittaisilla tarkastuksilla saatiin merkittävää tietoa työntekijöiden peruskunnasta ja yleisimmistä sairauksista. Työntekijät yritettiin saada

<sup>741</sup> SW, Hallituksen pöytäkirja 18.12.1929; SW Hallituksen pöytäkirja 7.1.1931.

<sup>742</sup> SW, Hallituksen Pöytäkirja 7.1.1932.

<sup>743</sup> SW, Hallituksen pöytäkirja 23.10.1929.

<sup>744</sup> Jaakkola 1985, s. 16–17.

<sup>745</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaalisen henkilökunnan kokous 31.3.1952, 2§.

<sup>746</sup> UPM, YP, C6, TK, Sosiaalinen työ Valkeakoskella 1.1.–30.6.1952 välisenä aikana, III.

<sup>747</sup> Lääkekaappimme, TÄ, 1, 1954, s. 61; Ensiapukaapin sisältö, TÄ, 1, 1954, s. 71.

<sup>748</sup> UPM, YP, A2, Päätöskokoelma, Terveystarkastukset, Sosiaalokokous 4.1.1957, 6§.

hoidattamaan itse itsensä. Tällöin hyöty näkyisi suoraan tehtaalla. Sairauspoissa-olot vähenisivät ja työntekijöiden työteho parhaassa tapauksessa kohoaisi.

Yhtiön terveystoimet suunnittelivat toimintaansa vuonna 1966 todeten toimenkuvan laajuuden sekä ajan riittämättömyyden. Tämän vuoksi he korostivat kunnan roolia sairaanhoidossa. Kaikki kuntalaiset kuuluivat lakisääteisesti kunnan järjestämän sairaanhoidon piiriin, joten tehtailla voitaisiin ohjata erityisesti kotikäyntiä vaativat henkilöt kunnan hoidettavaksi.<sup>749</sup> Yhtiön terveystoimet olivat itse mieltäneet rajat yhtiön ja yhteiskunnan välille. Siirtämällä vastuuta kunnille, jäisi heille enemmän aikaa paneutua yhtiön tehtäviin.

Valkeakoskelle rakennettiin sairaalaa 1949–1952. Paikalliset teollisuuslaitokset, tehtaan sairaskassa ja lähialueen kunnat toimivat osakkaina sairaalan rakentamisessa.<sup>750</sup> Näin yhtiö palasi sairaalan omistajaksi. Yhtiö luopui sairaalan osakkuudesta vasta 1960-luvun lopulla ja myi osakkeet nimelliseen hintaan kaupungille. Yhtiö pääsi eroon osakkuuden mukanaan tuomista maksuista.<sup>751</sup>

### 6.3 Työssä jaksamisen ja viihtyvyyden lisääminen

Sisällissodan jälkeen alettiin kehittää työntekijöiden asemaa tehdastyössä. Vuoden 1918 kaltaiseen tilanteeseen ei haluttu palata, joten työntekijöiden olosuhteita yritettiin parantaa. Aikalaiskäsityksen mukaan tällöin tarve kapinointiin häviäisi. Sosiaaliministeriössä ja -hallituksessa keskityttiin sisällissodan jälkeen parantamaan teollisessa työssä olevien miesten ja perheenemäntien asemaa. Käydyssä keskustelussa havaittiin työolojen levottomuuden, vanhakantaisten käskysuhteiden ja työmarkkinoiden politisoitumisen aiheuttaneen työntekijöiden vieraantumista sekä henkistä väsymistä. Sosiaalipoliitikot yrittivät ratkaista työväenkäsityksen kerralla. Työsuhteita uudistettiin työpalkkajärjestelmiä, rationalisointia ja työnjohtamisen tehostamista kehittämällä. Näiden keinojen avulla työstä kehitettiin entistä vähemmän kuormittavaa, jolloin työntekijöiden jaksaminen parani ja heidän henkinen vireytensä vahvistui.<sup>752</sup>

Yhtyneiden Paperitehtaiden isännöitsijöiden kokouksen yhteydessä vuonna 1937 keskusteltiin puku-, ruokailu-, wc- ja pesuhuoneiden hankkimisesta tehtaiden osastoille.<sup>753</sup> Keskittyminen työntekijöiden työmuokavuuteen ja työpaikan hygieniaan osoittaa yhtiön johdon pitkänäköisyyttä. Parannuksien kustannukset tulisivat välillisesti takaisin, kun työntekijät viihtyisivät paremmin työssään ja sairastelisivat vähemmän. Työpaikan ja sosiaalitoimien pitäminen erillään oli Kari Teräksen mukaan tehtaiden edun mukaista. Erottelulla taattiin työntekijöille taukotila, jossa ei tarvinnut olla tietoisena työnteosta. Työntekijät eivät kuitenkaan

<sup>749</sup> UPM, YP, A6, SH, Terveystoimien kokous 1.2.1966, 6s.

<sup>750</sup> TÄ, 1, 1952, s. 20.

<sup>751</sup> UPM, YP, A6, Johtokunta, 19.10.1966, 1s.

<sup>752</sup> Malinen 2007, s. 180–183.

<sup>753</sup> UPM, YP, C6, Isännöitsijöiden kokouksen pöytäkirja 13–14.10.1937.

lepäilleet taukotiloissa. He käyttivät tauot usein peleihin, kilpailuihin ja tarinoitiin eivätkä keränneet voimia tulevaa työponnistusta varten.<sup>754</sup>

Huoltotarkastajien yhteisessä kokouksessa vuonna 1938 keskusteltiin työmukavuuden kehittämistä. Kokouksessa ehdotettiin, että ruokailuhuoneisiin hankittaisiin kunnollinen ilmanvaihto, lämmitys- ja jäähdytyskaapit, pöydät ja tuolit, tupakka-astiat sekä kukkia. Pukuhuoneissa tuli olla lukittavat työmaakaapit ja pesutiloissa lämmin vesi, suihkuosasto, lavuaarit, pesualtaat ja seinäpeilit. Lisäksi tehtaille piti rakentaa kuivausosastot, joissa työntekijät saisivat kuivaksi kenkensä ja muut työvaatteensa. Samalla esiteltiin Ab Walkiakosken tapaa vetää omasta kaivosta juomavesi tehtaan eri osastoille. Näin kyettiin takaamaan puhtaan juomaveden saanti osastoilla.<sup>755</sup> Työhyvinvointi lähti liikkeelle pienistä mutta merkityksellisistä asioista.

Sosiaalitoiminnan painopisteenä pidettiin viihtyvyyden lisäämistä, mikä kävi ilmi vuonna 1948 valmistuneessa sosiaalitoimintaa kartoittaneessa raportissa. Työntekijät viettivät suurimman osan valveillaoloajastaan tehdasrakennuksissa. Tämän seurauksena työtilojen ulkoasuun alettiin kiinnittää huomiota. Muun muassa toimivuus, tilavuus ja ilmavuuden tunne nousivat esiin. Tehdasaleihin hankittiin viherkasveja ja osastoille rakennettiin huoltolat, joissa työntekijät peseytyivät ja pukeutuivat. Tämän lisäksi tehtaiden ulkoalueiden kunnossapidon katsottiin lisäävän viihtyvyyttä.<sup>756</sup> Yhtiön sosiaalitoiminnasta vastaavat huoltotarkastajat ymmärsivät, että viihtyisyys ei ollut yhdentekevää.

V. A. Niinisen mukaan tehtaiden tuli panostaa sisäilman laatuun, lämpötilan optimaalisuuteen ja yleiseen siisteyteen. Tämän lisäksi käymälöiden ja peseytymistilojen tuli olla puhtaat. Työntekijöillä piti olla omat työmaakaapit ja tarvittavat suojavaatteet. Näiden perusasioiden korjaamisesta seurasi Niinisen mukaan todellista työiloa, joka johti kiintymiseen omaan tehtaaseen.<sup>757</sup> Huoltoloiden merkitys ei rajoitu vain sosiaalihenkilöiden ja teoretikkojen tasolle. Työntekijät arvostivat viihtyisiä huoltotiloja. Erityisesti vaatimattomista oloista lähtöisin olevat kokivat siistit ja uudenaikaiset huoltolat arvokkaina.<sup>758</sup>

Peter Druckerin mukaan työntekijöille tärkeimpiä tekijöitä työpaikoilla olivat läheiset suhteet muihin työntekijöihin, hyvät esimiessuhteet, edistymisen mahdollisuudet ja oman arvonn tunnistaminen. Nämä arvot menivät Druckerin mukaan palkkauksen ohitse.<sup>759</sup> Valkeakosken tehtailla henkilöstösuhteiden seuraaminen annettiin sosiaaliosaston toimeksi. Työntekijöitä saatettiin siirtää eri tehtäviin, jos havaittiin keskinäisiä riitoja, jotka tulehduttivat koko yhteisön ilmapiiriin. Näin toimittiin herkästi muun muassa tilanteissa, joissa työnjohtaja joutui törmäyskurssille alaistensa kanssa.

Työntekijöiden viihtyvyyttä parannettiin Paperituotteella työaikana soitettavalla musiikilla. Vuonna 1948 alettiin soittaa musiikkia kolme kertaa päivässä

<sup>754</sup> Teräs 2001, s. 100–108.

<sup>755</sup> UPM, YP, C6, Huoltotarkastajien kokouksen pöytäkirja 30.8.1938.

<sup>756</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, Muu sosiaalinen toiminta, Sosiaalinen työ Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiössä, 12.7.1948.

<sup>757</sup> Niininen 1948, s. 225–227.

<sup>758</sup> Saarela & Jokinen 1984, s. 61.

<sup>759</sup> Drucker 1954, s. 63–66.

viiden minuutin jaksoissa.<sup>760</sup> Samankaltaisia kokeiluja suoritettiin muiden yhtiöiden toimesta<sup>761</sup>. Kokeilut kuvaavat sodanjälkeistä tilannetta, jossa yhtiöt kokeilivat työntekijöiden ehdotuksia olosuhteiden parantamiseksi. Taustalla vaikuttivat aikakauden tutkimustulokset, joiden mukaan musiikilla saattoi olla positiivinen vaikutus tehdasväsymyksen vähentämiseen. Erityisen hyväksi havaittiin musiikki, joka soveltui työn rytmiin.<sup>762</sup>

Juuso Walden piti tärkeänä tehtaiden siisteyttä. Tarkastaessaan Paperituotteen tiloja, hän kiinnitti huomiota likaisuuteen. Hän näki epäsiistejä koneita sekä rapistuneita lattioita ja seinä. Walden määräsi kaikki vapaana olleet työntekijät siivoamaan ja korjaamaan. Lisäksi hän kiinnitti huomiota työnjohtajien koppeihin, jotka hän määräsi purettavaksi uusien alta.<sup>763</sup> Viihtyvyyteen puututtiin nopeasti, kun tuki toimintaan tuli korkeimmalta mahdolliselta tasolta.

Naisvaltaisella Paperituotteella alkoi vuonna 1956 kokeilu, jossa tehtaan huoltolaan perustettiin kampaamo. Sieltä sai tavallisten kampaamopalvelujen lisäksi hierontaa työpäivän päätteeksi. Toiminnan motiiviksi mainittiin kiireellinen elämänrytmi, jonka seurauksena työntekijöillä saattoi olla heti töiden päätyttyä edessä juhlatilaisuus, jolloin piti olla sopiva kampaus.<sup>764</sup>

1960-luvulla suomalaisissa tehtaissa kokeiltiin erilaisia automaatteja, joista saattoi hankkia ruokaa ja juomaa. Yhtiö selvitti, että keittiön henkilökunnalta kului paljon aikaa, kun he myivät kärryistä juomaa ympäri tehtaita.<sup>765</sup> Asiasta tehtiin tarkat laskelmat, joilla koneiden tarpeellisuutta perusteltiin johdolle. Työntekijöiltä kului aikaa, kun he lähtivät kaukaisilta työpisteiltä hakemaan juomaa tehtaan portilta, jossa sitä myivät portinvartijat. Hankintaan ei annettu tarkoista laskelmista huolimatta lupaa, sillä asiaan ei ollut yhtiön johtajan mielipidettä.<sup>766</sup> Tilanteen helpottamiseksi Valkelle hankittiin käytetty jääkaappi ja keittiön henkilökunta jatkoi juoman myyntiä kärryistään<sup>767</sup>. Modernit toimenpiteet kaatuivat ylimmän johdon ennakkoluuloihin.

<sup>760</sup> UPM, YP, C10, Sosiaalasiat, urheilu, KV, Asia: Korvaus työaikana esitetystä äänilevymusiikista. 21.7.1949.

<sup>761</sup> Musiikkia käytettiin Helsingissä OTK:n ja Elannon tiloissa työviihtyvyyden lisäämiseksi. UPM, YP, C8, TTSK, Huomioita sosiaalisissa olosuhteissa ja tiloissa Paperituotteella, 23.10.1962.

<sup>762</sup> Niininen 1948, s. 226.

<sup>763</sup> UPM, YP, A2, Paperituote, Muistio toimitusjohtaja Waldenin ja maisteri Elon välisestä keskustelusta 18.10.1948.

<sup>764</sup> Kauneudenhoitoa koneiden äärellä, VS 11.10.1956.

<sup>765</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaalokokous 22.1.1962, 10§; UPM, YP, A6, SH, Sosiaalokokous 13.6.1962, 8§; UPM, YP, A6, SH, Sosiaalokokous 25.10.1963, 6§.

<sup>766</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaalokokous 9.6.1964, 3§; YP, A6, SH, Sosiaalokokous 26.1.1965, 3§.

<sup>767</sup> UPM, YP, C6, TK, Yhteenveto Valkeakosken tehtaiden sosiaalisesta toiminnasta ajalla 1.1.-30.6.1965.

## 6.4 Aloitetöinnällä työolosuhteita parantamaan

Aloitetöinnasta tuli osa yhtiön rationalisointiin tähtäävää toimintaohjelmaa 1940-luvun puolivälissä. Henkilöstölehti kertoi lukijoilleen toiminnan peruspäätöksistä. Kaikki työntekijät koettiin saada mukaan toimintaan rahapalkintojen avulla. Aloitetöinnän kerrottiin olevan käytössä jo Englannissa, Yhdysvalloissa, Ruotsissa, Saksassa ja Neuvostoliitossa. Esimerkinomaisesti lehti esitteli Yhdysvaltalaisesta lentokonetehdasta, jossa aloitteiden ansiosta pystyttiin vähentämään 300 000 työtuntia puolesta vuodesta. Suomessa toimintaa harjoitettiin Huhtamäki-yhtymässä, Arabiassa ja Outokumpu Oy:ssä.<sup>768</sup> Yhtiö pohjusti ohjelman käyttöönottoa tarkoin. Neuvostoliiton ottaminen yhdeksi esimerkiksi osoittaa aikakauden asennemuutosta. Osalle työntekijöistä Neuvostoliitto edusti ihanneyhteiskuntaa, joten sitä kannatti korostaa.

*"Tapa vanha hyvä varmaan. Ehkä uuden keksit, parhaan. Ellet vallan osu harhaan. Ajatukses oivat aina. Laadi paperille, paina. Ohje, kikka rahaan vaihda. Itse turhaa työtä kaihda. Tuotannon sa sillä nostat. Ehkä uuden puuvun ostat."*<sup>769</sup>

Peter Drucker havaitsi, että työntekijät kehittivät usein tehokkaita työtapoja, parempia laitteita, kehittyneempiä valmistusmenetelmiä, uudenlaisia tapoja käyttää raaka-aineita sekä uusia koneita. Kehitystyö tapahtui usein insinöörien ja työnjohtajien tietämättä. Syyksi Drucker havaitsi sen, että näin työntekijät saavuttivat virallisen työtuloksen vähemmällä työllä.<sup>770</sup> Yhtiöiden tuli saada työntekijät paljastamaan ideansa yhtiön tuottavuuden kasvattamiseksi. Riittävän suuri rahallinen palkkio saisi työntekijän jakamaan tietonsa. Korvauksen tuli olla sellainen, että sen seurauksena saavutettu hyöty menisi salaamisesta saadun hyödyn ylitse.

Yhtiön johdossa havaittiin työntekijöiden asiantuntemus suhteessa omaan työhönsä. He tiesivät parhaiten, kuinka heidän toimipisteellään voitaisiin säästää energiaa, materiaalia ja aikaa. Myöhemmin mukaan tulivat työturvallisuuden kytkeytyvät parannukset. Aluksi palkittiin vain työntekijöitä, mutta myöhemmin palkittaviksi hyväksyttiin työnjohtajat.<sup>771</sup> Suunnittelijat, ylimestarit, osastojen vastaavat mestarit sekä heidän yläpuolellaan olevat henkilöt eivät olleet oikeutettuja palkintoon. Aloite voitiin tehdä kirjallisesti tai suullisesti ja niiden käsittelystä vastasi vähintään kerran neljännesvuodessa osasto- tai tehdaskohtaisesti koottu aloitetoimikunta. Aloitteiden toivottiin koskevan konei-

<sup>768</sup> Aloitetöiminta, TÄ, 3, 1945, s. 1-2.

<sup>769</sup> Teksti oli painettu työntekijöille jaettuun tilipussiin. UPM, YP, C3, KV, Aloitetöiminta-asiat, jaettu työntekijöille, 20.1.1949; UPM, YP, C3, KV, Aloitetöiminta-asiat, Työn Äärestä -lehteen suunniteltu artikkeli, 15.3.1953; TEE ALOITE, TÄ, 1, 1953, s. 35.

<sup>770</sup> Drucker 1954, s. 104.

<sup>771</sup> Paperituotteella työnjohtajat saivat tulla mukaan 1946 ja Tervasaassa 1949. UPM, YP, C3, KV, Aloitetöiminta-asiat, Osanotto aloitetöimintaan Paperituote Oy:ssä ilahduttavan vilkasta, Valkeakoski 30.11.1946; UPM, YP, C3, KV, YPW tehostaa aloitetöimintaansa, 18.1.1949.



den sekä työvälaineiden parantamista, työtapojen uusimista, ajan ja raaka-aineiden säästämistä, kuljetusten sekä varastoinnin tehostamista, uusien tuotteiden kehittämistä, laadun parantamista ja työturvallisuuden parantamista. Aloitteet käsiteltiin huolella ja niihin pyydettiin tarpeen vaatiessa lausuntoja asiaan perehtyneiltä esimiehiltä. Aloitteet käytiin läpi yksi kerrallaan ja niihin annettiin perusteellinen selvitys.<sup>772</sup> Työntekijöille osoitettiin, että heidän aloitteisiinsa suhtauduttiin vakavasti.

Yhtiön johdossa seurattiin aloitetoiminnan toimivuutta. Yhtiön johto perehtyi Yhdysvalloissa suoritettuun tutkimukseen, jossa havaittiin suuria eroja samankaltaisten laitosten aloitetoiminnan onnistumisessa. Toisessa tehtaassa saavutettiin neljässä vuodessa kuuden miljoonan dollarin säästöt aloitetoiminnan myötä. Samaan aikaan toisessa tehtaassa koneet pysähtyivät kahdesti, tehdas meni kerran lakkoon, syntyi levottomuutta ja tehtaan johtaja erotettiin kolmasti. Syyksi erilaiseen tulokseen havaittiin tehdasdemokratia. Menestyneessä yrityksessä toimittiin säännöllisesti, palkitsijoiden riippumattomuus taattiin, palautteen ja rituaalien, kuten palkintoseremonioiden tärkeys sekä rahapalkkioiden riittävä suuruus turvattiin.<sup>773</sup>

Työntekijöitä motivoitiin toimintaan vihkojen, ilmoitusten ja puheiden kautta. Työntekijä tuli saada tietoiseksi omasta roolistaan *”ajattelle vain suuren koneitten vähäpätöisiltä näyttävien mutterien ja tappien osuutta kokonaisuuden toiminnassa – ja toiseksi tarkoin tuntemallasi, ehkä kapealla; mutta tärkeällä työsarallasi Sinulla, jos kellään on mahdollisuuksia havaita puutteellisuuksia”*<sup>774</sup>. Työntekijöitä ohjattiin omatoimisuuteen *”pysyttele ajan tasalla. Seuraa alasi lehtiä ja tutki asioita, jotka voivat auttaa sinua työssäsi ja antaa aatteita. Älä hylkää ainoatakaan aatetta siksi, että se tuntuu liian yksinkertaiselta.”*<sup>775</sup> Vuonna 1953 huolestuttiin aloitteiden vähentymisestä. Työntekijöitä innostettiin uudelleen valppauteen ja oman työympäristön tarkkailuun<sup>776</sup>. Yhtiö palkitsi parhaat aloitteet tehdaskohtaisesti<sup>777</sup> ja lisäsi aloitelaatikoita eri puolille tehtaita sekä painatti riittävästi aloitekaavakkeita. Samalla päätettiin, että aloitteen tehnyt sai halutessaan pysyä nimettömänä.<sup>778</sup>

Yhtiön johdossa havaittiin ajan myötä, että osa toimikuntien jäsenistä piti tehtyjä aloitteita henkilökohtaisina loukkauksina. Asiaan haettiin ratkaisua toimikuntien kokoonpanoja mietittäessä.<sup>779</sup> Yhtiön johdossa ymmärrettiin, että aloitetoiminta hiljentyi sodanjälkeisten räikeimpien epäkohtien korjaamisen jälkeen. Samalla havaittiin, että toiminta ei pysynyt aktiivisena ilman pääkonttorin kontrollia. Tämän seurauksena pääkonttori lähetti aloitetoiminnasta mai-

<sup>772</sup> UPM, YP, C3, KV, Aloitetoiminta-asiat, Aloitetoiminnan yleiset säännöt, Valkeakoski 3.11.1955.

<sup>773</sup> UPM, YP, C3, KV, Aloitetoiminta-asiat, Miksi aloitetoiminta ei menesty?, Industrieförbundets Meddelanden N:o 5/1949, Rationaliserings-Revy: Varför fungerar inte förslagsverksamheten, 31.5.1949.

<sup>774</sup> UPM, YP, C3, KV, Aloitetoiminta-asiat, YHTYNEITTEN MIES JA NAINEN!, Valkeakoski 1946.

<sup>775</sup> Vihje aloitteentekijöille, TÄ, 1, 1950, s. 22.

<sup>776</sup> TEE ALOITE, TÄ, 1, 1953, s. 35–36.

<sup>777</sup> Esim. vuonna 1955 paras aloite palkittiin 20 000 markalla. Aloitetoiminta Tervasaaren tehtailla on ollut vilkasta, TÄ, 4, 1955, s. 7.

<sup>778</sup> Ajatuksia aloitetoiminnasta, TÄ, 1, 1964, s. 48–51.

<sup>779</sup> UPM, YP, C3, KV, Aloitetoiminta-asiat, Aloitetoiminnasta, Valkeakoski 13.4.1955.

noksia tehtaille ja vaati toimikuntien pöytäkirjat tarkastettavaksi.<sup>780</sup> Esimerkiksi Jylhävaaressa kehotukseen reagoitiin välittömästi ja aloitetoimikunta kokoontui kolmen vuoden tauon jälkeen<sup>781</sup>.

Työntekijöiden edustajat toivat usein esille palkkioiden pienuuden suhteessa yhtiön saamaan etuun.<sup>782</sup> Huoleen löytyi perusteita sillä esimerkiksi vuonna 1956 Tervasaaren työntekijä sai 50 000 markkaa ehdotuksestaan syntyvän höyryn käytöstä putkiston puhdistukseen. Perusteluissa keksinnön katsottiin lisäävän tuotannon laatua sekä määrää ja lisäksi tällöin välttyttiin ikäviltä käyttökatoilta.<sup>783</sup> Yhtiön saama hyöty muodostui moninkertaiseksi palkkioon nähden. Jaettujen palkkioiden suuruus vaihteli 1950-luvulla 500 markan harrastepalkinnosta 1 000-75 000 markan aloitepalkkioon.<sup>784</sup> Aloitepalkkio vastasi työntekijän 10-750 tunnin palkkaa<sup>785</sup>.



KUVA 12 Palkkapussien välissä jaettuja mainoksia. Aloitetoimintaa tehostettiin kuvien avulla 1940- ja 1950-luvuilla. Lähde: UPM, YP, C3, aloitetoiminta-asiat.

Aloitetoiminnan merkitystä on vaikea määritellä. Vertailukohtana toimi vallitseva tilanne ennen toiminnan aloittamista. Usein saattoi käydä niin, että parannus yhdessä paikassa aiheutti ongelmia muualla. Parannusten myötä työntekijöiden turvallisuutta voitiin parantaa ja yhtiölle kertyi säästöjä ajan, materiaalin

<sup>780</sup> UPM, YP, C3, KV, Aloitetoiminta-asiat, P.M. (promemorian) Aloitetoiminnasta, Valkeakoski 3.11.1955.

<sup>781</sup> UPM, YP, C3, KV, Aloitetoiminta-asiat, Jylhävaaaran aloitetoimikunnan kokous 14.11.1955, 1§.

<sup>782</sup> UPM, YP, C5, TK, Paperituotteen tuotantokomitean kokous 24.9.1951, 8§.

<sup>783</sup> UPM, YP, C3, KV, Tervasaaren aloitetoimikunnan kokous 28.12.1956.

<sup>784</sup> UPM, YP, C3, KV, Tervasaaren aloitetoimikunnan kokous 27.11.1957; UPM, YP, C3, KV, Jylhäväära Osakeyhtiön aloitetoimikunnan kokous 7.9.1959; UPM, YP, C3, KV, Paperituotteen aloitetoimikunnan kokous 30.11.1959.

<sup>785</sup> Esim. vuonna 1959 Tervasaaren työntekijän tuntipalkka vaihteli siivoajan 97 markan ja keittäjän 175 markan välillä. UPM, YP C1, P, Sulfaatti, palkkaluettelo 26.1.1959.

sekä energian osalta. Tervasaaren tehtaalla aloitteita tehtiin keskimäärin 31 vuodessa, mikä vastasi keskimäärin 2,4 aloitetta sataa henkeä kohden. 1970-luvulla tehdyssä tutkimuksessa vertailtiin 11 teollisuuslaitoksen aloitteiden määriä, ja niiden keskivertoluku oli 4,8 aloitetta sataa työntekijää kohden vuodessa. Tätä lukua vastaan Tervasaaren suhteellinen innokkuus oli puolet valtakunnan keskiarvosta. Tervasaassa aloitteista palkittiin keskimäärin 14,5 aloitetta eli 47 % kokonaismäärästä.<sup>786</sup> Esimerkiksi Kalkkivuori-yhtymän Paraisten tehtailla aloitteita tehtiin vuodessa keskimäärin 20, mikä oli 1,5 aloitetta sataa henkeä kohden ja aloitteista palkittiin keskimäärin 59 %<sup>787</sup>.

## 6.5 Tuotantokomitea vai "tuotantokomedia"

Sodan jälkeen yhtiötä yritettiin pakottaa kuuntelemaan työntekijöidensä ääntä aiempaa paremmin. Kommunistit pääsivät mukaan eduskuntavaaleihin 1945. Hallitusvallan siirtyminen vasemmistopuolueille tarkoitti poliittisen suunnan muutosta. Eduskunnassa aikaansaatu laki tuotantokomiteoista oli Ilkka Turusen mukaan laimea versio verrattuna lähtökohtiin, joiden pohjalta lainsäädäntöä valmisteltiin.<sup>788</sup> Laki tuotantokomiteoista astui voimaan 1.9.1946. Tämän seurauksena kaikki tehtaat, joiden yhteenlaskettu työtuntimäärä ilman ylitunteja nousi yli 120 000 kalenterivuoden aikana, joutuivat perustamaan tuotantokomitean. Laissa määriteltiin aiheet, joita tuotantokomiteoiden tuli käsitellä. Teollisuuslaitosten johdon tuli esitellä neljännesvuosittain tehtaan taloudellista toimintaa ja tilannetta. Komitean piti miettiä, kuinka tuotantoa voitaisiin parantaa ja tehostaa. Tämän lisäksi koneiden, raaka-aineiden ja työvälineiden käyttöä tuli tehostaa. Työntekijöiden varusteiden ja elintarvikkeiden saanti tuli turvata ja heidän koulutusmahdollisuuksiaan tuli kehittää sekä asumisololoja parantaa. Tuotantokomiteaa voitiin käyttää työnantajan sekä työntekijöiden ja toimihenkilöiden välisten erimielisyyksien selvittämisessä että työrauhan säilyttämisessä. Työntekijöiden ja toimihenkilöiden edustajat valittiin salaisten vaalien avulla. Kokouksiin osallistuville tuli maksaa ansionmenetyt, ja jos he tulivat työajan ulkopuolella, heille tuli maksaa kokouspalkkio. Tuotantokomiteoiden toimintaa valvoi sosiaaliministeriö, jolle tuotantokomiteoiden piti lähettää toimintakertomus.<sup>789</sup> Lainsäädännön taustalla vaikutti vasemmiston valtaannousu, joka lisäsi teollisuuden piirissä levinneitä pelkoja tehtaiden sosialisoinnista. Samankaltaisia järjestelmiä otettiin käyttöön muissa Pohjoismaissa ja Saksan liittotasavallassa<sup>790</sup>.

<sup>786</sup> Vuonna 1949 palkittiin 27 aloitetta 87 aloitteesta, 1950 14/33, 1951 15/26, 1952 10/13, 1953 10/12, 1954 11/16. UPM, YP, C3, KV, Aloitetointa-asiat, Aloitetointinnasta, Valkeakoski 13.4.1955.

<sup>787</sup> Kettunen 2002, s. 324.

<sup>788</sup> SaK, Laki tuotantokomiteoista 470/1946; Turunen I. 1990.

<sup>789</sup> Työlaki N:o 36, Laki tuotantokomiteoista, Valtioneuvoston kirjapaino, Helsinki 1950, 1§-14§.

<sup>790</sup> Wiio 1973, s. 135–151.

Yhtyneiden Paperitehtaiden jokainen yksikkö sai oman tuotantokomiteansa, joten Valkeakoskella toimi samanaikaisesti tuotantokomitea Tervasaassa, Jylhävaarassa, Paperituotteella ja Valkella<sup>791</sup>. Tuotantokomiteoissa työntekijöille annettiin tietoa yhtiön toiminnasta ja työntekijät saivat esittää omia näkemyksiään oman tehtaansa tai yhtiön toiminnasta. Tuotantokomiteoissa työnantajalla oli kolme edustajaa, toimihenkilöillä kaksi ja työntekijöillä viisi. Juuso Walden toimi varsinaisena jäsenenä jokaisessa tuotantokomiteassa, mutta paikalle hän pääsi harvoin. Lain mukaan puheenjohtajan ja sihteerin paikat tuli kierrättää vuoroin työnantajalle ja työntekijöille. Valkeakoskella sovittiin, että ekonomi Ilmari Micklin toimisi pöytäkirjojen laatijana. Sihteerille jäi muiden tärkeiden tehtävien hoitaminen.<sup>792</sup> Yhtiö pystyi kontrolloimaan pöytäkirjojen sisältöä ja sille annettiin mahdollisuus jättää pöytäkirjoista pois ankarin kritiikki. Työntekijät antoivat pöytäkirjojen kirjoittamisen ammattitaitoiselle kirjurille, mutta samalla he antoivat pois valtaa, joka lain mukaan heille kuului.

Yhtiön johdossa suhtauduttiin epäilevästi tuotantokomiteoiden toimintaan ja niiden poliittista syntyprosessia seurattiin yhtiön hallituksessa. Työnantajat halusivat perustaa tuotantokomiteat vapaaehtoisuuden pohjalle, ilman valtiollista sääätelyä ja kontrollia. SAK:ssa tähän ei suostuttu. Syynä yhtiön epäilevään asenteeseen voidaan nähdä epätietoisuus lain sanamuodoista, jotka lopulta määrittelisivät komitean merkityksen.<sup>793</sup> Toiminnan alettua Juuso Waldenilla ei ollut mitään huomautettavaa toiminnasta<sup>794</sup>. Isännöitsijöiden kokouksessa tarkasteltiin tuotantokomiteoiden ensimmäistä puolivuotiskautta kohtuullisella tyytyväisyydellä. Työnantajien edustajilta vaadittiin parempaa osallistumista ja heiltä toivottiin enemmän esityksiä ja kysymyksiä. Toisaalta työnantajan edustajia ohjeistettiin keskittymään vain ja ainoastaan niihin asioihin, jotka laissa määrättiin. Esimerkiksi palkkaukseen ei saanut puuttua.<sup>795</sup>

Tervasaaren tuotantokomitea lähti liikkeelle vuoden 1946 puolella. Tervasaassa kokousten sisältö pidettiin julkisena niiltä osin, kun tietoja ei komiteassa määritelty salaisiksi<sup>796</sup>. Tervasaaren työntekijöiden vaalien äänestysprosentti vaihteli 13–36 % välillä heikentyen 1960-luvulla<sup>797</sup>. Valkeakosken luvut olivat maan keskiarvoa<sup>798</sup>. Äänestysprosentin lasku osoittaa tuotantokomiteoiden

<sup>791</sup> Esim. UPM, YP, C5, TK, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön tuotantokomiteoiden yhteiskokous 25.9.1964.

<sup>792</sup> UPM, YP, C5, TK, Jylhävaaran tuotantokomitean kokoukset 1947–1969; UPM, YP, C5, TK, Valken tuotantokomitean kokoukset 1946–1969; UPM, YP, C5, TK, Paperituotteen tuotantokomitean kokoukset 1947–1969; UPM, YP, C5, TK, Tervasaaren tehtaiden tuotantokomitean kokoukset 1952–1969.

<sup>793</sup> Esim. YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön hallituksen kokous 31.1.1946, 1§.

<sup>794</sup> YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön hallituksen kokous 24.10.1946, 3§.

<sup>795</sup> UPM, YP, A6, IS, Isännöitsijäin kokous 7.1.1947, 2§.

<sup>796</sup> UPM, YP, C5, TK, Tervasaaren tehtaiden tuotantokomitean kokous 21.1.1960, 5§.

<sup>797</sup> Äänestysprosentti työntekijöiden keskuudessa vuonna 1953 29 %, 1955 30 %, 1957 36 %, 1959 29 %, 1961 27 %, 1964 22 %, 1965 25 %, 1967 13 %. UPM, YP, C5, TK, Tervasaaren tehtaiden tuotantokomitean työntekijäin edustajien vaalit 3.12.1953; 25.11.1955; 28.11.1957; 27.11.1959; 28.12.1961; 28.1.1964; 30.12.1965; 12.12.1967.

<sup>798</sup> Esim. Kalkkivuoriosakeyhtiön Paraisten yksikössä 1950-luvulla työntekijöistä äänesti 18–27 % ja toimihenkilöistä 17–29 % Kettunen 2002, s. 320; Kaukopään paperitehtaalla Imatralla äänestysinto oli vuosien 1947–1967 välisenä aikana työntekijöiden keskuudessa 19–38 % ja toimihenkilöiden keskuudessa 25–79 %. Haatanen & Hikipää 1970, s. 15.

kiinnostuksen ja arvostuksen laskua työntekijöiden keskuudessa. Työntekijät toivat kokouksiin konkreettisia parannusehdotuksia. Esimerkiksi joulukuussa 1958 työntekijät halusivat saada Tervasaaren tehtaiden tuotantokomitean avulla lisää pyörätelineitä ja alentaa työmaaruokalan kohonneita hintoja<sup>799</sup>. Tervasaaren tehtaiden tuotantokomitea kokoontui pääsääntöisesti viisi kertaa vuodessa kuten muutkin yhtiön tuotantokomiteat. Yksi tapaaminen järjestettiin vuosittain yhtiön kaikkien tuotantokomiteoiden kesken. Näiden tapaamisten yhteydessä käytiin tutustumassa muihin tuotantolaitoksiin.<sup>800</sup>

Paperituotteella tuotantokomiteaan suhtauduttiin innokkaasti vuoden 1946 lopulla<sup>801</sup>. Ensimmäisenä työntekijöiden ja työnantajan välisenä törmäyskohta oli tehtaan ruokala. Työntekijöiden mukaan siellä oli liikaista, kallista ja huonoa ruokaa. Työnantajan puolelta asiaan luvattiin paneutua ja perustaa toimikunta tekemään yllätystarkastuksia ruokalaan.<sup>802</sup> Asiaan palattiin vuosien aikana vielä useaan otteeseen<sup>803</sup>. Tehdas halusi pitää ohjat käsissään suhteessa tuotantokomiteoihin. Ensimmäisenä toimintavuotena yhtiö sai määrättyä kokousten asiat salaisiksi. Seuraavan vuoden alussa työntekijät vaativat, että sellaisista asioista, jotka komitea katsoi salaisiksi, ei annettaisi tietoa julkisuuteen. Muissa tapauksissa tiedot julkaistaisiin.<sup>804</sup> Työntekijöiden keskuudessa innokkuus toimintaa kohtaan lähti hiipumaan, ja vuoden 1947 vaalissa entiset naisedustajat kieltäytyivät ehdokkuudesta ja äänestysinto väheni<sup>805</sup>.

Valken ja Jylhävaaran tuotantokomiteat aloittivat toimintansa lokakuussa 1946. Järjestäytymiskokouksissa saatiin aikaan yhtiön toivoma salassapitopäätös Paperituotteen tapaan, mutta Jylhävaarassa sekä Valkella sitä ei muutettu toiminnan aikana, ja vielä vuoteen 1969 asti kummankin toimikunnan järjestäytymiskokouksissa asiat pidettiin salassa.<sup>806</sup>

<sup>799</sup> UPM, YP, C5, TK, Tervasaaren tehtaiden tuotantokomitean kokous 15.12.1958, 5§ ja 6§.

<sup>800</sup> UPM, YP, C5, TK, Tervasaaren tehtaiden tuotantokomitean toimintakertomukset vuosilta 1959; 1960; 1961; 1963 ja 1965.

<sup>801</sup> UPM, YP, C5, TK, Paperituotteen tuotantokomitean vaali, Valkeakoski 25.9.1946.

<sup>802</sup> UPM, YP, C5, TK, Walkiakosken ja Paperituotteen tuotantokomiteoiden yhteiskokous 8.11.1946, 10§.

<sup>803</sup> UPM, YP, C5, TK, Paperituotteen tuotantokomitean kokous 28.9.1950, 7§.

<sup>804</sup> Vrt. UPM, YP, C5, TK, Kirje toimitusjohtaja J.W. Waldenille Paperituotteelta, Valkeakoski 14.1.1947; UPM, YP, C5, TK, Paperituotteen tuotantokomitean kokous 17.10.1946, 6§; UPM, YP, C5, TK, Paperituotteen tuotantokomitean kokous 13.1.1947, 5§.

<sup>805</sup> Äänestysprosentti vuonna 1947 työntekijöiden keskuudessa 44 % ja 86 % toimihenkilöiden, 1950 60 % ja 99 %, 1955 48 % ja 83 %, 1959 44 % ja 91 %, 1961 60 % ja 90 %, 1965 56 % ja 70 %, 1967 43 % ja 72 %. UPM, YP, C5, TK, Paperituotteen tuotantokomitean vaali, Valkeakoski 17.12.1947; 26.1.1950; 28.11.1955; 23.11.1959, 30.11.1961; 20.12.1965; 20.11.1967.

<sup>806</sup> UPM, YP, C5, TK, Jylhävaaran tuotantokomitean ensimmäiset kokoukset vuosina 1946–1969; UPM, YP, C5, TK, Valken tuotantokomitean ensimmäiset kokoukset 1946–1969; UPM, YP, C5, TK, Jylhävaaran tuotantokomitean kokous 18.10.1946, 6§; UPM, YP, C5, TK, Jylhävaaran tuotantokomitean kokous 23.1.1969, 5§; UPM, YP, C5, TK, Valken tuotantokomitean kokous 18.10.1946, 5§; UPM, YP, C5, TK, Valken tuotantokomitean kokous 27.1.1969, 4§.

Tehdas yritti tarkoituksella salata kokousten sisällön ylhäältä tulleella ohjeella<sup>807</sup>, jolloin tuotantokomiteoiden säännöistä tuli lainvastaisia<sup>808</sup>. Jylhävaaran tuotantokomitea käsitteli käytännöllisiä asioita. Pöytäkirjoista välittyy kuva yksittäisten koneiden ja työkalujen tarpeesta sekä työtilojen kunnosta.<sup>809</sup> Valkelalla käsiteltiin samankaltaisia kysymyksiä kuin Jylhävaarassa. Aina asioita ei käsitelty yhteisymmärryksessä. Työnantaja ei halunnut keskustella asuntoasioista lakiin vedoten. Kokousasiakirjaan merkittiin jälkikäteen punaisella kynällä huomioita, joita sen jälkeen selvitettiin tehtaan tasolla. Merkinnät ovat todennäköisemmin Juuso Waldenin käsialaa. Kiistasta tehtiin tiedustelu sosiaaliministeriölle, jolta saadussa vastauksessa todettiin asian olevan lain ulkopuolella.<sup>810</sup> Asian vieminen ministeriöön asti osoittaa käytyä arvovaltataistelua työnantajan ja työntekijöiden välillä.

Tuotantokomiteoiden merkitys jäi Valkeakoskella vähäiseksi. Työntekijöille annettiin tasavertaiselta näyttävä tilaisuus kertoa epäkohdista tehtaiden johdolle. Valkeakoskella järjestetyssä mielipidetutkimuksessa vuonna 1949 suhtauduttiin kielteisesti tuotantokomiteoiden toimintaan. Puolet työntekijöistä piti toimintaa negatiivisena tai jokseenkin negatiivisena. Syyllisiksi työntekijät näkivät komiteoiden työnantajan edustajat, jotka ”suostuvat kaikkeen, mutta eivät juuri mitään pistä toimeksi.” Tämän vuoksi tehtailla puhuttiin yleisesti ”tuotantokomedioista”.<sup>811</sup> Todellisuus vahvistaa esitetyn kritiikin. Viidesti vuodessa koontuvilla kokouksilla ja yhdellä yhteiskokouksella, jotka kestivät pöytäkirjojen mukaan noin tunnin<sup>812</sup>, ei ollut suurta merkitystä tehtaan toiminnassa. Esillä olleet parannusehdotukset jäivät marginaalisiksi yhtiön kokoon nähden. Usein asioihin luvattiin puuttua tai niitä luvattiin tutkia, mutta todellisuudessa samat asiat tulivat kokouksissa esille yhä uudelleen. Tämän totesivat Tervasaaren tehtaiden tuotantokomitean työntekijöiden edustajat, jotka kesäkuussa 1968 kritisoivat ”...työntekijäin käsityksenä väite, että yhtiön johto suhtautuisi liian kevyesti tuotantokomiteatoimintaan...”<sup>813</sup> Yhtiön johdossa ei kritiikkiä hyväksytty, vaan he yrittivät vakuutella työntekijöitä sillä, että asioihin puututtiin tai tultaisiin puuttumaan.<sup>814</sup> Yhtiö toteutti lain kirjainta, mutta niitä tavoitteita, joita lakiin kirjattiin, ei saavutettu siinä mittakaavassa kuin lainsäätäjät halusivat. Sosiaaliministeriö yritti useasti motivoida tuotantokomiteoita merkittäviin suorituksiin<sup>815</sup>.

<sup>807</sup> ”Yksimielisesti päätettiin, työnantajan kirjelmässään tekemä ehdotus, että komitean asiain käsittelystä ja päätöksistä kokouksissa annetaan tietoja julkisuuteen vain siinä tapauksessa, että tästä kulloinkin erikseen päätetään.” UPM, YP, C5, TK, Valken tuotantokomitean kokous 11.1.1947, 5§.

<sup>808</sup> Työlaki N:o 36, Laki tuotantokomiteoista, Valtioneuvoston kirjapaino, Helsinki 1950.

<sup>809</sup> UPM, YP, C5, TK, Jylhävaaran tuotantokomitean kokoukset 1946–1969.

<sup>810</sup> UPM, YP, C5, TK, Valken tuotantokomitean kokous 21.9.1948, 8§; UPM, YP, C5, TK, Valke, Sosiaaliministeriölle osoitettu kirje 25.9.1948; UPM, YP, C5, TK, Valke, Sosiaaliministeriön kirje N:o T 263, 8.12.1948.

<sup>811</sup> UPM, YP, A3, Mielipidetutkimukset, Tutkimus N:o 76/-49, 10.6.1949.

<sup>812</sup> Esim. vuonna 1964 kokoukset kestivät seuraavasti 11.2. 50 min., 20.3. 20 min., 8.6. 55 min., 21.9. 55 min., 14.12. 40 min., UPM, YP, C5, TK, Tervasaari, Tuotantokomiteoiden jäsenten kokouspalkkiot vuodelta 1964, Valkeakoski 22.12.1964.

<sup>813</sup> UPM, YP, C5, TK, Tervasaaren tehtaiden tuotantokomitean kokous 18.6.1968, 4§.

<sup>814</sup> Ibid.

<sup>815</sup> Esim. UPM, YP, C5, TK, Tervasaari, Sosiaaliministeriön kiertokirje N:o 13, Tuotantokomiteoille, Helsinki 30.3.1965.

Valtiovallan kontrolloima ja ulkopuolelta tuotu järjestelmä ei toiminut yhtiön vastustuksen vuoksi.

Enso-Gutzeitin Kaukopään tehtaalla vuonna 1970 tehty sosiaalipoliittinen tutkimus osoitti, että tyytymättömyys tuotantokomiteoiden toimintaa kohtaan oli yleistä kaikissa henkilöstöryhmissä. Erityisen voimakas pettymys purkautui ammattiyhdistysliikkeen aktiivien keskuudessa. Työntekijät pitivät järjestelmää osittain tarpeellisena, mutta vallan puuttuminen esti tuotantokomiteoita pääsemästä tuloksiin.<sup>816</sup> Heikki Waris totesi vuonna 1967, että tuotantokomiteat eivät toimineet yhdessäkään Pohjoismaassa, vaikka eräillä paikkakunnilla vuoropuhelu toimi paikallisen johtajan persoonallisella panoksella ja yhteistyöllä<sup>817</sup>. Valtakunnalliset työehtosopimukset ja luottamusmiesorganisaation kehittyminen tarkoittivat huomattavasti merkittävämpää kehitystä ammattiyhdistysten näkökulmasta kuin tuotantokomiteat<sup>818</sup>. Täysin tarpeettomia tuotantokomiteat eivät silti olleet. Työnantaja ja työntekijät pääsivät vuoropuheluun työhön kytkeytyvissä asioissa. Vaikka työntekijöillä ei ollut päätösvaltaa, he pystyivät vaikuttamaan työnantajaan asioiden korjaamisen nimissä. Kari Teräs, Pauli Kettunen ja Inkeri Ahvenisto ovat omissa tutkimuksissaan havainneet, että puutteista huolimatta tuotantokomiteat toivat aidosti uuden työkalun työnantajan ja työntekijöiden väliselle keskustelulle<sup>819</sup>.

## 6.6 Yritysdemokratia - työntekijöistä yhtiön omistajia

Toisen maailmansodan jälkeen alettiin keskustella yritysdemokratiasta. Kansainvälisessä keskustelussa tuotiin julki, että työväestön ongelmat ratkaistaisiin takaamalla työntekijöille mahdollisuus osallistua sekä omaan työhön että työolosuhteisiin koskevaan päätöksentekoon. Ajatusta perusteltiin laajoilla tutkimuksilla, joissa havaittiin ilmapiirin ja työtehon olevan parempia sellaisissa yhtiöissä, joissa työntekijät saivat vaikuttaa olosuhteisiinsa. Muun muassa Peter Drucker ajoi yhtiöiden sisälle tehdasyhdyskunnan itsehallintoa, jossa työntekijöille annettaisiin valtaa olosuhteiden kehittämisessä. Esimerkkinä onnistumisesta hän piti General Motorsia, jossa järjestettyyn kirjoituskilpailuun vuonna 1947 osallistui 175 000 työntekijää. Kirjoitusten pohjalta tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että ne tehtaot, joissa työntekijät saivat suunnitella ja järjestää vapaaajan harrastukset itse, oltiin kaikkein tyytyväisimpiä. Suurin tyytymättömyys oli siellä, missä yhtiö johto vastasi kaikesta.<sup>820</sup>

Rudolf Waldenin aikakaudella työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa omaan ympäristöönsä olivat rajatut. Työntekijät saattoivat lähestyä esimiehiään ja kertoa heille havaitsemistaan puutteista. Esimiehistä riippuen työntekijöiden

<sup>816</sup> Haatanen & Hikipää 1970, s. 7-10.

<sup>817</sup> Waris 1967, s. 7.

<sup>818</sup> Lisää SAK:n vähättelevä näkemys tuotantokomiteoista. Bergholm 2005, s. 88.

<sup>819</sup> Teräs 1995, s. 462; Kettunen 2002, s. 320; Ahvenisto 2006, s. 161-162.

<sup>820</sup> Drucker 1954, s. 351-357.

ääni eteni hierarkiassa ylöspäin. Työntekijät eivät voineet vaikuttaa suorasti heitä koskevaan päätöksentekoon. Kaikki päätöselimet miehitettiin työnjohtajilla, insinööreillä ja virkamiehillä. Juuso Walden ei halunnut muuttaa isältään perittyjä johtamisen muotoja, joten työntekijän vaikutusmahdollisuudet pidettiin vähäisinä. Tehtaan johtokuntaan ei Juuso Walden halunnut ottaa työntekijöiden edustajia eikä lakisääteisille ryhmille annettu valtaa.

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet rajautuivat tuotantokomiteoihin ja työturvallisuustoimikuntiin. Tuotantokomiteoiden tapaan turvallisuustoimikuntien rooli herätti kritiikkiä työntekijöiden keskuudessa. Kun asioita ei lupauksista huolimatta korjattu, johti se epäluottamukseen<sup>821</sup>. Heikki Wariksen mukaan suomalaisessa teollisuudessa luottamusmiehet olivat kaikkein tehokkain väylä työntekijöiden ja työnantajan väliselle tiedonkululle. Luottamusmiesten avulla työntekijät pystyivät vaikuttamaan työnantajaan asioiden saattamiseksi parempaan kuntoon.<sup>822</sup> Luottamusmiesjärjestelmä toimi Valkeakosken tehtailla täydellä teholla vasta vuodesta 1945 lähtien.

Vaatimukset yritysdemokratiasta lisääntyivät 1960-luvulla. Ammattiyhdistysliike halusi jakaa sosiaalisen vaikuttamisen mahdollisuuden kaikille työelämässä oleville. Yritysdemokratia oli vastakohta vallalla olleelle ajattelulle, jossa tehdasyhteisön vaikutusvalta pidettiin vain yhtiöiden johdon käsissä. Ammattiyhdistysliike terävöityi yritysdemokratiavaatimuksissa. SAK vaati vuonna 1969, että työntekijöille taattaisiin oikeus osallistua tavoitteiden asettamiseen, suunnitelmien hyväksymiseen ja päätösten tekemiseen. Tämän lisäksi päätösten toimeenpano piti asettaa koko henkilöstön valvonnan alle.<sup>823</sup>

Juuso Walden sitoutti työntekijät omalla tavallaan tehdasyhteisöön. Hän tarjosi heille konkreettisen mahdollisuuden päästä nauttimaan yhtiön voitoista. Yhtiön johdossa nostettiin vuonna 1958 esille henkilökunnan ottaminen mukaan yhtiön omistukseen. Henkilöstölle lähetettiin syyskuussa 1958 kirje, jossa kerrottiin ainutlaatuisesta mahdollisuudesta edesauttaa yhtiön talouden vahvistumista. Osakkeet sai maksaa kymmenen kuukauden aikana palkasta lyhentämällä. Houkuttimena pidettiin 10 000 – 12 000 markan hintaa, jota vastaan sai heti vuonna 1958 yhteensä 800 markkaa osinkoa.<sup>824</sup> Myönteisen vastaanoton perusteella yhtiö päätti nostaa osakepääomaa. Osakkeita saivat merkitä vain henkilökuntaan yhtäjaksoisesti 1.1.1955 lähtien kuuluneet henkilöt sekä eläkeläiset ja yhtiölle metsää myyneet metsänomistajat.<sup>825</sup> Osakeannin myyntistrategiaa varten perustettiin toimikunta. Juuso Waldenin hyväksymän suunnitelman mukaisesti paikallislehdissä julkaistiin artikkeleja osakesäästämisen puolesta. Tämän lisäksi Työn Äärestä oli valjastettu asian taakse.<sup>826</sup>

Tavoite täyttyi ja osakkeet ylimerkittiin henkilökunnalle tarjotusta määrästä 2,1 kertaisesti ja metsänomistajille tarjotusta 1,6 kertaisesti.<sup>827</sup> Tämän vuoksi yli-

821 UPM, YP, A6, TUT, Jylhävaaran turvallisuustoimikunta, H.V. 3.1.1955.

822 Waris 1967, s. 7.

823 Wiio 1973, s. 110–112; Bergholm 2007.

824 UPM, YP, A6, Johtokunta 24.9.1959, 5§.

825 Oma väki osakkaiksi yhtiöön, TÄ, 3, 1959, s. 1-2.

826 UPM, YP, A6, SE, Osaketoimikunnan kokous 25.7.1959, liite c.

827 UPM, YP, A6, SE, Osaketoimikunnan kokous 5.3.1960, 2§.



määräinen yhtiökokous nosti osakepääomaan niin, että kaikki halukkaat saivat osakkeensa. Merkintään oikeutetuista yhtiön henkilökunnasta 26 % käytti mahdollisuuden hyväkseen. Valkeakoskella innostus jakautui selvästi. Pääkonttorissa 98 %, Paperituotteella 46 %, Jylhävaarassa 21 %, Tervasaassa 19 % ja Valkella 18 % henkilökunnasta käytti merkintäoikeuttaan.<sup>828</sup> Henkilöstölehti kuvaa saavutusta ”tällainen luottamuksellinen suhde henkilökunnan ja yhtiön kesken tulee varmasti muodostumaan molemminpuoliseksi parhaaksi”.<sup>829</sup> Täysin selvää ei osakkeiden merkintä ollut työntekijöille, jotka eivät osanneet anoa oikealla tavalla lainaa osakkeiden oston<sup>830</sup>. Yhtiön johdon näkökulmasta työntekijöiden sitouttaminen yhtiöön onnistui, kun heistä tuli yhtiön omistajia. Tällöin suhtautuminen työntekoon ja esimerkiksi materiaalien tuhlailuun uskottiin muuttuvan.

Yhtiön johto yritti 1960-luvun alussa perustella työntekijöille liikevoiton tärkeyttä. Vuonna 1961 Työn Äärestä julkaisi artikkelin, jossa lainattiin yhdysvaltalaisista ammattiyhdistysmiestä Samuel Gumpleria. Hänen mukaansa ”pahinta mitä likeyritys voi tehdä henkilökuntaansa kohtaan on pyrkiä olla tuottamatta voittoa”. Lehden mukaan ilman voittoa ei henkilökunnalla ole hyvä olla. Voittoa tuli hankkia rehellisin menettelytavoin, joka yhtiön mukaan tarkoitti yhden kahden prosentin luokkaa liikevaihdosta. Liikevoiton huono maine johtui kohtuuttomista voitoista, joita hankittiin mustanpörssin tai erikoisolosuhteiden aikana. Lehden mukaan ”voitto on palkkaa yritteliäisyydestä ja korvausta riskin ottamisesta.” Yhtyneet Paperitehtaat yritti vahvistaa kuvaa siitä, ettei se halunnut suurinta mahdollista voittoa. Yhtiö käytti omien sanojensa mukaan vapaaehtoiseen sosiaaliseen toimintaan summia, jotka vastaavat koko vuoden voittoa.<sup>831</sup> Epäilyjä hälvennettiin selvityksellä yhtiön maksamista veroista<sup>832</sup>.

Yhtiön tarve kertoa työn tuottavuuden ja voiton todellisesta määrästä kuvaa aikakaudelle leimaa-antavaa ajatusta, jonka mukaan työntekijöitä tuli valistaa teollisuuden todellisesta tilasta. Peter Druckerin mukaan tietämättömyys aiheutti vihamielistä käytöstä suhteessa yhtiöiden saamaan voittoon. Yhdysvalloissa työntekijät hyväksyivät prosentuaalisesti kohtuulliset voitot. Mutta kun heidän hyväksymänsä voitto muutettiin dollareiksi, suhtautuminen muuttui kielteiseksi. Työntekijä vertaa voittoa omaan palkkaansa, minkä vuoksi luku on hänelle käsittämättömämpi kuin prosentit. Druckerin mukaan Yhdysvalloissa työntekijät hyväksyivät helpommin yritysten voitontavoittelun kuin eurooppalaiset työntekijät, jotka pitivät voittoa kirosanana.<sup>833</sup>

Kiinnostus Yhtyneitä Paperitehtaita kohtaan kasvoi yhtiön toivomusten mukaisesti. Vuoden 1962 yhtiökokoukseen saapui 270 osakkeenomistajaa, mikä poikkesi huomattavasti aiempien vuosien viiden tai suurimmillaan viidentoista osakkaan yhtiökokouksista.<sup>834</sup> Yhtiökokousten pitämistä suurelle yleisölle jat-

828 UPM, YP, A6, SE, Osaketoimikunnan kokous 14.3.1960, Liite lopputulos.

829 Henkilökunta merkitsi vilkkaasti yhtiön uusia osakkeita, TÄ, 2, 1960, s. 20–21.

830 UPM, YP, A6, SE, Osaketoimikunnan kokous 5.4.1960, 7§–8§.

831 Liikevoitosta, TÄ, 2, 1961 s. 43.

832 Paljonko yhtiöt maksavat veroa? TÄ, 2, 1967, s. 4–5.

833 Drucker 1954, s. 112.

834 UPM, YP, A6, Yhtiökokous 28.4.1962, 2§.

kettiin vuodesta toiseen<sup>835</sup>. Osakepääoman lisäystä ja myyntiä tehtaan työntekijöille jatkettiin loppuvuodesta 1964<sup>836</sup>. Osakeannista 56 % merkittiin toimihenkilöille ja loput tehdashenkilökunnalle. Virkailijat hankkivat osakkeita keskimäärin 72 ja työntekijät 37.<sup>837</sup>

Työntekijöille kerrottiin tilastoin 1960-luvun puolivälissä, kuinka pieni nettovoiton osuus yhtiöllä oli. Yhtä aikaa kerrottiin, kuinka kustannukset olivat nousseet aiempiin vuosiin verrattuna, mutta tuotteiden hinnat eivät olleet nousseet samaan tahtiin. Säästöä saatiin toimintoja rationalisoimalla. Yhtiön mukaan *”kohtuullinen voitto on kuitenkin kaiken liiketoiminnan edellytys, mikä seikka tunnustetaan nyt myös sosialistisissakin maissa*<sup>838</sup>.” Yhtiö puolustautui syytöksiin työntekijöiden riistämistä ja jatkoi voiton hankkimisen perustelua Työn Äärestä lehden sivuilla vuonna 1967. Lehti painotti, että nykyaikaisten liikeyritysten päämääränä ei ollut pelkkä voitto, vaan toiminnan ja kehityksen jatkuvuuden turvaaminen, mikä hyödynsi työntekijöitä sekä yhteiskuntaa. Lehti piti esimerkkinä Neuvostoliittoa, jossa lehden tietojen mukaan voittoperiaate jo hyväksyttiin.<sup>839</sup>

Osakekurssien huono kehitys pakotti Työn Äärestä -lehden selittämään heikkoa taloudellista tilannetta ja sen syytä. Lehdessä ilmoitettiin uudesta osakeannista. Uusien osakkeiden houkuttelevuutta lisättiin niiden etuoikeudella osinkoon.<sup>840</sup> Tehtaan johtokunta käytti henkilöstölehteä ilmoitusväylänä, koska se tavoitti laajasti työntekijät.<sup>841</sup> Johdossa oltiin erityisen huolissaan 2 000 yhtiön työntekijästä, jotka olivat ostaneet yhtiön osakkeita. Pelättiin, että *”osingonjaosta kokonaan luopuminen aiheuttaisi epäilemättä levottomuutta henkilökunnan keskuudessa ja huonontaisi yhtiön tehtailla ja työmailla vallitsevaa henkeä*<sup>842</sup>. Johtokunta esitti tämän vuoksi osingon jakoa, mutta hallintoneuvosto päätti tilintarkastajien neuvosta olla jakamatta osinkoa. Työn Äärestä joutui kertomaan vuonna 1968 tarkkaan, miksi yhtiö ei kyennyt maksamaan osinkoa<sup>843</sup>. Yhtiön johdossa pelättiin, että työntekijöiden sitouttaminen yhtiöön osakkeenomistajina kääntyisi alkuperäistä tarkoitusta vastaan, jos yhtiöön sijoitetulle rahalle ei saanut vastinetta.

<sup>835</sup> Esim. Yhtiökokouksessa läsnä 290 osakasta vuonna 1964. UPM, YP, A6, Yhtiökokous 16.5.1964, 2§; Yhtiökokouksessa vuonna 1969 läsnä 220 osakasta. UPM, YP, A6, Yhtiökokous 26.4.1969, 2§.

<sup>836</sup> Uusi osakeanti henkilökunnalle ja metsänomistajille, TÄ, 3, 1964, s. 1.

<sup>837</sup> UPM, YP, A6, Hallintoneuvosto, 31.3.1965, Liite A, 6§

<sup>838</sup> Kannattavuus vaakalaudalla, TÄ, 4, 1965, s. 6-7.

<sup>839</sup> Voitto hyväksyttäväksi - myös talouselämässä, TÄ, 2, 1967, s. 19.

<sup>840</sup> Osakkeiden alennusmyynti, TÄ, 4, 1966, s. 8-9.

<sup>841</sup> Esim. vuoden 1967 osakeannin yhteydessä johtokunta velvoitti Työn Äärestä -lehteä kirjoittamaan aiheesta. UPM, YP, A6, Johtokunta 16.8.1967, 8§.

<sup>842</sup> UPM, YP, A6, Johtokunta 17.6.1968, 3§.

<sup>843</sup> Ei osinkoa, TÄ, 2, 1968, s. 1.

## 7 HENKILÖSTÖPOLITIikka TYÖN ULKOPUOLELLA

Yhtiöiden suurin mielenkiinto henkilöstöpolitiikan hoitamiseen työn ulkopuolella kohdistui asunto-oloihin, sillä tehdasyhteisön asukkaiden pysymiseen paikkakunnalla vaikutti asunnon saaminen. Erityisen tärkeää oli tarjota ensin kunnolliset asuinolosuhteet avaintekijöille eli insinööreille, virkailijoille ja työjohtajille<sup>844</sup>. Tanja Hakoluodon mukaan tehtaiden huoli työntekijöiden asunisolosta perustui tehtaiden omaan tahtoon, koska yhtiöillä ei ollut lainsäädännöllisiä velvoitteita asuntojen rakentamisesta ja kunnossapidosta<sup>845</sup>. Kai Häggmanin mukaan metsäteollisuuden asuntopolitiikassa noudatettiin maailmansotien välisenä aikana yhdenvertaisia periaatteita, joilla tuettiin tehdasjärjestystä. Johtajille ja tärkeimmille ammattimiehille hankittiin parhaat asunnot vastapalveluksena yhtiöön sitoutumisesta.<sup>846</sup> Yhtiöiden tapa kontrolloida rakentamista oli kirjava. Esimerkiksi James Salvesenin sahalle Haapakoskelle muodostui vanhan asuntokannan vuoksi hökkelikylä ja Joh. Parviaisen tehtaat Oy:n Säynätsaloon rakennuttamasta tehdasyhteisöstä tarkkaan kaavoitettu asuntoalue<sup>847</sup>.

Työntekijöiden pysyvyys taattiin suunnitelmallisella asuntopolitiikalla. Ulkopuolelta saapuville ammattitaitoisille työntekijöille järjestettiin sellaiset oltavat, että he jäivät paikkakunnalle. Työntekijöiden liikkuvuus esti työprosessin parasta mahdollista jatkuvuutta, joten panostaminen asunto-oloihin nähtiin taloudellisesti kannattavana. Samaan aikaan ylläpidettiin työläiskoti-ihannetta. Työntekijöille tavoiteltiin todellisia koteja eikä missään tapauksessa hökkelikylää tai kurjia kortteereja.<sup>848</sup>

Nokia-yhtiön isännöitsijä Ingwald Sourander havaitsi vuonna 1927, että omakotitalon hankineet työntekijät esiintyivät maltillisemmin eivätkä suunnitelleet työpaikan vaihtamisesta. Vuokra-asunnoissa asuneet työntekijät vaihtoivat

---

<sup>844</sup> Joyce 1982; Nielsen 1994, s. 70; Koivuniemi 2011, s. 338–340.

<sup>845</sup> Hakoluoto 2002, s. 104.

<sup>846</sup> Häggman 2006, s. 194–195.

<sup>847</sup> Sinkkonen 1990, s. 57–62; Hakoluoto 2002, s. 104.

<sup>848</sup> Markkola 1999, s. 30.

vat työnantajaa huomattavasti herkemmin.<sup>849</sup> Niin ikään Kalkkivuori-yhtiö näki asuntokysymyksen pidemmän aikavälin ratkaisuna. Toimenpiteillä luotiin yhtiöön sitoutunutta kantajoukkoa. 1900-luvun alussa yhtiö vuokrasi tontteja omakotitaloja varten ja 1920-luvun puolivälissä toimintaa tehostettiin myymällä tontteja työntekijöille. Tämän lisäksi yhtiö tarjosi luottoa, lainaa, piirustuksia ja edullisia rakennusmateriaaleja.<sup>850</sup> Pysyvyyttä tavoiteltiin niin ikään ruotsalaisilla teollisuuspaikkakunnilla, joilla asunto kuului usein työn luontaisuihin<sup>851</sup>. Christer Ericssonin mukaan Nybyn tehtaan patruuna muotoili strategiaa sosiaalisesta yhteisöstä, joka perustui turvallisuuteen, pysyvyyteen ja yhteenkuuluvuuteen<sup>852</sup>. Saman ideologian otti käyttöön Rudolf Walden, joka uskoi tehdasyhteisöjen muodostavan eheitä kokonaisuuksia<sup>853</sup>.

Teollisuuden johdolle suunnatussa aikalaikirjallisuudessa korostettiin säädyllisten kotiolojen vaikutusta työtehoon. Enää ei keskitytty pelkästään ammattikasvatukseen ja viihtymiseen työpaikalla, vaan katse siirrettiin kotioloihin.<sup>854</sup> Työntekijöillä oli neljä vaihtoehtoa asumisen kohdalla. He saattoivat asettua vuokralle tehtaan omistamaan asuntoon, vuokrata asunnon ulkopuoliselta, mennä alivuokralaiseksi tai hankkia oman asunnon<sup>855</sup>. Liikkuvalle tyväestölle asuminen vuokralle muodostui parhaaksi vaihtoehdoksi, sillä se ei sitonut työntekijöitä yhtiöön. Asunto-olot heijastuivat suoraan työntekijöiden asemaan yhteisössä. Kohoaminen tehdaspatalnistisessa arvohierarkiassa merkitsi suoranaista etua työntekijöiden arkipäivään. Asuntoa voidaan pitää palkan ohella konkreettisena palkintona uskollisuudesta yhtiötä kohtaan.

## 7.1 Työntekijöille kunnolliset asuinolosuhteet

Yhtyneet Paperitehtaat puuttui työntekijöiden perhearvoihin pitämällä yllä perheihannetta. Perheen merkityksen korostamisella tavoiteltiin yhteisöllisyyden kasvattamista ja työntekijöiden kotiolojen kontrollointia.<sup>856</sup> Työntekijöillä ei ollut vaikutusmahdollisuutta 1920–1930-luvuilla työhön kytkeytyvissä asioissa. Pirjo Markkolan mukaan tällöin vakiintui Suomessa ajatus työläisperheestä,

<sup>849</sup> Koivuniemi 2000, s. 84.

<sup>850</sup> Kettunen 2002, s. 300–301.

<sup>851</sup> Ericsson 1997, s. 128–129.

<sup>852</sup> Ericsson 1997, s. 130.

<sup>853</sup> UPM, RW, 50- ja 60-vuotisjuhlat, Rudolf Waldenin pitämä puhe 7.12.1938 Simpeleellä hänelle järjestettyjen 60-vuotisjuhlien yhteydessä.

<sup>854</sup> Peltonen 1938, s. 26.

<sup>855</sup> Esim. Hakoluoto 2002, s. 71.

<sup>856</sup> Työläiskodin muotoutumista on tulkittu niin työläiskodin heikentymisenä kuin vahvistumisena. Heikentymisen näkökulma on peräisin varhaisemmista tutkimuksista. Nykyisin työläiskodin synnyn nähdään vahvistaneen perhe- ja sukuverkostoa. Toisaalta teollisuuden vaikutusta perheiden keskinäiseen suhteeseen on tulkittu vanhempien ja lasten suhteen hajoamisena. Todellisuudessa tehtaissa työskennelleet lapset eivät itsenäistyneet yhtään nopeammin kuin maaseudun yhteisöissä, joissa lapset lähetettiin rengeiksi tai piioksi. Perheiden sisäinen patriarkaalinen suhde pysyi samankaltaisena työläiskodeissa. Markkola 1994, s. 8–11.

jossa nainen pysyi kotipiirissä lasten kanssa ja perheen elättämiseen riittivät miehen hankkimat ansiot<sup>857</sup>.

Johdonmukaisen asuntopolitiikan aloittaminen Valkeakoskella oli välttämättömien huonojen asunto-olojen vuoksi. Rudolf Walden havaitsi kurjan tilanteen ottaessaan tehtaan johtaakseen. Erinomaisen yleiskuvan alueesta saa Juuso Waldenin kertomuksesta 1920-luvun lopulta. Hänen mukaansa *”katujen virkaa tekevät kujat ja kinttupolut ja kaikki Valkeakoskelle pystytetyt asuinrakennukset olivat sikin sokin ja varsin tiiviinä rykelminä*<sup>858</sup>.” Kaaos johtui suunnittelun ja asemakaavan puuttumisesta sekä väestön köyhyydestä.

Valkeakosken työväenasuntojen ahtauden seurauksena samassa huoneessa asui usein koko perhe. Tässä huoneessa tapahtui kaikki päivittäinen kanssakäyminen, joten yksityisyyttä ei ollut.<sup>859</sup> Vastapainona kritiikkiin voidaan pitää tutkija Olli Vuorisen kuvausta sokkeloisesta kylästä, jota hän piti viihtyisänä ja idyllisenä. Vaikka työntekijöiden asunnot rakennettiin mahdollisimman halvalla ja niistä tuli ahtaita, Vuorinen toteaa niiden olleen usein hienoiksi koristeltuja. Tämän lisäksi talojen ympärillä kukoisti kasvimaita ja omenapuita.<sup>860</sup>

Talvisodan jälkeen yhtiö päätti luovuttaa omakotitalontontteja yhtiön aseveljille nimelliseen yhden markan hintaan. Päätös koski kaikkia tehtaan palveluksessa olleita. Tontille sai rakentaa omakotitalon itselleen, mutta siihen ei saanut rakentaa liikekiinteistöä eikä asuntoa vuokraus- tai myymismielessä.<sup>861</sup> Asevelitonttien odotettiin vauhdittavan omatoimista asuntojen rakentamista siinä määrin, että paine yhtiön omaan vuokra-asuntotoimintaan vähenisi. Asevelitontit saavuttivat suursuosion. Yhtiön sisällä heräsi epätietoisuutta siitä, kuinka monta tonttia nimellisellä markan hinnalla kaiken kaikkiaan myytiin. Vuoden 1959 tilaston mukaan tontteja oli jaettu Valkeakoskella 300 ja vuoteen 1967 mennessä 470.<sup>862</sup> Edellä oleviin lukuihin laskettiin mukaan ennen sotaa myönnetty tontit. UPM:n asiakirjahallinnon päällikön Ari Sirénin tekemän koonnin mukaan viimeiset aseveli- tai rintamamiestontit myytiin vuonna 1974 ja tontteja luovutettiin kaiken kaikkiaan 277.<sup>863</sup> Tämän lisäksi yhtiö myi tontteja työntekijöille huomattavan määrän, joten tutkimusajanjakson aikana yhtiön maille nousi yhtiön myötävaikutuksella yli 700 omakotitaloa (Kuvio 7).

Asuntotoiminnan tärkeimmäksi kohderyhmäksi muodostuivat sodan jälkeen perheelliset työntekijät. Kun sodan päätyä valittiin tärkeysjärjestys, jota noudatettiin asunto-olojen parantamisessa, se Paperituotteella tarkoitti erityistä huomiota perheellisten miespuolisten työntekijöiden asuntokysymyksen ratkai-

<sup>857</sup> Markkola 1994, s. 229–232.

<sup>858</sup> Walden 1971, s. 72.

<sup>859</sup> Saarikangas 1993, s. 167–168.

<sup>860</sup> Vuorinen 1972, s. 108–115.

<sup>861</sup> UPM, YP, C6, KV, P.M. Ilmaisten omakotitonttien luovuttamisesta yhtiön aseveljille, J.W. Walden, Myllykoski 1.11.1940. UPM, YP, C12, SA, Omakoti- ym. asuntoasiat, Vuokravälikirja.

<sup>862</sup> Vrt. UPM, YP, A3, Rintamamiestontit, Vuosina 1935–1959 myydyt tontit, Valkeakoski 5.4.1960; UPM, YP, A6, SE, Muistio 398, Kohta kolmekymmentäviisi vuotta omakotirakennustoimintaa, Valkeakoskella 24.11.1968.

<sup>863</sup> Sirénin tulos perustuu arkistosta löytyviin kauppakirjoihin ja yhtiön hallituksen hyväksymiin maakauppoihin. UPM, YP, A3, Rintamamiestontit, Aseveli- L. Rintamamiestontit 1 markan kauppahinnalla 1940–1974, A. Sirén 13.8.1993.

suun.<sup>864</sup> Suurperheille hankittiin pitkäaikaista ratkaisua omistusasunnosta. Naimattomille naisille ja pienille perheille rakennettiin pistetaloja, joiden suunnittelussa määrättiin huomioimaan asuntojen soveltuminen näille ryhmille.<sup>865</sup> Samaan aikaan asuntokysymys muodosti valtakunnallisen ongelman. Esimerkiksi Strömberg joutui rakennuttamaan työntekijöille Vaasaan vuosien 1944–1955 välisenä aikana 246 huoneistoa. Nämä sisälsivät muun muassa 13 Alvar Aallon suunnittelemaa omakotitaloa ja 13 kaksikerroksista rivitaloa. Joka kymmenes työntekijöistä sai asunnon yhtiön omistamista taloista.<sup>866</sup>

Vuonna 1947 Ab Walkiakoski teki selvityksen vallitsevasta suhtautumisesta asuntojen vuokraamiseen. Tehtaalla ei tehty kirjallisia vuokrasopimuksia, joita alettiin vaatia pääkonttorin toimesta. Yhtiö kielsi alivuokralaisten pitämisen, mutta tiesi kieltoa rikottavan yleisesti. Epähuomiossa huoneistoja vuokrattiin sellaisille henkilöille, joiden perheestä lapset tai toinen vanhemmista kävi työssä Säteri Oy:llä tai muilla työnantajilla. Vuokra-asunnot tuli kohdistaa yhtiön omaan väkeen. Yhtiö määräsi vuokrien tason eikä vienyt sitä huoneenvuokralautakunnalle.<sup>867</sup>

Asuntotoimintaa kritisoitiin työntekijöiden keskuudessa sen puolueellisuuden vuoksi. Esimerkiksi Paperituotteella kävi ilmi, että tärkeimmille ja parhaimmille työntekijöille annettiin vuokra-asuntoja ensisijassa. Tämän lisäksi kritiikkiä esitettiin omakotirakentamiseen tarkoitettujen materiaalien kalleudesta ja kehnosta kunnosta. Yhtiön myöntämää lainaa ei kaikkien kohdalta arvostettu, sillä se nähtiin keinona sitoa velallinen yhtiöön.<sup>868</sup> Tilanne paheni, kun Valkeakosken asuntopulaan ei näyttänyt löytyvän ratkaisua yhtiön toiminnasta huolimatta. Yhtiön omistamissa vuokra-asunnoissa asui vuonna 1949 yhteensä 905 henkilöä, omissa taloissa 1 272, muualla vuokralla 995 ja paikkakunnan ulkopuolella 330. Vailla asuntoa oli koko kauppalassa 322 hakijaa eli 1 010 henkeä. Pelkällä omakotitoiminnalla asiaa ei ratkaistu, vaan vuokra-asuntoja tuli rakentaa lisää.<sup>869</sup>

Yhtiö tarjosi sodan jälkeen perheellisille työntekijöille yhden ja kahden aarin viljelypalstoja, joissa työntekijät saattoivat kasvattaa perheelleen ruokaa talven varalle. Palstoista perittiin nimellinen vuokra, jotta työntekijät eivät varaisi niitä turhaan.<sup>870</sup> Alojen jakaminen herätti katkeruutta työntekijöiden keskuudessa. Eräs työntekijä teki asiassa valituksen suoraan Juuso Waldenille. Kirjeessään hän piti saatuja aloja liian pieninä perunanviljelyyn. Asian teki vielä huonommaksi se, että mestarit ja herrat saivat kirjoittajan mukaan niin paljon alaa kuin halusivat, mikä herätti mielihäpästä työntekijöiden keskuudessa. Juuso

<sup>864</sup> UPM, JW, KV, Sosiaalinen huoltotoiminta Paperituotteella 1.1.–30.6.1946.

<sup>865</sup> UPM, YP, A2, Pääkonttori, Allekirjoittaneen käydessä Valkeakoskella 9.-13.3. sovittiin mm. seuraavasta, Myllykoski 15.3.1947.

<sup>866</sup> Mikkonen 1999, s. 35–52.

<sup>867</sup> UPM, YP, A2, Pääkonttori, Uusien työväenasuntojen vuokrat, Valkeakoski 13.2.1947.

<sup>868</sup> UPM, YP, A3, Mieli-pidetutkimukset, Tutkimus N:o 76/-49, 10.6.1949; YP, A3, Mieli-pidetutkimukset, Psyko-Työ OY:n tutkimus Paperituotteella, Valkeakoski 14.9.1949.

<sup>869</sup> UPM, YP, A2, Pääkonttori, Kirjeenne 5.10.1949 johdosta ilmoitamme seuraavaa Valkeakosken asunto-oloista, Valkeakoski 24.10.1949.

<sup>870</sup> UPM, YP, C6, Sosiaaliasiat, omat kiertokirjeet, Kiertokirje no 20/49, Viljelypalstoja, Valkeakoski 1949; UPM, YP, C6, Sosiaaliasiat, omat kiertokirjeet, Kiertokirje no 19/50, Viljelypalstoja, Valkeakoski 18.4.1950.

Walden kirjoitti kirjeen alalaitaan mielipiteensä asiasta. Hänen mukaansa tulisi ottaa huomioon alueiden menettämisen uhka ja yhtiön tuli antaa mahdollisimman runsaasti maita työntekijöiden käyttöön. Samalla voitaisiin osoittaa maanhankintalautakunnalle tämänkaltaisen maan tarpeellisuus yhtiölle.<sup>871</sup> Yhtiö pelkäsi sodan jälkeen maidensa katoavan karjalaisten asuttamiseen.

## 7.2 Pihamaiden hoitokilpailut ja puhtaat asunnot

Eräs tehdaspatalnistisen suhteen omalaatuisimmista piirteistä olivat pihamaiden hoitokilpailut. Ne otettiin Ab Walkiakosken toimintasuunnitelmaan vuonna 1933. Tällöin järjestettiin ensimmäinen pihanhoitokilpailu kaikille tehtaan palveluksessa oleville. Kilpailujen yhteydessä tarkastettiin asuntojen puhtaus ja järjestys niin asuntojen sisällä kuin ulkopuolella. Erityisen tarkasti kiinnitettiin huomiota pihamaiden kuntoon. Tarkastuksen kohteeksi otettiin pihan puut, kasvit ja yleinen viihtyvyys. Paikallislehden ilmoituksessa työntekijöille kerrottiin, että *"kilpailuun ei tarvitse erikoisesti ilmoittautua sillä siihen osallistuvat kaikki Osakeyhtiö Walkiakosken palveluksessa olevat ilman muuta"*<sup>872</sup>. Tehdas ilmoitti siis yksipuolisesti, että sen valtaan kuului puuttuminen yksilön kotioloihin. Kilpailu järjestettiin vuosittain ja tarkastusten ajankohtaa ei ilmoitettu etukäteen. Vuoden 1935 ilmoituksessa sanottiin, että *"kehoitamme kaikkia nyt jo ajoissa kunnostamaan pihamaansa y.m., sillä ensimmäiset osastotarkastukset voivat tapahtua koska tahansa"*<sup>873</sup>. Näin työntekijä ei tiennyt, koska hänen ovelleen tultaisiin.

Kilpailu alkoi kesän alussa, jolloin tarkastettiin osastojen parhaat pihat ja asunnot. Loppukilpailuun osastoja edustamaan valittiin kolmesta viiteen asuntoa. Näiden loppukilpailuun osallistuneiden kesken ratkottiin voittajat, jotka saivat rahapalkintoja. Kilpailu jakautui kahteen palkintoluokkaan: asuntojen ja pihamaiden luokkaan sekä rakennusten ja aitausten luokkaan. Kilpailu noudatti selvää sukupuolijakoa. Miehet huolehtivat suuremmista kokonaisuuksista kuten talojen ulkoisesta kunnosta ja aidoista. Naiset parantelivat pihamaita ja siivitsivät talot sisäpuolelta. Työn Äärestä -lehden haastattelussa palkintolautakunnan puheenjohtaja Onni Perolahti perusteli kilpailun tarvetta onnettomasti rakennetulla kauppalalla. Perolahden mukaan pihamaita parantamalla pystyttäisiin kohentamaan kauppalan ilmettä. Toisaalta tehtaan johdossa pelättiin tuberkuloosin ja muiden tautien pesiytyvän likaisiin asuntoihin.<sup>874</sup>

Huoltotarkastajat tutkivat asuntojen kuntoa, puhtautta, järjestystä, terveydellisiä oloja, ympäristöä ja viihtyvyyttä. Erityisesti saunan ja pesutilojen tarkastamista pidettiin tärkeänä tautien leviämisen ehkäisemiseksi. Tehtävään

<sup>871</sup> UPM, YP, A2, Pääkonttori, Toivoisimme parannusta jollain tavoin, monien puolesta Tehtaan työläinen. Valkeakoski 9.4.1947.

<sup>872</sup> Asuntojen ja pihamaiden hoitokilpailu, VSS 21, 25.5.1933.

<sup>873</sup> Asuntojen ja pihamaiden hoitokilpailu, VSS 20, 16.5.1935.

<sup>874</sup> Asunnot ja pihamaat parantumassa Valkeakoskella, TÄ 2. 1936, s. 72–73.

kuului ”saada aikaan virkailijoiden ja työläisten rouvien välinen kanssakäyminen<sup>875</sup>.” Huoltotarkastajan tuli toimia tehtaan johdon ja työntekijöiden välissä saaden aikaan yhteisöllisyyttä.

Ensimmäisen työkuukautensa aikana Pauli Salminen sai omien sanojensa mukaan kohteliaan vastaanoton vieraillessaan noin 100 työläiskodissa kilpailujen yhteydessä. Tarkastuskäyntien perusteella hän arvioi suurimman osan taloista olevan sisältä siistejä ja puhtaita. Toisaalta huolta herätti, että ”*monet olivat kyllä ulkoapäin katsellen vallan toivottoman näköisiä*”.<sup>876</sup> Salminen piti tärkeänä toiminnan jatkamista parempien tulosten saavuttamiseksi. Salminen havaitsi myös vastustusta kuten vaatimuksia ”*kotini on linnani*”. Kritiikki ei muuttanut toimintaa, sillä se nähtiin tulokselliseksi. Osastojen johtajat olivat mukana tarkastuskäynneillä, minkä Salminen näki johtaneen työntekijöiden ja työnjohtajien välisten suhteiden paranemiseen.<sup>877</sup>

Työn Äärestä kiinnitti huomiota kilpailun aikaansaamiin tuloksiin. Lehden mukaan kymmenet kauniit puutarhat ja pihat olivat saaneet alkunsa pihamaakilpailuista. Lehti piti toimintaa tuloksekkaana ja halusi kiittää kilpailujen järjestäjiä tapahtuneesta positiivisesta kehityksestä.<sup>878</sup> Näin uutisoidessaan lehti legitimoiti toimintaa, koska se tuotti hyviä tuloksia. Yhtiön johto aikoi saada kilpailun avulla kiillotettua kauppalan yleisilmettä. Samalla pystyttiin valvomaan työntekijöitä tarkemmin myös vapaa-aikana.

Yhtiö yritti aktiivisesti puuttua työntekijöiden kotiolojen parantamiseen. Tähän toimintaan sisältyi aktiivinen puhtauspropaganda. Vuonna 1935 Työn Äärestä -lehti puuttui epäsiisteyteen. Lehti totesi, että ”*nykyaikana ei enää epäsiisteyttä pitäisi mainittavasti esiintyä meidänkään maassamme, sillä opetetaanhan kaikille jo kansakouluissa varsinaisena oppiaineena puhtautta ja siisteyttä itsessämme ja ympäristössämme*.” Tätä puhtauden teemaa pitävät yllä Lotta-, Martta-, Maatalous- ja Partiokerhot. Yhtiön työntekijöiden kodeissa ei lehden mukaan pitänyt olla puutetta eikä köyhyyttä. Tästä huolimatta asiat olivat huonosti kodeissa, joissa vallitsi huolimattomuus, epäsiisteys ja välinpitämättömyys. Lehden mukaan eräissä työntekijöiden asunnoissa ”*peittelemättä suoraan sanoen luteet ja torakat ovat liian yleisiä*.” Lehden mukaan perheet eivät olleet tarpeeksi aktiivisia tuholaisen tuhoamisessa. Heidän tulisi käydä tuholaisia vastaan sotaan, sillä nämä pysyisivät poissa, kun huolehdittaisiin aktiivisesti puhtaudesta ja tuuletuksesta.<sup>879</sup>

Yhtiö otti vastuuta myös hygienian parantamisessa ja rakensi vuonna 1935 Valkeakoskelle kaksikerroksisen sauna- ja pyykinpesurakennuksen. Työn Äärestä uutisoi aiheesta ”*Onnittelemme Valkeakoskea ja sen onnellisia tehtaalaisia tästä odotetusta hyvästä, mikä nyt on saatu*.” Lisäksi juhlalliseen kirjoitukseen oli lisätty runot, joista käy hyvin ilmi saunan rakentamisen tosiasiallinen etu. ”*Reipas mieli, iloisuus, hyvä tahto, uutteruus, ruumis siisti, puhdas tunto - siin on terveys ja kunto. Terveys on elon sisko, turva, parhain toveri, taudilta ja kuolemalta elämää se kaitse-*

<sup>875</sup> UPM, YP, C6, Huoltotyön uudelleen järjestely 12.12.1935; Huoltotyön uudelleen järjestely 2.1.1936.

<sup>876</sup> UPM, YP, C6, Valkeakosken huoltotarkastajan kuukausiselostus ajalta 1.5.–1.6.1936.

<sup>877</sup> UPM, YP, C6, Valkeakosken huoltotarkastajan kuukausiselostus ajalta 1.6.–1.7.1936.

<sup>878</sup> Valkeakoskella on kauniita ja hyvin hoidettuja puutarhoja, pihamaitten hoitokilpailu on saanut paljon hyvää aikaan, TÄ 2, 1937, s. 32–33.

<sup>879</sup> Opin, neuvon ja nuhteen palsta, TÄ 1, 1935, s. 39–40.



vi.”<sup>880</sup> Yhtiön kannatti kannustaa työntekijöitä huolehtimaan omasta hygienias-  
taan ja vaatteistaan kulkutautien estämiseksi.

Vuoden 1940 lopulla yhtiön johtavien virkailijoiden keskuudessa nähtiin  
tärkeänä pihamaiden hoitokilpailujen jatkaminen, mutta samalla päätettiin lo-  
pettaa ”kaappi- ja tupatarkastukset”<sup>881</sup>. Talvisota sai yhtiön muuttamaan käsitystä  
niistä rajoista, jotka tuli pitää suhteessa työntekijän omaan ja tehdasyhteisön  
yhteiseen.

Yhtiö käsitti jatkosodan jälkeen yhteiskunnan vaatimusten muuttuneen  
pihamaiden hoitokilpailujen osalta. Toimintaa pidettiin tärkeänä, mutta se ei  
enää ollut yhtiön tehtävä. Pihamaiden hoidon opastaminen, tarkkaileminen ja  
parhaiden pihojen palkitseminen siirrettiin Valkeakoski-Seuralle, jolloin toimin-  
ta kosketti kaikkia seudun asukkaita. Kunnia toiminnan aloittamisesta ja sen  
tuottamista tuloksista pidettiin yhtiön omana.<sup>882</sup> Kritiikkiä kilpailua kohtaan  
esitettiin kauppalan asukkaiden joukossa. Esimerkiksi Valkeakosken Sanomien  
yleisönosastolle ilmestyi toukokuussa 1955 kirjoitus, jossa 16 talonmistajaa  
kielsi raatia tulemasta heidän tonttejansa tarkastamaan. Kirjoitus sai aikaan  
vahvan puolustuspuheen, jossa käytettiin eri tahoja aina kauppalan puutarhu-  
rista kauppalan johtajaan asti perustelemaan toiminnan merkitystä.<sup>883</sup>

Valkeakoski-Seuran palkitsemat pihamaat julkaistiin henkilöstölehdessä<sup>884</sup>. Työn Äärestä antoi tämän lisäksi käytännön opastusta onnistuneen ja  
kauniin pihan laittoon<sup>885</sup>. Pihojen laittaminen ei ollut täysin pyyteetöntä, vaan  
omakotialueet toimivat merkittävinä julkisuuskuvan rakentajina Juuso Walde-  
nin tehdasyhteisössä. Yhtiö käytti vieraansa aina tehtaiden lisäksi omakotialuei-  
ta tarkastamassa.<sup>886</sup> Tämän vuoksi omakotialueiden tuli olla yhtenäisiä ja siiste-  
jä, jotta ne antaisivat vieraille arvokkaan kuvan.

Juuso Waldenille Valkeakosken yleisilmeen korjaamista voi pitää pakko-  
mielteenä yhtiön johtamisen rinnalla. Anna -lehdelle antamassaan haastattelus-  
sa hän kertoi pihakilpailuista. Hän ilmoitti lehden mukaan humoristisesti, että  
kaikki pakotettiin kilpailuun. Totta puhuessaan hän kertoi havainneensa, ettei  
kukaan halunnut jäädä pois kilpailusta. Juuso Walden kertoi aikaisemmasta  
tavasta tarkastaa kodit sisältä, mutta siitä luovuttiin, koska naiset eivät pitäneet  
siitä, että heidän asuntojaan sanottiin epäsiisteiksi.<sup>887</sup> Juuso Walden halusi pitää  
kiinni isänsä aikakauden perinteestä, vaikka se soti avoimesti muuttuneen yh-  
teiskunnan tapoja vastaan.

<sup>880</sup> Valkeakosken uusi sauna, TÄ 3, 1935, s. 98.

<sup>881</sup> UPM, YP, A6, KP, Konttoripäälliköiden, huoltotarkastajien ja urheilulautakunnan  
yhteinen kokous 22.11.1940, 14§.

<sup>882</sup> UPM, YP, A6, SE, Muistio 398, Kohta kolmekymmentäviisi vuotta omakotirakennus-  
toimintaa, Valkeakoskella 24.11.1968.

<sup>883</sup> Pihakilpailu on päivän puheenaihe kauppalassa, VS 12.5.1955; Pihanhoitokilpailusta,  
VS 12.5.1955; Valkeakoski-Seuran johtokunnalle 10.5.1955.

<sup>884</sup> Esim. TÄ, 4, 1955, s. 48–49.

<sup>885</sup> TÄ, 4, 1963, s. 48–59, Kotipuutarha – olohuone luonnossa.

<sup>886</sup> Esim. Varapääministeri Mikojan Valkeakoskella, TÄ, 4, 1954, s. 13–14; Presidenttivie-  
railu Valkeakoskella, TÄ, 2, 1956, s. 9–13.

<sup>887</sup> UPM, YP, D4, TT, Anna-lehden oikoluettavaksi lähettämä versio otsikolla Juuso  
Waldenin pyhäkoulu. Helsinki 21.8.1969.



KUVA 13 Waldenien tavoittelema harmoninen maisema Valkeakoskella. Lähde: UPM, VA, VKI, B140.

### 7.3 Ihanne omakotitalosta

Kiinnostus omakotitalotoimintaan tuli Valkeakoskelle ulkopuolisena ilmiönä. Omakotitoiminnan juuret suomalaisessa teollisuudessa ovat 1880-luvun puolivälissä, jolloin Kymen ja Kuusankosken tehtailla alettiin vuokrata tontteja työntekijöille. Jussi Koivuniemen mukaan omakotirakentaminen alkoi Nokiolla 1900-luvun alussa. Tehdas antoi työntekijöille lainaa sekä vuokratontin rakentamista varten. Perusteena toiminnalle pidettiin oman asunnon luoman turvan ja kiintymyksen aiheuttamista työntekijöille. Nokiolla uskottiin oman asunnon pitävän työntekijät maltillisina.<sup>888</sup> Jorma Ahvenaisen mukaan Kankaan paperitehtaalla omakotitalotonttien myyminen sijoittui vuosien 1925–1928 välille. Kankaan paperitehtaan johto motivoi aktiivisesti työntekijöitä omien asuntojen rakentamiseen. Kun kysyntä ei ollut riittävä, huojennettiin myyntiehtoja ja pidennettiin lainojen takaisinmaksua.<sup>889</sup> Ajatus oman kodin rauhoittavasta vaikutuksesta oli kansainvälinen ilmiö. Samankaltaista toimintaa harjoitettiin Christer Ericssonin mukaan ruotsalaisissa rautateollisuusyhtiöissä<sup>890</sup>.

<sup>888</sup> Koivuniemi 2000, s. 83–84.

<sup>889</sup> Ahvenainen 1972a, s. 231–232.

<sup>890</sup> Ericsson 1997, s. 128–134.

Yhtiön johdossa muodostettiin strategia omakotitalotoiminnasta. Valkeakoskella tontteja alettiin tarjota 1930-luvun alussa. Esimerkiksi vuoden 1938 Työn Äärestä -lehden ensimmäinen numero keskittyi omakotiaatteen mainostamiseen. Kotia markkinoitiin perheen keskipisteenä, jonne isä pääsi lepäämään työpäivänsä päätteeksi. Oman kodin rakentaminen esitettiin ratkaisuksi kasvavan väestön ja teollisuusyhdyskuntien ahtauden poistamiseksi.<sup>891</sup> Lehdessä annettiin selkeät toimintaohjeet kiinnostuneille<sup>892</sup>. Yhtiö tarjosi kaiken mahdollisen avun omakotitalojen rakentamisen yhteydessä.

Omakotitalotoiminnan edistäminen sisältyi tehtaiden johtajiston tehtäviin. Toimintaperiaatteet kirjattiin isännöitsijöiden kokouksessa neljäkohtaiseen toimintaohjelmaan, jolla yritettiin motivoida työntekijöitä omakotitoimintaan. Perheet, joilla oli varaa rakentaa oma talo, mutta jotka asuivat tehtaan halvoissa vuokra-asunnoissa, tuli irtisanoa. Toiseksi keinoksi esitettiin vanhojen asuntojen hävittämistä ja niissä asuvien asukkaiden irtisanomista. Kolmanneksi peruskorjattiin vanhat vuokra-asunnot, mikä tarkoitti vuokrien tuntuvaa korottamista. Neljäntenä keinona tuli hyvässä kunnossa olevien talojen vuokrien korottaminen aina, kun asukas muutti niistä pois.<sup>893</sup> Todellisuudessa ei ole tietoa siitä, kuinka paljon kyseistä toimintaohjelmaa pystyttiin toteuttamaan, sillä vuokra-asunnoissa noudatettiin 18 kuukauden irtisanomisaikaa. Omakotitoimintaa aktivoitiin yhtiön rakennuttamien katujen sekä viemäri- ja vesijohtojen avulla. Rudolf Walden kertoi, että lamakauden yllättäessä omakotitalojen rakentamisella pystyttiin työllistämään työttömiä<sup>894</sup>. Samalla yhtiön vuokra-asuntoja vapautuisi muille työntekijöille.

Kiinnostus omakotitalotonttien hankintaan oli vaihtelevaa. Omakotipalstoja myytiin Valkeakoskella vuonna 1936 kaksi, vuonna 1937 kymmenen, vuonna 1938 kaksi ja vuonna 1939 jo 19 tonttia.<sup>895</sup> Talvisodan aikana yhtiö yritti parantaa sodassa vammautuneiden ja kaatuneiden työmiesten perheiden elämää jakamalla heille omakotitalotontteja.<sup>896</sup> Tehdas-yhdyskuntaa pyrittiin kehittämään turvallisten ja kauniiden kotien avulla, joissa asuneet työntekijät eivät hautoisivat pahaa työnantajaansa kohtaan. Tätä tavoiteltiin 1930-luvulla tarkalla harkinnalla tonttien ja lainojen antamisessa. Ne jaettiin poliittisesti ja ammatillisesti luotettaville työntekijöille. Ehtona omakotitalotontin saamiselle pidettiin

<sup>891</sup> Oma koti jokaiselle, TÄ 1. 1938, s. 3.

<sup>892</sup> Ensimmäiseksi rakentajan tuli olla yhteydessä Valkeakosken huoltokonttoriin, jossa jaettiin tietoa omakotitalotontteista ja myyntiehdosta. Toiseksi tuli selvittää yhtiön lainaehdot, jotka takasivat lainan 30 000 - 40 000 markkaa asti. Kolmanneksi keskityttiin rakennussuunnitelmien tekemiseen. Tehdas antoi ilmaista apua piirustusten ja kustannusarvioiden tekemiseen. Viimeisenä tulivat ohjeet luvan hakemista varten. Omakodinrakentajan ensimmäiset toimenpiteet, TÄ 1. 1938, s. 5.

<sup>893</sup> UPM, YP, C6, Isännöitsijöiden kokouksen pöytäkirja 18.7.1938.

<sup>894</sup> UPM, YP, C6, Isännöitsijöiden kokouksen pöytäkirja 18.7.1938; Rudolf Waldenin liite kirje, Lähetetty kaikille isännöitsijöille 17.8.1938.

<sup>895</sup> UPM, YP, D1, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön vuosikertomukset vuosilta 1936, 1937, 1938 ja 1939.

<sup>896</sup> UPM, YP, D1, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön vuosikertomus vuodelta 1940.

kuulumista suojeluskuntaan, muutaman vuoden kestänyttä työsuhdetta ja kunnollisesti hoidettua työtä.<sup>897</sup>

Juuso Waldenia pyydettiin radiokeskusteluun maaliskuussa 1943 kertomaan yhtiön sosiaalitoiminnasta. Walden kertoi samalla yhtiön tavasta jakaa talvisodan jälkeen yhtiön palveluksessa olleille rintamamiehille ja heidän perheilleen ilmaisia tontteja. Tämän lisäksi yhtiö tarjosi rakennustarpeita ja avusti kaatuneiden perheitä ylituntirahastosta annetuilla varoilla, joilla voitiin lyhentää yhtiön myöntämää lainaa.<sup>898</sup> Yhtiön tapa jakaa sotilaille rintamamiestontteja herätti kiinnostusta muissa tehdasyhtiöissä, kuten Enso-Gutzeit Osakeyhtiössä, joka tiedusteli yhtiöltä neuvoja omaa toimintaa aloittaessaan vuonna 1943<sup>899</sup>. Valkeakoskella yhtiö myönsi rintamamiehille<sup>900</sup> 1 000–1 500 m<sup>2</sup> tontteja nimelliseen markan hintaan. Esimerkiksi vuonna 1955 Valkeakoskella samanlaisesta tontista joutui maksamaan yhtiölle 50 000–170 000 markkaa.<sup>901</sup>

Jatkosotaa seurannut jälleenrakennus ja karjalaisten asuttaminen tarkoitti laajaa uudisrakentamista kaikkialla Suomessa. Useat tehtaat hakivat helpotusta asuntotilanteeseen suosimalla omakotitalojen rakentamista. Muun muassa Kymmin Osakeyhtiö jakoi nimellisellä hinnalla tai ilmaiseksi tontteja työntekijöille Kuusankoskella. Tämän lisäksi työntekijöitä autettiin lupa-asioissa, piirustuksissa, rahoituksessa ja tarvikkeiden hankinnassa.<sup>902</sup> Myös Nokian paperitehdas luovutti tontteja rintamamiehille<sup>903</sup>. Yhtyneiden Paperitehtaiden harjoittama omakotitoiminta herätti laajaa kiinnostusta teollisuuden piirissä. Esimerkiksi vuonna 1946 Oy Tikkakoski Ab:n insinööri halusi tietää, että minkälaisia kauppakirjoja yhtiö käytti omakotitaloja myytäessä. Samalla hän kiinnostui talojen pysymisestä tehtaan työntekijöiden hallinnassa, sillä Tikkakoskella pelättiin tonteilla keinottelua. Tikkakoskella oltiin kiinnostuneita tämän lisäksi yhtiön käyttämistä piirustuksista.<sup>904</sup>

Työn Äärestä yritti innostaa yhtiön työntekijöitä vaikean asuntotilanteen aikana rakentamaan omakotitaloja. Lehdessä esiteltiin eri tehdaspaikkakuntien talohankkeita ja niiden onnistumisia. Valkeakoskelta esimerkillisiksi rakentajiksi nostettiin pulttiseppä ja laitospies. He tekivät itse suurimman osan taloistaan ja järjestivät aika ajoin talkoita. Osaan rakennustöistä hankittiin palkattua ammattiapua. Laitospiesin perhe muutti uuteen taloon heti, vaikka käytävissä ei ollut kuin osa huoneista.<sup>905</sup> Näillä sankarillisilla tarinoilla herätettiin muiden työntekijöiden mielenkiinto omakotitalon rakentamista kohtaan.

<sup>897</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön hallituksen kokoukset 10.1.1935, 26.2.1935 ja 22.11.1935.

<sup>898</sup> UPM, JW, KV, Työnantajat huolehtivat työntekijöistään. Radiokeskustelu 17.3.1943.

<sup>899</sup> UPM, JW, KV, Enso-Gutzeit Osakeyhtiön kirje Juuso Waldenille 12.3.1943.

<sup>900</sup> Talvi- tai jatkosotaan osallistuneille tehtaan palveluksessa olleille, jotka heti sodan jälkeen ovat palanneet yhtiön palvelukseen ja ovat olleet siellä keskeytyksettä työssä sekä sodassa kuolleen lapsilla ja naimattomalla leskellä oli oikeus tonttiin. UPM, YP, A6, Hallintoneuvosto, 16.12.1964, 4§.

<sup>901</sup> Esim. UPM, YP, A6, Hallintoneuvosto, 14.2.1955, 8§; UPM, YP, A6, Hallintoneuvosto, 16.12.1955, 6§.

<sup>902</sup> Ahvenainen 1972b, s. 430.

<sup>903</sup> Toivola 2005, s. 76.

<sup>904</sup> UPM, YP, C10, Sosiaalasiat, urheilu, KV, Oy. Tikkakoski Ab:n kirje 26.11.1946.

<sup>905</sup> Oma tupa, oma lupa, TÄ 4, 1947, s. 45–46.

Työntekijöiden keskuudessa heräsi usein tyytymättömyyttä yhtiön toimintaan. Nimimerkki *”Tehtaan työläinen”* lähestyi kirjeellä suoraan Juuso Waldenia. Hänen mukaansa yhtiö tarjosi omakotitontteja vain kivikkoiselta alueelta. Sinne rakentaminen vaati suuri ponnistuksia perustamisvaiheessa, jolloin työntekijällä ei jäänyt varoja rakentamiseen. Kirjoittaja syytti yhtiön johtoa parhaiden tonttien varaamisesta omaan käyttöönsä. Samalla hän syytti Valkeakosken kiinteistöasioiden hoitajaa ratsumestari Arvi Erikssonia kehityksen jarruttamisesta.<sup>906</sup> Kirjeen johdosta tehtiin selvitys vallinneesta tilanteesta. Juuso Walden halusi aina selvittää taustat työntekijöiden kirjeille. Tämän jälkeen hän vastasi heille suoraan ja henkilökohtaisesti.



KUVA 14 Omakotitalot valmistuivat talkootyöllä. Lähde: UPM, VA, VKI3, B127.

Suomen Puunjalostusteollisuuden Keskusliiton sosiaalitoimikunta huolestui omakotitoiminnasta vuonna 1949. Vaikka tehtaat antoivat omista alueistaan edullisia tontteja rakentajia varten, ei voitu olla varmoja tontin käyttötarkoituksesta. Erityisesti kaupunkien alueella havaittiin tonttien vaihtavan omistajaa nopeasti. Tähän ratkaisuksi ehdotettiin tonttien vuokraamista rakentajille.<sup>907</sup> Ongelma havaittiin myös Valkeakoskella. Ab Walkiakosken saamista kirjeistä käy ilmi, että useampi asevelitonttiin oikeutettu yritti saada itselleen erityisoi-keutta toimia sääntöjen vastaisesti. Asuntoa yritettiin hankkia sijoitusmielessä vanhuuden turvaksi tai omien lasten asunnoksi.<sup>908</sup> Tätä ei hyväksytty, sillä tont-

<sup>906</sup> UPM, YP, A2, Pääkonttori, Toivoisimme parannusta jollain tavoin, monien puolesta Tehtaan työläinen. Valkeakoski 9.4.1947.

<sup>907</sup> UPM, YP, A2, SPL:n sosiaalitoimikunta, Teollisuuden asuntokysymyksen nykyhetken ongelmia.

<sup>908</sup> UPM, YP, A2, Pääkonttori, Ratsumestari Arvi Erikssonin huomioon, Myllykoski 4.11.1946; UPM, YP, A2, Pääkonttori, K. Toimitusjohtaja J.W. Walden, Valkeakoski 1.11.1946; UPM, YP, A2, Pääkonttori, Asevelitalon myynti, Valkeakoski 1.2.1946.

tien piti helpottaa työntekijöiden asuntotarvetta, eikä hyöty saanut kadota yhtiön ulkopuolelle.

Yhtiön johdossa ei peitelty tarkoituksenmukaista suunnitelmaa omakotitalojen tukemiseksi. Paperituotteen tuotantokomitean kokouksessa työntekijät kritisoivat tehtaan huonosti hoidettuja vuokra-asuntoja. Tehtaan johto puolustautui syytöksiä kohtaan ja totesi remontteja tehdyn. Samalla työntekijöille ilmoitettiin, että ”yhtiössä on vuosia sitten omaksuttu periaate, että asuntokysymykseen paras ratkaisu on omakotitoiminta, jota toimintaa on tarmokkaasti edistetty ja tullaan vastaisuudessa tukemaan<sup>909</sup>.” Huonokuntoisissa vuokra-asunnoissa asuvien oloja ei haluttu parantaa liikaa, sillä silloin he eivät näkisi omakotitalossa lisäarvoa.

Rakennustoiminta pysyi aktiivisena Valkeakoskella. Esimerkiksi vuonna 1952 Valkeakoskelle valmistui henkilökunnan rakentamia omakotitaloja 39, joista 16 yhtiön lahjoittamille rintamiestonteille, tehtaan rahoittama seitsemän huoneiston pistetalo sekä 60 asunnon Arava-kerrostalo.<sup>910</sup> Samaan aikaan tehdas jatkoi omakotirakentamisen mainostamista henkilöstölehdessään. Yhtiön johdosta annettiin suoranainen määräys omakotipropagandan suorittamiselle, josta vastasi ratsumestari Arvi Eriksson<sup>911</sup>. Parantuneiden aikojen myötä raaka-aineita sai helpommin rakennuskäyttöön.

Yhtiö jakoi omakotirakentajille yksityiskohtaisia ohjeita sekä suoranaisia määräyksiä tiedotteissaan. Vuonna 1957 korostettiin harkintaa lainaa otettaessa ja yhtiö toivoi säästettäväksi omaa pääomaa. Tämän lisäksi korostettiin vieraan työvoiman käyttöä vain muuraus-, sähkö- ja putkitöissä, muuten työ tuli tehdä suvun ja perheen voimin. Hankintoja neuvottiin tekemään maltillisesti ja vertaillen hintoja. Niin Arava- kuin yhtiön myöntämän lainan kanssa piti olla tarkka. Lainaa tuli käyttää vain rakennustarkoituksiin.<sup>912</sup> Yhtiön johto huolestui työntekijöiden kyvystä hallita suurten projektin taloutta. Taustalla näkyi viitteitä tehdaspatalistisesta huolenpidosta. Yhtiö neuvoi isällisesti työntekijää rahankäytössä.

Yhtiö tarjosi omakotitalon rakentajille lipputankoja jalustoineen sekä lippuineen vuodesta 1939 lähtien. Melkein kaikki työntekijät ottivat lahjan vastaan.<sup>913</sup> Sosiaalipäällikkö Eino Sepän mukaan toiminnalla komistettiin kauppalan yleisilmettä yleisinä liputuspäivinä<sup>914</sup>. Toimintaa esiteltiin yleisölle Valkeakosken Sanomien artikkelissa, jossa korostettiin liputuspäivien merkittävyyttä ja kauppalan yhtenäisyyttä, kun talojen pihoissa liehuivat siniristiliput.<sup>915</sup> Lehtiutisilla lisättiin lipputankojen kysyntään. Tämän todistavat uutisoinnin jälkeen tehdyt mittavat lisätalaukset<sup>916</sup>. Juuso Walden opasti sosiaaliosastoa lippu-

<sup>909</sup> UPM, YP, C5, TK, Paperituotteen tuotantokomitean kokous 14.6.1952, 4§.

<sup>910</sup> Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö 1952, TÄ, 1. 1953, s. 6.

<sup>911</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaaliosastoita käsittelevä kokous 17.8.1954, 17§.

<sup>912</sup> UPM, YP, C12, SA, Omakoti- ym. asuntoasiat, Kaikille omakotirakentajille, jotka saavat omakotilainaa Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiöltä, Jämsänkoski 26.3.1957.

<sup>913</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaalihenkilökunnan kokous 23.3.1954, 11§; Suomen lipusta ja sen käytöstä, TÄ, 2, 1962, s. 9.

<sup>914</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalinen toiminta, muu sosiaalinen toiminta, Teollisuuden sosiaalisen huoltotyön luonne ja laajuus, Seppä, Tervasaari 2.6.1957.

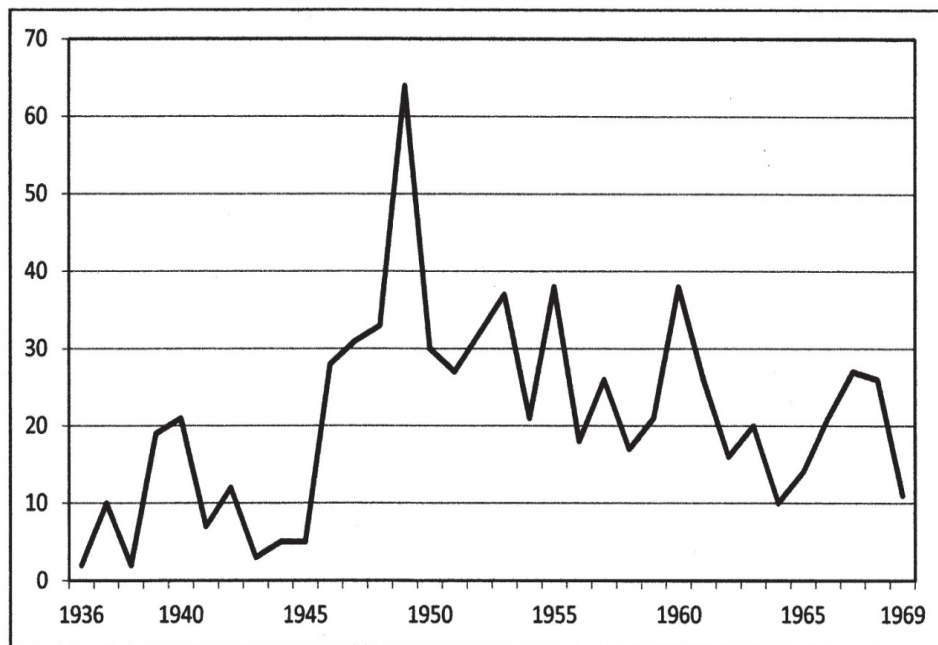
<sup>915</sup> VS 23.5.1956.

<sup>916</sup> UPM, YP, C12, Lipputangot, Lipputankojen lisätalaukset, Valkeakoski 31.5.1957.

tankojen jakamisessa. Niitä ei saanut sijoittaa keskeneräisten talojen pihoilta eikä jokaisen talon kohdalla samaan paikkaan.<sup>917</sup>

Vastakkaisen näkemyksen omakotitalotoiminnasta kertoi Pertti Klemola. Hänen mukaansa yhtiön toimet suunniteltiin tarkkaan. Suuret lainat piti maksaa takaisin, joten työntekijöiden tuli pysyä yhtiön palveluksessa. Samalla kun nuoret miehet rakensivat talojaan, korjasivat niitä, muokkasivat pihojaan kilpailuja varten tai olivat muilla omakotitalotyömailla talkoissa, ei heillä ollut enää aikaa ammattiyhdistystoimintaan.<sup>918</sup> Klemola pyrki osoittamaan kirjoituksillaan, kuinka valkeakoskelaiset olivat kadottaneet työläisidentiteettinsä työnantajan toimien vuoksi.

KUVIO 7 Yhtiön tonteille rakennettujen omakotitalojen määrä 1936–1969.



Lähde: UPM, YP, D1, VK, Vuosikertomukset 1935–1970; Vuosikertomukset TÄ 1, 1950–1970; UPM, YP, C6, TK, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö Valkeakosken tehtaat sosiaali-kertomus ajalla 1.1.–30.6.1969.

<sup>917</sup> UPM, YP, C12, Lipputangot, Tilaamme keväällä 1960 pystyttämistä varten seuraavat määrät lipputankoja, 8.9.1959.

<sup>918</sup> Klemola 1970, s. 66.

## 7.4 Työntekijät porvarillisiin urheiluseuroihin

*”lähes olympiatason urheilija ... vahinko vain, että poika on niin huono työmies kuin on”<sup>919</sup>.*

Valkeakoskella toimi 1920-luvulla aktiivinen työväenliikkeen urheiluseura Jyry<sup>920</sup>. Porvariston ja tehtaan urheilutoiminnasta vastasi heikko tehtaan palokunnan yhteydessä ollut urheiluseura, jonka olemassaolosta kertoo se, että Jyryn jäseniä kiellettiin vuonna 1924 osallistumasta tehtaan palokunnan urheiluseuran toimintaan<sup>921</sup>. Tehtaan johto halusi saada työntekijät oikeanlaiseen urheiluseuraan. Urheilutoiminnassa saatiin aikaan hyväksyttävää tekemistä työntekijöille heidän vapaa-aikanaan. Tehdas yritti estää toimettomuuden vaarallisia seurauksia kuten kommunistista toimintaa. Toisaalta urheilun katsottiin estävän ihmistä tarttumasta alkoholiin<sup>922</sup>. Ajatus terveestä sielusta terveessä ruu-missa kuvaa porvarillista ihannetta, jota urheilu jaloimmillaan edusti 1920-luvun Suomessa.

Juhani Kivelän mukaan tehtaan painostus työntekijöiden eroamiseen Jyrystä alkoi jo 1920-luvun loppupuolella. Painostuksen huippukausi ajoittui 1930-luvun alkuun, jolloin Ab Walkiakoski lähti perustamaan SVUL:n alaista urheiluseura Hakaa syksyllä 1932.<sup>923</sup> Samaan aikaan Jyry hajosi sisäisen val-taistelun myötä. Sen tilalle perustettiin maltillisempi urheiluseura Koskenpojat, josta tuli TUL:n virallinen edustaja paikkakunnalle. Työväen urheilujärjestöjen hajaannusta hyödynnettiin porvaristossa. Kehitystä voimisti Yhtyneiden Pape-ritehtaiden sosiaalipolitiikka, jonka tärkeäksi osaksi urheilu muodostui.<sup>924</sup> Työntekijät saatiin vaihtamaan urheiluseuraa uhkaamalla työpaikan menettä-misellä. Valkeakoski ei ollut omana aikanaan poikkeava alue. Työväenurheilun historiaa tutkineen Seppo Hentilän mukaan pysyvän työpaikan saavuttaminen tai paikan säilyttäminen olivat riittävän suuria syitä urheiluseuran vaihtamisel-

<sup>919</sup> UPM, YP, C6, TK, Sosiaalinen työ Valkeakoskella 1.1.-30.6.1952 välisenä aikana.

<sup>920</sup> Jyryn jäsenmäärä laski sisällissodan seurauksena 42 jäsenellä. Seuran omaisuutta yritettiin takavarikoida vuoden 1918 lopulla ja toiminta hiljentyi 1920-luvun alku-puolella, mutta toiminta vilkastui 1920-luvun loppua kohden. Tällöin seuran sisällä käynnistyi valtataistelu vasemmistolaisten kesken. Maltillisemmat perustivat Kos-kenpojat, jonka toiminta jäi alussa vähäiseksi. Seuraa tarkkailtiin virkavallan toimes-ta ja sen toimintaa häirittiin. 1930-luvun alussa poliisit keskeyttivät muun muassa seuran jalkapalloharjoitukset. Seura lakkautettiin kihlakunnanoikeuden päätöksellä 1932. UPM, YP, D3, Kun poliisit hajottivat jalkapalloharjoituksetkin, Kansan Uutiset 23.11.1959. Osa kappaleiden 7.4 ja 7.5 sisällöstä on julkaistu artikkelissa Raiskio 2005.

<sup>921</sup> Kivelä J. 1991, s. 64.

<sup>922</sup> 1920- ja 1930- luvuilla nuorisovalistuksessa uskottiin, että nautintoaineiden käyttö heikentäisi suorituskykyä. Tästä johdettiin seuraava päätelmä: koska urheilu edellytti raittiutta, se suojeli ihmisiä sen vaaroilta. Vasara 2000b, s. 43; Itkonen 1998, s. 208–210.

<sup>923</sup> S.W.U.L:n alainen Voimistelu ja Urheiluseura Valkeakoskelle, VSS 39, 29.9.1932; Voimistelu ja Urheiluseura perustettu Valkeakoskelle, VSS 41, 13.10.1932; Kivelä J. 1991, s. 64–65, 167.

<sup>924</sup> Kivelä J. 1991, s. 112–125, 133 ja 162.



le<sup>925</sup>. Vastakkainasettelu ja kilpailevien urheiluseurojen synty kuvasti yleisesti 1920-luvun Suomea. Tätä aikakautta Hannu Itkonen kuvaa liikuntakulttuurin murrosvaiheeksi. Tällöin käytiin kilpailua järjestöjen kesken ja niiden sisällä.<sup>926</sup> Samankaltaista kahtiajakoa porvarien ja työväenliikkeen urheilutoiminnan kesken on löydettävissä muun muassa Tampereelta, Kyröskoskelta, Voikkaalta ja Nokialta<sup>927</sup>.

Tehdas vastasi aktiivisesti kauppalan urheilutoiminnan järjestämisestä. Se huolehti luistinradan huoltamisesta ja valaisusta.<sup>928</sup> Luistinradan ylläpitäminen kuului tehtaan vapaaehtoiseihin tekoihin. Tehtaan roolista urheilukentän aikaansaamisessa kerrottiin usein Työn Äärestä -lehdessä. Kauppala kritisoitiin rakennustöiden kitsaasta tukemisesta. Lehti totesi, että *"kauppala lienee uhrannut jo joitakin tuhansia urheilukentän perustustöihin, mutta mitäpä pisara valtameressä tuntuu"*<sup>929</sup>. Näin yhtiö toimi yhteisön edun mukaisesti ja auttoi näytävästi kentän teossa. Lopulta yhtiö rakennutti itse täysimittaisen urheilukentän harjoittelualueineen vuonna 1936, mistä se sai kiitosta Yhtyneiden Paperitehtaiden yhtiökokoukselta<sup>930</sup>. Täysin pyyteettömästi yhtiö ei ollut rakennustöissä, sillä urheilupaikkojen hallinnointi toimi erinomaisena tapana lisätä oman urheiluseuran houkuttelevuutta sekä vapaa-ajan hallintaa<sup>931</sup>. Toisaalta urheilutoiminnan lisääntyminen työntekijöiden keskuudessa lisäsi työssä jaksamista. Suomalaisen teollisuuden suhteesta urheiluun kuvastaa Enso-Gutzeitin huoltopäällikön vuonna 1937 pitämä esitelmä, jossa hän painotti urheilun merkitystä niin ruumiillista kuntoa kuin työkykyä edistävänä asiana. Hän totesi, että urheilulla saavutettiin isänmaallista ja yhteiskunnallista mieltä.<sup>932</sup>

Työväestö nosti esille vuoden 1933 kunnallisvaalitaistelun yhteydessä tehtaan johdon toimet urheilun edistämisessä. Työväestön vaalimateriaalin mukaan tehdas nöyryytti työntekijöitä siten, että *"työläiset pakoitetaan potkimaan pallo-otteluja, ystävyysotteluja, porvarien kanssa, noiden, jotka kaikissa tilanteissa yrittävät tuhota työväestön oikeudet."* Tämän lisäksi nuoria painostettiin liittymään porvarillisiin urheiluseuroihin. Työväestön mukaan työntekijöiden tuli toimia työnantajan määräämällä tavalla, ilman mahdollisuutta päättää itse omasta urheilutoiminnastaan.<sup>933</sup>

Porvarillisten urheiluseurojen tukeminen nähtiin merkittävänä panostuksena työntekijöihin 1920- ja 1930-lukujen teollisuudessa. Yhtyneiden Paperitehtaiden tapaa käytettiin Kymin Osakeyhtiössä, jossa yhtiö tuki porvarillista urheilutoimintaa rahallisesti ja tiloja antamalla. Tukea ei annettu työväestön ur-

<sup>925</sup> Hentilä 1982, s. 277.

<sup>926</sup> Itkonen 1998, s. 205–206.

<sup>927</sup> Ahvenisto 2008, s. 363.

<sup>928</sup> Valkeakosken luistinrata, VSS 3, 17.1.1929.

<sup>929</sup> Valkeakosken urheilu viime kesänä, TÄ 3, 1934, s. 15–16.

<sup>930</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneiden Paperitehtaiden kevytyhtiökokouksen pöytäkirja 2.4.1937.

<sup>931</sup> Luistinrataa saivat käyttää ilmaiseksi koulut ja urheiluseura Haka. UPM, YP, C6, Valkeakosken huoltotarkastajan selostus ajalta 1.1.–31.3.1937.

<sup>932</sup> UPM, YP, C6, Pekka Salmisen selostus huoltopäälliköitten kokouksesta Helsingissä 21.5.1937.

<sup>933</sup> VTY, KOJ 7B:1 Valkeakoskelainen työläinen.

heiluseuroille ennen jatkosodan loppumista. Sodan jälkeen tilanne muuttui myös Kymmin Osakeyhtiössä ja rahaa alettiin jakaa TUL:n alaisille seuroille.<sup>934</sup>

Sodan jälkeen yhtiön johdossa nähtiin tarpeelliseksi tukea tehdaspaikkakuntien Työväen Urheiluliittoon kuuluvia seuroja. Vuoden 1944 lopussa todettiin, ettei Valkeakoskella ollut yhteistyötä TUL:n seuran kanssa. Tästä huolimatta kokouksessa saatiin aikaiseksi periaatepäätös, minkä nojalla TUL:n seuroille ja niiden urheilijoille annettiin mahdollisuus käyttää yhtiön urheilutiloja yleisen vuorojen aikana.<sup>935</sup> Vuonna 1946 rahallista tukea annettiin jo TUL:n liittojuhlien kustannusten peittämiseksi<sup>936</sup>. Vanhat rakenteet haluttiin säilyttää, joten muutokset tehtiin lähinnä julkiseen kuvaan, jolloin rahalahjoitukset vastakkaisen puolen urheiluseuroille nähtiin välttämättömänä pahana. TUL:n paikallisseuroille jaettiin tukea elokuvateattereiden voittovaroista<sup>937</sup>. Yhtiön urheilulautakunta otti kantaa TUL:n tukemiseen. Heidän mukaansa jokaisen tehtaan tulisi tehdä asiasta tapauskohtaiset päätökset. Erityinen huomio tuli kiinnittää siihen, ettei rahaa käytetty poliittisen toiminnan tukemiseen.<sup>938</sup> Vaikka yhtiön johto antoi suoran määräyksen suhteiden luomisesta työväestön urheiluseuroihin, asenteet tehtaiden johdossa pysyivät pitkään epäilevinä.

Urheilussa vaikuttivat pitkään 1920- ja 1930-lukujen perinteet. Lapset tiesivät mihin ryhmään kuuluivat. Oman seuran värit näkyivät urheilijoiden ja heidän läheistensä urheilupuvuissa. Koskenpoikien urheiluasussa ei ollut suvaittua mennä Hakan järjestämiin elokuvanäytöksiin.<sup>939</sup> Pertti Klemolan mukaan vielä 1940-luvun lopulla yhtiön palveluksessa ollut ylimestari ja Hakan painipuolen johtaja saattoi sanoa työhön pyrkiville, että *”kyllähän sie niit töitäkin saisit mut kun sie kuulut niihin Koskenpoikihin”*.<sup>940</sup> Tarina ei sovi yhteen yhtiön johdossa ylläpidetyn sovinnollisuuden kanssa.

Osallistuminen urheilukilpailuihin herätti usein ristiriitoja. Vuodelta 1946 olevassa kiertokirjeessä vaadittiin työnjohtajia pitämään silmällä niitä työntekijöitä, jotka merkkäavat tehdyiksi työpäiviksi sellaisia päiviä, jolloin he osallistuivat yksityisiin tai seurojen edustuskilpailuihin. Näiltä päiviltä yhtiö ei maksanut palkkaa yhtiön järjestämiä kilpailuja lukuun ottamatta.<sup>941</sup> Laajan urheilutoiminnan seurauksena väärinkäytökset yleistyivät. V. A. Niinisen mukaan työnjohtajien tuli olla tarkkana urheilijoiden kanssa. Urheilijoille ei saanut antaa vapaata poistumisoikeutta kesken työpäivän. Jos vapaata haluttiin antaa, niin sen tuli koskea koko päivää. Erivapaudet herättivät ristiriitoja muiden työntekijöiden keskuudessa, joiden liikkumista valvottiin työpäivän aikana tarkasti. Samasta syystä työssä vetelehtimistä ei saanut hyväksyä urheilijoilta.<sup>942</sup>

<sup>934</sup> Roiko-Jokela 1997, s. 739.

<sup>935</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaaliasioita käsittelevä kokous 29.12.1944, 2§.

<sup>936</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön hallituksen kokous 26.4.1946, 13§.

<sup>937</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön hallituksen kokous 20.4.1949, 9§-10§, Liitteet 9§-10§; UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön hallituksen kokous 4.5.1950, 5§-6§, Liitteet 1-2

<sup>938</sup> UPM, YP, A6, ULK, Urheilulautakunnan kokous 11.7.1948, 2§-4§.

<sup>939</sup> Saarela 1996, s. 84.

<sup>940</sup> Klemola 1970, s. 95.

<sup>941</sup> UPM, YP, C6, Sosiaaliasiat, omat kiertokirjeet, Työnjohtajille ja ilmoitustauluille Valkeakoski 11.7.1946.

<sup>942</sup> Niininen 1948, s. 187-188.

Sodan päätyttyä työntekijät tahtoivat päästä mukaan päättämään yhtiön urheilutoiminnasta. Esimerkiksi Jylhävaaran tuotantokomiteassa asiaa käsiteltiin vuonna 1947. Työntekijät olivat tyytymättömiä yhtiön suhtautumisesta eri urheiluliittoihin kuuluviin seuroihin sekä seuroille jaettuihin tukiin. Yhtiön johdosta tyrmäsi ehdotuksen perinteisiin vetoamalla.<sup>943</sup> Päätöstä perusteltiin sosiaalokokousten päätöksellä, minkä mukaan urheilutoimikuntien kokoonpanosta päättivät aina työnantajat. Yhtiön mukaan edustajat urheilutoimikuntiin oli valittu osastoilta ensisijaisesti urheilumiehinä, eikä SAK:n tai urheiluseurojen edustajina.<sup>944</sup> Käyty keskustelu kuvastaa urheilun tärkeyttä työntekijöiden keskuudessa. Urheilutoimikunnat päättivät yhtiön urheilutilojen käytöstä sekä yhtiön toimintaan suuntaamista rahavaroista.

1940-luvun lopun hajanaisen ajanjakson jälkeen yhtiö jatkoi Rudolf Waldenin perinnön vaalimista urheilutoiminnassa. Yhtiö suhtautui Valkeakosken Koskenpoikien TUL:n liittojuhlien avustuspyyntöön kielteisesti vuonna 1958. Se aiheutti suuttumusta vasemmistolaisissa piireissä ja erityisesti Hämeen Kansa kirjoitti asiasta usean artikkelin verran. Lehti totesi Koskenpojille maksetun 20 000 markan vuosittaisen avustuksen olevan symbolinen apu yli tuhannen jäsenen seuralle. Liittojuhlia varten seura sai lahjoituksia useilta yrityksiltä ja kaupungilta.<sup>945</sup> Tehtaan kielteisen suhtautumisen selvittää lehtileikkeiden joukkoon laitettu yhtiön tiedote virkailijoille. Siinä todettiin, että *”ei liene suurteollisuuden velvoollisuus tukea urheilun hajotustyötä, jonka näkyimpänä ilmiönä olivat TUL:n liittojuhla ja sen yhteyteen lavastettu liittokokous, joka julisti kaikki muut urheilujärjestöt vihollisikseen.”*<sup>946</sup>

Yhtiön johdossa tuettiin huippu-urheilua runsaasti. Toivo Nordbergin mukaan yhtiön linjan määrittäjä Juuso Waldenin oma kiinnostus. Waldenia voi pitää innokkaana penkkiurheilija. Tämä näkyi suoraan Valkeakosken Hakan jalkapallojoukkueen kassassa. Panostukset huippu-urheiluun tarkoittivat massatapahtumien ja kuntourheilun merkityksen vähenemistä 1940-luvun lopulta lähtien.<sup>947</sup> Samaan tapaan toimittiin Rosenlew-yhtiössä, jossa jalkapallo ja jääkiekko nauttivat yhtiön johdon varauksetonta tukea<sup>948</sup>. Menestyneet työntekijät vahvistivat Juuso Waldenin rakentamaa kuvaa urheilumyönteisestä tehdasyhteisöstä. Urheilua käytettiin imagon kohentamiseen. Samalla luotiin työntekijöiden keskuuteen yhteenkuuluvuutta. Kansallisista ja kansainvälisistä mestareista tehtiin palvottuja sankareita yhtiön sisäisessä tiedotustoiminnassa.

Olympiatason urheilijoille maksettiin harjoitusleirien ja kisojen ajalta palkkaa normaaliin tapaan. Jos urheilujärjestö maksoi päivärahaa, tällöin tehtiin palkasta samansuuruinen vähennys.<sup>949</sup> Esimerkiksi vuoden 1960 talviolympialaisissa olleet urheilijat saivat kuukauden loman. Täysimääräisen palkan saivat

<sup>943</sup> UPM, YP, C5, TK, Jylhävaaran tuotantokomitean kokous 23.9.1947, 8§.

<sup>944</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaalasioita käsittelevä kokous 11.-12.9.1947, 2§.

<sup>945</sup> UPM, YP, D3, TUL:n liittojuhlien avustus, Hämeen Kansa 17.7.1959; UPM, YP, D3, Urheilujuttua Valkeakoskelta 7.7.1959.

<sup>946</sup> UPM, YP, D3, Tavanmukaista Santalan sisunpurkausta.

<sup>947</sup> Nordberg 1998, s. 384–385.

<sup>948</sup> Rosenlew-yhtiö tuki taloudellisesti joukkueita ja hankki niihin valmentajia ulkomailta asti. Koivuniemi 2011, s. 528–537.

<sup>949</sup> UPM, YP, A6, Johtokunta, 26.8.1955, 6§; UPM, YP, A6, Johtokunta, 5.12.1959, 13§.

perheelliset urheilijat. Perheettömät saivat puolet palkastaan.<sup>950</sup> Tämän lisäksi Suomen Olympiakomiteaa tuettiin. Esimerkiksi vuonna 1956 tukea jaettiin yhteensä 500 000 markkaa<sup>951</sup>.

Yhtiö rakensi urheilupaikkoja tehtaidensa ympärille. Yleisurheilu- ja jalkapallokenttien lisäksi 1950- ja 1960-luvuilla valikoimaan tulivat uudet lajit. Valkeakoskelle rakennettiin vuonna 1961 yhtiön keilailuhalli ja voimailuhuoneet.<sup>952</sup> Uusien lajien tuleminen tiesi mahdollisuuksien laajenemista, mutta Juuso Waldenin suosiossa pysyivät samat vanhat lajit.

Sodan jälkeen yhtiön linjassa oli tapahtunut merkittävä käänne, joka takasi tuen myös vasemmistolaisille urheiluseuroille, vaikka yhtiön jakamissa avustuksissa näkyi edelleen porvarillisten seurojen ensisijaisuus. Esimerkiksi yhtiön tuki vuoden 1954 TUL:n liittojuhlille jäi 100 000 markkaan, kun samaan aikaan SVUL:n tuki kohosi 955 000 markkaan<sup>953</sup>. TUL jäi ilman yhtiön tukea seuraavina vuosina, kun samaan aikaan SVUL:n tuki pysyi 900 000 markassa.<sup>954</sup> Valtakunnallisen pääjärjestön tukemisen lopettamisen taustalla vaikutti yleisen ilmapiirin kiristymisen. TUL:n urheiluseurojen ulkopuolella olleet urheilijat joutuivat vasemmiston ajojahdin kohteeksi.<sup>955</sup> TUL:n paikalliset seurat saivat vaatimatonta tukea. Esimerkiksi rahanarvonuudistuksen jälkeen vuonna 1963 Valkeakosken Haka sai toimintaansa tukea 12 500 ja Koskenpojat 500 markkaa.<sup>956</sup>

Valkeakoskella järjestetystä urheilutoiminnasta ja sen laajuudesta kertoi selvitys vuodelta 1966. Yhtyneet Paperitehtaat vastasi viidestä jalkapallokentästä. Kesällä 1966 niillä pelattiin yhteensä 138 virallista, 15 osastojen välistä ja 46 nappulaliigan jalkapallo-ottelua. Piirikunnallisia tai jäsenkilpailuja yleisurheilussa järjestettiin 31 ja yksi kansallinen yleisurheilukilpailu. Jalkapallo- ja yleisurheiluharjoituksia kentillä pidettiin viikoittain 138 tuntia. Tennistä pelattiin ulkokentällä 487 tuntia ja sisällä 28 tuntia viikossa. Uimakoulua järjestettiin 33 päivän ajan ja uimakilpailuja pidettiin 15. Urheiluhalleissa urheiltiin 82 tuntia. Tämän lisäksi sisä- ja ulkoampumarata, hiihtomäki ja kerhohuoneisto olivat vilkkaassa käytössä.<sup>957</sup>

Yhtiö käytti tutkimusajanjakson aikana merkittävästi rahaa urheilutoimintaan ja urheilupaikkojen rakentamiseen. Toivo Norbergin mukaan on mahdollista tietää, kuinka suurat panostukset ovat olleet rahallisesti, sillä kulut kirjattiin usein nimettömille tileille. Yhtyneiden Paperitehtaiden toimenpiteitä voidaan pitää ainutlaatuisina suomalaisessa teollisuudessa.<sup>958</sup> Pelkästään Valkeakosken Hakan miesten edustusjoukkue voitti 1950- ja 1960-luvuilla kolme Suomen mestaruutta sekä viisi cup-voittoa. Yhtiön urheilijat toivat samaan aikaan

<sup>950</sup> UPM, YP, A6, Johtokunta, 29.2.1960, 10§.

<sup>951</sup> UPM, YP, A6, Johtokunta, 14.5.1956, 9§.

<sup>952</sup> Valkeakosken uusi keilailuhalli ja voimailuhuoneet esittäytyvät, TÄ, 4, 1961, s. 32–34.

<sup>953</sup> UPM, YP, A6, Johtokunta 8.4.1954, 6§; YP, A6, Johtokunta 3.6.1954, 8§ ja 23§.

<sup>954</sup> UPM, YP, A6, Johtokunta 14.5.1956, 9§.

<sup>955</sup> UPM, YP, C6, TK, Kertomus Valkeakosken sosiaalisista asioista ajalta 1.1.–31.12.1955, I.

<sup>956</sup> UPM, YP, E7, Avustukset ja lahjoitukset, Hyväksytyt vuosiavustukset, Valkeakoski 19.8.1963.

<sup>957</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, Sosiaaliset laitokset, Kilpailu- ja harjoitustilaisuuksia yhtiön omistamissa urheilulaitoksissa on aikana 1.1.–31.10.1966 pidetty seuraavasti.

<sup>958</sup> Nordberg 1998, s. 386.

olympialaisista kuusi kultamitalia sekä viisi hopea- ja pronssimitalia. Yhtiön virkailijat miehittivät porvarillisten urheiluseurojen johtotehtävät. Näin varmistettiin yhtiön tukien käyttö oikeisiin kohteisiin. Valkeakosken Haka pysyi koko ajan Juuso Waldenin henkilökohtaisessa suojeluksessa ja tiukassa isällisessä otteessa.<sup>959</sup>



KUVA 15 Jalkapallosta tuli Juuso Waldenin lempilapsi. Lähde: UPM, VA, UR5, C1265.

## 7.5 Tehdasurheilu

Tehtaan sisäiseen urheilutoimintaan panostaminen hyödynsi niin työntekijöitä kuin työnantajia. Ab Walkiakoski rytmitti urheilun vuodenaikojen mukaan. Vuodesta 1927 lähtien vietettiin tehdaspalokunnan nimissä hiihtokilpailuja talvella ja kolmiottelua syksyllä. Kolmiottelu piti sisällään 100 metrin juoksun, kuulantyyntönnön ja korkeushypyn. Pitkänmatkan juoksijoille järjestettiin kauppalan läpijuoksu ja yhteishengen kohottamiseksi tehtaan osastojen välinen köydenveto.<sup>960</sup> Tehdas otti järjestääkseen osastojen välisiä kilpailuja 1920-luvun lopulla samaan tapaan kuin Jyry, joka järjesti ammattiosastojen välisiä kilpailuita läpi 1920-luvun<sup>961</sup>. Näin tehdas valtasi työväestön vapaa-ajan rajoja.

Kilpailujen merkitystä korostettiin yhtiön sisäisissä raporteissa. Esimerkiksi vuoden 1929 hiihtokilpailua kuvattiin, että *"kukaan matkalle lähteneistä hiih-*

<sup>959</sup> Nordberg 1998, s. 391–394.

<sup>960</sup> Vuorinen 1995, s. 340; Kauppalan halkijuoksu, VSS 20, 18.5.1933.

<sup>961</sup> Kivelä J. 1991, s. 73.

täjistä ei keskeyttänyt, kukaan ei loukkaantunut, suksia ei katkennut, sauvoja met<sup>962</sup>.” Osallistujien tuli selvittää viiden kilometrin matkasta ja omalla ajallaan taistella muita osastoja vastaan. Urheilun tuomaa yhtenäisyyden tunnetta vahvistettiin tarkoituksellisesti. Hiihtokilpailujen jälkeen siirryttiin yhtiön iltamiin. Palkintojen jakamisen lisäksi ohjelmaan kuului lausuntaa, näytelmiä ja tanssia.<sup>963</sup> Vuonna 1930 hiihtokilpailuihin osallistui 271 miestä<sup>964</sup>. Osastojen välisten hiihtojen lisäksi tehdään työntekijöiden pojille järjestettiin omat kilpailut<sup>965</sup>. Työväenlehti kertoi järjestetyistä hiihtokilpailuista erilaiseen sävyyn kuin tehdas. Sen mukaan kyseessä olivat ”kontrahtiolympialaiset”, joissa vanhat miehet pakotettiin osallistumaan erottamisen uhalla<sup>966</sup>. Pakottaminen murentaa kuvan vapaaehtoisesta kuntoilusta. Toisaalta ammattiyhdistysliikkeen toimesta kaikenlainen työn ulkopuolinen toiminta tuomittiin. Tehdas murtautui tarkoituksenmukaisesti työväestön alueelle, mihin hiihto Valkeakoskella perinteisesti kuului<sup>967</sup>.

Yhtiö ei välittänyt kritiikistä, vaan laajensi hiihtotoimintaansa. Vuonna 1931 hiihtokilpailuihin hyväksyttiin myös naiset, jolloin osallistujamäärä kasvoi 485:een<sup>968</sup>. Tytär-yhtiö Paperituote otettiin mukaan kilpailuihin vuonna 1934, minkä jälkeen osanottajamäärät nousivat merkittävästi<sup>969</sup>. Ab Walkiakoski sai aikaan vuosittaisen massatapahtuman. Samankaltaisia tapahtumia järjestettiin muilla Yhtyneiden Paperitehtaiden tehtailla samoin kuin Serlachiuksen, Ahlströmin sekä Enso-Gutzeitin ja Tornatorin tehtailla<sup>970</sup>.

Antero Heikkisen mukaan Ab Walkiakosken suurta innostusta hiihtourheilua kohtaan voidaan pitää Rudolf Waldenin aikaansaamana. Hiihtourheilu lisäsi miesten maanpuolustuksellisia taitoja.<sup>971</sup> Samaan aikaan hiihto nousi merkittävään asemaan suojeluskuntaurheilussa<sup>972</sup>. Yhtiö alkoi Waldenin käskystä järjestää laajaa ammuntaurheilua. Hiihtourheilun puolella alettiin kiinnittää enemmän huomioita kilpaurheilun merkitykseen. Vuodesta 1938 lähtien osastot kävivät omia hiihtokilpailujaan, joiden pohjalta valittiin parhaat tehdään mestaruuskilpailuihin. Hiihtokilpailuja järjestettiin kymmenittäin, ja pelkästään tammikuussa 1938 järjestettiin 15 kilpailua. Osa hiihtokilpailuista sisälsi am-

<sup>962</sup> UPM, ABW, E, hiihtokilpailu 17.2.1929.

<sup>963</sup> 5 km:n murtomaahiihtokilpailut, VSS 7, 14.2.1929.

<sup>964</sup> UPM, ABW, D3, hiihtokilpailu 9.3.1930; Ab. Valkiakosken tehdään osastojen väliseen hiihtoon osallistui 271 miestä, VSS 11, 13.3.1930.

<sup>965</sup> Talven suurhiihdot Valkeakoskella, VSS 9, 27.2.1930.

<sup>966</sup> VTY, Työväenlehti 13.3.1930.

<sup>967</sup> Jyryn hiihtotoiminnan merkityksestä. Kivelä J. 1991, s. 73–75.

<sup>968</sup> Viime sunnuntaina osallistui Valkeakoskella hiihtoihin 485 hiihtäjää, VSS 10, 5.2.1931.

<sup>969</sup> Osallistujia vuonna 1936 yhteensä 763, vuonna 1937 yhteensä 794, vuonna 1938 yhteensä 826 ja vuonna 1939 yhteensä 686. Talven paras urheilutapahtuma, VSS 6, 6.2.1936; Valkeakoskella hiihdettiin viime sunnuntaina, VSS 7, 18.2.1937; Valkeakosken hiihtomestareita, VSS 6, 10.2.1938; Korjauspaja, I. Tolvanen, M. Malin ja Elma Lehtelä Valkeakosken hiihtomestareita, VSS 7, 16.2.1939.

<sup>970</sup> Esim. Heikkinen 1981, s. 58–65.

<sup>971</sup> Heikkinen 1981, s. 65.

<sup>972</sup> Esim. Vasara 2000a, s. 16–18.

muntaa.<sup>973</sup> Kun aiemmin kilpailuilla liikutettiin mahdollisimman suurta joukkoa, uudessa tilanteessa kiinnitettiin enemmän huomiota menestykseen.

Valkeakoskella pelattiin osastojen välistä jalkapallosarjaa, jonka esittelyyn paikallislehti valjastettiin<sup>974</sup>. Tehdas panosti jalkapalloon ja ensimmäisen onnistuneen kauden jälkeen päätettiin alkaa jakaa Valkeakosken Pytty -nimistä palkintoa<sup>975</sup>. Kauaskantoinen jalkapallotoiminnan kehittäminen tehtaan tärkeimpänä urheilumuotona lähti liikkeelle Juuso Waldenin kokemuksista. Hän sai opiskeluaikoinaan kokea Englannissa jalkapallon merkityksen sikäläisille tehdasyhteisöille. Hän alkoi vauhdittaa toiminnan kehittämistä Valkeakoskella konttoripäällikön tehtävässä ollessaan.<sup>976</sup> Jalkapalloa pelattiin Valkeakoskella työväestön kesken 1920-luvulla, joten Juuso Walden ei joutunut aloittamaan jalkapallotoimintaa tyhjästä. Juhani Kivelän mukaan jalkapallo oli tehdasyhteisöille ominainen laji 1930-luvun Suomessa, vaikka se sai kilpailla suosioista suojeluskunnan pesäpallon kanssa. Valkeakoskella pesäpallo ei vakiinnuttanut asemaansa.<sup>977</sup> Kiinnostus kohdistui yhtiön jalkapallosarjaan. Sen voittajat saivat nimensä tehtaan ”*kultaiseen kirjaan*”. Samalla kirjaan sai nimensä osaston johtaja, vaikka hän koskaan peleihin osallistunutkaan<sup>978</sup>. Tehtaan eri osastot laitettiin kilpailemaan keskenään, saman kilpailun toivottiin näkyvän niin ikään työssä. Osastosta yritettiin muodostaa työntekijöiden omaa yhteisöä, jonka jäsenyys nähtäisiin kunniana ja sen puolesta oltiin valmiita taistelemaan. Samaa periaatetta hyödynnettiin armeijan yksikköjen sisällä luomalla alokkaisiin yksikköhenkeä.

Urheilulla tavoiteltiin yhteisöllisyyttä. Työn Äärestä -lehden mukaan ”*oli tullin ja svullin miehiä, eikä luokkarajoista tiedetty mitään. Kaikki yrittivät saman päämäärän puolesta. Oma osasto voittoon, maksoi mitä maksoi*”<sup>979</sup>.” Lehden sivuilla yritettiin kasvattaa osastojen välistä taistelutahtoa. Ihanteena nähtiin yhteisö, jossa taisteltiin oman osaston puolesta ilman luokkarajoja. Urheilutoiminta kuvasi aikakaudelle ominaista suhtautumista ruumiilliseen hyvinvointiin. Tehtaan johto kannusti työntekijöitä kilpailemaan toisia osastoja vastaan yksilöinä, mutta samalla yritettiin kasvattaa työyhteisöjen yhteisöllisyyttä. Hannu Itkonen kuvaa ilmiötä suomalaisen liikuntakulttuurin suhteena kontrolliin. Ensinnä ihmisiä on yritetty sosiaalista moderniin yksilöllisyyteen. Yksilö kasvatettiin omakohtaiseen normityöhön, tottelevuuteen ja harkintaan. Toiseksi kontrollin ilmentymäksi muodostui sosiaalisen todellisuuden muokkaaminen. Näitä säätelivät ylhäältä annetut normistot ja toimintakäytännöt. Ne puolestaan velvoittivat yksilön yhteisölliseen toimeliaisuuteen, kuriin ja toverihengen ylläpitoon.<sup>980</sup>

<sup>973</sup> Valkeakosken kuluneen talven hiihdoista, TÄ 1, 1938, s. 31–32.

<sup>974</sup> Esim. Jalkapallokärpänen kummittelee kovasti uudella urheilukentällä, VSS 29, 20.7.1933; Jalkapallo-ottelu, VSS 30, 27.7.1933; Jalkapallo-ottelu, VSS 31, 3.8.1933; Jalkapallo-ottelut Valkeakosken sarjassa, VSS 30, 27.7.1933.

<sup>975</sup> UPM, ABW, A2a, Osakeyhtiö Walkiakosken hallituksen kokous 27.11.1933.

<sup>976</sup> Nordberg 1980, s. 391.

<sup>977</sup> Kivelä J. 1991, s. 155–165.

<sup>978</sup> Y.P Walkiakosken osastojen väliset jalkapallokilpailut, TÄ 2, 1936, s. 103–104.

<sup>979</sup> Valkeakosken urheilu viime kesänä, TÄ 3, 1934, s. 15–16.

<sup>980</sup> Itkonen 1998, s. 204–205.

Valkeakoskella urheilutoimintaa ohjasivat 1930-luvulla ylhäältä annetut säännöt. Toisaalta sitä määrittä vahva kuri, mikä ilmeni pakottamisella kilpailuihin ja urheiluseuran vaihtoon. Työntekijöistä yritettiin tehdä elämänarvoiltaan terveempiä sekä fyysiseltä että henkisesti kunnoltaan vahvempia. Hyvän kunnan omaavat työntekijät olivat tuottavampia eivätkä sairastelleet niin usein. Kilpailuilla kyettiin löytämään niin ikään yhteisön sankarit. Seppo Knuutilan mukaan sankaruus on urheilumytologian keskeinen alue, sillä voitto tuottaa aina häviön sekä häpeän<sup>981</sup>. Voittoa tavoitteleva yksilö sai itsestään irti sellaisia voimia, joita hän ei aiemmin ollut käyttänyt hyväkseen.

Valkeakoskelta löytyy samoja arvoja urheilutoiminnan taustalta, joita Inkeri Ahvenisto on löytänyt Verlan paperitehdasta koskevassa tutkimuksessaan. Verlassa työpaikkaurheilu alkoi 1930-luvulla terveellisen elintavan ja työkuoron ylläpitämisen periaatteiden pohjalta. Taustalla vaikuttivat ajatukset maanpuolustuskunnan ylläpitämisestä, vasemmiston urheilutoiminnan vähättelystä ja tehtaan sekä yhtiön yhtenäisyyden luomisesta. Verla osallistui Kymin Osakeyhtiön kilpailuihin omalla joukkueellaan vuodesta 1937 alkaen. Muiden tehdaspaikkakuntien tapaan Verlalla järjestettiin massatapahtumia kuten hiihtokilpailuja.<sup>982</sup>

Yhtyneiden Paperitehtaiden hiihtomestaruuskilpailuja jatkettiin sodan keskeytyksen jälkeen säännöllisesti vuodesta 1944 lähtien. Valkeakoskelta kuuluisuuteen nousi Veikko Hakulinen Oslon olympiavoitollaan 1952. Hän edusti tätä ennen tehdastaan voitokkaasti niin tehtaiden välisessä maastajuoksukilpailussa Englannissa kuin hiihdossa, jossa hän voitti kolme kertaa Yhtyneiden Paperitehtaiden mestaruuden sekä Norjassa käydyn tehtaiden välisen kilpailun.<sup>983</sup> Tämän jälkeen Hakulisen menestystä seurattiin tarkasti henkilöstölehden sivuilla. Vuoden 1956 Cortinan olympialaisista raportoitiin henkilöstölehdessä ylypeänä, sillä Hakulinen saavutti niissä kolme mitalia.<sup>984</sup> Yhtiön urheilutoiminnassa syntyneitä sankareita hyödynnettiin urheilupropagandassa. Luomalla myyttiä yhtiön omista työntekijöistä maailmanluokan menestyjinä saatiin samalla nostettua oma urheilutoiminta suureen arvoon.

Yhtiön ja paikallisen urheiluseuran tiiviistä yhteistyöstä kertoo muun muassa se, että Valkeakosken Hakan pelaajat kuuluivat Yhtyneiden Paperitehtaiden henkilökuntaan. Henkilöstölehti raportoi tarkkaan saavutetusta menestyksestä<sup>985</sup> ja Juuso Walden koki tärkeänä kertoa henkilökunnalle suunnatuissa vuosikertomuksissa vuoden aikana saavutetusta urheilu- ja jalkapallomenestyksestä. Vuoden 1960 tuplamestaruus sai yhtiön palkitsemaan Hakan pelaajat kahdeksan päivän virkistysmatkalla Italiaan<sup>986</sup>. Juuso Walden tunsu Englannissa tehdasyhteisöjen perustamien jalkapalloseurojen saaman laajan kannattajapohjan. Hän halusi kehittää 1950- ja 1960-luvuilla Valkeakoskelle samankaltaista

<sup>981</sup> Knuutila 1993, s. 9.

<sup>982</sup> Ahvenisto 2008, s. 366–367.

<sup>983</sup> ”Yhtyneet kultamitalit” OY:n talvivilitystä vuodelta 1952, TÄ, 1, 1952, s. 50–52.

<sup>984</sup> Hiihtomaineemme Cortinassa oli Veikko Hakulisen varassa, TÄ, 1, 1956, s. 40–41.

<sup>985</sup> Yhtyneiden miehet voittivat Suomen cupin, TÄ, 4, 1955, s. 50–52.

<sup>986</sup> Hakan suuri vuosi, TÄ, 4, 1960, s. 35–36.



hurmosta joukkuetta kohtaan. Kun työntekijät suhtautuisivat Hakaan fanaattisesti, heidän kiitollisuutensa kohdistuisi samalla yhtiötä kohtaan.



KUVA 16 Kilpailut toimitusjohtajan suojeleuksessa. Juuso Walden palkitsee Pirkko Harmonin 100 metrin juoksun jälkeen vuonna 1953. Lähde: UPM, VA, UR22, C1094.

Yhtiön johdossa vaalittiin kilpailua tehdaspaikkakuntien kesken. Näin luotiin yhteishenkeä tehtaiden ja niiden osastojen sisälle. Jokainen työntekijä haluttiin liittää osaksi omaa työpaikkaansa, osastoansa, tehdastansa ja ennen kaikkea osaksi Yhtyneitä Paperitehtaita. Kilpailua Yhtyneiden Paperitehtaiden mestaruuksista käytiin yleisurheilussa, hiihdossa, ammunnessa ja jalkapallossa. Työn Äärestä esitteli mestaruuskilpailujen tuloksia ja niissä jaettuja palkintoja. Parhaat saivat mitalit, joihin kuvattiin yhtiötä symboloiva kuusi ja päälle kuva lajista.<sup>987</sup> Vain ammunnan voittaja sai kultamitalin, muut voittajat saivat tyytyä hopeisiin mitaleihin<sup>988</sup>. Ammunnan kultainen mitali kuvastaa Rudolf Waldenin arvomaailmaa, jossa ammunta nousi urheilulajeista arvokkaimmaksi.

Yhtiön järjestämää suurottelua käytiin vuodesta 1935 lähtien. Toimintaa ohjasi urheilulautakunta, joka päätti säännöistä ja toimintatavoista<sup>989</sup>. Ammunta kuului mestaruuskilpailuihin vuodesta 1924 lähtien. Tehtaiden yhdistymisen myötä Ab Walkiakoski sai yhtiön kustantaman ampumaradan 1930-luvun alus-

<sup>987</sup> TÄ 2, 1935, s. 55.

<sup>988</sup> UPM, YP, C6, Isännöitsijöiden kokouksen pöytäkirja 4.12.1934.

<sup>989</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön Urheilulautakunnan kokous 17.5.1935.

sa<sup>990</sup>. Ampumakilpailut järjestettiin tehtailla keväisin ja syksyisin. Näiden kilpailujen yhteenlasketuilla tuloksilla ratkaistiin mieskohtainen mestaruus ja kultamitalin saaja. Yleisurheilukilpailut järjestettiin vuoro vuosina eri tehtailla. Paikallislehti seurasi sisäisten ammutakilpailujen tuloksia ja tehtaiden menestystä niissä<sup>991</sup>. Yleisurheilussa taisteltiin niin yksilö- kuin viestijuoksumatkoilla, kuulantyyppönnössä, keihään- ja kiekonheitossa sekä korkeus- ja pituushypyssä. Jalkapallossa mestaruus ratkaistiin vuorovuosina eri tehtaiden kentillä. Yleensä monipäiväisenä järjestetty jalkapalloturnaus mahdollisti eri tehtaiden työntekijöiden verkostoitumisen. Usein isäntänä toiminut tehdas järjesti tanssiaiset tehtaisten työntekijöille ja heidän omaisilleen.<sup>992</sup>

Tehtaat kävivät yhteisten kilpailujen lisäksi keskinäisiä kilpailuja painissa ja jalkapallossa. Kahdenkeskiset kilpailut toimivat valmentautumisena yhteisiä kilpailuja varten. Erityisen tärkeiksi kohosivat muita yhtiöitä vastaan käydyt kilpailut. Yhtiö keräsi eri paikkakunnilta parhaat voimat edustamaan Yhtyneitä Paperitehtaita. Esimerkkinä tämääntapaisista kilpailuista olivat vuosittaiset ampumakilpailut Kymmin Osakeyhtiötä vastaan<sup>993</sup>. Ampumakilpailut olivat merkittävä kansallinen tilaisuus, joita seuraamaan kutsuttiin usein puolustusvoimien kenraaleja sekä Rudolf Waldenin hyvä ystävä C. G. E. Mannerheim.



KUVA 17 Ampumakilpailut olivat Rudolf Waldenin silmäterä. Yhtyneiden Paperitehtaisten ja Kymmin Osakeyhtiön välistä ampumakilpailua saapui vuonna 1938 katsomaan muiden ohella C. G. E. Mannerheim. Lähde: UPM, VA, Ur2, C619.

<sup>990</sup> Nordberg 1980, s. 386.

<sup>991</sup> Esim. Kenraali R. Waldenin lahjoittamasta ampumakiertopalkinnosta Yhtyneiden Paperitehtaisten välillä, VSS 44, 30.10.1930; Kilpailu Kenraali R. Waldenin ampumakiertopalkinnosta, VSS 23, 28.5.1930; Ampumakilpailut Kenraali Waldenin maljasta, VSS 20, 18.5.1933.

<sup>992</sup> Esim. UPM, YP, C6, Isännöitsijöiden kokouksen pöytäkirja 4.12.1934; Yhtyneiden jalkapallokisasat, VSS 34, 22.8.1935.

<sup>993</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön urheilulautakunnan kokous 9.5.1937.

Yhtiön mestaruuskilpailut heijastivat omaa aikaansa. Pertti Klemolan mukaan työväen urheiluseuraan kuulunut laitosmies Oskari Santala voitti vuosina 1931–1932 Yhtyneiden Paperitehtaiden mestaruuden hiihdossa. Kun hän voitti kilpailut kolmannen kerran vuonna 1933, muutettiin hänen aikaansa. Syyksi ilmoitettiin, että Santalan aika mitattiin ”Moskovalaisella kellolla”. Palkinto annettiin suojeluskuntaan kuuluneelle urheilijalle. Santala ei saanut kolmen voiton mukanaan tuomaa hopeista juoma-astiaa. Tarinan mukaan asiaan palattiin sodan jälkeen vuonna 1946. Juuso Walden lähetti sosiaalitarkastajan asiaa selvittämään ja Santala sai oman maljansa vääryyden korjaamiseksi.<sup>994</sup>

Sodan jälkeen urheilutoiminnasta tehtiin eheyttävä tekijä työntekijöiden, työnjohtajien ja virkailijoiden välille. Yhtiön mestaruuskilpailujen sääntöjä muutettiin aikakautta vastaavaksi, kun ammunnan tilalle otettiin suunnistus. Perinteisiä työväestön lajeja otettiin mukaan ja erilaisia lisäkilpailuja järjestettiin vuosittain kuten vuonna 1945, jolloin ohjelmaan kuuluivat painimestaruuskilpailut, marssi ja uintikilpailut.<sup>995</sup>

Tehtaiden väliset jalkapallo-ottelut vakiinnuttivat asemansa yleisön keskuudessa. 1950-luvulla turnauksen kuuluivat tutustumiskäynnit eri tehdaspaikkakunnille. Isänmaallinen sävy pysyi edelleen osana urheilua ja turnausten yhteydessä joukkueet ja tuomarit kävivät laskemassa seppeleitä sankarihaudoille. Juuso Walden löytyi aina seuraamasta pelejä, ja hän osallistui palkintojenjakoon.<sup>996</sup> Kilpailumatkoille osallistuneet pääsivät tutustumaan tehdaspaikkakunnan elämään sekä tehtaisiin. Yhtiön johto halusi esitellä jokaisen paikkakunnan parhaita puolia, jolloin matkaajat saivat ideoita omalle tehdaspaikkakunnalleen. Aina vierailut eivät sujuneet urheilun merkeissä, minkä vuoksi urheilulautakunta joutui vaatimaan tehtailta toimenpiteitä, jos niiden urheilijat syyllistyivät häiriöiden aiheuttamiseen matkoilla.<sup>997</sup>

Vuonna 1963 Juuso Walden huomasi jalkapallomestaruuskilpailujen aikana, että tytäртеhtaiden edustusmiehistöstä puuttui kaksi maajoukkueen pelaajaa, jotka edustivat samaan aikaan maajoukkuetta Neuvostoliitossa. Juuso Walden vaati välittömästi selvitystä asiaan urheilulautakunnalta ja Suomen Palloliitolta. Walden ei ollut tyytyväinen siihen, että jalkapallon sarjatauolla pelattiin muita otteluita Yhtyneiden Paperitehtaiden mestaruuskisojen lisäksi. Suomen Palloliitto kertoi pyrkimyksistään välttää päällekkäisyydet ja arvostavansa yhtiön kilpailuja. Palloliitto totesi määräysten ulkomaisiin otteluihin tulleen kansainväliseltä liitolta.<sup>998</sup> Tapahtuneeseen reagointi osoittaa, että yhtiön mestaruuskilpailut merkitsivät äärettömän paljon Juuso Waldenille. Hän halusi, että katsojat näkisivät yhtiön kilpailuissa valtakunnan parasta tehdasjalkapalloa.

Useana vuonna Valkeakosken Hakan edustusjoukkueen valmentaja toimi yhtiön joukkueiden kiertävänä valmentajana. Tästä seurasi, että Hakaa kutsut-

<sup>994</sup> Klemola 1970, s. 55–56.

<sup>995</sup> Esim. UPM, YP, A6, ULK, Urheilulautakunnan kokous 29.12.1944, 3§; UPM, YP, A6, ULK, Urheilulautakunnan kokous 9.2.1952, 7§.

<sup>996</sup> Esim. 15. jalkapallomestaruus, TÄ 2, 1954, s. 46–50.

<sup>997</sup> UPM, YP, A6, ULK, Urheilulautakunnan kokous 20.9.1950, 3§.

<sup>998</sup> UPM, YP, A6, ULK, Urheilulautakunnan kokous 4.10.1963, 1§, sekä kolme liitettä.

tiin Juuso Waldenin joukkueeksi.<sup>999</sup> Walden käytti 1960-luvulla yhtiön varoja kehittääkseen suomalaista jalkapalloa. Esimerkiksi vuonna 1965 Valkeakosken Hakan manageriksi palkattiin englantilainen valmentaja William Moore. Hänen luonaan yhtiön joukkueiden valmentajat kävivät ottamassa oppia harjoitusten pitämisestä.<sup>1000</sup>

Yhtyneet Paperitehtaat ja englantilainen Albert E. Reed & Company Ltd järjestivät perinteisen tehtaiden välisen kilpailun vuorovuosin. Tehtaiden välillä kilpailtiin juoksussa  $\frac{1}{4}$ ,  $\frac{1}{2}$  ja yhden mailin matkalla. Tämän lisäksi kilpailuun kuuluivat maastajuoksu ja jalkapallo. Vuonna 1954 Englantiin matkanneen joukkueen valinnasta nousi riitaa, kun Juuso Walden ei hyväksynyt karsinan tuloksia, vaan vaati tilalle uutta karsintaa. Juuso Walden hylkäsi urheilulautakunnan pöytäkirjan ja teetätti uuden pöytäkirjan puhelinkokouksella.<sup>1001</sup> Juuso Waldenille kuului aina viimeinen sana.

Muita ulkomaisia tehtaita vastaan käytiin ystävyysotteluita aika ajoin. Yhtyneiltä Paperitehtailta lähetettiin jalkapallojoukkue turnaukseen Tanskaan. Siellä pelattiin De Forende Papirfabrikker -yhtymää vastaan vuonna 1959. Otte- luiden ohessa osallistujat tutustuivat ulkomaisten tehtaiden toimintaan.<sup>1002</sup> Eng- lannin Henleyssä järjestettyihin soutukilpailuihin yhtiö yhdisti Valkeakosken ja Jämsänjokilaakson työntekijöiden joukkueen.<sup>1003</sup> Urheilukilpailut ulkomaisia joukkueita vastaan toteutettiin vastavuoroisesti. Englantilaisten saapuessa Suomeen järjestettiin heille urheilutapahtumia yhtiön eri tehtailla, jolloin heille saatiin esiteltyä yhtiötä laajassa mittakaavassa.<sup>1004</sup>

Työn Äärestä uutisoi innostuneesti toiminnan ammunnan elpymisestä vuonna 1953. Edellisenä vuonna perustettiin Valkeakosken ampumaseura, jo- hon liittyi 300 henkeä pääsääntöisesti yhtiön palveluksesta. Yhtiö antoi seuran käyttöön Paperituotteen huoltorakennuksen. Lehti korosti, että *”menestyminen ampumaradalla vaatii lujan fyysisen kunnon, jota täydentävät huolellisuus, tarkkuus, keskittymisen taito ja hermojen ehdoton hallinta. Näitä ominaisuuksia vaaditaan joka- päiväisessä elämässä ja kaikilla työn aloilla”*.<sup>1005</sup> Sosialidemokraattinen Hämeen Kansa tuomitsi ampumaharrastuksen ja yhdisti holtittoman aseenkäytön yhtiön ampumaseuratoimintaan<sup>1006</sup>. Yhtiön tietoinen tavoite oli panostaa nuorten am- muntatoimintaan ja elvyttää ammuntaharrastus yhtiön mestaruuskisojen arvoi- seksi lajiksi<sup>1007</sup>. Juuso Walden kehui nuorten saavutuksia ammunnan saralla vuoden 1960 Yhtyneiden Paperitehtaiden vuosikertomuksessa<sup>1008</sup>.

<sup>999</sup> UPM, YP, C10, Yhtiön urheilulautakunta, säännöt, Lehtileike, Missä oli ”Vekki” Vuo- rineuvoksen joukkue kentällä. Kansan lehti 2.8.1957.

<sup>1000</sup> UPM, YP, A6, ULK, Urheilulautakunnan kokous 12.1.1965, 6§; UPM, YP, A6, ULK, Urheilulautakunnan kokous 18.7.1965, 2§.

<sup>1001</sup> Kumpikin kokous oli merkitty urheilulautakunnan 33. kokoukseksi. 29.3. kokouksen pöytäkirjaa ei laitettu missään vaiheessa esille tehtaalla. UPM, YP, A6, ULK, Urheilulautakunnan kokous 29.3.1954, 2§; UPM, YP, A6, ULK, Urheilulautakunnan kokous 4.4.1954, 1§.

<sup>1002</sup> UPM, YP, A6, ULK, Urheilulautakunnan kokous 27.5.1959, 1§-7§.

<sup>1003</sup> UPM, YP, A6, ULK, Urheilulautakunnan kokous 5.5.1961, 2§.

<sup>1004</sup> UPM, YP, A6, ULK, Urheilulautakunnan kokous 2.2.1960, 2§-3§

<sup>1005</sup> Erään tehdasurheilun uudestisyntyminen, TÄ, 1, 1954, s. 62-63.

<sup>1006</sup> UPM, YP, D3, TT, Ampumaharrastusta Valkeakoskella, Hämeen Kansa 8.5.1954.

<sup>1007</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaalokokous 9.1.1958, 6§.

<sup>1008</sup> Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö v 1960, TÄ, 1, 1961 s. 1-7.

Tehtaiden välisiä suunnistuskilpailuja järjestettiin vuosittain vuodesta 1945 lähtien. Miehet kilpailivat neljässä sarjassa ja naiset yhdessä. Tämän lisäksi naisten ja miesten joukkueille laskettiin yhteisajat.<sup>1009</sup> Suunnistuksesta luovutettiin yhtiön mestaruuskilpailujen lajina vuonna 1964, koska sen suosion syrjäytti ammunta. Yrityksistä huolimatta Yhtyneiden Paperitehtaiden virallisten mestaruuskilpailujen ohjelmaan ei sisällytetty Juuso Waldenin aikakaudella ammuntaa, vaan suunnistuksen poisjäännin jälkeen mestaruudesta taisteltiin enää kolmessa lajissa. Tehtaiden välisiä ammutakilpailuja järjestettiin usein. Paras tehdas palkittiin vuosittain, mutta yhtiön mestaruutta ei voittajille annettu.<sup>1010</sup>

## 7.6 Työn Äärestä ja Valkeakosken Sanomat yhtiön asialla

Työnantajien julkaisemien henkilöstölehtien juuret löytyvät Yhdysvalloista. Ensimmäisenä työnantajana liikkeelle lähti Ohiolainen kassakoneita valmistanut National Cash Register, joka vuodesta 1890 lähtien julkaisi Factory News -lehteä. Yritysten omia lehtiä alkoi ilmestyä nopeasti. Lehdissä yritykset pääsivät kertomaan työntekijöilleen sosiaalitoiminnastaan ja yhtiön vaalimista arvoista. Työn Äärestä -lehteä voidaan pitää edelläkävijöiden joukossa Suomessa. Lehden ensimmäinen numero ilmestyi Valkeakoskella 1931. Muut teollisuusyhtiöt seurasivat Yhtyneiden Paperitehtaiden esimerkkiä ja perustivat omat lehtensä. Esimerkiksi Kymen Osakeyhtiö perusti vuonna 1936 Kymi-Yhtymän henkilöstölehden, minkä perusarvoksi ilmoitettiin yhtenäisyyden korostaminen ja yhteenkuuluvaisuuden herättäminen henkilöstön keskuudessa. Samalla työntekijöille jaettiin tietoa yhtiön muista yksiköistä, sosiaalitoiminnasta ja liiketoiminnasta. Rosenlew perusti Työ ja Toimi -lehden vuonna 1941. Lehti levitti tietoa yhtiön sosiaalisesta toiminnasta ja sen piti lujittaa yhteisöllisyyttä. Vuoteen 1946 mennessä Suomessa ilmestyi jo 50 erilaista henkilöstölehteä.<sup>1011</sup> Henkilöstölehtien julkaisumäärän raju nousu osoittaa yhtiöiden havainneen lehtien tarpeellisuuden arvojen ja ajatusten levittämisessä henkilökunnalle.

Jatkosodan päätyttyä Työn Äärestä kaipasi uusia näkökulmia. Yhtiön johto vaati lehteen vierailijoiden kirjoituksia, jolloin ne antaisivat mahdollisimman puolueettomia kuvauksia tehdasyhteisöistä. Tämän lisäksi esitettiin, että päätoimittaja pitäisi toimituskuntien kokouksia eri tehdaspaikkakunnilla.<sup>1012</sup> Lehteä vaadittiin levittämään ammattitietoutta<sup>1013</sup>. Juuso Waldenin mukaan lehden tuli kertoa toispaikkakuntalaisille yhtiön työntekijöille, mitä muilla paikkakun-

<sup>1009</sup> Esim. Aitajuoksijasta suunnistusmestari, TÄ, 5, 1957, s. 53–55; Tytärtehtaille suunnistusvoitto, TÄ, 4, 1958, s. 50–52.

<sup>1010</sup> Uudistuksia yhtiömme urheiluojelmaan, TÄ, 2, 1964, s. 44; UPM, YP, A6, ULK, Urheilulautakunnan kokous 9.3.1968, 4§.

<sup>1011</sup> Ahvenisto 2008, s. 419–423; Koivuniemi 2011, s. 537.

<sup>1012</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaaliasioita käsittelevä kokous 29.12.1944, 15§.

<sup>1013</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaaliasioita käsittelevä kokous 26–27.10.1945, 2§.

nilla tehdään, ajatellaan ja suunnitellaan. Lehteä jaettiin kaikille työntekijöille ja yhtiön osakkaille.<sup>1014</sup>

Henkilöstölehden sivuilla jaettiin yhtiön johdon vaalimia arvoja. Usein lehtiin poimittiin eri aikakausilta ja kirjoittajilta syntyneitä tekstejä. Niiden sanoman voi katsoa olleen samankaltainen. Artikkeleissa vaalittiin isänmaallisuuden, kristinuskon, perheen ja ahkeruuden merkitystä. Esimerkiksi lehti lainasi usein Yrjö Sakari Yrjö-Koskista: *”Jos lakkaisi rakastamasta isänmaata, tulisi elämästämme pelkkä surkeus, ilman väriä ja ydintä, ja rakkautemmekin sammuisi. Isänmaan rakkautemme on osa uskonnostamme, sillä se on samaa kuin lähimmäisen-rakkaus”* sekä Johann Wolfgang von Goethea: *”Kunnon kansalainen, joka tekee rehellisesti ja ahkerasti työtä, löytää kaikkialta niin paljon vapautta kuin hän tarvitsee.”*<sup>1015</sup>

Henkilöstölehden avulla opetettiin työntekijöille elämän perustaitoja. Lehdessä kerrottiin esimerkiksi hygieniasta. Työntekijöiden toivottiin pesevän itsensä säännöllisesti, koska tällöin varmistettiin työkyvyn säilyminen ja edustavuus.<sup>1016</sup> Toisessa artikkelissa annettiin neuvoja hampaiden harjaamiseen ja suuhygienian hoitamiseen<sup>1017</sup>. Työntekijöitä valistettiin myös kanssakäymisen eli suhdetoiminnan merkityksestä. Heitä muistutettiin, kuinka tärkeää suhdetoiminta esimiehen, perheen tai tuttavien kesken saattoi olla. Työntekijöitä motivoitiin jokamiehen suhdetoimintaan. Lehden mukaan työntekijät pääsivät usein keskustelemaan työpaikastaan tehtaiden ulkopuolisten tahojen kanssa. Tällöin tuli kertoa totuudenmukaisesti työpaikastaan eikä vain huonoja puolia. Lisäksi työntekijöitä pyydettiin kertomaan Yhtyneiden Paperitehtaiden tuotteista lähipiirilleen ja tuttavilleen, kuten *”kuinka hyöää joulukinkusta tulee kun sen paistaa Alumit-paperiin käärittynä tai kuinka monenlaisiin tarkoituksiin Evo-Stik-liima sopii”*. Tämän lisäksi vieraille piti kertoa erinomaisesta sosiaalisesta toiminnasta, jonka yhtiö järjesti.<sup>1018</sup>

1960-luvun puolivälissä ympäristökysymykset nousivat pinnalle. Työn Äärestä kertoi jätevesikysymyksestä saastuttajan näkökulmasta vuoden 1965 lopulla. Lehden mukaan saastuneet vedet olivat se hinta, joka korkeasta elintasosta täytyi maksaa. Ongelma ei lehden mukaan ollut teknisesti eikä taloudellisesti ratkaistavissa. Toisaalta vesistöt olivat luonnostaan jätevesien vastaanottajia, joten kaikkia vesiä ei kannattanut eikä tarvinnut puhdistaa. Artikkelissa todettiin, että puhdistusjärjestelmiä ei ollut järkevää rakentaa vanhoihin laitoksiin. Kirjoittaja toivoi yhteiskunnan panostusta ongelmaan.<sup>1019</sup> Ympäristöasiat nousivat työntekijöiden tietoisuuteen, joten yhtiön piti vastata nopeasti heränneisiin kysymyksiin<sup>1020</sup>.

<sup>1014</sup> Walden 1971, s. 160.

<sup>1015</sup> TÄ, 4, 1954, s. 15.

<sup>1016</sup> Puhtaus on puoli leipää, vaivaisellakin varana, TÄ 3, 1958, s. 49–50.

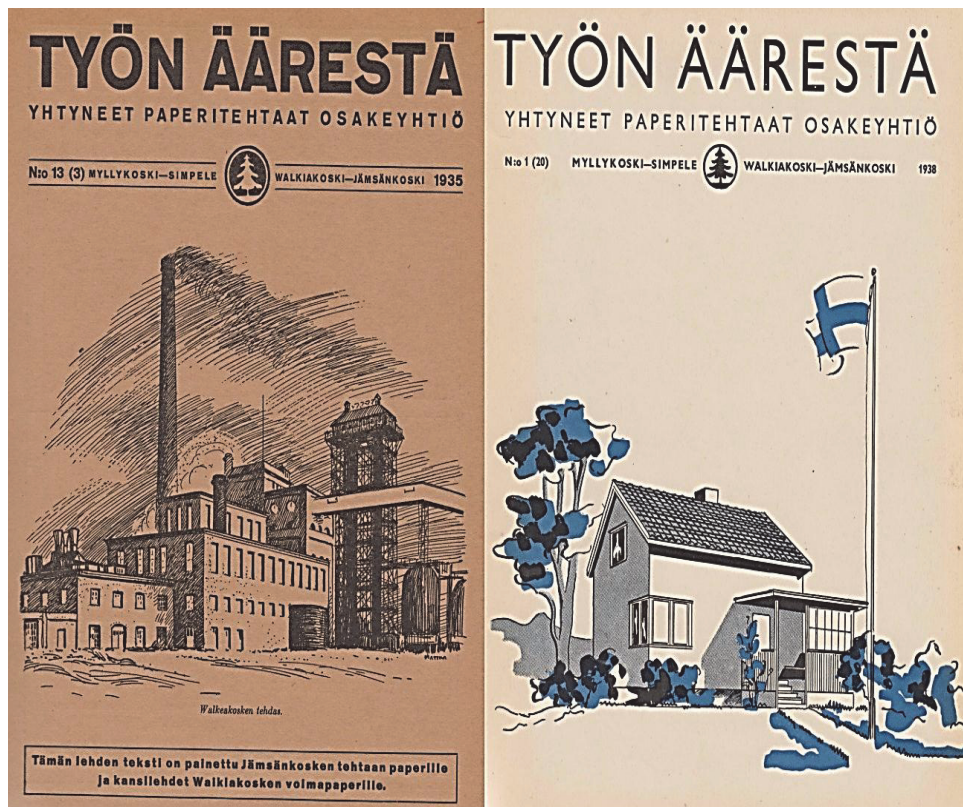
<sup>1017</sup> Esim. Miksi kärsin hammasvaivoja, TÄ, 1, 1954 s. 53–54; Hammassairauksista ja hampaiden hoidosta, TÄ, 1, 1964, s. 44–47.

<sup>1018</sup> Suhdetoiminnan suuntaviivoista, TÄ, 3, 1961, s. 1–2.

<sup>1019</sup> Metsäteollisuus ja jätevesikysymys, TÄ, 4, 1965, s. 23–25.

<sup>1020</sup> Lisää ympäristökysymyksen nousemisesta tietoisuuteen sotien jälkeisessä Suomessa, Leino-Kaukiainen 1999.

Työntekijät halusivat vaikuttaa lehden linjaan. Tervasaaren tuotantokomiteassa yhtiön johdolle esitettiin, että henkilöstölehden toimitusneuvostoon saataisiin työntekijöiden edustaja. Yhtiön edustajat pitivät ehdotusta hyvänä, sillä 1960-luvun lopulle tultaessa lehteen kirjoittavien määrä vähentyi huolestuttavasti. Työnantajapuoli totesi lisäksi, että aikaisemmin yksittäisellä työntekijällä on ollut mahdollisuus saada artikkelinsa lehteen.<sup>1021</sup> Työntekijöiden keskuudessa heräsi tahto päästä päättämään lehden linjasta ja artikkelien tasosta.



KUVA 18 Työn Äärestä -lehden kansikuvia 1930-luvulta. Vasemmanpuoleinen lehti on omistettu Valkeakosken tehtaille ja oikeanpuoleinen lehti omakotitalopropagandalle. Lähde: TÄ 3, 1935 ja TÄ 1, 1938.

Valkeakosken ja Sääksmäen Sanomat kertoi sen, mitä yhtiö halusi kuulla. Lehti sai yhtiöltä merkittävät tulot, sillä se sai julkaistavakseen yhtiön tiedotteet ja ilmoitukset. Yhtiö tuli Sääksmäen Sanomalehti Osakeyhtiön osakkaaksi jo 1930-luvulla ja Paperituote hankki lehden julkaisu-oikeudet 1940-luvun alussa. Lehden nimi muuttui Valkeakosken Sanomiksi vuonna 1945, ja 1957 julkaisu-oikeudet siirtyivät Valkeakosken Kirjapainolle.<sup>1022</sup>

<sup>1021</sup> Esim. UPM, YP, C5, TK, Tervasaaren tehtaiden tuotantokomitean kokous 20.3.1969, 10s.

<sup>1022</sup> Nordberg 1998, s. 410.

Valkeakosken Sanomat julkaisi kertomuksia yhtiön urheilu- ja sosiaalitoiminnasta. Artikkelit tulivat 1940-luvulla suoraan sosiaalitarkastaja Sulo Kolkan kynästä. Hän piti tätä velvollisuutenaan eikä vaatinut lehdeltä korvausta. Yhtiön mukaan paikallislehden toimittajat rinnastettiin sen omiin virkailijoihin ja heitä koskivat samat säännöt. Työväenyhdistystoimintaan tai vasemmistolaiseen politiikkaan ei toimittajalla ollut oikeutta osallistua. Tämän sai kokea lehden toimitussihteeriksi valittu Eero Santala, josta tuli myöhemmin Hämeen Kansan toimittaja ja Päivän Sanomien päätoimittaja. Santalan valinnan jälkeen työnantaja kielsi häneltä kuulumisen työväenyhdistykseen. Kun Santala kertoi jatkavansa työväenyhdistyksessä, työnantaja suostui tähän sillä ehdolla, ettei Santala lähde vasemmiston vaaliehdokkaaksi. Lopulta kiista lehden linjasta johdi Santalan irtisanoutumiseen. Hän halusi tuoda lehdessä esille työntekijöiden näkemyksiä, mutta siihen ei lehden linja taipunut. Juuso Walden yritti henkilökohtaisesti selvittää tilannetta, mutta Santala ei antanut periksi. Santalan mukaan Juuso Walden ryhtyi toimiin hänen toimittajauransa lopettamiseksi. Juuso Walden lähestyi Kustannus Oy Kansanvaltaa ja ilmoitti, että jos joku vasemmistolehti ottaa Santalan toimittajakseen, sen lehden paperitoimitukset vaarantuisivat. Santala löysi työn eikä Juuso Waldenin uhkaakaan toteutunut.<sup>1023</sup> Vaikka maailma ympärillä muuttui, Juuso Walden piti yllä tehdaspaternalistista otetta ja piti itsellään oikeuden määrätä virkailijoiden vapaa-ajasta ja poliittisesta aktiivisuudesta.

Yleislakon aikaan vuonna 1956 Valkeakosken Sanomat jakoi sanomalehden sijaan tiedotuslehtistä. Valkeakosken Sanomat toimi lakonvastaisen mielialan levittäjänä paikkakunnalla. Lakon alkuvaiheessa lehti kertoi työhön halukkaista, jotka uhkauksin estettiin menemästä työpaikalle ja paikkakunnalla vallinneesta lakonvastaisesta mielipiteestä.<sup>1024</sup> Valkeakosken keskuslakkotoimikunta otti asiaan kantaa useaan otteeseen. Jaetussa tiedotteessa lakkolaiset totesivat, että *"SAK:n ohjeissa selvästi määrätään, että sanomalehdet ovat lakossa. Eri asia sitten on, jos YPT:n äänitorvi ei enää pidä itseään sanomalehtenä vaan lian ja loan jake-lupaikkana. Valkeakosken työläisten on syytä lakon jälkeenkin muistaa... ja kieltäytyä tilaamasta moista törkylehteä."*<sup>1025</sup> Lakossa olleet halusivat provosoida lehteä ja lopettaa sen lakonvastaisen toiminnan. Uhkaamalla tilaajakadolla, yritettiin vaikuttaa lehdelle elintärkeään tulonlähteeseen. Tiedotuslehti vastasi saamaansa kritiikkiin todeten, että *"...millaisen lipun tunnuksena asianomaisen tiedotuslehden toimittaja käyttää yllä esitettyä tyyliä. SAK:n muilla paikkakunnilla ilmestyvät tiedotukset ovat huomattavasti korkeampaa luokkaa."*<sup>1026</sup> Tiedotuslehdet kertoivat asiat räikeästi edustamiensa tahojen motiivien värittäminä.

Vasemmistolaisesta näkökulmasta asiaa tarkastellut Pertti Klemola suhtautui kriittisesti Valkeakosken Sanomiin. Hänen mukaansa lehti oli siinä mie-

<sup>1023</sup> Klemola 1970, s. 173–175.

<sup>1024</sup> UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkkausasiat, Valkeakosken Sanomain Tiedotuksia N:o 3, 5.3.1956.

<sup>1025</sup> UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkkausasiat, Valkeakosken Keskuslakkotoimikunnan tiedotuksia 3. Valkeakoski 6.3.1956.

<sup>1026</sup> UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkkausasiat, Valkeakosken Sanomain Tiedotuksia N:o 4, 6.3.1956.



lessä riippumaton, että se oli riippumaton kaikista yhtiön ulkopuolisista voimista. Lehti painettiin yhtiön paperille ja sitä kustansi Valkeakosken Kirjapaino Osakeyhtiö, jonka osakkeet omisti Yhtyneet Paperitehtaat. Lehden päätoimittaja kuului yhtiön virkailijakuntaan ja hänen palkkansa maksoi yhtiö. Tämän lisäksi päätoimittaja sai yhtiöltä käyttöönsä asunnon. Yhtiö määräsi lehden linjan eikä se saanut kirjoittaa kriittisesti Valkeakosken tilanteesta. Ongelmat haluttiin pitää poissa julkisuudesta, koska ne pilaisivat ihanneyhteisön kuvan. Erityisen varovaisesti kirjoitettiin yhtiön Valkeakosken tehtaista. Juuso Waldenin linjauksen vuoksi lehdestä tuli todellinen paikallislehti. Toimittajien piti pysyä Valkeakosken aiheissa ja vain harvoin kerrottiin uutisia ympäristökuntien asioista. Erityisen suuri arvo lehdessä annettiin urheilulle, uudisrakentamiselle ja tehdasvierailuille. Juuso Walden kielsi keskeneräisistä asioista tiedottamisen, mikä vaikeutti lisää toimituksen toimintaa.<sup>1027</sup> Yhtiön ote paikallislehdestä on erityisen merkittävä osoitus vallan käytöstä suhteessa työntekijöihin. Patruuna piti itsellään oikeuden määritellä, mikä informaatio oli oleellista ja mikä ei. Lehdistön hallinta kuvaa merkittävällä tavalla yhtiön henkilöstön johtamisen tehdaspatalnistista arvomaailmaa. Yhtiö säätelä työntekijöille tarjottavaa maailmaa ja niitä arvoja, joita heidän tuli noudattaa.

---

<sup>1027</sup> Klemola 1970, s. 168–171.

## 8 HENKILÖSTÖ KOHTI IHANNEYHTEISÖÄ

Yhteisöllisyyden lujittamisen taustalle haettiin tieteellisiä perusteita. Yhtiön ihanteiden mukaan osastoilla vallitseva yhteistyö merkitsisi taloudellista tehokkuutta. Tuotantopalkkioiden kohdentaminen koko tehtaalle tai sen osastolle vahvistaisi yhteisiä ponnistuksia. Elton Mayo uskoi, että yksilöä kiinnosti enemmän työryhmänsä palkkataso kuin oma palkkansa. Mayon tutkimukset 1920- ja 1930-luvuilta kuvasivat työntekijöiden tehtaiden sisälle muodostamaa organisaatiota, jolla oli suurempi valta siihen, mitä kukin tekee ja kuinka paljon, kuin tehtaan johdolla. Tämän epävirallisen organisaation voimakkain kurinpidollinen keino oli halveksunta ja eristäminen. Yhteisö saattoi sulkea työntekijän yhteisön ulkopuolelle tavalla, johon tehtaan johto ei kyennyt puuttumaan.<sup>1028</sup> Amerikassa havaittiin 1950-luvulla työntekijöiden liiallisen eristämisen aiheuttaneen työtöhen laskua, vaikka ulkoisissa tekijöissä ei ollut mitään vialla<sup>1029</sup>.

Yhtiön ihannekuvan mukaan esimiehet tunsivat alaisensa henkilökohtaisesti ja kutsuivat heitä omaan kotiinsa sekä vierailivat työntekijöidensä kodeissa. Näin kehitettäisiin yhteisöllisyyteen tähtäävää suhdetta. Työntekijät uskoisivat esimiehille ongelmistaan, ja parhaassa tapauksessa saivat esimiehellä apua. Tämän suhteen toivottiin näkyvän positiivisesti osastoilla paneutumisenä työntekoon. Esimerkiksi insinööri Onni Perolahti kutsui kaikki alaisensa 1930-luvulla vuosittain kotiinsa. Enää 1950-luvulla käytäntö ei ollut mahdollinen väkimäärän kasvaessa<sup>1030</sup>. Kutsuminen muodostui insinöörin perheelle taakaksi, kun isän työt tulivat konkreettisesti kerta toisensa jälkeen kotiin.

Yhteenkuuluvuuden tunnetta yritettiin saada aikaan suomalaisissa teollisuuslaitoksissa erityisesti sisällissodan jälkeen. Sisällissodan jälkeinen vastakkainasettelu kärjisti vallalla olleen suhteen erityisesti Etelä-Suomen teollisuuslaitoksissa. Esimerkiksi Kymmin Osakeyhtiö Verlan tehdas yritti saada aikaan työväestön yhteenkuuluvuutta yhtiön johtoa kohtaan nopeilla toimilla sisällissodan jälkeen. Yhtiön johto ei halunnut työntekijöiden keskinäistä yhtenäisyyttä, joka syntyisi työväenliikkeen toimesta, vaan he halusivat ohjaket omiin kä-

---

<sup>1028</sup> Mayo 1945.

<sup>1029</sup> Drucker 1954, s. 212–218.

<sup>1030</sup> UPM, YP, D4, TT, Esimies – ystävä haastattelu vuodelta 1962.

siinsä. Yhtenäisyyttä vahvistettiin porvarillisin opein rakentamalla seuraintalo sekä asuntoja.<sup>1031</sup>

Talvisodan päätyttyä rintamalta palanneet Valkeakosken tehtaiden työntekijät kirjoittivat Juuso Waldenille kirjeen. Siinä he kiittivät omasta ja muiden rintamalla olleiden puolesta yhtiötä avusta, jota sotapalveluksessa olleiden perheet saivat yhtiöltä. Kirjoittajien mukaan tietoisuus perheiden auttamisesta antoi voimia sotia, kun tiesi kotona asioiden olevan kunnossa.<sup>1032</sup> Sota-aika tiivisti yhteisöllisyyttä. Sota merkitsi yhteisiä ponnistuksia arjen turvaamiseksi. 1930-luvun poliittinen vastakkainasettelu ja sisällissodan haavat saivat jäädä sivuun. Kotirintamalla yhtiön palveluksessa olleet ponnistelivat niin tuotannon ylläpitämiseksi kuin yhteisön hyvinvoinnin kasvattamiseksi. Tehtailla olleet työntekijät tekivät pitkiä päiviä ja saivat lakisääteiset lomat rahassa. Tämän lisäksi tehtaiden työntekijät osallistuivat yleishyödyllisiin toimiin kuten mottitalkoisiin. Paperituotteen työntekijänä sodan aikana toiminut Pentti Jokinen muisteli aikaa seuraavasti: *”Mikä teki noista ajoista niin muistettavan? Se oli yhteishenki! Tunnettiinhan toisemme ja työtoverit. Otettiin osaa suruun ja iloon. Se oli vaikeuksien keskellä syntynyttä todellista ystävyyttä, joka on monien kanssa jatkunut vuosikymmenien ajan.”*<sup>1033</sup> Kaikki eivät kuitenkaan toimineet yhtä innokkaasti mottitalkoissa. Pitkien työpäivien ja vähäisten vapaapäivien täyttämä arki väsytti työntekijät, minkä vuoksi määräys vapaaehtoiseen puunhakkuuseen ei sopinut kaikille. Tästä johtuen moni maksoi itsensä ulos mottien tekemisestä joko rahalla tai tupakalla.<sup>1034</sup> Sotaväsytys alkoi murentaa yhteisöllisyyden ihannetta.

Sotien jälkeen tehdasyhteisön lujittamiseen haettiin apua tehdasvierailuista. Malli tuotiin Sveitsistä, jossa työntekijät saivat tuoda omaisiaan työpaikalleen. Siellä työntekijät pääsivät esittelemään työoloja, tuotantoa ja omaa panostaan sekä omaa tehtävänsä. Toiminta nähtiin osana tehdasdemokratian kehittämistä. Asia koettiin yhtiössä tärkeänä ja Valkeakoskella asiaa lähdettiin kokeilemaan vuonna 1947. Vieraat olivat perheenjäseniä, mutta toimintaa laajennettiin koko tehdasyhteisön mittakaavaan. Yhtenä tärkeänä osana olivat koululaisien tutustumiskäynnit. Yhtiön johdossa nähtiin oleellisena, että käynneistä tulisi tehdä mielenkiintoisia ja opettavaisia.<sup>1035</sup> Toiminnalla vahvistettiin yhteisön tietoisuutta tuotannosta ja yhtiön monialaisuudesta.

Rudolf Waldenin ajatus tehdasyhteisöstä eli vahvasti yhtiön johdon toimissa. Sosiaalista työtä tarkasteltaessa vuonna 1948 tuotiin esille Rudolf Waldenin ajatusten eläminen sodan jälkeisessä yhtiössä: *”Hän pyrki luomaan sellaiset sosiaaliset olot, että tehtaissa palveluksessa olevat tuntisivat kuuluvansa yhteen perheeseen, jonka kaikista jäsenistä pidetään hyvää huolta”*<sup>1036</sup>. Ajatus oli saatu juurrutettua vierailijoihin kuten toimittaja E. J. Penttilään, joka kuvasi Valkeakoskea vuonna 1953: *”Näin syntyy helposti tunnelma suuresta, sopuisasta perheestä, tai oikeammin*

<sup>1031</sup> Ahvenisto 2008, s. 368.

<sup>1032</sup> UPM, JW, KV, Johtaja J.W. Walden, Valkeakoski 10.5.1940.

<sup>1033</sup> Saarela 1999, s. 56–57.

<sup>1034</sup> Eerikäinen 1980, s. 11.

<sup>1035</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, Kirjeenvaihto, Tuokaa perhe tehtaalle, Myllykoski 2.4.1947.

<sup>1036</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, Muu sosiaalinen toiminta, Sosiaalinen työ Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiössä, Myllykoski 12.7.1948.

ehkä muurahaispesästä, jossa jokainen yksilö, missä tehtävässä onkin, kuuluu läheisesti tähän rajoitettuun kokonaisuuteen. ... Kun vuosikymmenien jälkeen isät jättävät paikkansa pojilleen kehittyvä vaikeasti katkaistava sukulaissuhde tehtaan ja sen työntekijöiden välille ... ja loppujen lopuksi tehdas sittenkin on tärkeä onnellisen, puutteettoman elämän ehto.”<sup>1037</sup> Penttilän lausunnot vahvistivat yhtiön tarjoamaa kuvaa onnistuneesta yhteisöllisyydestä.

Yhtiön johto tavoitteli koko henkilökunnan keskinäistä kanssakäymistä. ”Ihmisiä on lähennettävä toisiinsa niin työpaikoilla kuin niiden ulkopuolella ja tällöin ovat vapaat kerhotoiminnat hyvänä apuna ... on pyrittävä oikein suhtautumaan ihmisiin ja tunnustamaan jokaisen arvo”.<sup>1038</sup> Yhtiön sosiaalityöntekijät ymmärsivät, ettei yhteisöllisyys syntynyt yläpuolelta vaan se syntyi jokaisesta yksilöstä. Tällöin jokaisen yksilön hyvinvoinnin takaaminen muodosti yhteisen hyvän. Tehdasharjoittelijoiksi haluttiin ensisijaisesti yhtiön henkilökuntaan kuuluvien perheenjäseniä sekä paikkakuntalaisia. Vasta tämän jälkeen paikkoja täytettiin ulkopuolisilla.<sup>1039</sup> Sitomalla perheet sukupolvesta toiseen yhtiön palvelukseen, saatiin varmistettua työntekijöiden sitoutuminen yhtiöön. Kun työntekijöiden sukulaiset, ystävät ja asunnot löytyivät Valkeakoskelta, toiselle paikkakunnalle lähteminen ei ollut houkutteleva vaihtoehto.

Osastojen yhtenäisyyttä korostivat yhteiset tapahtumat. Tuotantojuhlien yhteydessä tehtaas tarjosivat juhlijolle ruuan lisäksi alkoholia, mikä herätti sosiaalokokouksessa huolta, koska yhtiön palveluksessa tiedettiin olevan runsaasti alkoholisteja. Alkoholisteiksi tiedetyt päätettiin kutsua juhliin. Sosiaaliosaston mukaan asiaan tulisi ennakkoon valmistautua laittamalla jokaiselle oma huolehtiva ”suojelusenkeli”.<sup>1040</sup> Tällä toimenpiteellä haluttiin varmistaa kaikkien mahdollisuus osallistua juhliin. Alkoholistille yhtiön asettama holhooja ei ollut omiaan lisäämään keskinäistä luottamusta.

Yhtiö halusi saada työntekijöiden perheet osaksi tehdasyhteisöä urheilutoiminnan ja kerhojen lisäksi myös muilla toimenpiteillä. Työntekijöiden puolisoille ja lapsille järjestettiin vuonna 1964 ”Perheet tehtaille operaatio”. Sen seurauksena Valkeakosken tehtaisiin kävi tutustumassa 295 henkilöä. Samankaltaisia joukkotilaisuuksia järjestettiin pikkujoulujen aikaan. Kuuden yhteis-, yhden eläkeläisten ja kahden lastentilaisuuden yhteenlaskettu kävijämäärä oli 3163 henkeä.<sup>1041</sup> Juhlien järjestäminen vaati tehtaas sosiaaliosastolta suuria ponnistuksia<sup>1042</sup>.

<sup>1037</sup> Viikkosanomat, 6, 1953; Kenraalin puhe, TÄ 2, 1953, s. 42.

<sup>1038</sup> UPM, YP, A6, SH, Muistio isännöitsijän ja sosiaalipäälliköiden kokous 9.9.1958.

<sup>1039</sup> UPM, YP, A6, Johtokunta, 22.3.1957, 10§; UPM, YP, A6, SH, Muistio isännöitsijän ja sosiaalipäälliköiden kokous 9.9.1958.

<sup>1040</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaalokokous 4.1.1960, 3§.

<sup>1041</sup> UPM, YP, C6, TK, Yhteen veto Valkeakosken tehtaiden sosiaalisesta toiminnasta ajalla 1.7.-31.12.1964.

<sup>1042</sup> UPM, YP, C14, Tervasaari sosiaaliosasto, henkilökuntajuhlat, muistio vuoden 1964 juhlien järjestämisestä.

## 8.1 Äänestyskäyttäytymiseen vaikuttaminen ennen talvisotaa

Yhtiö vaikutti toimillaan Valkeakosken kunnallispolitiikkaan ja yritti saada valtaa kauppalan hallituksesta yhtiön käsiin samaan tapaan kuin Rosenlew-yhtiö Porissa<sup>1043</sup>. Yhtiön näkökulmasta ongelmaksi muodostui työntekijöiden äänestyskäyttäytyminen. Tehtaan poliittisesta näkemyksestä kertoo kauppalan valtuustolle heinäkuussa 1930 lähetetty kirjelmä<sup>1044</sup>. Sen allekirjoitti 40 tehtaan insinööriä, mestaria, virkailijaa ja heidän puolisoaan. Kirjelmässä vaadittiin valtuustoa karkottamaan kaikki kommunistiset valtuutetut. Olli Vuorisen mukaan kyseiset insinöörit vaativat osaa työntekijöistä allekirjoittamaan listan ja todistamaan, etteivät he olleet kommunisteja. Allekirjoituksia kertyi 217, joista valtaosa pysyi asian takana, mutta osa allekirjoittajista oli siihen pakotettuja. Kirjelmän myötä kommunisteiksi leimatut edustajat joutuivat keskeyttämään kunnallispoliittisen toimintansa Valkeakoskella.<sup>1045</sup>

Yhtiö kasvatti vaikutusvaltaansa kunnanhallinnossa, mutta valta valtuustossa pysyi vuodesta toiseen työntekijöiden käsissä. Yhtiö piti vuodesta toiseen paikkakunnan veroäyriä liian korkeana. Tehdas kannusti työntekijöitä äänestämään tehtaan listaa, johon valittiin vain luotettavia työntekijöitä ja esimiehiä tehtailta sekä muita talonomistajia kauppalasta. Tehdas kokosi vuoden 1933 vaaleihin vaaliliiton, josta löytyi edustajia jokaisesta väestöryhmästä. Vaalipropagandaa hyödynnettiin laajasti, mikä käy ilmi säilyneistä propagandavihkoista. Lehtisiä levittivät niin tehtaan kuin työväestön edustajat.<sup>1046</sup> Vuoden 1933 vaalit olivat kärjistyneet yleismaailmallisen laman ja korkean työttömyyden myötä. Vastakkainasettelua lisäsi IKL:n järjestötoiminnan aktivoituminen sekä kommunistien vainoaminen.<sup>1047</sup>

Tehtaan vaalipropaganda perustui vallassaolijoiden virheiden esiintuomiseen. Vuoden 1933 vaalitaistoa varten tehdas painatti lehtisen, jossa hyökättiin kauppalan hallintoa ja työntekijöiden järjestöjä kohtaan. Kauppalan viranomaisia syytettiin rötöksistä, tehottomuudesta ja rehellisten työntekijöiden pettämisestä. Syylliseksi kauppalan ahdinkoon nostettiin *”kansainvälisen marxismin puolesta toimivat suutarit, räätälit ja maalarit ovat kunnan asiat hunningolle saattaneet.”*<sup>1048</sup> Tehdas painoi lisäksi vaalijulisteeseen, jossa korkea veroäyri esitettiin taakkana tavallisille työntekijöille. Julisteessa vaadittiin toimenpiteitä työttömyyden vähentämiseksi sekä vanhusten, lapsien, työkyvyttömien ja sairaiden aseman parantamiseksi. Toisaalta julisteessa vaadittiin, ettei kunnan enää pitänyt tukea juoppoja, hulttioita ja laiskureita. Tehdas vaati työntekijöitä kantamaan vastuuta.<sup>1049</sup> Eräässä lentolehtisessä yhtiön vaatimus tuotiin esille *”Te Yh-*

<sup>1043</sup> Koivuniemi 2011, s. 340–342.

<sup>1044</sup> Yleinen liikehdintä kommunisteja vastaan. Siltala 1985, s. 82–90; Huttunen 2000.

<sup>1045</sup> Vuorinen 1995, s. 258–260.

<sup>1046</sup> VTY, KOJ 7B:1 Valkeakoskelainen työläinen; VTY, KOJ 7B:2 Sinä Valkeakosken veronmaksaja.

<sup>1047</sup> Vuorinen 1995, s. 260–261.

<sup>1048</sup> VTY, KOJ 7B:2 Sinä Valkeakosken veronmaksaja.

<sup>1049</sup> VTY, KOJ 7B:4, Vaalijuliste, Kaikille, Kaikille, Kaikille.

tyneitten ja Paperituotteen palveluksessa olevat! Tämän kauppalan veronmaksajat vetäkää äänenne näin: Sosiaalidemokraattien vaaliliitto: Tämä ei ole teidän listanne. Veröäyri yhteisvoimin kohtuulliseksi vaaliliitto.” Jälkimmäisen listan nimet jätettiin esiin, kun taas vaalilipun sosiaalidemokraattien nimet poistettiin ja tilalle laitettu sana kielto. Esimerkkiviiva löytyi Juuso Waldenin nimen kohdata.<sup>1050</sup> Paikallislehdessä Juuso Walden korosti yhtiön merkitystä kauppalan veronmaksajana. Verotuloja vastaan hän vaati yhtiön äänen kuulumista kauppalan päätöksenteossa.<sup>1051</sup> Waldenin toiminta tuotti tulosta, sillä hänet valittiin kauppalanvaltuustoon<sup>1052</sup>. Valtasuhteita tehdas ei kuitenkaan kyennyt muuttamaan tehokkaasta propagandastaan huolimatta.

Huoltotarkastaja seurasi tarkasti poliittista toimintaa Valkeakoskella. Pauli Salminen raportoi pidettyjen vaalien tuloksista todeten, että *”toivotonta ei ole valkeakoskelaisten elämäkatsomuksen ja mielipiteitten muuttaminen.”* Syynä sosialistien suurempiin äänimääriin suhteessa porvareihin hän näki tehdasvastaisen kotipropagandan. Sitä harjoittivat tehtaasta riippumattomat henkilöt, jotka vierailivat kodeissa, työväentalolla ja ompeluseuroissa. Salminen mainitsi tehtaasta kerrotuiksi valheiksi asunnon saannin vaikeudet, eläkkeiden myöntämättömyyden, huonot asunto-olot sekä *”työmaaterrorin”*.<sup>1053</sup> Salminen uskoi vakaasti siihen, että työntekijät saataisiin käännytettyä porvarillisen sanoman puolelle. Salminen kertoi esimerkin eräästä tapaamisesta vanhan miehen kanssa. *”Minä kyllä olen punainen ja sosialisti, mutta minun pojistani tulee valkoisia”*<sup>1054</sup>. Tämänkaltaiset lausumat motivoivat yhtiön johtoa unelmoimaan utopiasta, täysin valkoisesta ja harmonisesta tehdasyhteisöstä.

Valkeakosken työväenyhdistyksessä seurattiin huolestuneena yhtiön voimakasta vaalipropagandaa vuoden 1936 kunnallisvaalien yhteydessä. Yhtiö jakoi työntekijöille vaalipropagandaa kirjeissä ja irtolehtisillä. Työväenyhdistyksessä ymmärrettiin tehtaan tarkoituksiperät *”paikallisen tehtaan suunnitelma väestön käännyttämiseksi porvarillismieliseksi jatkuu edelleen”* Pelko näkyi työväenyhdistyksessä niin voimakkaasti, ettei yhdistys uskaltanut koota perinteistä vappukulkuetta. Yhdistyksen mukaan yhtiö aloittaisi varmuudella painostustoiminnan marssille osallistuneita kohtaan.<sup>1055</sup> Yhtiön toiminta ajoi työväenyhdistyksen varovaisuuteen aina jatkosodan päättymiseen asti. Sodan jälkeen yhtiö ei enää puuttanut suoraan vaalityöhön vaan pysyi taustalla rahoittamassa porvarillisia puolueita ja sopiviksi katsomiaan ehdokkaita.

<sup>1050</sup> VTY, KOJ 26:3 Vaalimainos kauppalan kunnanvaltuutettujen vaali 4-5.6.1936.

<sup>1051</sup> Työttömyys Valkeakoskella, eräs haastattelu, VSS 13, 30.3.1933.

<sup>1052</sup> Kunnallisvaalit. Vaalivoitto oikeistolle Valkeakoskella, VSS 49, 8.12.1933.

<sup>1053</sup> UPM, YP, C6, Valkeakosken huoltotarkastajan selostus ajalta 1.11.1936–15.1.1937.

<sup>1054</sup> Ibid.

<sup>1055</sup> VTY, VTY2, 10, Valkeakosken työväenyhdistys ry:n vuosikertomus vuodelta 1936.

## 8.2 Työntekijöiden sivistystason kohottaminen

Yhtiö toimi aktiivisesti työntekijöiden poliittisen maailmankuvan muokkaamisessa. Toiminta perustui ajatukseen siitä, että sivistämällä työntekijöistä saataisiin luotettavampia. Yhtiö ja myöhemmin sen palokunta piti yllä omaa kirjastoa, jonka tiloissa työntekijät saivat lukea sanomalehtiä ja aikakauskirjoja<sup>1056</sup>. Kirjaston kirjat ja lehdet valittiin tarkasti yhtiön edustaman poliittisen ajatusmaailman mukaan. Ab Walkiakosken hallituksen kokouksessa lehtitilauksesta kerrottiin vuonna 1929 ”Anmäldes, att för år 1929 bland arberare spridits följande borgerliga tidningar: Uusi Suomi 369 exemplar, Valkeakosken ja Sääksmäen Sanomat 514 exemplar, Viikko sanomat 75 exemplar och Hakkapeliitta 219 exemplar. Ytterligare hade på bolagets bekostnad åt 146 arberare prenumerats tidningen Riippumaton Työläinen<sup>1057</sup>.” Riippumaton Työläinen oli tilaajalle ilmainen, muista työntekijät maksoivat nimellisen hinnan. Kuten tilausmääristä huomataan paikalliset uutiset kiinnostivat työntekijöitä eniten toisin kuin ilmainen propagandalehti.

Yhtiö tarjosi työntekijöille useita porvarillisia lehtiä. Esimerkiksi vuoden 1938 tilattavien lehtien luetteloon lisättiin uusia lehtiä, kuten Ajan Suunta, Suomen Urheilulehti, Hämeen Sanomat ja Aamulehti. Työntekijöiden saama lehtietu rajattiin tarkkaan. Työntekijät saivat tilata Uuden Suomen lisäksi Aamulehden, Ajan Suunnan tai Hämeen Sanomat. Tämän lisäksi he saivat tilata yhden paikallislehden ja joko Urheilulehden tai Hakkapeliitan.<sup>1058</sup> Yhtiö vaikutti lukuvalintoihin ja heikensi työväestön lehtien asemaa. Lehtien sisältämien arvojen toivottiin vaikuttavan työntekijöihin.

Yhtiössä vallinnut ideologia lehtien valinnassa käy ilmi Juuso Waldenin lähettämästä kirjeestä Uuden Suomen johdolle vuonna 1940. Yhtiö suosi lehteä, koska se tuki maanpuolustusta. Tämän lisäksi lehti auttoi yhtiötä maanpuolustustahdon juurruttamisessa työntekijöiden mieliin.<sup>1059</sup> Sodan aikana Rudolf Walden sai useaan otteeseen kiitokset isänmaallisen Hakkapeliitan toimitukselta. Lehteä tilattiin sodan aikana Valkeakoskella eniten koko maassa, kun tilaajamäärä suhteutettiin väkilukuun.<sup>1060</sup> Toisaalta yhtiö teki sodan aikana pesäeron äärioikeistoon ja vastasi kielteisesti Suomen Kansallissosialistien ehdotukseen

<sup>1056</sup> Katsaus A.B. Walkiakosken Palokunnan toimintaan, TÄ 2, 1932, s. 10–11; Sirén 1997, s. 118.

<sup>1057</sup> UPM, ABW, A2a, Sammanträde styrelsen för Aktiebolaget Walkiakoski 12.2.1929. Viikko sanomat ilmestyivät Helsingissä vuosien 1923–1936 välisenä aikana. Lehden rahoituksesta vastasi kotimarkkina- ja puunjalostusteollisuus. Lehti ilmestyi kerran viikossa, kerraten menneen viikon uutisia. Lehdessä oli sivun verran paikallisuutisia Valkeakoskelta. Tommila 1988b, s. 271. Hakkapeliitta ilmestyi Helsingissä vuosien 1925–1944 välillä. Sen julkaisemisesta vastasi suojeluskuntajärjestö. Lehdessä kerrottiin suojeluskuntien tapahtumista ja ajankohtaisista asioista. Hersalo 1962, s. 208. Riippumaton työläinen ilmestyi Helsingissä vuosien 1928–1932 välillä. Lehti perustettiin lakkojen murtoa varten. Se oli sosialismia ja kommunismia vastustava lehti. Rahoittajana lehdelle toimivat työnantajat. Tommila 1988a, s. 316.

<sup>1058</sup> UPM, YP, C6, Isännöitsijöiden kokouksen pöytäkirja 13–14.10.1937.

<sup>1059</sup> UPM, JW, KV, Johtaja G. Pätynen, Uusi Suomi, Myllykoski 25.6.1940.

<sup>1060</sup> 11 % kauppalan asukkaista tilasi lehteä vuona 1943. UPM, YP, A3, Sekalaisia sotatila-aikaa koskevia asiapapereita, Hakkapeliitta-lehden kirje Herra Kenraali Rudolf Waldenille, Helsinki 30.1.1943.

jakaa yhtiön työntekijöille kirjoja *Demokratia ja kansallissosialismi ja Työkansan viholliset*.<sup>1061</sup>

Sosiaaliasioiden kokouksessa käsiteltiin vuonna 1944 kirjasto- ja lukusali-toimintaa. Yhtiön johdossa nähtiin tärkeänä tukea työntekijöiden lukuharrastusta. Erityinen painoarvo laitettiin tieto- ja ammattikirjallisuuden puolelle.<sup>1062</sup> Ab Walkiakosken tehtäväksi tuli kirjastohankintojen määrittäminen. Tätä varten perustettu toimikunta sai hoitaakseen kansalaiskasvatuksen ja itseopiskelun eteenpäin viemisen.<sup>1063</sup> Yhtiön ylläpitämä kirjasto sijoitettiin Tervasaaren konttorirakennuksen luentosaliin. Yhtiön mukaan kirjastoa käytettiin aktiivisesti ja siellä vieraili kaikenikäisiä lainaajia.<sup>1064</sup>

Sodan jälkeen työntekijöille tarjottujen lehtien listalla näkyi asennemuutos. Vuonna 1947 työntekijöille tarjottiin Aamulehden ja Valkeakosken Sanomien lisäksi vaihtoehtoisesti Uutta Suomea tai Suomen Sosialidemokraattia. Tämän lisäksi työntekijät saivat valita yhden lehden Suomen Urheilulehden, Kiskakentän ja Terveystieteidenlehden välillä.<sup>1065</sup> Uudessa tilanteessa yhtiö tuki maltillista vasemmistoa. Paperituotteen tuotantokomiteassa esitettiin työntekijöiden puolelta toivomus vasemmistolehtien saamisesta yhtiön tilaamien lehtien joukkoon.<sup>1066</sup> Juuso Waldenin kerrotaan kiivastuneen tuotantokomiteoiden ehdotuksista kommunististen lehtien tilaamiseksi. Hänen kerrotaan todenneen yhtiön taistelevan niitä aatteita vastaan, joita kommunistiset lehdet edustivat.<sup>1067</sup>

Kommunistinen Hämeen Yhteistyö uutisoi lehtitilauksista vuonna 1964: *”Jos nämä kaverit sillä luulevat pieniä pennejään säästävän, että tilaavat porvarilehden, niin se on kyllä erehdys. Paljon kalliimmaksi aikaa myöten tulee kapitalistin kannattaminen, joka alati suunnittelee, mistä milloinkin saisi nypättyä omaisuutta työläisen kustannuksella.”*<sup>1068</sup> Tilaustulojen menettäminen yhtiön toimien vuoksi heikensi kommunistisen lehden taloutta. SKDL:n kansanedustaja Kauko Tammisen<sup>1069</sup> mukaan porvarillisten lehtien tilaamisella muokattiin työntekijöiden ajatusmaailmaa. Erityisen tuomittavana hän piti sosialidemokraattisten lehtien tukemisen, joilla kommunistien ääntä vaimennettiin paikkakunnalla.<sup>1070</sup>

Hämeen Kansa lähetti Valkeakosken tehtaille ilmaisia näytelehtiä. Vuonna 1955 korjauspajan insinööri kielsi lehden tuomisen osaston ruokalaan. Lehti

<sup>1061</sup> UPM, YP, A3, Sekalaisia sotatila-aikaa koskevia asiapapereita, Suomen Kansallis-sosialisti, 7.10.1942; UPM, YP, A3, Sekalaisia sotatila-aikaa koskevia asiapapereita, Kos-kee: Kommunismien vastaista valistustoimintaa, Helsinki 21.4.1942.

<sup>1062</sup> UPM, YP, A6, KP, Sosiaaliasian kokous 12.5.1944, 3§.

<sup>1063</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaaliasioita käsittelevä kokous 29.12.1944, 3§.

<sup>1064</sup> Juhliva kirjasto, TÄ, 3, 1953, s. 37.

<sup>1065</sup> UPM, YP, C3, KV, Sanomalehtitilaukset, Kiertokirje n:o 65/47 Sanomalehdet vuo-deksi 1948, Valkeakoski 21.11.1947.

<sup>1066</sup> UPM, YP, C5, TK, Paperituotteen tuotantokomitean kokous 20.12.1962, 6§.

<sup>1067</sup> Klemola 1970, s. 66.

<sup>1068</sup> UPM, YP, D3, Valkeakosken horisontista, Hämeen Yhteistyö 20.5.1964.

<sup>1069</sup> Kauko Tamminen 14.9.1920–29.11.1989 Suomen kansan demokraattisen liiton (SKDL) kansanedustaja 22.7.1958–4.4.1966 ja 19.5.1967–25.3.1983. Lisää eduskunnan Internet-sivujen kautta [www.eduskunta.fi/thwfakta/hetekau/hex/hx3300f.htm](http://www.eduskunta.fi/thwfakta/hetekau/hex/hx3300f.htm). Lähde tar-kastettu 6.11.2012.

<sup>1070</sup> UPM, YP, D3, Keskustelemme työpaikkademokratiasta, Hämeen Yhteistyö 28.12.1966.



protestoi päätöstä, vaikka sen mukaan 80 % korjauspajan työntekijöistä kuului lehden tilaajiin. Lehti huolestui lopuista työntekijöistä, jotka eivät uskaltaneet tilata työväenlehteä tai eivät olleet varmoja omasta luokka-asetuksestaan. Päätöstä pidettiin epärealistisena, sillä muille osastoille, kuten Valkelle, tiedettiin tilatun Hämeen Kansa tehtaan toimesta.<sup>1071</sup> Käyty keskustelu osoittaa, että tehtailla noudatettiin eri linjoja. Toisaalta lehden esittämät tiedot saattavat olla tarkoituksenmukaisesti liioiteltuja.

Paperituotteen tiloihin rakennettiin uusi käsikirjasto vuonna 1956. Käsikirjastoon hankittiin kolme lukupöytäparia ja hyllystä löytyi 700 teosta. Kokoelmaan kuului kirjallisuutta tekniikan, kirjallisuuden, maantieteen, historian ja kansantaloustieteen aloilta. Tämän lisäksi salista löytyi laaja lehti- sekä ulkomaisten julkaisujen valikoima. Lehtien joukosta löytyivät Valitut Palat, Veikkaaja, Tekniikan Maailma, Ampuja- ja Kamera-lehdet.<sup>1072</sup> Käsikirjasto ei tavoittanut alkuvaiheessa uusia lukijoita, joten sen valikoimaa kasvatettiin kolmella sadalla uudella teoksella. Sen lisäksi paikallislehti uutisoi kirjaston olevan kaikkien työntekijöiden sekä heidän perheidensä käytössä.<sup>1073</sup>

Vuoteen 1969 mennessä yhtiön tukemien lehtien määrä kasvoi. Edellisten lisäksi työntekijä sai tilata Hämeen Kansan, Turun Sanomat, Kansan Lehden, Keski-suomalaisen, Keski-Suomen Iltasanomat, Koillis-Hämeen, Kaakkois-suuden sekä Kauneus ja Terveys -lehden. Yhtiö neuvotteli lehtitalojen kanssa alennushinnat, joita saatiin maksamalla osa lehdistä suoraan paperina.<sup>1074</sup> Tehdas säilytti tilausten yhteydessä kerätyn tilaston vuosikertojen määrästä 1948–1949 ja 1953–1968. Suosituimmaksi lehdeksi Tervasaaren tehtaalla kohosi Valkeakosken Sanomat. Sitä tilattiin henkilökunnan parissa 900-1 000 vuosikerran verran. Toiseksi suosituinta Aamulehteä tilattiin 400–600 vuosikertaa ja kolmantena Uutta-Suomea 150–550 vuosikertaa.<sup>1075</sup>

### 8.3 Vapaa-ajanvietto yhtiön valvonnassa

Valtiovalta ja yritykset kantoivat huolta työntekijöiden vapaa-ajasta. Aikalaiskeskustelu kahdeksan tunnin työaikalainsäädännön tiimoilta keskittyi epäilyksiin työntekijöiden kyvystä käyttää lisääntyntä vapaa-aikaa oikeisiin tarkoituksiin. Lainsäädännön muuttamista perusteltiin valmisteluvaiheessa tuottavuus- ja sivistysnäkökulmilla. Pelkoina nähtiin laiskottelun lisääntyminen ja politikoinnin sekä muun tuomittavan toiminnan lisääntyminen. Teollisuudessa

<sup>1071</sup> UPM, YP, D3, TT, Valkeakosken kulmilta, Hämeen Kansa 12.11.1955.

<sup>1072</sup> Pro Finlandiasta Pyhään Birgittaan ja teknilliseen tietokirjallisuuteen löytyy Yhtyneitten uuden käsikirjaston hyllyiltä, VS 29.12.1956.

<sup>1073</sup> Noin tuhat nidettä jo Paperituotteen käsikirjastossa, VS 2.2.1957.

<sup>1074</sup> UPM, YP, C3, KV, Sanomalehtitilaukset, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö Tervasaari, Sanomalehdet vuodeksi 1970, Valkeakoski 10.10.1969.

<sup>1075</sup> Vuosittaiset tilastolomakkeet. UPM, YP, C3, KV, Sanomalehtitilaukset, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö Walkiakoski, Sanomalehdet v. 1948–1949; UPM, YP, C3, KV, Sanomalehtitilaukset, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö Tervasaari, Sanomalehdet vuodeksi 1953–1968.

oltiin varmoja, että työajan lyhentäminen tulisi aiheuttamaan työtehon laskua ja tehottomuutta. Virkamiehet olettivat, että oikein käytettynä vapaa-aika johtaisi työntekijöiden sivistymiseen ja keskiluokkaistumiseen. Keskeiseen rooliin nostettiin kodin merkitys yhteiskunnan tukipilarina.<sup>1076</sup>

Ab Walkiakoski järjesti työntekijöille toimintaa heidän vapaa-ajalleen. Tehdaspalokunta ylläpiti yhtiön suojelusuhdetta. Sen avulla taattiin tehtaiden turvallisuus ja työn jatkuvuus. Häiriönä tähän normaalitilaan olivat tulipalot. Ne uhkasivat niin yhtiön johtoa kuin työntekijöitä. Toiminnan menestymisen takasivat jatkuvat harjoitukset ja koulutus. Esimerkiksi vuonna 1932 järjestettiin kahden viikon jaksoissa kurssit palotorjunnasta ja ensiavusta<sup>1077</sup>. Tehtaalla syttyi usein pieniä paloja, jotka kyettiin torjumaan tehtaan palokunnan voimin. Suurten tulipalojen yhteydessä jouduttiin turvautumaan lähialueen palokuntien apuun. Yhteisö kohtasi väliajoin suurempia onnettomuuksia. Näin tapahtui vuonna 1938, jolloin Myllysaaren paperitehdas ja osa Paperituotteen tehdasrakennusta tuhoutuivat suurpalossa.<sup>1078</sup> Katastrofin yhteydessä tehdasyhteisö näyttäytyi yhtenäisimmillään, koska silloin taisteltiin yhteistä vihollista vastaan.



KUVA 19 Ab Walkiakosken palokunta vuonna 1928. Kuvassa esiintyy myös palokunnan soittokunta. Lähde: UPM, VA, TU1, C536.

Palokunnan yhteyteen perustettiin näytelmäkerho syksyllä 1930. Näytelmäkerhoon liittyi muutamassa vuodessa 20 hengen joukko. Työn Äärestä kertoi ryhmän olleen innostunutta ja mukana olleen muutama lahjakas näyttelijä.<sup>1079</sup> Yri-

<sup>1076</sup> Malinen 2007, s. 187–188.

<sup>1077</sup> Katsaus A.B. Walkiakosken Palokunnan toimintaan, TÄ 2, 1932, s. 10–11.

<sup>1078</sup> Valtava tulipalo Valkeakosken tehdasalueella, VSS 4, 27.1.1938.

<sup>1079</sup> Katsaus A.B. Walkiakosken Palokunnan toimintaan, TÄ 2, 1932, s. 10–11.

tys tunkeutui näyttämön perustamisen myötä työväenyhdistyksen perinteiselle alueelle. Yhtiö kilpaili katsojista työväenyhdistyksen näyttämön kanssa. Yhtiö kykeni rahoittamaan näyttämöä paremmin kuin lipputuloista riippuvainen työväennäyttämö. Tehtaan näyttämölle palkattiin kuukausipalkkainen ohjaaja ja näytelmien mukaan palkkaa saaneet näyttelijät.<sup>1080</sup>

Tehdaspalokunta piti yllä omaa soittokuntaa, jonka juuret löytyivät 1900-luvun alusta. Soittokunnan musiikkia kuultiin paikallisissa tapahtumissa ja juhliissa. Työn Äärestä kertoi, että *”on syytä tunnustaa heti aluksi mainita, että edelleenkin soittokuntamme on ainoa paikkakunnan musikaalisesta tasosta huolehtiva elin, sillä häpeä tunnustaa - paikkakunnalla ei ole edes minkäänlaista kuoroa.”*<sup>1081</sup> Tosiasiasa Valkeakoskella työväenyhdistyksellä oli oma soittokunta, mutta se ei ollut lehden mukaan musikaalisella tasolla mitattaessa kelpoinen saadakseen soittokunnan tittelin. Lehden asenne kuvaa sitä propagandistista luonnetta, mitä lehden toimitus piti yllä 1930-luvulla.

Yhtiö järjesti naisille ompelukursseja. Näitä kuukauden kestäviä kurseja järjestettiin vuonna 1931 kahdesti väenpaljouden vuoksi. Ensimmäisen kurssin kävi 47 naista ja toisen kurssin 45 naista. Kurssilla kehitettiin tehtaan työntekijöiden hyvinvointia, kun he kurssin käytyään kykenivät tekemään osan vaatteistaan itse.<sup>1082</sup>

Joulukuussa 1934 Rudolf Walden piti isännöitsijöiden kokouksessa alustuksen tarpeesta muodostaa yhteistyötä työntekijöiden ja heidän esimiestensä välille. Waldenin mukaan virkailijoiden ja heidän vaimojensa tuli aloittaa kanssakäyminen työntekijöiden vaimojen kanssa. Toisaalta naimattomien naisvirkailijoiden tuli tutustua naimattomiin työläisnaisiin. Tarkoitusta varten järjestettiin yhteisiä kokoontumisia, kerhotoimintaa, voimistelua ja urheiluseuratoimintaa.<sup>1083</sup> Walden halusi sitoa naiset tiukemmin tehdasyhteisöön. Samalla heikennettiin työväenyhdistyksen asemaa. Walden otti naistenvälisen yhteistyön lisäämisen asiakseen, sillä hän palasi asiaan vielä kolmesti: helmikuussa 1935<sup>1084</sup>, syyskuussa 1938<sup>1085</sup> ja kesäkuussa 1939<sup>1086</sup>. Ab Walkiakoskella Waldenin vaatimukseen tartuttiin pöytäkirjojen mukaan parhaiten. Vuoden 1938 elokuuhun mennessä Valkeakoskella kerrottiin insinöörien kotonaan järjestämistä kahvihetkestä ja saariretkistä. Lisäksi Valkeakoskella pidettiin osastojen kesken vuosijuhlia, joista osa johti todelliseen yhteistyöhön.<sup>1087</sup>

Sodan päättyä yhtiön johdossa päätettiin tukea kerhotoimintaa. Alkuvaiheessa aseveliyhdistyksistä yritettiin saada vahvoja vaikuttajia. Naisia ohjattiin Marttojen toimintaan. Samalla havaittiin musiikkitoiminnan tärkeys, mihin teh-

<sup>1080</sup> UPM, YP, C6, Walkiakosken tehdaspalokunnan näyttämö, päivämäärä puuttuu vuodelta 1937.

<sup>1081</sup> Tehdaspalokunnan soittokunta Valkeakoskella, TÄ 1, 1935, s. 19–20.

<sup>1082</sup> Kotiompelukurssit Valkeakoskella, TÄ 2, 1931, s. 16–17.

<sup>1083</sup> UPM, YP, C6, Isännöitsijöiden kokouksen pöytäkirja 4.12.1934.

<sup>1084</sup> UPM, YP, C6, Isännöitsijöiden kokouksen pöytäkirja 22.2.1935.

<sup>1085</sup> UPM, YP, C6, Isännöitsijöiden kokouksen pöytäkirja 13.9.1938.

<sup>1086</sup> UPM, YP, C6, Isännöitsijöiden ja huoltotarkastajien yhteisen kokouksen pöytäkirja 9.6.1939.

<sup>1087</sup> UPM, YP, C6, Huoltotarkastajien kokouksen pöytäkirja 30.8.1938.

taiden piti panostaa, sillä instrumenttien hankinta muodostui yksittäiselle työntekijälle mahdottomaksi.<sup>1088</sup>

Yhtiö tuki Valkeakosken soittokuntaa, joka muodostettiin yhdistämällä työväensoittokunta ja tehtaan soittokunta. Yhteistyö ei toiminut toivotulla tavalla, sillä yhtiö kielsi soittokunnan osallistumisen työväenliikkeen tapahtumiin. Näin kävi juhannuksena 1955 sekä yleislakon että vapun aikaan 1956. Tämän seurauksena Valkeakosken työväenyhdistys halusi selvittää omaan soittokuntaan palaamista.<sup>1089</sup> Yhtiö ei ollut halukas tukemaan työnantajan vastaista toimintaa. Yhtiön mukaan soittokunnassa ei oltu kiinnostuneita osallistumaan poliittisiin tapahtumiin eräitä poikkeuksia lukuun ottamatta.<sup>1090</sup> Soittokunta korosti itsenäisyyttään sekä omaa päätäntävaltaansa esitysten sisällön osalta vuonna 1957. Yhtiö uhkasi määrärahan poistamisella, jos sen ehtoihin ei suostuttu. Soittokunta ei saanut osallistua yhtiön vastaisiin tilaisuuksiin. Tämän lisäksi yhtiö vaati tukeansa vastaan vähintään kymmentä esiintymistä sen määrittelemissä tapahtumissa. Tämän lisäksi vuodesta toiseen vaadittiin taiteellisen tason kohentamista.<sup>1091</sup> Soittokunnan tuli noudattaa rahoittajan asettamia raameja, sillä suurin osa soittimista ja nuoteista tuli yhtiöltä. Tämän lisäksi rahallinen avustus kattoi puolet soittokunnan vuotuisista tuloista<sup>1092</sup>.

Yhtiö tuki Valkeakosken Työväen Teatterin ja Valkeakosken Kaupunginteatterin kannatusyhdistysten yhdistymistä vuonna 1963. Yhdistymisen myötä perustettiin Valkeakosken kaupunginteatteri Osakeyhtiö. Yhtiö hankki 33 % Kaupunginteatterin osakkeista perustamiskokouksessa 16.8.1963. Uusi teatteri korvasi lakkautetun Tehdaspalokunnan Näyttämön.<sup>1093</sup>

Yhtyneet Paperitehtaat panosti huomattavat määrät taloudellisia resursseja vapaa-ajanviettomahdollisuuksien lisäämiseen. Henkilökunnalle rakennettiin Valkeakoskelle vuodesta 1935 lähtien 15 kesämökkiä. Merkittävänä tapahtumana pidettiin myös uimalan rakentamista Kirjaslammelle vuonna 1945. Antinniemen valmistui ensimmäinen leikkikenttä vuonna 1932 ja kaiken kaikkiaan niitä rakennettiin vuoteen 1975 mennessä yhtiön kustantamana 29.<sup>1094</sup>

Juuso Waldenin jäätyä pois yhtiön johdosta aloitti yhtiö selvityksen vapaaehtoisten sosiaalikulujen karsimisesta. Vapaaehtoisten sosiaalikulujen mää-

<sup>1088</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaalasioita käsittelevä kokous 29.12.1944, 6§.

<sup>1089</sup> UPM, YP, C11, Vapaa-ajan toiminta, Lehtileike, Valkeakosken soittokunta ei saa esiintyä työväenjärjestöjen tilaisuuksissa - Oma soittokuntaa työväenpiiriin toivotaan, Hämeen kansa 4.5.1956; UPM, YP, C11, Vapaa-ajan toiminta, Lehtileike, Musikaalis-poliittista Valkeakoskella, Sosiaalidemokraatti 5.5.1956.

<sup>1090</sup> UPM, YP, C11, Vapaa-ajan toiminta, Tapaus Valkeakosken Soittokunta, Valkeakoski 11.5.1956.

<sup>1091</sup> UPM, YP, C11, Vapaa-ajan toiminta, Valkeakosken Soittokunnan vuosikokouksen jatkopöytäkirja 1.2.1957, 10§; UPM, YP, C11, Vapaa-ajan toiminta, Valkeakosken Soittokunnan tukeminen, Valkeakoski 2.2.1957.

<sup>1092</sup> Esim. Yhtiön maksama tuki vuonna 1957 oli 111 790 markkaa 223 580 markan budjetista ja vuonna 1961 se oli 150 000 markkaa 314 469 markan budjetista. UPM, YP, C11, Vapaa-ajan toiminta, Tilitys Valkeakosken Soittokunnan ylläpitokustannuksista 1957; UPM, YP, C11, Vapaa-ajan toiminta, Valkeakosken Soittokunnan tilinpäätös v. 1961.

<sup>1093</sup> YP, A6, Johtokunta, 3.4.1963, 7§; UPM, YP, C11, Vapaa-ajan toiminta, Kertomus Valkeakosken Kaupunginteatteri Osakeyhtiön toiminnasta näytäntövuonna 1963-1964.

<sup>1094</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, Sosiaaliset laitokset, Sosiaalisten laitosten tarinaan Valkeakoskella 19.5.1975.

räksi laskettiin Yhtyneillä Paperitehtailla 4,5 miljoonaa markkaa vuonna 1969. Vuoden 1971 talousarviossa kulut leikattiin 3,5 miljoonaa markkaan.<sup>1095</sup> Tervehdyttäminen tarkoitti Valkeakoskella vapaa-ajan kohteiden luovuttamista kaupungin haltuun<sup>1096</sup>. Yhtiön johdossa nähtiin tärkeänä keskittyminen ydin-toimintaan. Ylimääräiseen toimintaan suunnatut henkilöstöresurssit haluttiin saattaa palvelemaan teollista toimintaa.

#### 8.4 Isänmaallinen toiminta ja maanpuolustustahto

Rudolf Walden piti yllä läheistä suhdetta suojeluskuntalaitokseen, vaikka hän ei itse lähtenyt mukaan aktiiviseen toimintaan järjestön sisällä. Suojeluskunnat pitivät yllä samoja arvoja kommunismin vastaisessa toiminnassa kuin Waldenin johtama yhtiö<sup>1097</sup>. Tämän vuoksi hänen johtamansa tehtaot tukivat taloudellisesti paikallisia suojeluskuntia, myötävaikuttivat työntekijöiden suojeluskuntaan liittymiseen ja usea yhtiön virkailijoista toimi paikallisessa suojeluskunnassa tai piiriesikunnassa<sup>1098</sup>. Toimintaa tuettiin yleisesti suomalaisessa suurteollisuudessa<sup>1099</sup>. Seppo Satamon mukaan yhtiön tuki Valkeakosken suojeluskunnalle muodostui elintärkeäksi. Tämän seurauksena voidaan puhua tehdas-suojeluskunnasta.<sup>1100</sup> Kalle Vuorisen mukaan Walden antoi työnjohtajille ja insinööreille tehtävän, jonka mukaan kaikki yhtiön miehet tuli saada mukaan suojeluskuntatoimintaan.<sup>1101</sup> Olli Vuorisen mukaan työntekijä koki arvonnousua yhtiön johdon silmissä, jos hän liittyi suojeluskuntaan<sup>1102</sup>. Tutkija Ali Pylkkänen pitää puolestaan liittymistä suojeluskuntatoimintaan valtakunnallisesti tapahtuneen vapaaehtoisuuden pohjalta<sup>1103</sup>. Valkeakoskella ei voi puhua vapaaehtoisuudesta. Yhtiön ja suojeluskunnan side oli vahva. Kun vuonna 1927 kaksi tehtaan työntekijää jäi kiinni varkaudesta tehtaalla, erotettiin heidät myös suojeluskunnasta<sup>1104</sup>. Suojeluskunta toimi yhtiön kontrolloimana yksikkönä, mikä suojeli yhtiön etuja. Suojeluskunnasta muodostui konkreettinen turvata-

<sup>1095</sup> UPM, YP, C6, Sosiaaliasiat, Kirjeenvaihto, Talousarvioehdotus vapaaehtoisiksi sosiaalikulueiksi 1971, 2.12.1970.

<sup>1096</sup> UPM, YP, C6, Sosiaaliasiat, Sosiaaliset laitokset, Luettelo niistä leikki- tai liikuntapaikoista, joiden ylläpidosta ehdotetaan luovuttavan tai tarjottavan niitä mahd. vuokralle kaupungille, 21.9.1971; UPM, YP, C6, Sosiaaliasiat, Sosiaaliset laitokset, Luonnos Valkeakosken kaupunginhallitus, Valkeakoski 10.2.1971; UPM, YP, C6, Sosiaaliasiat, Sosiaaliset laitokset, Kiinteistö tarkastus 3.3.1972.

<sup>1097</sup> Lisää suojeluskuntien kommunismin vastaisesta ideologiasta. Siironen 2006, s. 170–180.

<sup>1098</sup> Selen 2001, s. 262.

<sup>1099</sup> Koskinen 1989, s. 108; Vasara 1997, s. 343–348; Selen 2001, s. 261–265; Kettunen 2001a, s. 27; Koivuniemi 2011, s. 351–354.

<sup>1100</sup> Lisää Matiskainen 1969; Satamo 1998, s. 50 ja 320.

<sup>1101</sup> Vuorinen 1966, s. 97; Vuorinen & Vuorinen 1996, s. 112.

<sup>1102</sup> Vuorinen 1995, s. 49.

<sup>1103</sup> Pylkkänen 2001; Selén & Pylkkänen 2004, s. 125–152.

<sup>1104</sup> SA, SK1410, Valkeakosken suojeluskunnan vuosikertomus 1927.

kuu. Valkeakosken suojeluskunta ymmärsi asemansa ja riippuvuutensa yhtiöstä, joten järjestö lähetti vuosittain kiitossähkeen Rudolf Waldenille<sup>1105</sup>.

Tehdas alkoi tukea suojeluskuntaa sisällissodan loppumisesta lähtien. Tehtaan johdossa kannatettiin tukea, koska tiedettiin kunnallisen rahan saamisen mahdottomaksi, sillä kunnanvaltuuston todettiin olevan täynnä sosialisteja<sup>1106</sup>. Tehdas antoi suojeluskunnalle kanavakonttorista kansliatilat sekä lainasi seurahuonetta. Rahallista tukea jatkettiin läpi 1920- ja 1930-lukujen 20 000-65 000 markkaa vuosittain<sup>1107</sup>. Rahallinen tuki laitettiin verovähennyksiin, mikä käy ilmi yhtiön ja kauppalan oikeustaistelusta<sup>1108</sup>. Vuosittaiseen toimintaan jaetun rahan lisäksi suojeluskunnalle annettiin erillistä varusterahaa, millä hankittiin uusia aseita. Tämän lisäksi lähiseudun suojeluskunnille annettiin vuosittaiset avustukset<sup>1109</sup> ja yhtiö rakennutti suojeluskunnalle ampumaradan vuonna 1932 ja ampumamajan vuonna 1934<sup>1110</sup>. Valkeakosken suojeluskunnan jäsenmäärän kehitys käy ilmi taulukosta seitsemän. Sen kautta on havaittavissa jäsenmäärän merkittävä kasvu 1930-luvun laman yhteydessä.

TAULUKKO 7 Valkeakosken suojeluskunnan ja Lotta Svärdin jäsenmäärä 1923–1944.

1923	61 miestä	56 naista	1934	166 miestä ja 57 poikaa	78 naista
1924	37 miestä	56 naista	1935	193 miestä ja -- poikaa	86 naista
1925	39 miestä	57 naista	1936	247 miestä ja 43 poikaa	88 naista
1926	40 miestä	71 naista	1937	268 miestä ja 40 poikaa	106 naista
1927	38 miestä	55 naista	1938	286 miestä ja 37 poikaa	117 naista
1928	37 miestä	49 naista	1939	308 miestä ja 62 poikaa	148 naista
1929	39 miestä ja 20 poikaa	42 naista	1940	345 miestä ja 62 poikaa	198 naista
1930	85 miestä ja 40 poikaa	50 naista	1941	380 miestä ja 80 poikaa	249 naista
1931	97 miestä ja 67 poikaa	55 naista	1942	371 miestä ja 91 poikaa	246 naista
1932	109 miestä ja 65 poikaa	63 naista	1943	362 miestä ja 119 poikaa	253 naista
1933	149 miestä ja 39 poikaa	68 naista	1944	--	--

Lähde: SA, SK 1410 vuosikertomukset 1923–1944; Satamo 1998, s. 72 ja 257.

Yhtiö järjesti vuonna 1937 suunnittelukokouksen uutta konttorirakennusta varten. Uuden rakennuksen toiseen kerrokseen suunniteltiin suojeluskunnalle kahden huonetta, joista toisesta piti tulla asehuone. Tämän lisäksi Lotta Svärdille tuli järjestää kahvinkeittomahdollisuus uusissa tiloissa.<sup>1111</sup> Suojeluskunta sai toimia maailmansotien välisen ajan yhtiön omistamissa huoneistoissa ja sai säilyttää

<sup>1105</sup> SA, SK1410, Valkeakosken suojeluskunnan vuosikertomukset 1934, 1935, 1936, 1937, 1938, 1939 ja 1940.

<sup>1106</sup> UPM, ABW, A2a, Sammanträdde styrelsen för Aktiebolaget Walkiakoski 11.8.1919.

<sup>1107</sup> SA, SK 1410 vuosikertomukset 1923–1940.

<sup>1108</sup> Ab. Valkiakosken ja Valkeakosken kauppalan välinen verovalitus v:lta 1926 päättynyt korkeimmassa hallinto-oikeudessa, VSS 38, 19.9.1929.

<sup>1109</sup> Esim. UPM, YP, A6, Yhtyneiden Paperitehtaiden hallituksen kokous 14.3.1939.

<sup>1110</sup> Satamo 1998, s. 95–98.

<sup>1111</sup> UPM, YP, C6, Walkiakosken uuden konttorirakennuksen suunnittelu kokous 18.1.1937.

niissä aseitaan<sup>1112</sup>. Yhtiö piti tällä tavalla yllä väkivaltakoneistoa. Työntekijöille tieto pistoolien, kiväärien ja konekiväärin säilyttämisestä yhtiön tiloissa on tulkittavassa selkeäksi viestiksi. Epäjärjestyksen aikana niitä voitaisiin käyttää kapinoijia vastaan. Suojeluskunnan aseet toimivat henkisenä pelotteena.

Kuuluminen suojeluskuntaan antoi etulyöntiaseman työhönnotossa 1930-luvulla. Tarmo Koskisen mukaan Tervakoskella suojeluskuntaa kuuluminen tiesi parempia työtehtäviä tehtaalla<sup>1113</sup>. Yhtyneiden Paperitehtaiden vuoden 1932 vuosikertomuksen mukaan maaseudun läheisyys takasi sen, että ”suojeluskuntaan kuuluvat maanviljelijäin pojat pyrkivät tehtaidemme palvelukseen, siten syrjäyttäen epäluotettavamman aineksen<sup>1114</sup>.” Maanviljelijöiden poikien etuna pidettiin yleisesti sitä, että he edustivat poliittisesti tehtaan arvomaailmaa. Olli Vuorisen mukaan Valkeakoskella toistettiin 1930-luvulla hokemaa ”päivää, olen Pälkäneeltä, kuulun suojeluskuntaan<sup>1115</sup>.” Vuorisen mukaan sanonta ei ole tuulesta temmattu, vaan se kuvasi todellista tilannetta. Suojeluskuntalaisten suosimista harjoitettiin palkkauksessa, sillä 10 prosentin vuosisopimusta ei voinut tehdä ilman suojeluskunnan jäsenyyttä<sup>1116</sup>. Samaan tapaan työnsaannin edellytykseksi vierailta työntekijöiltä vaadittiin suojeluskunnan myöntämää todistusta. Tällöin suojeluskunnat siirtyivät tutkija Kari Sélenin mukaan aralle alueelle, kun ne käyttivät tiedostamattaan valtaa.<sup>1117</sup> Valkeakosken kohdalla ei enää voi puhua tiedostamattomasta vallankäytöstä, vaan suojeluskunta käytti täysin tietoisena valtaa muun muassa vaikuttaessaan ihmisten työllistymiseen.

Työntekijöiden houkuttelu suojeluskuntaan ilmenee huoltotarkastaja Pauli Salmisen kuukausiselostuksesta vuodelta 1936: ”Suojeluskuntaan kuulumisen ei enää ole virkailijoiden yksinomaisena asiana, vaan esimerkiksi juuri Valkeakoskella suojeluskuntaharrastus on voimakkaassa nousussa työläisten keskuudessa - asia, jolla voi olla myöhemmin hyvinkin laajakantaiset seuraukset<sup>1118</sup>.” Voimakas painostus sai osan työntekijöistä siirtymään suojeluskunnan pariin, mutta massoja se ei saanut liikkeelle. Toivo Nordberg tyrmää tutkimuksessaan väitteet suojeluskuntaan kuulumisen pakosta. Hänen mukaansa Yhtyneiden Paperitehtaiden kaikista työntekijöistä vain kolmannes kuului 1930-luvulla suojeluskuntaan. Osaa työntekijöistä painostettiin liittymisellä suojeluskuntaan työhönnoton yhteydessä. Nordberg muistuttaa, että työhönnoton perusteet vaihtelivat osastoittain, koska työhönnotto ei ollut vielä keskitettyä.<sup>1119</sup>

Suojeluskunnan merkityksestä omaa kieltään kertovat Työn Äärestä -lehden suojeluskuntaa koskevat kirjoitukset. Lehdessä kerrottiin usein Valkeakosken suojeluskunnan toiminnasta. Harrastustuntikeskiarvot kertoivat, että innokkaimmin tehtaalla suojeluskuntatoimintaa osallistuttiin oppilaskoulussa,

<sup>1112</sup> Suojeluskuntaa käsittelevässä artikkelissa todetaan tehtaan antaneen suojeluskunnalle vuokrattomat kanslia- ja varastohuoneet sekä harjoitushuoneistot. Vapautumisensa ja suojeluskuntiansa perustamisen 20-vuotisjuhla, VSS 17, 29.4.1938.

<sup>1113</sup> Koskinen 1989, s. 108–109.

<sup>1114</sup> UPM, YP, D1, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön vuosikertomus 1932.

<sup>1115</sup> Vuorinen 1995, s. 49.

<sup>1116</sup> UPM, YP, C6, Isännöitsijöiden kokouksen pöytäkirja 24.8.1933.

<sup>1117</sup> Sélen 2001, s. 180–181.

<sup>1118</sup> UPM, YP, C6, Valkeakosken huoltotarkastajan kuukausiselostus ajalta 1.5.–1.6.1936.

<sup>1119</sup> Nordberg 1980, s. 385.

metsäosastolla ja konttorilla. Vähiten toimintaan osallistuttiin paperi-, sulfiitti-  
tehtaalla ja rakennusosastolla.<sup>1120</sup> Tulos ei yllättänyt yhtiön johtoa, sillä kaikkein  
työläisvaltaisimmat osastot olivat vähiten edustettuina suojeluskunnassa.

Seppo Satamon haastatteleminen henkilöiden mieliin ovat jääneet työ-  
hönottotilaisuuksista kysymykset halukkuudesta liittyä suojeluskuntaan. Työ-  
hönottajana toimineen Arvi Erikssonin kerrottiin pitäneen suojeluskuntaan liit-  
tymistä ehdottomana ehtona työn saamiselle. Satamon mukaan todellisuus ei  
kuitenkaan ollut näin yksioikoinen. Yhtiö harjoitti strategista henkilöstöpoli-  
tiikkaa, mutta teki poikkeuksia tarpeen vaatiessa. Mielenkiintoiseksi asian tekee  
suojeluskunnan jäsenmäärän kaksinkertaistuminen vuosien 1929–1930 aikana.  
Satamon mukaan syynä tähän voidaan pitää esikunnan puuttumista miesten  
passiivisuuteen, uuden aluejärjestelmän kehittämistä, oikeistolaisuuntausta ja  
vasta viimeisenä yhtiön henkilöstöpolitiikkaa. Satamon mukaan muut syyt  
nousivat yhtiön toimia merkittävimmiksi.<sup>1121</sup> Satamon väitettä vastaan nousee  
yhtiön todellisuus, jota vahvisti taloudellinen laskusuhdanne. Työpaikkansa  
varmistavien ja työtä hakeneiden kannatti oman etunsa vuoksi liittyä suojelus-  
kuntaan.

Yhtiö ja suojeluskunta yrittivät kasvattaa nuorista isänmaallisia ja sotilaa-  
llisia yksilöitä. Tähän tarkoitukseen Valkeakosken suojeluskuntaan perustettiin  
oma poikaosasto vuonna 1929. Poikaosaston perustamisen taustalla vaikutti  
Lotilan teollisuusammattikoulun perustaminen. Oppilaat muodostivat oman  
komppaniansa kouluun tullessaan, minkä lisäksi he liittyivät automaattisesti  
Valkeakosken suojeluskuntaan. Toiminnan arvot käyvät ilmi Yhtymä-  
Vientirauhan toimitusjohtaja ja Rudolf Waldenin hyvän ystävän Martti Pihka-  
lan puheesta koulun oppilaille: *”suojeluskuntatyö on tahtonut ylläpitää ja kehittää  
teissä rakkautta isänmaahan ja valmistamaan teitä kelvollisiksi miehiksi taistelemaan  
isänmaan vapauden säilyttämiseksi*<sup>1122</sup>”. Tätä taustaa vasten on ymmärrettävää,  
että amunnasta tuli tärkeä osa koulun oppilaiden arkea. Seppo Satamon mu-  
kaan Lotilan poikien merkitystä suojeluskunnan poikaosaston runkona voidaan  
pitää ratkaisevana. Alkuvaiheessa muita poikia oli vaikea saada mukaan toi-  
mintaan.

Suojeluskunnan poikatoimintaa ohjasi oman työnsä ohella huoltotarkasta-  
ja Pauli Salminen. Seppo Satamon mukaan Salmisen saaminen mukaan toimin-  
taan muodostui suojeluskunnalle onnenpotkuksi.<sup>1123</sup> Salmisen motiivit suoje-  
luskuntatoimintaan osallistumisesta ilmenivät suojeluskunnan lastenjuhlien  
raportista: *”Juhlassa oli lapsia noin 250 ja aikuisia noin 100, ja on varmaa, että hyvä  
isänmaallinen ohjelma ei ollut vaikutusta herättämättä nuorissa mukanaolijoissa*<sup>1124</sup>.”  
Isänmaallinen henki yritettiin tartuttaa työntekijöiden lapsiin, jotta heistä kas-  
vaisi yhtenäisen yhteiskunnan ja oikean poliittisen ideologian kannattajia. Por-

<sup>1120</sup> Suojeluskunta toiminta Valkeakoskella, TÄ 1, 1937, s. 13.

<sup>1121</sup> Satamo 1998, s. 72–74.

<sup>1122</sup> PUHE, TÄ 2, 1935, s. 59–61.

<sup>1123</sup> Satamo 1998, s. 178–188.

<sup>1124</sup> UPM, YP, C6, Valkeakosken huoltotarkastajan toimintaselostus ajalta 1.10.–  
31.10.1936.



varillisen isänmaallisuuden iskostaminen nuorten mieliin muodostui haasteeksi Valkeakoskella, sillä merkittävä osa vanhemmista ei hyväksyneet toimintaa.

Vuoden 1938 raportissaan Salminen toteaa suojeluskuntatoiminnan innostaneen nuoria poikia ja innostus Lotta Svärdiä kohtaan kasvoi nuorten tyttöjen keskuudessa. Salmisen mukaan se osoitti yleistä muutosta ja henkeä, joka vallitsi Valkeakosken tehdasyhteisössä.<sup>1125</sup> Lotta Svärdin toiminta oli sopusoinnussa Rudolf Waldenin muodostaman isänmaallisen tehdasyhdyskunnan ihanteen kanssa. Nuorten naisten liittyminen Lotta Svärdiin merkitsi heidän poistumistaan punaisen vaaran alta.

Suhtautuminen reserviläisharjoituksiin lähteviä työntekijöitä kohtaan tuli esille hallituksen kokouksessa vuonna 1933. Kaikille yhtiöön sitoutuneille työntekijöille oltiin valmiita maksamaan palkka reserviläisharjoitusten ajalta. Tämän lisäksi kaikille suojeluskuntaan kuuluville tuli maksaa harjoitusten ajalta palkkaa. Huoltovelvollinen suojeluskuntalainen sai 80 % ja ilman huoltovelvollisuutta ollut suojeluskuntalainen 60 % palkastaan. Sopimusten nojalla palkkaa saaneet huoltovelvolliset saivat 60 % ja sopimuksen tehneet ilman elatusvelvollisuutta saivat 20 % palkasta. Tämän lisäksi suojeluskuntaharjoitukset, jotka kestivät kuusi päivää tai vähemmän, takasivat täyden ansion.<sup>1126</sup> Isänmaallisuus ei saanut tyrehtyä rahan vuoksi.

Työn Äärestä valjastettiin talvisodan jälkeen isänmaallisten ja sankarillisten tarinoiden julkaisuväyläksi. Pääpaino pidettiin yhtiön työntekijöiden sota-ajan kohtaloissa. Eräessä tarinassa keskityttiin tarkka-ampujaan, joka tarinan mukaan surmasi 400 venäläistä talvisodan aikana. Toisaalta lehdessä annettiin merkittävästi tilaa kertomuksille suojeluskuntien toiminnasta sodan aikana.<sup>1127</sup> Näin haluttiin kohottaa suojeluskuntien houkuttavuutta ja korostaa sankarillisuutta. Ominaisuuksia, jotka haluttiin nousevan esiin myös työssä.

Talvisodan jälkeen järjestettiin konttoripäälliköiden, huoltotarkastajien ja urheilulautakunnan yhteinen kokous, jossa pohdittiin yhtiön roolia isänmaan puolustukseen tähtäävän toiminnan tukijana. Kokouksessa todettiin suojeluskuntien ja Lotta Svärdin lisännen kannatustaan tehdaspaikkakunnilla. Ongelmaksi havaittiin varusteiden vähyys, johon yhtiö päätti puuttua hankkimalla pukuja suoraan valmistajilta. Tämän lisäksi toivottiin jäsenmäärien aseveliyhdistyksissä kasvavan.<sup>1128</sup> Jatkosodan jälkeiset välirauhan ehdot tiesivät suojeluskuntatoiminnan alasajoa Valkeakoskella. Suojeluskunnan arkistoa tuhottiin ja yhtiö joutui ottamaan etäisyyttä maanpuolustukseen. Samalla heräsi huoli lakkautettujen sotilaspoikien tulevaisuudesta. Nuorille tarvittiin ohjattua toimintaa ja Säteri tiedusteli mahdollisuutta yhteisen nuoriso-ohjaajan hankkimiseksi.<sup>1129</sup> Käytännön toimiin ryhdyttiin vuonna 1946 pidetyssä paikallisten nuo-

<sup>1125</sup> UPM, YP, C6, Katsaus Valkeakosken tehtaitten huoltotyöhön 1938.

<sup>1126</sup> UPM, ABW, A2a, Osakeyhtiö Walkiakosken hallituksen kokous 3.8.1933.

<sup>1127</sup> Taipaleen tarkka-ampujaa haastattelemassa, TÄ, 1, 1941, s. 42–43; Pikkulottien toiminnasta Valkeakoskella, TÄ, 1, 1941, s. 45–46; Suojeluskuntajärjestön ja Lotta-Svärd yhdistyksen hiihtomestaruuskilpailut Valkeakoskella 8-9.3.1941, TÄ, 1, 1941, s. 72–74.

<sup>1128</sup> UPM, YP, A6, KP, Konttoripäälliköiden, huoltotarkastajien ja urheilulautakunnan yhteinen kokous 22.11.1940, 2§.

<sup>1129</sup> UPM, YP, C11, SOT, Lapsiin ja nuoriin kohdistuva toiminta, Nuoriso-ohjaajan välttämättömyys.

risotyötä tekevien yhdistysten yhteiskokouksessa. Eino Seppä pelkäsi, että nyt alkaisi taistelu nuorisosta yhtiön ja kommunistien kesken.<sup>1130</sup>



KUVA 20 Tehtaan suojeluskunta harjoitteli yhtiön ampumaradalla. Yhtyneet Paperitehtaat rakennutti radan ja luovutti sen suojeluskunnan käyttöön. Lähde: UPM, VA, C1731, SK3.

Anni Walden korosti kirjoituksissaan yhtiön isänmaallista linjaa. Työn Äärestä -lehdessä vuonna 1931 hän kertoi sisällissodan muistosta, kuinka *"ei onnettomampaa ajankohtaa historiassamme löydy, sillä kansamme huokaisi venäläisten pistimien ja punaterrorin vallan alaisena. Ei ollut hengen ja omaisuuden turvaa kenelläkään... meidän rikkinäisyytemme ei saa lannistaa meitä, vaan meidän tulee sittenkin uskoa onnellisempaan tulevaisuuteen. Meidän täytyy uskoa, että kansamme jaksaa kohota vaikeuksiensa yläpuolelle, eheytyä."*<sup>1131</sup> Anni Waldenin mukaan vain Jumala kykenisi poistamaan kaiken pahan yhteiskunnasta. Samalla hän halusi puuttua aviomiehensä Rudolf Waldenin linjan mukaisesti työntekijöitä turmelemaan kommunistiin, joka vaaransi koko Suomen kansan.<sup>1132</sup>

Vuosittain järjestetyssä Valkeakosken vapautumisjuhlassa muistettiin henkilöitä, jotka menettivät henkensä *"punaterrorin"* myötä tai kaatuivat Suomen puolesta valkoisten riveissä. Tehdas ja yhtiö tukivat vuosittain järjestettäviä juhlia. Huhtikuun 26. päivänä 1938 järjestettyjen 20. vapautumis- ja suojeluskuntajuhlien yhteydessä seppeleet valkoisten sankarihaudoille laskivat yhtiön puolesta Rudolf Walden sekä isännöitsijä Samuel Krogius.<sup>1133</sup> Juhla näyttä-

<sup>1130</sup> UPM, YP, C11, SOT, Lapsiin ja nuoriin kohdistuva toiminta, Pöytäkirja Valkeakosken paikallisten nuorisotyötä harrastavien yhdistysten yhteisestä kokouksesta, 16.5.1946, 3§.

<sup>1131</sup> Tosi vapaus. TÄ 3, 1931, s. 2.

<sup>1132</sup> Sisällissodan valkoisen muiston ylläpitämisestä lisää Peltonen 2003, s. 236–243; Villstrand 2006, s. 263–265.

<sup>1133</sup> Valkeakosken suuret vapautumis- ja suojeluskuntajuhlat, TÄ 1. 1938, s. 1-3.

tyi valkoisten suojeluskuntalaisten voimien esiinmarssina. Yhtiön ylimmän johdon läsnäolo osoitti yhtiön tahtoa pitää yllä sisällissodan valkoista muistoa.<sup>1134</sup> Toisaalla työväenliike yritti unohtaa vuoden 1918 tapahtumat ja sen johdohahmot, kuten Väinö Tanner, paheksui valkoisten voitonjuhlia<sup>1135</sup>.



KUVA 21 Rudolf Walden ja majuri Arto Pajari tarkastusta tekemässä. Vasemmalla Valkeakosken Lotta Svärdin ja oikealla Valkeakosken suojeluskunnan kunniaosasto vapautumisjuhlien yhteydessä tehtaan kentällä 26.4.1938. Lähde: UPM, KA, SK1, C1366 ja C1372.

Voitonjuhlit olivat voimakkaasti esillä Valkeakosken ja Sääksmäen sanomissa. Vuoden 1938 juhlanumerossa kerrottiin tunteikkaasti juhlan kulusta ja suojeluskunnan syntyhistoriasta. Juhlanumerossa korostettiin Rudolf Waldenin kunniakasta mukanaoloa. Hän sai ottaa vastaan suojeluskunnan marssivan osaston ja pitää juhlapuheen. Walden korosti puheessaan suojeluskunnan merkitystä: *”Olkaa vakuutettuja, että jokainen tunti, jokainen teko, jokainen ajatus, jonka te uhraatte tämän kalliin aattemme hyöksi, rakentaa isänmaatamme.”*<sup>1136</sup>

Talvisodan aikana Juuso Walden huolehti, että kaatuneita muistetaan kaikilla tehtailla. Esimerkiksi Lotilan oppilaskoulun johtaja Vilho Suihko sai Juuso Waldenilta tarkat ohjeet, kuinka tuli toimia, jos oppilaskoulun poika menehtyisi sodassa<sup>1137</sup>. Sankarivainajat muodostivat monitahoisen ongelman. Heitä kunnioitettiin suurimman isänmaallisen uhrauksen seurauksena, vaikka yhtiön edustajien vastaanotto työntekijöiden kodeissa saattoi muodostua kylmäksi.

Talvisodan jälkeen Juuso Walden otti kantaa invalidien ja sotaorpojen kohteluun. Invalideille hankittiin työtä henkisiä invalideja lukuun ottamatta<sup>1138</sup>. Ne invalidit, jotka eivät voineet työskennellä tehtailla, tuli kouluttaa sellaiseen

<sup>1134</sup> Esim. Vaassassa järjestetyt juhllaisuudet vuonna 1938. Villstrand 2006, s. 258–262.

<sup>1135</sup> Kettunen 2008, s. 52–57.

<sup>1136</sup> Vapautumisesnsa ja suojeluskuntiansa perustamisen 20-vuotisjuhla. VSS 17, 29.4.1938.

<sup>1137</sup> UPM, JW, KV, Johtaja V.P. Suihko, Valkeakosken oppilaskoulu, 10.1.1940.

<sup>1138</sup> UPM, YP, A6, KP, Konttoripäälliköiden, huoltotarkastajien ja urheilulautakunnan yhteinen kokous 22.11.1940, 6§.

työhön, jolla he pystyisivät elättämään itsensä. Sotaorvoille hankittiin kummeja yhtiön työntekijöiden keskuudesta.<sup>1139</sup> Sosiaalipäällikkö huolehti, että Valkeakosken Muistorahaston avustukset menivät oikeisiin osoitteisiin. Jatkosodan aikana sosiaalipäällikkö piti tarkkaa kirjaa kaatuneiden kortistosta ja ilmoitti uusista kaatuneista suoraan yhtiön konttoriin.<sup>1140</sup> Valkeakoskelle perustettiin Mannerheimin Lastensuojeluliiton kummivaliokunta, joka kuvasi kaikki kummilapset ja etsi heille paikkakunnalta kummivanhempia. Toiminnan myötä kaikille 18 Valkeakosken tehtaiden sotaorvolle hankittiin kummit. Valkeakoskella oltiin niin innokkaita, että usea otti kummilapsen rajaseudun lapsista, kun valkeakoskelaisia ei enää ollut jäljellä.<sup>1141</sup> Isänmaallinen innostus levisi laajalle valkeakoskelaisten työntekijöiden keskuudessa. Toiminta muodostui samankaltaiseksi muissa metsäteollisuuden yrityksissä, kuten Nokian paperitehtaalla<sup>1142</sup>.

Sodan päätyttyä tehtaan osastoille annettiin ohjeita siitä, kuinka rintamalta palaavia työntekijöitä piti kohdella. Jokaisen osastojohtajan tuli henkilökohtaisesti ottaa vastaan tulija ja kuunnella, mitä hänelle kuului. Jatkotoimenpiteistä päättivät sosiaalipäällikkö tai tehtaan vastaavat henkilöt avuntarpeen mukaan. Yhtiön johdossa toivottiin mahdollisimman joustavaa ja ystävällistä vastaanottoa, että palaavan työntekijän murheet työn jatkuvuudesta saisivat ainakin positiivisen vastauksen.<sup>1143</sup>

Sota järkytti koko yhteiskuntaa ja sen rakenteita. Yhtiö kantoi oman osansa jälleenrakentamisesta. Sotainvalidien, rintamamiesten ja sotaorpojen asiat nähtiin tärkeinä. Rahallista tukea annettiin sitä eniten tarvitseville. Valkeakosken sadan prosentin sotainvalideille hankittiin yhtiön kustantamat moottori-käyttöiset invalidikärryt<sup>1144</sup>. Sotaorpojen huoltajille maksettiin avustusta aina siihen asti, kun sotaorvot täyttivät 18 vuotta tai menivät tätä aiemmin ansiotyöhön.<sup>1145</sup> Avustusta maksettiin vuodesta 1947 lähtien ensimmäiselle lapselle 750, toiselle lapselle 600 ja kolmannelle lapsesta eteenpäin 500 markkaa kuukaudessa lasta kohden<sup>1146</sup>. Täysorvoille ja virkailijaperheiden lapsille maksettiin suurempaa korvausta tapauskohtaisesti 2 000-4 000 markkaan asti.<sup>1147</sup>

Yhtiö pystytti Tervasaaren tehtaan pihalle muistomerkin sen palveluksessa olleille sankarivainajille vuonna 1953.<sup>1148</sup> Uusia työntekijöitä piti kouluttaa kaatuneiden ammattimiesten tilalle. Useassa tapauksessa sodan aikana naiset

<sup>1139</sup> UPM, YP, C6, KV, Henkilökunta- ja huoltoasiat. Hajamietteitä, J. W. Walden, 1.11.1940.

<sup>1140</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalinen toiminta, muu sosiaalinen toiminta, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön Walkiakosken sosiaalipäällikön työohjelma, 20.3.1944.

<sup>1141</sup> Sotaorvot ja heidän kumminsa, TÄ, 2-3, 1940, s. 41.

<sup>1142</sup> Toivola 2005, s. 76.

<sup>1143</sup> UPM, YP, C6, KV, P.M. Ajankohtaiset sosiaaliset kysymykset ja niiden ratkaisu Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön keskuudessa, Valkeakoski 22.9.1944.

<sup>1144</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, Muu sosiaalinen toiminta, Sosiaalinen työ Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön Valkeakosken tehtailla, Walkiakoski 18.8.1950.

<sup>1145</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, omat kiertokirjeet, Kiertokirje no 41/50, Yhtiön sotaorpojen huoltajille, Valkeakoski 30.6.1950.

<sup>1146</sup> UPM, YP, C2, HKA, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön hallitukselle osoitettu kirje pääkonttorista 19.4.1950.

<sup>1147</sup> UPM, YP, A6, Hallintoneuvosto 28.10.1953, 10§.

<sup>1148</sup> UPM, YP, C7, Lahjat ja huomionosoitukset, Sankarivainajain muistomerkin paljastamistilaisuus tehtaan pihalla 18.9.1953.

korvasivat rintamalle lähteneet miehet, ja kun miehet eivät palanneet, saivat naiset jatkaa tehtävissään usein siihen asti, kun tilalle saatiin ammattitaitoinen mies. Osa jäi pysyvästi osastolle töihin.

Yhtyneiden Paperitehtaiden johdossa nähtiin tärkeäksi jatkaa Rudolf Waldenin viitoittamaa tietä maanpuolustuksen tukemisessa. Yhtiö tuki vuosittain eri maanpuolustusjärjestöjä. Tukea saivat Vapaussodan Invalidiliitto, Jääkäriliiton kannatusyhdistys, Sotainvalidihuollon avustustoimikunta, Katajanokan upseerikerho ja Suomen Ampujainliitto.<sup>1149</sup> Lisäksi Maanpuolustuksen Tuki ry:lle myönnettiin 1960-luvulla huomattavia rahallisia lahjoituksia<sup>1150</sup>. Yhtiö tuki lisäksi erilaisia isänmaallisia tapahtumia ja hankkeita kuten vuonna 1957 Sääksmäen ja Valkeakosken vapaussoturien hautamuistomerkkiä.<sup>1151</sup> Toisaalta yhtiö yritti toimillaan parantaa sisällissodan jättämiä arpia heti toisen maailmansodan jälkeen. Yhtiö kaivoi ilmaiseksi vuonna 1946 Valkeakosken hautausmaalle punaisten muistomerkin haudat, rakensi muistomerkin perustan ja siirsi punaiset vainajat hautoihin yhtiön valmistamissa arkuissa.<sup>1152</sup>

Varusmiespalveluksen suorittaminen selvitettiin kaikilta miespuolisilta työnhakijoilta Waldenien aikana. Sotilaspassin arvo kasvoi, jos henkilö pyrki merkittävään tehtävään yhtiössä. Virkailijoilla tuli olla sotilaskoulutus, mieluiten reserviupseerikoulu suoritettuna. Juuso Walden arvosti reserviupseeritoimintaa. Hän kuului vuodesta 1941 lähtien Suomen Reserviupseeriliiton valtuuskuntaan, ja toimi sen varapuheenjohtajana vuosien 1958–1969 ajan. Juuso Walden kohosi reservin majuriksi ja hän sai useita huomionosoituksia suoritamastaan työstä. Juuso Waldenia haastateltiin Reservin Upseeri -lehteen vuonna 1962. Haastattelussa hän korosti upseerin saaman johtajakoulutuksen ja henkisen peruskunnon olevan etu johtamistehtävissä oleville henkilöille. Juuso Walden mainitsi, että ”eräillä teollisuuslaitoksilla, joissa RUK:n käyminen on suorastaan edellytyksenä palvelukseen ottamiselle”.<sup>1153</sup> Rudolf Waldenin viitoittamalta tieltä ei ollut sivuun astumista. Juuso Walden kasvatettiin maailmaan, jossa upseeriksi kohoaminen tarkoitti valta-asemaa liikemaailman huipulla.

## 8.5 Naisten asema työssä ja vapaa-aikana

Suomessa keskusteltiin 1800-luvun lopulla naisten ja lasten suhteesta teollisuustyöhön<sup>1154</sup>. Pirjo Markkolan mukaan teollistuminen ja perhe muodostivat merkittävän osan työväen kysymyksestä. Työläisperhe nähtiin keinona siveellisen selkärangan rakentamiseksi työntekijöille itselleen ja näin koko yhteiskunnalle. Työväenliikkeessä vallitsi pelko työläisperheen rappiosta. Tällöin lapset ja naiset jou-

<sup>1149</sup> UPM, YP, A6, Hallintoneuvosto 23.4.1952,7§.

<sup>1150</sup> UPM, YP, A6, Hallintoneuvosto 3.4.1962, 5§; Kolbe 2012, s. 384–389.

<sup>1151</sup> UPM, YP, A6, Johtokunta, 29.8.1957, 16§; Sisällissodan virallisista muistomerkeistä lisää Pelttonen 2003, s. 221–243.

<sup>1152</sup> Vuorinen & Vuorinen 1996, s. 126–129.

<sup>1153</sup> Klemola 1970, s. 107–108.

<sup>1154</sup> Lisää naisten asettumisesta työelämään Suoranta 2009, s. 49–55.

tuisivat kodeistaan ansiotyöhön. Perheiden yhtenäisyys kärsi ja yhteinen aika väheni. Työväenliike vaati ratkaisuksi työnantajan päämäärätietoisia toimenpiteitä, kuten palkkojen nostamista, työajan lyhentämistä ja asuntokysymyksen ratkaisemista.<sup>1155</sup> Äitejä ja lapsia haluttiin suojella teollisuustyön vaaroilta.

Miesten korkeampaa palkkaa perusteltiin niin työnantajien kuin miesten johtamien työväenyhdistysten joukossa sillä, että pienten lasten äideillä tuli olla mahdollisuus jäädä kotiin hoitamaan lapsia. Perhepalkan ajatus kehittyi 1800-luvulla, jolloin palkkaus kohosi lapsimäärän kasvun myötä. Työntekijöiden keskuudessa vallitsi ihanne, jossa perheen pää kävi töissä ja hänen palkallaan kyettiin elättämään koko perhe. Naisten osallistumista pidettiin vaarallisena, koska siitä seuraisi miesten palkkojen lasku ja perheiden kurjuus. Osa työväenliikkeen sisällä olleesta naisasialiikkeestä ajoi tästä huolimatta tasapalkkamallia.<sup>1156</sup> Työläisnaisen asemasta ei löytynyt yhtenäistä linjaa sosialidemokraattisen työväenliikkeen naisosastoissa. Suomessa ei vallinnut 1900-luvun alussa selkeää kantaa siihen, mikä olisi paras tapa ajaa työväestön etuja. Köyhyyden poistaminen nähtiin ensisijaisena tehtävänä. Kiistaa käytiin siitä, tuliko naisten ajaa työväenliikkeessä parempaa palkkaa perheellisille miehille vai tuliko vaatia naisille parempaa palkkaa sekä työnsaantimahdollisuuksia. Porvarillinen naisasialiike vaati, että naisten tulisi tehdä työtä samojen ehtojen mukaan kuin miesten. Työväenliikkeessä haluttiin kieltää naisilta raskaat työt sekä yötyö.<sup>1157</sup> Työväenliikkeelle toisten etujen ajaminen saattoi toiset edut vaaraan.

Itsenäisen Suomen paperiteollisuudessa naisen osuus työväestä kohosi merkittäväksi. Maailmansotien välisenä aikana naisten osuus nousi yli 40 % työvoimasta. Sotien jälkeen 1950- ja 1960-luvuilla naisten osuus laski neljännekseen työvoimasta. Sukupuolisidonnainen rooliajattelu pysyi vahvana. Naisia käytettiin tehtävissä, jotka eivät kelvanneet miehille. Usein raskaat, koneelliset työt miellettiin miesten töiksi. Pia Lemisen mukaan Kyröskosken paperitehtaal-la naisten tehtäviksi muodostuivat kevyet, yksitoikkoiset, näppäryyttä ja tarkkaavuutta vaatineet työt. Naisten työ oli huonosti palkattua, joka vaikutti suoraan naisten tehdastyön arvostukseen.<sup>1158</sup> Toisaalta perinteisesti naisten töiksi katsottuihin tehtäviin joutuminen saattoi olla miehelle nöyryytys. Tätä keinoa käytettiin 1920- ja 1930-luvuilla kommunististen tai ammattiyhdistysliikkeeseen kuuluneiden miesten savustamiseksi ulos tehtaista.

Naisten asema tehdastyössä heijastui suoraan palkkaukseen. Halvempi työ ja naistyöntekijä olivat synonyymejä.<sup>1159</sup> Esimerkiksi Valkeakoskella vuonna 1933 sisätöitä tehnyt nainen sai alimmillaan palkkaa 2,25 markkaa tunnilta, kun vastaavana aikana miehen alin palkka oli 3,75 markkaa. Isännöitsijöiden kokous lisäsi naisten palkkoihin mahdollisuuden korotukseen. Ehtona pidettiin sitä, *”jos nainen tekee täyden työmiehen työn, niin sääältävissä tapauksissa, etenkin jos nainen on elatusvelvollinen, voidaan hänelle isännöitsijän harkinnan mukaan maksaa lisä-*

<sup>1155</sup> Markkola 1994, s. 30–38.

<sup>1156</sup> Esim. Markkola 1994, s. 162–165; Ahvenisto 2008, s. 204–205.

<sup>1157</sup> Uusitalo 2006, s. 115–117.

<sup>1158</sup> Leminen 1999, s. 98–102 ja 217–219.

<sup>1159</sup> Suoranta 2009, s. 55–61.

*palkkiota.*"<sup>1160</sup> Näin yritettiin parantaa perheellisten naisten asemaa. Erityisesti "sääliittäväksi tapaukseksi" laskettiin sellaiset naiset, jotka joutuivat syystä tai toisesta yksin vastaamaan lapsistaan. Sisällissodan seurauksena usea nainen joutui yksinhuoltajaksi. Palkkauksen arvoissa heijastui perinteisiä tehdaspater-  
nalistisia arvoja, kun yhtiö pyrki pitämään perhettä erityisessä suojeluksessaan.

Konttoripäällikkö Juuso Walden lähestyi isäänsä kirjeellä, jossa hän tiedusteli isältään perusteita palkkauskysymykseen. Rudolf Walden kehui poikaansa oma-aloitteisuudesta ja aktiivisuudesta palkkausasioissa. Rudolf Walden selvensi pojalleen naisten palkkauksen tilannetta Yhtyneillä Paperitehtailla ja erityisesti Valkeakoskella. Rudolf Waldenin mukaan naisten palkkojen korottamisessa tuli edetä varovaisesti. Rudolf Walden uskoi nuorten tyttöjen käyttävän palkkansa ylellisyyksiin, minkä vuoksi palkankorotukset valuisivat turhuuksiin. Rudolf Walden alkoi muotoilla halpatyövoiman periaatetta. Maksamalla suurelle joukolla naimattomia naisia pieniä palkkoja, saatiin naiset pois omien perheiden elatuksesta ja heille saatiin säädyllistä tekemistä. Rudolf Walden pelkäsi palkkojen kohoamisen seurauksia. Naimattomia naisia ei enää voitu palkata yhtä suurta joukkoa, kuin laman aikana tehtiin Paperituotteella. Rudolf Walden ohjeisti Juuso Waldenia yhtiön linjan mukaisesti maksamaan suurempia palkkoja perheellisille naisille.<sup>1161</sup> Tehtaiden kannatti pitää yllä matala-palkkaisia aloja kuten pakkaus- ja siivoustyötä.

Naisten palkka jakautui Ab Walkiakoskella kolmeen luokkaan. Alinta palkkaa saivat naiset, jotka työskentelivät ulkona. Keskimmäiseen palkkaluokkaan kuuluivat päivätyössä käyneet naiset. Parasta palkkaa saivat vuorotyössä käyneet naiset. Isännöitsijöiden kokous päätti palkkojen yhteydessä siitä, että naisten vuorotyötä tulisi välttää. Syyksi esitettiin humaniset ja sosiaaliset syyt.<sup>1162</sup> Tarkemmin syitä ei tuotu esille, mutta taustalla vaikutti ajatus naisten vaikeudesta tottua vuorotyön raskauteen. Samalla nainen saattoi laiminlyödä perheensä.

Naiset toimivat lisätyöreservinä. Kun tehtailla tarvittiin nopeasti lisähenkilöstöä, tehdasyhteisön naiset kutsuttiin tekemään lyhyitä tai pidempiä työsuhteita lisätäkseen perheen varallisuutta. Valkeakoskella naimattomille naisille tarjottiin huomattavia ansiomahdollisuuksia vuositoissa. Tätä mahdollisuutta käyttivät niin ikään naimisissa olevat naiset. Tanja Hakoluoto on tullut samoihin päätelmiin. Hänen mukaansa naiset kävivät työssä täydentääkseen perheen toimeentuloa.<sup>1163</sup> Tätä tehtiin, vaikka yhtiön johdossa vallinneen tehdaspater-  
nalistisen ideologian mukaan yhtiön tuli taata perheelliselle miehelle parempi palkka kuin perheettömälle. Tosiasiallisesti suuri perhe ei usein tullut toimeen pelkästään miehen palkalla, joten muut perheenjäsenet menivät töihin.

Talvisodan jälkeen henkilöstölehti Työn Äärestä aloitti Väestöliiton tapaan voimakkaan propagandakampanjan "*Me haluamme enemmän lapsia*". Lehti valitsi yhtiön työntekijöitä sekä virkailijoita väestönkehityksestä ja huolestuttavasta

<sup>1160</sup> UPM, YP, C6, Isännöitsijöiden kokouksen pöytäkirja 24.8.1933.

<sup>1161</sup> MVA, KV, Rakas Juuso, Elokuun 8 p:nä 1933. Kirjeestä on kerrottu usein myös tutkimuskirjallisuudessa. Esim. Juva 1957, s. 370–371.

<sup>1162</sup> UPM, YP, C6, Isännöitsijöiden kokouksen pöytäkirja 30.12.1936.

<sup>1163</sup> Hakoluoto 2002, s. 102.

väestön vanhenemisesta. Syynä väestön vähentymiseen pidettiin lehdessä Länsi-Euroopasta tullutta propagandaa, joka ihanoi yksilön vapauksia ja itsekyyttä. Nämä ihanteet menivät lehden mukaan usein kaikkien valtiollisten velvollisuuksien edelle. Kahden tai yhden lapsen ihanne tuhoaisi yhteiskunnan. Syntyvyyden kasvattaminen nähtiin isänmaallisena tehtävänä, jolla varmistettiin Suomen olemassaolo.<sup>1164</sup> Suurperheet saivat kunniapaikkansa henkilöstölehdessä useaan otteeseen kuvien ja tarinoiden kera<sup>1165</sup>.

Sodan aikana naiset ottivat suuren roolin tehtaan saleissa, koska miestyöntekijöistä suurin osa kutsuttiin rintamalle. Naiset saivat työtä, koska tehtailla kärsittiin jatkuvasta vajauksesta. Sota-aikana yhtiön palvelukseen tultiin pitkien matkojen päästä. Valkeakosken junarata mahdollisti nopeahkon liikkumisen.<sup>1166</sup> Kansainvälisesti naisten siirtyminen sodan aikana miesten töihin lisäsi tasa-arvoa. Toisaalta eriarvoisuutta korostaneet ajatukset olivat pinttyneet ihmisten mieliin. Esimerkkinä käy ohjeistus sodan ajalta. Tehdasruokailusta päätettäessä tultiin siihen tulokseen, että *”myytäköön mieluummin puolia annoksia naisille, kunhan miehet yhdestä annoksesta jälkiruokineen tulevat kylläisiksi.”*<sup>1167</sup> Perinteisen ajattelun mukaan mies tekee raskaampaa työtä kuin nainen, joten hän ansaitsi enemmän ruokaa.

Sodan päätyttyä osa naisista jatkoi ”miesten” töiden tekemistä. SAK ajoi heille samaa palkkaa samasta työstä. STK halusi, että naisten palkka ei saanut kohota liian lähelle miesten palkkoja. Perusteluina esitettiin ruotsalaisia käsitteitä, joiden mukaan naisen palkka ei saanut ylittää 2/3 miehen palkasta. Sodan jälkeen naisten palkkauksessa tapahtui tuntuva parannus. Paperiteollisuudessa ammattitaitoinen nainen sai 61–64 % miesten vastaavista palkoista vuonna 1944. Valtioneuvoston palkkasäännöstelypäätöksen seurauksena eroa kurottiin kiinni kesällä 1945. Naisten ohjepalkat nostettiin ylimmissä palkkaryhmissä 83–87 % ja alimmissa 84–93 % miesten palkoista. Todellisuudessa naiset laitettiin keskimäärin alempiin ja miehet ylimpiin palkkaluokkiin, jolloin erot saatiin pidettyä suurempina. Tämän seurauksena naisten keskimääräinen ansiotaso nousi paperiteollisuudessa 70,8 prosenttiin miesten palkoista. Tulosta voidaan pitää merkittävä, sillä vuoden 1945 alussa naisten keskipalkat olivat Suomessa 58,2 % miesten vastaavista.<sup>1168</sup>

Aikalaiskeskustelussa pohdittiin 1940-luvun lopulla miesten ja naisten työssäkäynnin motiivien eroavaisuuksia. Rehtori Antero Rautavaara lähestyi eroja fysiologian ja ihmislunnon näkökulmasta. Rautavaaran mukaan työtä tuli pitää miehen elämän pääsisältönä. Työssä mies sai mahdollisuuden kilvoitella ja näyttää omat kykynsä. Jos mies ei työssä onnistunut, se näkyi kotona turhautumisena ja huonotuulisuutena. Naisille työ muodosti vain välineen, jol-

<sup>1164</sup> Me haluamme enemmän lapsia, TÄ, 2–3, 1940, s. 10–11; Me haluamme enemmän lapsia, TÄ, 1, 1941, s. 27–30; Lasten lukumäärän kasvattamisesta yleisenä ilmiönä. Haikari 2006, s. 302–305.

<sup>1165</sup> Suurien perheiden äitejä Valkeakoskella, TÄ, 1, 1946, s. 39–40; Suurien perheiden äitejä Valkeakoskella, TÄ, 2, s. 36–37; Kaksi valkeakoskelaisäitiä, TÄ 3, 1951, s. 16–17. Saarela 1999, s. 59–60.

<sup>1166</sup> UPM, YP, A6, SH, Muistio toimenpiteistä elintarvike-, vaatetus- ym. huollon järjestämiseksi Yhtyneitten tehdaspaikkakunnilla, Myllykoski 23.11.1943.

<sup>1168</sup> Bergholm 2005, s. 52–53; Ahvenisto 2008, s. 203.



la saatiin varat kodin ylläpidolle ja lasten elättämiseksi. Toisaalta naisen piti saada mies irrotettua työhuolistaan.<sup>1169</sup> Kirjoitus osoittaa Suomessa vallinnutta asenneilmastoa, jossa vanhoihin normeihin haluttiin palata takaisin. Sota-ajan tasa-arvoistuminen uhkasi vanhaa maailmaa.

Juuso Waldenin näkemys naisen paikasta kotona tulee ilmi useista kohdista suoraan tai rivienvälistä. Esimerkiksi sosiaaliosastolla toivottiin yhtiön palkkaavan tehtaille kodinhoitajia, koska kunnallisten kodinhoitajien saaminen tehtaalla työntekijöiden lapsille vaikutti hankalalta. Tähän Juuso Walden merkitsi punakynällä jyrkän kiellon. Toisessa kohtaa esitettiin leikkikenttien rakentamista, johon Juuso Walden merkitsi oikein.<sup>1170</sup> Naisten tuli olla kotona lapsiaan hoitamassa. Yhtiö tuki tätä tehtävää rakentamalla viihtyisiä leikkikenttiä, joissa perheenäidit saattoivat tavata muita äitejä. Näin saatiin luotua yhtenäisyyttä tehtaalla työskentelevien miesten vaimojen kesken ja saavutettaisiin Rudolf Waldenin kuvaama ihanne elämänmyönteisestä tehdasyhteisöstä.

Työnjohto-oppaita 1940-luvulla kirjoittanut V. A. Niininen nosti esille kysymyksen naisten roolista työnjohtajina. Niininen ei pitänyt 1940-luvun lopulla vallinneista käsityksistä, joiden mukaan naisia ei pitäisi nimetä työnjohtajiksi. Niinisen mukaan työnjohtajan asemaan kohonneet naiset osoittivat nämä epäilyt turhiksi. Toisaalta hän korosti naisten soveltuvan sellaisiin johtopaikkoihin, joissa johtaminen tapahtui kehotusten ja vakuuttelujen avulla. Naisen työnjohtajuus onnistui, kun hänet kasvatettiin ammattiinsa. Tämän lisäksi työnjohtajana naiselle tuli taata elämisen ehdot, jotta työ ja koti eivät polttaisi heitä loppuun. Puolison tuli tukea naista tämän ponnistelussa ja varmistaa, että naiselle riitti vapautta, kunnollinen talousapula, huvittelumahdollisuuksia ja normaalit sukupuolisuhdet.<sup>1171</sup> Niinisen ajatukset olivat moderneja ja voimakkaasti sukupuolisidonnaisia. Ne sisältävät aikakaudelle ominaisen sukupuoliroolien leiman. Juuso Waldenin tehdasyhteisö edusti Niinisen mainitsemaa vanhanai-kaista näkemystä. Työnjohtajaksi valittiin mies, vaikka samaan tehtävään olisi ollut tarjolla kyvykkäämpi nainen. Waldenin aikana naisten työura päättyi usein heidän mentyään naimisiin. Tämän vuoksi naisista ei pääsääntöisesti koulutettu työnjohtajia.

Kun Valkeakosken työnjohtajakerholle perustettiin naistenkerho, sen tehtäväksi vuosikertomuksessa mainittiin kerran kuukaudessa järjestetyt ompeluilat sekä kerho- ja juhla-iltojen ruuanlaitto sekä tarjoilu.<sup>1172</sup> Työnjohtajanaiset jäivät rooliensa vangeiksi. Kun miestyönjohtajien ajateltiin keskustelevan kerholla tekniikasta ja lukevan uusinta ammattikirjallisuutta, naisten uskottiin hoitavan kerholla kotitehtäviä.

Yhtiö osoitti vuosittain kiitollisuuttaan äitejä kohtaan. Heidän palkitsemiseksi perustettiin järjestelmä, johon ensimmäisenä kokeiluvuonna 1952 osallistui 24 äitiä tai kauan taloa palvellutta naista, jotka saivat 12 päivän lomaleirin Haukilahden metsäopistolla. Leiri kului marjoja poimien, uiden, kävellen ja

<sup>1169</sup> Malinen 2007, s. 188.

<sup>1170</sup> UPM, YP, C6, KV, Sosiaaliosaston suunnitelmia, Myllykoski 11.2.1950.

<sup>1171</sup> Niininen 1948, s. 252–257.

<sup>1172</sup> UPM, JW, KV, Vuosikertomus, Valkeakosken Työnjohtajainkerhon toiminnasta v. 1949.

olympialaisia kuunnellen. Työntekijä Aira Vanko toteaa kertomuksessaan: *”Tunne, että on vapaa perhehuolista, saa joka hetken omistautua vain itselleen, on suurenmoista. Oli silmin nähtävissä ja korvin kuultavissa, miten suuri asia oli pakollinen lepo useimmalle.”*<sup>1173</sup> Leiritoiminta laajennettiin seuraavana vuonna koskemaan 48 äitiä<sup>1174</sup>. Toiminta vakiinnutti asemansa ja Työn Äärestä raportoi leirin annista vuosittain<sup>1175</sup>. Yhtiön johto korosti perheenäidin merkitystä palkitsemalla heitä ja nostamalla heidän arvostustaan. Toiminta oli yleistä suomalaisessa teollisuudessa sodan jälkeen<sup>1176</sup>.

Nuorille naisille järjestettiin tunturikursseja 1930-luvulta lähtien. Nämä kurssit toimivat palkintomatkoina yhtiön naisille. Toimintaa vahvistettiin 1950-luvulla. Yhtiö rakennutti Keimiöniemelle Lappiin uuden tunturimajan, jossa järjestettiin ensimmäinen kurssi keväällä 1952. Majaa vuokrattiin yhtiön henkilökunnalle kesäaikaan. Uuden rakennuksen ympäristö herätti perheiden keskuudessa arvostelua epäsiisteyden sekä huonon sijainnin vuoksi, mikä loukkasi sosiaalipäällikköä. Hän pelkäsi epämieluisan propagandan leviävän henkilökunnan keskuudessa, mikä saattaisi majan huonoon valoon. Yhtiö päätti kunnostaa majan ja siivota alueen.<sup>1177</sup> Tunturikurssit haluttiin pitää vetovoimaisina palkintomatkoina naisten keskuudessa yhtiön hyvän julkisuuskuvan vuoksi.

Työn Äärestä esitteli usein onnellisia perheitä. Vuonna 1953 esiteltiin valkeakoskelainen Täyräsen 12-henkinen perhe, joka oli rakentanut itse omakotitalon Valkeakoskelle. Isä työskenteli kuljetusosastolla ja äiti hoiti lapsia kotona.<sup>1178</sup> Samaan tapaan vuonna 1961 uutisoitiin 11-henkisestä Paajasen perheestä, jonka isä työskenteli paalaajana Valkeakoskella ja äiti kotiäitinä. Perhe rakensi Täyräsen tapaan omakotitalon tehtaan maille Roukonperälle<sup>1179</sup>. Artikkeleissa kuvataan suurperheen arkea ihannoivaan tapaan. Perhe toimi kuin pienoyhteisö. Lapset auttoivat äitiä kotitöissä ja isä ahersi tehtaalla. Perheen pojista oletettiin kasvavan yhtiön tulevia työntekijöitä.

Kesäkuussa 1952 Valkeakoskella avattiin kotitalousneuvonta-asema Koskimaja. Siellä tarjottiin kursseja ja esitelmätilaisuuksia sekä neuvontaa ja ohjausta.<sup>1180</sup> Toiminta vakiinnutti nopeasti asemansa. Asema palveli yksinäisiä sekä perheellisiä naisia. Asemalta sai lainaan kodinkoneita, jotka usein olivat liian kalliita perheenäitien hankittavaksi tai joiden käyttö rajoittui vain tiettyyn aikaan vuodesta. Tämän lisäksi tiloissa sai lukea kotitalousalan lehtiä ja kirjoja.<sup>1181</sup> Asemalla opetettiin kotiäideille käytännöllisiä taitoja, kuten leikkaamista, ompelamista, kutomista, vaatteiden valmistusta ja ruuanlaittoa<sup>1182</sup>. Kaksipäiväisillä siivouskursseilla tarjottiin tietoa pesuaineista, välineistä, tapaturmista siivouk-

<sup>1173</sup> Äidit lomalla, TÄ, 3, 1952, s. 24–25.

<sup>1174</sup> Äidit lomalle, TÄ, 2, 1953, s. 59.

<sup>1175</sup> Esim. TÄ, 3, 1967, s. 40–43.

<sup>1176</sup> Anttila 2005, s. 195–199.

<sup>1177</sup> UPM, YP, C6, TK, Sosiaalinen työ Valkeakoskella 1.1.–30.6.1952 välisenä aikana, IV.

<sup>1178</sup> Valkeakoskelainen suurperhe, TÄ, 3, 1953, s. 40–42.

<sup>1179</sup> Paalaaja Paajasen perhe, TÄ, 3, 1961, s. 41–43.

<sup>1180</sup> Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö v 1953, TÄ, 1, 1954, s. 7.

<sup>1181</sup> Työtä kotien hyväksi, TÄ, 2, 1969, s. 27–30.

<sup>1182</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalinen toiminta, muu sosiaalinen toiminta, Teollisuuden sosiaalisen huoltotyön luonne ja laajuus, Seppä, Tervasaari 2.6.1957.

sen yhteydessä ja pesuainehottumista.<sup>1183</sup> Yhtiö otti vapaaehtoisesti kantaakseen suuren vastuun sellaisten taitojen opettamisessa yhtiön palveluksessa työskentelevien miesten vaimoille, jotka entisaikaan hoidettiin suvun tai emäntäkoulun avulla.

Tehdastyössä olleille naisille järjestettiin naisten kerhoja, joissa he saivat mahdollisuuden tutustua oman osastonsa naisiin. Naisten yhteisöllisyyttä vahvistettiin yhteisillä retkillä muille tehdaspaikkakunnille. Retkillä opittiin uutta ja tutustuttiin työntekoon muualla. Naisten kerhot järjestivät lisäksi hyväntekeväisyyttä, jonka tuotoilla järjestettiin jouluna toimintaa oman tehtaan yksinäisille eläkeläisille.<sup>1184</sup> Kerhojen toimintaan osallistuivat osastolla työskennelleiden miesten vaimot. Tämän vuoksi naisten kerhot toimivat usein ensimmäisenä kohtaamispaikkana rouville, joiden miehet siirrettiin töihin Valkeakoskelle. Kerholla he saivat ystäviä miehensä työtovereiden vaimoista, jotka auttoivat uutta tulokasta asettumaan paikkakunnalle.<sup>1185</sup> Parhaassa tapauksessa perhe saatiin juurrutettua osaksi yhteisöä.

Henkilöstölehdessä työntekijöiden asunnoissa vieraat havaitsivat ensimmäisenä Koskimajassa käsinkudotut matot. Kudonnan lisäksi naisille tarjottiin tietoa kodin kirjanpidosta ja talousarviosta, opetettiin hyviä käytöstapoja sekä kukka-asetelmien tekoa. Morsiamille järjestettiin oma morsiuskurssi, jonka aikana kurssilaisille opetettiin siivousta ja puhdistusta, seksuaalihygieniaa, perheenäidin työnkuva, tekstiilien tekoa ja hengellistä sanomaa. Nuorille tytöille järjestettiin ruuanvalmistuskurssi.<sup>1186</sup> Koskimajasta sai neuvontaa kodin piiriin kuuluvista asioista aina arkipäivisin, jolloin perheen äidit saivat tulla harjoittelemaan ruuanlaittoa, vaatteiden korjaamista ja mattojen tekoa<sup>1187</sup>. 1960-luvulla Koskimajalla alettiin järjestää erikoistumiskursseja sekä luentoja. Ohjelmaan kuului muun muassa luentoja kuten *"juomakulttuuri, onko naisella vastuuta miesten maailmassa ja kotiäidin vapaa-ajan järjestely"*.<sup>1188</sup>

Työväenliike ja vasemmisto eivät pitäneet työnantajan järjestämästä kerhotoiminnasta. Vasemmistossa peräänkuulutettiin toiminnan todellisia arvoja ja tarkoituksiperiä. Vastustus tuli ilmi muun muassa Hämeen Yhteistyöhön nimimerkillä kirjoittaneen paperityöläisen artikkelista. Kerhotoiminta esiintyi hänen mukaansa esimerkkinä naisten riistosta. Työnantajat halusivat täyttää naisten vapaa-ajan vähäpätöisellä kerhotoiminnalla.<sup>1189</sup> Vasemmistossa pelättiin yhtiön käyttävän kerhotoimintaa omien porvarillisten ajatustensa viljelyyn ja samalla kerhoihin osallistuneet naiset pysyivät poissa työväenliikkeen toiminnasta.

Yhtiö palkitsi työntekijöitään vuosituotantoennätysten saavuttamisesta lisäpalkan lisäksi tarjoamalla heille juhlapäivällisen. Paikalle kutsuttiin kyseisen osaston vakituinen henkilökunta vaimoineen sekä korjausmiehistöineen. Pai-

<sup>1183</sup> UPM, YP, C6, Sosiaaliasiat, omat kiertokirjeet, Siivoustyön opetusta yhtiön henkilökunnalle 2.9.1958.

<sup>1184</sup> Naisten kerhoista ja Koskimajalta, TÄ, 4, 1955, s. 39.

<sup>1185</sup> UPM, YP, D3, Naistenkerhot eivät ole vain ompeluseuroja, Aamulehti 15.3.1966.

<sup>1186</sup> Naisten kerhoista ja Koskimajalta, TÄ, 4, 1955, s. 39–43.

<sup>1187</sup> Valkeakosken Koskimajan johtokunnalla on kokous, TÄ, 1, 1956, s. 33–37.

<sup>1188</sup> Esim. UPM, YP, A6, SE, Koskimajan johtokunnan kokous 20.11.1967, 1§-2§; UPM, YP, A6, SE, Koskimajan johtokunnan kokous 13.5.1966, 2§-3§.

<sup>1189</sup> UPM, YP, D3, TT, Naisten riisto paperiteollisuudessa, Hämeen Yhteistyö 29.9.1955.

kalle ei hyväksytty naimisissa olevien naisten miehiä, jos nämä eivät olleet yhtiön palveluksessa. Sama koski sellaisia sulhasia tai morsiamia, jotka työskentelivät tehtaan muilla osastoilla. Pariskunnat laitettiin juhlassa istumaan vierekkäin, lukuun ottamatta virkailijapariskuntia, jotka jaettiin eri pöytiin isänniksi.<sup>1190</sup> Kutsujen hierarkia osoittaa omalla tavallaan yhtiön arvomaailmaa.

Yhteiskunnan vastuu sosiaalisen toiminnan järjestämisestä vahvistui Suomessa 1940-luvulta lähtien. Yhtiön vastuulla olleita tehtäviä alettiin siirtää yhteiskunnalle. Äitiysrahaa alettiin maksaa Suomessa vuonna 1964 sairausvakuutuslain uudistuessa. Äitiyspäivärahaa sai 54 päivän ajalta eikä silloin saanut olla työtuloja<sup>1191</sup>. Uudistus paransi äitien toimeentuloa raskaudenaikaisten poissaolojen ajalta. Uudistus kannusti palaamaan synnytyksen jälkeen takaisin työelämään. Uudistus soti Juuso Waldenin ajatusmaailmaa vastaan. Hän halusi, että synnyttäneet äidit jäisivät kotiin kasvattamaan lapsiaan. Tällöin vapautunut työpaikka annettaisiin työttömälle nuorelle naiselle.



KUVA 22 Paperituotteen naistenkerho Pohjoisnavalla 1948. Lähde: UPM, VA, C1826, MÜ2.

Valtiovalta huolestui 1940-luvun puolivälissä naisten yötyöstä. Tämän seurauksena naisten yötyötä rajoitettiin 1.1.1947 lähtien. Valmistelun yhteydessä Juuso Walden antoi Suomen Puunjalostusteollisuuden Työnantajaliitolle selvityksen. Hän ymmärsi tavoitteiden lähtökohdat ja piti niitä oikeutettuina. Yhtiölle muodostui ajan myötä sellaisia töitä, jotka vaativat naisten osallistumista yöaikaan.<sup>1192</sup> Uuden lainsäädännön myötä yhtiö haki työneuvostolta poikkeuslupaa

<sup>1190</sup> UPM, YP, A6, Johtokunta 12.3.1954, 11§.

<sup>1191</sup> Mitä jokaisen tulee tietää sairausvakuutuksesta, TÄ, 4, 1964, s. 55–56.

<sup>1192</sup> UPM, YP, C3, KV, Loma-asiat, Suomen Puunjalostusteollisuuden Työnantajaliitto, Naisten yötyö, 13.8.1947.

naisten yötyöhön, sillä osa yöllä tehtävästä työstä nähtiin naisille ominaisena työnä. Käytännössä yötyö koski vuonna 1954 Tervasaassa 42 ja Valkella kolme naista.<sup>1193</sup> Yötyölupia haettaessa yhtiö joutui perustelevaan tarpeen. Arkinvastaanottajina ja ruuanjakajina yöllä työtä tekeviä tarvittiin, koska miehet eivät viihtyneet näissä töissä<sup>1194</sup>. Laboranttien tarvetta perusteltiin sillä, että mieslaborantteja ei ollut saatavilla. Laboranttien työn kerrottiin olevan kevyttä ja sopivan naisille.<sup>1195</sup> Naisten yötyö lopetettiin yhtiön tehtailla vuonna 1965. Vain muutamia poikkeuksia tehtiin laboratorion ja ruokahuollon puolella.<sup>1196</sup> Tervasaaren selluloosatehtaiden yötyön loppuminen mahdollistui uuden arkinleikkurin ja latojalaitteiden hankinnan myötä. Koneellisilla uudistuksilla päästiin eroon naisten kolmivuorotyöstä.<sup>1197</sup>

## 8.6 Rouvakysymys

Waldenien mukaan naisten tuli kasvattaa lapsia kodeissa suomalaista yhteiskuntaa varten. Teollisuustyötä ja perheellisuutta ei sopinut yhdistää. Vuodesta 1917 lähtien voimassa ollut äitiyssuojelun asetus määritteli, että synnyttänyt nainen sai olla neljän viikon palkattoman ajan poissa työstä synnytyksen jälkeen. Tämän lisäksi raskaana olevaa naista ei saanut pitää sellaisessa työssä, joka voisi vahingoittaa hänen raskauttaan.<sup>1198</sup> Raskaus merkitsi usein jättäytymistä työelämän ulkopuolelle. Erityisesti raskasta työtä tehneet naiset eivät usein kyenneet palaamaan omaan tehtäväänsä synnytyksen jälkeen.

Sisällissodan jälkeen asennoituminen työssä käyviä naisia kohtaan tiukkei, vaikka samaan aikaan naisia tarvittiin yhä enemmän teollisuuteen. Naimisissa olevien naisten työssäkäynti nähtiin perinteisten perhearvojen vastaisena, ja se osoitti työväenluokan moraalittomuutta. Työssäkävien naisten lasten pelättiin jäävän heitteille ja perheiden hajoavan. Asennoituminen koveni entisestään 1930-luvun laman myötä.<sup>1199</sup>

Juuso Walden kertoi omaelämäkerrassaan yhtiön harjoittamasta politiikasta, joka syrji naimisissa olevia naisia. Juuso Waldenin mukaan Yhtyneet Paperitehtaat ei ottanut Valkeakoskella palvelukseensa kotiäitejä. Toisaalta Juuso Walden totesi naimisissa olleilla naisilla olleen mahdollisuus mennä halutesaan Säteri Oy:n palvelukseen.<sup>1200</sup> Erityisesti virkailijoiden keskuudessa ei suvaittu naimisissa olevia naisia. Virkailijat tiedostivat tämän, joten useat seurustelusuhteet jatkuivat pitkään ennen kuin ne virallistettiin.

<sup>1193</sup> UPM, YP, A6, Johtokunta, 25.1.1955, 8§.

<sup>1194</sup> UPM, YP, C3, KV, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö Tervasaari, hakemus Työneuvostolle 29.12.1961.

<sup>1195</sup> UPM, YP, C3, KV, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö Valke, hakemus Työneuvostolle 3.1.1962.

<sup>1196</sup> Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö v. 1965, TÄ, 1, 1966, s. 6.

<sup>1197</sup> Naisten yötyö päätynyt, TL, 6, 1965, s. 4.

<sup>1198</sup> Waris 1961, s. 97–98.

<sup>1199</sup> Turunen A. 2011, s. 342.

<sup>1200</sup> Walden 1971, s. 204

Sosiaaliministeriön Sosiaalinen Tutkimustoimisto pyysi vuonna 1945 yhtiöiltä selvitystä perheellisyyden vaikutuksista naisten työsuhteeseen. Tutkimuksessa selvitettiin yrityksen kantaa avioliitossa olleisiin naisiin ja raskauden vaikutukseen. Ab Walkiakoski ilmoitti, että naisia ei eroteta näiden syiden vuoksi. Ab Walkiakosken työntekijöistä meni naimisiin kyseisenä vuonna kolme ja he olivat eronneet vapaaehtoisesti yhtiön palveluksesta. Kolme naista synnytti vuoden aikana, mutta yksikään heistä ei ollut irtisanoutunut sen jälkeen. Naiset saivat synnytyksen ajaksi kuudesta kahdeksaan viikkoa palkatonta lomaa, minkä jälkeen heidän tuli palata takaisin, jos he halusivat säilyttää työpaikkansa.<sup>1201</sup>

Juuso Walden halusi takaisin ennen sotia vallinneeseen tilanteeseen vuonna 1950. Naimisissa olevia naisia ei enää saisi ottaa jatkuvaan konttori- tai toimistotyöhön, ja naimisissa olevien naisten työsuhteet tulisivat päättymään syksyllä. Samoin tuli toimia naimisiin menevien naisten kanssa.<sup>1202</sup> Virkailijoiden ja toimihenkilöiden keskuudessa Juuso Waldenin käsky tehoi, sillä vuonna 1958 Valkeakosken tehtaiden konttoreissa työskenteli enää kolme naimisissa olevaa naista. Juuso Walden halusi laajentaa toiminnan tehtaiden tasolle. Vuonna 1958 Yhtyneiden Paperitehtaiden tehdasosastoilla työskenteli yhteensä 296 rouvaa.<sup>1203</sup> Juuso Walden hyväksyi ainoastaan opettajan ja sairaanhoitajan tehtävään naimisissa olevia naisia, koska näiden töiden tekijöistä oli pulaa.<sup>1204</sup>

Paperituote nousi tilastoissa kaikkein naisvaltaisimmaksi tehtaaksi Valkeakoskella. Vuonna 1959 tehtaalla työskenteli 105 naimisissa olevaa naista. Naisia yritettiin vähentää vaiheittain. Heitä yritettiin siirtää tilapäisiin töihin, mutta ongelmaksi muodostui tilapäisten tilausten suuruus. Toisena vaihtoehtona esitettiin vuoden kahden hiljaista irtisanomista, jolloin erotettuja korvattaisiin naimattomilla naisilla.<sup>1205</sup> Paperituotteella selvitettiin naisten taustoja erityisiä lomakkeita käyttäen, joissa ”huomautuksia”-kohtaan laitettiin perusteita irtisanomisen välttämiseksi. Usein syynä pidettiin suurta omakotitalon lainaa, miehen sairautta, avioeroa, miehen opiskelua tai miehen alkoholismia.<sup>1206</sup>

Yhtiön johto halusi useaan otteeseen vähentää naimisissa olevien naisten joukkoa. Yhtiön johdon mukaan se ei hylännyt rouvia, vaikka naimisissa olevien naisten tilalle otettaisiin suuria ikäluokkia. Yhtiö selvensi asiaa tiedonannossaan vuonna 1961, jossa todettiin, että ”*pyrkimyksenä on, että naimisissa olevista naisista muodostuisi työvoimareservi, joka voitaisiin kutsua työhön tarpeen vaatiessa, esim. kesälomien aikana.*”<sup>1207</sup> Yhtiössä ymmärrettiin, että koulutuksen ja ammattitaidon saaneita naisia ei kannattanut hylätä.

<sup>1201</sup> UPM, YP, A2, Pääkonttori, Tutkimus perheellisyyden vaikutuksista naisten työsuhteeseen, palautus 1.9.1946 mennessä.

<sup>1202</sup> UPM, YP, C3, KV, Rouvakysymys, Pääkonttorin kirje 16.3.1950.

<sup>1203</sup> UPM, YP, C3, KV, Rouvakysymys, Yhteenveto palveluksessa olevista rouvista, Valkeakoski 21.10.1958.

<sup>1204</sup> Nordberg 1998, s. 336.

<sup>1205</sup> UPM, YP, C3, KV, Rouvakysymys, Paperituotteen naistyövoima, Valkeakoski 13.3.1959.

<sup>1206</sup> UPM, YP, C3, KV, Rouvakysymys, Yhteenveto Paperituotteen osastojen naisista.

<sup>1207</sup> UPM, YP, C3, KV, Rouvakysymys, Naimisissa olevien naisten työsuhte, 26.4.1961.

Juuso Walden esitteli suunnitelmiaan naimisissa olevien naisten erottamiseksi henkilökunnan tiedotuslehdessä toukokuussa 1961<sup>1208</sup>. Juuso Walden perusteli tarvetta vapauttaa työtehtävistä sellaiset naimisissa olevat naiset, jotka eivät olleet perheensä elättäjiä. Heidän työpaikkansa piti antaa työtä tarvitseville. Juuso Waldenin mukaan kaikki tehtiin työnhakijoiden hyväksi.<sup>1209</sup> Juuso Walden halusi tarjota tehdaspaikkakuntien nuorille työllistymismahdollisuuksia ja parantaa tehdaspaikkakuntien työttömyystilastoja ja vähentää kuntien kuluja. Toivo Nordbergin mukaan alkuperäisenä motiivina toimi tehdaspater-nalistinen näkemys siitä, että vaimon tuli olla kotona lapsia hoitamassa<sup>1210</sup>.

Yhtiö päätti vuonna 1961 aloittaa harkitun uudelleenjärjestelyn työntekijöiden keskuudessa. Valkeakoskella irtisanomisen uhka kosketti 176 naimisissa olevaa naista. Valkeakoskella irtisanomiset päätettiin tehdä porrastaen vuoden 1963 loppuun mennessä. Ensimmäisenä irtisanottaisiin naiset, joiden työssä-käyntiin ei ollut mitään pakottavaa syytä.<sup>1211</sup> Tehtaan antamissa varoituksissa kerrottiin, että yhtiö noudatti periaatetta, jonka mukaan työpaikat varataan naimattomille tai perheensä huollosta vastaaville naisille<sup>1212</sup>.

Yhtiön sisäisessä muistiossa annettiin ohjeita irtisanomisten toimittamiselle porrastetusti. Yhtiö ei ollut valmis neuvottelemaan asiasta. Tämän lisäksi yhtiön johdosta annettiin tehtaiden esimiehille ennakkovaroitus, että kommunistiset lehdet tarttuisivat asiaan.<sup>1213</sup> Työrauhan säilyttämiseksi neuvotteluja alettiin käydä työntekijöiden edustajien kanssa. Paperituotteella käytiin pääluottamusmiehen kanssa keskustelua töiden vähentymisestä ja irtisanomisista syyskuussa 1961. Pääluottamusmies yritti estää irtisanomisia, mutta yhtiö piti itsellään oikeuden työntekijöiden palkkaamiseen sekä erottamiseen työehtosopimuksen mukaisesti.<sup>1214</sup> Yhtiön johto ei antanut periksi tavoitteestaan, joten Paperityöntekijäin Liiton puolelta uhattiin asian viemistä liiton ja sanomalehtien tasolle sekä varauduttiin järjestöllisiin toimenpiteisiin kuten lakkoon. Käydyistä neuvotteluista tehtiin aina seikkaperäinen selvitys Juuso Waldenille.<sup>1215</sup>

Hämeen Yhteistyö kirjoitti yhtiön suunnitelmista. Niitä pidettiin voimassaolevan työehtosopimuksen vastaisina, sillä suuriin joukkoirtisanomisiin ei saanut ryhtyä kesken sopimuskauden. Toimenpidettä pidettiin törkeänä työntekijöiden holhouksena. Lehti ei ymmärtänyt yhtiön esittämiä perusteita suurten ikäluokkien keskuudessa olevasta työttömyydestä. Lehden mukaan Valkeakosken työttömyystilastoissa ei ollut suuria määriä nuoria naisia. Taustalla epäiltiin olevan yhtiön tavoite pitkään työskennelleiden eläkevelvollisuuden kiertämisestä.<sup>1216</sup> Epäily tehtaan motiiveista kasvoi vasemmiston keskuudessa.

<sup>1208</sup> Naimisissa olevien naisten työsuhte, TL, 3, 1961, s. 1-2.

<sup>1209</sup> UPM, YP, C5, TK, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön tehtailla toimivien tuotantokomiteoiden yhteiskokous Jämsänkoski 3.6.1961, 6§.

<sup>1210</sup> Nordberg 1998, s. 323.

<sup>1211</sup> UPM, YP, A6, Johtokunta, 7.4.1961, 11§.

<sup>1212</sup> UPM, YP, C3, KV, Rouvakysymys, rouville osoitettu varoituslappu vuodelta 1961.

<sup>1213</sup> UPM, YP, C3, KV, Rouvakysymys, PM. rouvien irtisanomisesta, 11.9.1961.

<sup>1214</sup> UPM, YP, C3, KV, Rouvakysymys, neuvottelupöytäkirja Paperituotteen tehtaalla, Valkeakoski 21.9.1961.

<sup>1215</sup> UPM, YP, C3, KV, Rouvakysymys, Toimitusjohtajalle, rouvakysymys, Valkeakoski 11.10.1961.

<sup>1216</sup> UPM, YP, D3, Irtisanominen uhkaa naisia V:koskella, Hämeen Yhteistyö 4.10.1961.

Toisaalta Kansan Uutiset kertoi, että erotettujen naimisissa olevien naisten tilalle otettiin jopa 60-vuotiaita naisia<sup>1217</sup>. Tämänkaltaiset uutiset sekoittivat suunnitelmia.

Lokakuussa 1961 Juuso Walden selvitti tavoitteita hallintoneuvostolle todeten, että *”sosiaaliin syihin perustuva pyrkimys saada rouvat palaamaan jälleen kodin piiriin ja antamaan tilaa nuoremmille ikäluokille”*.<sup>1218</sup> Isännöitsijäin kokouksessa kerrottiin toimista sellaisten naimisissa olevien naisten erottamiseksi, jotka eivät olleet perheiden huoltajia. Toiminta lähti liikkeelle rauhallisesti. Marraskuun alkuun mennessä 54 naimisissa olevaa naista erotettiin.<sup>1219</sup> Juuso Walden totesi syksyllä 1964 isännöitsijäin kokouksessa, että *”toimessaolevien rousien kohdalla on suoritettava perusteellinen puhdistus”*<sup>1220</sup>. Toimenpiteen seurauksena käytiin jälleen neuvotteluja. Työntekijäpuoli ei ymmärtänyt vielääkään naisten vähentämistä, koska samaan aikaan teetettiin ylitöitä. Työntekijät näkivät taustalla olevan täysin periaatteellisen kysymyksen, joka nähtiin työehtosopimuksen vastaisena. Työnantajan edustajat pitivät siviilisäädyn mukaista työntekijöiden valintaa yhtiön päätettävissä olevana toimenpiteenä.<sup>1221</sup>

Juuso Walden sai kirjeen suoraan rouvilta vuoden 1961 alussa. Siinä tuotiin esille irtisanomisilmoituksen saaneiden rousien mielipide asiaa kohtaan. He näkivät toimenpiteen eriarvoisuutta luovana, koska kaikkia rouvia ei irtisanottu yhtä aikaa. Rouvat huomasivat irtisanomisten kohdistuneen vanhoihin naisiin, mikä herätti epäilyksen uuden eläkelain kiertämisestä. He epäilivät yhtiön pyrkivän säästöihin tulevissa eläkekuluissa, kun sen ei tarvitsisi maksaa niin monelle naiselle eläkettä.<sup>1222</sup> Valituskirjeet saivat jatkoa vuonna 1964, jolloin kirjoittaja vaati, että työssä olevia rouvia laitettaisiin pois ja heidän tilalleen palkattaisiin aiemmin irtisanottuja rouvia.<sup>1223</sup> Vuodelta 1965 olevassa kirjeessä nuoret rouvat pitivät saamaansa kohtelua epäoikeudenmukaisena. Heidän mukaansa toimien pitäisi kohdistua rouviin, jotka omistavat omakotitalon.<sup>1224</sup> Juuso Walden sai lisäksi kannustavia yhteydenottoja. Nimimerkillä *”joukko tyttöjä ja poikia”* kirjoitti vuonna 1964 vastapuolen ajatuksista rouvakysymykseen. Kirjeessä nuoriso kertoi kyllästyneensä vallinneeseen tilanteeseen, jossa rouvat kävivät töissä ja nuoriso joutui kärsimään työttömyydestä. Nuoret ilmaisivat tyytymättömyytensä siihen, että vain pieni osa rouvista irtisanottiin. He asettivat Waldenille kysymyksen: *”Miksi ei laiteta rouvia kotiin. Heitä on niin paljon jotka käyvät rikastuakseen työssä. Heillä on monet talot, autot ja kesämökit. Meillä ei ole edes työtä.”*<sup>1225</sup> Tukea yhtiön linjalle löytyi yhteisön jäsenten keskuudesta. Yhtiön kannatti hajottaa työntekijöiden rivit. Asian taakse piti saada kannatusta työn-

<sup>1217</sup> UPM, YP, D3, Naistyöläisiä irtisanottu Valkeakoskella, Kansan Uutiset 13.2.1962.

<sup>1218</sup> UPM, YP, A6, Hallintoneuvosto, 11.10.1961, 11§.

<sup>1219</sup> UPM, YP, C3, KV, Rouvakysymys, Isännöitsijäin kokous 26.10.1961, 3§.

<sup>1220</sup> UPM, YP, C3, KV, Rouvakysymys, Isännöitsijäin kokous 24.9.1964, 7§.

<sup>1221</sup> UPM, YP, C3, KV, Rouvakysymys, rouvakysymys neuvottelu Paperituotteella 27.11.1964, 1§-2§.

<sup>1222</sup> UPM, JW, KV, Vuorineuvos Walden, 30.1.1961.

<sup>1223</sup> UPM, JW, KV, Kunnioittaen Vuorineuvos Walden, 5.12.1964.

<sup>1224</sup> UPM, JW, KV, Juuso Waldenille osoitettu kirje nimimerkillä työtä vailla olevat nuoret rouvat, 8.7.1965.

<sup>1225</sup> UPM, JW, KV, Juuso Waldenille osoitettu kirje valkeakoskelaisilta nuorilta, 2.11.1964.



tekijöiden keskuudesta. Tämän keskinäisen hajaannuksen keskellä työntekijöiden liitot eivät lähtisi asian vuoksi lakkoon.

Yhtyneiden Paperitehtaiden toimet kiinnostivat valtakunnan tasolla. Syksyllä 1965 Anna -lehdessä kerrottiin yhtiön linjasta ja sen seurauksista Valkeakoskella. Artikkelia varten haastateltiin erilaisissa asemissa olevia äitejä ja heidän kohtaloitaan. Lehdessä tuotiin esille naisten työttömäksi jäämisestä seuranneet ongelmat. Pitkään ansiotyössä olleet olivat tottuneet kahden palkan tuomaan taloudelliseen vakauteen. Moni ei tiennyt, mitä tehdä lisääntyneellä vapaa-ajalla. Ongelmia seurasi niin ikään työkavereiden ja säännöllisyyden häviöistä. Toisaalta esille tuotiin niitä äitejä, jotka tyytyivät rooliinsa sekä niitä, jotka erottamisen jälkeen hakeutuivat toisen yrityksen palvelukseen.<sup>1226</sup> Lehtiartikkeli hyökkäsi suoraan yhtiötä vastaan. Yhtiö ei kaivannut tämänkaltaista valtakunnan julkisuutta, vaan asiasta haluttiin vaieta.

Toivo Nordbergin mukaan ammattijärjestöt neuvottelivat rouvakysymyksestä, mutta asiassa ei oltu valmiita menemään pidemmälle. Lakko-uhkaa käytettiin usein vähäpätöisemmissä kysymyksissä, mutta vain vähän rouvakysymyksessä. Miesvaltainen ammattiyhdistysliike näki nuorten työllistämisen tärkeänä, ja he hyväksyivät äänettömästi käytännön.<sup>1227</sup> Vaikka naistyöntekijät kuuluivat liittoihin ja olivat aktiivisia jäseniä ammattiliitoissa, liittojen merkittävimmät paikat varattiin miehille.

Vuonna 1967 suoritettuna kotiseutututkimusretken tuloksena saatiin selville, että rouvakysymys oli todellisuutta Valkeakoskella. Tutkimuksen mukaan yhtiön palveluksessa olleista 78 valkeakoskelaisesta naispuolisesta toimihenkilöstä kaikki olivat naimattomia, kun taas 318 miehestä kaikki naimisissa. Säterillä toimihenkilöinä olleista naisista naimisissa oli 58 %. Työntekijöille rouvakysymys ei näkynyt yhtä ehdottomana. Yhtyneillä Paperitehtailla työskennelleistä 628 tehdastyössä olleesta naisesta 53 % ja 2794 miestyöntekijästä 74 % oli naimisissa. Naistoimihenkilöiden keski-ikäsi laskettiin Yhtyneillä Paperitehtailla 31 ja Säterillä 36, mikä todistaa yhtiön harjoittamaa linjaa. Nuoret naimattomat naiset hoitivat toimihenkilöiden tehtäviä aina siihen asti, kun menivät naimisiin. Tämän jälkeen heidät korvattiin uusilla nuorilla työntekijöillä.<sup>1228</sup> Tällä toimenpiteellä toimistot miehittiin nuorilla naisilla, jotka naimisiin mennessään saivat yhtiöltä häälahjaksi lopputilin<sup>1229</sup>.

Asenteet yhtiötä kohtaan koventuivat 1960-luvun lopussa ja rouvakysymykseen tarttuivat merkittävät mediat<sup>1230</sup>. Keskustelu tuotiin sähköisen median käsittelyyn maaliskuussa 1969, jolloin TV-ohjelma *Silmätikku* tarkasteli rouvakysymystä. Ohjelmassa haastateltiin naisia, jotka joutuivat jättämään työpaikkansa. He pitivät yhtiön toimintaa syrjintänä. Jämsänkosken isännöitsijä Lauri Tiilikka puolusti yhtiön kantaa. Hänen mukaansa vuosikymmeniä noudatettu politiikka ei ollut työntekijöille vieras. Naimisiin mennessään nainen tiesi oman asemansa muuttuvan suhteessa yhtiöön. Ammattiliittojen asiantuntijoiden sekä

<sup>1226</sup> UPM, YP, D4, TT, Roolijako Valkeakoskella Anna syksy 1965.

<sup>1227</sup> Nordberg 1998, s. 339.

<sup>1228</sup> Haavio-Mannila & Stolte-Heiskanen 1969, s. 40-42.

<sup>1229</sup> Sirén 2007, s. 56.

<sup>1230</sup> Esim. UPM, YP, D3, Rouvat pysyköön lestissään, Hopeapeili 10.7.1969.

työnantajan edustajien mukaan yhtiö toimi näin ainoana tehdaslaitoksena Suomessa. Muun muassa STK:n irtisanomissuojasopimus vuodelta 1966 kielsi yhtiön harjoittamat toimet, mutta yhtiö ei allekirjoittanut sopimusta.<sup>1231</sup> Juuso Walden pääsi syksyllä 1969 puolustamaan harjoittamaansa politiikkaa Anna -lehden haastatteluun. Juuso Waldenin mukaan *”ei yhteiskunnan kannalta ole hyväksi, että työpaikoissa on vanhoja rouvia...on parempi, että nuorille saadaan työpai- kat...ei täällä siitä ole mitään katkeruutta syntynyt. Päinvastoin. Miehet ovat mielis- sään.”*<sup>1232</sup> Juuso Walden ei antanut periksi asiassa, jonka juuret luotiin hänen isänsä aikana. Tuleva toimitusjohtaja Niilo Hakkarainen sai selville Juuso Waldenin ajatukset rouvakysymyksestä Antinkärjessä järjestetyn illallisen yhteydessä. Juuso Walden ilmoitti mielipiteensä suoraan Hakkaraisen hammaslääkäri- nä toimineelle vaimolle Kristiinalle. Juuso Walden mukaan nainen, joka harjoittaa ammattiaan, ei ollut oikeutettu polvistumaan kirkossa vihkipallille.<sup>1233</sup>

Pertti Klemolan mukaan Juuso Walden kertoi usein, että kun rouvat ovat kodeissa, pysyy *”kotona paikat puhtaina ja penskat tällingissä”*. Juuso Waldenin mukaan *”työvoima siirtyy nykyään naisista miehiin melkein kaikkialla, juuri sen takia että naiset, varsinkin nuo rouvat, ovat sellaisia että ne itkevät heti jos niille jotain sanoo tai niitä pyytää ylitöihin ... kyllä teollisuuslaitoksella pitää olla sellainen henkilökunta, joka on aina valmis töihin ja siihen myös kykenevä”*.<sup>1234</sup> Työvoimareservissä olleet naiset tulivat halvaksi erityisesti Paperituotteelle. Tilapäistyötä tehneille rouville ei tarvinnut maksaa eläkkeitä, sairauskassan maksuja eikä heillä ollut irtisanomisaikaa. Huomionarvoiseksi nousee Juuso Waldenin haastattelussaan tuoma seikka, että naiset eivät olleet valmiita joustamaan. Naiset menivät työn jälkeen koteihin hoitamaan lapsiaan. Tämän vuoksi he eivät voineet venyä tehtaiden tarpeiden mukaan.

Muutos rouvakysymyksessä tapahtui vasta Juuso Waldenin jäädessä eläkkeelle. Niilo Hakkarainen törmäsi konkreettisesti rouvakysymykseen tultuaan syksyllä 1969 töihin Valkeakoskelle. Naistenlehdessä otettiin yhteyttä Hakkaraiseen ja häneltä haluttiin haastattelu naimisissa olevien naisten työkiellosta. Paperituotteella meni syksyn aikana kolme naista naimisiin ja heitä odotti irtisanominen. Hakkaraiselta puuttui vielä virallinen valta yhtiössä, joten hän otti yhteyttä Paperituotteen konttoripäällikköön. Hakkarainen ilmoitti, että hänellä ei ollut asian kanssa mitään tekemistä nyt, mutta asia tulisi muuttumaan tammi-kuun toisena päivänä, jolloin hänen työnsä toimitusjohtajana alkaisi. Silloin hän ottaisi ensimmäisenä selvää, ovatko kyseiset naiset yhtiöllä töissä. Heidän erottamisensa tietäisi hankaluuksia konttoripäällikölle.<sup>1235</sup> Hakkarainen edusti uuden sukupolven ammattijohtajaa, joka ei nähnyt toimintaa taloudellisesti ja imagollisesti järkevänä. Hakkaraisen aikakaudella ei naisia enää erotettu naimisiinmenon vuoksi.

<sup>1231</sup> UPM, YP, D4, TT, TV-ohjelma 2 ”silmätikku” 8.3.1969 klo 15.20.

<sup>1232</sup> UPM, YP, D4, TT, Anna -lehden oikoluettavaksi lähettämä versio otsikolla Juuso Waldenin pyhäkoulu. Helsinki 21.8.1969.

<sup>1233</sup> Hakkarainen 1993, s. 71.

<sup>1234</sup> Klemola 1970, s. 79.

<sup>1235</sup> Hakkarainen 1993, s. 69–70.

## 8.7 Kasvatus ja koulutus yhtiön asia

Sisällissodan jälkeen etsittiin syitä yhteiskunnalliselle vastakkainasettelulle. Suomessa yritettiin luoda olosuhteita, joiden avulla työväestöstä voitaisiin kasvattaa kunnollista. Pauli Kettusen mukaan vapaaherra Bertil von Alftan esitti vuonna 1919 teorian, jonka mukaan yhteiskunnallisten ristiriitojen ja levottomuuksien juuret hävitettäisiin luomalla uusi teollinen keskiluokka. Suurimpana uhkana Alftan piti erityistä älykkäämpää työväenluokkaa eli työläisintelligentsiaa, johon kuului kolmannes Suomen työväestöstä. Nämä pystyivät suorittamaan vaativia työnjohdollisia tehtäviä, suunnittelua, valvontaa ja organisointia lahjakkuutensa vuoksi. Heille ei aiemmin tarjottu teollisuudesta mahdollisuuksia toteuttaa taitojaan, minkä vuoksi he purkivat turhautumistaan työväenliikkeen agitaattorien kiihottamina. Ratkaisuksi Alftan kehitti teorian, jonka mukaan jokaiselle tuli luoda ruumiillisen ja aivotyön suhteen harmonia hänelle parhaiten soveltuvasta työstä. Keinoina tuli käyttää työntekijöiden kouluttautumista.<sup>1236</sup>

Kenraali Mannerheimin Lastensuojeluliiton Valkeakosken osaston neuvonta-asema perustettiin Valkeakoskelle vuonna 1929. Neuvonta-aseman kustansi tehdas, minkä vuoksi asema tarkoitettiin vain tehtaan työntekijöiden lapsille<sup>1237</sup>. Ensimmäisen toimintavuoden aikana aseman terveydenhoitaja teki yli 1 100 kotikäyntiä ja hoiti asemalla yli 2 000 tapausta<sup>1238</sup>. Neuvonta-aseman merkitys kuvastaa tehdaspatalnistisessa suhteessa tehtaan johdon vastuuta työntekijöiden lapsista tulevana työvoimana.

Neuvonta-aseman sairaanhoitajan tehtävään kuuluivat tarkastusten lisäksi lastenhoito-ohjeiden jakaminen ja neuvojen antaminen. Aseman palveluihin kuuluivat myös maksuttomat lääkärintarkastukset. Työn Äärestä -lehden mukaan terveyssisaren rutiineihin kuului käydä tapaamassa uutta lasta heti, kun tämä syntyi. Käynnillä kerrottiin neuvonta-aseman toiminnasta ja kehoitettiin äitiä vierailemaan siellä. Asemalla käytyään lapsi otettiin kiinteästi osaksi tehtaan huoltojärjestelmää ja samalla äidit houkuteltiin kiinnostumaan lastensa terveydestä. Heitä kehoitettiin hankkimaan tietoa lasten kasvattamisesta ja ottamaan yhteyttä neuvonta-asemaan aina tarpeen vaatiessa.<sup>1239</sup> Puuttumista lasten hoitoon ja syntymään voidaan pitää tehtaan johdolta tietoisena interventiona työläiskoteihin.

Työn Äärestä syyllisti äitejä, jotka eivät tuoneet lapsiaan neuvonta-asemalle. Työ nähtiin vapaaehtoisena, joten terveyssisar ei voinut auttaa lasta pelkillä kotikäynneillä, jollei heitä tuotaisi asemalle lääkärintarkastukseen. Terveyssisar pääsi vierailemaan kodeissa niin usein kuin näki tarpeelliseksi, mutta asemalle hän ei lapsia voinut määrätä. Lehti valisti vastuuntunnettomia vanhempia: *”Lukuisat ovat ne äidit ja isät jotka eivät ymmärrä sitä tosiasiaa, että tautia on helpompi estää tulemasta kuin parantaa.”* Lehdessä kerrottiin vakavana varoituksena tarinaa työntekijän per-

<sup>1236</sup> Kettunen 2001b, s. 73–74.

<sup>1237</sup> Neuvonta-asema, VSS 24, 13.6.1929.

<sup>1238</sup> Tilastoa K.M:n Lastensuojeluliiton neuvonta-asemalta Valkeakoskella v:lta 1929, VSS 4, 23.1.1929.

<sup>1239</sup> Neuvonta-asemamme, TÄ 2, 1934 s. 18–21.

heestä, joka asui terveysaseman vieressä, mutta ei käynyt siellä. Yhtiön mukaan käymättömyydestä seurasi se, että kahdelle lapsista kehittyi vakava selkärangan-tuberkuloosi. *”Raskasta on terveyssisaren seisoa surullisten, syyttövien lapsensilmien edessä ja nähdä tuhon tulevan, sekä kaikkien auttamisyritysten kilpistyvän vanhempien ymmärtämättömyyden ja välinpitämättömyyden muuriin.”*<sup>1240</sup> Lukijoita järkyttäneiden kirjoitusten avulla lehti yritti saada työntekijät ymmärtämään yhtiön tarjoaman avun merkityksen koko tehdasyhteisön hyvinvoinnin turvaajana.

Terveyssisar joutui Työn Äärestä -lehden mukaan puuttumaan usein perheiden asenteisiin lapsia kohtaan. Erityisesti puhtauden ja siisteyden merkitykseen vaikutettiin laajasti. Lehden mukaan terveyssisar joutui antamaan useita huomautuksia erään tyttölapsen siivottomuudesta. Kun perhe ei tarttunut toimeen, joutui terveyssisar leikkaamaan tytön hiukset puhtauden nimissä. Samankaltaisia tapauksia havaittiin hampaiden, käsien ja vaatteiden siivottomuudesta.<sup>1241</sup> Terveyssisar joutui yhteisen hyvän nimissä asettumaan vanhempien alueelle, mikä lisäsi ristiriitoja ja epäluuloa yhtiötä kohtaan.

Yhtiö järjesti työntekijöiden lapsille toimintaa läpi vuoden. Kerhotoiminnan alkuvaiheista on jäljellä niukasti viittauksia<sup>1242</sup>. Vuonna 1936 tehdas ja sen rahoittama Mannerheimin Lastensuojeluliitto järjestivät lapsille kerhoja. Päivisin järjestettiin pojille kahden tunnin ajan liikuntakerhoa, minkä jälkeen pojat viettivät loppupäivän uinninopettajan kanssa. MLL:n edustaja vastasi tyttöjen ja nuorten lasten toiminnasta. Paikallislehdessä vanhempia kehoitettiin lähettämään lapsensa yhtiön kerhoihin, sillä niissä nuoret oppivat oikeita harrastuksia ja taitoja.<sup>1243</sup> Pauli Salminen korosti kerhotoiminnan korkeita tavoitteita niin fyysisen kunnon kuin lakeja noudattavan siveellisen elämän luojana<sup>1244</sup>.

Kerhotoiminnassa ei oltu täysin pyyteettömästi liikkeellä. Työn Äärestä toteaa, että yhtiön järjestämällä huoltotyöllä yritettiin taata tuleville työntekijöille tekemistä koulun ja työn aloittamisen väliin jääväksi joutoajaksi. Kerhotoimintaa järjestettiin muun muassa partiossa, johon saattoivat osallistua lehden mukaan niin tytöt kuin pojat. Partion etuna pidettiin sitä, että *”partioatehan kasvattaa puhdasta toverihenkeä ja opettaa olemaan aina valmiina kaikkeen hyöyään, kunnioittamaan Jumalaa, kotia ja isänmaata”*.<sup>1245</sup> Huoltotarkastajan valtasi huoli nuorten tulevaisuudesta. Vanhemmat eivät päästäneet lapsiaan osallistumaan liian jyrkkiin ja työmuotoisiin järjestöihin. Tämän rinnalle huoltotarkastaja yritti kehittää uudenslaisia kerhomuotoja. Todellisena huolenaiheena ja syynä puuttumiseen hän piti Valkeakoskella vallitsevaa *”punaista ainesta”*<sup>1246</sup>, jonka hän pelkäsi aloittavan nuorten kerhotoiminnan järjestämisen.

Työn Äärestä -lehti toi julki yhtiön pelkoja nuorisoin turmeltumisesta. *”Nuorisomme on mennyt ajatusvapauden ja usein tuon työköyhyyden takia niin sielullisesti alas, että vaikeata on siinä saada minkään vieraan hyöyään aatteen vaikutusta.”*

<sup>1240</sup> Neuvonta-asemamme, TÄ 2, 1934 s. 18–21.

<sup>1241</sup> Opin, neuvon ja nuhteen palsta, TÄ 1, 1935, s. 39–40.

<sup>1242</sup> SÄ, SK1410, Valkeakosken suojeluskunnan vuosikertomus 1932.

<sup>1243</sup> Lasten leikkikenttä- ja urheilutoiminta on Valkeakoskella erinomaisesti järjestetty, VSS 25, 18.6.1936.

<sup>1244</sup> Onnistuneet uimakoulut, VSS 32, 11.8.1938.

<sup>1245</sup> Nuorisoin huolto, TÄ 2, 1935, s. 61–62.

<sup>1246</sup> UPM, YP, C6, Valkeakosken huoltotarkastajan selostus ajalta 1.7.–15.8.1936.

tusalaa.”<sup>1247</sup> Yhtiö pelkäsi, että valistustoiminnalla ei saataisi aikaan niitä porvarillisia päämääriä, joita yhtiön johdossa asetettiin. Erityinen huoli kohdistettiin koulusta päässeisiin nuoriin. Heille muodostui kolmen tai neljän vuoden väli, ennen kuin he pystyivät aloittamaan palkkatyön. Työn Äärestä -lehti piti huolestuttavana, että ”tänä aikana voimakkaasti vetävät yhdistykset heitä vaikutuspiiriinsä”. Lehti painotti vanhempien kunniaakasta roolia vääränlaisten vaikutteiden estämisessä. ”Valitettavaa on, että meidän päivinämme kodit hyväksyvät vielä kaikkien yhdistysten ja niitten tilaisuuksien hengen ja antavat nuorten lastensa liidellä siellä yksin turmeltumassa.”<sup>1248</sup> Yhtiö osoitti oikeiden järjestöjen hyvyuden ja leimasi muut yhdistykset vaarallisiksi ja mieliä turmeleviksi.

Sota-aikana lapsille ja nuorille järjestetyssä toiminnassa näkyi sodan läheisyys. Kesätoimintaan kuului vuonna 1943 monipuolista urheilua kuten pallopelejä, voimistelua, yleisurheilua ja sotilaspoika-ohjesäännön mukaisia ulkoleikkejä. Tämän lisäksi harjoiteltiin telttailua, ruuan laittoa, ensiapua, selkärepun pakkaamista, suunnistusta, kartanlukua, mittausta ja käytösoppia.<sup>1249</sup> Sotilaallisia taitoja harjoiteltiin Hitler Jugendin mallin mukaan. Sodan läheisyyden vuoksi taitoja kerrytettiin, sillä pojat siirtyivät armeijan palvelukseen kiihtyvään tahtiin.

Syksyn 1944 ja rauhaanpalaamisen jälkeen sotilaallisten taitojen opettaminen lapsille haudattiin nopeasti. Tehdas otti tehtäväkseen järjestää lapsille kesäisin leikkitoimintaa. Työntekijöiden lapsille tarjottiin monipuolista tekemistä, joka rasitti fyysisesti, mutta kehitti samalla lapsen älyllistä puolta. Toiminnalla täytettiin aukko, jonka koulujen kesäloma aiheutti nuorille.

Esimerkiksi vuonna 1952 yhtiön järjestämään toimintaan osallistui Valkeakoskella 264 lasta ja vuonna 1956 yhteensä 700 lasta<sup>1250</sup>. Lapset jaettiin iän ja sukupuolen mukaan eri ryhmiin. Vuonna 1952 kaksi ohjaaja vastasi leikkikoulusta, johon parhaimmillaan osallistui samaan aikaan 119 oppilasta. Kouluikäiset jaettiin tyttöjen ja poikien ryhmiin, joissa harrastettiin yleisurheilua, uintia, retkeilyä, pelattiin jalka- ja pesäpalloa sekä leikittiin ja laulettiin. Retkillä käytiin tutustumassa lähiseudun nähtävyyksiin kuten Liuksialan kartanoon tai Parolan panssariprikaatiin. Nuorison kesä päättyi kymmenpäiväiseen leiriin. Siellä nuoret pääsivät urheilemaan, leikkimään, laulamaan, tekemään työpalvelusta, osallistumaan hartauksiin ja lippuseremonioihin. Leirin onnistumisesta henkilöstölehti toteaa, että leirin aikana poikien paino nousi yhteensä 33,4 kiloa parhaan päästessä 3,5 kilon painonnousuun.<sup>1251</sup> Vuoden 1951 leirin budjetin perusteella leirimaksuja maksettiin noin 290 markkaa osallistujaa kohden, kun kokonaiskustannukset olivat 2 000 markkaa osallistujaa kohden. Lopuista vastasi lapsen vanhempien tehdas.<sup>1252</sup>

<sup>1247</sup> Nuorison huolto, TÄ 2, 1935, s. 61–62.

<sup>1248</sup> Ibid.

<sup>1249</sup> UPM, YP, C11, SOT, Lapsiin ja nuoriin kohdistuva toiminta, Valkeakosken tehtaitten poikien kesätoiminnan ohjelma v. 1943.

<sup>1250</sup> UPM, YP, C11, SOT, Lapsiin ja nuoriin kohdistuva toiminta, Lehtileike Valkeakosken Sanomista 14.6.1956, 700 lasta ilmoittautunut alkaneeseen kesätoimintaan kauppalan eri leikkikentille.

<sup>1251</sup> Lastemme kesä Valkeakoskella, TÄ, 3, 1952, s. 15–16.

<sup>1252</sup> UPM, YP, C11, SOT, Lapsiin ja nuoriin kohdistuva toiminta, Tilitys Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön Valkeakosken tehtaiden poikien ja tyttöjen kesäleireistä vuonna 1951.

Valkeakoskella ylpeyden aiheeksi muodostuivat leikkikentät. Juuso Walden kävi vuosittain läpi yhtiön rakennuttamat kentät ja antoi niistä palautetta sekä käskyjä korjaamisesta. Vuoden 1953 käynnillä Juuso Walden kiinnitti huomionsa leikkikenttien puuston ja kasvillisuuden huonoon kuntoon. Samalla kenttien leikkitelineitä päätettiin siirtää, ja asian korjaaminen annettiin metsäosaston tehtäväksi.<sup>1253</sup> Toimitusjohtaja tiesi, mitä toimivalta leikkikentältä vaadittiin. Kentille hankittiin monipuolisia välineitä lasten viihtyvyyden takaamiseksi. Leikkikenttien välineet valmistettiin usein yhtiön tehtailla. Rekkejä ja keinuja valmistettiin muun muassa Lotilan ammattikoulussa.<sup>1254</sup> Nuorisoa palkattiin leikkikenttien ohjaajiksi. Tämän lisäksi pojille järjestettiin risusavottoja ja tytöille konttoritehtäviä.<sup>1255</sup>

Tehdas luovutti vuonna 1967 Valkeakosken kaupungille lasten liikennepuiston. Puistoon tehtiin pienoistaloja ja asfaltoituja teitä sekä liikennemerkkejä. Alun perin liikennepuisto tehtiin vuoden 1963 maatalous- ja teollisuusnäyttelyä varten, mutta sen valmistuminen viivästyi. Alueelle rakennettiin pienoistrakennuksia ja hankittiin kaksikymmentä liikennevälinettä, joita lapset pääsivät käyttämään kaupungin palkkaaman puistovalvojan luvalla.<sup>1256</sup> Juuso Walden lahjoitti 60-vuotispäivän yhteydessä saamansa yhdeksän polkuautoa puiston käyttöön<sup>1257</sup>. Polkuautot lahjoitti hänelle englantilainen Dowlings Limited kiitoksena Waldenin panoksesta sosiaalisen työn alalla<sup>1258</sup>.

Nuorisolle järjestetyn toiminnan arvot käyvät ilmi yhtiön toimista. Armeijasta peräisin olevat toimintatavat otettiin käyttöön. Leireillä poikien ja tyttöjen sukupuolirooleja vahvistettiin ja heille tarjottiin yhtiön arvoja kodin, uskonnon ja isänmaan nimissä. Leireillä, retkillä ja kerhoissa lapsiin pystyttiin istuttamaan arvoja, jotka saattoivat olla radikaalisti erilaisia kuin heidän vanhempiansa arvot.

Työntekijöiden kouluttamisessa noudatettiin 1930-luvun suomalaisessa teollisuudessa selkeitä suuntaviivoja. Mestareiksi koulutettavista piti tulla työnantajan edustajia, joten kommunismiin taipuvia työntekijöitä ei kannattanut kouluttaa. Rudolf Waldenille raportoitiin tehtailijasta, joka kustansi erään kommunismiin taipuvaisen nuoren Tekniseen Opistoon. Valmistuttuaan tämä siirtyi palvelemaan Neuvostoliittoa ja koulutus valui hukkaan.<sup>1259</sup> Tätä voitiin pitää pahimpana mahdollisena kauhukuvana työnantajan epäonnistumisesta.

Työntekijöiden kouluttamisen taustalla vaikutti teollisuuden ammatti- maistuminen. Virkailijoiksi ei enää 1920-luvulla päässyt pelkällä ylioppilastodistuksella. Kehityskulku näkyi niin ikään yritysjohtajien keskuudessa.<sup>1260</sup> Per-

<sup>1253</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalinen toiminta, muu sosiaalinen toiminta, Muistio pyhäkierroksesta 3.5.1953.

<sup>1254</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaal kokous 14.6.1966, 3§.

<sup>1255</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaal kokous 13.6.1962, 4§.

<sup>1256</sup> Lasten liikennepuisto, TÄ, 2, 1967, s. 26–27.

<sup>1257</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, Sosiaaliset laitokset, Hieman tarinaa liikennepuistosta, 3.5.1967; UPM, YP, D3, 600 m yksityistä opetustietä Valkeakoskella, Kansan Lehti 6.5.1967.

<sup>1258</sup> UPM, JW, KV, Dowlings Limited on lahjoittanut kolme Rolls Royce-, kolme Cossair- ja kolme Jaguar-merkkistä polkuautoa.

<sup>1259</sup> UPM, YP, C3, KV, Työjärjestelyt, Työläisvalvonta, Arvo Lehtosen raportti Rudolf Waldenille, Jämsänkoski 12.5.1935.

<sup>1260</sup> Fellman 2000, s. 107–116.

heyrytykset kouluttivat jälkikasvuun niin kotimaassa kuin ulkomailla. Waldenien suku ei ollut poikkeus tässä kehityksessä vaan esimerkiksi Oulu Oy:n omistajiin ja johtajiin kuulunut Reinhold Weckman suunnitteli poikiensa koulutuksen etukäteen.<sup>1261</sup> Koulutus takasi paremman palkan ja vaativammat tehtävät. Koulutuksen myötä yhteisön jäsenelle avautui mahdollisuus päästä parempaan tehtävään. Tämän vuoksi yhtiön kannatti ylläpitää luokkarajoja. Koulutettu virkailija ei voinut olla samassa asemassa kuin kouluttamaton työmies, koska tällöin kukaan ei kouluttaisi itseään.

Yhtiö avusti Valkeakoskelle suunnattuja sivistyshankkeita. Yhtiön merkitys Valkeakoskelle suunnitellun yhteiskoulun rahoituksessa muodostui merkittäväksi. Vaikka Rudolf Walden käynnisti tehtaan johtoon tullessaan mittavan säästöohjelman, yhteiskoulun delegaatio sai hänet pyörtämään kielteisen rahoituspäätöksen. Aina vuoteen 1929 asti tehdas maksoi vuotuista avustusta koululle. Tapa palasi lamavuosien jälkeen 1930-luvun lopulla.<sup>1262</sup> Tehtaan merkitys yhteiskoulun alkutaipaleella oli tärkeä. Yhtyneet Paperitehtaat lahjoitti koululle tontin aivan kauppalan keskustasta sekä takasi lainan ja antoi rakennusmateriaalia.<sup>1263</sup> Yhtiö sai avustuksia vastaan oikeuden käyttää voimistelusalua aina, kun koululla ei ollut opetusta<sup>1264</sup>.

Yhtiö myönsi opintolainoja työntekijöille sekä heidän lapsilleen. 1940-luvun lopulla isännöitsijäin kokouksissa muotoiltiin sääntöjä lainojen myöntämistä varten. Laina tarkoitettiin henkilöille, jotka olivat olleet yhtiön palveluksessa vähintään kaksi vuotta. Etusijalle asetettiin paikkakuntalaiset ja heidän lapsensa. Lainanottaja velvoitettiin työskentelemään vähintään kahden vuoden ajan valmistumisestaan yhtiön palveluksessa.<sup>1265</sup> Opintolainat tukivat yhtiön ideologiaa tehdasyhteisön rakentamisesta. Tehdaspaikkakuntien ja vakituisten työntekijöiden tukeminen varmisti pysyvyyttä sekä sitoutumista tehtaaseen. Tätä lujitti vaatimus opintojen jälkeisestä pysymisestä yhtiön palveluksessa.

Juuso Walden antoi suosituksia yhtiön työntekijöiden lapsille heidän hakiessaan kaupparkeakouluun. Hakijat, heidän vanhempansa ja sukulaisensa tiesivät Juuso Waldenin suosituksen painoarvon, ja häneen otettiin usein yhteyttä opintoasioissa<sup>1266</sup>. Eräässä tapauksessa koulun rehtori lähestyi Juuso Waldenia ja yritti rivien välissä selvittää, etteivät he voineet hyväksyä sellaisia opiskelijoita sisään, joiden todistuksella ei ollut mahdollisuutta päästä kouluun. Juuso Waldenin suosituksen arvo ylitti periaatteet ja rehtori joutui laittamaan

<sup>1261</sup> Häggman 2006, s. 132.

<sup>1262</sup> Kivelä J. 1998, s. 11.

<sup>1263</sup> Vrt. Valkeakosken yhteiskoulu on saanut ajanmukaisen koulutalon, TÄ 3. 1937, s. 19; Lehden väitteen tontin ilmaisuudesta asettaa uuteen valoon Juhani Kivelän kertomus siitä, että koulu olisi maksanut tontistaan yhtiölle 199 000 markkaa. Kivelä J. 1998, s. 28.

<sup>1264</sup> Kivelä J. 1998, s. 28–29.

<sup>1265</sup> Lupa toiminnan käynnistämiseen myönnettiin yhtiön hallituksessa 1946. UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön hallituksen kokous 2012.1946, 12§; UPM, YP, A6, IS, 7.1.1947, 3§; UPM, YP, A6, IS, 30.12.1949, 4§; UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, Kirjeenvaihto, Opintolainat.

<sup>1266</sup> Esim. UPM, JW, KV, Arvoisa herra Toimitusjohtaja, Kokkola 25.5.1950.

heikolla todistuksella olevan nuoren sellaiselle varapaikalle, että jonkun valitun perueessa hän pääsisi kouluun.<sup>1267</sup>

Sodan jälkeen yhtiön johdossa havaittiin tarve työnjohtajien koulutukselle. Yhtiö käsitti muuttuneen tilanteen vaativan uudenlaista koulutusta 1940-luvun lopulla. Koulutuksen pääpaino kohdistettiin johtamistaitoon. Koulutuksessa annettiin ohjeita siitä, kuinka alaisia tulee kohdella sodanjälkeisessä tilanteessa. Vuoteen 1952 mennessä koulutuksen pääpainoa haluttiin suunnata tuotannon kohottamiseen. Taloudellinen laskusuhdanne pakotti yhtiön johdon miettimään keinoja tuloksellisuuden parantamiseksi.<sup>1268</sup>

Yhtiön johdon määräyksestä henkilökunnalle alettiin tarjota taloudellista valistusta ja opetusta. Tämän lisäksi todettiin, että *”nuorisoon kohdistuvaa poliittista valistustoimintaa olisi kehitettävää tai tuettava niitä, jotka tuon toiminnan kehittämiseen pyrkivät”*<sup>1269</sup> Edelleen yritettiin vaikuttaa työntekijöiden poliittisiin näkemyksiin. Yhtiön koulutusohjelmilla hyökättiin kommunistisia ajatuksia vastaan. Tällöin oltiin valmiita tyytymään työntekijöiden pysymiseen maltillisen vasemmiston tukijoina.

Vuoden 1954 lopulla yhtiön johto päätti hankkia Lotilan ammattikoulussa yhteiskuntaopin yhteydessä käytettyä oppikirjaa *Mistä elämme* jaettavaksi 500 kappaletta eri tehtaille, tuotantokomiteoille ja kerhoille.<sup>1270</sup> Kirjan avulla jaettiin tietoa yhteiskunnasta ja taloudesta. Toimenpiteellä tarjottiin vaihtoehtoja työntekijöiden keskuudessa kiertäneille kommunistisille kirjoille.

Yhtiö vaikutti aktiivisesti paikkakunnan koulujen tukemiseen. Yhtyneiden Paperitehtaiden, Säteri Oy:n ja Valkeakosken kauppalan yhteistyönä Valkeakoskelle perustettiin teknillinen koulu, johon otettiin 49 oppilasta vuonna 1961. Koulussa opiskeltiin kahden vuoden ajan joko koneenrakennusta tai paperiteollisuutta sekä vuodesta 1964 lähtien kemiaa. Kouluun otetuista vain neljännes tuli yhtiön tehdaspaikkakuntien ulkopuolelta. Syynä koulun perustamiseen vaikutti pula ammattitaitoisista tekniikoista. Alkuvaiheessa kaikki valmistuneet työllistyivät Yhtyneiden Paperitehtaiden palvelukseen.<sup>1271</sup>

Tehdas palkitsi Valkeakoskella parhaiten menestyneitä oppilaita. Stipendejä jaettiin esimerkiksi vuonna 1957 yhteiskoulun viidennen luokan, Lotilan ammattikoulun kolmannen kurssin, kauppalan ammattikoulun toisen luokan- ja päivä-jatkokoulun kahdeksannen luokan parhaille. Tämän lisäksi kouluille päätettiin sijoittaa taulut, joihin laitettiin stipendin saajien sekä lahjoittajan nimi.<sup>1272</sup> Näin koululaiset näkivät, kuinka yhtiö tuki valkeakoskelaisten opiskelua.

Johtokunta käsitteli vuonna 1962 insinööri Voitto Suomivuoren tahtoa lähteä opiskelemaan diplomi-insinööriksi kahden ja puolen vuoden ajaksi. Opiske-

<sup>1267</sup> UPM, JW, KV, Professori Louhivuoren kirje Juuso Waldenille, 18.8.1947; UPM, JW, KV, Kauppakorkeakoulu, rehtorin kirje Juuso Waldenille, Helsinki 30.8.1947.

<sup>1268</sup> UPM, YP, C3, KV, Tuhlauksen vastustaminen, Koulutus- ja tuhlauksenvastustamistoiminta 1.11.1952.

<sup>1269</sup> UPM, YP, A6, SH, Muistio isännöitsijäin ja sosiaalipäälliköiden kokous 9.9.1958.

<sup>1270</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaalokokous 29.12.1954, 4§.

<sup>1271</sup> Esim. Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö v. 1961, TÄ, 1, 1962, s. 1-8; Nordberg 1998, s. 373-374.

<sup>1272</sup> UPM, YP, A6, SH, P.M. (promemorian) Tehdaspaikkakuntien koulujen muistamisesta 5.6.1957.



luajaksi hänelle taattiin asunto- ja sosiaalietujen säilyminen. Pidemmät vapaaajat hänet veloitettiin työskentelemään tehtaalla normaalien palkkaetujen mukaisesti. Tutkinnon jälkeen hänen piti työskennellä vähintään kolme vuotta yhtiön palveluksessa.<sup>1273</sup> Etujen ennallaan pitäminen sitoi tulevan diplomi-insinöörin yhtiöön. Aina opiskeluun ei kuitenkaan suhtauduttu myötämielisesti. Entinen Valken työntekijä aloitti opiskelun Työväen Akatemiassa Kauniaisissa. Hänen pääaineekseen valikoitui sosiaalipolitiikka, ja hän halusi suorittaa tutkimuksen entiselle työnantajalleen. Vaikka hän kirjeessään kehui Yhtyneiden Paperitehtaiden järjestämää sosiaalihuoltoa, vastattiin hänen pyyntöönsä kielteisesti yhtiön sisäisen selvityksen pohjalta.<sup>1274</sup> Vaikka Juuso Waldenin aikana annettiin ulospäin kuva hyvistä väleistä työväenliikkeeseen, Työväen Akatemian kaltaisia tahoja ja heidän tutkimuksiaan ei haluttu tukea. Epäiltiin, että saatuja tuloksia voitaisiin käyttää yhtiötä vastaan.

## 8.8 Lotilan ammattikoulusta yhtiön ylpeydenaihe

*"Ammattivalmius ja kansalaiskunto eiväät aina käy käsi kädessä, mutta milloin ne käyvät, on tuloksena ehyt ihminen ja onnellinen ihminen."* Totesi Rudolf Walden yhtiön omaa ammattikoulua perustaessaan.<sup>1275</sup>

Yhtiön johdossa ymmärrettiin, että kaikkia työntekijöitä ei ollut mahdollista kasvattaa yhtiölle kuuliaisiksi. Ab Walkiakoski seurasi teollisuuden piirissä herännyttä keskustelua omien oppilaskoulujen tarpeellisuudesta. Aiemmin oman ammattikoulun perustivat Kymin Osakeyhtiö vuonna 1914, Koneen ja Sillan ammattikoulu 1919 sekä Lohjan Kalkkitehtaan konepajakoulu 1927. Kunnallisia ammattikouluja löytyi vain suurimmista kaupungeista.<sup>1276</sup> Koska Ab Walkiakoskella ei ollut resursseja perustaa omaa koulua, tehdas haki apua yhteistyökumppaniltaan Yhtyneiltä Paperitehtailta. Pohjatyö koulun perustamista varten aloitettiin vuonna 1927, mutta varsinaisiin toimiin päästiin vuoden 1929 alussa, jolloin alettiin suunnitella uuden koulun oppisisältöä ja toimintaa. Suunnittelukokouksella ei ollut päätösvaltaa, mutta se ehdotti uuden koulun suuruudeksi 48 oppilasta ja sijaintipaikaksi Lotilan kartanoa<sup>1277</sup> Valkeakoskelta.<sup>1278</sup> Yhtiöt pääsivät yhteisymmärrykseen koulun kustannuksista, ja koulu aloitti toimintansa maaliskuussa 1929<sup>1279</sup>.

<sup>1273</sup> UPM, YP, A6, Johtokunta 31.8.1962, 7§.

<sup>1274</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalasiat, Kirjeenvaihto, Sosiaalijohtaja Eino Sepälle osoitettu kirje 17.11.1952.

<sup>1275</sup> 25-vuotias Lotilan koulu, TÄ, 1, 1954, s. 11–14.

<sup>1276</sup> Peltonen 1969, s. 7.

<sup>1277</sup> Koulun paikaksi valittu Lotilan kartano oli siirtynyt Aktiebolaget Walkiakosken haltuun vuonna 1920. Se sijaitsi kolmen kilometrin päässä tehtailta Sääksmäen pitäjän puolella Lotilanjärven rannassa. TÄ 2, 1932, s. 7–8.

<sup>1278</sup> UPM, YP, C6, Sosiaaliosuuden kokous 4.1.1929.

<sup>1279</sup> UPM, ABW, A1c, Aktiebolaget Walkiakoski berättelse över verksamhets- och redogörelseåret 1929.

Perustamisen todellinen tarkoitusperä tuotiin ilmi suoraan: ”Kun kaikki oppilaat ovat valkoisten kotien lapsia, tulevat sen läpikäyneet ajanpitkään osaltaan korjaamaan työläiskysymyksemme kipeimmän kohdan, nimittäin luotettavan ja kykenevän korjauspaja-ammattiväestön luomisen<sup>1280</sup>.” Korjauspajatyöntekijöiden korvaaminen lakkojen aikana osoittautui teollisuudessa vaikeaksi. Maaseudulta saapuneet lakonmurtaajat eivät osanneet entuudestaan korjauspajassa vaadittuja erityistaitoja. Ammattikoulujen perustamisen taustalla vaikuttivat kansakoulun loppumisen ja teollisuustyöhön pääsemisen väliset joutilaat vuodet. Teollisuudessa pelättiin, että nuoriin pääsisi tällöin tarttumaan vaarallisia kommunistisia ajatuksia.<sup>1281</sup> Koulutuksessa uskottiin onnistuttavan silloin, kun oppilaiden takaa löytyivät luotettavat vanhemmat. Valkoisten perheiden lapsia ei ollut riittävästi hakijoiden joukossa, joten oppilaiksi otettiin työläisperheiden lapsia.

Valkeakoskella esitetyt peruseriaatteet oppilaskoulun perustamiselle esitettiin myös Nokialla, jonne poikien ammattikoulu perustettiin vuonna 1935. Oppilailta vaadittiin Nokialla ammattitaitoa ja lojaalisuutta työnantajaa kohtaan. Erityisen tärkeänä pidettiin, etteivät oppilaat saaneet olla alttiita punaisille aatteille. Ammattikoulun oppilaat totutettiin urheilun ja suojeluskunta-aatteen puhdistavaan voimaan.<sup>1282</sup> Tehtaiden ylläpitämässä ammattikouluissa suosittiin kuulumista suojeluskuntaan, mutta pakoksi se muodostui vain Valkeakoskella. Myös muilla paikkakunnilla toimittiin aktiivisesti asian puolesta ja esimerkiksi Serlachiuksen Mäntän ammattikoulun oppilaista kuului 1930-luvulla suojeluskuntaan 80–90 %.<sup>1283</sup>

Ammattikoulujen perustamisen myötä teollisuuslaitoksissa havaittiin tarve yhteistyölle. Koska kaikki kehittivät toimintaansa alusta alkaen, nähtiin hyödyllistä yhdistää voimavarat. Tammikuussa 1930 Rudolf Walden, Erik Serlachius ja Petter Förström perustivat Teollisuuden Ammattikoulujen yhteistyöelimen. Sen tuli kehittää toimintatavat ammattikoulujen opettajainkoulutukselle, ammattikasvatuksen kehitystyölle ja koulujen väliselle urheilutoiminnalle. Yhteenliittymään Teollisuuden Ammattikoulut liittyi tutkimusajanjakson loppuun mennessä 42 ammattikoulua.<sup>1284</sup>

Lotilaan haki enemmän oppilaita kuin siellä riitti aloituspaikkoja ja yhtiö sai vapaasti valita parhaat oppilaat. Tilastojen mukaan vuosina 1929–1940 suhteelliseksi sisäänpääsyprosentiksi muodostui 24<sup>1285</sup>. Oppilaille järjestettiin esikarsintoja tehdaspaikkakunnilla. Näiden haastattelujen jälkeen valitut oppilaat joutuivat käymään vielä ennen lopullista valintaa Ab Walkiakosken sairaskassan lääkärin luona terveystarkastuksessa.<sup>1286</sup> Toimenpiteiden avulla koulun jotto säilytti itsellään laajan oikeuden valita sopivia nuoria oppilaikseen.

Lotilassa annettiin kolme vuotta kestänyt ilmainen koulutus. Oppilas sai koululta asunnon, ruuan, työvaatteet ja taskurahaa markan päivässä. Jokaiselle

<sup>1280</sup> UPM, YP, D1, Yhtyneiden Paperitehtaiden vuosikertomus 1929.

<sup>1281</sup> Kettunen 1997, s. 85–86; Kettunen 2001a, s. 192.

<sup>1282</sup> Koivuniemi 2000, s. 214–217.

<sup>1283</sup> Selén & Pyökkänen 2004, s. 147.

<sup>1284</sup> Peltonen 1969, s. 8.

<sup>1285</sup> Oppilaaksi pyrkineitä vuosien 1929–1940 välillä oli yhteensä 820, joista valittiin 198. Kirjavainen, Paukku, Peltonen & Ruohotie 1979, s. 52.

<sup>1286</sup> Yhtyneet Paperitehtaat - Valkeakoski konsernin oppilaskoulu, TÄ 3, 1931, s. 12.

oppilaalle annettiin 500 markan rahasumma, jonka oppilas sai valmistuttuaan. Tehtaat takasivat valmistuneelle työtä tehtailtaan. Lisäksi oppilaat saivat mahdollisista ylitöistä palkkaa. Teoreettinen lukukausi kesti 32 viikkoa. Tällöin oppilaiden viikko jakautui kahden päivän teoreettiseen opetukseen ja neljän päivän työssäolojaksoon eri osastoilla. Kesä kului työn merkeissä, joten lomaa oppilaille jäi kymmenen päivää vuodessa. Koulun valittiin yli 15-vuotiaita poikia, jotka kävivät ylemmän kansakoulun ja heidän vanhempansa kuuluivat yhtiön palvelukseen.<sup>1287</sup> Koulun opetus ohjasi suoraan ammattiin. Taustalla vaikuttivat pyrkimykset oikeanlaisten kansalaistietojen opettamisesta, mutta ammatillinen osaaminen laitettiin aina etusijalle<sup>1288</sup>.

Oppilaskoulussa kiinnitettiin huomiota oppilaiden fyysisen kunnon kehittämiseen. Työn Äärestä -lehden mukaan urheilutoiminnan edut näkyivät niin oppilaan omassa yleisilmeessä kuin ympäristössä. Talvella hiihdettiin, luisteltiin ja hypättiin mäkeä omasta hyppyrimäestä<sup>1289</sup>. Kesäisin harrastettiin yleisurheilua, pesäpalloa, jalkapalloa, maastajuoksua, uintia ja ammuntaa. Kartanolle rakennettiin oma ampumarata pienoiskivääriä varten. Koulun urheilutarjontaan kuului tiiviisti kilpailuihin osallistuminen. Yhtiön järjestämien kilpailujen lisäksi oppilaskoulu osallistui suojeluskuntien järjestämiin kilpailuihin kuten ammuntaan ja pesäpallo-otteluihin.<sup>1290</sup> Heti koulun alusta pitäen uudet oppilaat opetettiin kilpailemaan toisia vuosikursseja vastaan. Kilpailu ilmeni niin ikään työnteossa, jossa ylläpidettiin osastojen välistä kilpailua. Näin tulevat työntekijät opetettiin talon tavoille. Kuten urheilutarjonnasta käy ilmi, valittiin lajit niiden sotilaallisen ilmeen vuoksi. Sotilaallinen luonne näkyi vahvasti sisäoppilaitoksen päivittäisissä rutiineissa. Samat periaatteet löytyivät armeijasta.

Rudolf Walden seurasi tarkasti Lotilan oppilaskoulun toimintaa. Hän huolestui kun kouluun otettiin oppilaita, jotka tulivat tehdaspaikkakuntien ulkopuolelta. Rudolf Walden vaati vuoden 1935 alussa isännöitsijöitä toimimaan sen edestä, että kouluun hakeutuisi enemmän omien tehtaiden poikia.<sup>1291</sup> Koulun tuli vahvistaa Yhtyneiden Paperitehtaiden tehdasyhteisöjä, eikä koulutus saanut mennä toisten yhtiöiden hyväksi.

Juuso Walden otti henkilökohtaisesti yhteyttä 1930-luvun lopulla vanhempaan, jonka poika erosi Lotilasta. Tämän seurauksena Juuso Walden ilmoitti, ettei pojalla ollut mahdollisuutta työllistyä välittömästi yhtiön palvelukseen. Ammattikoulusta Juuso Walden totesi, että *”on yhtiön tarkoitus, että kouluun valitut oppilaat koulukurssin kokonaisuudessaan suoritettuaan pystyisivät ammattimiehinä työskentelemään yhtiössämme molemminpuoliseksi tyydytykseksi ja hyödyksi.”*<sup>1292</sup> Ammattikoulun keskeyttäminen hukkasi yhtiön panoksia, minkä vuoksi eronneeseen poikaan ei enää voitu luottaa.

Toimitusjohtaja Juuso Walden arvosti Lotilan ammattikoulua ja halusi pysyä ajan tasalla koulun toiminnasta. Hän sai vuosittain kertomuksen koulun

<sup>1287</sup> Valkeakosken oppilaskoulu, TÄ 1, 1935, s. 12–13.

<sup>1288</sup> Kirjavainen, Paukku, Peltonen & Ruohotie 1979, s. 8–12.

<sup>1289</sup> Välähdyksiä Lotilasta, TÄ 1, 1937, s. 39.

<sup>1290</sup> Urheiluosasto, oppilaskoulumme urheiluharrastuksista, TÄ 2, 1932, s. 12.

<sup>1291</sup> UPM, YP, C6, Isännöitsijöiden kokouksen pöytäkirja 22.2.1935.

<sup>1292</sup> UPM, JW, KV, Valkeakoski 28.6.1938.

toiminnasta. Tämän lisäksi Juuso Walden suoritti koululla tarkastuksia, joiden yhteydessä hän kokosi koulun johtajalle listan puutteista, joihin kaivattiin korjausta.<sup>1293</sup> Valkeakoskelle asettumisen myötä suhde Lotilaan syveni. Juuso Walden kävi seurueensa kanssa sunnuntaiaamuisin osana ”Juuson pyhäkoulua” tutustumassa Lotilan ammattikouluun ja puutarhaan. Rehtori, vararehtori ja valvova opettaja olivat velvoitettuja ottamaan vieraat vastaan ja esittelemään koulun tiloja ja oppilaita vieraille. Sunnuntaisten vierailujen aikana Juuso Walden antoi ohjeita ja neuvoja koulun toimintaa varten.<sup>1294</sup>

Lotilan ammattikoulun nuorille opetettiin alusta pitäen työnteon todellisuutta. Tämän vuoksi yhtiö joutui vuosittain anomaan Tampereen piirin ammattientarkastajalta lupaa 16–18-vuotiaiden nuorten asettamisesta kolmivuorotyöhön. Lupa annettiin tehtaalle vuosittain sillä ehdolla, että se käytti nuoret lääkärintarkastuksessa, jossa määriteltiin, onko työ terveydelle tai ruumiinkehitykselle haitallista.<sup>1295</sup> Tämänkaltaisen todistuksen saaminen yhtiön lääkäriltä ei noussut esteeksi työn teettämiselle.

Lotilassa pidettiin yllä tiukkaa kuria ja käytöstapoja. Jos oppilas halusi lähteä käymään koulun ulkopuolelle, hän anoi lomaa. Iltalomilta tuloa valvottiin tarkkaan ja myöhästymisestä seurasi sakkoja. Työstä saatua harjoittelijan palkkaa seurattiin ja rahan nostamiseen yhtiön kassasta vaadittiin rehtorin lupa.<sup>1296</sup> Näillä toimenpiteillä nuorista yritettiin kasvattaa vastuuntuntoisia ammattimiehiä, jotka selviäisivät niin työstä kuin elämästä kunnialla.

Oppilaiden yhteenkuuluvuutta vahvistettiin toverikunnalla. Toverikunta järjesti jäsenilleen keskustelu- ja huvitilaisuuksia, hankki ammattikirjallisuutta, ohjasi vapaa-ajan urheilutoimintaa ja perusti harrastekerhoja. Yhteisöllisyyden säilymistä ammattikoulun jälkeen vahvistettiin Entisten Lotilan Poikain Yhdistyksen avulla.<sup>1297</sup>

Lotilan ammattikoulun suoritti tutkimusjakson aikana noin 1 000 nuorta. Heistä suuri osa palveli edelleen yhtiötä ja 23 % vaihtoi työnantajaa. Koulun käyneet pitivät hallussaan kolmasosaa työnjohtajien ja suorittavaa tehdastyötä tekevien ammattikoulutettujen työntekijöiden paikoista. Diplomi-insinööreiksi jatkoi kolme, insinööreiksi 25 ja teknikoiksi 234 koulun käynyttä. Kouluun haki 40 vuodessa 3 178 henkeä ja heistä 1 168 hyväksyttiin. Keskeytys tapahtui harvoin asianomaisen toiveesta. Yleisimmät syyt valmistumattomuuteen olivat sota, kouluaikana kuolleet ja käytöksen vuoksi erotetut. Koulun käyneistä oppilaista talvi- ja jatkosodassa menehtyi 26.<sup>1298</sup>

<sup>1293</sup> UPM, JW, KV, Juuso Waldenin kirje Johtaja V. Suihkolle 26.9.1949.

<sup>1294</sup> Juuso Walden toimi koulun johtokunnan puheenjohtajana vuodet 1938–1969. Peltonen 1969, s. 11 ja 13–15.

<sup>1295</sup> Esim. UPM, YP, C3, KV, Työneuvoston päätös 19.12.1957; UPM, YP, C3, KV Tampereen piirin ammattientarkastaja 3.12.1957.

<sup>1296</sup> Saarela 2002, s. 73.

<sup>1297</sup> Peltonen 1969, s. 49–62.

<sup>1298</sup> Peltonen 1969, s. 10–11, 39–41, 45.

## 9 TEHDASYHTEISÖ KONFLIKTIEN KESKELLÄ

Työnantajan ja työntekijöiden arvomaailmat törmäsivät usein. Kaikki työntekijät eivät hyväksyneet Waldenien tehdaspaternalistista otetta, vaan toimivat tarkoituksenmukaisesti sitä vastaan. Yhtiön vastaisia asenteita katsottiin sormien lävitse tiettyyn pisteeseen asti, kunnes yhtiö käytti sillä olevaa valtaa ja erotti työntekijän. Valkeakoskella esiintyneitä konflikteja leimaa aikasidonnaisuus. Sotien välisenä aikana konfliktit ovat lähtöisin pääsääntöisesti työnantajan toimista, joihin työntekijät reagoivat. Jatkosodan jälkeen työntekijöiden mahdollisuudet osoittaa näkemyksiään vahvistuvat ja konfliktit eivät ole enää yksipuolisia toimenpiteitä.

Sota-ajan jälkeen tehdasyhteisön arki järkkyy rauhaanpalaamisen eli rauhankriisin myötä<sup>1299</sup>. Varkaudet ja väkivallanteot lisääntyivät tehdasyhteisössä rajusti. Uutena ilmiönä voidaan nähdä tekojen lisääntyminen työpaikoilla, kun ne aiemmin tapahtuivat yhtiön aitojen ulkopuolella. 1920–1930-luvuilla tämänkaltaiset teot pysyivät harvinaisina arkistolähteiden perusteella, mutta sodan jälkeen tarvittiin erityinen tehdaspoliisi selvittämään aiheutuneita ongelmia. Vallinnut ilmiö kuvastaa Suomen yleistä tilannetta tuona aikana<sup>1300</sup>.

Työntekijät ajautuivat konflikteihin esimiestensä kanssa. Yhteentörmäykset osoittivat Paavo Kolin mukaan teollisten konfliktien yksilöllisiä ilmauksia. Näihin kuului piittaamattomuus säännöistä, sääntöjen tietoinen rikkominen ja tarkoituksenmukainen poissaolo. Konfliktin selvittäminen tehtaan johdon puolelta seurasi Kolin esittämää teoreettista rakennetta. Työntekijöiden ”uppiniskaisuuteen” vastattiin sotilaallisella kurilla, pelkoa luovilla johtamisperiaatteilla ja rangaistuksia käyttäen. Koli totesi tämänkaltaisten konfliktien esiintyneen suomalaisessa teollisuudessa erityisesti 1930- ja 1940-luvuilla.<sup>1301</sup>

Eräänä yksittäisenä esimerkkinä yhtiön vallan kiistattomuudesta voidaan pitää niin sanottua ”Rudolf Waldenin vappua”. Valkeakoskella vietettiin vappua 1930-luvulla Rudolf Waldenin määräyksestä vasta juhannuksena huoltoseisokin aikana. Puuttuminen työväen juhlaan ja sen siirtäminen toukokuun alusta hyök-

<sup>1299</sup> Lisää termeistä. Karonen 2006, s. 19–20.

<sup>1300</sup> Lisää sodanjälkeisestä rikostilanteesta. Tarjamo 2006, s. 341–354.

<sup>1301</sup> Koli 1955, s. 18.

käsi voimakkaasti työntekijöiden perinteitä vastaan. Tällä liikkeellä yhtiö yritti hallita työntekijöiden aikaa ja tilaa. Yhtiö rajoitti työntekijöiden mahdollisuutta juhlia työläisyyttä, ja samalla se mitätöi työväenliikkeen aseman.

Valkeakosken työväenyhdistys yritti saada työntekijöiden merkittävintä juhlapäivää vapaaksi huhtikuun alussa 1935. Tehdas vastasi tiedusteluun vapun jälkeisenä päivänä ja ilmoitti vapun olevan tulevaisuudessa työpäivä. Tehtaan isännöitsijä Samuel Krogius perusteli asiaa sillä, että tehdas ei hyväksynyt mitään neuvotteluja sivullisten kanssa työntekijöiden ja yhtiön välisissä asioissa. Toisaalta hän korosti, että *”työläiset ovat itse lausuneet tyytyväisyytensä toimintaan, sillä loma vuoden kauneimpaan aikaan on parhaimpaan aikaan antaen mahdollisuuden ulkoiluun ja retkeilyyn.”*<sup>1302</sup>

Hämeen Kansassa muisteltiin vuonna 1966 Valkeakosken tapaa viettää Waldenin vappua. Valtion työntekijät rakensivat rautatiesiltaa huhtikuun lopulla 1937. Työntekijät saivat palkan yhtiön konttorista, mutta varsinainen palkan maksoi Suomen valtio. Vapunaattona tehtaan rakennusmestari tuli ilmoittamaan rakennustyömaalle, että vappuna tultaisiin tavalliseen tapaan töihin. Sillanrakentajat ilmoittivat rakennusmestarille, että *”nyt pappa erehdyit pahan kerran, me emme tule töihin, eikä asiasta tämän enempää neuvotella.”* Tehtaan rakennusmestari yritti suostutella ja uhkailla työntekijöitä. Seuraavaksi paikalle saapui tehtaan insinööri, joka sai kokea rakennusmestarin kohtalon. Lopulta paikalle kutsuttiin isännöitsijä Samuel Krogius. Hän haukkui ensitöikseen työmaan etumiehen niskoittelevaksi kommunistiksi. Tämän jälkeen hän erotti työporukan ja käski heitä poistumaan välittömästi työmaalta. Työmaan etumiehen kokosi työporukan ja ilmoitti siirtävänsä heidät toiselle rataosuudelle. Etumiehen mukaan Krogius olisi syyllinen työmaan pitkittymiseen. Krogius ymmärsi lopulta asian ja pahoitteli väärinkäsitystä. Hän luuli työntekijöitä yhtiön palkollisiksi ja toimi sen mukaan. Krogius joutui toivottamaan työntekijät tervetulleeksi työmaalle jälleen vapun jälkeen.<sup>1303</sup> Yhtiö halusi pitää vallan itsellään. Työntekijöiden suunnasta ei suvaittu minkäänlaista niskoittelua. Rudolf Waldenin periaatteen mukaisesti työntekijöiden kanssa ei neuvoteltu edes vapun asemasta.

Valkeakosken työväenyhdistys halusi tuoda Ab Walkiakosken johdolle selväksi sen asenteen vapun peruuttamisesta vuoden 1941 alussa. Kirjeessä vedottiin käytyyn talvisotaan, jossa työntekijät osoittivat tekevänsä kaikkensa itsenäisen Suomen ja sen arvojen puolesta. Kirjeessä vedottiin ennakkoluulojen hälvenemiseen työnantajan ja työntekijöiden väliltä.<sup>1304</sup> Suomen Rakennustyöläisten liitto lähestyi vuonna 1941 sosiaaliministeri K.A. Fagerholmia. Valtiollinen taso yritettiin saada puuttumaan yhtiön tapaan pitää vappu normaalina työpäivänä. Vapun asema herätti katkeruutta työntekijöiden keskuudessa ja

<sup>1302</sup> VTY, VTY2, 10, Tehtaan vastauskirje, Valkeakosken Ty r.y, Herra Kajanto Valkeakoski 2.5.1935.

<sup>1303</sup> VTY, KOJ 21:17, Lehtileike, Kun Valkeakoskella oli vappu juhannuksena. Hämeen kansa 1.5.1966.

<sup>1304</sup> VTY, KOJ, 1:13a, Valkeakosken työväenyhdistyksen kirje AB Walkiakoskelle 17.3.1941.

toiveet asetettiin valtiolliseen puuttumiseen.<sup>1305</sup> Asia ratkesi vasta jatkosodan päätyttyä, ja vappua päästiin viettämään vapaapäivänä Valkeakoskella jälleen 1.5.1945<sup>1306</sup>.

## 9.1 ”Työmaaterrori” 1930-luvulla

Rudolf Waldenille osoitettiin vuoden 1935 loppupuolella kirjelmä, jossa kerrottiin paikkakunnalla harjoitettavasta ”työmaaterrorista”. Kirjoituksesta ei käynyt ilmi sen lähettäjä tai päiväystä. Ilmeisemmin lähettäjänä toimi Valkeakosken työväenyhdistys. Kirjeessä kerrottiin yhtiön vihamielisestä suhtautumisesta työntekijöihin, ja siinä kerrottiin esimerkein ”työmaaterroriksi” määriteltäviä tapauksia.<sup>1307</sup>

Kirjeen mukaan työntekijät Köykkä ja Siren erotettiin työstä vuoden 1934 TUL:n liittojuhille osallistumisen vuoksi, mikä heille sanottiin suoraan erottamisen yhteydessä. Köykällä oli alun perin liittojuhlien aikana kesäloma, mutta se siirrettiin tehtaan johdon määräyksestä myöhemmäksi. Tällä toimenpiteellä erottamiselle saatiin perusteet työsopimuksen rikkomisesta. Niin ikään väärään urheiluseuraan kuuluminen vaikutti erottamiseen. Ensimmäisenä tämän kohtalon koki Koskenpoikiin kuulunut Kanerva. Hänet erotettiin tehtaan ylimmän johdon määräyksestä. Kanervalle ilmoitettiin, että hänet tullaan erottamaan, ellei hän liity Hakaan. Kun Kanerva ei toiminut tehtaan toivomalla tavalla, hänet erotettiin välittömästi. Tehtaan isännöitsijä Samuel Krogiuksen kerrottiin todenneen Kanervalle, että ”joka ei ole meidän kanssamme on meitä vastaan<sup>1308</sup>”. Niin ikään työntekijät Syrjänen ja Kataja saivat kokea erottamisen väärän urheiluseuran vuoksi. Onnistuneen painostuksen uhriksi joutui Koskenpojissa paininut Salonen. Hän vaihtoi urheiluseuraa pakosta, sillä työn menettämisen lisäksi Salosen äiti menettäisi samassa yhteydessä tehtaan vuokra-asunnon. Painostukseen osallistui kirjeen mukaan esimiehenä toiminut paperikoneen insinööri.<sup>1309</sup>

Painostaminen muodostui ”työmaaterrorin” tehokkaimmaksi muodoksi. Työhönoton yhteydessä painotettiin oikeaa urheilutaustaa. Työläisurheilija Helsten haki töitä rakennusosastolta, jolloin osaston johtaja Vainio sanoi, että töitä kyllä löytyy, jos liittyy Hakaan. Kun Helsten ei näin toiminut, jäi työpaikka saamatta. Aiemmin erotetulle Katajalle ilmoitettiin, että ”tie työhön käy Y. Lahtisen kautta<sup>1310</sup>”, joka toimi 1930-luvulla Hakan kirjurina. Tehdas käytti niin paljon painostusvoimaa, että se johti usein vapaaehtoiseen eroamiseen. Näin kävi Koskenpoikiin kuuluneiden Hiekkasen, Lauren ja Köykan tapauksissa. Paperimestari Muranen totesi työntekijöille, että näiden tuli miettiä kaksi viikkoa Ha-

<sup>1305</sup> UPM, JW, KV, Herra Sosiaaliministeri K.A, Fagerholm, Helsingissä 4.4.1941.

<sup>1306</sup> VTY, KOJ, 56, Kertomus Valkeakosken Työväenyhdistys r.y. toiminnasta vuodelta 1945.

<sup>1307</sup> UPM, YP, C3, Tietoja työmaaterrorista Valkeakoskella.

<sup>1308</sup> Ibid.

<sup>1309</sup> Ibid.

<sup>1310</sup> Ibid.

kaan kuulumista. Päätöksen ollessa kielteinen heidät erotettaisiin. Kolmikko päätti erota vapaaehtoisesti. Painostusta sai kokea työväensoittokuntaan kuulunut Hellman, joka määrättiin liittymään tehtaan soittokuntaan. Hellman pelkäsi työpaikan menettämistä, joten hän liittyi tehtaan soittokuntaan ja jätti työväenyhdistyksen.<sup>1311</sup>

Kirjeessä tuotiin esille suuri pelko, joka työväen keskuudessa vallitsi. Esi-merkit olivat kirjeen mukaan vain osa siitä todellisuudesta, joka Valkeakoskella vallitsi. Kirjeessä kerrottiin liikkuneesta huhusta, jonka mukaan kuulumisen suojeluskuntaan tulisi työntekijöille pakolliseksi.<sup>1312</sup> Työpaikan menettäminen merkitsi usealle suurinta kuviteltavaa menetystä, joten painostus sai monet totelemaan. Kirjeessä esitetyt asiat ilmaistiin työntekijöiden näkökulmasta, joten tarinoista saattoi jäädä pois toinen puoli.

Ab Walkiakosken isännöitsijä Samuel Krogius vastasi syytöksiin suoraan Rudolf Waldenille. Krogiuksen mukaan erotetut olivat syyllistyneet täydellisten valheiden ja värityneiden tarinoiden kertomiseen. Tehdas kertoi Krogiuksen mukaan aina erotetulle erottamisten todelliset syyt. Hän totesi, että *”sen sijaan selostetaan aivan eriaikaisia tapahtumia ja puheita ja esitetään omat otaksumat ja mielikuvoituksen tulokset täysin tosiasioina”*.<sup>1313</sup>

Kanerva ja Syrjänen erotettiin Krogiuksen mukaan tilapäistöiden loppumisen vuoksi. Tilapäistöiden loppuessa nuoret ja vähemmän aikaa palvelleet erotettiin aina ensimmäisenä. Krogius totesi, että *”nuorukaiset seurustelivat paljon kylän synkimpien kommunistien kanssa itsekin ollen ilmeisesti tyytymättömiä ja valmiita vaikuttamaan kanssatyöläisiinsä”*.<sup>1314</sup> Tehtaan johdon mukaan kukaan ei pakottanut liittymään Hakaan. Krogius myöntää kyllä keskustelleensa ystävällisesti Kanervan isän kanssa asiasta, mutta puhetta oli pojan suhtautumisesta työnantajaa kohtaan. Krogius kertoi kuulleensa tapauksesta, jossa Kanervan isoaveljeä suostuteltiin liittymään Hakaan tehtaan konttorihenkilökuntaan kuuluneen toimesta. Isoveljen kieltäytyminen ei johtanut hänen erottamiseensa.<sup>1315</sup> Vaikka Krogius ei myönnä suoraan erottamisten todellista taustaa, sen voi kirjeistä lukea. Krogius ei voinut suoraa myöntää erottamisen todellista puolta, sillä se rikkoisi lakia<sup>1316</sup>.

Katajan tapauksen Krogius pisti täysin tämän oman käytöksen syyksi. Kataja muuttui kunnollisesta työntekijästä paheelliseksi, laiskaksi, juopoksi, ja tämän vuoksi hän oli luvatta poissa työstä. Kataja syyllistyi itse ”työmaaterroriksi” luokiteltaviin tekoihin häiritessään töistä palaavia työntekijöitä räikeillä solvauksilla ja käsirysyllä. Krogiuksen mukaan Köykkä ja Siren erotettiin luvattoman poissaolon vuoksi. Muita luvallisesti liittojuhlille osallistuneita ei erotettu. Lauren ei hyväksynyt siirtoa toiseen työhön ja Hinkkanen sekä Köykkä pyysivät itse lopputiliä. Krogius totesi, että he tunsivat parhaiten syyt eroamisilleen. Krogiuksen mukaan työnjohtaja Muranen ei tiennyt esitetyistä syytöksistä ku-

<sup>1311</sup> Ibid.

<sup>1312</sup> Ibid.

<sup>1313</sup> UPM, YP, C3, Valkeakoski 5.10.1935, Krogiuksen vastaus Waldenille.

<sup>1314</sup> Ibid.

<sup>1315</sup> Ibid.

<sup>1316</sup> AsK, Laki työrauhan suojelemisesta 62/1931.



ten ei Hellmanin painostuksesta syytetty Backmankaan.<sup>1317</sup> Kirjeen lopussa Krogius myönsi urheiluun liittyvän suuria tunteita Valkeakoskella. Tämän vuoksi Krogius toteaa, että *”en lainkaan ihmettele, että joku osastojohtaja tai työnjohtaja on innostunut hankkimaan osastoonsa ja urheilutoimintaan yleensä niin kutsuttuja tekijämihiä, jopa kehoittaen heitä Hakaankin*<sup>1318</sup>.” Krogius ei myönnä suoraan ”työmaaterroria”, mutta väitteille löytyy kosketuspintaa todellisuuden kanssa.

Yhtiön toimintaan vaikuttivat puunjalostusteollisuuden periaatteet. Yhtyneet Paperitehtaat kasvatti luotettavia työmiehiä. Epäluotettavista työntekijöistä haluttiin päästä eroon. Jäljelle jääneiden uskottiin samaistuvan oman etunsa vuoksi yhtiöön. Työnantajan tuli noudattaa toimissaan vallitsevaa lainsäädäntöä. Vuonna 1922 voimaan tullut työläinsäädäntö ei mahdollistanut ammattiyhdistysliikkeeseen kuuluneen erottamista järjestäytymisen perusteella. Työvoimaa supistettaessa ja uutta työvoimaa otettaessa yhtiö suosi järjestäytymättömiä työntekijöitä. Samaan tapaan toimi myös Kalkkivuori-yhtiö<sup>1319</sup>. Asian nostattaman kohun vuoksi Walden selvitti tilannetta ja ryhtyi toimenpiteisiin.

”Työmaaterroriin” puuttuminen osoittaa työntekijöiden turhautuneisuutta. Ensimmäisenä keinona asia ilmoitettiin suoraan Rudolf Waldenille. Näin varmistettiin, että tieto Valkeakosken tapahtumista saavutti yhtiön johdon. Tapausten tuomittavuutta lisäsi se, että voimassa oleva laki työrauhan suojelemisesta kielsi edellä esitetyt toimet. Lain mukaan ketään ei saanut pakottaa vastoin omaa tahtoaan liittymään yhdistykseen tai eroamaan yhdistyksestä. Rangaistukset määrättiin laissa aina 20 päiväsakosta yhteen vuoteen vankeutta.<sup>1320</sup>

Rudolf Waldenin henkilöstön johtamista kritisoitiin voimakkaasti vasemmistolaisten keskuudessa. Suomen Sosialidemokraatin pakinoitsija Sasu Punanen<sup>1321</sup> kävi suoraan hyökkäykseen Waldenia kohtaan. Einar W. Juvan mukaan syy Waldenin kritisoimiseen juonsi juurensa siihen, kun pakinoitsijaa ei päästetty Myllykosken patosillan yli hänen ollessaan puhujamatkalla paikkakunnalla<sup>1322</sup>. Juva kuvaa Sasu Punasen kritiikin henkilökohtaiseksi vihaksi. Sasu Punasen mukaan *”sellaisella venäläisen vääpelin kurilla orjuuttaa työväkeään ja maksaa niille mitä lystää. Valdenin*<sup>1323</sup> *valtakunnissa...Valkeakoskella...kulkee kuin varjojen valtakunnassa, ihmiset ovat hiljaisia kuin Neuosto-Venäjällä. Seinillä on korvat, luulevat poloiset.*” Pakinoitsija kuvaili lukijoille Valkeakosken ja muiden tehdasyhteisöjen tilannetta jatkaen: *”Vain suojeluskunta- ja settlementtiherrat pääsevät Waldenin työväkeä lähestymään niin, ettei virman puolesta siitä pahastuta. Niin ankaran*

<sup>1317</sup> UPM, YP, C3, Valkeakoski 5.10.1935, Krogiuksen vastaus Waldenille.

<sup>1318</sup> Ibid.

<sup>1319</sup> Kettunen 2002, s. 292–293.

<sup>1320</sup> AsK 62/1931.

<sup>1321</sup> Pakinoitsija Sasu Punainen tunnettiin paremmin kansanedustaja Kaarlo Yrjö Räisänenä. UPM, RW, KV, 1937–1939, Herra Päätoimittaja E. Kilpi; Kaarlo Yrjö Räisänen (16.2.1888–18.6.1948) toimi kansanedustajana 21.10.1930–25.11.1941 ja 4.11.1944–18.6.1948, kirjailijana, pakinoitsijana Suomen Sosialidemokraatissa 1918–1939, Kurikan päätoimittajana 1919–1935 sekä myöhemmin Vapaan Sanan toimittajana 1940–1948. Räisänen oli määrätty turvasäilöön jatkosodan ajaksi. Hirvonen 2000, s. 623; Eduskunnan Internetsivut [www.eduskunta.fi/thwfakta/hetekau/hex/hx3300f.htm](http://www.eduskunta.fi/thwfakta/hetekau/hex/hx3300f.htm) luettu 6.11.2012.

<sup>1322</sup> UPM, RW, Juva 1953, II s. 109.

<sup>1323</sup> Sasu Punanen kirjoitti Waldenin aina Waldenina, ilmeisemmin pilkkana henkilöä kohtaan.

*komennon alla tuo työväki on ollut lapualaisvuosina.”* Sasu Punanen näki työntekijöiden ainoaksi mahdollisuudeksi saavuttaa valtaa näillä tehdaspaikkakunnilla tapahtuvan taloudellisen nousukauden tai työvoimapulan avustamana.<sup>1324</sup> Sasu Punanen vaati työväestön ottamista mukaan työehdoista päättämiseen tai puunjalostusteollisuuden sosialisointiin.<sup>1325</sup> Sasu Punanen jatkoi Waldenin herjaamista<sup>1326</sup>, jolloin Waldenin mitta täyttyi. Hän lähetti vastineen Suomen Sosialidemokraatin päätoimittaja Eino Kilvelle ja halusi oikaista väitteitä, joita lehden pakinoitsija hänestä esitti. Walden totesi sananvapauden periaatteen rajat ja toivoi, että lehdistössä ei käytäisi henkilökohtaiseen mustamaalaamiseen. Lehti julkaisi Waldenin vastineen, mainiten lehden tehtävän Waldenin johtamien tehdaspaikkakuntien ongelmien esiintuojana.<sup>1327</sup>

Lehdessä käyty keskustelu kuvaa Waldenin tehdaspaternalistista käsitystä tehdaspaikkakuntien hallinnasta. Hän ei käynyt keskustelua yhteisöjensä asioiden muuten kuin asianomaisten kanssa, jolloin hänellä ja yhtiön johdolla säilyi aina viimeinen sana. Vastineessaan hän ei lähtenyt vastaamaan esitettyihin syytöksiin, mutta huomautti omasta roolistaan työtilaisuuksien luoja ja työväestön elintason kohottajana<sup>1328</sup>.

Keskustelu ei rajoittunut lehtien palstoille, vaan asia otettiin useaan otteeseen esille eduskunnassa. Vuonna 1936 asia tuli esille välikysymyskeskustelussa, jossa haettiin selvyyttä työntekijäin oikeudesta kuulua ammatillisiin ja poliittisiin järjestöihin<sup>1329</sup>. Välikysymyksessä tuotiin seikkaperäisesti esille Ab Walkiakosken suhtautuminen työntekijöihin. Kansanedustaja Aleksi Aaltosen<sup>1330</sup> mukaan yhtiö käytti erityistä järjestelmää, jonka avulla työntekijät saatiin pidettyä työväenyhdistysten ulkopuolella. Tätä järjestelmää pidettiin yllä työttömyyden uhalla. Aaltonen esitti samoja tapauksia, kuin Rudolf Waldenille lähetetyssä ”työmaaterrorista” kertovassa kirjeessä<sup>1331</sup>, ilman asianomaisten nimiä. Aaltosen mukaan Valkeakoskella tapahtunut painostustoiminta ei ollut ainutlaatuista, vaan sitä tapahtui koko maassa. Siihen syyllistyivät muut Waldenin johdossa olleet tehtaot, sekä Enso-Gutzeit, Kymmene Ab ja Schaumanin Faneritehdas.<sup>1332</sup> Syytökset esitettiin yksilöidysti, ja ne aiheuttivat laajaa keskustelua kansanedustajien keskuudessa.

Keskustelussa kansanedustaja Väinö Kivisalo<sup>1333</sup> lisäsi tietojaan Valkeakoskella tapahtuneeseen ”työmaaterroriin” porvarillisten kansanedustajien

<sup>1324</sup> Suomen Sosialidemokraatti 5.6.1937.

<sup>1325</sup> Suomen Sosialidemokraatti 8.6.1937; Suomen Sosiaalidemokraatti 9.6.1937.

<sup>1326</sup> Suomen Sosialidemokraatti 26.9.1937.

<sup>1327</sup> UPM, RW, KV, 1937–1939, Herra päätoimittaja E. Kilpi 1.1.10.1937; Suomen Sosialidemokraatti 3.10.1937.

<sup>1328</sup> Ibid.

<sup>1329</sup> VP, pöytäkirja 15.4.1936, s. 4321.

<sup>1330</sup> Aleksius Aaltonen 5.7.1892–22.2.1956 toimi Suomen Sosialidemokraattisen puolueen kansanedustajana 1.8.1929–31.8.1936. Lisää Aaltosesta eduskunnan Internet-sivuilta [www.eduskunta.fi/thwfakta/hetekau/hex/hx3300f.htm](http://www.eduskunta.fi/thwfakta/hetekau/hex/hx3300f.htm). Lähde katsottu 6.11.2012.

<sup>1331</sup> UPM, YP, C3, Tietoja työmaaterrorista Valkeakoskella.

<sup>1332</sup> VP, pöytäkirja 15.4.1936, s. 4329–4341.

<sup>1333</sup> Väinö Kivisalo (vuoteen 1903 Paavi) 18.10.1882–29.3.1953 toimi Suomen Sosialidemokraattisen puolueen kansanedustaja 1.8.1929–21.7.1948. Lisää Kivisalosta eduskunnan internet-sivuilta [www.eduskunta.fi/thwfakta/hetekau/hex/hx3300f.htm](http://www.eduskunta.fi/thwfakta/hetekau/hex/hx3300f.htm). Lähde tarkastettu 6.11.2012.

epäilyjen vuoksi. Hän totesi yhtiön johdon tavoitteeksi sen, että ”vähitellen erotetaan työstä kaikki järjestyneet työläiset ja tilalle otetaan enemmän tai vähemmän sini-mustia”<sup>1334</sup>. Kivisalo kertoi vierailustaan tehtaalla, jossa hän pääsi tehtaan isännöitsijän puheille. Samuel Krogius piti puheita ”työmaaterrorista” liioiteltuina. Kun Kivisalo tivasi asioita tarkemmin, myönsi Krogius, että heille kuului valta työntekijöihin niin työssä kuin sen ulkopuolella. Kivisaloln mukaan tehtaan toimet paikallisten työntekijöiden irtisanomisineen lisäsivät kauppalan heikkoa taloudellista tilannetta lisääntyvinä köyhäinhoitoavustuksina.<sup>1335</sup> Krogiuksen vastaukset Kivisalolle osoittavat tehdaspatalnistista arvomaailmaa, jossa yhtiön valta suhteessa työntekijöihin käsitti laajasti eri elämän osa-alueet.

## 9.2 Lakot - suhteen suurimmat uhat

*”Yhtyneillä ei ollut koskaan laittomia lakkoja. Miksi ei ollut? Juuso kielsi ne.”*<sup>1336</sup> Muisteli Paperiteollisuuden Työntekijöiden Liiton puheenjohtaja Veikko Ahtola vuonna 1978.

Suomalaisessa teollisuudessa käytiin valtataistelua työnantajien ja työntekijöiden kesken jo 1800-luvun lopulta lähtien. Tehtaiden johdossa pelättiin työntekijöiden vahvoja yhteenliittymiä. Pelon taustalla vaikuttivat työntekijöiden poliittinen maailmankatsomus. Oman asemansa säilyttämiseksi tehtaajat eivät käyneet neuvotteluja asioista työntekijöiden edustamien liittojen kanssa. Työntekijöiden ainoaksi keinoksi asian muuttamiseksi olivat lakot. Työrauhan ylläpitämisestä tuli merkittävä haaste suomalaiselle teollisuudelle.<sup>1337</sup> Metsäteollisuudelle lakot olivat erityisen haitallisia. Prosessiteollisuudessa häiriöt yhdellä osastolla tai yhden työntekijäryhmän keskuudessa heijastuivat koko tuotantoketjuun.

Yhtyneitä Paperitehtaita uhanneen lakon yhteydessä vuonna 1927 yhtiön johto antoi työntekijöille tiedonannon, joka käsitteli Suomen Paperityöväenliiton uhkausta. Tässä lehtisessä johto ilmoitti vastapuolen harjoittaneen asioiden vääristelyä ja kiihotustoimintaa. Syyksi maltilliseen palkkakehitykseen esitettiin huonoa taloudellista tilannetta ja tilausten vähyyttä. Yhtiö todisti palkkojen nousseen pitkällä aikavälillä suhteessa elinkustannuksiin ja samanaikaisesti paperin hinnan laskeneen. Tehtaan pysäyttämällä kerrottiin olevan vaarallisia seurauksia tulevaisuudessa niin tehtaalle kuin kauppalalle. Tehtaan antoi työntekijöiden itse ratkaista, haluavatko he osallistua lakkoon: *”Kehoitetaan edesvastuuntuntoisia työläisiämme tarkoin ja kylliksi ajoissa harkitsemaan sekä ilman intohimoja päättämään tahdotteko te kantaa vastuun siitä, että edesvastuuttomat kiihoittajat saavat teidät perheinenne syöstyksi kurjuuteen, vai tahdotteko edelleenkin jatkaa hyvää yhteistyötämme.”* Yhtiö antoi työntekijöiden ymmärtää, että näiden tuli toimia

<sup>1334</sup> VP, pöytäkirja 15.4.1936, s. 4415.

<sup>1335</sup> VP, pöytäkirja 15.4.1936, s. 4415–4416.

<sup>1336</sup> Paperiteollisuuden Työntekijöiden Liiton puheenjohtaja Veikko Ahtolan haastattelu. Suomen Kuvalehti 1978:26, s. 20.

<sup>1337</sup> Koivuniemi 2011, s. 354–360.

koko yhteisön edun mukaisesti ja äänestää lakkoa vastaan. Kirje sisälsi suoran uhkauksen: *”Olen tahtonut saattaa tämän tietoonne, ettei kenenkään jälkeenpäin tarvitsisi syyttää muita kuin itseään saadessaan aihetta katumiseen.”* Yhtiö lupasi jatkaa kaikkien niiden työntekijöiden työsuhteita, jotka saapuivat suunnitellun lakon aikana töihin. Lakkolaiset erotettaisiin heti.<sup>1338</sup>

Yhtiön johto päätti ottaa selvää työntekijöidensä halusta osallistua lakkoon äänestyksen avulla. Palkanmaksun yhteydessä järjestettyyn äänestykseen osallistui 795 työntekijää, joista 446 vastusti lakkoa, 235 puolusti sitä ja 114 ääntä hylättiin ilman erityistä syytä. Äänestyksen myötä Rudolf Walden kutsui työntekijät kokoukseen, jossa päätettiin Ab Walkiakosken työntekijöiden pysymisestä lakon ulkopuolella. Johtopäätöksessä todettiin ajatuksen lakosta tulleen yhteisön ulkopuolelta.<sup>1339</sup> Valkeakosken äänestyksen järjestelyistä ei löydy tarkkaa kuvausta, mutta siellä ei menty niin äärimmäisiin toimenpiteisiin kuin Jämsänkoskella. Erään entisen työntekijän mukaan miespuoliset työntekijät kutsuttiin yksitellen konttoriin, jossa heitä odotti tehtaan johtajisto isännöitsijästä alempaan johtoon asti. Siellä työntekijältä kysyttiin halukkuudesta lakkoon. Työntekijät, jotka olivat vastanneet kyselyyn myöntävästi, joutuivat seuraavana päivänä tulemaan lopputilille. Kertojan mukaan suurin osa halukkaista ei uskaltanut sanoa oikeaa mielipidettään työpaikkansa säilyttämiseksi.<sup>1340</sup>

Kun muilla tehdaspaikkakunnilla esiintyi lakkoja ja levottomuuksia, niitä seurattiin tarkkaan Valkeakoskella työntekijöiden ja Ab Walkiakosken hallituksen toimesta. Näillä ennakkotiedoilla arvioitiin tulevaa tilannetta.<sup>1341</sup> Tämän vuoksi Valkeakoskella ei ylläytetty, kun lakkomieliala saapui paikkakunnalle<sup>1342</sup>. Ennakoimalla yhtiön johto tiesi ajoittaa palkankorotukset oikeaan väliin ennen lakon alkua. Pienillä korotuksilla yritettiin antaa positiivista kuvaa yhtiön toimista työntekijöiden parhaaksi. Toimien tehokkuus riippui täysin siitä, kuinka laajasti yhteisön jäsenet saatiin niiden taakse.

Valkeakoskella tiedettiin Rudolf Waldenin asema lakonmurtojärjestö Yhtymä Vientirauhassa. Lakonmurtajat saavuttivat pelätyn maineen, kun he onnistuivat vuonna 1922 Oulu Oy:n sahojen ja Ahlströmin Varkauden tehtaiden lakkojen murtamisessa<sup>1343</sup>. Läheinen esimerkki Vientirauhan lakonmurtamisesta tuli Nokian kumitehtaalta. Tehtaan 800 työntekijää meni lakkoon vuonna 1928. Lakonmurtajat saivat liikkeelle kaikkiaan 1969 lakonmurtajaa, joista yhtä aikaa paikalla työskenteli noin tuhat. He onnistuivat pitämään tehtaan toiminnassa lakon ajan. Lakon seurauksena työntekijät joutuivat nöyrytmään tehtaan sanelemaan sopimukseen. Osa lakonmurtajista jäi pysyvästi tehtaalle, joten osa menetti lakon myötä työpaikkansa.<sup>1344</sup> Yhtymä Vientirauhan mainetta työnantajien näkökulmasta paransi toimiva ja yhtenäinen ideologia sekä onnistumiset lakkojen murtamisessa. Murtajat koostuivat pienviljelijöistä, talollisista tai maa-

<sup>1338</sup> UPM, ABW, D2, Valkeakosken tehtaiden työväestölle 16.4.1927.

<sup>1339</sup> Vuorinen 1995, s. 295–296.

<sup>1340</sup> Kalela 1981, s. 131.

<sup>1341</sup> Esim. UPM, ABW, A2a, Sammanträdde styrelsen för Aktiebolaget Walkiakoski 11.5.1928.

<sup>1342</sup> Esim. Vuorinen 1995, s. 295–296.

<sup>1343</sup> Esim. Häggman 2006, s. 222; Nevala 2008, s. 58–60.

<sup>1344</sup> Koivuniemi 2000, s. 181–195.

seudun tilattomasta väestöstä, joka hankki lisäansioita lakkoja murtamalla. Vientirauhan ydin koostui Etelä-Pohjanmaalta tulleista suojeluskuntalaisista. He takasivat tehtaiden toiminnan lakkojen ensimmäisinä viikkoina, minkä jälkeen heidän paikalleen saatiin uusia työntekijöitä lähiseudulta.<sup>1345</sup> Yhtymä Vientirauhan rahoittamisesta vastasi Suomen Työnantajain Keskusliitto<sup>1346</sup>. Vientirauha kokosi parhaimmillaan tiedot 34 000 lakonmurtajasta ja sillä oli hyvät suhteet Etsivään Keskuspoliisiin<sup>1347</sup> ja suojeluskuntiin<sup>1348</sup>. Valkeakoskelaiset tiesivät, että heidän laajamittainen lakkonsa tulitaisiin nujertamaan Yhtymä Vientirauhan avulla kuten Nokialla<sup>1349</sup>. Läheinen varoittava esimerkki sai lakon suunnittelijat ajattelemaan omaa etuaan ja tyytymään mieluummin tehtaan sanelupolitiikkaan kuin työttömyyteen. ”Pihkalan kaartia<sup>1350</sup>” ei tarvittu tutkimusaikakauden Valkeakoskella<sup>1351</sup>.

Rudolf Walden seurasi aktiivisesti lakkojen murtamista eri paikkakunnilla. Hän valmistautui siihen, että joukot kutsuttaisiin joskus hänen tehtailleen. Rudolf Walden kuvasi tuntojaan Vientirauhan vuosikokouksessa 7.5.1929, kun valtakunnallinen satamalakko saatiin murrettua: *”Vientirauhan jäsenten puolesta kiitokset toimeenpanevalle valiokunnalle viisaasta ja määrätietoisesta järjestön asioiden hoidosta sekä asiamiehelle tarmosta ja taidosta, jolla maamme tähän saakka luultavasti merkittävin työselkkaus, satamalakko, on saatettu työnantajille voittoa loppuun asti.”*<sup>1352</sup> Satamien toiminta oli elinehto ulkomaankaupasta riippuvalle metsäteollisuudelle, joten niitä uhkaavien lakkojen murttaminen oli erityisen arvokasta. Lakkojen epäonnistuminen kerta toisensa jälkeen heikensi työntekijöiden halukkuutta lähteä toivottomaan lakkoon.

Suomalainen lainsäädäntö myötäili työnantajien tiukkaa linjaa suhteessa lakkoihin 1920- ja 1930-luvuilla. Rikoslain 25 luvun 12 § toimi teollisuuden periaatteiden mukaan. Työntekijöitä voitiin uhata ankarilla seurauksilla, jos he pakottivat työoverinsa lakkoon. Lapuanliikkeen vaikutuksesta vuosina 1930–1931 säädetty työrauhalaki toimi vielä tehokkaampana pelotteena työntekijöille. Ankarilla rangaistuksilla työntekijät saatiin pelon valtaan.<sup>1353</sup>

Ensimmäinen lakko Waldenien aikana toteutui 31.7.–6.8.1947, kun autonkuljettajat aloittivat myötätuntolakon Tampereen ja Turun korpilakossa olleiden autonkuljettajien tueksi. Työntekijöiden antaman selvityksen mukaan lakko johtui väärinymmärryksestä ja tahallisesta harhaanjohtamisesta. Lakon aikana ei esitetty mitään vaatimuksia työnantajalle. Yhtiön hallituksessa todettiin, että

<sup>1345</sup> Kettunen 1986, s. 137; Koivuniemi 1998, s. 99; Koivuniemi 2000, s. 188–189.

<sup>1346</sup> Mansner 1981, s. 303–307.

<sup>1347</sup> Häggman 2006, s. 219.

<sup>1348</sup> ”Pihkalan kaartiin” kuuluneiden henkilöllisyyttä ei ole tarkasti tiedossa, sillä kortistot tuhottiin jatkosodan päättyessä. Sélen 2001, s. 320–328.

<sup>1349</sup> Nokian tapahtumista kerrottiin paikallislehdessä. Kappa ja teollisuus, VSS 52, 26.12.1929.

<sup>1350</sup> ”Pihkalan kaarti” sai nimensä Vientirauhan toimitusjohtaja Martti Pihkalalta. Koivuniemi 2000, s. 188.

<sup>1351</sup> Nordberg 1980, s. 319.

<sup>1352</sup> Lainausta on peräisin Mauno Koiviston väitöskirjasta *Sosiaaliset suhteet Turun satamassa* vuodelta 1956. Klemola 1970, s. 206.

<sup>1353</sup> Kettunen 2002, s. 286.

lakkoilijat eivät saavuttaneet lakolla muuta kuin hyvän opetuksen.<sup>1354</sup> Lakko muodostui kuitenkin merkittäväksi ennakkotapaukseksi Waldenien Valkeakoskella. Suomalaisessa metsäteollisuudessa alkoi rauhankriisin myötä purkautua 1920- ja 1930-lukujen lakkopaine. Usein lakkojen taustalla vaikutti poliittinen valtataistelu sosialidemokraattien ja kommunistisen kesken<sup>1355</sup>.

Juuso Walden piti yllä keskusteluyhteyttä ammattiyhdistysliikkeen kanssa sodan jälkeen. Aikalaiskirjallisuudessa ehdotettiin, että yhtiöt ottaisivat ammattiyhdistykset mukaan yhtiöiden toiminnan suunnitteluun, jolloin heille annettaisiin valtaa ja tarve lakkoihin vähenisi.<sup>1356</sup> Juuso Walden piti henkilökohtaisesti yhteyksiä niin ammattiyhdistysliikkeeseen kuin työväenliikkeeseen sekä valtakunnallisella että paikallisella tasolla.

Vuonna 1948 Paperituotteen kirjapainon työntekijät uhkasivat lakolla, ellei yhtiö ala noudattaa kirjanpainoalan työehtosopimusta. Kiistaa syntyi lomajajasta. Sopimus takasi kirjanpainoalalle neljän viikon eli 24 päivän pituisen loman kymmenen vuotta palveluksessa olleille 35-vuotta täyttäneille työntekijöille. Juuso Walden piti vaatimusta kohtuuttomana, sillä samaan aikaan paperialalla kolmivuorotyötä tehneet työntekijät saivat huomattavasti huonommat lomaedut kuin pääsääntöisesti yksivuorotyötä tekevät kirjapainotyöntekijät.<sup>1357</sup> Koska asiassa ei päästy yhteisymmärrykseen, lähtivät kirjapainon työntekijät lakoon 28.6. Kuukauden päästä Valkeakosken tehtaiden osastot vaativat Paperituotteen työntekijöille graafisen alan sopimuksen noudattamista. Muussa tapauksessa he lähtisivät tukilakoon. Yhtiö teki useita sopimusehdotuksia ja lopulta se perusti erillisen Valkeakosken Kirjapaino Osakeyhtiön. Lakko saatiin loppumaan 6.9.1948. Osa työntekijöistä siirrettiin uuteen yhtiöön ja paperinjalostustehtaalla oleville etiketti ja offset -koneilla työtä tekeville taattiin kirjanpainoalan palkkaus.<sup>1358</sup> Lakossa taisteltiin periaatekysymyksestä<sup>1359</sup>. Yhtiö halusi pitää vallan työsuhteasioissa itsellään ja myönnytyksiin ei valmistauduttu. Painostuksen seurauksena yhtiö joutui taipumaan, mutta saavutti osavoiton, sillä Paperituotteella ei ryhdytty noudattamaan kirjanpainoalan työehtosopimusta. Työntekijät halusivat palata asiaan myöhemmin<sup>1360</sup>. Tämänkaltaiset periaateky-

<sup>1354</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön hallituksen kokous 11.8.1947, 2§, Liite Katsaus.

<sup>1355</sup> Esim. Toivola 2005, s. 83–84.

<sup>1356</sup> Drucker 1954, s. 388–392.

<sup>1357</sup> UPM, YP, C2, HKA, Hallituksen jäsenille 6.9.1948; UPM, YP, C2, HKA, Hallituksen jäsenille 30.6.1948.

<sup>1358</sup> UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkasasiat, Toimitusjohtaja J.W. Walden, 1.7.1948; UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkasasiat, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö, Herra toimitusjohtaja J.W. Walden, 17.7.1948; UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkasasiat, Neuvottelukunnan kokous 3.9.1947.

<sup>1359</sup> Etiketti- ja offsetpainon työntekijöiden lakossa koetettiin rikkoa vallalla ollutta teollisuusliittoperiaatetta. Kirjaliitto tuki valkeakoskelaisten ponnisteluja. SAK perui lakokuluvan elokuun alussa. STK:n ja SAK:n neuvottelukunta totesi, että kiista tuli ratkaista ilman, että siinä rikottaisiin teollisuusliittoperiaatetta. Työntekijöiden itsepintaisuus johti kuitenkin edellä esitettyyn työnantajan myönnytykseen. Bergholm 2005, s. 210.

<sup>1360</sup> Esim. UPM, YP, C3, KV, Työehtosopimusasioita, Suomen Kirjatyöntekijäin Liitto ry., Helsinki 7.1.1950; UPM, YP, C3, KV, Työehtosopimusasioita, Suomen Kirjatyöntekijäin Liitto ry., Helsinki 4.3.1950.

symykset kohosivat merkittäviksi suuryhtiön tasolla, koska luovuttaminen saattoi laukaista samankaltaisen kysymysten tulvan muilla tehtailla.

Sodan jälkeen käytiin useita periaatteellisia kiistoja suhteessa työehtosopimukseen. Kesän alussa vuonna 1949 sulutusmiehet uhkasivat lakolla, koska heidän urakkahintojaan laskettiin aiemmasta. Yhtiön johdossa syyksi katsottiin vesitilanteen huomattava parantuminen ja hinaajan saaminen työntekijöiden avuksi. Työntekijöiden ja työnantajan neuvotteluissa palkkoja parannettiin alkuperäisestä urakkahinnasta. Perinteiseen tapaan tiedot työriidoista annettiin lehtien tietoon. Työkansan Sanomat uutisoi tapahtuneesta useaan otteeseen. Yhtiön johdossa lehtileikkeet otettiin talteen, ja niiden sivuun tehtiin lyijykynällä merkintöjä toimenpiteitä varten.<sup>1361</sup> Asiaan vaikuttivat Juuso Waldenin aamurutiinit, joiden aikana hän luki tärkeimmät aamulehdet ja poimi niistä yhtiötä käsittelevät artikkelit<sup>1362</sup>. Samalla hän valitsi leikkeet, jotka kierrätettiin esmiesten keskuudessa kuten liitteestä kolme löytyvä pilakuva.

Kesällä 1949 muun muassa halkojen purkajat aloittivat korpilakon. Työnantajan määräyksistä huolimatta osa työntekijöistä ei tullut töihin ja heidän työsuhteensa lopetettiin. Yksi heistä sattui olemaan Valkeakosken Lastaus- ja Purkaustyöntekijät ry:n puheenjohtaja. Hänelle ei annettu uutta työpaikkaa tehtaalta ja hän sai lopulta hädän yhtiön vuokra-asunnosta. Tämän seurauksena Valkeakosken Ammatillinen Paikallisjärjestö ry. päätti ottaa yhteyttä yhtiön johtoon. Kirjeessä yhtiötä pyydettiin kiinnittämään huomiota työntekijöiden mahdollisuuteen osallistua lakkoihin, jotka järjestöt määräävät. Isännöitsijä Samuel Krogius selosti asian Juuso Waldenille, joka piti toimintaa oikeutettuna ja sen nähtiin olevan linjassa yhtiön henkilöstöpolitiikan kanssa.<sup>1363</sup>

Juuso Walden halusi pitää kaikki tehtaat ohjauksessaan erityisesti lakkojen aikana. Syksyllä 1950 yhtiön henkilökunta osallistui Jylhävaarassa korjauspajan, Walkiakoskella sahan ja Valkella lasin valmistajien lakkoon<sup>1364</sup>. Ennen lakkojen alkua Juuso Walden lähetti kaikille tehtaille yleisen kirjeen, jossa annettiin käskyt toimista lakon aikana. Tehtaiden isännöitsijät, tytäртеhtaiden johtajat ja osastojen vastuunalaiset johtajat eivät saaneet ilman pääkonttorin lupaa poistua tehdaspaikkakunnilta. He eivät saaneet pitää lomaa ennen lakon loppumista ja heidän tuli ilmoittaa aina puhelinkeskukseen, mistä heidät tavoitti puhelimitse. Tämän lisäksi kaikki tiedot piti ilmoittaa välittömästi pääkonttoriin ja jokainen aamu tuli antaa tilanneraportti tehtaiden toiminnasta.<sup>1365</sup> Lakko alkoi 2.9.1950, ja siihen osallistui alussa yhtiön työntekijöistä 400. Lakko kosketti ensimmäistä

<sup>1361</sup> UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkkausasiat, Valkeakosken lauttatöissä 30 % palkanalennus, Työkansan Sanomat 29.7.1949; UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkkausasiat, neuvottelutilaisuuden pöytäkirja, 3.8.1949; UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkkausasiat, Työläiset saivat voiton palkkaneuvotteluissa Valkeakoskella, Työkansan Sanomat 5.8.1949.

<sup>1362</sup> Klemolan mukaan Walden luki Valkeakoskella asuessaan aina aamuisin Valkeakosken Sanomat, Aamulehden Turun Sanomat, Uuden Suomen, Helsingin Sanomat ja Hämeen Kansan. Klemola 1970, s. 31.

<sup>1363</sup> UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkkausasiat, Valkeakosken Ammatillinen Paikallisjärjestö, Valkeakoski 9.4.1950; UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkkausasiat, Ins. Haatajan huomioon, Valkeakoski 15.4.1950.

<sup>1364</sup> UPM, YP, D1, VK, Vuosikertomus XXXI toimintavuodelta 1950.

<sup>1365</sup> UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkkausasiat, Kaikki tehtaat, 11.9.1950.

kertaa Yhtyneiden Paperitehtaiden historiassa varsinaisia tehdasosastoja. Juuso Walden viestitti yhtiön hallitukselle: *”En uskoisi, että lakko on erikoisen populääri tehtaillamme. Alkaa tuntua yhä ilmeisemmältä, että kysymyksessä ensisijaisesti on sosialidemokraattien poliittisten tavoitteiden ajaminen SAK:n avulla.”*<sup>1366</sup> Lakon jatkuessa Juuso Walden antoi raportin hallitukselle. Hän kertoi toimista, joilla tehtaas pidettiin toiminnassa. Suurin uhka koski koneiden rikkoutumista, sillä insinöörit ja mestarit eivät voineet tehdä vaativia korjauksia. Juuso Walden toivoi, että lakon vastainen mieliala leviäisi tehtailla ja osa palaisi omatoimisesti töihin.<sup>1367</sup> Lakkoon osallistui enimmillään yli 800 yhtiön työntekijää. Lakko päättyi valtakunnan tason neuvottelujen myötä ja suurin osa palasi työhön 20.10., kuten Walkiakosken sahan työntekijät. Viimeisenä lakon lopettivat Jylhävaaran lakkolaiset 2.11.<sup>1368</sup> Vuosikertomuksessa annettiin kuva siitä, että ylhäältä johdettu kontrolli toimi. Insinöörien ja työnjohtajien avulla perustuotanto saatiin pidettyä normaalina ja menetetyt tuotannon arvo koko yhtiölle jäi 143 miljoonaan markkaan.<sup>1369</sup> Todellisuudessa lakon taloudelliset seuraukset kasvoivat merkittäviksi, mitä yhtiön johto ei voinut myöntää.

Pienempien ammattiryhmien lakkojen aikana yhtiö varautui teettämään työt insinööreillä ja mestareilla. Tähän varauduttiin vuonna 1967, kun SAJ:n sähkömiehet uhkasivat lakolla.<sup>1370</sup> Lakko kesti 11 viikkoa ja siihen osallistui yhtiön tehtailla 96 sähkömiestä. Hallintoneuvostolle tekemässään selvityksessä Juuso Walden totesi lakon aiheuttaneen runsaasti ongelmia tehtaas toiminnassa, mutta tehtaas pysyivät käynnissä lakosta huolimatta. Tästä kiitos kuului hänen mukaansa sähköosastojen insinööreille ja mestareille.<sup>1371</sup>

Keväällä 1968 ammattiosastot uhkasivat yllättäen lakolla, jos yhtiössä ei alettaisi noudattaa kokonaispalkkaa. Neuvotteluja vauhditettiin neljä päivää ennen vappua julkistamalla tavoitteet ja uhkauksella lakosta, joka alkaisi vapun seisokin jälkeen. Työnantajapuoli seurasi uhkausta vakavana, sillä se rikkoi työ-sopimusta ja sisälsi vaatimuksia palkkojen nostamisesta kesken sopimuskauden.<sup>1372</sup> Aamulehden mukaan lakonuhan taustalla vaikutti ammattiyhdistysliikkeen valtapeli, jota Tervasaaren pääluottamusmies Olavi Kaipainen ajoi. Suurin osa työntekijöistä jäisi Aamulehden tietojen mukaan lakon ulkopuolelle, jos valtakunnan tason ammattiliitot eivät lakkoo julistaisi.<sup>1373</sup> Lakko saatiin es-tettyä valtakunnan neuvotteluissa. Erimielisyyttä aiheuttaneet kysymykset rat-kaistiin neuvotteluissa toukokuun aikana.<sup>1374</sup> Yhtiö myöntyi siirtämään erisuu-

<sup>1366</sup> Juuso Waldenin lähettämä kirje hallituksen jäsenille, Myllykoski 2.9.1950. UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaas Osakeyhtiön hallituksen kokous 21.9.1950, Liite 2§.

<sup>1367</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaas Osakeyhtiön hallituksen kokous 21.9.1950, 2§.

<sup>1368</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaas Osakeyhtiön hallituksen kokous 21.12.1950, 2§, liite 1a-1f, 2§.

<sup>1369</sup> UPM, YP, D1, VK, Vuosikertomus XXXI toimintavuodelta 1950.

<sup>1370</sup> UPM, YP, A6, Hallintoneuvosto 21.3.1967, 4§.

<sup>1371</sup> UPM, YP, A6, Hallintoneuvosto 6.9.1967, 6§.

<sup>1372</sup> UPM, YP, D4, TT, Yllätyslakko uhkaa viittä suurta paperitehdasta palkkariidan vuoksi. Helsingin Sanomat 27.4.1968.

<sup>1373</sup> UPM, YP, D4, TT, Ammattiyhdistysjohtajien kiista sävyttämässä lakkoo. Aamulehti 28.4.1968.

<sup>1374</sup> UPM, YP, D3, Lakko paperitehtaissa pystyttiin välttämään, Helsingin Sanomat 1.5.1968.



ruisia tuotantopalkkioitaan suoraan kokonaispalkkaan<sup>1375</sup>. Epämääräisten lakonuhkien vuoksi Juuso Walden kertoi hallintoneuvostolle, että usein syyt lakoon ryhtymiselle perusteltiin kevyesti. Walden uskoi vakaasti, että lakkoihin ryhdyttiin pelkästä lakkoilemisen innosta, vaikka sillä ei näytettäisi saavutettavan suuria tuloksia.<sup>1376</sup>

Tammikuussa 1969 Valkeakosken tehtailla yritettiin saada aikaan korpi-lakkoa, mutta yritykset kuivuivat kasaan<sup>1377</sup>. Kesällä 1969 Valkeakosken tehtailla alkoi näkyä ammattiyhdistyspuolen painostustoiminnan vahvistuminen. Valken lasinleikkaajien urakkatakoista käytiin paikallisia neuvotteluja. Niiden pitkittyessä työtä alettiin jarruttaa toukokuussa. Sopimukseen päästiin kesäkuun lopussa.<sup>1378</sup> 23.6. Nokian puunjalostustehtailla työskennelleet menivät aliurakoitsijoiden vuoksi laittomaan laksoon. Myötätuntolakkoja pidettiin ympäri Suomea. Valkeakoskella saatiin ilmoitus, että Tervasaaren tehdas ja Paperituote menevät 24 tunnin myötätuntolakkoon 4.7. kello 6.00. Lakosta huolimatta osa koneista saatiin pidettyä toiminnassa, mikä suututti työntekijät ja he pitivät kokouksen iltapäivällä. Sen jälkeen ilmoitettiin, että jollei työssä olevia poisteta työpisteiltään ja koneita ajeta alas kello 18.00 mennessä, lakko jatkuisi ilmoitettua pidempään. Tehdas reagoi ilmoitukseen saaden koneet pysäytettyä kello 22.00. Työt palautuivat normaaliksi seuraavana aamuna 6.00.<sup>1379</sup>

Omaelämäkerrassaan Juuso Walden otti kantaa lakkoiluun. Hänen mukaansa yhtiön sisällä jouduttiin harvoin lakkoihin, koska palkkaus hoidettiin vuodesta toiseen kunnolla. Yhtiön piirissä seurattiin tarkkaan palkkojen kehitystä, ja tämän vuoksi palkat pysyivät kilpailukykyisinä. Juuso Walden pahoitti mielensä yhtiön piirissä tapahtuneista erityisryhmien lakoista. Ihmiset eivät Waldenin mukaan ymmärtäneet kaikkia kustannuksia, jotka lakoista seuraavat yhtiölle ja sen työntekijöille.<sup>1380</sup> Juuso Walden koki jokaisen lakon henkilökoh- taisena loukkauksena arvojaan kohtaan, koska hän koki tehneensä kaikkensa työntekijöiden palkkojen ja sosiaalisen toiminnan parantamiseksi. Yhtä lailla pettyi Heikki Huhtamäki, joka teki mittavan työn työntekijöiden olosuhteiden parantamiseksi. Vuoden 1948 kolmen viikon mittaisen lakon jälkeen Huhtamäki purki tuntojaan henkilöstölehti Yhtymän Rummussa. Hän ei käsittänyt, että työnantajan ponnisteluista huolimatta ei ollut mahdollista saada aikaan työnantajan ja työntekijöiden välille keskinäistä toimintaa ilman lakkoja ja muita jännitteitä.<sup>1381</sup>

Juuso Waldenin jäätyä pois yhtiön johdosta purkautui Valkeakoskella ammattiyhdistysliikkeen lakkopaine. Niilo Hakkarainen kertoi omaelämäkerrassaan, kuinka Tervasaaren päälähtämismies tuli hänen puheilleen heti vuo-

<sup>1375</sup> UPM, YP, D3, Yhtyneilläkin toteutetaan kokonaispalkkasysteemiä, Hämeen Yhteistyö 30.5.1968.

<sup>1376</sup> UPM, YP, A6, Hallintoneuvosto 28.11.1968, liite A, 2§.

<sup>1377</sup> UPM, YP, D3, Valkeakosken vaiheita, Hämeen Kansa 18.3.1968.

<sup>1378</sup> UPM, YP, K, 254. Työsuhdeasiat Tervasaari, Lakkotapahtumia, Valkeakoski 10.7.1969; UPM, YP, K, 254. Työsuhdeasiat Tervasaari, Lakkotapahtumia 7.7.1969.

<sup>1379</sup> UPM, YP, A6, Hallintoneuvosto 28.8.1969, Liite katsaukseen touko-kesäkuu 1969, 2§; UPM, YP, D1, VK, vuosikertomus 50. toimintavuodelta 1969.

<sup>1380</sup> Walden 1971, s. 315–316.

<sup>1381</sup> Teräs 1992, s. 276.

den 1970 alussa. Pääluottamusmiehiä ja kertoi heidän hyväksyneen vanhan miehen aikana useita käytäntöjä, jotka olivat Paperiliiton periaatteiden vastaisia. Jos uudessa tilanteessa liiton vaatimuksiin ei suostuttaisi, siitä seuraisi lakkoja.<sup>1382</sup> Paperiteollisuuden Työntekijäin Liiton Osasto 45:n masinoimat mielenilmaukset aiheuttivat ongelmia tehtaiden toiminnalle. Keinoina käytettiin uhkauksia ja työn seisauttamista eli jarruttamista. Esimerkiksi vuonna 1971 vaadittiin Tervasaaren vanhalle paperitehtaalte lisäkorotusta kasvaneen pölyn vuoksi. Korotuksen saamista vauhditettiin uhkauksella koneiden pysäyttämistä jokaisen vuoron alussa kahden tunnin ajaksi. Yhtiö hyväksyi vaatimukset, mistä seurasi korotuskierros. Jarruttamisesta ja töistä kieltäytymisestä tuli yleinen ilmiö Tervasaaren osastoilla.<sup>1383</sup>

### 9.3 Yleislakko 1956 – pettymys purkautuu

*”Talvellapa yleislakko, puhkes niin kuin sappirakko, Seisoi tehtaan sorvi, ilmestyi vain Lokatorvi. Kolmen viikon hiihtoloman, rikkaat vietti ikioman. Köyhät kurjat konttorissa, uurastivat pulpetissa.”<sup>1384</sup>*

Näillä sanoilla purettiin tunteja yleislakon jälkeen Valkeakosken virkailijakerhon pikkujouluissa. Runo ilmaisi leikkisästi, kuinka raskaasti yleislakko koetteli virkailijoita ja ylintä johtoa. Lakko aiheutti yhteentörmäyksiä henkilökunnan kesken, ja siitä seurasi pitkään ylimääräistä työtä virkailijoille. Erityisen raskaasti lakkoon suhtautui Juuso Walden, jonka suurin pelko toteutui lakon myötä. Juuso Waldenin kerrotaan seisseen maaliskuun ensimmäisenä päivänä kello kuuden aikaan Tervasaaren tehtaan portilla ja katselleen, kun viimeiset iltavuorossa olleet työntekijät poistuivat tehtaalta ilman, että aamuvuorolaiset tulivat heidän tilalleen<sup>1385</sup>. Samaan aikaan käytiin Suomessa hallitusneuvotteluja, joissa Juuso Waldenia ehdotettiin ministeriksi<sup>1386</sup>, mutta Waldenilla oli tärkeämpää tehtävää lakon vaikutusten torjumisessa.

Yleislakko on aina poikkeustilanne, jonka aikana työntekijät lopettavat palkkatyönsä poliittisten tai taloudellisten vaatimusten aikaansaamiseksi<sup>1387</sup>. Vuoden 1956 yleislakon taustalla vaikuttivat säännöstelykauden paineet ja erityisesti vuoden 1956 alun elinkustannusten raju nousu<sup>1388</sup>. SAK uhkasi yleislakolla neljästi ilman tulosta, joten lakko tuli teollisuuden johdolle yllätyksenä.

<sup>1382</sup> Hakkarainen 1993, s. 72–73.

<sup>1383</sup> UPM, YP, K, 254. Työsuhdeasiat Tervasaari, Keskushallinnon muistio 15.2.1974; UPM, YP, K, 254. Työsuhdeasiat Tervasaari, Tervasaaren toimihenkilöille 25.9.1974; UPM, YP, K, 254. Työsuhdeasiat Tervasaari, Voimaosaston jarrutus 2.2.1973.

<sup>1384</sup> UPM, YP, C16, SA, Virkailijakerhon asiakirjoja, Kaksitoista värssyä Kaliman käskystä, virkailijakerhon pikkujoulujuhlassa 1956.

<sup>1385</sup> Klemola 1970, s. 82.

<sup>1386</sup> Mertanen 2006, s. 59.

<sup>1387</sup> Edelliset yleislakot koettiin Suomessa 1905 ja 1917. Lisää Tikka 2009.

<sup>1388</sup> Bergholm 2005, s. 462–506; Bergholm 2006, s. 183–223. Mertanen 2006, s. 25–29.

Kolmiviikkoiseen lakkoon osallistui 450 000 työntekijää.<sup>1389</sup> Selvimmin lakko näkyi pulana alkoholista ja bensiinistä. Viinan, viinien ja oluen kuljetukset ja myynti pysähtyi, mistä seurasi poliisin työn helpottuminen, kun putkat tyhjenivät ja omaisuusrikokset vähenivät. Toinen lakon näkyvä seuraus oli niin kutsuttu bensiinisota. Yksityisautoilijoiden piti hakea lakkotoimikunnilta lupia ajamiseen ja tankkaamiseen. Suurimmat yhteenotot tapahtuivat tämän vuoksi bensa- ja linja-autoasemilla.<sup>1390</sup>

Yleislakon aikana Valkeakosken tehtaiden toimintaa ohjaamaan ja päätöksiä tekemään perustettiin toimikunta. Isännöitsijöille annettiin valta päätöksenteossa, jos yhteys tehtaiden väliltä katkeaisi lakon seurauksena. Jokaisen vastualue määriteltiin lakon alkaessa. Valkeakoskella lakko pysäytti toiminnan Tervasaaren sulfiittitehtaalla, Paperituotteella, Valken lasinvedossa ja Jylhävaarassa 1.3.1956, Tervasaaren paperitehtaalla 2.3., Valken liimatehtaalla ja Tervasaaren sulfaattitehtaalla 3.3. Lakon aikana yhtiön asettama toimikunta kokoon-tui päivittäin seuraamaan tilannetta. Järjestyksen ylläpito kuului lakon aikana tehtailla yhtiölle ja sen ulkopuolella poliisille. Yhteisen päätöksen nojalla kaikilta lakoon osallistuneilta kiellettiin saapuminen työpaikalle. Yhtiö varautui tilanteisiin, joissa lakkovahdit eivät päästäisi toimihenkilöitä työpaikalle. Silloin turvauduttaisiin virkavaltaan.<sup>1391</sup>

Juuso Walden teki lakossa olleille työntekijöille myönnytyksiä järjestämälä toimihenkilökerhon tilat lakkotoimikunnan käyttöön. Myönnytyksistä huolimatta yhtiö sai oman osansa tunteenpurkauksista. Yhtiötä syytettiin väärän informaation jakamisesta.<sup>1392</sup> Tunteikkaissa puheissa syytettiin toimihenkilöitä lakonalaisten töiden tekemisestä, ja heidän henkilöllisyytensä julkaistaisiin. Eero Santala julisti Valkeakosken torilla, että *”minä uskon, että järjestynyt työväki suhtautuu näihin rikkureihin, kuten tällaisiin henkilöihin tulee suhtautua”*<sup>1393</sup>. Lakkolaiset havaitsivat, että heidän tilaisuuttaan tarkkailtiin pankin toisesta kerroksesta, jossa yhtiön palkkaama pikakirjoittaja tallensi puheita.<sup>1394</sup> Juuso Waldenin strategia tiedonsaannista toimi. Lakkotoimikunnan tiedotuksia ja paikallisia tilaisuuksia valvottiin. Pikakirjoittajan palkkaaminen osoittaa tarkoituksellista provosointia. Samalla hankittiin tärkeitä tietoja vastapuolen ajatuksista ja suunnitelmista.

Lakon alkuvaiheessa virkailijat ja toimihenkilöt tekivät lakossa olleiden töitä. He pakkasivat ja lastasivat valmiita tuotteita. Esimerkiksi Paperituotteen toimihenkilöt lastasivat kuorma-auton, jonka matkanteon lakkovahdit estivät. Tämän seurauksena paikalle kutsuttiin insinööri Nyman, joka omaa autoaan käyttäen saattoi kuorma-auton lasteineen läpi lakkovahtien tiesulun. Lakkotoimikunnan tiedotuslehden mukaan lakkovahdit pääsivät viime hetkellä pois

<sup>1389</sup> Esim. Mansner 1984, s. 423–470; Bergholm 2005; Bergholm 2007.

<sup>1390</sup> Lisää Mertanen 2004; Bergholm 2006; Mertanen 2006.

<sup>1391</sup> UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkausasiat, Perusohjeet toimenpiteistä ja menettelyistä 1.3.1956 alkaneen yleislakon aikana; UPM, YP, A6, Johtokunta, 2.3.1956, 1§.

<sup>1392</sup> UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkausasiat, SAK:n piiriasiamies Rekola.

<sup>1393</sup> UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkausasiat, Eero Santalan puhe Valkeakosken torilla 7.3.1956.

<sup>1394</sup> UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkausasiat, Valkeakosken Keskuslakkotoimikunnan tiedotuksia 5, Valkeakoski 8.3.1956.

autojen alta. Tapaus nähtiin työnantajan haluna saada aikaan ongelmia.<sup>1395</sup> Tarinoiden mukaan virkavalta avusti yhtiön paperikuljetuksia lakon aikana. Virallisesti asia kumottiin ja poliisin kerrottiin sattumalta ajaneen yhtiön rekkojen edessä.<sup>1396</sup> Toisaalta yhtiötä vastaan ei haluttu hyökätä liian voimakkaasti, sillä silloin kaikki kärsisivät. Valkeakosken Sanomien annettiin tehdä tiedotuslehtistä. Sähköjen katkaisua harkittiin lakkolaisten keskuudessa, mutta samalla pelättiin yhtiön vastaiskua. Yhtiö pystyi halutessaan katkaisemaan sähköt kaikilta kauppalan asukkailta.<sup>1397</sup> Yhteentörmäykset eivät olleet sopusoinnussa Waldenien tehdaspatalistisen ihanteen kanssa. Samankaltainen pettymys koettiin Kalkkivuori-yhtymässä, jossa henkilöstölehti purki yrityksen johdon turhautuneisuutta lakonaikaisiin laittomuuksiin<sup>1398</sup>.

Yleislakon erityinen luonne työnantajan ja lakkolaisten keskinäisessä propagandataistossa toi esille useita pelkoja. Mielenosoitusmarssi 16.3. keräsi lakkolaisten mukaan 2 000 henkeä, kun poliisi sekä Valkeakosken Sanomat puhuivat 1 000 osanottajasta. Lakkolaiset huolestuivat työnantajan toimista, sillä paikalle saapui kuvaaja tallentamaan kulkuetta. Lakkotoimikunnassa pelättiin mustan listan luomista marssiin osallistuneista. Henkistä taistoa käytiin myös soittokunnassa. Sosiaalipäällikkö kielsi soittokunnalta yhtiön omistamien soitimien käytön, mikä suututti lakkolaiset.<sup>1399</sup>

Yhtiö päätti keskeyttää palkanmaksun lakkolaisille ja tiedotti päätöksensä.<sup>1400</sup> Työnantajan toimenpiteet saivat aikaan vastareaktioita työntekijöiden keskuudessa. Paikallinen lakkotoimikunta halusi näyttää voimansa, sillä se ei hyväksynyt työnantajan suunnitelmia käynnistää työt vaiheittain viiden päivän kuluessa lakon päättymisestä.<sup>1401</sup> Yhtiö halusi työvuorolistoilla näpäyttää kaikkein aktiivisimpia ammattiyhdistysmiehiä ja ottaa heidät töihin myöhemmin. Lakko päättyi valtakunnallisen sovun löydyttyä 20.3. klo 6.00. SAK:n toinen puheenjohtaja Vihtori Rantanen selvitti Valkeakosken tilannetta. Juuso Walden ihmetteli Rantaselle, miksi hän ottaisi kaikki töihin, kun koneita vasta käynnistellään, jolloin suurimmalle osalle ei ole työtä. Tähän Rantasen kerrotaan todenneen, että pistää loput vaikka pyyhkimään rikkureiden jalanjalkia, kunhan kaikki pääsisivät töihin. Juuso Walden taipui ja paikallinen ammattiyhdistysliike saavutti taisteluvoiton.<sup>1402</sup>

Työhön päästiin Valkeakoskella suurimmassa osissa 21.3., mutta Valken lasinveto sekä osa Tervasaaren paperikoneista käynnistettiin 22.3. ja viimeinen paperikone 23.3. Lakosta seurasi yhtiön laskelmien mukaan tuntuvat tappiot niin tuotannon keskeytymisestä, vuoden kokonaistulojen pienentymisestä kuin

<sup>1395</sup> UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkausasiat, Valkeakosken Keskuslakkotoimikunnan tiedotuksia 4, Valkeakoski 7.3.1956.

<sup>1396</sup> Klemola 1970, s. 85.

<sup>1397</sup> UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkausasiat, Valkeakosken Keskuslakkotoimikunnan tiedotuksia 5, Valkeakoski 8.3.1956.

<sup>1398</sup> Kettunen 2002, s. 330.

<sup>1399</sup> UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkausasiat, Valkeakosken Keskuslakkotoimikunnan tiedotuksia 11, Valkeakoski 18.3.1956; UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkausasiat, Valkeakosken Sanomien Tiedotuksia N:o 15, 19.3.1956.

<sup>1400</sup> UPM, YP, A6, SE, Lakkotoimikunnan kokous 2.3.1956, 1§-3§.

<sup>1401</sup> Nordberg 1998, s. 325.

<sup>1402</sup> Klemola 1970, s. 89-90.

uusista palkankorotuksista.<sup>1403</sup> Yhtyneiden Paperitehtaiden tuloksen uskottiin laskevan 650 miljoonalla markalla ja kirjanpidollisen nettotappion olevan noin 135 miljoonaa markkaa<sup>1404</sup>. Juuso Waldenin mukaan työntekijöiden elintaso ei nostettu lakkojen avulla. Hänen mukaansa ainoa keino parantaa työntekijöiden tulotasoa oli tuotannon, jalostuksen ja työtehon kasvattaminen.<sup>1405</sup>



KUVA 23 Lakkolaiset Valkeakosken torilla. Lähde: UPM, VA, Val 001983 OV 276.

Usea työntekijä tunsu itsensä petetyksi yleislakon jälkeen, sillä yhtiön äänenkannattaja Valkeakosken Sanomat lähti propagandataistoon lakkolaisia vastaan. Tämän seurauksena lehden tilaaminen keskeytyi vuosikymmeniksi useassa kommunistisessa kodissa. Lehden tilaajat ryhtyivät yhteisrintamassa irtisanomaan tilauksia. Noin 1 200 yhtiön työntekijää ilmoitti lehdelle irtisanomisesta ja vaati jo maksettuja rahoja takaisin. Lehti ei tähän suostunut vaan lähetti lehden vuoden loppuun sopimuksen mukaisesti. Suurin osa ei enää vuoden lopussa toteuttanut uhkaustaan, vaan jatkoi lehden tilaamista yhtiön tukemana.<sup>1406</sup> Yhtiö havaitsi lakon aikana autonkuljettajat ongelmaksi. Tämän vuoksi heidät ylennettiin lakon jälkeen automestareiksi. Näin heistä tuli työnjohtajia, jotka tulevien lakkojen aikana tulisivat töihin.<sup>1407</sup> Lakon jälkeen Valkeakosken tehtaiden tuotantokomiteat kokoontuivat yhteiseen tilaisuuteen, jossa Juuso Walden selosti vallinnutta tilannetta. Tässä yhteydessä Juuso Walden kertoi taloudellisen tilanteen kiristymisestä, josta seuraisi supistuksia tai lomautuksia.<sup>1408</sup> Juuso Walden halusi tuotantokomiteoiden työntekijäjäsenten informoivan asiasta työntekijöitä. Kokouksessa syyllistettiin työntekijöitä epävakaasta tilanteesta.

<sup>1403</sup> UPM, YP, A6, Hallintoneuvosto, 18.5.1956, 2§.

<sup>1404</sup> UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkäasiat, liite toimitusjohtajan katsaukseen maaliskuulta 1956.

<sup>1405</sup> Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö v 1956, TÄ, 1, 1957, s. 7.

<sup>1406</sup> Klemola 1970, s. 87; Sirén 2007, s. 54.

<sup>1407</sup> Nordberg 1998, s. 325; Sirén 2007, s. 53-55.

<sup>1408</sup> UPM, YP, C5, TK, Tervasaaren, Paperituotteen, Jylhävaaran ja Valkean tehtailla toimivien tuotantokomiteoiden yhteiskokous Valkeakoskella 15.5.1956, 3§.

Yleislakko iski kovasti suomalaista metsäteollisuutta ja teollisuuden edustajien mukaan sen maine kärsi ulkomaisten ostajien keskuudessa. Valtion talous joutui sekasortoon ja rahapolitiikkaa kiristettiin. Erityisesti pienet sahat joutuivat vaikeuksiin, ja osa niistä joutui lopettamaan toimintansa. Suomen pankkia painostettiin usealta suunnalta markan ulkoisen arvon devalvoimiseksi. Tämä tapahtui lopulta 1957, jolloin markan ulkoista arvoa laskettiin 28 prosenttia. Metsäteollisuudelle devalvaatio tuli voittona, jonka hyöty kuihtui vientimaksulain myötä, jolloin osa hyödyistä maksettiin suoraan valtiolle.<sup>1409</sup>

Lakon leimaama vuosi meni taloudellisesti yli odotusten, eivätkä Juuso Waldenin pelot toteutuneet. Tuotantoennätyksiä tehtiin yhtiön kolmella tehtaalla. Tervasaarella tuotettiin enemmän paperia, kartonkia ja selluloosatehtaiden sivutuotteita kuin aiempina vuosina. Laskutuksessa päästiin parempaan tulokseen Tervasaassa, Paperituotteella ja Valkella verrattuna vuoteen 1955.<sup>1410</sup>

Juuso Walden ei vielä eläkkeelle päästyään ymmärtänyt valkeakoskelaisen tahtoa yleislakkoon osallistumiseen. Juuso Waldenin mukaan valkeakoskelaisilla ei ollut mitään syytä lakkoilla, ja suuri osa lakkoon osallistuneista pettyi valintaansa.<sup>1411</sup> Heti lakon jälkeen yhteisöllisyydestä ei ollut enää tietoa, mutta nopeasti päästiin kiinni arkeen ja lakko jäi taka-alalle.

## 9.4 Ongelmat työpaikoilla

Työsääntöjen tuli olla niin selkeitä, että työntekijät tiesivät tekojensa seuraukset ennalta. Ongelmaksi muodostuivat sääntöjen yleisluontoisuus, josta seurasi, että sääntöjä tulkittiin aina tapauskohtaisesti. Tämän vuoksi kurinpidollisiin toimenpiteisiin ryhdyttiin varoittavien esimerkkien antamiseksi. Työnjohtajille ohjeita antanut V. A. Niininen tähdensi kurinpitoa käytettävän aina tavoitteiden saavuttamiseksi. Työn sujuminen tuli taata ja tehtaan omaisuutta sekä työaikaa tuli kunnioittaa. Työmailla juopottelu, tappeleminen ja muu moraaliton toiminta piti estää aina.<sup>1412</sup> Yhtiö käytti auktoriteettista valtaa aina 1940-luvun puoliväliin asti, minkä jälkeen valtaa ryhdyttiin käyttämään demokraattisemmin. Työntekijän ääni tuli kuuluviin, ja ongelmatapauksissa paikalle alettiin kutsua luottamusmies työntekijää edustamaan.

Suhtautuminen alkoholin käyttöön työaikana vaihteli osastoittain. Haastatteluun perustuva tarina 1930-luvun Paperituotteelta kertoi ahkerasta ja kunnollisesta työmiehestä, joka tuli aika ajoin humalassa töihin. Haastateltava muisteli tehtaan johtaja Alfred Jozuan häntä sitä moittineen, mutta koska työnteko onnistui, tehtaan johtaja ei erottanut työntekijää.<sup>1413</sup>

<sup>1409</sup> Esim. Jensen-Eriksen 2007, s. 79–82; Jensen-Eriksen 2012, s. 263–269.

<sup>1410</sup> UPM, YP, D1, VK, Vuosikertomus XXXVI toimintavuodelta 1956.

<sup>1411</sup> Klemola 1970, s. 90–91; Sirén 2007, s. 55.

<sup>1412</sup> Niininen 1948, s. 232.

<sup>1413</sup> UPM, YP, A1, Paperituote Oy, E. O:n tapaus.

Sodan aikana Paperituotteella huolestuttiin varkauksista. Hävikkiä yritettiin vähentää tekemällä pistokokeita tehtaan portilla.<sup>1414</sup> Toimenpiteellä varoitettiin työntekijöitä varastamisen vaaroista. Toisaalta toiminta loukkasi yhtiön johdon luottamusta työntekijöitä kohtaan. Jatkosodan aikana myös työmaajuopottelu aiheutti huolta. Paperituotteella osa rintamalta takaisin töihin kutsutuista miehistä syyllistyi juopotteluun. Työnjohdolle annettiin määräys taistella tätä kurittomuutta vastaan. Pahimmista tapauksista ilmoitettiin eteenpäin kovempia toimenpiteitä varten.<sup>1415</sup> Sotaa nähneet miehet löysivät alkoholista helpotusta sodan aiheuttamille tuskille. Yhtiö saattoi uhata rintamalle palauttamisella, jos juominen ei loppuisi.

Sodanjälkeinen pula teetti töitä tehdaspoliiseille, jotka saivat selvittää useita varkauksia. Esimerkiksi Valkelta yritettiin anastaa metasilikaattia, mutta epäilevä varastonhoitaja sai varkauden estettyä. Hän tiesi epäilyllyn työntekijän velallisuudesta ja jäi yön ajaksi vahtimaan varastoja yllättäen työntekijän itse teossa.<sup>1416</sup> Tehtaan poliisit ja portinvartijat varustettiin ampuma-aseilla. Kesäkuussa 1946 Ab Walkiakoskella selvitettiin jopa tapausta, jossa vartiotuvasta varastettiin portinvartijan pistooli.<sup>1417</sup>

Rauhankriisi näkyi selvästi Valkeakosken tehtailla. Sodan jälkeen tehtailla oltiin huolestuneita luvattomien poissaolojen suuresta määrästä. Paperituotteen tuotantokomitea puuttui ongelmaan puhuttelun ja valistuksen avulla. Tuotantokomitea asetti toiveen, että rankaisutoimiin ei ryhdyttäisi ennen kuin työntekijöitä valistettaisiin asiasta.<sup>1418</sup> Ongelma pysyi ajankohtaisena vuosia ja vuonna 1951 tehtaan johto haki työntekijöiltä tukea luvattomien poissaolojen vähentämiseksi. Ehdotuksen mukaan luvattomista poissaoloista alettiin pitää kirjaa. Kahdesta ensimmäisestä luvattomasta poissaolosta seurasi varoitus ja kolmannelta irtisanominen. Johto korosti, että yhtiön johdossa oltiin valmiita järjestämään palkatonta lomaa henkilöille, jotka tarvitsivat lomaa.<sup>1419</sup> Työntekijät eivät olleet innostuneita yhtiön johdon aktiivisesta työaikojen valvonnasta ja siellä ilmenneistä rikkeistä.<sup>1420</sup> Paperituotteella käyty väittely kuvastaa vallinnutta epävakauden aikakautta. Työntekijät hyökkäsivät työnantajan vallankäyttöä vastaan ja samaan aikaan hakivat ymmärrystä poissaolijoita kohtaan.

Valken ja Jylhävaaran tuotantokomiteoissa huolestuttiin työmaajuopottelusta sodan jälkeen. Jylhävaarassa vaadittiin ankaria toimenpiteitä vuonna 1947, vaikka tilanne ei enää ollut niin paha kuin sodan päättyttyä. Komiteassa paheksuttiin alkoholin tarjoamista yhtiön juhlatilaisuuksissa. Toimenpiteiksi ehdotettiin humalaisen työntekijän työnteon kieltäminen heti havainnon jälkeen. Tämän lisäksi tehtaan portille toivottiin kaappeja, joihin ruokatunnin aikana haetut viinapullot voisi laittaa. Näin estettiin alkoholi juomien nauttiminen työ-

<sup>1414</sup> UPM, YP, A1, Paperituote Oy, Muistio No 4, Valkeakoski 14.12.1942.

<sup>1415</sup> UPM, YP, A1, Paperituote Oy, Muistio No 5, Valkeakoski 28.12.1942.

<sup>1416</sup> UPM, YP, B10, Kuulustelupöytäkirjat, poliisikuulustelupöytäkirja Valkeakoski 3.11.1945.

<sup>1417</sup> UPM, YP, B10, Kuulustelupöytäkirjat, Poliisikuulustelupöytäkirja Valkeakoski 15.6.1946.

<sup>1418</sup> UPM, YP, C5, TK, Paperituotteen tuotantokomitean kokous 13.3.1947, 6§.

<sup>1419</sup> UPM, YP, C5, TK, Paperituotteen tuotantokomitean kokous 5.3.1951, 3§.

<sup>1420</sup> UPM, YP, C5, TK, Paperituotteen tuotantokomitean kokous 17.3.1952, 3§.

aikana.<sup>1421</sup> Valkella ratkaisuksi esitettiin yhteistoimintaa muiden tehtaiden ja ammattiosastojen kanssa<sup>1422</sup>. Yhtiön johdolle ongelma muodostui hankalaksi käsitellä, koska alkoholiongelmät olivat seurausta sodasta ja siellä koetuista kauhuista.

Työmaajuopottelun tilasta sodan jälkeen kertoo raadollisesti eräs poliisin tutkintapöytäkirja tammikuulta 1947. Silloin neljä Ab Walkiakosken tehtaan rakennusosaston miestä työskenteli humalassa. He poistivat kattilan muurauksista, minkä jälkeisen koeponnistuksen vuoksi työhön tuli tauko. Sen seurauksena haettiin neljä pulloa viinaa, jotka nautittiin kattilan kuivuessa. Yksi työmiehistä löi humalassa päänsä rautatankoon. Työnjohtaja havaitsi joukon juopottelemassa, muttei puuttanut asiaan.<sup>1423</sup> Sosiaaliosastolle selvisi, että työnjohtajat peittelivät tapaturmien yhteydessä alaistensa alkoholinkäyttöä jättämällä virallisen ilmoituksen tekemättä<sup>1424</sup>. Sosiaaliosasto keskittyi selvittämään alkoholin käyttöä työaikana. Yhtiö selvitti annettujen varoitusten ja pakkolomien määrä.<sup>1425</sup> Toimeenpantu selvitys osoitti yhtiön tahtoa asian parantamiseksi. Tutkimuksen avulla pystyttiin kohdentamaan apu oikeaan suuntaan. Yhtiö tiedotti tapauksista, joissa työntekijä jäi ilman korvauksia humalatilasta. Tästä seurasi, että vaikka tapaturmien yhteydessä havaittiin alkoholin hajua, osasivat työntekijät perustella kuulusteluissa humalatilansa edellisen päivän juopottelulla.<sup>1426</sup>

Suhtautuminen alkoholin käyttöön työaikana pysyi vapaamielisenä niin työntekijöiden kuin useiden esimiestenkin keskuudessa. Esimerkiksi helmikuussa 1947 nautti sulfaattiseluloosatehtaalla iltavuorossa ollut keittäjä alkoholia työvuoron aikana. Tämän lisäksi hänen alaisenaan toiminut puskija joi itsensä niin vahvaan humalaan, että sammui. Insinööri Jorma Kallio saapui työpisteelle tekemään täyttökoetta. Havaittuaan tilanteen, hän huomautti työnjohtajaa asiasta. Keittäjä puolustautui sillä, että hän kykeni työntekoon, minkä lisäksi hän teki puskijan töitä. Kallio palasi asiaan myöhemmin moittien keittäjää siitä, että tämän kuului toimia esimiesasemansa mukaisesti. Moitteiden seurauksena keittäjä alkoi uhkailla Kalliota väkivallalla ja Waldenilla. Tapaus kuvastaa puutumiskynnyksen olleen korkea. Toinen insinööri havaitsi puskijan olleen huomattavassa humalassa jo kello 18.30. Sanaharkka alkoi 20.30 ja sitä kesti aina 22.30 asti. Miehet saivat työskennellä tehtaalla vuorojensa loppuun asti, vaikka eivät olleet enää työkuuntoisia.<sup>1427</sup> Ammattitaitoista työnjohtajaa ja hänen alaisiaan ei voitu erottaa vallinneesta tilanteesta helpolla. Johdon auktoriteettia koeteltiin, sillä he eivät kyenneet poistamaan humalaisia työntekijöitä työpaikaltaan edes tilapäisesti.

<sup>1421</sup> UPM, YP, C5, TK, Jylhävaaran tuotantokomitean kokous 17.12.1947, 8§.

<sup>1422</sup> UPM, YP, C5, TK, Valken tuotantokomitean kokous 11.3.1947, 10§.

<sup>1423</sup> UPM, YP, B10, Kuulustelupöytäkirjat, Tutkintapöytäkirja Valkeakoski 9.1.1947.

<sup>1424</sup> UPM, YP, C6, Sosiaaliasiat, omat kiertokirjeet, Kiertokirje no 53/48, Tapaturmailmoitukset, Valkeakoski 23.9.1948.

<sup>1425</sup> UPM, YP, C6, Sosiaaliasiat, omat kiertokirjeet, Kiertokirje 17/49, Alkoholin väärinkäytöstä aiheutuvat toimenpiteet, Valkeakoski 28.3.1949.

<sup>1426</sup> Esim. UPM, YP, B10, Kuulustelupöytäkirjat, Tutkintapöytäkirja Valkeakoski 11.8.1947; UPM, YP, B10, Poliisitutkintopöytäkirjoja, Valkeakosken nimismiespiiri Ilmoitus N:o 7/1957.

<sup>1427</sup> UPM, YP, B10, Kuulustelupöytäkirjat, Tutkintapöytäkirja Valkeakoski 22.2.1947.



Viinan saanti tuotti päänvaivaa yhtiön johdolle. Esimerkiksi joulukuussa 1950 työmies jäi kiinni portilla humalatilana vuoksi. Hän työskenteli yön rakennusosastolla nauttien oman tehtaan valmistamaa spriitä. Tutkinnassa yritettiin selvittää, kuinka ainetta päästiin ottamaan huomaamatta. Erityisesti asiaa hankaloitti, että henkilö ei ollut edes työssä spriitehtaalla. Tehtaan poliisi sai selvitettyä tapahtuneen, mutta kotietsinnöissä ei löytynyt lisää varastettua spriitä.<sup>1428</sup> Tapaus ei ollut ainutlaatuinen, sillä usea jäi kiinni samasta rikoksesta<sup>1429</sup>. Yhtiön kannalta tämänkaltaiset rikokset muodostuivat julki tullessaan kiusallisiksi.

Yhtyneillä Paperitehtailla käytettiin niin sanottuja juoppolomia. Niiden myöntämisessä vallitsi kirjava toimintakulttuuri. Tämän vuoksi sosiaalilikokuksessa esitettiin yhtenäisen järjestelmän luomista. Työntekijä lomautettiin juoppoloman ajaksi, ja hänen asioistaan huolehti työvoima- ja terveydenhuolto-osasto. Perheen toimeentulosta huolehti sosiaaliosasto.<sup>1430</sup> Yhtiö ei halunnut menettää täysin alkoholismiin taipuvia työntekijöitä. Kun alkoholistin ryyppyputki katkesi, hän pääsi takaisin työhön. Taustalla vaikutti yhtiön tahto pitää kiinni ammattitaitoisista työntekijöistä. Isännöitsijät eivät Pertti Klemolan haastattelujen mukaan voineet toimia vapaasti alkoholisoituneiden työntekijöiden erottamisessa. Juuso Waldenin kerrotaan henkilökohtaisesti puuttuneen tilanteisiin, joissa tehdas irtisanoi alkoholistin. Juuso Walden määräsi hänet palkattavaksi takaisin yhtiön palvelukseen.<sup>1431</sup>

Tupakointi työaikana oli ongelma läpi tutkimusjakson. Sodan aikana Paperituotteen johto antoi työnjohtajille toistuvasti käskyjä valvoa tupakointia. Johdossa oltiin ymmärtäväisiä työntekijöiden riippuvuussuhteesta, mutta palovaaraa pidettiin suurimpana uhkana tehtaalle.<sup>1432</sup> Paperi- ja puunjalostustehtaat olivat paloherkkiä. Huolimaton avotulen käsittely tupakoinnin yhteydessä saattoi aiheuttaa mittavat vahingot sekä pahimmassa tapauksessa henkilöuhreja. Työmaatupakointi herätti keskustelua valtakunnan tasolla. Vuonna 1947 SAK lähetti muistion, jossa tuotantokomiteoita kehoitettiin keskustelemaan asiasta. Syyksi muistioon kerrottiin tupakoinnin aiheuttamien tulipalojen suuri määrä. Tämän seurauksena Valken tuotantokomitea päätti, että paloherkillä osastoilla tupakointikieltoa valvottaisiin tehostetusti.<sup>1433</sup>

Paperituotteen johtaja Alfred Jozua vahti kertomusten mukaan työmiesten tupakointia ja puuttui asiaan, jos havaitsi tupakointia saleissa. Hän pui nyrkkiä miehille, jotka hän sai kiinni tupakoinnista. Tarinan mukaan johtaja jäi lopulta itse kiinni tupakoinnista tehdassalissa.<sup>1434</sup> Aikakauden työnjohdolle osoitetussa kirjallisuudessa korostettiin kielteisten käskyjen ongelmallisuutta. Niitä tuli välttää aina kun mahdollista. Jos joku asia kiellettiin, kiellon piti koskettaa johdonmukaisesti kaikkia osapuolia. Tupakointi nähtiin yksilön elämään liittyväk-

<sup>1428</sup> UPM, YP, B10, Kuulustelupöytäkirjat, Poliisitutkintapöytäkirja Valkeakoskella 20.12.1950.

<sup>1429</sup> UPM, YP, B10, Kuulustelupöytäkirjat, Tutkintapöytäkirja Valkeakoskella 7.3.1950.

<sup>1430</sup> UPM, YP, A6, SH, Sosiaalilikokous 14.6.1966, 9§.

<sup>1431</sup> Klemola 1970, s. 76.

<sup>1432</sup> UPM, YP, A1, Paperituote Oy, Muistio No 8, Valkeakoski 25.1.1943.

<sup>1433</sup> UPM, YP, C5, TK, Valken tuotantokomitean kokous 24.9.1947, 5§.

<sup>1434</sup> UPM, YP, A1, Paperituote Oy, Koneenhoitaja Mikkola yllättää Jozuan.

si oikeudeksi, joten työnjohdon tuli suunnitella olosuhteet tupakoinnille työpisteiden ulkopuolelta.<sup>1435</sup>

Tehdaspoliisi sai selvitettyä taloudellisesti merkittäviä varkauksia. Vuonna 1951 Walkiakosken tehtaalta vietiin 50 kiloa lyijylankaa ja 85 kiloa lyijyputkea. Syylliset tuomittiin lopulta erimittaisiin vankeus- ja sakkorangaistuksiin.<sup>1436</sup> Varkauksia selvitti oma poliisi niin ikään joulukuussa 1952, jolloin Tervasaaren korjauspajalta hävisi 100 kiloa messinkitankoja. Tehdaspoliisi asettui vartioimaan töiden loputtua korjauspajaa, jolloin yhtiön työntekijä saapui pimeään pajaan hakemaan tankoja. Pidätyksen jälkeen hän tunnusti tekonsa.<sup>1437</sup> Suurimittaisten rikosten selvittäminen oli tärkeää, sillä kiinnijääneet työntekijät toimivat varoituksena muille työntekijöille. Toisaalta tämänkaltaisten tapausten paljastuminen lisäsi työnantajan epäluuloja alaisia kohtaan.

Juuso Waldenin siirryttyä Valkeakoskelle hän puuttui vallinneeseen valvontakulttuuriin. Tehtaita ympäröineet piikkilanka-aidat kaadettiin ja tehdaspoliisien suorittama työntekijöiden vartiointi lopetettiin. Juuso Waldenin kerrotaan sanoneen, että *”jos työmies vie jotakin kassissaan niin vieköön. Herrat vievät kuitenkin monin verroin autoillaan”*.<sup>1438</sup> Juuso Waldenin näkemyksen mukaan yhtiö herätti vain pahaa verta tiukalla tarkkailulla.

Tehdaspoliisi joutui selvittämään myös väkivaltaisia yhteenottoja. Esimerkiksi lokakuussa 1948 Ab Walkiakosken sahalla työntekijä heitti toista metrin mittaisella kepillä päähän. Tämän seurauksena uhri meni hoidettavaksi lääkärin vastaanotolle, jossa lääkäri teki pahoinpitelyilmoituksen. Todistajan mukaan naisilla ei ollut riitaa, vaan syytetty vihasi uhria ja heitteli häntä usein kepeillä. Puolustukseksi tekoonsa syytetty kertoi uhrin irvistelleen hänelle.<sup>1439</sup> Työntekijöiden turhautuminen johti välillä väkivallantekoihin, jotka harvoin johtivat poliisitutkintaan. Esimerkkitapauksessakaan ei näin olisi toimittu, ellei lääkäri olisi vienyt asiaa poliisin tietoon.

Työntekijöiden humalatila aiheutti usein lieveilmiöitä. Ab Walkiakosken voima-aseman apulämmittäjä saapui töihin humalassa helmikuussa 1951. Illalla hän päätti mennä ilmoittamaan työnjohtajalle, ettei voisi tulla yövuoroon. Hän otti mukaansa ulkopuolisen henkilön. Palatessaan he pysähtyivät vartiotuvalle, jotta apulämmittäjä voisi tiedustella puhelimella voima-asemalle jääneitä hankkojaan. Kun portinvartija ei antanut apulämmittäjän käyttää puhelinta humalatilastaan vuoksi, seurasi siitä uhkaava tilanne. Portinvartija kertoi apulämmittäjän uhanneen hänen henkeään kertomalla olleensa ennenkin linnassa miehen taposta. Kiivaan sananvaihdon seurauksena portinvartija löi apulämmittäjää pampulla. Tapauksen seurauksena apulämmittäjä pysyi kolme päivää poissa työstä.<sup>1440</sup> Vartijat edustivat yhtiön kurinpidollista puolta. Tämän vuoksi heihin kohdistui usein vihamielisyyttä työntekijöiden taholta.

<sup>1435</sup> Niininen 1948, s. 187.

<sup>1436</sup> UPM, YP, B10, Oikeusasiat N:o 126, Lyhennysjäljennös Toijalan kihlakunnanoikeuden varsinaisten talvikäräjien neljännessä yleisessä istunnosta, Toijala 7.4.1951, 63§.

<sup>1437</sup> UPM, YP, B10, Kuulustelupöytäkirjat, Poliisikuulustelupöytäkirja No. 759/52.

<sup>1438</sup> Klemola 1970, s. 59.

<sup>1439</sup> UPM, YP, B10, Kuulustelupöytäkirjat, Tutkintapöytäkirja Valkeakoskella 26.10.1948.

<sup>1440</sup> UPM, YP, B10, Kuulustelupöytäkirjat, Tutkintapöytäkirja Valkeakoskella 26.2.1951.

Henkistä väkivaltaa esiintyi työpaikoilla. Esimerkiksi yhtiö joutui siirtämään puutyötehtaalla toimineen naispuolisen ruuanjakajan konttorin siivoojaksi, koska häneen kohdistui savustamista työntekijöiden puolelta. Erityisen ikäväksi asian teki työnantajan väitteet luottamusmiehen osallistumisesta tähän toimintaan. Syyksi savustamiseen selvisi, että *”koska neiti A on ulkopuolella ammattiosastojen olevana ja herraskaisen luonteen omaavana ei toivottu henkilö.”*<sup>1441</sup> Tapauksen seurauksena yhtiö ilmoitti SAJ:n paikalliselle ammattiosastolle, ettei luottamusmies enää nauttinut työnantajan luottamusta. Luottamusmiehen osallistumista työntekijöihin kohdistuvaan kiusaamiseen pidettiin luottamustehtävän vastaisena. Yhtiö puuttui kiusaamiseen tiukasti, koska työntekijät kiusasivat porvarilliset arvot omaavaa henkilöä. Tapaus osoittaa, kuinka työntekijät saattoivat eristää työntekijän yhteisön ulkopuolelle.<sup>1442</sup>

## 9.5 Suhtautuminen työväenliikkeeseen ja ammattiyhdistykseen

Työnantajat seurasivat työväen- ja ammattiyhdistysliikkeen kehitystä tarkkaan. 1800-luvun lopulla työnantajat käyttivät valtaansa muun muassa Karkkilassa ja Varkaudessa työväenliikkeen toiminnan hankaloittamiseksi. Tehtaat hallitsivat tehdasyhteisöjään laajalti, joten osallistuminen työväenliikkeen toimintaan saattoi tietää oman elämän hankaloitumista. Verlassa asia ilmaistiin: *”Mitä häätöuhka merkitsi torpparille, sitä lopputilin uhka tehtaan miehille”*.<sup>1443</sup> Työväenliike koki kuoliniskun usealla tehdaspaikkakunnalla sisällisodan jälkeen. Esimerkiksi Verlan ja Jaalan työväenyhdistykset ja Verlan ammattiyhdistys jatkoivat toimintaa vasta jatkosodan jälkeen.<sup>1444</sup>

Valkeakoskelle perustettiin ensimmäinen ammattiosasto puuhiomo- ja seluloosatyöntekijöiden toimesta 7.1.1906. Sen toiminta lakkautettiin vuoden 1930 kuohunnan aikana.<sup>1445</sup> Olli Vuorisen mukaan työntekijöiden ammattiyhdistykset eivät saavuttaneet työnantajan keskuudessa hyväksyntää Rudolf Waldenin aikana. Häntä voitiin pitää ammattiyhdistysten kovimpiin vastustajiin lukeutuvana koko maassa.<sup>1446</sup> Esimerkiksi metallityöväen Valkeakosken osaston luottamusmiehen valinta 1920-luvun puolivälissä salattiin työnantajalta työsuojelullisin perustein. Työntekijät pelkäsivät, että luottamusmies tultaisiin erottamaan heti kun tieto tavoittaisi työnantajan<sup>1447</sup>.

Valkeakosken työväenyhdistyksen vuosikertomuksessa 1929 kerrottiin tehtaan tarjoamista kymmenen prosentin sopimuksista, joiden ehdot vaativat, että työntekijät eroaisivat työväenyhdistyksestä. Kertomuksen mukaan *”yhdis-*

<sup>1441</sup> UPM, YP, K, 254. Työsuhdeasiat Tervasaari, Ehdotus toimenpiteiksi puutyötehtaan konfliktissa, Valkeakoski 9.7.1965.

<sup>1442</sup> Esim. Drucker 1954, s. 213.

<sup>1443</sup> Ahvenisto 2008, s. 324.

<sup>1444</sup> Ahvenisto 2008, s. 355.

<sup>1445</sup> Paperiammattiosasto 45:n perustamisesta 70 vuotta, VS 6, 10.1.1976.

<sup>1446</sup> Vuorinen 1995, s. 295.

<sup>1447</sup> Blomqvist 1995, s. 37.

*tyksemme jäsen ... erosi ennen yhtiön palveluksesta ennen kuin kirjoitti tuon halpamaisen sopimuksen*".<sup>1448</sup> Vuosikertomuksen mukaan osalle työntekijöistä aate meni työn edelle. Toisaalta yhtiö onnistui tavoitteessaan, sillä mainitun henkilön irtisanoutuminen merkitsi yhden järjestyneen työntekijän poistumista tehtaalta. Yhtiön johdossa pelättiin vakaumuksellisia työntekijöitä, sillä he saattoivat jakaa poliittisia ajatuksia työaikana.

Valkeakosken metallityöväen ammattiosasto huolestui työnantajan aktiivisuudesta johtaa työntekijöitä suotuisiin järjestöihin vuonna 1925. Työntekijöitä kehoitettiin osallistumaan tehdaspalokunnan näyttämön sekä nuorisoseuran toimintaan.<sup>1449</sup> Ammattiyhdistysliikkeen historiaa tutkineen Raimo Blomqvistin mukaan tehtaan käännytystoiminta lähti liikkeelle Rudolf Waldenin ensimmäisen toimintavuoden aikana. Paikallishistoriaa tutkinut Kalle Vuorinen puolestaan ajoittaa tehtaan aktiivisen painostustoiminnan myöhäisempään ajankohtaan 1930-luvun alkuun. Hän kertoo työväenyhdistyksen historiikissa kirjeestä, joka lähetettiin toiveikkaana Helsinkiin vuonna 1935. Vuorinen ei täsmentänyt tahoa, jolle kirje osoitettiin, mutta kyseessä on varmasti sama kirje, jota käsiteltiin eduskunnan keskustelussa vuonna 1936.<sup>1450</sup> Kirjeessä kerrottiin yhtiön positiivisesta suhtautumisesta työntekijöiden yhteenliittymiin aina 1920-luvun lopulle asti, minkä jälkeen kanta jyrkkeni. Yhtiö esti järjestelmällisesti työntekijöitä osallistumasta työväenyhdistysten toimintaan.<sup>1451</sup>

Toisessa asiakirjassa kerrottiin yhtiön tavasta suhtautua pitkään tehtaalla olleisiin, jotka erotettiin ammatillisiin järjestöihin kuulumisen vuoksi. Yhtiöllä kerrottiin olleen "musta lista", johon kirjattiin niiden työntekijöiden nimet, joilla ei ollut enää mahdollisuutta työllistyä yhtiölle.<sup>1452</sup> "Mustia listoja" käytettiin laajasti teollisuuden piirissä<sup>1453</sup>. Nokian tehtailla työntekijät jättäytyivät laajalti pois ammattiyhdistyksistä ja työväenliikkeestä säilyttääkseen työpaikkansa. Nokian Paperityöntekijäin Ammattiosasto kärsi jäsenpulasta ja sen jäsenmäärä laski vuoden 1928 yhteensä 140 jäsenestä vuoteen 1934 mennessä 23 jäseneseen. Kokouksissa käyneet joutuivat pahimpina vuosina mustapaitojen uhkailun kohteeksi, mutta yhteiskunnan normalisoitumisen myötä nopeasti Nokialla ja vuoteen 1937 jäseniä oli jälleen yli kaksisataa.<sup>1454</sup>

Yhtiön johto ei sietänyt vasemmiston vihamielistä suhtautumista yhtiötä kohtaan. Vuonna 1934 yhtiön johto totesi, että *"kiihottaessaan joukkojensa mieliä ... lietsoakseen luokkavihaa ja tyytymättömyyttä nimenomaan teollisuustyöväen itsensä keskuuteen, sosialistilehdet kuvailevat tämän työväestömme varsinaisen kantajoukon aseman ja olosuhteet siinä valossa kuin olisi virmain koko olemassaolon ja kaiken toiminnan tarkoituksena vain leikata mahdollisimman suuria voitto-osinkoja työläisten*

<sup>1448</sup> VTY, VTY2, 10, Valkeakosken työväenyhdistys ry:n vuosikertomus vuodelta 1929.

<sup>1449</sup> Blomqvist 1995, s. 43–44.

<sup>1450</sup> VP pöytäkirja 15.4.1936, s. 4321–4416.

<sup>1451</sup> Kirjeessä oli esitetty ympärilyövästi tapaukset, jotka löytyvät täsmällisesti Rudolf Waldenille lähetetystä kirjeestä. UPM, YP, C3, Tietoja työmaaterrorista Valkeakoskella.

<sup>1452</sup> Vuorinen 1966, s. 91–93; Sama teksti uudessa painoksessa, Vuorinen & Vuorinen 1996, s. 107–109.

<sup>1453</sup> Muun muassa Kymi Osakeyhtiön mustista listoista Ahvenisto 2006, s. 150.

<sup>1454</sup> Toivola 2005, s. 67.

*selkänahasta.*"<sup>1455</sup> Vasemmiston levittämä propaganda ei yhtiön näkemyksen mukaan huomionnut laajaa sosiaalitoimintaa, jota yhtiö piti vapaaehtoisesti ilman lainsäädännön pakkoa.

Konttoripäällikkö Arvo Lehtonen antoi konttorien henkilökunnalle neuvoja "miten poliittisesti epäluotettava henkilö voidaan erottaa palveluksesta". Työntekijöille annettaviin todistuksiin suositeltiin laitettavaksi vain toteamus omasta pyynnöstä tai työn vähyydestä johtuvasta erottamisesta. Työnantajaliitolle sitä vastoin tuli tehdä tarkka ilmoitus: "Erotettu työn vähyyden varjolla, mutta todellinen syy esim. kommunistisuus". Työntekijöistä tehtiin neliportainen asteikko luotettavuuden mukaan: "1. Suojeluskuntalainen ja poliittisesti luotettava. 2. Jota vastaan ei ole voitu eikä voida muistuttaa. 3. Joka ilmeisesti lakon uhatessa ryhtyy lakkoon. 4. Vaarallinen työnantajalle."<sup>1456</sup> Yhtiö pystyi hankkimaan tietoa työntekijöistä suoraan Työnantajaliiton keskuskortistosta. Salainen kortisto, jonka olemassaoloa ei tunnustettu, sisälsi tiedon 100 000 henkilöstä vuonna 1935.

Vuonna 1935 SAK:n järjestäjä Christiansson kiersi ympäri Suomea valistus- ja järjestäytymistyötä tehdessään. Hän havaitsi tilanteen ammattiyhdistysliikkeen suhteen olleen hyvä Etelä-Suomen kaupungeissa, mutta maaseutupaikkakunnilla tilanne muodostui hankalaksi. Erityisesti hän kiinnitti huomiota Valkeakosken ja Jämsänkosken. Näillä alueilla osallistuttiin valistustilaisuuksiin varovaisesti.<sup>1457</sup> Syynä maaseutupaikkojen ammattiyhdistysliikkeen lamaannukseen voidaan pitää oikeiston voimakkaita toimia ja työnantajan valta-asema tehdasyhteisössä.

Jatkosodan jälkeen luottamusmiesten asema vahvistettiin ja heille maksettiin luottamusmieskorvausta. Tämän lisäksi SAK tiedusteli Suomen Työnantajain Keskusliitolta mahdollisuutta palkanmaksuun SAK:n järjestämien kurssien ajalta. STK:n johto suhtautui ehdotukseen myönteisesti ja toivoi näin tehtävän keskusliiton jäsenten keskuudessa. Kirjeeseen suhtauduttiin yhtiössä varauksellisen negatiivisesti. Jo maksetun korvauksen katsottiin riittävän ja muita korvauksia karsutettiin.<sup>1458</sup> Asennemuutos ei tapahtunut hetkessä. Luottamusmiehet edustivat vielä 1920- ja 1930-luvuilla vihattuja agitaattoreita, joista tuli päästä eroon kaikilla keinoilla. Uudessa tilanteessa heidät tuli hyväksyä osaksi yhteisöä.

Sodan jälkeen STK ja SAK antoivat julistuksen, jossa jäsenliittoa kehoitettiin solmimaan minimipalkkasopimuksia, kunnes todelliset työehtosopimukset valmistuisivat. Paperiliitto irtisanoi kevättalvella 1945 minimipalkkasopimuksen ja liitto jätti ehdotuksen työehtosopimuksesta. Juuso Walden valittiin johtamaan Suomen Puunjalostusteollisuuden Työnantajaliiton neuvottelukuntaa. Pitkien neuvottelujen jälkeen liitot pääsivät sopuun, ja joulukuussa 1945 allekirjoitettiin työehtosopimus, josta tuli ensimmäinen suurteollisuudessa aikaansaatu työehtosopimus. Juuso Waldenille tämä muodostui kunnia-asiaksi.<sup>1459</sup> Juuso

<sup>1455</sup> UPM, YP, C6, KV, "Työn Äärestä", Myllykoski 28.11.1934; UPM, YP, A6, SE, muistio 4, v. 1934.

<sup>1456</sup> UPM, YP, C3, KV, Työjärjestelyt, Työläisvalvonta, Arvo Lehtosen raportti Rudolf Waldenille, Jämsänkoski 12.5.1935.

<sup>1457</sup> VTY, KOJ, 21:42, Lehtileike, lehti tuntematon, Alipalkkaus ja työmaaterrori vaikeuttamassa työväen järjestäytymistyötä maseudulla 11.1.1936.

<sup>1458</sup> YP, C9, KV, Suomen Työnantajien Keskusliiton Kiertokirje N:O 5/46.

<sup>1459</sup> Klemola 1970, s. 55; Nördberg 1980, s. 532–533.

Walden ajoi samalla teollisuuslinjaperiaatetta<sup>1460</sup>, jolloin kaikki työntekijät yhtiössä kuuluisivat samaan liittoon ja saman työehtosopimuksen alle<sup>1461</sup>.

Jylhävaarassa työntekijöiden ja yksittäisen työnjohtajan keskinäinen riita paisui suuriin mittasuhteisiin loppuvuodesta 1947. Työntekijöiden keskuudessa työnjohtajaan suhtauduttiin negatiivisesti. Tilanne paheni, kun uusi työntekijä ei tullut toimeen työnjohtajan kanssa eikä noudattanut hänen käskyjään. Työnjohtaja erotti kyseisen työntekijän tämän vuoksi. Jylhävaaran konepajan työhuonekunta käsitteli asiaa useaan otteeseen. He vaativat työnjohtajan siirtämistä toisiin tehtäviin sekä erotetun työntekijän ottamista takaisin. Jylhävaaran johto selvitti asiaa haastattelujen avulla ja tuli johtopäätökseen, että taustalla vaikutti työnjohtajan luonne ja riitainen suhde ylityönjohtajaan. Tämän lisäksi havaittiin ammattijärjestöjen keskinäinen valtataistelu. Lakkoa ja painostusta johtivat kommunistit, jotka eivät tunteneet kyseistä työnjohtajaa. Kun tehdas ei suostunut vaatimukseen, kommunistijohtoinen työhuonekunta haki Metallityöväenliitolta lupaa lakkoon.<sup>1462</sup> Yksittäinen asia sai valtavat mittasuhteet, joissa punnittiin ammattiyhdistyksen painoarvoa uudessa tilanteessa.

Yhtiössä seurattiin tarkkaan, keitä osastot valitsivat luottamusmiehikseen. Erityinen mielenkiinto kohdistui luottamusmiesten edustamaan poliittiseen kantaan. Jylhävaaran tehtaan johdossa pelättiin 1940-luvun lopussa Valkeakosken sosialidemokraattien keskinäistä riitelyä. Tämän seurauksena SKP:n ehdokas pääsi niukalla äänten enemmistöllä pääluottamusmiehen tehtävään. *”Eri osastojen luottamusmiehet ovat kaikki asiallisia ja päteviä miehiä, joten ihmetyttää vain, miten pääluottamusmiehen tapaus pääsi huonekunnalta lipsahtamaan vikaan.”*<sup>1463</sup> Tehtaan johto ei voinut vaikuttaa luottamusmiesten valintaan, mutta valintaprosessia seurattiin aktiivisesti.

Ab Walkiakosken johto ja pääluottamusmies Kauko Tamminen ottivat usein yhteen periaatteellisissa kysymyksissä. Esimerkiksi kesällä 1949 kiisteltiin yksilöllisten kuoppakorotusten kohdentamisesta. Ammattiliitot olivat määritelleet ryhmät, joille kuoppakorotusta tuli jakaa. Pääluottamusmies Tamminen havaitsi, että kolmelta naistyöntekijältä puuttui korotus, minkä seurauksena hän vaati tehdasta korjaamaan asian. Tehtaan mukaan naiset eivät olleet oikeutettuja korotukseen, koska kuuluivat sellaiseen työntekijäryhmään, joka omasta pyynnöstä siirrettiin kevyempään työhön. Sopimuksen puuttumiseen vedoten vaati pääluottamusmies työntekijöitä kohdeltavan samaan tapaan kuin muita. Isännöitsijä Samuel Krogius ja diplomi-insinööri Sigurd Loukes eivät taipuneet asiassa, ja asia siirtyi lopulta liittojen päätettäväksi.<sup>1464</sup> Vähäpätöisiltä vaikutta-

<sup>1460</sup> Käytetään myös nimitystä teollisuusliittoperiaate. Kettunen 2010, s. 33–34.

<sup>1461</sup> Bergholm 2005, s. 68–72.

<sup>1462</sup> UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkausasiat, Jylhävaaran konepajan työhuonekunnan kokous 19.12.1947; UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkausasiat, Jylhävaaran konepajan työhuonekunnan kokous 4.12.1947; UPM, YP, C3, KV, Lakko- ym. työselkkausasiat, Tapaus Anttila, Valkeakoski 6.12.1947.

<sup>1463</sup> UPM, YP, C3, KV, Luottamusmiesasiat, Jylhävaarasta lähetetty kirje Myllykoskelle 27.1.1949.

<sup>1464</sup> UPM, YP, A3, Palkkaus ja palkkiot, Koskee kuoppakorotusta, 30.5.1949; YP, A3, Palkkaus ja palkkiot, Muistio neuvottelutilaisuudesta 22.6.1949.

neet palkkariidat käytiin usein viimeiseen vaihtoehtoon asti, koska kumpikaan osapuoli ei ollut valmis joustamaan.

Työntekijöiden poliittisia aatteita valvottiin seuraamalla SAK:n vaalien tuloksia. Tiedot vaalien tuloksista raportoitiin yhtiön korkeimmalle tasolle asti<sup>1465</sup>. Toimintaan ryhdyttiin Juuso Waldenin kehotuksesta vuonna 1947<sup>1466</sup>. Tuloksia vertailtiin tehtaiden ja osastojen kesken. Yhtiötä kiinnosti, kuinka äänet jakautuivat vasemmiston sisällä.<sup>1467</sup> Yhtiön johto suostui työntekijöiden vaalien järjestämiseen yhtiön tiloissa, kun ne eivät häirinneet tuotantoa<sup>1468</sup>. Vaalien jälkeen yhtiön hallitus käsitteli tulokset ja teki niistä omat tulkintansa<sup>1469</sup>. Yhtiö ei halunnut, että valta ammattiyhdistyksissä joutui kommunistien käsiin.

Juuso Walden otti suoraan yhteyttä Suomen Metallityöväen Liiton puheenjohtajaan Valdemar Liljeströmiin Valkeakoskella esitettyjen vaatimusten vuoksi. Jylhävaaran pultti- ja mutteriosasto halusi poistaa lauantailla kaksi seitsemän tunnin vuoroa ja korvata ne yhdellä viiden tunnin vuorolla. Juuso Waldenin mukaan yhdeksän tunnin menettäminen olisi ollut kohtuutonta. Walden moitti liiton toimintatapoja ja halusi keskustella niistä henkilökohtaisesti Liljeströmin kanssa.<sup>1470</sup> Juuso Walden luotti henkilökohtaisiin suhteisiin eikä välikäsiin asioita hoidettaessa.

Juuso Walden ilmoitti julkisesti kiinnostuksestaan uuden työväentalon rakentamiseksi vuonna 1957. Hän pyysi nähtäväksi uuden talon piirustukset, mihin työväenyhdistyksen hallitus myönsi luvan.<sup>1471</sup> Yhtiö tuki hanketta antamalla osalle lainoista takauksen<sup>1472</sup>. Valkeakosken työväenyhdistys järjesti keräystä työväentalon kalustamiseksi ja tiedusteli yhtiöltä mahdollisuutta saada lupa keräyksen suorittamiseen tehtäillä. Yhtiö ei antanut lupaa, koska keräys tarkoittaisi lisätyötä. Työväenyhdistys pahoitteli asiaa, koska tehtaan sisällä järjestetyllä keräyksellä saavutettaisiin suurempi osanotto.<sup>1473</sup> Yhtiö ei halunnut työväenliikettä toimimaan tehtaan porttien sisäpuolelle, vaikka se tuki sen toimintaa julkisesti.

Yhtiön määräyksistä huolimatta ammattiyhdistyspolitiikkaa tehtiin tehtäillä. Liittokokousvaalien aikaan Paperituotteella esiintyi mainoksia, joissa kerrottiin vallinneista epäkohdista. Työnjohdolla kerrottiin olevan liian suuri valta, mikä näkyi muun muassa työntekijöiden mielipideurkinnassa. Syyttävä sormi osoitti työntekijöitä, jotka erosivat SAK:sta. Heidän perustamaansa yhdistystä syytettiin yhteistyöstä työnantajan kanssa.<sup>1474</sup> Vaikka yhtiö halusi pitää poliittikan työn ulkopuolella, sodan jälkeen asian valvominen kävi aina vain hankalammaksi.

<sup>1465</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön hallituksen kokous 24.5.1950, 1§.

<sup>1466</sup> UPM, YP, A2, Pääkonttori, SAK:n vaalien tulokset, Myllykoski 27.6.1947.

<sup>1467</sup> UPM, YP, C3, KV, Järjestöasiat, Tietoja SAK:n vaaleista 20.4.1951.

<sup>1468</sup> UPM, YP, C3, KV, Järjestöasiat, Kaikki tehtaat, 8.10.1951.

<sup>1469</sup> UPM, YP, A6, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön hallituksen kokous 20.4.1951, 4§.

<sup>1470</sup> UPM, JW, KV, Juuso Waldenin kirje Valdemar Liljeströmille 8.6.1955.

<sup>1471</sup> VTY, Valkeakosken Työväenyhdistyksen johtokunnan kokous 4.2.1956.

<sup>1472</sup> VTY, Valkeakosken Työväenyhdistyksen johtokunnan kokous 25.1.1957.

<sup>1473</sup> UPM, YP, D3, Yhtyneet kielsi Valkeakosken työväentalokeräyksen teollisuuslaitosten piirissä, Hämeen Kansa 27.11.1957.

<sup>1474</sup> UPM, YP, K, 254. Työsuhdeasiat Paperituote, Paperituotteen työntekijä. Miksi työolosuhteet ovat epävarmat?

Juuso Waldenin aikakaudella työntekijöiden vapaaehtoista järjestötoiminta ei ollut mahdollista vaikeuttaa entisaikojen tapaan ja vaikuttaminen tapahtui pinnan alla. Raha-avustuksilla yritettiin vahvistaa sosialidemokraatteja. Samaan aikaan Juuso Walden seurasi, millaisissa järjestöissä virkailijat kävivät. Pertti Klemolan mukaan yhtiön palkkaamille virkailijoille annettiin Kokoomuksen jäsenkortti, josta löytyi virkailijan nimi jäsenmaksulomakkeen kera. Alkuperäislähteet eivät kuitenkaan tue Klemolan kertomusta. Varmaa on, että virkailijat joutuivat lähestymään Juuso Waldenia mahdollisten ehdokkuuksiansa vuoksi. Juuso Walden kannatti Maalaisliiton Urho Kekkosta presidentiksi ja teki sen selväksi niin työntekijöille kuin virkailijoille. Paperituotteen ekonomia pyydettiin syksyllä 1961 Honkaliiton valitsijamiesehdokkaaksi. Hän varmisti luvan Juuso Waldenilta, joka ei kieltänyt ehdokkuutta vaan totesi, että kun ekonomin nimi näkyy Honkaliiton mainoksissa, työt yhtiöllä loppuvat. Ekonomi perui ehdokkuutensa heti tämän jälkeen.<sup>1475</sup>

## 9.6 Kommunismin pelko

Rudolf Waldenin aikana kommunismia ja sen radikaaleja vallankumousoppeja vastaan hyökättiin laajasti johtajien ja esimiesten keskuudessa<sup>1476</sup>. Yhtiö tuki kommunismin vastaista politiikkaa taloudellisesti ja myötävaikutti talonpoikaismarssin syntyyn. Yhtiö tuki Kokoomusta, Lapuan liikettä ja Isänmaallista kansanliikettä niiden taistelussa kommunismia vastaan. Tuki Lapuan liikkeelle loppui Mäntsälän kapinan myötä, ja IKL:n tuki päättyi liikkeen siirryttyä valtiotaloismin linjoille.<sup>1477</sup> Kommunismin vastaisessa toiminnassa edettiin varovaisesti, eikä toimintaa suunnattu Neuvostoliittoa vastaan. Aggressiivinen toiminta ja laittomuudet kommunisteja kohtaan herättivät yleistä paheksuntaa. Toisaalta länsimaisille kauppakumppaneille tuli osoittaa, ettei Suomi ajautuisi kommunismiin. Suomi oli vakaa maa, jolla ei ollut vaaraa joutua kriisiin Neuvostoliiton kanssa.<sup>1478</sup>

Yhtiön johdossa ei peitelty kommunismin vastaista toimintaa. Yhtiö toi kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen kommunistisen toiminnan seuraukset. Ab Walkiakosken työntekijöiden valinnasta vastannut Arvi Eriksson lähestyi Pohjois-Sääksmäen suojeluskunnan päällikköä kysymyksellä erään henkilön taustoista. Samalla hän kertoi suoraan yhtiön toimintatavoista, *”että tämän pitäisi olla kommunistien palveluksessa. Kun täkäläisellä tehtaalla on koitettu tehdä mahdollisimman tarkkaa puhdistusta tämän luontoisista henkilöistä.”*<sup>1479</sup> Puhdistukset tapahtuivat yhtiön johdon aktiivisen myötävaikutuksella.

<sup>1475</sup> Klemola 1970, s. 141–144.

<sup>1476</sup> Lisää suomalaisesta kommunismista ja sen vallankumouksellisista ajatuksista 1920-luvun Suomessa Saarela 2008.

<sup>1477</sup> Esim. Nordberg 1980, s. 323–327; Häggman 2006, s. 50–55.

<sup>1478</sup> Häggman 2006, s. 94.

<sup>1479</sup> Satamo 1998, s. 77.



Yhtyneet Paperitehtaat noudatti kommunistinvastaista ohjelmaa. Samanlaisista toimintaa käytettiin apuna myös muissa metsäteollisuuden yhtiössä. Esimerkkinä toiminnan onnistumisesta pidettiin Kajaanin Puutavara Oy:tä. Paikkakunta tiedettiin aiemmin olleen vahvasti kommunistien käsissä, mutta yhtiön 1930-luvulla suorittamien toimenpiteiden jälkeen tapahtui muutos. Työhön otettaessa selvitettiin poliittiset näkemykset ja työssä olleita valvottiin tarkasti. Työntekijöitä saatiin joukoittain liittymään suojeluskuntaan, nuorille keksittiin harrastustoimintaa ja työväestölle hankittiin porvarillisia lehtiä.<sup>1480</sup> Toimenpiteet ovat kuin suoraan Valkeakosken mallin mukaan.

Sodan aikana yhtiö seurasi tarkkaan työväenliikkeen toimintaa. Erityinen mielenkiinto kohdistui kommunisteihin ja heidän toimintaansa: *”Otaksuttavaa myöskin on, että tällaiselle tehdasseudulle vihollisen toimesta on koitettu järjestää asiamiehiä pitämään huolta puolustustahdon heikentämisestä. Kiitollista kuulijakuntaa siinä suhteessa täällä on aina ollut olemassa.”*<sup>1481</sup> Yhtiön johdossa pelättiin agitatorien aiheuttamia ongelmia. Pahimmassa tapauksessa kommunistit häiritsivät yhtiön tuotantoa attentaateilla.

Yhtiö hankki tarkkoja tietoja Suomen Kommunistisen Puolueen organisaatiosta ja tavoitteista sodan jälkeen. Vuodelta 1949 oleva luottamuksellinen kertomus sisälsi tarkkaa analyysiä SKP:n toiminnasta ja uhkakuvia puolueen valtapyrkimyksistä. Kertomuksessa esitettiin toimenpiteitä, joilla kommunismin leviämistä voitaisiin hillitä. Tärkeimpinä keinoina esitettiin palkkojen pitämistä ostokykäisinä, työehtosopimusneuvottelujen vauhdittamista ja työttömyyden vähentämistä.<sup>1482</sup> Tarkkojen tietojen hankkiminen osoittaa sitä todellista pelkoa, jonka alla suomalaisessa metsäteollisuudessa 1940-luvun lopulla elettiin. Suurin pelko kohdistui kommunistien tavoitteeseen saada puunjalostusteollisuus sosialisoitua.<sup>1483</sup>

Valkeakosken tehtailla järjestettiin 1940-luvun lopulla Psyko-Työn tekemä mielialatutkimus työntekijöiden poliittisista ajatuksista. Erityinen huomio kohdistui kommunisteihin ja heidän vaikutusmahdollisuuksiinsa. Kommunistien havaittiin pystyvän välittämään propagandaansa eri osastoille yhden tunnin varoitusajalla. Syyksi esitettiin, että ammattiyhdistysliikkeen kokouksissa kommunistit pitivät kovaa meteliä, jolloin maltillisemmat menettivät mielenkiinnon toimintaa kohtaan ja toimipaikat valuivat kommunistien käsiin. Työhön ja työpaikkaan liittyvät ongelmat muodostivat lyömäaseita työnantajaa vastaan.<sup>1484</sup> Yhtiön johdossa haettiin keinoja kommunismien vaientamiseksi ja maltillisen vasemmiston vahvistamiseksi. Paperituotteella havaittiin, että sosiaalidemokraattiset työntekijät olivat passiivisia eikä heidän joukostaan löytynyt kuin yksi kyvykäs johtaja. Kommunistien joukosta heitä löytyi enemmän. Tut-

<sup>1480</sup> Virtanen 1982, s. 179.

<sup>1481</sup> UPM, YP, C12, SA, Omakoti- ym. asuntoasiat, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön Valkeakosken tehtaiden huoltotyö v.v 1942-1943, VIII Yleinen sosiaalinen työ.

<sup>1482</sup> UPM, YP, A3, Mieliäpidetutkimukset, Henkilökohtainen, luottamuksellinen, SKP:n toiminta, 6.4.1949.

<sup>1483</sup> Aunesluoma 2007, s. 230.

<sup>1484</sup> UPM, YP, A3, Mieliäpidetutkimukset, Tutkimus N:o 76/-49, 10.6.1949.

kimuksen seurauksena ehdotettiin sosialidemokraattisten johtajien palkkaamista tehtaalle.<sup>1485</sup>

Suurteollisuus perusti sotien jälkeen Taloudellisen Tutkimuskeskuksen ja Taloudellisen Tiedotustoimiston valmistamaan sosialisoinnin vastaista propagandaa. Kommunismin vastaista toimintaa laillisin keinoin johti Suomessa R. Erik Serlachiuksen johtama säätiö Suomalaisen Yhteiskunnan Tuki. Juuso Walden piti säätiön toimintaa tärkeänä ja lähetti oman edustajan säätiön tilaisuuksiin.<sup>1486</sup> Yhtiön tiedotustoiminnasta vastanneet henkilöt hankkivat järjestelmällisesti tietoa kommunistien toiminnasta, mistä saadut tulokset jaettiin yhtiön johdolle<sup>1487</sup>. Samaan aikaan Suomen Puunjalostusteollisuuden Keskusliitto rahoitti kommunismin vastaista toimintaa ylimääräisen jäsenmaksun avulla. Avustus ohjattiin kirjanpidon ohi ulkopuoliseen kassaan, josta rahaa käytettiin kommunismin vastaisiin tarkoituksiin.<sup>1488</sup> Rahalla yritettiin heikentää teollisuuden sosialisoinnista kampanjoineen SKDL:n vaikutusvaltaa. Esimerkiksi vuonna 1955 kommunismin vastaiseen toimintaan suunnattiin 15 miljoonaa markkaa. Rahaa ohjattiin Kokoomuksen ja RKP:n vaalityöhön. Lisäksi maalaisliitto kiinnostui teollisuuden tukirahoista vedoten siihen, että he taistelivat SKDL:n äänestäjistä.<sup>1489</sup> Erityisen haastavaksi tilanteen teki tieto Neuvostoliiton rahallisesta tuesta suomalaisille kommunisteille. Erik Serlachius kertoi vaalituokien olevan välttämättömiä vakuutusmaksuja. Metsäteollisuuden laajamittainen kommunisminvastainen toiminta havaittiin aina Yhdysvaltain Suomen suurlähetystä myöten.<sup>1490</sup>

Suomi-Neuvostoliitto Seura havaitsi yhtiön laajat suhteet Neuvostoliittoon ja yritti saada tukea toimintaansa. Yhtiö ei tähän suostunut, vaan se perusteli kantansa vierailuista koituvilla kustannuksilla. Yhtiö kertoi näin tukeneensa ystävyyssuhteita itänaapurin suuntaan runsaalla kädellä.<sup>1491</sup> Yhtiö ja Juuso Walden eivät lähteneet seuran toimintaan toisin kuin Heikki Huhtamäki, joka näki toiminnan välttämättömänä yhteiskunnallisen vaikuttavuutensa takia<sup>1492</sup>. Neuvostoliitto nähtiin vain kauppakumppanina, eikä yhtiö halunnut lähteä toimintaan, jolla rakennettaisiin pohjaa kommunismin levittämiseksi. Juuso Walden arvosti henkilökohtaisia suhteita neuvostoliittolaisten kanssa. Idänkauppa vaati taitoja ja kekseliäisyyttä kuten Veikko Ahtolan kertomus osoittaa. Juuso Walden neuvotteli Moskovassa tilauksesta, kun neuvostoliittolaiset vaativat häneltä vastakauppoja sopimusta vastaan. Juuso Walden osti viisitoista

<sup>1485</sup> UPM, YP, A3, Mielipidetutkimukset, Lausunto psykotutkimuksesta, Valkeakoski 15.9.1949.

<sup>1486</sup> Esim. UPM, JW, KV, R. Erik Serlachiuksen kirje Juuso Waldenille, Mänttä 28.5.1955. Lisää Vesikansa 2004; Leskinen 2004.

<sup>1487</sup> Esim. UPM, YP, D4, TT, Katsaus kommunistilehtien propagandaan tammikuussa 1956.

<sup>1488</sup> Suomen Kuvalehti 44:2006, s. 49.

<sup>1489</sup> Lisää teollisuuden kommunismin vastaisesta toiminnasta. Paavilainen 2006, s. 298–300.

<sup>1490</sup> Jensen-Eriksen 2007, s. 87–89.

<sup>1491</sup> UPM, JW, KV, Suomi-Neuvostoliitto-Seuran kirje Juuso Waldenille, Helsinki 12.6.1957; UPM, JW, KV, Yhtyneiden Paperitehtaiden vastaus Suomi-Neuvostoliitto-Seuralle, 28.6.1957.

<sup>1492</sup> Teräs 2009, s. 316–329.

Moskvitšia, joille piti keksiä käyttöä. Juuso Walden myi autot metsänhoitajille. Nämä eivät innostuneet pakkomyynnistä, mihin Juuso Walden totesi, ettei autoja ollut pakko ostaa. Tulevaisuudessa hän maksaisi kilometrikorvauksia vain Moskvitšia käyttäneille.<sup>1493</sup> Samaan tapaan muut metsäyhtiöt joutuivat hankkimaan autoja käyttöönsä<sup>1494</sup>. Autojen hankinta liittyy ulkomaankaupan tasapainotus yrityksiin Neuvostoliiton kanssa vuosien 1958–1959 välillä<sup>1495</sup>.

Sosiaalipäällikkö Eino Seppä kuvaili vuonna 1957 paikkakunnan kommunisteja: *”Jos olen rehellinen itselleni, niin saanen tässä yhteydessä sanoakin, etteivät Valkeakosken kommunistit mitään niin erikoisen pahoja olekaan, vaikka heitä runsaasti tehdasväestössä on. Heillä on hyviä johtajia, joita toisilta ehkä puuttuu.”*<sup>1496</sup> Puheeseen vedettiin jälkikäteen viivat päälle, joten tarkastajana toiminut henkilö, mitä ilmeisimmin Juuso Walden, ei toivonut tämänkaltaisen asian esittämistä. Juuso Waldenin tapaan kuului laittaa sivuhuomautuksia teksteihin punakynällä. Ajatus kuvastaa yhtiön johdossa vallinnutta tyytyväisyyttä maltillisiin kommunisteihin, koska asiat voisivat olla pahemmin.

Yhtiön johto seurasi tarkkaan äänestyskäyttäytymistä eduskuntavaaleissa. Tilastoitu aineisto vuoden 1958 vaalien jälkeen osoittaa Valkeakoskella selvää vasemmistolaisuutta. Vasemmisto sai vaalista toiseen yli 70 prosenttia äänistä.<sup>1497</sup> Se, että yhtiö seurasi valtiollisten vaalien äänijakaumia, osoittaa syvää kiinnostuneisuutta työntekijöiden poliittista käyttäytymistä kohtaan. Poliittisen kannan seuraaminen ei loppunut sotaan, vaan mielenkiinto säilyi koko tutkimusaikakauden ajan.

Vuoden 1959 lopulla Tervasaaren paperitehtaalle palkattiin mies, joka paljastui kommunistien soluttautumisyriyksesä. Miehen tiedettiin käyneen Sirola-opiston, minkä vuoksi hänet erotettiin kolmen kuukauden työskentelyn jälkeen työn vähyyteen vedoten. Asian julkaisi Hämeen Yhteistyö artikkelissaan, jossa kerrottiin ”työmaaterroria” harjoitettavan edelleen Tervasaassa. Virkailijoilla kiertäneessä kiertokirjeessä asian taustaa selvitettiin.<sup>1498</sup> Kansan Uutisten mukaan yhtiön johto käytti edelleen *”Työturvallisuusliiton Vihreää kirjaa”*, josta löytyivät kaikki Sirola-opiston käyneiden nimet.<sup>1499</sup> Irtisanomisissa tuli toimia varovaisesti ja vallitsevan lainsäädännön mukaan toisin kuin ennen toista maailmansotaa.

Juuso Walden, Niilo Elo ja Toivo Nordberg olivat mukana kommunismin vastaisen suhdetoiminnan kehittämisessä valtakunnan tasolla. Yhteistoimintaan yritettiin saada mukaan maan korkein johto, SAK, kirkko sekä muut valtakunnalliset laitokset, ammatti-, työnantaja-, kansalais- ja maataloudelliset järjestöt. Tiedotuksessa tulisi keskittyä kommunismin negatiivisen julkisuuskuvan sijas-

<sup>1493</sup> Suomen Kuvalehti 1978:26, s. 21–22.

<sup>1494</sup> Esim. Enso-Gutzeitin William Lehtinen oli ostamassa kymmenen autoa vuonna 1959 kauppojen varmistamiseksi. Paavilainen 2006, s. 306.

<sup>1495</sup> Jensen-Eriksen 2007, s. 153–154.

<sup>1496</sup> UPM, YP, C6, Sosiaalinen toiminta, muu sosiaalinen toiminta, Teollisuuden sosiaalisen huoltotyön luonne ja laajuus, Seppä, Tervasaari 2.6.1957.

<sup>1497</sup> UPM, YP, C8, Tapaturma ym., Äänten jakautuminen vasemmiston ja oikeiston kesken valtiollisissa vaaleissa Yhtyneitten eri tehdaspaikkakunnilla.

<sup>1498</sup> UPM, YP, D3, Työmaaterroria Valkeakoskella, Hämeen Yhteistyö 12.2.1960.

<sup>1499</sup> UPM, YP, D3, Elämänmenoa, Kansan Uutiset 24.5.1960.

ta vallitsevan yhteiskunnan hyvien puolien korostamiseen, tyytyväisyyden lisäämiseen ja turvallisuuden vahvistamiseen. Työnantajien piti vahvistaa elintasoja ja vähentää tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä. Teollisuuslaitosten ei tullut ajatella vain voiton saavuttamista. Ideologia, mikä oli Yhtyneillä Paperitehtailla toteutettu jo Rudolf Waldenin ajoista lähtien.<sup>1500</sup> Yhtiön johdon kehittämää suhdetoiminta-ajatusta markkinoitiin päättäjille ja medialle 1960-luvun alussa<sup>1501</sup>.

Pitkään Valkeakoskella päaluottamusmiehenä ollut Kauko Tamminen valettiin eduskuntaan vuonna 1958 SKDL:n riveistä. Tamminen haki vapaata kansanedustajan tehtävän ajaksi, mutta Paperituote hylkäsi anomuksen. Kun Hämeen vaalipiirin kansanedustajat vierailivat Valkeakoskella vaalien jälkeen, Juuso Walden sopi Tamminsen kanssa, että hänet palkataan välittömästi yhtiön julkisten asiakirjojen hankkijaksi nimellistä korvausta vastaan. Kun Tamminen putosi eduskunnasta vuonna 1966, hän halusi palata takaisin tehtaalle. Hän sai vanhan työpaikkansa, mutta palkka jäi kymmenen prosenttia huonommaksi kuin muilla samalla koneella työskennelleillä, koska Tamminen ei suostunut allekirjoittamaan kymmenen prosentin sopimusta. Tämän lisäksi Tamminen joutui tehtaan johdon puhutteluun, jossa häneltä kiellettiin politiikan harjoittaminen työaikana. Tamminen ymmärsi asian, mutta kertoi vapaa-aikanaan tekevänsä niin paljon politiikkaa kuin ennätti.<sup>1502</sup>

Jätettyään toimitusjohtajan tehtävät vuoden 1969 lopulla antoi Juuso Walden haastatteluja eri medioille. Eräässä haastattelussa häneltä kysyttiin suhdetta yhteiskunnan käymistilaan. Hän sanoi olleensa aina vallankumouksellinen. Vitikkäästi hän totesi poliittisesta vakaumuksestaan: *"Kun tapasin ensimmäisen kerran valkeakoskelaisen sosialidemokraatin, joka koetti opettaa minulle aatteen aakosia, jouduin sanomaan: Sä olet kaukana takana. Minä olen jo kommunisti."*<sup>1503</sup>

<sup>1500</sup> UPM, YP, E7, Suhdetoiminta, P.M. Kotimaisesta suhdetoiminnasta Valkeakoski 29.2.1960; UPM, YP, E7, Suhdetoiminta, P.M. Valkeakoski 4.4.1960; UPM, YP, E7, Suhdetoiminta, Muistio ajatuksista ja toimenpiteistä kansamme eheyttämiseksi.

<sup>1501</sup> UPM, YP, E7, Suhdetoiminta, Tähänastisen toiminnan ulkonaiset puitteet, 2.4.1961.

<sup>1502</sup> Klemola 1970, s. 143–144.

<sup>1503</sup> UPM, YP, D4, TT, Juuso Waldenin haastattelu, Puulta se maistui.

## 10 PÄÄTÄNTÖ

### 10.1 Rudolf Waldenin ihanneyhteisö

Valkeakosken tehdasyhteisön henkilöstöä johdettiin Rudolf Waldenin aikakaudella työnantajan asettamien tavoitteiden mukaisesti. Johtamistapa noudatti samankaltaisia yleisiä periaatteita, joita noudatettiin muissa suomalaisissa puunjalostuksen- ja metsäteollisuuden tehdasyhteisöissä varsinkin maaseudulla, mutta se sai hyvin voimakkaat ominaispiirteet Yhtyneiden Paperitehtaiden tasolla. Ab Walkiakoskea johdettiin vahvojen tehdaspaternalististen näkemysten mukaan. Yhtiön johdon arvomaailma noudatti isänmaallista, oikeistolaista ja porvarillista maailmankuvaa, mikä näyttäytyi useassa asiassa voimakkaampana kuin suomalaisessa teollisuudessa keskimäärin. Työntekijöihin suunnattu kontrollipolitiikka oli aivan omaa luokkaansa.

Rudolf Walden johti Valkeakosken yhteisöä määrällisesti pienen johtajiston avulla. Tehdasyhteisön rajat loivat vakautta, mutta ne aiheuttivat yhteen-törmäyksiä raja-alueiden reunoilla (Kuvio 8). Yhtiön johdon ja työntekijöiden välistä sosiaalista vaihtoa sääntelivät yhteisön asettamat tiedostetut ja tiedostamattomat säännöt. Yhtiön taholta näitä tiedostettuja sääntöjä edustivat työ-säännöt sekä yhtiön tiedotteet ja ilmoitukset. Tiedostamattomia sääntöjä muodostui yhtiön johdon arvomaailmasta ja niiden heijastumisesta arkeen käskyjen ja määräysten kautta. Näitä kirjoittamattomia sääntöjä sovellettiin vaihtelevasti osastojen tasolla. Tällaiseksi kirjoittamattomaksi säännöksi muodostui esimerkiksi palkkauksen yhteydessä esitetty vaatimus liittymisestä Valkeakosken Hakaan, palokuntaan, Lotta Svärdiin tai suojeluskuntaan. Tämän kirjoittamattoman säännön noudattamatta jättämisestä seurasi yhtä voimakkaita seurauksia kuin kirjoitettujen sääntöjen rikkomisesta. Pahimmassa tapauksessa työntekijä erotettiin, kuten esimerkit ”työmaaterrorista” osoittavat.

Rudolf Waldenin johtaman tehdaspaternalistinen tehdasyhteisön rakenteet muodostuivat pitkän ajan kuluessa. Rudolf Walden käytti tehdasyhteisön ylintä valtaa entisajan ruukinpatruunan tavoin. Palkkaus muodosti merkittävän

osan yhtiön ja työntekijän välisestä suhteesta. Jokaiselle osoitettiin oma paikkansa tehdasyhteisössä. Työnjohtajat, insinöörit ja virkailijat varmistivat, että työntekijät pitivät koneet jokapäiväisessä toiminnassa. Rudolf Waldenin tehdasyhteisön ihannetilana pidettiin maltillisia ja ahkeria työmiehiä, joiden vaiemojen velvollisuutena oli huolehtia uuden työvoiman synnyttämisestä ja kasvattamisesta. Palkkauksen avulla aviolliset naiset siirrettiin kotiin takaamaan tulevan työväestön ja samassa koko suomalaisen yhteiskunnan hyvinvointi.

Valkeakoskella työntekijöiden yhtenäistämiseen ja ajatusmaailman muuttamiseen käytettiin tiukkaa kuria. Entisaikojen fyysisen kurin tilalle oli tullut henkinen kuri. Se ilmeni uhkailuna, painostuksena ja osittaisena kiristyksenä. Samalla pidettiin yllä tietoisuutta yhtiön taustalla vaikuttavasta väkivalta-koneistosta, suojeluskunnasta, joka tarpeen vaatiessa hakisi aseet tehtaalta työntekijöitä rauhoittamaan. Toisaalta huolenpito laajeni Rudolf Waldenin toimien myötä. Työntekijät ja heidän perheenjäsenensä olivat yhtiön etujen ja suojeluksen alaisena Valkeakoskella.

Rudolf Waldenin tehdaspatalnistinen huoltotyö kuvasti yleismaailmalista perinnettä. Tämänkaltaiselle omaehtoiselle huoltotyölle ja työmuokavuuden kehittämiseksi löytyivät pitkät perinteet. Englannissa järjestettiin työntekijöille jo 1800-luvun puolivälissä suurimmilla tehdaspaikkakunnilla urheilutoimintaa, maaseuturetkiä, kirjastoja, kylpylöitä ja työpaikkaruokailua<sup>1504</sup>. Niin ikään tanskalainen tekstiilialan yritys Brede Klaederfabrik järjesti 1900-luvun alussa kaikille työntekijöille tehtaan omistamista taloista asunnot, työntekijät tallettivat rahansa tehtaan pankkiin, he peseytyivät tehtaan kylpylässä ja heidän lapsensa kävivät tehtaan ylläpitämää koulua ja päiväkotia. Tämän lisäksi työntekijät käyttivät tehtaan kauppaa ja ruokalaa.<sup>1505</sup> Rudolf Walden kehitti Valkeakosken tehdasyhteisöä kansainvälisten oppien mukaan. Takaamalla työntekijöille kunnolliset elinolosuhteet saatiin heidät sitoutumaan yhtiöön. Walden rakensi valkoista Suomea, jossa työntekijät maltillistuisivat sekä irtisanoutuisivat kommunismin kiroista ja hyväksyisivät porvarilliset arvot. Ammattiyhdistysliikkeen toiminta tehtiin mahdottomaksi, sillä asettuminen luottamusmieheksi tiesi erottamista kuten myös lakkoon ryhtyminen. Viimeistään tiedot Rudolf Waldenin suhteista ”Pihkalan kaartin” murensi työntekijöiden viimeisetkin ajatukset lakkoon menemisestä.

Työntekijöiden työpanos tahdottiin hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Toisaalta henkilöstön johtaminen perustui kaksisuuntaiseen tehdaspatalnistiseen suhteeseen. Antamalla sosiaalisia etuja esimerkiksi asunnon, työsuojelun ja sairaanhoidon nimissä voitiin odottaa sitoutumista yhtiöön ja ennen kaikkea siellä tehtävään työhön. Taustan yhtiön toimille loi Suomen valtion itsenäistymisen mukanaan tuoma keskushallinnon heikkous. Tehdaspaikkakunnilla valta yhtiön sisäisissä asioissa pysyi yksin yhtiön johdolla, mikä mahdollisti yksipuoliset toimet työntekijöiden hallitsemiseksi. Keinoina käytettiin tiukkaa kontrollia ja kasvatusta. Työntekijöiden keskuudesta erotettiin vaarallinen aines, joka muodostui lähinnä ammattiyhdistysliikkeen näkyvistä edustajista ja

<sup>1504</sup> Joyce 1982, s. 148.

<sup>1505</sup> Nielsen 1994, s. 70.

julkisista kommunisteista. Jäljelle jääneitä työntekijöitä haluttiin kiinnittää voimakkaammin tehdasyhteisöön. Valtaa yhtiön ja työntekijöiden välisistä asioissa ei yhtiön toimesta haluttu antaa ulkopuolisille, joten neuvottelut ammattiyhdistysliikkeen kanssa jäivät toteutumatta. Valkeakosken esimerkin mukaan toimittiin myös muissa tehdasyhteisöissä kuten Säynätsalossa tai Nokialla<sup>1506</sup>. Vallan pitäminen yhteisön korkeimman auktoriteetin hallinnassa takasi Rudolf Waldenin mielestä yhteisölle parhaat mahdolliset edellytykset sujuvan teollisen toiminnan läpiviennille.

Rudolf Waldenin hallitsemaan tehdasyhteisöön kuului voimakas huolto- ja suojelusuhde. Työsuojelun ja työmukavuuden kehittäminen toimivat tehokkaina keinoina työntekijöiden kiinnittämisessä yhtiöön. Toiminnan taustalla vaikuttivat taylorismin periaatteet. Työprosessin laadullinen tehostaminen, rationalisointi ja kontrolli kohosivat merkittävään asemaan tuottavuutta lisittäessä. Tämän lisäksi yhtiön tuli vähentää työvoiman liikkuvuutta. Keinoina olivat työntekijöiden työhön ja vapaa-aikaan kohdistuneet parannukset. Näiden tekosten taustalla vaikutti pyrkimys työprosessin häiriöttömyyteen. Tuottavuutta pyrittiin takaamaan tuotannon turvallisuuden, varmuuden ja riskittömyyden avulla. Yhtiön johto yritti maksimoida tehtaiden tuottavuuden, mikä onnistui parhaiten parantamalla työntekijöiden elinolosuhteita ja heidän suhtautumistaan työhön sekä yhtiöön. Työntekijät tuli saada tehokkaiksi ja tuottaviksi osiksi tuotantoprosessiin eli lähes mekaanisiksi osiksi suhteessa koneisiin.

Einar W. Juva kuvasi Rudolf Waldenia tehtaanjohtajana, joka paransi työntekijöiden asemaa niin paljon kuin talous antoi myöten. Juvan mukaan Rudolf Walden osasi katsoa tehtaiden toimintaa ylhäältä käsin. Hän havaitsi hetket, jolloin piti panostaa tehtaiden tulevaisuuteen, jopa työntekijöiden etujen vastaisesti.<sup>1507</sup> Juva kuvasi paatoksellisesti Rudolf Waldenin roolia: *"Meille riittää, kun toteamme, että hän itse oli syvästi vakuuttunut siitä, että menetteli oikein. Siksi hän myös kiristi palkkoissa, kun piti sitä välttämättömänä, ja pikkuasioita myöten valvoi, että säästettiin ja ettei minkäänlaista tuhlausta harjoitettu."*<sup>1508</sup> Palkkojen kiristäminen tapahtui julkisen kuvan mukaan vain välttämättömän pakon edessä. Yhtiön johtaminen vaati Rudolf Waldenilta kokonaisuuksien hallintaa, mikä tarkoitti usein raskaidenkin päätösten tekemistä. Näillä kauaskantoisilla päätöksillä turvattiin yhteisön jatkuvuus. Vaikka palkkojen ja työntekijöiden vähentäminen aiheutti yhteentörmäyksiä yhtenä hetkenä, takasivat ne toiminnan jatkumisen tulevaisuudessa.

Rudolf Waldenin 60-vuotisjuhlien yhteydessä Ab Walkiakosken onnitte-lupuheen piti isännöitsijä Samuel Krogius. Puheessa Walden sai kunnian kaikesta positiivisesta kehityksestä, jota Valkeakoskella vuosien varrella oli tapahtunut. Rudolf Walden pelasti tehtaan täydeltä rappeutumiselta ja tuholta. Waldenin ansioihin kuuluivat yhteiskoulun, junaradan, urheilukenttien ja omakoti-alueiden rakentaminen sekä isänmaallisen seuratoiminnan vilkastuminen.<sup>1509</sup> Ab Walkiakosken toinen puhuja mestari V. Virjula kertoi terveiset suoraan ko-

<sup>1506</sup> Sinkkonen 1990, s. 92–93 ja 96–97; Koivuniemi 2000, s. 204–207.

<sup>1507</sup> UPM, RW, Juva 1953, II s. 117–118; Juva 1957, s. 362.

<sup>1508</sup> UPM, RW, Juva 1953, II s. 118.

<sup>1509</sup> UPM, RW, 50- ja 60-vuotisjuhlal, Krogiuksen puhe 7.12.1938.

neiden äärestä. Hän kiitti Waldenia tehtaiden jatkuvasta uudistamisesta, jossa kiinnitettiin huomiota viihtyvyyteen, ilmapuuteen, siisteyteen ja turvallisuuteen. Kiitosta puhuja antoi lisäksi huoltotoiminnan kehittämistä, kerho- ja urheilutoiminnasta.<sup>1510</sup> Waldenin ratkaisut takasivat suurimmalle osalle Valkeakosken kauppalan asukkaista toimeentulon ja perusturvan. Rudolf Waldenin saavutuksista todettiin vielä 1960-luvun lopussa, että *”kenraalin tiukat, mutta aina hyvään tähdänneet otteet eivät ehkä ajallaan kaikkia miellyttäneet, mutta hänen kuoltuansa ovat vastustajatkin antaneet tunnustuksen hänen kaukonäköiselle, onnellisempaan yhteiskuntaan rakentavalle työlleen”*.<sup>1511</sup>

Rudolf Waldenin aikakaudella yhtiö satoi työntekijät osaksi tehdasyhteisöä ankaran henkilöstöpolitiikan avulla. Palkkauksen ja etujen avulla työntekijä ajautui riippuvaiseksi tehtaasta. Kymmenen prosentin sopimuksilla työntekijät omaksuivat yhtiön arvot, mutta menettivät samalla vapautensa. Samalla yhtiö sai vahvan otteen ammattitaitoisista työntekijöistä. Yhtiön valta oli vahvimmiltaan työaikana, mutta vapaa-ajan toiminnan laaja hallitseminen takasi, että työnantaja ei näkynyt pelkästään tehtaalla. Esimerkiksi pihamaiden hoitokilpailujen avulla työnantaja teki harkitun intervention työläiskotiin puhtauden ja siisteyden nimissä. Samalla työnantaja osoitti, että kuka yhteisöä hallitsee. Samaan tapaan yhtiö hallitsi paikallista mediaa, minkä kautta se saattoi tarjota työntekijöille haluamaansa maailmankuvaa.

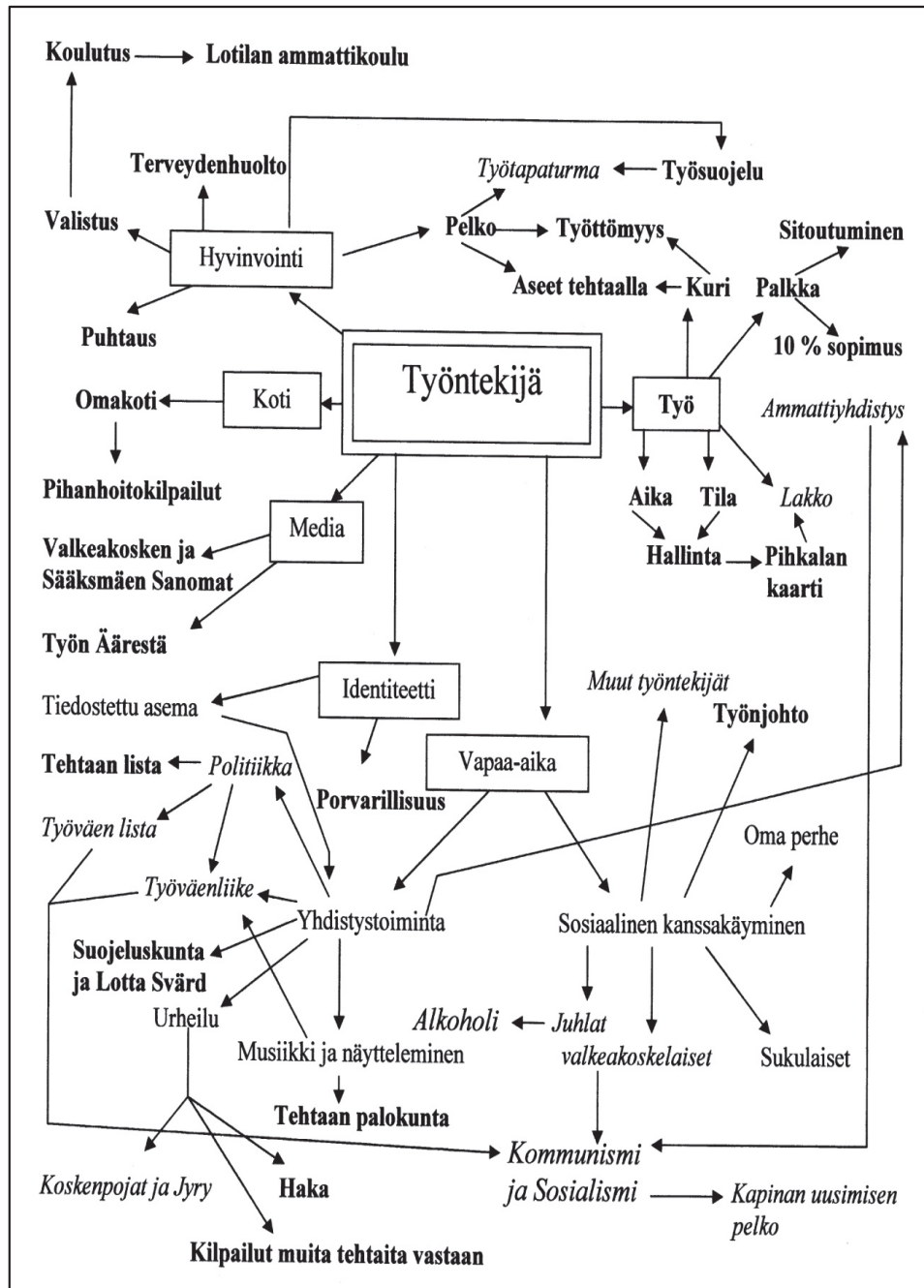
Valkeakosken tehtaiden toimiva johto ja esimiehet tiesivät tarkasti ihanteen, jonka avulla yhtiötä johdettiin. Rudolf Walden piti yllä ihannetta luotettavasta työntekijästä, joka porvarillisen maailmankatsomuksen, urheilun, hyvien asunto-olojen, työturvallisuuden ja isänmaallisen toiminnan vuoksi pysyisi kiittolisena yhtiölle. Tämän kiittollisuuden hän osoittaisi tehokkuudella työssään ja luotettavuudella vapaa-aikanaan. Toisaalta Walden tiedosti, mitkä asiat tätä harmoniaa rikkoivat. Ongelman muodostivat luokkatietoisuus ja kommunismi. Niitä vastaan Rudolf Walden taisteli isännöitsijän ja muiden virkailijoiden avustuksella. Työntekijät pysyivät tehdaspatalistisen suhteen keskiössä, mikä käy ilmi kuvioista 8. Heitä holhottiin ja ohjattiin kohti oikeaa tulevaisuutta. Rudolf Waldenia voidaan pitää idealistina, joka oli oman aikakautensa kasvatti. Hän edusti teoillaan ja ajatusmaailmallaan ihannetta, jota hän yritti tarjota työntekijöille. Kuviossa kahdeksan esitellään yhtiön tehdaspatalistisen suhteen rakennetta yhtiön johdon näkökulmasta. Kuvioista näkyvät ne suhteen kipupisteet ja kohdat, joissa käytiin rajankäyntiä, sekä laajuus, jonka tehdaspatalistinen suhde saavutti Rudolf Waldenin aikakauden Valkeakoskella. Kuvio pitää sisällään tämän tutkimuksen toimintakentän.

<sup>1510</sup> UPM, RW, 50- ja 60-vuotisjuhlat, Virjulan puhe 7.12.1938.

<sup>1511</sup> UPM, YP, C7, Lahjat ja huomionosoitukset, Tervasaari 6.6.1969, Paperituote 10.6.1969, Jylhävaara 13.6.1969, Valki 18.6.1969.



KUVIO 8 Tehdaspaternalistinen suhde Rudolf Waldenin aikana. Työntekijä sijoittui tehdaspatalistisen suhteen keskiöön. Yhtiön johdon hallinnassa olleet työntekijän elämän alueet **lihavoituna** ja yhtiön kannalta suhdetta uhkaavat tekijät **kur-sivoituna**.



## 10.2 Juuso Walden jatkoi isänsä viitoittamalla tiellä

Juuso Walden kasvoi 1930-luvun kuluessa juuri sellaiseksi johtajaksi, jolle Rudolf Walden pystyi huojentuneena siirtämään Yhtyneiden Paperitehtaiden toimitusjohtajan tehtävät. Juuso Walden peri isältään tavan johtaa suuryhtiötä ja sen henkilökuntaa. Juuso Walden sisäisti isänsä porvarillisen arvomaailman ja henkilöstön johtamisen periaatteet sekä Yhtyneillä Paperitehtailla noudatetun henkilöstöpolitiikan, joita hän oli ollut kehittämässä isänsä kanssa läpi 1930-luvun. Näistä perinteistä hän ei ollut valmis joustamaan edes aikana, jolloin niistä ammattiyhdistysliikkeen painostuksen ja valtiovallan toimesta päästiin eroon suurimmassa osassa suomalaisia teollisuuslaitoksia. Käytännön johtamisessa Juuso Walden otti isäänsä verrattuna suuremman vastuun. Juuso Walden tapasi työntekijöitä ja ennen kaikkea heidän edustajiaan työväen- ja ammattiyhdistysliikkeen puolelta. Henkilöstön kuuleminen ei kuitenkaan tarkoittanut, että nämä olisivat tulleet kuulluksi. Juuso Walden piti aina itsellään oikeuden johtopäätösten tekemiseen, eikä hän suvainnut muiden puuttumista yhtiön sisäisiin asioihin. Juuso Walden seurasi isäänsä tarkemmin yhtiön julkisuuskuvaan. Hän halusi, että tiedotusvälineissä korostettaisiin Waldenien työtä tehdasyhteisöjen rakentajina ja työntekijöiden olosuhteiden parantajina. Samalla yhtiön laajalle sosiaalitoiminnalle ja tuotantoennätyksille piti varmistaa näkyvyyttä.

Toimitusjohtaja otti itse suuren vastuun henkilöstön johtamisesta, vaikka tehtävät oli jaettu nimellisesti pääkonttorin sisällä. Pienemmätkin henkilöstöasiat kulkivat Juuso Waldenin kautta. Henkilökunta oli edelleen yhtiön valvonnan alaisena. Yhtiö halusi kasvattaa työntekijöitä sen tarjoamaan porvarilliseen suuntaan. Epäsuoraa painostusta Hakaan liittymisestä jatkettiin, ja yhtiön rahoittaman orkesterin esiintyminen työväenliikkeen tilaisuuksissa estettiin. Sodan jälkeen keinot pehmenivät, mutta taustalla vaikuttaneet arvot pysyivät samoina. Rudolf Waldenin aloittama taistelu kommunismia vastaan jatkui voimakkaana aina Juuso Waldenin aikakauden loppuun asti.

Yhtiö seurusteli näennäisesti ammattiyhdistysliikkeen kanssa, mutta se ei suvainnut henkilöstöpolitiikkaansa puuttumista. Valkeakosken työntekijöiden ei suvaittu lakkoilevan tai muuten osoittavan tyytymättömyyttään työnantajaa kohtaan. Vuoden 1956 yleislakko oli suuri järkytys toimitusjohtajalle. Hän ei missään vaiheessa ymmärtänyt valkeakoskelaisten osallistumista lakkoon. Walden ylläpiti vanhaa järjestelmää, jonka rakenteita uudistukset uhkasivat. Yhteiskunnan muutos oli väistämätön, ja ammattiyhdistysliikkeen painostus kasvoi 1960-luvulla, mutta Juuso Waldenin johtama yhtiö taisteli uudistuksia vastaan. Esimerkiksi 40 tunnin työviikon käyttöönotto ja kymmenen prosentin sopimuksista luopuminen olivat pitkään täysi mahdottomuus vanhalle patruunalle. Yhtiön toimien myötä tuotantokomiteoista ei muodostunut Valkeakoskella todellista yhteistyöelintä. Konfliktit työntekijöiden ja porvarillisten virkailijoiden kesken jatkuivat. Puheet ”mustista listoista” ja ”työmaaterrorista”

esiintyivät kommunistien toimesta myös Juuso Waldenin aikana. Kaikki ei ollut niin sopuisaa ja tyyntä kuin yhtiö ja Juuso Walden halusivat esittää.

Tehdastyön rationalisointi kiihtyi sodan jälkeen. Työntekijöitä opetettiin säästäväisyyteen ja kekseliäisyyteen. Heitä motivoitiin aloitetoiminnan avulla parantamaan tehdastyötä. Työntekijät ilmoittivat vaihtelevasti keksinnöistään ja huomioistaan työnantajalle. Työntekijöitä kuultiin parhaiten silloin, kun siitä seurasi suoraa taloudellista hyötyä yhtiölle. Samaan aikaan tehdastyötä alettiin tarkastella yhä enemmän tieteellisten menetelmien avulla ja yhtiö osallistui lukuisiin yliopistollisiin tutkimuksiin. Työntekijöitä ja työnjohtajia alettiin kouluttaa tehtäviinsä tieteellisten periaatteiden pohjalta. Työturvallisuuteen panostettiin aina vain enemmän, mutta tehtaiden henkilöstön kasvun myötä tulokset eivät parantuneet yhtiön toivomalla tavalla. Yhtiön näkökulmasta suurin syy onnettomuuksiin oli työntekijöissä itsessään. Tilannetta ei yhtään helpottanut vaikea rauhaan palaaminen ja sen seurauksena tapahtunut työmaajuopottelun raju kasvu.

Juuso Waldenin aika jätti jälkeensä suuren määrän kansantarinoita. Tarinoissa painottuivat kansanläheisyys kuten Juuso Waldenin tapa muistaa ihmisten nimiä, hänen anteliaisuutensa työntekijöitä kohtaan, kohteliaisuutensa ja arkinen pukeutumisensa. Juuso Walden ei tuonut julki varallisuuttaan, vaan halusi olla kansanmies valkeakoskelaisten keskuudessa ja englantilainen herrasmies liikeneuvotteluissa.<sup>1512</sup> Juuso Walden osasi käsitellä alaisiaan. Omana aikanaan hänen tapaansa lähestyä työntekijöitä voidaan pitää esimerkillisenä. Hän keskusteli tavallisten työntekijöiden kanssa muun muassa perhe- ja asumisasiosta. Keskustelu muodostui varmasti huomionosoitukseksi työntekijöille. Juuso Walden edusti heille korkeampaa, saavuttamatonta tahoja ja käydyt keskustelut iskostuivat vuosiksi heidän mieliinsä. Tämä käy ilmi vielä tänä päivänä, kun asian ottaa esille Juuso Waldenin vanhojen alaisten kanssa.

Yhtyneiden Paperitehtaiden vuosikertomus vuodelta 1972 luonnehtii Juuso Waldenin perintöä juhlallisesti: *”Hän on jäävä yhtiön historiaan ennen kaikkea suurena ja rohkeana teollisuuden rakentajana, kaukonäköisenä yhdyskuntien kehittäjänä ja alaisistaan huolehtivana lämminsydämisenä ihmisenä.”*<sup>1513</sup> Juuso Walden uskoi yhteisölliseen tehdasyhteisöön. Hän halusi yhdistää työntekijät ja virkamiehet sekä heidän perheensä. Juuso Walden hyödynsi isänsä luomia toimintamalleja tehdasyhteisöä rakennettaessaan. Työntekijöitä koulutettiin, valistettiin ja ohjattiin yhteisöllisiin harrastuksiin. Toiminnan kautta pyrittiin kaatamaan paikkakunnalla vallinneet raja-aidat, jotka näkyivät muun muassa urheilun puolella. Juuso Walden olisi halunnut nähdä paikkakunnalla vain yhden yhtenäisen urheiluseuran. Hänen käyttämänsä keinot rikkoivat usein työntekijöiden ja esimiesten yksityisiä rajoja. Juuso Waldenin käsityksen mukaan esimiehet olivat aina yhtiön käytettävissä. Samaan tapaan hän liikkui Valkeakoskella, kuin kaikki olisi ollut yhtiön omistuksessa.

Juuso Walden ei nimittänyt henkilökuntaa koskaan työläisiksi vaan työntekijöiksi, sillä hän halusi välttää luokkajakoa. Tämän vuoksi esimiestenkään ei

<sup>1512</sup> UPM, YP, D3, Juuso lähtee – tässä tulee manttelinperijä, Helsingin Sanomat 14.9.1969.

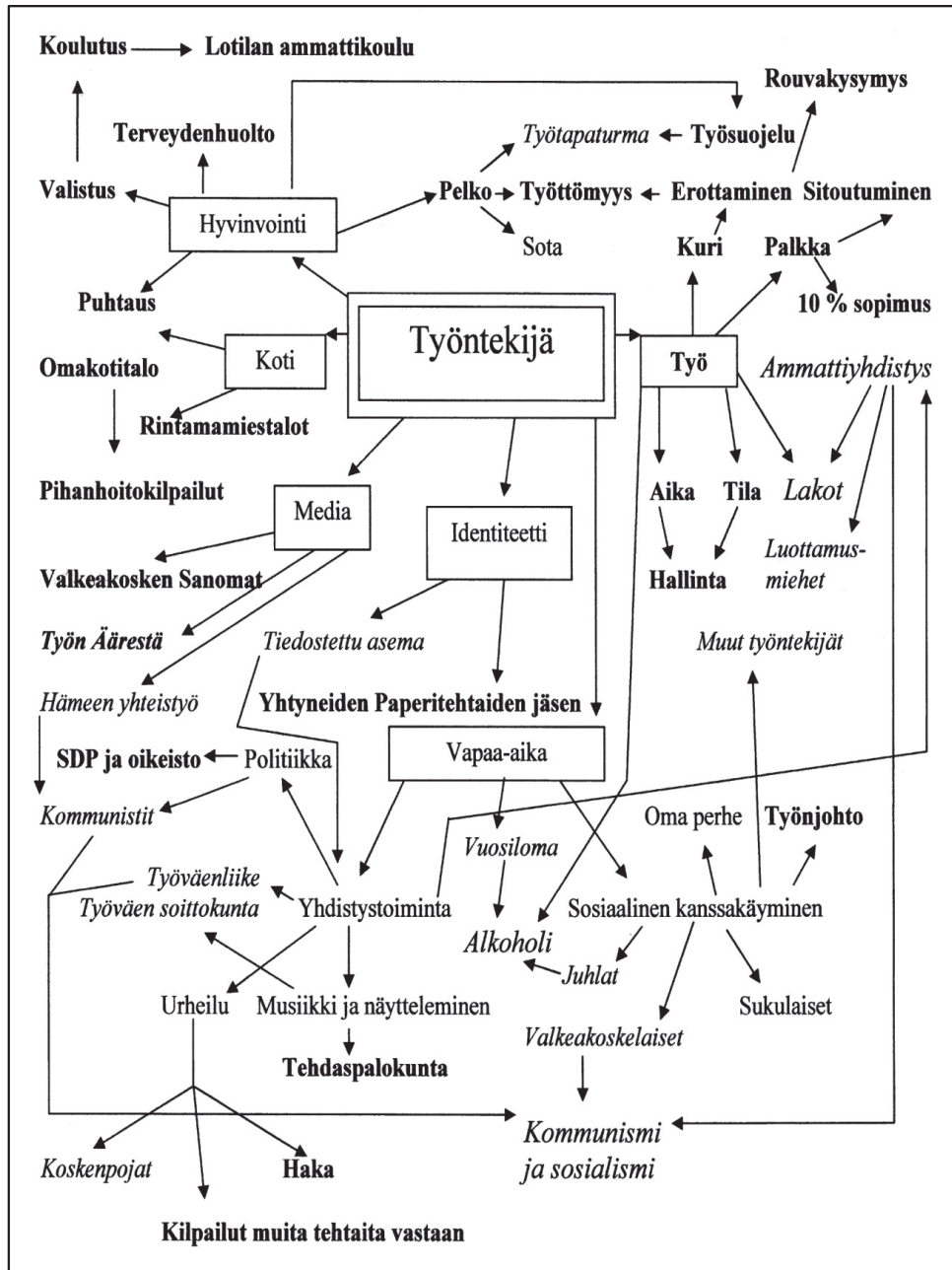
<sup>1513</sup> UPM, YP, D1, VK, vuosikertomus 1972.

suvaittu esiintyvän tehtailla muita parempina, vaikka heidän asemansa oli kiistattomasti arvohierarkiaan sidottu. Toisin kuin Rudolf Waldenin aikana, yhtiön johto irtautui Juuso Waldenin myötä näkyvästä luokka-ajattelusta. Tämä näkyi muun muassa omakotitalotoiminnassa. Samalle omakotitaloalueelle kohosi samojen piirustusten mukaisesti taloja niin työntekijöille kuin heidän esimiehilleen. Toisaalta tukemalla oman kodin rakentamista työntekijöistä haluttiin tehdä keskiluokkaisia ja yhtiöstä riippuvaisia. Sama tasapäistävä ajatus ilmeni Juuso Waldenin tahdossa tehdä yhtiön työntekijöistä osakkeenomistajia. Tällöin nämä saivat itse kokea oman työnsä tuloksen lisääntyneinä pääomatuloina. Yhtiön omistaminen ja yhtiön tontilla asuminen vähensivät tahtoa rettelöintiin ja lakkoiluun. Samalla kiitollisuus yhtiötä kohtaan kasvoi työtehon myötä. Työntekijöiden lapset pääsivät Lotilan ammattikouluun, mikä takasi varman työpaikan yhtiön sisällä. Samalla yhtiön sisään kasvaneet nuoret pystyivät kohoamaan hierarkiassa vanhempiansa korkeammalle tasolle. Yhtiö piti palkkauksen ja etujen avulla selvän pesäeron työntekijöiden ja esimiesten välillä.

Juuso Walden jätti jälkeensä tiiviin yhtiön, jossa työntekijöiden vaihtuvuus jäi vähäiseksi. Työntekijöiden enemmistö asui yhtiön tukemissa omakotitaloissa, lähes neljännes kävi yhtiön ammattikoulun, neljännes omisti yhtiön osakkeita, kymmenes teki kymmenen prosentin sopimuksen ja lähes kaikki lukivat yhtiön valvomaan paikallislehteä. Yhtiö saavutti Juuso Waldenin aikakaudella Rudolf Waldenin asettaman tavoitteen. Ammattimiesten vaihtuvuus saatiin loppumaan. Yhtiö ei enää ollut altis ammattimiesten pulalle, koska se koulutti koko ajan uusia ammatillaisia työtehtäviin.

Kuviosta 9 käy ilmi yhtiön tehdaspaternalistisen suhteen rakenne yhtiön johdon näkökulmasta Juuso Waldenin aikakaudella. Kuviosta on mahdollista havaita tehdasyhteisön kipupisteet ja kohdat, missä yhtiön ja työntekijöiden maailmankuvat törmäsivät. Samalla näkyvät kaikki elämän osa-alueet, joihin yhtiö pyrki henkilöstön johtamisella vaikuttamaan. Kuvio kokoa suhteen ongelmapisteet ja uhat, joita yhtiö ei pystynyt hallitsemaan, ja tiivistää henkilöstön johtamisen monialaisuuden Juuso Waldenin aikakaudella. Sitä vertaamalla kuvioon kahdeksan havaitaan isän ja pojan aikakauden suurimmat eroavaisuudet ja laajat yhtäläisyydet. Samalla kuviot tiivistävät tämän tutkimuksen toimintakentän, jota voidaan verrata saman aikakauden muihin tehdasyhteisöihin.

KUVIO 9 Tehdaspaternalistinen suhde Juuso Waldenin aikana. Työntekijä sijoittui tehdaspatalistisen suhteen keskiöön. Yhtiön johdon hallinnassa olleet elämäntasot **lihavoituna** ja yhtiön kannalta suhdetta uhkaavat tekijät *kursivoituna*.



### 10.3 Henkilöstön johtaminen Waldenien aikana

Tämä tutkimus on kuvannut yksityiskohtaisesti työelämän vallankäytön jännitteitä, jotka vallitsivat Waldenien aikakauden Valkeakoskella. Rudolf Waldenin aikana ammattiyhdistysliike oli tehoton, ja yhtiön valta sekä vastuut työntekijöitä kohtaan olivat suuret. Palkkoja voitiin alentaa tarpeen mukaan ja epäluotettavasta aineksestä päästiin eroon vaivatta. Juuso Waldenin aikana turvauduttiin ”pehmeämpiin” keinoihin. Isänmaallista ihanneyhteisöä rakennettiin, vaikka poliittinen maaperä toisen maailmansodan jälkeisessä Suomessa oli täysin muuttunut. Waldenit kontrolloivat työntekijöitä varsin voimakkaasti tehdaspatalistisen otteen avulla ja sopeuttivat järjestelmän yhteiskunnalliseen muutokseen. Tutkimuksen kautta heijastuva kuva osoittaa Waldenien asettaman henkilöstön johtamisen käytäntöjen pysyneen läpi tutkimusjakson Waldenien ihanteisiin tukeutuvina.

Valkeakosken tehdasyhteisöstä tuli Rudolf ja Juuso Waldenin aikana vahvasti tehdaspatalistinen, mikä muistuttaa Börje Harneskin esittämää kolmiportaista mallia. Ensimmäiseksi yhteisöä kuvaa eriarvoisuuden vaatimus, joka pitää sisällään ajatuksen, että johtaja oli aina johdettaviensa yläpuolella. Toisena periaatteena oli vastavuoroisuus. Sen mukaan tehdaspatalistisen suhteen tulee olla molemminpuolista. Johtajan saama valta tarkoitti vastuuta työntekijöistä. Kolmantena vaatimuksena oli kokonaisuus. Sen mukaan tehdaspatalistisessa yhteisössä työnantajan tulee huolehtia osittain tai kokonaan työntekijöiden sosiaalisesta elämästä.<sup>1514</sup> Näiden periaatteiden mukaan toimittiin Yhtyneillä Paperitehtailla. Yhtiön johdossa otettiin merkittävä vastuu työntekijöiden elämästä niin työ- kuin vapaa-aikana.

Useissa tutkimuksissa väitetään, että tehdaspatalistinen johtamistapa murtui suomalaisessa teollisuudessa 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa<sup>1515</sup>. Heikki Wariksen mukaan tämänkaltainen suhde vaati tehtaan johtajan persoonallista läsnäoloa ja pitkäaikaisten työntekijöiden tuntemista. Waris toteaa, että yhden tehtaan hallitsemilla alueilla säilyi enemmän merkkejä tästä suhteesta kuin kaupunkien tehtailla.<sup>1516</sup> Jaakko Oksanen uskoo johtamistavan hävinneen jo 1900-luvun alussa perustaen ajatuksensa koneellistumiseen ja nopeaan tuotantoon. Tällöin hävisivät persoonalliset suhteet työnantajan ja työntekijän väliltä. Oksanen mukaan työntekijästä tuli työnantajan voitontavoittelun persoonaton väline, jonka edelle menivät koneellinen työ ja pääoman tavoittelu.<sup>1517</sup> Jussi Koivuniemen mukaan Nokian tehdasyhteisön tehdaspatalistisen suhteen hajottajana toimi yhteisön väestönkasvu. Sen seurauksena uusia tulokkaita ei enää pystytty ohjaamaan tehdasyhteisön perinteiden pariin.<sup>1518</sup> Niin ikään kansainvälisessä kirjallisuudessa tehdaspatalistisen järjestelmän tuhoutuminen

<sup>1514</sup> Harnesk 1986, s. 330–331.

<sup>1515</sup> Esim. Voionmaa 1932, s. 668; Oksanen 1957, s. 33–34; Waris 1973, s. 130–131.

<sup>1516</sup> Waris 1973, s. 130–131.

<sup>1517</sup> Oksanen 1957, s. 33–34.

<sup>1518</sup> Koivuniemi 2000, s. 147.

ajoitetaan 1800- ja 1900-lukujen vaihteeseen<sup>1519</sup>. Ruotsalaista Nybyn tehdasta tutkinut Christer Ericsson lisää suhteen romahtamiseen ruotsalaisen yhteiskunnan muutoksen. Siirtyminen tehtaan hallinnasta kansankotiin tarkoitti tehtaan huoltotoiminnan siirtymistä valtion vastuulle.<sup>1520</sup>

Edellä esitettyä käsitystä vastaan nousee Tarmo Koskisen tutkimus Tervakosken paperitehtaalta, jossa tehdaspatalnistinen johtamistapa säilyi aina 1970- ja 1980-luvun vaiheeseen asti<sup>1521</sup>. Niin ikään Jorma Kalela pitää paperiteollisuudessa aina 1970-luvulle asti jatkunutta huoltotoimintaa osoituksena tehdaspatalnismista<sup>1522</sup>. Toivo Nordberg puolestaan näkee suhteen päättyneen Yhtyneiden Paperitehtaiden osalta 1930-luvun lopulle<sup>1523</sup>. Tämä tutkimus on osoittanut, että järjestelmä pysyy niin kauan tehdaspatalnistisena, kun sen taustalta havaitaan ne suuret linjat ja rakenteet, jotka ovat määrittäneet johtamistapaa vuosikymmeniä. Rudolf ja Juuso Waldenin aikakauden lähteet antavat riittävät todisteet sille, että Yhtyneiden Paperitehtaiden henkilöstön johtaminen Valkeakoskella noudatti tehdaspatalnistista arvomaailmaa aina 1970-luvun alkuun asti.

Yhtyneiden Paperitehtaiden henkilöstöä johdettiin tutkimusaikakaudella yhtiön johdon ihanteiden mukaan. Yhtiön johdossa noudatettiin samanaikaisesti virallisia ja epävirallisia sääntöjä. Valtion asettamat lait antoivat kehykset, joiden puitteissa tuli toimia. Usein tehtailla jouduttiin luomaan epävirallisia sääntöjä, jotka olivat ristiriidassa vallitsevan lainsäädännön kanssa. Tällöin alemman tason johtajat joutuivat tulkitsemaan Waldenien asettamia ihanteita käytännön tasolla. He tiesivät niiden olevan ristiriidassa lakien kanssa kuten ”työmaaterrorista” tai rouvakysymyksestä kertovat esimerkit osoittavat.

Yhtiön johto ylläpiti ja vahvisti työntekijöiden keskinäistä yhteenkuuluvuutta. Yhtiö tarjosi alaisilleen laajan sosiaalihuollon, josta arvokkaimpina esimerkkeinä ovat asunnot, koulutus, terveydenhoito ja vapaa-ajan harrastukset. Tätä laajaa sosiaalista toimintaa vastaan vaadittiin kuuliaisuutta yhtiölle. Yhtiö yritti toimillaan pitää ammattitaitoiset työntekijät tyytyväisinä niin työssä kuin vapaa-aikana. Yhtiön johto tavoitteli työntekijöiden maailmankuvan muutosta porvarilliseen suuntaan ja sodan jälkeen enintään maltilliseen vasemmistoon. Pyrkimyksiä tavoiteltiin voimakkaasti, ja niiden taustalla vaikuttivat isän ja pojan luomat ihanteet. Yhtiötä johtivat Rudolf ja Juuso Walden sekä heidän nimeänsä johtajat. Yhtiöllä oli läpi tutkimusajanjakson personoitavissa oleva ylin johto, joka määritteli sen suhteen, johon työntekijät tuli asettaa.

Tehdaspatalnistinen johtamiskulttuuri on nykyisin voimissaan sellaisissa Aasian ja Latalaisen Amerikan maissa, joissa valtio ei kykene vastaamaan sosiaaliturvasta, vaan vastuu on edelleen työnantajilla. Esimerkiksi Turkissa ja Meksikossa irtisanottu työntekijä saa korvausta työnantajaltaan, koska valtiolista työttömyyskorvausta ei ole tai sillä ei tule toimeen.<sup>1524</sup> Tehdasyhteisöissä

<sup>1519</sup> Roberts 1979, s. 178–179; Ericsson 1997, s. 15 ja 61–67.

<sup>1520</sup> Ericsson 1997, s. 229–231.

<sup>1521</sup> Koskinen 1989, s. 102–103.

<sup>1522</sup> Kalela 1986, s. 52–53 ja 102–103.

<sup>1523</sup> Nordberg 1979, s. 92–93.

<sup>1524</sup> Lisää Pellegrini & Scandura 2008, s. 570–572; Rodriguez & Rios 2009, s. 322–333.

yhtiöillä on tehdaspatalnistinen vastuu työntekijöistään. Esimerkiksi intialainen Tata Iron and Steel Company hallitsi vielä 1990-luvulla maaomaisuutta, suurinta osaa asunnoista, vastasi energiasta, kunnallistekniikasta, lentokentästä, puistoista, urheiluhalleista, säännösteli markettien hintoja, hoiti sosiaalista toimintaa, rahoitti urheilua sekä kulttuuria, ylläpiti kouluja ja terveystalvuuja.<sup>1525</sup>

Paikallisesti rajatun yhteisön tutkiminen on tässä työssä ollut metodologinen valinta. Paikkaan sidotulla ja tarkasti määriteltävissä olevalla yhteisöllä on ollut mahdollista tarkastella yhtiön harjoittamaa henkilöstön johtamisen vaihtelua ja muutosta. Työllä tehdään selvä pesäero vanhakantaiselle tasoajattelulle, jonka mukaan paikallinen ja kansallinen eivät voi kohdata samassa tutkimuksessa. Tämän työn kautta voidaan havaita, kuinka paikallinen, valtakunnallinen ja kansainvälinen ajattelu nivoutuvat yhteen yhtiön tavassa luoda yhteisöllisyyttä, ryhmien välistä vuorovaikutusta, työsääntöjä, sukupuolten välisiä rooleja ja tehdaspatalnistista vuorovaikutusta. Samalla kyetään havaitsemaan yhtiön ja työntekijöiden väliset konfliktit laajemmassa mittakaavassa.

Huolto- ja sosiaalityö olivat osa tehdasyhteisön tehdaspatalnistisia sosiaalisia suhteita, jotka perustuivat yhtiön ja työntekijöiden väliseen riippuvuus-suhteeseen sekä toisaalla sosiaaliseen vaihdantaan. Rudolf ja Juuso Walden huolehtivat laaja-alaisesti työntekijöistään, mutta vaativat tätä huolenpitoa vastaan uskollisuutta yhtiötä kohtaan. Tutkimusjakson aikana yhtiö otti yhä enemmän ja enemmän sosiaali- ja huoltotyötä vastuulleen. Osa tehtävistä tuli vapaaehtoisesti, mutta merkittävä osa määrättiin yhtiön tehtäväksi valtion toimesta. Sosiaalityöhön panostaminen maksoi itsensä takaisin. Yhtiö saavutti pysyvät ja luotettavat työntekijät sekä häiriöttömän tehdastyön. Eduilla estettiin merkittävästi lakkojen ulottuminen yhtiön puolelle.

Tutkimusajanjaksoa leimaa työntekijöiden palkkauksen yhteydessä suoritettu valinta. Isän aikana tämä tarkoitti epäluotettavien kommunistien erottamista ja naisten ohjaamista koteihin lapsia hoitamaan. Pojan myötä kommunisteja ei enää voinut kohdella samaan tapaan kuin aiemmin. Toimenpiteiden piti olla huomaamattomampia, hienovaraisia ja lainmukaisia. Juuso Walden yritti useaan otteeseen päästä eroon naimisissa olevista naisista. Heidän paikkansa oli edelleen kotona uutta työntekijäsukupolvea luomassa. Toiminnalla pyrittiin virallisesti parantamaan nuorison työllistymistä, vaikka taustalla vaikuttivat isän opit.

Johtajina isä ja poika eroavat merkittävästi. Rudolf Walden esiintyi sotilaallisena johtajana, joka ei ollut läheisesti tekemisissä alaiensa kanssa. Hän keskusteli vain ylimmän johtoportaan kanssa ja teki vain muodollisia vierailuja tehdasyhteisöihin sekä piti tarkoituksenmukaista etäisyyttä työntekijöihin. Rudolf Waldenia pelättiin työntekijöiden keskuudessa, kuten tarinat piilon menevistä työntekijöistä tehdastarkastusten yhteydessä osoittavat. Juuso Walden esiintyi kansanomaisesti, ja häntä haluttiin lähestyä. Juuso Walden kiinnostui alaisistaan ja ojensi enemmän esimiehiä kuin työntekijöitä. Hän loi omintakeisen tavan esiintyä sekä herrasmiehenä että tavanomaisena kansanmiehenä yhtä aikaa. Arvojen suhteen Juuso Walden oli isänsä poika. He elivät samojen pää-

<sup>1525</sup> Kling 1998, s. 69–70.



määrien tavoittamiseksi. Tehdasysteijöjen näyttävyyks, paperin määrällinen tuotanto, modernit ja kasvukykyiset tehtaot olivat kaikki kaikessa. Samalla he halusivat lisätä sosiaalisia etuja ja kasvattaa työntekijöitä, kunhan nämä päämäärät eivät menneet tehtaiden rakentamisen edelle.

Tämä tutkimus on osoittanut, että Valkeakosken tehdasyhteisö oli eräänlainen poikkeama suomalaisessa teollisuudessa Waldenien muodostaman järjestelmällisen tehdaspaternalistisen otteen vuoksi. Tämä eroavaisuus tulee ilmi, kun kokonaisuutta verrataan yhden tehtaon hallitsemiin tehdasyhteisöihin. Tehdaspaternalismia toteutettiin äärimmäisten muotojen kautta, kuten tämän työn yksityiskohtaiset esimerkit osoittavat. Samalla järjestelmää ylläpidettiin ajallisesti pidempään kuin muualla Suomessa. Vielä merkittävimmiksi eroavaisuudet kohoavat, kun Valkeakoskea vertaillaan suurten kaupunkien tehtaisiin. Valkeakosken kauppala ja myöhemmin kaupunki eli riippuvuussuhteessa yhtiöön, sillä yhtiö kantoi suuren vastuun kunnan infrastruktuurin rakentamisesta ja ylläpidosta. Yhtiö työllisti suuren osan kauppalan asukkaista, joten se takasi merkittävät verotulot paikkakunnalle. Tilanne parani erityisesti vuoden 1952 jälkeen, jolloin pääkonttori hyväpalkkaisine virkailijoineen asettui Valkeakoskelle. Yhtiö hallitsi vahvasti yhteisön sosiaalista elämää. Se piti yllä merkittävää osaa vapaa-ajan toiminnasta, ja mitä se ei itse järjestänyt, se tuki rahallisesti. Yhtiön vaikutus näkyy vielä nykypäivän Valkeakoskella, missä suuri osa Waldenien rakennuttamista rakennuksista on edelleen käytössä ja UPM-Kymmenen tehdastoiminta on vielä työtä kirjoittaessa toiminnassa 500 hengen voimin. Yhtiöllä ei enää ole Waldenien aikakauden periaatteiden pohjalle rakennettua vastuuta työntekijöistä tai ympäröivästä yhteiskunnasta. Edes jalkapallojoukkue Haka ei enää elä yhtiön taloudellisen tuen avulla.

Yhtyneet Paperitehtaot ja Waldenit luovat rajattomat mahdollisuudet jatkotutkimukselle. Laajasti säilyneet arkistot takaavat työtä vielä vuosiksi. Eräs mahdollinen tutkimussuunta on Waldenien vaikutus poliittiseen elämään. Sekä isä että poika loivat henkilökohtaisia suhteita Suomen poliittiseen eliittiin. Tutkijan tulisi selvittää, kuinka paljon yhtiö käytti taloudellisia ja henkisiä resursseja mieleistensä päätösten syntymiseen. Oman lisäpontensa tutkimukselle tuo siirtyminen Niilo Hakkaraisen aikakauteen. Tällöin yhtiössä otettiin käyttöön uudenaikaiset opit, tietokoneet ja aikakauden vallitsevat arvot, jotka mursivat pitkät perinteet kuten tehdaspaternalistisen arvomaailman. Vai murensivatko kokonaan? Niiden vertaaminen Waldenien aikakauteen tulee olemaan tutkimuksen kannalta otollista. Tutkimusta voidaan laajentaa koko yhtiön tasolle, jolloin sen tulokset palvelisivat vieläkin paremmin taloushistorian valtakunnallista tutkimuskenttää.

## SUMMARY

Personnel management in the factory community at Valkeakoski in the era of Rudolf and Juuso Walden 1924–1969.

This doctoral dissertation in the field of Finnish history addresses personnel management as practiced in the factory community at Valkeakoski in the era of Rudolf and Juuso Walden. The research period begins in 1924, when Rudolf Walden assumed the task of chairing the board of Aktiebolag Walkiakoski. In the 1930s the company was merged with United Paper Mills and ownership of the factory was transferred to the Waldens and the family of Carl Gustav Björnberg. In 1940 Rudolf Walden stepped down in order to concentrate of the task of Minister of Defence.

Rudolf Walden ensured that the power was retained in his family by appointing his son, Juuso Walden, managing director of the company. At the same time Carl Gustav Björnberg, a representative of the other owner family, was appointed chairman of the board. Differences of opinion between the owning families led to the company being split in 1952, with the Björnbergs' Myllykoski Osakeyhtiö breaking away from United Paper Mills. At the same time Juuso Walden moved the company head office to Valkeakoski and took up permanent residence there. The research period ends in 1969 with the resignation of Juuso Walden as managing director.

The study addresses the personnel management practiced by United Paper Mills through their factories in Valkeakoski. The largest unit Aktiebolag Walkiakoski comprised a mechanical pulp mill, a sawmill, a sulphite cellulose and a sulphate cellulose mill. The official name of the factory was changed during the research period from Aktiebolag Walkiakoski to Walkiakoski Concern, United Paper Mills Valkeakoski and finally to Tervasaari. Subsidiaries of the factory operating at the same location included Paperituote Osakeyhtiö, producing paper, board and carton products established 1930, Jylhävaara Osakeyhtiö specializing in metal and the machine industry likewise the glass and glue factory Valke Osakeyhtiö established in 1940 and the Valkeakoski Kirjapaino Osakeyhtiö for printing established in 1948. The study is also concerned with Lotila, the vocational training school owned by the company and located at Valkeakoski.

A locally delimited community enables the scrutiny of variations and changes in the personnel management practised by the company. The study sheds light on how local, national and international thinking dovetailed into each other in the company's way of creating communality, interaction between groups, rules of work, gender division of roles and the interaction of industrial paternalism. Likewise conflicts between the company and its workers can be contemplated in their national context.

Rudolf and Juuso Walden managed their factory community in Valkeakoski with an industrial paternalism, which, even in their own time, was becom-

ing obsolete. The Waldens wanted to create a living model community around the factories since as a consequence of the Civil War of 1918 the sense of community in Finnish society had been shattered, thus workers' suspicion of the employer was great and *vice versa*. The management of United Paper Mills was likewise keen to paternalistically direct and educate the workers according to bourgeois values. Rudolf Walden stuck to patriarchal tradition and cultivated it into a unique paternalistic approach to which Juuso Walden adhered to the end. In spite of changes in society occasioned by the legislation which curtailed and reduced the power of the company over its workers, in practice the antiquated and partly illegal means persisted long in use.

The Waldens ruled the Valkeakoski factory community with a firm hand. In the industrial paternalistic system each individual knew his place in the hierarchy thus there was no need to commit this to paper. The company's internal telephone directory sufficed to illustrate the prevailing hierarchy. The entrepreneurial organization of United Paper Mills was very simple with few levels, thus most matters were decided by the Waldens. Likewise power in the factory community was concentrated on the plant manager and on the factory managers. Yet managing the personnel in a company the size of United Paper Mills was no simple matter, so it was particularly important for the efficiency and continuity of operations that management's recruitment and management practices be appropriate to the respective situations. Due to its market position and competitive remuneration United Paper Mills was successful in securing competent managers.

The most difficult position was that of the foremen, who conveyed the orders and values of top management to the shop floor. They were frequently in the middle of conflicts and the butt of workers' discontent.

The factory community in Valkeakoski represented the traditional Finnish employer policy of the wood processing industry. Paternalistic measures in factories reached their zenith in the years after Finnish Independence in 1917. Companies began to develop social activities, safety at work, housing conditions, training and liberal education for workers and pleasantness at the workplace. The workers' conditions were rendered stable in the name of social stability. In the 1920s and 1930s the labour movement was of little significance. Conversely the employer had ample opportunities to wield power. In the forest industry the aim was to make workers into patriotic and reliable workmen who espoused bourgeois values. The company endeavoured to approach the workers and their foremen through joint events such as suppers and sports activities among others.

In industrial paternalism the relation should be interactive although there was no doubt in the definition of the position of the managers and their subordinates. The power of the leader was synonymous with responsibility for the workers. Management deemed it their task to even take responsibility for the workers' social lives and well-being. Such caring was not confined to workers, but also extended to their families. The company endeavoured to recruit coming generations to serve in the company. United Paper Mills also bore the re-

sponsibility for the pleasantness of the town of Valkeakoski and for the development of infrastructure ranging from numerous playgrounds to the railway. The factory took over several societal responsibilities such as health care and housing construction.

United Paper Mills showed workers where they belonged and what they were to do in the factory. Each one was informed of his rights and obligations in the form of work regulations. Regulations concerning work and order were brief and unambiguous. They laid down the working hours, matters to do with recruitment, pay and norms for behaviour required in order to cope in the factory. The enforcement of regulations varied across the research period. For example, in the interwar period being caught with alcohol frequently meant dismissal. After the Second World War alcoholics were offered unpaid time off for the duration of a drinking bout in place of dismissal.

During the research period the company aimed at a permanent workforce which would settle down at the factory location. To ensure this the company offered skilled workers so-called ten percent contracts. Those entering into such agreements received more than a month's pay and a longer period of giving notice in return for their commitment. By signing such an agreement they renounced against payment their right to participate in strikes and prominent trade union activity.

As of the 1920s management began to pay attention to industrial accidents and their prevention. Accidents were often disastrous due to the mechanization and the large number of workers. An accident was deleterious to the production process as it was difficult to replace a skilled worker. The company adopted an ideology of Safety First according to which the prevention of accidents was mainly a matter of order and education. Warning signs began to be hung in the Valkeakoski factories, leaflets were inserted into pay packets and various information sessions were arranged for the personnel.

Rationalization was also introduced in the time of the Waldens, likewise time and motion. In wartime especially and immediately thereafter the loss of raw materials and the appropriate allocation of workforce as monitored. Workers were included through a system of initiatives to reconnoiter efficiency. Financial incentives were an attempt to get workers to expose weak points in the work process. After the war the workers were permitted to exert influence over the company's operations through production committees, but their significance remained slight due to the non-commitment of management. At the end of the 1950s workers were offered shares in the company and thereby an opportunity to enjoy the good results the company achieved.

Clashes between the value worlds of management and workers were a frequent everyday occurrence. Not all workers accepted the Waldens' paternalistic approach and deliberately went against it. Recalcitrant behaviour was ignored up to a certain point, when the company invoked the power of management and dismissed the worker. Conflicts in the period studies were characterized by temporality. In the interwar period conflicts were mostly due to actions on the part of the employer, such as dubious dismissals and exerting pressure

or on-the-job terror and blacklists made by the employer, namely lists of people who could no longer be considered for service in the company. After the last hostilities with the Soviet Union the chances of the workers to voice their opinions improved and conflicts were no longer unilateral measures. The first real strikes took place and the trade union gained its place in the factory. After the war the company concentrated on resisting communism, which meant supporting the moderate Left and making some concessions.

The personnel in the factory community at Valkeakoski were managed according to the ideals of company management. Company management took care of relations among workers. The company provided its subordinates with housing, education, health care and various leisure activities. In return for this extensive social activity obedience to matters pertaining to work was required. The company aimed at changing the world view of the workers in a bourgeois direction.

Care and social work were part of the factory paternalistic social relations of the factory community and were based on a relationship of dependence between company and workers and on the other hand on a social contract. Rudolf and Juuso Walden took extensive care of their workers, but in return they demanded loyalty to the company. During the research period assumed more and more responsibility for social and caring work. This was possible because the company could add the costs of social work to the prices of its products. The benefits offered to workers were effective in preventing the spread of strikes to the Valkeakoski factories.

In the Walden era special attention was paid to the selection of workers. In Rudolf Walden's day this meant the dismissal of mistrusted communists and the directing of workers to the bourgeois sports club Haka, the right-wing White Guard and the women's Lotta Svärd organization. Married women were directed home to care for their children. In Juuso Walden's time it was no longer possible to treat communists as before; the measures needed to be more subtle and to comply with the legislation. Juuso Walden, too, endeavoured to get rid of married women, invoking among other arguments that of youth unemployment.

As leaders father and son differed considerably. Rudolf Walden presented himself as a military leader who did not seek close contact with his subordinates. He discussed only with top management and his visits to the factories were mere formalities. He deliberately kept his distance from the workers. Juuso Walden on the other hand was interested in his subordinates and corrected foremen rather than workers. As a leader Rudolf can be considered stiff, and his workers were in awe of him. Juuso Walden appeared more approachable and close to the people. He created his own manner of appearing simultaneously a gentleman and a man of the people. Father and son cherished the same values. The high profile of the factory communities, the quantity of paper produced, modern factories capable of growth were all in all to them. Both were keen to enhance the social benefits and cultivate the workers as people, always assuming that these objectives were compatible with building factories.

This study demonstrates that the factory community at Valkeakoski was mainly similar to most other forest industry communities in rural areas. The most salient differences are to be found in relation to factories located in urban areas where the paternalistic approach could not function in the same way as in rural areas. The township, and subsequently the town, of Valkeakoski was dependent on the company as it bore much of the responsibility for the building of infrastructure and maintenance. It was the company which provided employment for most of the inhabitants, thereby ensuring significant tax revenue. The situation improved considerably after 1952 with the transfer to Valkeakoski of the head office and its well paid officials. The company was a driving force in the social life of the community. It maintained significant leisure activities, and what it did not itself organize, it supported financially.

The influence of the company is apparent in Valkeakoski to this day, as most of the buildings erected by the Waldens are still in use. Moreover, given the size of the place the structure of education and association is exceptionally wide-ranging. The personality of Juuso Walden has left an indelible mark on the residents and almost every middle-aged inhabitant has a tale to tell about the days of the Big Boss.

## LYHENTEET

Ab	Aktiebolag (suom. osakeyhtiö)
ABW	Aktiebolag Walkiakosken arkisto, Valkeakoski
Finpap	Suomen Paperitehtaitten yhdistys
HRM	Human Resource Management
IKL	Isänmaallinen kansanliike
KOP	Kansallis-Osake-Pankki
KYPW	Kuulumisia Yhtyneiltä Paperitehtailta ja Walkiakoskelta
LY	Lykkäys-määräys
MLL	Mannerheimin Lastensuojeluliitto
MVA	Myllysaaren museon ja Valkeakosken kotiseutumuseon arkisto, Valkeakoski
Oy	Osakeyhtiö
RKP	Suomen ruotsalainen kansanpuolue (ruots. Svenska Folkpartiet)
RUK	Reserviupseerikoulu
Ry	Rekisteröity yhdistys
SA	Sota-arkisto, Helsinki
SAJ	Suomen Ammattijärjestö
SAK	Suomen Ammattiyhdistysten Keskusliitto (myöhemmin Suomen Ammattijärjestöjen Keskusjärjestö)
SKDL	Suomen Kansan Demokraattinen Liitto
SKP	Suomen Kommunistinen Puolue
STK	Suomen Työnantajain Keskusliitto
SVUL	Suomen Voimistelu- ja Urheiluliitto
SW	Sairauskassa Walkian arkisto
TikA	Tilastokeskuksen arkisto, Helsinki
TL	Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön tiedotuslehti
TUL	Työväen Urheiluliitto
TWI	Training Within Industry-koulutusohjelma
TÄ	Työn Äärestä-henkilöstölehti
UPM	United Paper Mills (suom. Yhtyneet paperitehtaat), Tässä työssä UPM-Kymmene keskusarkisto, Valkeakoski
VS	Valkeakosken Sanomat
VSS	Valkeakosken ja Sääksmäen Sanomat
VTY	Valkeakosken työväenyhdistyksen arkisto, Valkeakoski
YP	Yhtyneet Paperitehtaat
YPV	Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö, Valken arkisto, Valkeakoski

## LÄHTEET

### 1. Arkistolähteet

Myllysaaren museon ja Valkeakosken kotiseutumuseon arkisto, Valkeakoski (MVA).

Kirjeenvaihtoa (KV).

Muistitietoa (M).

Sairauskassa Walkian arkisto, Valkeakoski (SW).

A/B Walkiakosken Työväestön Sairaus- ja Hautausapukassan pöytäkirjat.

A/B Walkiakosken Työväestön Sairaus- ja Hautausapukassan vuosikertomukset.

Osakeyhtiö Walkiakosken ja Paperituote Osakeyhtiön työväestön sairaus ja hautausapukassa: hallituksen pöytäkirjat, sopimuskirjoja ja sääntökomitean kokoukset.

Sota-arkisto, Helsinki (SA).

(SK1410) Valkeakosken suojeluskunnan vuosikertomukset 1923–1944.

Tilastokeskuksen arkisto Helsinki (TikA).

Teollisuustilaston Yhteenvetoliuksia ja työtauluja (TYT).

Teollisuustilaston yleisluomakkeet (TY).

UPM-Kymmenen keskusarkisto, Valkeakoski (UPM).

Aktiebolag Walkiakosken arkisto (ABW).

A1c, Vuosikertomukset 1913–1933.

A2a, Yhtiökokoukset ja hallituksen kokoukset 1918–1934.

D2, Työsopimus ja työsuhdeasiat.

D3, Urheilutoiminta 1929–1933.

E, Paikallisyhteisöasiat.

Juuso W. Waldenin yksityisarkisto (JW).

Kirjeenvaihtoa (KV) 1934–1970.

Rudolf Waldenin yksityisarkisto (RW).

Juva, Einar, W. Rudolf Walden, Elämä ja toiminta 1-4, 1953.

Waldenin kirjeenvaihtoa (KV) 1918–1940, 50- ja 60-vuotisjuhlat.

Valokuva-arkisto (VA).

Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö (YP).

A Hallinto.

A1 Yhtyneitten historiaa. Tilastoja, Paperituote Oy 1940-, Jylhävaara Oy 1940-, Valke Oy 1940-, Niilo Elon asiakirja-aineistoa -1949, Yhtyneitten historiaa 1961–1968, Kirjeenvaihto Haaja 1950–1970.

A2 Kirjeenvaihtoa yms. 10 % sopimukset 1950–1960, Valkeakosken Kirjapaino Oy 1950–1960, Paperituote 1950–1960, Kunnallisasiat



1924–1950, Järjestysasiat 1945, SPL:n sosiaalitoimikunta 1946–1950, Pääkonttori 1944–1949.

A3 Kirjeistöä yms. Rintamamiestontit, Sotavankileiri n:o 11 Valkeakoskella, Sotien ajan palkkaus yms. asiat, Sekalaisia sotatila-aikaa koskevia asiapapereita, Työsuhdeasioita 1918–1955, Vuosilomasioita 1930–1950, Mielipidetutkimukset 1949–1952, Palkkaus ja palkkiot 1925–1968, Ase- ja työvelvolliset sekä heidän omaisensa 1940–1945, Vesien suojeleminen 1960–1970, Vesien saastuminen 1963–1968, Erkki Selkeen aineistoa (ESA).

A6 Pöytäkirjat. Yhtiökokous 1920–1970, Hallintoneuvosto 1952–1970, Hallitus 1920–1951, Johtokunta 1920–1970, Johtajisto 1971–1972.

Turvallisuustoimikunnat (TUT). Tervasaari 1945–1959, Valkeakosken tehtaiden yhteiset 1934–1956, Tytärtehtaat 1940–1972, Turvallisuusohjeet ja tapaturmatilastot 1952–1968.

Tytärtehtaat (TYT) Valke Oy:n hallitus 1940–1969, Valke Oy:n yhtiökokous 1940–1969, Paperituote Oy:n hallitus 1930–1970, Paperituote Oy:n yhtiökokous 1942–1970, Jylhävaara Oy:n hallitus 1940–1970, Jylhävaara Oy:n yhtiökokous 1940–1970, Valkeakosken kirjapaino Oy:n hallitus 1949–1970, Valkeakosken kirjapaino Oy:n yhtiökokous 1948–1970.

Isännöitsijät (IS) 1933–1969.

Konttoripäälliköt (KP) 1935–1968.

Sosiaalihenkilöstö (SH) 1937–1971.

Urheilulautakunta (ULK) 1935–1970.

Teknisen henkilöstön kokoukset 1940–1955.

Sekalaiset (SE) Yleislakon lakkotoimikunta 1956, Koskimajan johtokunta 1952–1967, Osakeantitoimikunta 1959–1964, Sekalaiset pöytäkirjat 1949–1964, Sekalaiset muistiot 1934–1970.

A16 Tutkimukset mm. OY Rastor Rationalisointitutkimus Valkeakoskella 1951.

## B Liiketalous.

B10 Oikeusasioita. Oikeusasiat N:ot 1-227, Kuulustelupöytäkirjat 1945–1967, Poliisitutkintopöytäkirjoja, Pöytäkirjat ja muistiot 1962–1967.

## C Henkilökunta.

C1 Palkat Kirjeenvaihtoa yms. isot tilastot 1956-, palkkaluettelot, kokonaispalkkasopimukset 1963-, palkat 1929–1969, palkkailmoitukset, -tilastot ja -yhdistelmät. Palkkojen kehitys yms. tilastot ja vertailut, työntekijäin vuosiansiot 1951–1962, palkkakortit, pääkonttori 1952–1970.

C2, Henkilöstö. Paperitehtaat OY:n hallituksen kirjeenvaihtoa, Henkilökunnan lukumäärät 1937–1970, Henkilökunta-asiat 1952–1961, johtokunta, Henkilökunta-asiat (HKA) 1940–1969, sisältää Yhtyneet

C3, Työsuhdeasiat.

Kirjeenvaihtoa (KV). Aloitetoiminta-asiat 1946-1955, Aloitetoimikunnan kokoukset 1956-1959, Ylityö-, työjärjestys-, naisten-, lasten- ja nuorison työluvat, Luottamusmiesasiat, järjestöasiat ja sekalaiset henkilöstöasiat, Lakko- ja työselkkausasiat, Tuotantojärjestelyt, tuotantokomiteat, työllisyysasiat, työjärjestelyt, tuhlauksen vastustaminen ja lauantai päivystykset, Rouvakysymys 1950-1960, Työehtosopimusasioita.

Toimeenotot (TO).

C5, Tuotantokomiteat. Tervasaaren tehtaiden tuotantokomitean kokoukset 1952-1971. Paperituotteen tehtaiden tuotantokomitean kokoukset 1946-1968, Jylhävaaran tuotantokomitean kokoukset 1946-1969, Valken tuotantokomitean kokoukset 1946-1969, Pääkonttorin tuotantokomitea-asiakirjat 1946-1969, Neuvottelupäivien seminaariaineistoja 1943-1955.

C6, Sosiaaliasiat.

Toimintakertomukset (TK). Sosiaalikertomukset Valkeakoski 1929-1973. Paperituote 1945-1972.

Kirjeenvaihtoa (KV). Sosiaaliosaston kirjeenvaihto 1947-1949, Sosiaaliosaston omat kiertokirjeet 1945-1958, Sosiaaliosasto lähteneet kirjeet 1944-1963, Sosiaaliosasto saapuneet kirjeet 1944-1975, Sosiaaliosasto saapuneet kirjeet, yhdistykset 1944-1968, Sosiaaliset laitokset 1937-1971, Sosiaaliosasto työnjako ja tehtävät 1950-1970, Sosiaalokokousten pöytäkirjat 1958-1971, Tervasaari, sosiaalinen toiminta, muu sosiaalinen toiminta ja "pyhäkouluasiat" 1950-luvulta.

C7, Henkilökunnan ja eläkeläisten muistamiset. Sosiaaliasiat, 1957-1970, Lahjat ja huomionosoitukset.

C8, Tapaturma- ja vakuutus-asiat.

Työturvallisuus-, tapaturma- ja sairausasian kirjeenvaihto 1929-1968 (TTSK).

Tapaturma ym., sosiaaliasiat ja ekonomi Micklin 1953-1962.

C9, Koulutus

Kirjeenvaihtoa yms. (KV) 1948-1964.

C10, Urheilu ja liikunta. Yhtiön urheilulautakunta, Sosiaaliasiat, Urheilu.

C11, Vapaa-ajan toiminta / loman- ja vapaa-ajan vietto. Tehdaspalokunta, Näyttämö ja soittokunta 1937-1957, Paperituote naiskerho, Kerhoiltojen päiväkirjat 1945-1970, Kirjeenvaihto, Lehtileikkeet, Jylhävaaran naistenkerho, Valkeakosken Työnjohtajakerhon Naisjaosto 1951-1970.

Sosiaaliosasto, Tervasaari (SOT). Vapaa-ajan toiminta, Lapsiin ja nuoriin kohdistuva toiminta, Leikkikenttien toimintakertomukset, Leikkikenttä ja leirit toiminta.

C12, Asuntoasiat. Pihanhoitokilpailut 1935–1944, Lipputangot 1939–1970, Omakoti- ym. asuntoasiat 1924-, Huoneenvuokralautakunnan kokoukset 1946–1954, Asuntotilastot 1933–1970.

C14 Juhlat ja tilaisuudet. Tervasaari sosiaaliosasto, henkilökuntajuhlat 1944–1970.

C16 Muut.

Sosiaaliasiat (SA). Reserviläiset, Tehdaspoliisit, Virkailijakerhon asiakirjoja, Kirjeenvaihtoa ym.

D Viestintä.

D1, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön vuosikertomusaineisto (VK) 1932–1974.

D3, Lehtileikkeet.

D4, Tiedotuslehdet ja lehdistötiedotteet  
Tiedotustoiminta (TT) 1952–1970.

E Muuta.

E4, Sota-aika. Korvausanomukset 1939–1945, Ase- ja kotirintaman yhteisjulkaisuja 1939–1945, Kaatuneiden omaisten vuosikertomuksia ja kirjeenvaihtoa 1939–1945, Sota-aika 1939–1945, Johtaja Hendusen aineistoa 1939–1945.

E7, Sekalaiset asiat. Suhdetoiminta, Avustukset ja lahjoitukset -69, Vaaliasiat 1948–1967.

K Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö uudempi aineisto.

Valkeakosken työväenyhdistys ry:n arkisto, Valkeakoski (VTY).

Kalle ja Olli Vuorisen jäämistön materiaali (KOJ).

Yleinen arkisto Valkeakosken työväenyhdistyksen ja Sosialidemokraattisen kunnallisjärjestön kokoelmissa säilytettävistä asiapapereista (VTY2).

## 2. Sanoma- ja aikakauslehdet

Suomen Kuvalehti 1978:27. Veikon matka Juuso valtakuntaan.

Suomen Kuvalehti 2006:44. Metsämiljoonilla kommunismia vastaan.

Kuulumisia Yhtyneiltä Paperitehtailta ja Walkiakoskelta (KYPW) 1931.

Suomen Sosialidemokraatti 1924–1970.

Työn Äärestä (TÄ), N:o 1 1931 – N:o 2 1972.

Valkeakosken ja Sääksmäen Sanomat (VSS), vuosikerrat 1929–1945.

Valkeakosken Sanomat (VS), vuosikerrat 1945–1972.

Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön tiedotuslehti (TL) 1959–1970.

## 3. Virallisjulkaisut

Suomen Suuriruhtinaanmaan asetuskokoelma (SSA) Asetus ammattivaaralta suojelemisesta 10/1914.

Suomen Asetuskokoelma (AsK) Kahdeksan tunnin työpäivälaki 103/1917.

Suomen Asetuskokoelma (AsK) Asetus työväen tapaturmavakuutuksesta 120/1917.

- Suomen Asetuskokoelma (AsK) Laki kahdeksan tunnin työajasta 94/1918.  
 Suomen Asetuskokoelma (AsK) Työsopimuslaki 141/1922.  
 Suomen Asetuskokoelma (AsK) Työsäntölaki 142/1922.  
 Suomen Asetuskokoelma (AsK) Työehtosopimuslaki 88/1924.  
 Suomen Asetuskokoelma (AsK) Työväen tapaturmavakuutuslaki 271/1925.  
 Suomen Asetuskokoelma (AsK) Valtioneuvoston päätös, joka koskee työaikaa keskeyttämättömässä työssä 347/1926.  
 Suomen Asetuskokoelma (AsK) Työturvallisuuslaki 104/1930.  
 Suomen Asetuskokoelma (AsK) Valtioneuvoston päätös, joka koskee työaikaa keskeyttämättömässä työssä 387/1930.  
 Suomen Asetuskokoelma (AsK) Laki työrauhan suojelemisesta 62/1931.  
 Suomen Asetuskokoelma (AsK) Valtioneuvoston päätös, joka koskee työaikaa keskeyttämättömässä työssä 444/1934.  
 Suomen Asetuskokoelma (AsK) Työntekijän tapaturmavakuutuslaki 152/1935.  
 Suomen Asetuskokoelma (AsK) Laki eräiden ammattitautien sekä työkalun hankauksesta aiheutuneen tulehduksen korvaamisesta. 153/1935.  
 Suomen Asetuskokoelma (AsK) Kansaneläkelaki 248/1937.  
 Suomen Asetuskokoelma (AsK) Laki tuotantokomiteoista 470/1946.  
 Työlaki N:o 36, Laki tuotantokomiteoista. Valtioneuvoston kirjapaino, Helsinki 1950.  
 Suomen Asetuskokoelma (AsK) Työturvallisuuslaki 299/1958.  
 Valtiopäivät (VP) 1935, pöytäkirjat IV, istunnot 89–113.

#### 4. Alkuperäislähteinä käytetty kirjallisuus

- Airola 1926. Airola, J. E., Tehdasjärjestelyn suuntaviivoja. Otava, Helsinki.  
 Aktiebolaget Walkiakoski 1929. Aktiebolaget Walkiakoski, Työsäännöt. Tampere.  
 Aktiebolaget Walkiakoski 1930. Aktiebolaget Walkiakoski, Työsäännöt. Hämeenlinna.  
 Aktiebolaget Walkiakoski 1934. Aktiebolaget Walkiakoski, Työsäännöt. Tampere.  
 Alho 1961. Alho, Keijo, Suomen teollisuuden suurmiehiä. WSOY, Porvoo.  
 Annala 1950. Annala, Vilho, Tervakosken paperitehtaan historia. Tervakoski Oy, Helsinki.  
 Drucker 1954. Drucker, Peter, Teollisuuden uusi yhteiskunta. WSOY, Porvoo.  
 Jutikkala 1965. Jutikkala, Eino, Suomen mustin yhdyskunta vuonna 1918. Hämeenmaa XII. Hämeen heimoliiton julkaisuja. Hämeen heimoliitto, Hämeenlinna.  
 Juva 1957. Juva, Einar, Rudolf Walden 1878–1946. Werner Söderström Osakeyhtiö, Porvoo.  
 Keravuori 1948. Keravuori, Keijo, Teollisuuden sosiaalinen toiminta. Mantere, Helsinki.  
 Kilpi 1915. Kilpi, O.K., Suomen ammatissa toimiva väestö ja sen yhteiskunnalliset luokat vuosina 1815–1875. Taloustieteellisiä tutkimuksia XX. Kansantaloudellinen yhdistys, Helsinki.  
 Kilpi 1917. Kilpi, O.K., Suomen siirtolaisuus ja 19. vuosisadan kansantalous. Taloustieteellisiä tutkimuksia XXII. Kansantaloudellinen yhdistys, Helsinki.

- Koli 1955. Koli, Paavo, Ennakkoluuloista teollisessa organisaatiossa, sosiologinen tutkimus teollisen organisaation johtajiston ja työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta ja sen eräistä sosiaalisista edellytyksistä. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia 2. WSOY, Helsinki.
- Kosola 1935. Kosola, Vihtori, Viimeistä piirtoa myöten. Muistelmia elämäni varrelta. Toini Oksanen, Lapua.
- Kurki 1936. Kurki, Aksel, Rafael, Tekniikka ja kulttuuri sekä työntekijäin sielunelämä. WSOY, Porvoo.
- Kuusi 1914. Kuusi, Eino, Talvityöttömyys, sen esiintyminen, syyt ja ehkäisytoimenpiteet Suomen suurimmissa kaupungeissa. Tampere.
- Kuusi 1931a. Kuusi, Eino, Sosiaalipoliittikka I. WSOY, Porvoo.
- Kuusi 1931b. Kuusi, Eino, Sosiaalipoliittikka II. WSOY, Porvoo.
- Mayo 1945. Mayo, Elton, The social proplems of an industrial civilization. Harvard University, Boston.
- Niininen 1948. Niininen, V. A., Sielutieteelliset ja kasvatusopilliset näkökohdat työnjohdossa. Ammattienedistämislaitos, Helsinki.
- Oksanen 1957. Oksanen, Jaakko, 50 vuotta paperityöntekijäin järjestötoimintaa. Suomen Paperiteollisuustyöntekijäin liitto, Helsinki.
- Paavolainen 1967. Paavolainen, Jaakko, Poliittiset väkivaltaisuudet Suomessa 1918 II. Valkoinen terrori. Tammi, Helsinki.
- Peltonen 1938. Peltonen, Urho, Tehtaan toiminnan tehostaminen. Suomen Ratinolisoinnityön Edistämisyhdistyksen julkaisuja n:o 3. WSOY, Porvoo.
- Rakennustaito 1939. Rakennustaito, 86 työnjohto-ohjetta. Suomen rakennusmestariiliitto, Helsinki.
- Sjöberg 1958. Sjöberg, Wilhelm, Työrauhan puolesta. 50-vuotta työnantajain yhdistystoimintaa. Suomen työnantajain keskusliitto, Helsinki.
- Taylor 1914. Taylor, Frederick, Winslow, Tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet. Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Walkiakoski 1942. Yhtyneet Paperitehtaat osakeyhtiö Walkiakoski, Työsäännöt ja työsopimus. Tampere.
- Waris 1961. Waris, Heikki, Suomalaisen yhteiskunnan sosiaalipoliittikka. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen julkaisuja 5/1961.
- Waris 1967. Waris, Heikki, Teollisuus nykypäivän muuttuvassa suomalaisessa yhteiskunnassa. Helsingin Yliopiston Sosiaalipoliittikan laitoksen tutkielmia N:o 34. Eripainos Teollisuusliitto tiedottaa 3/1967.
- Voionmaa 1929. Voionmaa, Väinö, Tampereen kaupungin historia II. Tampereen historia Venäjän vallan ensipuoliskon aikana. Tampereen kaupunki, Tampere.
- Voionmaa 1932. Voionmaa, Väinö, Tampereen kaupungin historia III. Tampereen historia itämaisestä sodasta suurlakon aikoihin. Tampereen kaupunki, Tampere.
- Voionmaa 1935. Voionmaa, Väinö, Tampereen kaupungin historia IV. Tampereen uusin historia. Tampereen kaupunki, Tampere.

## 5. Kirjallisuus

- Ahvenainen 1972a. Kankaan paperitehtaan historia. Sisä-Suomen kirjapaino, Jyväskylä.
- Ahvenainen 1972b. Ahvenainen, Jorma, Paperitehtaista suuryhtiöiksi. Kymin Osakeyhtiö vuosina 1918–1939. Kymin Osakeyhtiö, Kuusankoski.
- Ahvenainen 1992. Ahvenainen, Jorma, Enso-Gutzeit OY 1872–1992 II. Vuodet 1924–1992. Enso-Gutzeit, Jyväskylä.
- Ahvenainen 1994. Ahvenainen, Jorma, Yrityshistorian kirjoittaminen. Finn Lectura, Helsinki.
- Ahvenisto 2006. Ahvenisto, Inkeri, Omapäisyys, yhdistystoiminta, tuotantokomitea. Vaikuttamista Verlan tehdasyhdyskunnassa 1800-luvun lopulta 1960-luvulle. Teoksessa Kansalaisvaikuttaminen ajassa. Näkökulmia suomalaiseen kansalaisvaikuttamiseen suurlakosta 2000-luvulle. Väki voimakas 19. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura 2006. Toimittaneet Ahvenisto, Inkeri ja Mäki, Kirsi. Gummerus Kirjapaino, Vaajakoski.
- Ahvenisto 2008. Ahvenisto, Inkeri, Tehdas yhdistää ja erottaa, Verlassa 1880-luvulta 1960-luvulle. Bibliotheca Historica 118. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Alapuro 1995. Alapuro, Risto, Suomen synty paikallisena ilmiönä 1890–1935. WSOY, Porvoo.
- Anttila 2005. Anttila, Anu-Hanna, Loma tehtaan varjossa. Teollisuustyöväestön loma- ja vapaa-ajan moraalisaantely Suomessa 1930–1960-luvuilla. Bibliotheca Historica 93. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Apunen & Wolff 2009. Apunen, Osmo, Wolff, Corinna, Pettureita ja patriootteja. Taistelu Suomen ulko- ja puolustuspolitiikasta 1938–1948. Historiallisia Tutkimuksia 244. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Aronson & Pratkanis 1992. Aronson, Elliot & Pratkanis, Anthony, Age of propaganda, the everyday use and abuse of persuasion. W. H. Freeman, New York.
- Aunesluoma 2007. Aunesluoma, Juhana, Metsäteollisuuden maa. 3, paperipatruunat, metsäteollisuus sodassa ja jälleenrakentamisessa 1939–1950. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 1055:3. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Autio & Lodenius 1968. Autio, Matti & Lodenius, Erik, Suomen paperitehtaitten yhdistys 1918–1968. Synty- ja kehitysvaiheet. Suomen paperitehtaitten yhdistys, Helsinki.
- Autio & Nordberg 1985. Autio, Matti & Nordberg, Toivo, Vuosisata paperiteollisuutta I. Valkeakosken, Simpeleen, Myllykosken ja Jämsänkosken paperiteollisuuden vaiheet Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön perustamiseen saakka. Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö, Valkeakoski.
- Bergholm 2005. Bergholm, Tapio, Sopimussyhteiskunnan synty osa 1. Työehtosopimusten läpimurrosta yleislakoon. Suomen Ammattiyhdistysten Keskusliitto 1944–1956. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Bergholm 2006. Bergholm, Tapio, Tulojaon murros ja vuoden 1956 yleislakko. Teoksessa Kansalaisvaikuttaminen ajassa. Näkökulmia suomalaiseen kan-

- salaisvaikuttamiseen suurlakosta 2000-luvulle. Väki voimakas 19. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura 2006. Toimittaneet Ahvenisto, Inkeri ja Mäki, Kirsi. Gummerus Kirjapaino, Vaajakoski.
- Bergholm 2007. Bergholm, Tapio, Sopimussyhteiskunnan synty osa II. Hajaanuksesta tulopolitiikkaan. Suomen Ammattiyhdistysten Keskusliitto 1956–1969. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki
- Blomqvist 1995. Blomqvist, Raimo, Raudan kansaa, Valkeakosken metallityöväen ammattiosasto 105:n 50-vuotishistoriikki. Valkeakosken Kirjapaino, Valkeakoski.
- Bonsdorff & Kontio 1968. Bonsdorff, Lars von & Kontio, Erkki, G. A. Serlachius oy 1868–1968. Perheyriityksen vaiheita. OY Tilgmann AB, Helsinki.
- Boxall, Purcell & Wright 2008. Boxall, Peter, Purcell, John & Wright, Patrick, Human resource management, Scope, analysis and significance. In The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford University Press, Oxford.
- Chandler 1980. Chandler, Alfred D. Jr., The United States: Seedbed of Managerial Capitalism. In Managerial Hierarchies. Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise. Harvard Studies in Business History 32. Edited by Alfred D., Chandler, Jr. and Herman, Deams. Harvard University Press, Harvard.
- Chandler 2002 (1977). Chandler, Alfred D. Jr., The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Chandler 2004 (1990). Chandler, Alfred D. Jr., Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Clarke 2009. Clarke, Sharon, Accidents and safety in the workplace. In the Oxford handbook of organizational well-being. Edited by Cartwright, Susan and Cooper, Cyry L. Oxford University Press, Oxford.
- Colli & Rose 2008. Colli, Andrea & Rose, Mary, Family Business. In The Oxford Handbook of Business History. Oxford University Press, Oxford.
- Dahl 1986. Dahl, Kaino, Taustoja ja tunnelmia. Valkeakosken Kirjapaino, Valkeakoski.
- Edgren 1987. Edgren, Lars, Lärning, gesäll, mästare. Hantverk och hantverkare i Malmö 1750–1847. Dialogos, Lund.
- Eerikäinen 1980. Eerikäinen, Pentti, Jylhävaaran nuoruusvuodet, Ajanjakso Valkeakosken Myllysaarella 1940–1969. Valkeakosken Kirjapaino, Valkeakoski.
- Eloranta 1997. Eloranta, Jari, Julkista ja yksityistä. Maanpuolustuksen taloudelliset realiteetit Suomessa 1920–1939. Teoksessa Uusi institutionaalinen taloushistoria. Johdatus tutkimukseen. Toimittaneet Lamberg, Juha-Antti ja Ojala, Jari. Atena, Jyväskylä.
- Eloranta-Jokela 1999. Eloranta-Jokela, Eeva, Apukassasta anottua, sairauskassasta sanottua, sairauskassa Walkia 1899–1999. Valkeakoski.

- Eloranta & Ojala 2005. Eloranta, Jari & Ojala, Jari, *Converta – A Finnish Conduit in the East-West Trade*. In *East-West Trade and the Cold War*. Edited by Eloranta, Jari & Ojala, Jari. *Jyväskylä Studies in Humanities* 36. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Ericson 1987. Ericson, Hans-Olof, *Vanmakt och styrka. Studier av arbetarrörelsens tillkomst och förutsättningar i Jönköping, Huskvarna och Norrahammar 1880–1909*. *Arkiv avhandlingsserie* 27. Arkiv, Lund.
- Ericsson 1997. Ericsson, Christer, *Vi är alla delar av samma familj. Patronen, makten och folket vid Nyby bruk 1880-1940*. Carlssons, Stockholm.
- Fellman 2000. Fellman, Susanna, *Uppkomsten av en direktörprofession. Industriledarnas utbildning och karriär i Finland 1900-1975. Bidrag till kännedom av Finlands natur och folk*. *Finska vetenskaps-societeten*, Helsinki.
- Foucault 1980. Foucault, Michel, *Tarkkailla ja rangaista*. Suom. Nivanka, Eevi. *Kustannusosakeyhtiö Otava*, Helsinki.
- Gospel 2008. Gospel, Howard, *The Management of Labor and Human Resources*. In *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford University Press, Oxford.
- Haapala 1986. Haapala, Pertti, *Tehtaan valossa. Teollistuminen ja työväestön muodostuminen Tampereella 1820–1920*. *Historiallisia Tutkimuksia* 133. *Osuuskunta Vastapaino*, Tampere.
- Haapala 1994. Haapala, Pertti, *Työajan lyhyt historia*. Teoksessa *Työ ja työttömyys*. Toimittanut Parikka, Raimo. *Väki voimakas* 7. *Työväen historia ja perinteen tutkimuksen seura*, Tampere.
- Haatanen & Hikipää 1970. Haatanen, Pekka & Hikipää, Seppo, *Tuotantokomitean toiminnasta Kaukopäessä*. Helsingin yliopiston Sosiaalipolitiikan laitoksen tutkimuksia No. 3. Helsingin yliopisto, Helsinki.
- Haavio-Mannila & Stolte-Heiskanen 1969. Haavio-Mannila, Elina & Stolte-Heiskanen, Veronica, *Työ- ja ihmissuhteet Valkeakosken tehtailla*. Teoksessa *Kaikuja Hämeestä XII*. Julkaisuja Hämmäläis-osakunta. Toimittaneet Kuusisto, Seppo ja Sahi, Timo. *Hämmäläis-Osakunta*, Helsinki.
- Haikari 2006. Haikari, Janne, *Kun sota loppuu mutta velvoitteet jatkuvat – Suomen jälleenrakentaminen Kotiliesi-lehdessä 1940–1941*. Teoksessa *Kun sota on ohi. Sodista selviytymisen ongelmia ja niiden ratkaisumalleja 1900-luvulla*. Toimittaneet Karonen, Petri ja Tarjamo, Kerttu. *Historiallinen arkisto* 124. *Suomalaisen Kirjallisuuden Seura*, Helsinki.
- Hakkarainen 1993. Hakkarainen, Niilo, *Oravanpyörässä*. WSOY, Porvoo.
- Hannikainen 2004. Hannikainen, Matti, *Rakentajat suhdanteissa. Palkat, työttömyys ja työmarkkinakäytännöt Helsingin rakennustoiminnassa 1930-luvun laman aikana*. *Bidrag till kännedom av Finlands natur och folk* 162. *Suomen tiedeseura*, Helsinki.
- Hannikainen & Vauhkonen 2012. Hannikainen, Matti & Vauhkonen, Jussi, *Ansioiden mukaan. Yksityisalojen työeläkkeiden historia*. *Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia* 1343. *Suomalaisen Kirjallisuuden Seura*, Helsinki.



- Harnesk 1986. Harnesk, Börje, Patriakalism och lönearbete: teori och praktik under 1700- och 1800-talen. *Historisk tidskrift* 1986:3. Svenska Historiska Föreningen, Stockholm.
- Harnesk 1987. Harnesk, Börje, Den föränderliga patriarkalismen, *Historisk tidskrift* 1987:2. Svenska Historiska Föreningen, Stockholm.
- Heikkinen 1981. Heikkinen, Antero, Kansallisurheilun suuri nousu. Suomen hiihtourheilun laajuus, yhteiskunnalliset tavoitteet ja merkitys 1918–1940. Liikuntatieteellisen seuran julkaisu 82. Liikuntatieteellinen seura, Jyväskylä.
- Heikkinen 2000a. Heikkinen, Sakari, Paperia maailmalle. Suomen Paperitehtaitten Yhdistys – Finnrap 1918–1996. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Heikkinen 2000b. Heikkinen, Sakari, Paperipatruunoiden Ukrainaunelma. Gösta Serlachius ja Rudolf Walden paperinmyyntimatalla syksyllä 1918. Teoksessa keulakuvia ja peränpitäjiä. Vanhan ja uuden yhteiskunnan rajalla. Toimittaneet Oittinen, Riitta ja Rahikainen, Marjatta. Suomen historiallinen seura, Helsinki.
- Heikkinen & Kuusterä 2001. Heikkinen, Sakari & Kuusterä, Antti, Finnish Economic Crises in the 20th Century. In 1990s economic crisis. The research programme on the economic crisis of the 1990s in Finland. Down from the heavens, up from the ashes. The Finnish economic crises in the light of economic and social research. Edited by Kalela, Jorma, Kiander, Jaakko, Kivikuru, Ullamaija, Loikkanen, Heikki and Simpura, Jussi. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki.
- Heikkinen 2002. Heikkinen, Sakari, Jäykkää vai joustavaa? Työllisyys ja palkat Paraisten Kalkkivuori Osakeyhtiössä 1899–1970. Teoksessa Suuryritys ja sen muodonmuutos. Partekin satavuotinen historia. Toimittanut Kuusterä, Antti. Partek, Helsinki.
- Hentilä 1982. Hentilä, Seppo, Suomen työläisurheilun historia I. Työväen urheiluliitto 1919–1944. Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Hersalo 1962. Hersalo, N.,V., Suojeluskuntain historia II. Puolustuskelpoinen kansa. Häätävarasta välttämättömyys. Hata, Helsinki.
- Hirvonen 2000. Hirvonen, Maija, Salanimet ja nimimerkit. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran kirjaston julkaisuja 16. BTJ Kirjastopalvelu, Helsinki.
- Hjerppe 1979. Hjerppe, Riitta, Suurimmat yritykset Suomen teollisuudessa 1847–1975. *Bidrag till kännedom av Finlands natur och folk* 123. Societas Scientiarum Fennica, Helsinki.
- Hjerppe 1990. Hjerppe, Riitta, Kasvun vuosisata. VAPK-kustannus, Helsinki.
- Hjerppe, Ikonen & Valkama 1993. Hjerppe, Riitta; Ikonen, Vappu & Valkama, Päivi, 1930-luvun lama ja Suomen velkaantuminen. Valtionvarainministeriön keskustelu aloitteita no 36. Helsinki.
- Hoppu 2008. Hoppu, Tuomas, Tampereen naiskaarti. Myytit ja todellisuus. Ajatus, Helsinki.
- Hoskola 1989. Hoskola, Helena, Sata vuotta työsuojelua. Suomen työsuojelulainsäädännön synty ja kehitys 1889–1989. Työsuojeluhallitus, Helsinki.
- Hoskola 1999. Hoskola, Helena, Turvallisesti työssä. Työsuojelun valvonta Hämeessä 110 vuotta 1889–1999. Kirjapaino Jaarli OY, Turenki.

- Hurmerinta & Viitanen 1994. Hurmerinta, Ilmari & Viitanen, Jukka, Suomen puolesta. Mannerheim-ristin ritarit 1941–1945. Ajatus, Helsinki.
- Huttunen 2000. Huttunen, Tapio, Nauloilla laadittu laki. Työväentalojen sulkemiset 1929–1934. *Biblioteca Historica* 55. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Häggman 2006. Häggman, Kai, Metsän tasavalta. Suomalainen metsäteollisuus politiikan ja markkinoiden ristiaallokossa 1920–1939. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 1055:2. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Itkonen 1998. Itkonen, Hannu, Tuskin etanaa elävämpi – urheilu sosiaalisena kontrollina. Teoksessa *Urheilu ja historia. Kansakunnan identiteetiksi, yhteiskunnan vaikuttajaksi, joukkojen harrastukseksi*. Toimittanut Vares, Vesa. Turun Historiallinen Arkisto 51. Turun historiallinen arkisto, Turku.
- Jaakkola 1985. Jaakkola, Jouko, Tampellan työväen avustuskassatoiminta Tampereella 1860–1985. 125 vuotta työväen omatoimista turvallisuutta. Tampellan Tampereen tehtaitten sairauskassa, Tampere.
- Jaakkola 1993. Jaakkola, Jouko, Kun valtio ei auttanut – työväen keskinäinen apu Suomessa. Teoksessa *Hyvinvointivaltio ja historian oikut*. Toimittanut Haapala, Pertti. Väki voimakas 6. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Tampere.
- Jensen-Eriksen 2007. Jensen-Eriksen, Niklas, Lämpimurto. Metsäteollisuus kasvun, integraation ja kylmän sodan Euroopassa 1950–1973. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 1055:2. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Jensen-Eriksen 2012. Jensen-Eriksen, Niklas, Luuserimarkka: Itsenäisen Suomen kansallisen valuutan epäkunniaikas historia. Teoksessa *Kansallinen kapitalismi, kansainvälinen talous*. Toimittaneet Jensen-Eriksen, Niklas, Lappalainen, Mirkka, Nurmiainen, Jouko ja Siltala, Sakari. Siltala, Helsinki.
- Johansson 1982. Johansson, Ingemar, Strejken som vapen. Fackföreningar och strejker i Norrköping 1870–1910. Tiden, Stockholm.
- Joyce 1982. Joyce, Patrick, *Work, Society & Politics. The culture of the factory in later Victorian England*. J. W. Arrowsmith Ltd, Bristol.
- Kaartinen 1993. Kaartinen, Timo, Kuinka kulttuuria käännetään. Arvon tuottaminen ja antropologinen käytäntö. Suomen Antropologisen Seura, Helsinki.
- Kalela 1981. Kalela, Jorma, Taistojen taipaleelta. Paperityöläiset ja heidän liittonsa 1906–1981. Paperiliitto, Helsinki.
- Kalela 1986. Kalela, Jorma, Paperiliiton historia 1944–1986. Paperiliitto, Tampere.
- Karisto, Takala & Haapola 1999. Karisto, Antti; Takala, Pentti & Haapola, Ilkka, Matkalla nykyaikaan. Elintason, elämäntavan ja sosiaalipolitiikan muutos Suomessa. WSOY, Porvoo.
- Karlson 1988. Karlson, Per-Arne, Arbetsdelning och intergration före marknadsamhället. Patriarkalismens funktion i teori och praktik. *Historisk tidskrift* 1988:3. Svenska Historiska Föreningen, Stockholm.
- Karonen 2002a. Karonen, Petri, Johdanto: Moninainen patriarkalisuus – normien ja käytäntöjen solmukohdat. Teoksessa *Arjen valta*. Suomalaisen

- yhteiskunnan patriarkalisesta järjestyksestä myöhäiskeskiajalta teollistumisen kynnykselle (v. 1450–1860). Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Historiallinen Arkisto 116. Toimittaneet Einonen, Piia ja Karonen, Petri. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Karonen 2002b. Karonen, Petri, Patriarkalaisen järjestyksen monet todellisuudet. Teoksessa Arjen valta. Suomalaisen yhteiskunnan patriarkalisesta järjestyksestä myöhäiskeskiajalta teollistumisen kynnykselle (v. 1450–1860). Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Historiallinen Arkisto 116. Toimittaneet Einonen, Piia ja Karonen, Petri. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Karonen 2004. Karonen, Petri, Patruunat ja poliitikot. Yritysjohdajat taloudellisinä ja poliittisinä toimijoina Suomessa 1600–1920. Historiallisia Tutkimuksia 217. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Karonen 2006. Karonen, Petri, Johdanto – Kun rauha tuo omat ongelmansa. Teoksessa Kun sota on ohi. Sodista selviytymisen ongelmia ja niiden ratkaisumalleja 1900-luvulla. Toimittaneet Karonen, Petri ja Tarjamo, Kerttu. Historiallinen arkisto 124. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Kaufman 2008. Kaufman, Bruce, The Development of HRM in Historical and International Perspective. In The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford University Press, Oxford.
- Keskinen & Teräs 2008. Keskinen, Jarkko & Teräs, Kari, Miten tehdä näkymätön voimavara näkyväksi. Teoksessa Luottamus, sosiaalinen pääoma, historia. Historia mirabilis 5. Turun historiallinen yhdistys ry, Turku.
- Keskisarja 2010. Keskisarja, Teemu, Vihreän kullan kirous. G. A. Serlachiuksen elämä ja afäärit. Serlachius-museoiden julkaisuja 1. Siltala, Helsinki.
- Kettunen 1986. Kettunen, Pauli, Poliittinen liike ja sosiaalinen kollektiivisuus. Tutkimus sosialidemokratiasta ja ammattiyhdistysliikkeestä Suomessa 1918–1930. Historiallisia Tutkimuksia 136. Suomen Historiallinen Seura, Helsinki.
- Kettunen 1994a. Kettunen, Pauli, Suojelu, suoritus, subjekti, työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisessa ajattelu- ja toimintatavoissa. Historiallisia Tutkimuksia 189. Suomen Historiallinen Seura, Helsinki.
- Kettunen 1994b. Kettunen, Pauli, Työ ja riski. Teoksessa Työ ja työttömyys. Toimittanut Parikka, Raimo. Työväen historia ja perinteen tutkimuksen seura. Väki voimakas 7. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Tampere.
- Kettunen 1997. Kettunen, Pauli, Työjärjestys, tutkielmia työn ja tiedon poliittisesta historiasta. Tutkijaliiton julkaisusarja 83. Tutkijaliitto, Helsinki.
- Kettunen 1999. Kettunen, Pauli, ”Työsuojelun tieto ja valta”. Teoksessa Suomalaisen työn historia, korvesta konttoriin. Toimittanut Parikka, Raimo. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia 730. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Kettunen 2001a. Kettunen, Pauli, Kansallinen työ suomalaisen suorituskyvyn vaalimisesta. Yliopistopaino, Helsinki.

- Kettunen 2001b. Kettunen, Pauli, Millaisiin kysymyksiin ammattikoulutuksella on vastattu? Teoksessa *Ammattia oppimassa, Väki voimakas 14*, Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura. Toimittaneet Anttila, Anu-Hanna ja Suoranta, Anu. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Tampere.
- Kettunen 2002. Kettunen, Pauli, Työväenhuollosta henkilöstöpolitiikkaan. Teoksessa *Suuryritys ja sen muodonmuutos*. Partekin satavuotinen historia. Toimittanut Kuusterä, Antti. Partek, Helsinki.
- Kettunen 2008. Kettunen, Pauli, Vuosi 1918 ja kansakunnan traumat. Teoksessa *Työväentutkimus, vuosikirja 2008*. Työväenperinne ry, Helsinki.
- Kettunen 2010. Kettunen, Pauli, Onko elinkeinoelämästä osapuoleksi? Teoksessa *Yksin sovittu. Osapuolet, luottamus ja työmarkkinalogiikka*. Toimittaneet Suoranta, Anu ja Anttila, Anu-Hanna. Vastapaino, Tampere.
- Kirjavainen, Paukku, Peltonen & Ruohotie 1979. Kirjavainen, Jorma; Paukku, Raimo; Peltonen Matti & Ruohotie, Pekka, Yhtyneet Paperitehtaat OY:n Lotilan ammattikoulu 1929–1979. Yhtyneet Paperitehtaat, Valkeakoski.
- Kivelä J. 1991. Kivelä, Juhani, Valkeakosken työläisurheilun historiaa. Valkeakosken Jyry 1905–1932. Valkeakosken Koskenpojat 1929–1989. Valkeakosken kirjapaino, Valkeakoski.
- Kivelä J. 1998. Kivelä, Juhani, Valkeakosken yhteiskoulu 1923–1998. Valkeakosken lukio 1976–98. Apian yläaste 1976–98. Digiprint, Tampere.
- Kivelä R. 1991. Kivelä, Rauli, Valkeakosken teollistuminen. Myllykylästä 2000-luvulle. Valkeakosken kirjapaino, Valkeakoski.
- Klemola 1970. Klemola, Pertti, Juuso Walden. Viimeinen patruuna. Tammi, Helsinki.
- Kling 1998. Kling, Blair, Paternalism in Indian Labor: The Tata Iron and Steel Company of Jamshedpur. In *International Labor and Working-Class History*. Patronage, Paternalism and Company Welfare. Number 53 Spring. Cambridge.
- Knuuttila 1993. Knuuttila, Seppo, Urheilu, mentaliteetti, julkisuus. Teoksessa *Urheiluseura. Juuret mullassa – tukka tulessa*. Toimittaneet Itkonen, Hannu ja Nevala, Arto. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Kobrak & Schneider 2011. Kobrak, Christopher & Schneider, Andrea, Varieties of business history: Subject and methods for the twenty-first century. *Business History*, 53:3. London.
- Koivuniemi 1998. Koivuniemi, Jussi, Isänmaan asialla vai petturien tiellä? Lakonmurtajat Suomessa 1920-luvun lopun lakoissa. Teoksessa *Kansa ja kumous. Modernin Euroopan murroksia 1880–1930*. Toimittaneet Tuominen, Kirsi-Maija; Koivuniemi, Jussi; Oikarinen, Sari ja Oikarinen, Jarmo. Suomen Historiallinen Seura, Historiallinen Arkisto 111. Suomen Historiallinen Seura, Helsinki.
- Koivuniemi 2000. Koivuniemi, Jussi, Tehtaan pillin tahdissa. Nokian tehdasyhdyskunnan sosiaalinen järjestys 1870–1939. *Bibliotheca historica* 64. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.

- Koivuniemi 2011. Koivuniemi, Jussi, Sukuyhtiön aika - Rosenlew 1853-1987. Pori.
- Kolbe 2012. Kolbe, Laura, Teollisuus ja maanpuolustushenki: Alaviite valtakunnallisten maanpuolustuskurssien historiaan. Teoksessa Kansallinen kapitalismi, kansainvälinen talous. Toimittaneet Jensen-Eriksen, Niklas; Lappalainen, Mirkka; Nurminen, Jouko ja Siltala, Sakari. Siltala, Helsinki.
- Komulainen 2000. Komulainen, Jorma, Lehtikuvan aika. Suomalaisen kuvajournalismin vuodet. Suomen Lehtikuvaajat ry:n julkaisu n:o 3. Suomen Lehtikuvaajat ry, Helsinki.
- Koskinen 1989. Koskinen, Tarmo, Tehdasyhteisö, tutkimus tehtaan ja kylän kuntoutumisesta tehdasyhteisöksi, kudelman säilymisestä ja purkautumisesta. Vaasan korkeakoulu, Vaasa.
- Kuisma 2011. Kuisma, Markku, Saha. Tarinoita Suomen modernisaatiosta ja ihmisistä jotka sen tekivät. Siltala, Helsinki.
- Lamberg & Ojala 1997. Lamberg, Juha-Antti & Ojala, Jari, Uusi institutionaalinen taloushistoria. Johdanto tutkimukseen. Atena, Jyväskylä.
- Legge 2006. Legge, Karen, Human Resource Management. In The Oxford Handbook of Work & Organization. Edited by Ackroyd, Stephen; Batt, Rosemary; Thompson, Paul and Tolbert, Pamela. Oxford University Press, Oxford.
- Lehtonen 1990. Lehtonen, Heikki, Yhteisö. Vastapaino, Tampere.
- Leino-Kaukiainen 1999. Leino-Kaukiainen, Pirkko, Vesistöistä viemäreiksi. Vesiensuojelu Suomessa 1945-1970. Teoksessa Harmaat aallot. Ympäristönsuojelun tulo Suomeen. Historiallinen arkisto 113. Toimittaneet Laakkonen, Simo; Laurila, Sari ja Rahikainen, Marjatta. Suomen historiallinen seura, Helsinki.
- Leminen 1996. Leminen, Pia, Kohtaamisia ja väistöjä. Rajankäyntiä 1930-luvun tehdasyhdyskunnassa. Matkoja moderniin. Lähikuvia suomalaisten elämästä. Toimittanut Rahikainen, Marjatta. Historiallinen arkisto 107. Suomen historiallinen seura, Helsinki.
- Leminen 1999. Leminen, Pia, Näkymättömät kädet. Naiset ja sukupuolijärjestelmä paperitehdasyhdyskunnassa. Suomen historian lisensiaatintyö. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Leskinen 2004. Leskinen, Jari, Tulevaisuuden turvaksi. Sotavahinkoyhdistyksen ja irtaimiston sotavahinkoyhdistyksen sotavahinkovakuutustoiminta 1939-1954. Sotavahinkoyhdistyksen säätiö ja sotavahinkosäätiö 1954-2004. Gummerus, Jyväskylä.
- Magnusson 1987. Magnusson, Lars, Arbetet vid en svensk verkstad. Munktelles 1900-1920. Det svenska arbetets historia 1. Arkiv Förlag, Stockholm.
- Malinen 2007. Malinen, Antti, Työmiesten ja perheenemäntien väsymyksestä käyty keskustelu 1920-1940-luvuilla. Historiallinen Aikakauskirja 2:2007, Helsinki.
- Mansner 1981. Mansner, Markku, Suomalaista yhteiskuntaa rakentamassa. Suomen työnantajain keskusliitto 1907-1940. Jyväskylä.

- Mansner 1984. Mansner, Markku, Suomalaista yhteiskuntaa rakentamassa. Suomen työnantajain keskusliitto 1940-1956. Teollisuuden kustannus, Helsinki.
- Markkola 1994. Markkola, Pirjo, Työläiskodin synty. Tamperelaiset työläisperheet ja yhteiskunnallinen kysymys 1870-luvulta 1910-luvulle. Historiallisia Tutkimuksia 187. Suomen Historiallinen Seura, Helsinki.
- Markkola 1999. Markkola, Pirjo, Koti, asunto, kortteeri – näkökulmia suomalaisten työläiskotien historiaan. Teoksessa Koti kaupungin laidalla. Työväen asumisen pitkä linja. Väki Voimakas 12. Toimittaneet Katainen, Elina; Suoranta, Anu; Teräs, Kari ja Valenius, Johanna. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki.
- Matiskainen 1969. Matiskainen, Päivi, Suojeluskunta- ja lottatyö Valkeakoskella. Teoksessa Kaikuja Hämeestä XII. Julkaisuja Hämläis-Osakunta. Toimittaneet Kuusisto, Seppo ja Sahi, Timo. Hämläinen-Osuuskunta, Helsinki.
- Mertanen 2004. Mertanen, Tomi, Kahdentoista markan kapina. Vuoden 1956 yleislakko Suomessa. Jyväskylä Studies in Humanities 23. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä
- Mertanen 2006. Mertanen, Tomi, Yleislakko 1956. WSOY, Helsinki.
- Mikkonen 1999. Mikkonen, Tuija, Strömbergin tehtaanasunnot Vaasasa 1940- ja 1950-luvulla. Teoksessa Koti kaupungin laidalla. Työväen asumisen pitkä linja. Väki Voimakas 12. Toimittaneet Katainen, Elina; Suoranta, Anu; Teräs, Kari ja Valenius, Johanna. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki.
- Nevala 2008. Nevala, Arto, Varkauden lakko 1922 – kansalaissodan jälkinäytös. Teoksessa Työväentutkimus. Vuosikirja 2008. Työväenperinne-Arbitartradition ry, Hämeenlinna.
- Nielsen 1994. Nielsen, Niels Jul, Lifelong Care and Control. Paternalism in Nineteenth-Century Factory Communities. *Ethnologia Scandinavica* volume 24. Lund.
- Nordberg 1979. Nordberg, Toivo, Patruunasta teknokraattiin. Teoksessa Teollistuminen ja teollisuusyhteisöt. Teollistumisajan vaiheita Suomessa. Toimittanut Markkanen, Erkki. Jyväskylän yliopisto, historian laitos. Suomen historian julkaisuja N:o 5. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Nordberg 1980. Nordberg, Toivo, Vuosisata paperiteollisuutta II. Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö 1920-1951. Valkeakosken kirjapaino, Valkeakoski.
- Nordberg 1991. Nordberg, Toivo. Valke 50. Yhtyneet Paperitehtaat oy Valke 1940-1990. Yhtyneet Paperitehtaat OY, Valkeakoski.
- Nordberg 1998. Nordberg, Toivo, Vuosisata paperiteollisuutta III. Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö 1952-1969. Juuso Waldenin aikaan. UPM-Kymmene, Valkeakoski.
- North 1993. North, Douglass C., Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, Cambridge.
- North 2005. North, Douglass C., Understanding the process of economic change. The Princeton Economic history of the Western world. Princeton University Press, Princeton.

- Ojala 2001. Ojala, Jari, Haastajasta voittajaksi: Yhtyneet Paperitehtaat 1900-luvulla. Teoksessa Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspolut. Kilpailu, keskittyminen ja kasvu pitkällä aikavälillä. Toimittaneet Näsi, Juha; Lamberg, Juha-Antti; Ojala, Jari ja Sajasalo, Pasi. Tekes, Helsinki.
- Ojala, Lamberg, Ahola & Melander 2006. Ojala, Jari; Lamberg, Juha-Antti; Ahola, Anna & Melander, Anders. The Ephemera of Success: Strategy, Structure and Performance in the Forestry Industries. In *The Evolution Competitive Strategies in Global Forestry Industries: Comparative Perspectives*. World Forests IV. Edited by Ojala, Jari; Sajasalo, Pasi; Lamberg, Juha-Antti and Näsi, Juha. Springer, Dordrecht.
- Ojala, Eloranta & Valtonen 2010. Ojala, Jari; Eloranta, Jari & Valtonen, Heli, Quantitative Methods in Business History: An Impossible Equation? In *Management & Organizational History* 5 (1), 2010.
- Paavilainen 2006. Paavilainen, Marko, Eversti, Upseeri ja teollisuusmies Olli Paloheimo. WSOY, Porvoo.
- Pajunen 2004. Pajunen, Kalle, Explaining by mechanisms: a study of organizational decline and turnaround processes. Tampere University of Technology, Tampere.
- Parikka 1994. Parikka, Raimo, 1930-luvun pula ja työttömän selviytyminen. Teoksessa *Työ ja työttömyys*. Toimittanut Parikka, Raimo. Väki voimakas 7. Työväen historia ja perinteen tutkimuksen seura, Helsinki.
- Pekkalainen 2011. Pekkalainen, Tuulikki, Susinartut ja pikku immet. *Sisällissodan tuntemattomat naiset*. Tammi, Helsinki.
- Pellegrini & Scandura 2008. Pellegrini, Ekin & Scandura, Terri, Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. In *Journal of Management* 2008:34.
- Peltonen 1969. Peltonen, Matti, Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiön ammattikoulu 1929–1969. Yhtyneet Paperitehtaat OY, Valkeakoski.
- Pylkkänen 2001. Pylkkänen, Ali, Suojeluskuntalaiset – keitä he olivat? Vapaaehtoisten maanpuolustajien sosiaalinen kerrostuneisuus 1917–1944. *Maanpuolustuskorkeakoulun Sotahistorian laitoksen julkaisusarja 1 N:o 5*. Pieksämäki.
- Raiskio 2005. Raiskio, Kaj, Joka ei ole kanssamme on meitä vastaan – Tehdasurheilu Valkeakoskella. Teoksessa *Suomen Urheiluhistoriallisen seuran aikakauskirja 2005, Taidetta ja tehdasurheilua*, Toimittaneet Roiko-Jokela, Heikki; Sironen, Esa ja Viita, Ossi. Jyväskylä.
- Ranki & Ranki 1969. Ranki, Anja & Ranki, Liisa, Polvesta toiseen samassa tehtaassa. Sukujen pysyminen Yhtyneiden paperitehtaiden palveluksessa Valkeakoskella. Teoksessa *Kaikuja Hämeestä XII*. Toimittaneet Kuusisto, Seppo ja Sahi, Timo. Hämäläis-Osakunta, Helsinki.
- Rasila 1983. Rasila, Viljo, Teollistumiskauden muuttoliikkeet. Mikrohistoriallinen tutkimus Tampereen seudulta. Tampereen yliopiston Historiantieteen laitoksen julkaisuja 7. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Rautkallio 2012. Toimittanut Rautkallio, Hannu, Risto Ryti. Sota-ajan muistelmat 1939–1944. Kustannusosakeyhtiö Paasilinna, Juva.

- Roberts 1979. Roberts, David, *Paternalism in Early Victorian England*. Croom Helm Ltd, London.
- Rodríguez & Ríos 2009. Rodríguez, Darío & Ríos, Réne, *Paternalism at a crossroads: labour relations in Chile in transition*. In *Employee Relations* 2009:3.
- Roiko-Jokela 1997. Roiko-Jokela, Heikki, *Urheiluelämä*. Teoksessa Kuusankosken kirja. Toimittaneet Niinikoski, Eero ja Talvisto, Jari. Jyväskylän yliopiston ylioppilaskunnan julkaisusarja nro 34. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Ruostetsaari 1992. Ruostetsaari, Ilkka, *Vallan ytimessä*. Tutkimus suomalaisesta valtaeliitistä. Gaudeamus, Tampere.
- Saarela & Jokinen 1984. Mirjam, Saarela & Pentti, Jokinen, *Vanhaa Valkeakoskea ja koskilaisia I*. Valkeakoski-seura, Valkeakoski.
- Saarela & Jokinen 1989. Mirjam, Saarela & Pentti, Jokinen, *Vanhaa Valkeakoskea ja koskilaisia II*. Valkeakoski-seura, Valkeakoski.
- Saarela 1996. Mirjam, Saarela, *Vanhaa Valkeakoskea ja koskilaisia IV*, *Lapsen silmin*. Valkeakoski-seura, Valkeakoski.
- Saarela 1999. Mirjam, Saarela, *Vanhaa Valkeakoskea ja koskilaisia VI*, *Sota-ajan selviytymistarinoita*. Valkeakoski-seura, Valkeakoski.
- Saarela 2002. Mirjam, Saarela, *Vanhaa Valkeakoskea ja koskilaisia VII*, *Työtä pienestä pitäen*. Valkeakoski-seura, Valkeakoski.
- Saarela 2008. Saarela, Tauno, *Suomalainen kommunismi ja vallankumous 1923–1930*. *Historiallisia Tutkimuksia* 239. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Saarikangas 1993. Saarikangas, Kirsi, *Model Houses For Model Families. Gender, Ideology and the Modern Dwelling The Type-Planned houses of the 1940s in Finland*. *Studia Historica* 45. Suomen Historiallinen Seura, Helsinki.
- Sallinen 1993. Sallinen, Aarre, *Sotavankileiri n:o 11 Valkeakoskella 1941–1942*. Suomen ja Venäjän kansojen ystävyysseuran Valkeakosken osasto, Valkeakoski.
- Salokoski 1999. Salokoski, Juuso, *Juuso Waldenin aika uudelleen arvioituna*. Kanava 27 (1999) N:o 7. Helsinki.
- Salonen 2007. Salonen, Helena, *Nuuka-Niilo*. Valkeakosken Sanomat, Valkeakoski
- Satamo 1998. Satamo, Seppo, *Kallioon paalutettu*. Valkeakosken suojeluskunta ja Lotta Svärd -paikallisosasto isänmaata perustamassa. Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Schybergson 2002. Schybergson, Per, *”Paraisten Kalkki olen minä”*. Emil Sarlin 1875–1956. Teoksessa *Suuryritys ja sen muodonmuutos*. Partekin satavuotinen historia. Toimittanut Kuusterä, Antti. Partek, Helsinki.
- Seeck 2008. Seeck, Hannele, *Johtamisopit Suomessa, Taylorismista innovaatio-teorioihin*. Gaudeamus, Helsinki.
- Selén 2001. Selén, Kari, *Sarkatakkien maa. Suojeluskuntajärjestö ja yhteiskunta 1918–1944*. WSOY, Helsinki.



- Selén & Pylkkänen 2004. Selén, Kari & Pylkkänen, Ali, Sarkatakkien armeija. Suojeluskunnat ja suojeluskuntalaiset 1918–1944. WSOY, Helsinki.
- Seppälä 1981. Seppälä, Raimo, Rudolf Walden isänmaan mies. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Siironen 2006. Siironen, Miikka, Kurivallan koneistona – Suojeluskunta osana vuoden 1918 sodan voittajien hegemonista projektia. Teoksessa Kun sota on ohi. Sodista selviytymisen ongelmia ja niiden ratkaisumalleja 1900-luvulla. Toimittaneet Karonen, Pertti ja Tarjamo, Kerttu. Historiallinen arkisto 124. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Siltala 1985. Siltala, Juha, Lapuan liike ja kyyditykset 1930. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Siltala 1999. Siltala, Juha, Valkoisen äidin pojat. Siveellisyys ja sen varjot kansallisessa projektissa. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Simon 2010. Simon, John, Koneen ruhtinas. Pekka Herlinin elämä. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Sinkkonen 1990. Sinkkonen, Riikka, Joh. Parviaisen tehtaot OY:n palkka ja sosiaalipolitiikka Säynätsalossa 1924–1938. Enso-Gutzeit OY historia- ja perinejulkaisuja 2. Enso-Gutzeit, Imatra.
- Sirén 1997. Sirén, Ari, Elämää portin kahta puolta. Valkeakosken paperiteollisuuden 125 vuotta. Alpirint, Valkeakoski.
- Sirén 2007. Sirén, Ari, Juuso Walden 1907–1972, Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Suikkanen 1983. Suikkanen, Asko, Työsuojelu ja vallankäyttö. ”Safety First” työsuojelun genesiksenä. Turun yliopisto. Sosiaalipolitiikan julkaisuja A:8. Turun yliopisto, Turku.
- Suoranta 2009. Suoranta, Anu, Halvennettu työ. Pätkätyö ja sukupuoli sopimusyhteiskuntaa edeltävissä työmarkkinakäytännöissä. Gummerus, Jyväskylä.
- Syväoja 1999. Syväoja, Hannu, Ei Rudolf Walden sentään sattumakenraali ollut. Kanava 27 (1999) N:o 8. Helsinki.
- Tainio, Räsänen & Santalainen 1985. Tainio, Risto; Räsänen, Keijo & Santalainen, Timo, Suuryritykset ja niiden johtaminen Suomessa. Liiketoiminnan johtamisesta yhtiön strategiseen johtamiseen. Ekonomia-sarja. Weilin + Göös, Helsinki.
- Takala 2001. Takala, Tuomo, Liikkeenjohdon kehityshistoria. Atena, Jyväskylä.
- Talve 1983. Talve, Ilmar, Johdannoksi: pieni tehdasyhdyskunta. Teoksessa Pieniä teollisuusyhdyskuntia I. Toimittanut Talve, Ilmar. Turun yliopisto, Kulttuurien tutkimuksen laitos, Kansantiede, monisteita 20. Turun yliopisto, Turku.
- Talvi 1979. Talvi, Veikko, Pohjois-Kymenlaakson teollistuminen. Kymin Osakeyhtiön historia 1872–1917. Kymi Kymmene, Kouvola.
- Tarjamo 2006. Tarjamo, Kerttu, Kansakunnan tulevaisuutta pelastamassa. Viranomaisten keskustelu rikollisuudesta 1940- ja 1950-luvun Suomessa. Teoksessa Kun sota on ohi. Sodista selviytymisen ongelmia ja niiden ratkaisumalleja 1900-luvulla. Toimittaneet Karonen, Petri ja Tarjamo, Kerttu. Historiallinen arkisto 124. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.

- Teräs 1992. Teräs, Kari, Yrittäjyys yhteiskunnassa – yhteiskunnallisuus yrityksessä. Heikki Huhtamäki ja nykyaikaiset työsuhteet. Turun historiallinen arkisto 47. Turun historiallien yhdistys, Turku.
- Teräs 1995. Teräs, Kari, Turun työväenliikkeen historia. 1 osa. Paikallisten työmarkkinasuhteiden kausi. Ammattiyhdistykset ja työsuhteiden säätely Turussa 1880-luvulta 1950-luvulle. Turun maakuntamuseo, Turku.
- Teräs 2001. Teräs, Kari, Arjessa ja liikkeessä. Verkostonäkökulma modernisoituihin työelämän suhteisiin 1880–1920. *Bibliotheca Historica* 66. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Teräs 2009. Teräs, Kari, Yrittäjä ja yhteiskunta. Heikki Huhtamäen verkosto- ja sidosryhmäsuhteet. *Historiallisia Tutkimuksia* 246. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Teräs 2010. Teräs, Kari, Paikallisuuksia historiassa. *Historiallinen Aikakauskirja* 2:2010. Helsinki.
- Tikka 2009. Tikka, Marko, Kun kansa leikki kuningasta. Suomen suuri lakko 1905. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia 1247. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Toivola 2005. Toivola, Olavi, Puusta pehmopaperiin. Nokian Paperin historia 1865–2005. Gummerus, Jyväskylä.
- Tommila 1988a. Tommila, Päiviö, Suomen lehdistön historia 6. Hakuteos: Koto-kulma - Savon lehti. Kustannuskiila, Kuopio.
- Tommila 1988b. Tommila, Päiviö, Suomen lehdistön historia 7. Hakuteos: Savonlinna - Övermarks tidning. Kustannuskiila, Kuopio.
- Tuomela 2006. Tuomela, Marianne, Juuso Walden, Valkeakosken Sanomien julkaisema erikoistyö Valkeakosken ammattiopiston, tekniikan ja liikenteen koulutusosalta. Valkeakosken Sanomat, Valkeakoski.
- Turunen I. 1990. Turunen, Ilkka, Arbete, produktion och demokrati. De finländska produktionskomitéernas historia. *Industrell demorati i Norden*. Ingår i Arkiv Förlag. Red. Fleming, Daniel. Lund.
- Turunen A. 2011. Turunen, Arja, "Hame, housut, hamehousut! Vai mikä on tulevaisuutemme?" Naisten päällyshousujen käyttöä koskevat pukeutumisohjeet ja niissä rakentuvat naiseuden ihanteet suomalaisissa naistenlehdissä 1889–1945. *Kansantieteellinen arkisto* 53. Suomen muinaismuistoyhdistys, Helsinki.
- Tuuri 1999. Tuuri, Antti, UPM-Kymmene. Metsän jättiläisen synty. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Uusitalo 2006. Uusitalo, Taina, Yhdessä vai erikseen? Fiina Pietikäinen ja sukupuoli työväenliikkeen aatteellisena ongelmana 1800-luvun lopulta 1930-luvun alkuun. Teoksessa *Kansalaisvaikuttaminen ajassa. Näkökulmia suomalaisen kansalaisvaikuttamiseen suurlakosta 2000-luvulle*. Väki voimakas 19. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura 2006. Toimittaneet Ahvenisto, Inkeri ja Mäki, Kirsi. Gummerus kirjapaino, Vaajakoski.
- Valtonen & Ojala 2005. Valtonen, Heli & Ojala, Jari, Näkymättömät ja näkyvät kädet. Yritysjohtajat elämäkertojen valossa. Teoksessa *Historia ja her-*

- rasmies. Seppo Zetterbergille omistettu juhla-kirja. Toimittaneet Ahonen, Kalevi; Halmesvirta, Anssi; Nummela, Ilkka ja Sihvola, Juha. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Vasara 1997. Vasara, Erkki, Valkoisen Suomen urheilivat soturit. Suojeluskuntajärjestöjen urheilu- ja kasvatustoiminta vuosina 1918–1939. Bibliotheca Historica 23. Suomen Historiallinen Seura, Helsinki.
- Vasara 2000a. Vasara, Erkki, Isänmaan ja sodankäynnin asialla: Piirtoja suomalaisesta urheiluaatteesta 1870-luvulta 1950-luvulle. Teoksessa Urheilu katsoo peiliin. Toimittaneet Roiko-Jokela, Heikki ja Sironen, Esa. Suomen urheiluhistoriallisen seuran vuosikirja 1999. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Vasara 2000b. Vasara, Erkki, Urheilu viinan ja raittiuden kilpakenttänä. Teoksessa Urheilu katsoo peiliin. Toimittaneet Roiko-Jokela, Heikki ja Sironen, Esa. Suomen urheiluhistoriallisen seuran vuosikirja 1999. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Vesikansa 2004. Vesikansa, Jarkko, Kommunismi uhkaa maatamme. Kommunisminvastainen porvarillinen aktivismi ja järjestötoiminta Suomessa 1950–1968. Poliittisen historian väitöskirja. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto, Helsinki.
- Vilkuna 1996. Vilkuna, Kustaa, H. J., Arkielämää patriarkalisessa työmiestyhteisössä. Rautaruukkilaiset suurvalta-ajan Suomessa. Historiallisia Tutkimuksia 196. Suomen Historiallinen Seura, Helsinki.
- Vilkuna 2002. Vilkuna, Kustaa, H. J., Ruukinomistajan vallan ulottuvuudet. Teoksessa Arjen valta. Suomalaisen yhteiskunnan patriarkalisesta järjestyksestä myöhäiskeskiajalta teollistumisen kynnykselle (v. 1450–1860). Historiallinen Arkisto 116. Toimittaneet Einonen, Piia ja Karonen, Petri. Suomen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Villstrand 2006. Villstrand, Nils Erik, Kielirikka vapauden ilonmaljassa – Vapaussodan aloittamisen muistopäivä Vaasassa vuosina 1919–1938. Teoksessa Kun sota on ohi. Sodista selviytymisen ongelmia ja niiden ratkaisumalleja 1900-luvulla. Toimittaneet Karonen, Petri ja Tarjamo, Kerttu. Historiallinen arkisto 124. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Virtanen 1982. Virtanen, Sakari, Kajaani Oy 1907–1982. I osa. Kainuuseen sijoitettu. Kuvaus Kajaani Oy:n vaiheista vuoteen 1945. Kajaani Oy, Kajaani.
- Vuorinen 1966. Vuorinen, Kalle, Valkeakosken työväenyhdistyksen 70-vuotistaipaleelta 1896–1966. Valkeakosken työväenyhdistys, Valkeakoski.
- Vuorinen & Vuorinen 1996. Vuorinen, Kalle & Vuorinen, Olli, Valkeakosken työväenyhdistys ry 100 vuotta: 1896–1996. Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Vuorinen 1972. Vuorinen, Olli, Valkeakosken historia 1. osa tehdaskylästä kaupungiksi. Valkeakosken kirjapaino, Valkeakoski.
- Vuorinen 1995. Vuorinen, Olli, Valkeakosken historia 2. osa kasvun vuosikymmenet. Vammalan kirjapaino, Vammala.
- Walden 1971. Walden, Juuso, Minua sanotaan Juusoksi. Weilin + Göös, Helsinki.
- Waris 1973. Waris, Heikki, Työläisyhteiskunnan syntyminen Helsingin Pitkän sillan pohjoispuolelle I-II. Toinen tarkistettu painos. Alkuperäinen julkaisu vuosi I 1932 ja II 1934. Weilin + Göös, Helsinki.

- Wiio 1973. Wiio, Osmo, Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio. Ekonomiasarja 9. Weilin + Göös, Helsinki.
- Ylikangas 1993. Ylikangas, Heikki, Tie Tampereelle 1918. Dokumentoitu kuvaus Tampereen antautumiseen johtaneista sotatapahtumista Suomen sisällissodassa. WSOY, Porvoo.

## 6. Painamaton tutkimuskirjallisuus

- Hakoluoto 2002. Hakoluoto, Tanja, Patruunan isännyydestä teollisuuspaikkakunnaksi. Vaajakosken tehdasyhdyskunta ja työväki muutoksen vuosina 1900–1930. Suomen historian pro gradu-työ, Jyväskylän yliopisto, historian laitos, Jyväskylä.
- Pajunen 2000. Pajunen, Kalle, Suunnanmuutoksen toteutuminen 1900-luvun alun paperiteollisuusyrityksissä. Tutkimukset Kankaan Paperitehtaan ja Kymin Osakeyhtiön saneerauksista. Taloushistorian pro gradu-työ. Jyväskylän yliopisto, historian laitos, Jyväskylä.
- Raiskio 2003. Raiskio, Kaj, "Tulolähteen tulee pulputa kirkkaana" Tehdasyhteisö Walkiakosken tehtaan johdon patriarkaalinen suhde työläisiin Rudolf Waldenin aikakaudella 1924–1940. Suomen historian pro gradu, Jyväskylän yliopisto, historian laitos, Jyväskylä.

## 7. Sähköiset lähteet (Tarkastettu 6.11.2012)

- Eduskunta, kansanedustajahaku [www.eduskunta.fi/thwfakta/hetekau/hex/hx3300f.htm](http://www.eduskunta.fi/thwfakta/hetekau/hex/hx3300f.htm)
- Hoffman 2008. Hoffman, Kai, Kansallisbiografia Juuso Walden. [www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/?iid=598](http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/?iid=598)
- Meiltähän tämä käy 1973. [www.elonet.fi/title/ek2ixc/](http://www.elonet.fi/title/ek2ixc/)
- Rudolf Walden wikipediassa [http://fi.wikipedia.org/wiki/Rudolf\\_Walden](http://fi.wikipedia.org/wiki/Rudolf_Walden)
- Suomen sotaurmat 1914–1922 <http://vesta.narc.fi/cgi-bin/db2www/sotasurmaetusivu/main>
- Uola 2002. Uola, Mikko, Kansallisbiografia Rudolf Walden. <http://www.kansallisbiografia.fi/kb/artikkeli/804/>

## LIITTEET

# TYÖNTEKIJÄSOPIMUS

YHTYNEET PAPERITEHTAAT OSAKEYHTIÖ ottaa täten palvelukseensa .....

..... toimimaan .....

..... tehtaalla kolmen kuukauden molemminpuolisin irtisanomisajoin.

..... nauttii yhtiön palveluksessa ollessaan

..... markan ..... palkkaa varsinaiselta työajalta

..... sekä lainmukaista lomaa. Ylityöstä suori-

tetaan korvausta lain mukaan.

Yhtiö sitoutuu vuoden vaihteessa ja ensi kerran viimeistään tammikuussa 194..... maksa-

maan ..... siinä tapauksessa, että hän tällöin on ollut

yhtäjaksoisesti vähintään vuoden yhtiön palveluksessa ja täyttänyt kaikki tässä sopimuksessa

määrätyt velvollisuudet, vuosipalkkiota 10 % hänen kuluneelta vuodelta saamastaan vuosiansiosta.

..... on velvollinen suorittamaan tehtävänsä ahke-

rasti ja huolellisesti, tarkoin noudattamaan työaika, välttämään työssä kaikkea, joka voi olla

hänen omalle tai työtoveriensa turvallisuudelle vaarallista, taikka vahingoittaa työnantajan omai-

suutta, ja muutenkin tarkoin noudattamaan työsäntöjen määräyksiä.

Jos tehdas olisi tulipalon, konevian, markkinatilanteen tai muiden sellaisten syiden joh-

dosta pitemmäksi tai lyhyemmäksi ajaksi pantava seisomaan, on .....

..... niinkään velvollinen suorittamaan kaikkia niitä töitä, joita hänelle

voidaan antaa yhtiön etujen turvaamiseksi ja tehtaan tuotannon ylläpitämiseksi.

....., ..... kuun ..... päivänä 194.....

pp. YHTYNEET PAPERITEHTAAT OSAKEYHTIÖ

.....

Edelläolevaan tyydyn:

.....

Todistavat:

.....

LIITE 1 Kymmenen prosentin työntekijäsopimuksen pohja 1940-luvulta. Lähde: UPM, YP, A2, Työntekijäsopimus.



## Järkyttävä tapaturma tehtaillamme.

Ole aina harkitseva ja varovainen työssäsi.

Lokakuun 22 päivänä sattui Valkeakosken tehtailla järkyttävä tapaturma, joka päättyi kaikin puolin kunnan ja parhassa miehuusiässä olevan työmiehen ennenaikaiseen kuolemaan. Todennäköisenä syynä tapaturmaan oli asianomaisen ajattelemattomuus, kun hän meni vaaralliseen paikkaan korjausta suorittamaan ilmoittamatta siitä kenellekään ja kääntämättä varoitustaulua paikoilleen.

Meillä on täysi syy tämän valitettavan kokemuksen jälkeen huomauttaa kaikkia Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö, Walkiakosken palveluksessa olevia varovaisuuden ja harkinnan merkityksestä jokaisella työpaikalla.

Erikoisesti haluaisimme tässä yhteydessä painostaa ja huomauttaa, että **varoitustauluja on käytettävä**, kun koneilla suoritetaan korjauksia ja **mitakin annettuja määräyksiä** noudatettava kaikilla työpaikoilla. **Siis älkää koskaan menkö korjauksia tekemään**, ennenkuin olette varmoja siitä, että **tarpeelliset varoitukset on annettu** ja että **varoitustaulut ovat paikoillaan**.

Muistakaamme aina, että

**OMA VAROVAISUUS ON PARAS SUOJA.**

*Valkeakoskella 30 p:nä lokak. 1936*

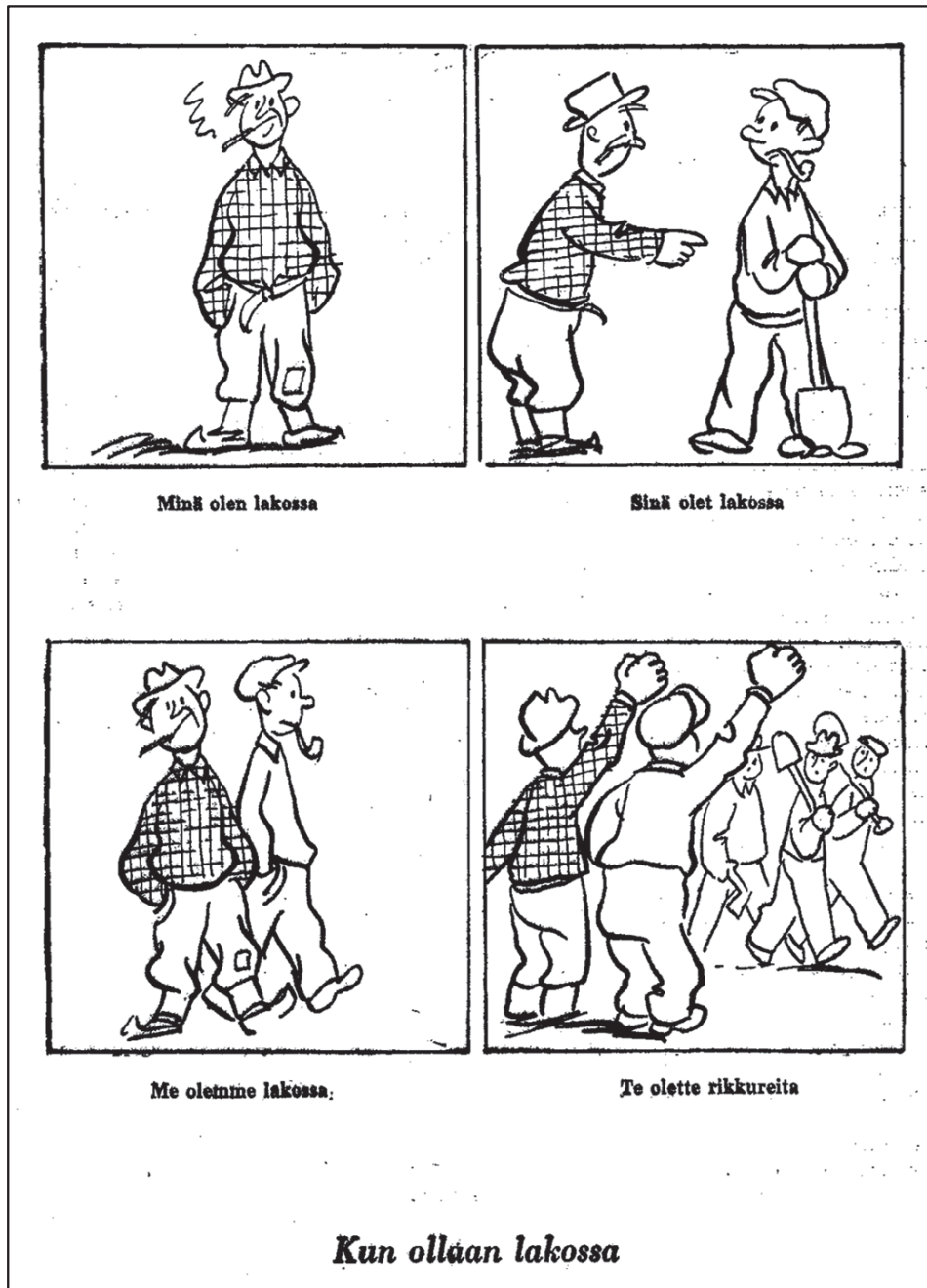
**YHTYNEET PAPERITEHTAAT OSAKEYHTIÖ**  
Walkiakoski

**TURVALLISUUSTOIMIKUNTA**

**T. A. Ekholm,**  
puheenjohtaja

**P. Salminen,**  
sihteeri

LIITE 2 Tapaturmasta jaettu tiedote henkilökunnalle. Lähde: UPM, YP, A6, TUT, Järkyttävä tapaturma tehtaillamme 30.10.1936.



LIITE 3 Yhtiön johdon ja esimiesten keskuudessa kiertänyt pilakuva. Lähde: UPM, YP, C3, lakkosuma.

”Minulle on aina merkinnyt työ, suoritettiinpa se millä alalla tahansa, jotain suurta ja pyhää. Minulle on ollut jokainen nainen ja mies, suoritti hän mitä rehellistä työtä tahansa, kallisarvoinen yhteiskunnan jäsen. Minä olen käsittänyt, että olot on järjestettävä tätä silmälläpitäen. Jokaisella työtä tekevällä ihmisellä on oikeus elämisen arvoiseen elämään. Aina milloin olen huomannut edistystä tässä mielessä, on se merkinnyt minulle iloa ja tyydytystä. Lasten iloiset kisat, nuorison urheilu, kauniiden kotien kohoaminen tehtaiden liepeillä, ne ovat olleet elämäni suurimpia ilonaiheita. Elämänyönteinen, isänmaallinen tehdasyhdyskunta, se on se suuri ihanne, jota minä minulle suoduin voimin olen pyrkinyt toteuttamaan.”

*Karl Rudolf Walden.*

LIITE 4 Rudolf Waldenin lainatuin puhe. Työn Äärestä-lehden takakanen teksti on osa hänen puheestaan 60-vuotisjuhlien yhteydestä. Tilaisuus järjestettiin Myllykoskella 7. joulukuuta 1938. Lähde: TÄ 3, 1946, takakansi.





LIITE 5 Esimerkki tehtaiden seinille asetetuista työturvallisuutta lisäävistä propagan-  
da-julisteista 1950-luvun alusta. UPM, VA, TU3, C1384.

Varomattomuuden  
seuraus on tapaturma



Varovaisuus välttää  
tapaturmia

- 1 KOSTIAINEN, EMMA, Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. - Communication as a dimension of vocational competence. 305 p. Summary 4 p. 2003.
- 2 SEPPÄLÄ, ANTTI, Todellisuutta kuvaamassa - todellisuutta tuottamassa. Työ ja koti television ja vähän radionkin uutisissa. - Describing reality - producing reality. Discourses of work and home in television and on a small scale in radio news. 211 p. Summary 3 p. 2003.
- 3 GERLANDER, MAIJA, Jännitteet lääkärin ja potilaan välisessä viestintäsuhteessa. - Tensions in the doctor-patient communication and relationship. 228 p. Summary 6 p. 2003.
- 4 LEHIKONEN, TAISTO, Religious media theory - Understanding mediated faith and christian applications of modern media. - Uskonnollinen mediateoria: Modernin median kristilliset sovellukset. 341 p. Summary 5 p. 2003.
- 5 JARVA, VESA, Venäläisperäisyys ja ekspressiivisyys suomen murteiden sanastossa. - Russian influence and expressivity in the lexicon of Finnish dialects. 215 p. 6 p. 2003.
- 6 USKALI, TURO, "Älä kirjoita itseäsi ulos" Suomalaisen Moskovan-kirjeenvaihtajuuden alkutaival 1957-1975. - "Do not write yourself out" The beginning of the Finnish Moscow-correspondency in 1957-1975. 484 p. Summary 4 p. 2003.
- 7 VALKONEN, TARJA, Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukioikäisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. - Assessing speech communication skills. Perspectives on presentation and group communication skills among upper secondary school students. 310 p. Summary 7 p. 2003.
- 8 TAMPERE, KAJA, Public relations in a transition society 1989-2002. Using a stakeholder approach in organisational communications and relation analyses. 137 p. 2003.
- 9 EEROLA, TUOMAS, The dynamics of musical expectancy. Cross-cultural and statistical approaches to melodic expectations. - Musiikillisten odotusten tarkastelu kulttuurien välisen vertailujen ja tilastollisten mallien avulla. 84 p. (277 p.) Yhteenveto 2 p. 2003.
- 10 PAAANANEN, PIIRKKO, Monta polkua musiikkiin. Tonaalisen musiikin perusrakenteiden kehittyminen musiikin tuottamis- ja improvisaatio-tehtävissä ikävuosina 6-11. - Many paths to music. The development of basic structures of tonal music in music production and improvisation at the age of 6-11 years. 235 p. Summary 4 p. 2003.
- 11 LAAKSAMO, JOUKO, Musiikillisten karakterien metamorfoosi. Transformaatio- ja metamorfoosiprosessit Usko Meriläisen tuotannossa vuosina 1963-86. - "Metamorphosis of musical characters". Transformation and metamorphosis processes in the works of Usko Meriläinen during 1963-86. 307 p. Summary 3 p. 2004.
- 12 RAUTIO, RIITTA, *Fortspinnungstypus* Revisited. Schemata and prototypical features in J. S. Bach's Minor-Key Cantata Aria Introductions. - Uusi katsaus kehitysmuotoon. Skeemat ja prototyyppiset piirteet J. S. Bachin kantaattien molliarioiden alkusoitoissa. 238 p. Yhteenveto 3 p. 2004.
- 13 MÄNTYLÄ, KATJA, Idioms and language users: the effect of the characteristics of idioms on their recognition and interpretation by native and non-native speakers of English. - Idiomien ominaisuuksien vaikutus englannin idiomien ymmärtämiseen ja tulkintaan syntyperäisten ja suomea äidinkielenään puhuvien näkökulmasta. 239 p. Yhteenveto 3 p. 2004.
- 14 MIKKONEN, YRJÖ, On conceptualization of music. Applying systemic approach to musicological concepts, with practical examples of music theory and analysis. - Musiikin käsitteellistämisestä. Systemisen tarkastelutavan soveltaminen musikologisiin käsitteisiin sekä käytännön esimerkkejä musiikin teoriasta ja analyysistä. 294 p. Yhteenveto 10 p. 2004.
- 15 HOLM, JAN-MARKUS, Virtual violin in the digital domain. Physical modeling and model-based sound synthesis of violin and its interactive application in virtual environment. - Virtuaalinen viulu digitaalisella alueella. Viulun fyysikaalinen mallintaminen ja mallipohjainen äänisynteesi sekä sen vuorovaikutteinen soveltaminen virtuaalitodellisuus ympäristössä. 74 p. (123 p.) Yhteenveto 1 p. 2004.
- 16 KEMP, CHRIS, Towards the holistic interpretation of musical genre classification. - Kohti musiikin genreluokituksen kokonaisvaltaista tulkintaa. 302 p. Yhteenveto 1 p. 2004.
- 17 LEINONEN, KARI, Finlandssvenskt sje-, tje- och s-ljud i kontrastiv belysning. 274 p. Yhteenveto 4 p. 2004.
- 18 MÄKINEN, EEVA, Pianisti cembalistina. Cembalotekniikka cembalonsoittoa aloittavan pianistin ongelmana. - The Pianist as cembalist. Adapting to harpsichord technique as a problem for pianists beginning on the harpsichord. 189 p. Summary 4 p. 2004.
- 19 KINNUNEN, MAURI, Herätysliike kahden kulttuurin rajalla. Lestadiolaisuus Karjalassa 1870-1939. - The Conviction on the boundary of two cultures. Laestadianism in Karelia in 1870-1939. 591 p. Summary 9 p. 2004.
- 20 Лилия Сибберг, "БЕЛЫЕ ЛИЛИИ". ГЕНЕЗИС ФИНСКОГО МИФА В БОЛГАРИИ. РОЛЬ РУССКОГО ФЕННОИЛЬСТВА. ФИНСКО-БОЛГАРСКИЕ КОНТАКТЫ И ПОСРЕДНИКИ С КОНЦА XIX ДО КОНЦА XX ВЕКА. 284 с. - "Belye lilii". Genezis finskogo mifa v Bolgarii. Rol' russkogo fennoil'stva. Finsko-bolgarskie kontakty i posredniki s konca XIX do konca XX veka. 284 p. Yhteenveto 2 p. 2004.

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN HUMANITIES

- 21 FUCHS, BERTOLD, Phonetische Aspekte einer Didaktik der Finnischen Gebärdensprache als Fremdsprache. - Suomalainen viittomakieli vieraana kielenä. Didaktinen fonetiikka. 476 p. Yhteenveto 14 p. 2004.
- 22 JÄÄSKELÄINEN, PETRI, Instrumentatiivisuus ja nyky-suomen verbinjohto. Semanttinen tutkimus. - Instrumentality and verb derivation in Finnish. A semantic study. 504 p. Summary 5 p. 2004.
- 23 MERTANEN TOMI, Kahdentoista markan kapina? Vuoden 1956 yleislakko Suomessa. - A Rebellion for Twelve Marks? - The General Strike of 1956 in Finland. 399 p. Summary 10 p. 2004.
- 24 MALHERBE, JEAN-YVES, L'œuvre de fiction en prose de Marcel Thiry : une lecture d'inaboutissements. 353 p. Yhteenveto 1 p. 2004.
- 25 KUHNA, MATTI, Kahden maailman välissä. Marko Tapion *Arktinen hysteria* Väinö Linnan haastajana. - Between two worlds. Marko Tapio's *Arktinen hysteria* as a challenger to Väinö Linna. 307p. Summary 2 p. 2004.
- 26 VALTONEN, HELI, Minäkuvat, arvot ja mentaliteetit. Tutkimus 1900-luvun alussa syntyneiden toimihenkilönaisten omaelämäkertoista. - Self-images, values and mentalities. An autobiographical study of white collar women in twentieth century Finland. 272 p. Summary 6 p. 2004.
- 27 PUSZTAL, BERTALAN, Religious tourists. Constructing authentic experiences in late modern hungarian catholicism. - Uskontotuturit. Autenttisen elämyksen rakentaminen myöhäismodernissa unkarilaisessa katolisuudessa. 256 p. Yhteenveto 9 p. Summary in Hungarian 9 p. 2004.
- 28 PÄÄJOKI, TARJA, Taide kulttuurisena kohtaamispaikkana taidekavatuksessa. - The arts as a place of cultural encounters in arts education. 125 p. Summary 3 p. 2004.
- 29 JUPPI, PIRITA, "Keitä me olemme? Mitä me haluamme?" Eläinoikeusliike määrittelykamppailun, marginalisoinnin ja moraalisen paniikin kohteena suomalaisessa sanomalehdissä. - "Who are we? What do we want?" The animal rights movement as an object of discursive struggle, marginalization and moral panic in Finnish newspapers. 315 p. Summary 6 p. 2004.
- 30 HOLMBERG, JUKKA, Etusivun politiikkaa. Yhteiskunnallisten toimijoiden representointi suomalaisissa sanomalehti uutisissa 1987-2003. - Front page politics. Representation of societal actors in Finnish newspapers' news articles in 1987-2003. 291 p. Summary 2 p. 2004.
- 31 LAGERBLOM, KIMMO, Kaukana Kainuussa, valtavyylän varrella. Etnologinen tutkimus Kontiomäen rautatieläisyhteisön elinkaaresta 1950 - 1972. - Far, far away, nearby a main passage. An ethnological study of the life spans of Kontiomäki railtown 1950 - 1972. 407 p. Summary 2 p. 2004.
- 32 HAKAMÄKI, LEENA, Scaffolded assistance provided by an EFL teacher during whole-class interaction. - Vieraan kielen opettajan antama oikea-aikainen tuki luokkahuoneessa. 331 p. Yhteenveto 7 p. 2005.
- 33 VIERGUTZ, GUDRUN, Beiträge zur Geschichte des Musikunterrichts an den Gelehrtschulen der östlichen Ostseeregion im 16. und 17. Jahrhundert. - Latinankoulujen musiikinopetuksen historiasta itäisen Itämeren rannikkokaupungeissa 1500- ja 1600-luvuilla. 211 p. Yhteenveto 9 p. 2005.
- 34 NIKULA, KAISU, Zur Umsetzung deutscher Lyrik in finnische Musik am Beispiel Rainer Maria Rilke und Einjuhani Rautavaara. - Saksalainen runous suomalaisessa musiikissa, esimerkkinä Rainer Maria Rilke ja Einjuhani Rautavaara. 304 p. Yhteenveto 6 p. 2005.
- 35 SYVÄNEN, KARI, Vastatunteiden dynamiikka musiikkiterapiassa. - Counter emotions dynamics in music therapy. 186 p. Summary 4 p. 2005.
- 36 ELORANTA, JARI & OJALA, JARI (eds), East-West trade and the cold war. 235 p. 2005.
- 37 HILTUNEN, KAISA, Images of time, thought and emotions: Narration and the spectator's experience in Krzysztof Kieslowski 's late fiction films. - Ajan, ajattelun ja tunteiden kuvia. Kerronta ja katsojan kokemus Krzysztof Kieslowskin myöhäisfiktiossa. 203 p. Yhteenveto 5 p. 2005.
- 38 AHONEN, KALEVI, From sugar triangle to cotton triangle. Trade and shipping between America and Baltic Russia, 1783-1860. 572 p. Yhteenveto 9 p. 2005.
- 39 UTRIAINEN, JAANA, A gestalt music analysis. Philosophical theory, method, and analysis of Iégor Reznikoff's compositions. - Hahmopuustainen musiikkianalyysi. Hahmofilosofien teoria, metodi ja musiikkianalyysi Iégor Reznikoffin sävellyksistä. 222 p. Yhteenveto 3 p. 2005.
- 40 MURTORINNE, ANNAMARI, *Tuskan hauskaa!* Tavoitteena tiedostava kirjoittaminen. Kirjoittamisprosessi peruskoulun yhdeksännellä luokalla. - Painfully fun! Towards reflective writing process. 338 p. 2005.
- 41 TUNTURI, ANNA-RIITTA, Der Pikareske Roman als Katalysator in Geschichtlichen Abläufen. Erzählerische Kommunikationsmodelle in *Das Leben des Lazarillo von Tormes*, bei Thomas Mann und in Einigen Finnischen Romanen. 183 p. 2005.
- 42 LUOMA-AHO, VILMA, Faith-holders as Social Capital of Finnish Public Organisations. - Luottojoukot - Suomalaisten julkisten organisaatioiden sosiaalista pääomaa. 368 p. Yhteenveto 8 p. 2005.

- 43 PENTTINEN, ESA MARTTI, Kielioppi virheiden varjossa. Kielitiedon merkitys lukion saksan kieliopin opetuksessa. - Grammar in the shadow of mistakes. The role of linguistic knowledge in general upper secondary school German grammar instruction. 153 p. Summary 2 p. Zusammenfassung 3 p. 2005.
- 44 KAIVAPALU, ANNEKATRIN, Lähdekieli kielenoppimisen apuna. - Contribution of L1 to foreign language acquisition. 348 p. Summary 7 p. 2005.
- 45 SALAVUO, MIikka, Verkkoavusteinen opiskelu yliopiston musiikkikasvatuksen opiskelukulttuurissa - Network-assisted learning in the learning culture of university music education. 317 p. Summary 5 p. 2005.
- 46 MAIJALA, JUHA, Maaseutuyhteisön kriisi-1930-luvun pula ja pakkojuutokaupat paikallisena ilmiönä Kalajokilaaksossa. - Agricultural society in crisis - the depression of the 1930s and compulsory sales as a local phenomenon in the basin of the Kalajoki-river. 242 p. Summary 4 p. 2005.
- 47 JOUHKI, JUUKA, Imagining the Other. Orientalism and occidentalism in Tamil-European relations in South India. -Tulkintoja Toiseudesta. Orientalismi ja oksidentalismi tamileiden ja eurooppalaisten välisissä suhteissa Etelä-Intiassa. 233 p. Yhteenveto 2 p. 2006.
- 48 LEHTO, KEIJO, Aatteista arkeen. Suomalaisten seitsenpäiväisten sanomalehtien linjapaperien synty ja muutos 1971-2005. - From ideologies to everyday life. Editorial principles of Finnish newspapers, 1971-2005. 499 p. Summary 3 p. 2006.
- 49 VALTONEN, HANNU, Tavallisesta kuriositeetiksi. Kahden Keski-Suomen Ilmailumuseon Messerschmitt Bf 109 -lentokoneen museoarvo. - From Commonplace to curiosity - The Museum value of two Messerschmitt Bf 109 -aircraft at the Central Finland Aviation Museum. 104 p. 2006.
- 50 KALLINEN, KARI, Towards a comprehensive theory of musical emotions. A multi-dimensional research approach and some empirical findings. - Kohti kokonaisvaltaista teoriaa musiikillisista emootioista. Moniulotteinen tutkimuslähestymistapa ja empiirisiä havain- toja. 71 p. (200 p.) Yhteenveto 2 p. 2006.
- 51 ISKANUIS, SANNA, Venäjänkielisten maahan- muuttajapiskelijöiden kieli-identiteetti. - Language and identity of Russian-speaking students in Finland. 264 p. Summary 5 p. Peфepaт 6 c. 2006.
- 52 HEINÄNEN, SEIJA, Käsityö - taide - teollisuus. Näkemyksiä käsityöstä taideiteollisuuteen 1900-luvun alun ammatti- ja aikakausleh- dissä. - Craft - Art - Industry: From craft to industrial art in the views of magazines and trade publications of the early 20th Century. 403 p. Summary 7 p. 2006.
- 53 KAIVAPALU, ANNEKATRIN & PRUULLI, KÜLVI (eds), Lähivertailuja 17. - Close comparisons. 254 p. 2006.
- 54 ALATALO, PIRJO, Directive functions in intra- corporate cross-border email interaction. - Direktiiviset funktiot monikansallisen yrityksen englanninkielisessä sisäisessä sähköpostiviestinnässä. 471 p. Yhteenveto 3 p. 2006.
- 55 KISANTAL, TAMÁS, „...egy tömegmészárlásról mi értelmes dolgot lehetne elmondani?” Az ábrázolásmód mint történelemkonceptió a holokauszt-irodalomban. - „...there is nothing intelligent to say about a massacre”. The representational method as a conception of history in the holocaust-literature. 203 p. Summary 4 p. 2006.
- 56 MATIKAINEN, SATU, Great Britain, British Jews, and the international protection of Romanian Jews, 1900-1914: A study of Jewish diplomacy and minority rights. - Britannia, Britannian juutalaiset ja Romanian juutalaisten kansain- välinen suojele, 1900-1914: Tutkimus juuta- laisesta diplomatiasta ja vähemmistöoikeuk- sista. 237 p. Yhteenveto 7 p. 2006.
- 57 HÄNNINEN, KIRSI, Visiosta toimintaan. Museoi- den ympäristökasvatus sosiokulttuurisena jatkumona, säätelymekanismina ja innovatiivisena viestintänä. - From vision to action. Environmental education in museums as a socio-cultural continuum, regulating mechanism, and as innovative communication 278 p. Summary 6 p. 2006.
- 58 JOENSUU, SANNA, Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkö- kulma. - Two images of an employee; internal communication doctrines from a postmodern perspective. 225 p. Summary 9 p. 2006.
- 59 KOSKIMÄKI, JOUNI, Happiness is... a good transcription - Reconsidering the Beatles sheet music publications. - Onni on... hyvä transkriptio - Beatles-nuottijulkaisut uudelleen arvioituna. 55 p. (320 p. + CD). Yhteenveto 2 p. 2006.
- 60 HIETAHARJU, MIKKO, Valokuvan voi repiä. Valokuvan rakenne-elementit, käyttöym- päristöt sekä valokuvatulkinnan syntyminen. - Tearing a photograph. Compositional elements, contexts and the birth of the interpretation. 255 p. Summary 5 p. 2006.
- 61 JÄMSÄNEN, AULI, Matrikkeliteilijaksi valikoituminen. Suomen Kuvaamataiteilijat -hakuteoksen (1943) kriteerit. - Prerequisites for being listed in a biographical encyclopedia criteria for the Finnish Artists Encyclopedia of 1943. 285 p. Summary 4 p. 2006.
- 62 HOKKANEN, MARKKU, Quests for Health in Colonial Society. Scottish missionaries and medical culture in the Northern Malawi region, 1875-1930. 519 p. Yhteenveto 9 p. 2006.

- 63 RUUSKANEN, ESA, Viholliskuviin ja viranomaisiin vetoamalla vaiennetut työväentalot. Kuinka Pohjois-Savon Lapuan liike sai nimismiehet ja maaherran sulkemaan 59 kommunistista työväentaloa Pohjois-Savossa vuosina 1930-1932. - The workers' halls closed by scare-mongering and the use of special powers by the authorities. 248 p. Summary 5 p. 2006.
- 64 VARDJA, MERIKE, Tegelaskategoriad ja tegelase kujutamise vahendid Väinö Linna romaanis "Tundmatu sõdur". - Character categories and the means of character representation in Väinö Linna's Novel *The Unknown Soldier*. 208 p. Summary 3 p. 2006.
- 65 TAKÁTS, JÓZSEF, Módszertani berek. Írások az irodalomtörténet-írásról. - The Grove of Methodology. Writings on Literary Historiography. 164 p. Summary 3 p. 2006.
- 66 MIKKOLA, LEENA, Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. - Meanings of social support in patient-nurse interaction. 260 p. Summary 3 p. 2006.
- 67 SAARIKALLIO, SUVI, Music as mood regulation in adolescence. - Musiikki nuorten tunteiden säätelyä. 46 p. (119 p.) Yhteenveto 2 p. 2007.
- 68 HUJANEN, ERKKI, Lukijakunnan rajamailla. Sanomalehden muuttuvat merkitykset arjessa. - On the fringes of readership. The changing meanings of newspaper in everyday life. 296 p. Summary 4 p. 2007.
- 69 TUOKKO, Eeva, Mille tasolle perusopetuksen englannin opiskelussa päästään? Perusopetuksen päättövaiheen kansallisen arvioinnin 1999 eurooppalaisen viitekehyksen taitotasoihin linkitetty tulokset. - What level do pupils reach in English at the end of the comprehensive school? National assessment results linked to the common European framework. 338 p. Summary 7 p. Sammanfattning 1 p. Tiivistelmä 1 p. 2007.
- 70 TUUKKA, TIMO, "Kekkonen konstit". Urho Kekkonen historia- ja politiikkakäsitykset teoriasta käytäntöön 1933-1981. - "Kekkonen's way". Urho Kekkonen's conceptions of history and politics from theory to practice, 1933-1981. 413 p. Summary 3 p. 2007.
- 71 Humanistista kirjoja. 145 s. 2007.
- 72 NIEMINEN, LEA, A complex case: a morphosyntactic approach to complexity in early child language. 296 p. Tiivistelmä 7 p. 2007.
- 73 TORVELAINEN, PÄIVI, Kaksivuotiaiden lasten fonologisen kehityksen variaatio. Puheen ymmärrettävyyden sekä sananmuotojen tavoittelun ja tuottamisen tarkastelu. - Variation in phonological development of two-year-old Finnish children. A study of speech intelligibility and attempting and production of words. 220 p. Summary 10 p. 2007.
- 74 SIITONEN, MARKO, Social interaction in online multiplayer communities. - Vuorovaikutus verkkopeliyhteisöissä. 235 p. Yhteenveto 5 p. 2007.
- 75 SIJERNVALL-JÄRVI, BIRGITTA, Kartanoarkkitehtuuri osana Tandefelt-suvun elämäntapaa. - Manor house architecture as part of the Tandefelt family's lifestyle. 231 p. 2007.
- 76 SULKUNEN, SARI, Text authenticity in international reading literacy assessment. Focusing on PISA 2000. - Tekstien autenttisuus kansainvälisissä lukutaidon arviointitutkimuksissa: PISA 2000. 227 p. Tiivistelmä 6 p. 2007.
- 77 KÖSZEGHY, PÉTER, Magyar Alkibiadés. Balassi Bálint élete. - The Hungarian Alcibiades. The life of Bálint Balass. 270 p. Summary 6 p. 2007.
- 78 MIKKONEN, SIMO, State composers and the red courtiers - Music, ideology, and politics in the Soviet 1930s - Valtion säveltäjiä ja punaisia hoviherroja. Musiikki, ideologia ja politiikka 1930-luvun Neuvostoliitossa. 336 p. Yhteenveto 4 p. 2007.
- 79 SIVUNEN, ANU, Vuorovaikutus, viestintä-tekniologia ja identifiointuminen hajautetuissa tiimeissä. - Social interaction, communication technology and identification in virtual teams. 251 p. Summary 6 p. 2007.
- 80 LAPPI, TIINA-RIITTA, Neuvottelu tilan tulkinnoista. Etnologinen tutkimus sosiaalisen ja materiaalsen ympäristön vuorovaikutuksesta jyvaskyläläisissä kaupunkipuhunnoissa. - Negotiating urban spatiality. An ethnological study on the interplay of social and material environment in urban narrations on Jyväskylä. 231 p. Summary 4 p. 2007.
- 81 HUHTAMÄKI, ÜLLA, "Heittäydä vapauteen". Avantgarde ja Kauko Lehtisen taiteen murros 1961-1965. - "Fling yourself into freedom!" The Avant-Garde and the artistic transition of Kauko Lehtinen over the period 1961-1965. 287 p. Summary 4 p. 2007.
- 82 KELA, MARIA, Jumalan kasvot suomeksi. Metaforisaatio ja erään uskonnollisen ilmauksen synty. - God's face in Finnish. Metaphorisation and the emergence of a religious expression. 275 p. Summary 5 p. 2007.
- 83 SAAKINEN, TAINA, Quality on the move. Discursive construction of higher education policy from the perspective of quality. - Laatu liikkeessä. Korkeakoulupolitiikan diskursiivinen rakentuminen laadun näkökulmasta. 90 p. (176 p.) Yhteenveto 4 p. 2007.
- 84 MÄKILÄ, KIMMO, Tuhoa, tehoa ja tuhlausta. Helsingin Sanomien ja New York Timesin ydinaseuutisoinnin tarkastelua diskurssi-analyttisestä näkökulmasta 1945-1998.

- "Powerful, Useful and Wasteful". Discourses of Nuclear Weapons in the New York Times and Helsingin Sanomat 1945-1998. 337 p. Summary 7 p. 2007.
- 85 KANTANEN, HELENA, Stakeholder dialogue and regional engagement in the context of higher education. - Yliopistojen sidosryhmävuoropuhelu ja alueellinen sitoutuminen. 209 p. Yhteenveto 8 p. 2007.
- 86 ALMONKARI, MERJA, Jännittäminen opiskelun puheviestintätilanteissa. - Social anxiety in study-related communication situations. 204 p. Summary 4 p. 2007.
- 87 VALENTINI, CHIARA, Promoting the European Union. Comparative analysis of EU communication strategies in Finland and in Italy. 159 p. (282 p.) 2008.
- 88 PULKKINEN, HANNU, Uutisten arkkitehtuuri - Sanomalehden ulkoasun rakenteiden järjestys ja jousto. - The Architecture of news. Order and flexibility of newspaper design structures. 280 p. Yhteenveto 5 p. 2008.
- 89 MERILÄINEN, MERJA, Monenlaiset oppijat englanninkielisessä kielikylpyopetuksessa - rakennusaineita opetusjärjestelyjen tueksi. - Diverse Children in English Immersion: Tools for Supporting Teaching Arrangements. 197 p. 2008.
- 90 VARES, MARI, The question of Western Hungary/Burgenland, 1918-1923. A territorial question in the context of national and international policy. - Länsi-Unkarin/Burgenlandin kysymys 1918-1923. Aluekysymys kansallisen ja kansainvälisen politiikan kontekstissa. 328 p. Yhteenveto 8 p. 2008.
- 91 ALA-RUONA, ESA, Alkuarviointi kliinisenä käytäntönä psyykkisesti oireilevien asiakkaiden musiikkiterapiassa - strategioita, menetelmiä ja apukeinoja. - Initial assessment as a clinical procedure in music therapy of clients with mental health problems - strategies, methods and tools. 155 p. 2008.
- 92 ORAVALA, JUHA, Kohti elokuvallista ajattelua. Virtuaalisen todellisen ontologia Gilles Deleuzen ja Jean-Luc Godardin elokuvakäsityksissä. - Towards cinematic thinking. The ontology of the virtually real in Gilles Deleuze's and Jean-Luc Godard's conceptions of cinema. 184 p. Summary 6 p. 2008.
- 93 KECSKEMÉTI, ISTVÁN, Papyrusesta megabitteihin. Arkisto- ja valokuvakokoelmien konservoinnin prosessin hallinta. - From papyrus to megabytes: Conservation management of archival and photographic collections. 277 p. 2008.
- 94 SUNI, MINNA, Toista kieltä vuorovaikutuksessa. Kielellisten resurssien jakaminen toisen kielen omaksumisen alkuvaiheessa. - Second language in interaction: sharing linguistic resources in the early stage of second language acquisition. 251 p. Summary 9 p. 2008.
- 95 N. PÁL, JÓZSEF, Modernség, progresszió, Ady Endre és az Ady-Rákosi vita. Egy konfliktusos eszmetörténeti pozíció természetete és következményei. 203 p. Summary 3 p. 2008.
- 96 BARTIS, IMRE, „Az igazság ismérve az, hogy igaz”. Etika és nemzeti identitás Sütő András Anyám könnyű álmot ígér című művében és annak recepciójában. 173 p. Summary 4 p. 2008.
- 97 RANTA-MEYER, TUIRE, Nulla dies sine linea. Avauksia Erkki Melartinin vaikutteisiin, verkostoihin ja vastaanottoon henkilö- ja reseptiohistoriallisena tutkimuksena. - *Nulla dies sine linea*: A biographical and reception-historical approach to Finnish composer Erkki Melartin. 68 p. Summary 6 p. 2008.
- 98 KOIVISTO, KEIJO, Itsenäisen Suomen kanta-aliupseeriston synty, koulutus, rekrytointitausta ja palvelusehdot. - The rise, education, the background of recruitment and conditions of service of the non-commissioned officers in independent Finland. 300 p. Summary 7 p. 2008.
- 99 KISS, MIKLÓS, Between narrative and cognitive approaches. Film theory of non-linearity applied to Hungarian movies. 198 p. 2008.
- 100 RUUSUNEN, AIMO, Todeksi uskottua. Kansandemokraattinen Neuvostoliitto-journalismi rajapinnan tulkina vuosina 1964-1973. - Believed to be true. Reporting on the USSR as interpretation of a boundary surface in pro-communist partisan journalism 1964-1973. 311 p. Summary 4 p. 2008.
- 101 HÄRMÄLÄ, MARITA, Riittääkö *Ett ögonblick* näytöksi merkonomilta edellytetystä kielitaidosta? Kielitaidon arviointi aikuisten näytötutkinnoissa. - Is *Ett ögonblick* a sufficient demonstration of the language skills required in the qualification of business and administration? Language assessment in competence-based qualifications for adults. 318 p. Summary 4 p. 2008.
- 102 COELHO, JACQUES, The vision of the cyclops. From painting to video ways of seeing in the 20th century and through the eyes of Man Ray. 538 p. 2008.
- 103 BREWIS, KIELO, Stress in the multi-ethnic customer contacts of the Finnish civil servants: Developing critical pragmatic intercultural professionals. - Stressin kokemus suomalaisen viranomaisten monietnisisissä asiakaskontaktteissa: kriittis-pragmaattisen kulttuurivälisen ammattitaidon kehittäminen. 299 p. Yhteenveto 4 p. 2008.
- 104 BELIK, ZHANNA, The Peshekhonovs' Workshop: The Heritage in Icon Painting. 239 p. [Russian]. Summary 7 p. 2008.
- 105 MOILANEN, LAURA-KRISTINA, Talonpoikaisuus, säädyllisyys ja suomalaisuus 1800- ja 1900-lukujen vaihteen suomenkielisen proosan kertomana. - Peasant values, estate society and the Finnish in late nineteenth- and early

- and early twentieth-century narrative literature. 208 p. Summary 3 p. 2008.
- 106 PÄÄRNILÄ, OSSI, Hengen hehkusta tietostrategioihin. Jyväskylän yliopiston humanistisen tiedekunnan viisi vuosikymmentä. 110 p. 2008.
- 107 KANGASNIEMI, JUKKA, Yksinäisyyden kokemuksen avainkomponentit Yleisradion tekstitelevisiion Nuorten palstan kirjoituksissa. - The key components of the experience of loneliness on the Finnish Broadcasting Company's (YLE) teletext forum for adolescents. 388 p. 2008.
- 108 GAJDÓ, TAMÁS, Színháztörténeti metszetek a 19. század végétől a 20. század közepéig. - Segments of theatre history from the end of the 19th century to the middle of the 20th century. 246 p. Summary 2 p. 2008.
- 109 CATANI, JOHANNA, Yritystapahtuma kontekstina ja kulttuurisena kokemuksena. - Corporate event as context and cultural experience. 140 p. Summary 3 p. 2008.
- 110 MAHLAMÄKI-KAISTINEN, RIIKKA, Mätänevän velhon taidejulistus. Intertekstuaalisen ja -figuraalisen aineiston asema Apollinairen L'Enchanteur pourrissant teoksen tematikassa ja symboliikassa. - Pamphlet of the rotten sorcerer. The themes and symbols that intertextuality and interfigurality raise in Apollinaire's prose work L'Enchanteur pourrissant. 235 p. Résumé 4 p. 2008.
- 111 PIETILÄ, JYRKI, Kirjoitus, juttu, tekstilementti. Suomalainen sanomalehtijournalismi juttutyypin kehityksen valossa printtimedian vuosina 1771-2000. - Written Item, Story, Text Element. Finnish print journalism in the light of the development of journalistic genres during the period 1771-2000. 779 p. Summary 2 p. 2008.
- 112 SAUKKO, PÄIVI, Musiikkiterapian tavoitteet lapsen kuntoutusprosessissa. - The goals of music therapy in the child's rehabilitation process. 215 p. Summary 2 p. 2008.
- 113 LASSILA-MERISALO, MARIA, Faktan ja fiktion rajamailla. Kaunokirjallisen journalismin poetiikka suomalaisissa aikakauslehdissä. - On the borderline of fact and fiction. The poetics of literary journalism in Finnish magazines. 238 p. Summary 3 p. 2009.
- 114 KNUUTINEN, ULLA, Kulttuurihistoriallisten materiaalien menneisyys ja tulevaisuus. Konservoinnin materiaalitutkimuksen heritologiset funktiot. - The heritological functions of materials research of conservation. 157 p. (208 p.) 2009.
- 115 NIIRANEN, SUSANNA, «Miroir de mérite». Valeurs sociales, rôles et image de la femme dans les textes médiévaux des *troubairitz*. - "Arvokkuuden peili". Sosiaaliset arvot, roolit ja naiskuva keskiaikaisissa *troubairitz*-teksteissä. 267 p. Yhteenveto 4 p. 2009.
- 116 ARO, MARI, Speakers and doers. Polyphony and agency in children's beliefs about language learning. - Puhujat ja tekijät. Polyfonia ja agenttiivisuus lasten kielenoppimiskäsityksissä. 184 p. Yhteenveto 5 p. 2009.
- 117 JANTUNEN, TOMMI, Tavu ja lause. Tutkimuksia kahden sekventiaalisen perusyksikön olemuksesta suomalaisessa viittomakielessä. - Syllable and sentence. Studies on the nature of two sequential basic units in Finnish Sign Language. 64 p. 2009.
- 118 SÄRKKÄ, TIMO, Hobson's Imperialism. A Study in Late-Victorian political thought. - J. A. Hobsonin imperialismi. 211 p. Yhteenveto 11 p. 2009.
- 119 LAIHONEN, PETTERI, Language ideologies in the Romanian Banat. Analysis of interviews and academic writings among the Hungarians and Germans. 51 p. (180 p) Yhteenveto 3 p. 2009.
- 120 MÁTYÁS, EMESE, Sprachlernspiele im DaF-Unterricht. Einblick in die Spielpraxis des finnischen und ungarischen Deutsch-als-Fremdsprache-Unterrichts in der gymnasialen Oberstufe sowie in die subjektiven Theorien der Lehrenden über den Einsatz von Sprachlernspielen. 399 p. 2009.
- 121 PARACZKY, ÁGNES, Näkeekö taitava muusikko sen minkä kuulee? Melodiadiktaatin ongelmat suomalaisessa ja unkarilaisessa taidemuusiikin ammattikoulutuksessa. - Do accomplished musicians see what they hear? 164 p. Magyar nyelvű összefoglaló 15 p. Summary 4 p. 2009.
- 122 ELOMAA, EEVA, Oppikirja eläköön! Teoreettisia ja käytännön näkökohtia kielten oppimateriaalien uudistamiseen. - Cheers to the textbook! Theoretical and practical considerations on enhancing foreign language textbook design. 307 p. Zusammenfassung 1 p. 2009.
- 123 HELLE, ANNA, Jäljet sanoissa. Jälkistrukturalistisen kirjallisuuskäsityksen tulo 1980-luvun Suomeen. - Traces in the words. The advent of the poststructuralist conception of literature to Finland in the 1980s. 272 p. Summary 2 p. 2009.
- 124 PIMIÄ, TENHO ILARI, Tähtäin idässä. Suomalainen sukukansojen tutkimus toisessa maailmansodassa. - Setting sights on East Karelia: Finnish ethnology during the Second World War. 275 p. Summary 2 p. 2009.
- 125 VUORIO, KAIJA, Sanoma, lähettäjä, kulttuuri. Lehdistöhistorian tutkimustraditiot Suomessa ja median rakennemuutos. - Message, sender, culture. Traditions of research into the history of the press in Finland and structural change in the media. 107 p. 2009.
- 126 BENE, ADRIÁN, Egyén és közösség. Jean-Paul Sartre *Critique de la raison dialectique* című műve a magyar recepció tükrében. - Individual and community. Jean-Paul Sartre's



- Critique of dialectical reason* in the mirror of the Hungarian reception. 230 p. Summary 5 p. 2009.
- 127 DRAKE, MERJA, Terveysviestinnän kipupisteitä. Terveystiedon tuottajat ja hankkijat Internetissä. - At the interstices of health communication. Producers and seekers of health information on the Internet. 206 p. Summary 9 p. 2009.
- 128 ROUHIAINEN-NEUNHÄUSERER, MAIJASTIINA, Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. - The interpersonal communication competence of leaders and its development. Leadership communication challenges in a knowledge-based organization. 215 p. Summary 9 p. 2009.
- 129 VAARALA, HEIDI, Oudosta omaksi. Miten suomenoppijat keskustelevat nykynovelista? - From strange to familiar: how do learners of Finnish discuss the modern short story? 317 p. Summary 10 p. 2009.
- 130 MARJANEN, KAARINA, The Belly-Button Chord. Connections of pre-and postnatal music education with early mother-child interaction. - Napasointu. Pre- ja postnataalin musiikkikasvatuksen ja varhaisen äiti-vauva-vuorovaikutuksen yhteydet. 189 p. Yhteenveto 4 p. 2009.
- 131 BÖHM, GÁBOR, Önéletírás, emlékezet, elbeszélés. Az emlékező próza hermeneutikai aspektusai az önéletírás-kutatás újabb eredményei tükrében. - Autobiography, remembrance, narrative. The hermeneutical aspects of the literature of remembrance in the mirror of recent research on autobiography. 171 p. Summary 5 p. 2009.
- 132 LEPPÄNEN, SIRPA, PITKÄNEN-HUHTA, ANNE, NIKULA, TARJA, KYTÖLÄ, SAMU, TÖRMÄKANGAS, TIMO, NISSINEN, KARI, KÄÄNTÄ, LEILA, VIRKKULA, TIINA, LAITINEN, MIKKO, PAHTA, PÄIVI, KOSKELA, HEIDI, LÄHDESMÄKI, SALLA & JOUSMÄKI, HENNA, Kansallinen kyselytutkimus englannin kielestä Suomessa: Käyttö, merkitys ja asenteet. - National survey on the English language in Finland: Uses, meanings and attitudes. 365 p. 2009.
- 133 HEIKKINEN, OLLI, Äänitemoodi. Äänite musiikillisessa kommunikaatiossa. - Recording Mode. Recordings in Musical Communication. 149 p. 2010.
- 134 LÄHDESMÄKI, TUULI (ED.), Gender, Nation, Narration. Critical Readings of Cultural Phenomena. 105 p. 2010.
- 135 MIKKONEN, INKA, "Olen sitä mieltä, että". Lukiolaisten yleisönasastotekstien rakenne ja argumentointi. - "In my opinion..." Structure and argumentation of letters to the editor written by upper secondary school students. 242 p. Summary 7 p. 2010.
- 136 NIEMINEN, TOMMI, Lajien synty. Tekstilaji kielitieteen semioottisessa metateoriassa. - Origin of genres: Genre in the semiotic metatheory of linguistics. 303 p. Summary 6 p. 2010.
- 137 KÄÄNTÄ, LEILA, Teacher turn allocation and repair practices in classroom interaction. A multisemiotic perspective. - Opettajan vuoronanto- ja korjauskäytännöt luokkahuonevuorovaikutuksessa: multisemioottinen näkökulma. 295 p. Yhteenveto 4 p. 2010. HUOM: vain verkkoversiona.
- 138 SAARIMÄKI, PASI, Naimisen normit, käytännöt ja konfliktit. Esiaviollinen ja aviollinen seksuaalisuus 1800-luvun lopun keskisuomalaisella maaseudulla. - The norms, practices and conflicts of sex and marriage. Premarital and marital sexual activity in rural Central Finland in the late nineteenth century. 275 p. Summary 12 p. 2010.
- 139 KUUVA, SARI, Symbol, Munch and creativity: Metabolism of visual symbols. - Symboli, Munch ja luovuus - Visuaalisten symbolien metabolismi. 296 p. Yhteenveto 4 p. 2010.
- 140 SKANIAKOS, TERHI, Discoursing Finnish rock. Articulations of identities in the Saimaailmiö rock documentary. - Suomi-rockin diskursseja. Identiteettien artikulaatioita Saimaailmiö rockdokumenttilokuvassa. 229 p. 2010.
- 141 KAUPPINEN, MERJA, Lukemisen linjaukset - lukutaito ja sen opetus perusopetuksen äidinkielen ja kirjallisuuden opetussuunnitelmassa. - Literacy delineated - reading literacy and its instruction in the curricula for the mother tongue in basic education. 338 p. Summary 8 p. 2010.
- 142 PEKKOLA, MIKA, Prophet of radicalism. Erich Fromm and the figurative constitution of the crisis of modernity. - Radikalismmin profeetta. Erich Fromm ja modernisaation kriisin figuratiivinen rakentuminen. 271 p. Yhteenveto 2 p. 2010.
- 143 KOKKONEN, LOITTA, Pakolaisten vuorovaikutussuhteet. Keski-Suomeen muuttaneiden pakolaisten kokemuksia vuorovaikutussuhteistaan ja kiinnittymisestäään uuteen sosiaaliseen ympäristöön. - Interpersonal relationships of refugees in Central Finland: perceptions of relationship development and attachment to a new social environment. 260 p. Summary 8 p. 2010.
- 144 KANANEN, HELI KAARINA, Kontrolloitu sopeutuminen. Ortodoksinen siirtoväki sotien jälkeisessä Ylä-Savossa (1946-1959). - Controlled integration: Displaced orthodox Finns in postwar upper Savo (1946-1959). 318 p. Summary 4 p. 2010.

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN HUMANITIES

- 145 NISSI, RIIKKA, Totuuden jäljillä. Tekstin tulkin-  
ta nuorten aikuisten raamattupiirikeskuste-  
luissa. – In search of the truth. Text interpre-  
tation in young adults' Bible study conversa-  
tions. 351 p. Summary 5 p. 2010.
- 146 LILJA, NIINA, Ongelmista oppimiseen. Toisen  
aloittamat korjausjaksot kakkoskielisessä kes-  
kustelussa. – Other-initiated repair sequences  
in Finnish second language interactions.  
336 p. Summary 8 p. 2010.
- 147 VÁRADI, ILDIKÓ, A parasztpolgárosodás  
„finn útja”. Kodolányi János finnországi  
tevékenysége és finn útirajzai. – The “Finn-  
ish Way” of Peasant-Bourgeoisization. János  
Kodolányi's Activity in Finland and His  
Travelogues on Finland. 182 p. Summary 3 p.  
2010.
- 148 HANKALA, MARI, Sanomalehdellä aktiiviseksi  
kansalaiseksi? Näkökulmia nuorten sanoma-  
lehtien lukijuuteen ja koulun sanomalehti-  
tiopetukseen. – Active citizenship through  
newspapers? Perspectives on young people's  
newspaper readership and on the use of  
newspapers in education. 222 p. Summary 5  
p. 2011.
- 149 SALMINEN, ELINA, Monta kuvaa menneisyy-  
destä. Etnologinen tutkimus museokokoel-  
mien yksityisyydestä ja julkisuudesta. – Im-  
ages of the Past. An ethnological study of the  
privacy and publicity of museum collections.  
226 p. Summary 5 p. 2011. HUOM: vain verk-  
koversiona.
- 150 JÄRVI, ULLA, Media terveyden lähteillä. Miten  
sairaus ja terveys rakentuvat 2000-luvun  
mediassa. – Media forces and health sources.  
Study of sickness and health in the media.  
209 p. Summary 3 p. 2011.
- 151 ULLAKONOJA, RIIKKA, Da. Eto vopros! Prosodic  
development of Finnish students' read-aloud  
Russian during study in Russia. – Suoma-  
laisten opiskelijoiden lukupuhunnan prosodi-  
nen kehittyminen vaihto-opiskelujakson  
aikana Venäjällä. 159 p. (208 p.)  
Summary 5 p. 2011.
- 152 MARITA VOS, RAGNHILD LUND, ZVI REICH AND  
HALLIKI HARRO-LOIT (EDS), Developing a Crisis  
Communication Scorecard. Outcomes of  
an International Research Project 2008-2011  
(Ref.). 340 p. 2011.
- 153 PUNKANEN, MARKO, Improvisational music  
therapy and perception of emotions in music  
by people with depression. 60 p. (94 p.)  
Yhteenveto 1 p. 2011.
- 154 DI ROSARIO, GIOVANNA, Electronic poetry.  
Understanding poetry in the digital environ-  
ment. – Elektroninen runous. Miten runous  
ymmärretään digitaalisessa ympäristössä?  
327 p. Tiivistelmä 1 p. 2011.
- 155 TUURI, KAI, Hearing Gestures: Vocalisations  
as embodied projections of intentionality in  
designing non-speech sounds for communi-  
cative functions. – Puheakteissa kehollisesti  
välittyvä intentionaalisuus apuna ei-kielelli-  
sesti viestivien käyttöliittymä-äänien  
suunnittelussa. 50 p. (200 p.) Yhteenveto 2 p.  
2011.
- 156 MARTIKAINEN, JARI, Käsitettävä taidehistoria.  
Kualähtöinen malli taidehistorian opetuk-  
seen kuvallisen ilmaisen ammatillisessa  
perustutkinnossa. – Grasping art history. A  
picture-based model for teaching art history  
in the vocational basic degree programme in  
visual arts. 359 p. Summary 10 p. 2011.
- 157 HAKANEN, MARKO, Vallan verkostoissa.  
Per Brahe ja hänen klienttinsä 1600-luvun  
Ruotsin valtakunnassa. – Networks of  
Power: Per Brahe and His Clients in the  
Sixteenth-Century Swedish Empire. 216 p.  
Summary 6 p. 2011.
- 158 LINDSTRÖM, TUIJA ELINA, Pedagogisia merki-  
tyksiä koulun musiikintunneilla peruso-  
petuksen yläluokkien oppilaiden näkökul-  
masta. – Pedagogical Meanings in Music  
Education from the Viewpoint of Students  
of Junior High Grades 7-9. 215 p. 2011.
- 159 ANCKAR, JOANNA, Assessing foreign lan-  
guage listening comprehension by means of  
the multiple-choice format: processes and  
products. – Vieraan kielen kuullun ym-  
märtämistaidon mittaaminen monivalinta-  
tehtävien avulla: prosesseja ja tuloksia. 308  
p. Tiivistelmä 2 p. 2011.
- 160 EKSTRÖM, NORA, Kirjoittamisen opettajan  
kertomus. Kirjoittamisen opettamisesta  
kognitiiviselta pohjalta. – The story of writ-  
ing teacher. Teaching writing from cognitive  
base. 272 p. Tiivistelmä 4 p. 2011.
- 161 HUOVINEN, MIKA, Did the east belong  
to the SS? The realism of the SS demo-  
graphic reorganisation policy in the light  
of the germanisation operation of SS- und  
Polizeiführer Odilo Globocnik. – Kuuluiko  
Itä SS-järjestölle? SS-järjestön uudelleen-  
järjestelypolitiikan realismisuus SS- ja poliisi-  
johtaja Odilo Globocnikin germaanistamis-  
operaation valossa. 268 p. Tiivistelmä 1 p.  
2011.
- 162 PAKKANEN, IRENE, Käydään juttukauppaa.  
Freelancerin ja ostajan kohtaamia journa-  
lismia kauppapaikalla. – Let's do story  
business. Encounters of freelancers and  
buyers at the marketplace of journalism.  
207 p. 2011.
- 163 KOSKELA, HEIDI, Constructing knowledge:  
Epistemic practices in three television inter-  
view genres. – Tietoa rakentamassa: epis-  
teemiset käytänteet kolmessa eri  
televisiohaastattelugenressä.  
68 p. (155 p.) Yhteenveto 3 p. 2011.
- 164 PÖYHÖNEN, MARKKU O., Muusikon tietämisen  
tavat. Moniälykyys, hiljainen tieto ja  
musiikin esittämisen taito korkeakoulun  
instrumenttituntien näkökulmasta. – The  
ways of knowing of a musician: Multiple  
intelligences, tacit knowledge and the art of  
performing seen through instrumental  
lessons of bachelor and post-graduate  
students. 256 p. Summary 4 p. 2011.

- 165 RAUTAVUOMA, VEERA, Liberation exhibitions as a commemorative membrane of socialist Hungary. 251 p. Yhteenveto 3 p. 2011.
- 166 LEHTONEN, KIMMO E., Rhetoric of the visual – metaphor in a still image. – Visuaalisen retoriikka – metafora still-kuvan tarkastelussa. 174 p. Yhteenveto 1 p. 2011.
- 167 SARKAMO, VILLE, Karoliinien soturiarvot. Kunnian hallitsema maailmankuva Ruotsin valtakunnassa 1700-luvun alussa. – Carolean warrior values: an honour-dominated worldview in early-eighteenth-century Sweden. 216 p. Summary 11 p. 2011.
- 168 RYNKÄNEN, TAJANA, Русскоязычные молодые иммигранты в Финляндии – интеграция в контексте обучения и овладения языком. – Russian-speaking immigrant adolescents in Finnish society – integration from the perspective of language and education. 258 p. Tiivistelmä 9 p. Summary 9 p. 2011.
- 169 TIAINEN, VEIKKO, Vähentäjää vähentämässä. Tehdaspuu Oy puunhankkijana Suomessa. – Tehdaspuu Oy in Finnish Wood Procurement. 236 p. Summary 5 p. 2011.
- 170 STOLP, MARLEENA, Taidetta, vastustusta, leikkiä ja työtä? Lasten toimijuus 6-vuotiaiden teatteriprojektissa. – Art, resistance, play and work? Children’s agency in a six-year-olds’ theatre project. 79 p. (142 p.) 2011.
- 171 COOLS, CARINE, Relational dialectics in intercultural couples’ relationships. – Kulttuurienvälisten parisuhteiden relationaalinen dialektiikka. 282 p. 2011.
- 172 SAARIO, JOHANNA, Yhteiskuntaopin kieliympäristö ja käsitteet – toisella kielellä opiskelvan haasteet ja tuen tarpeet. – The language environment and concepts in social studies – challenges and need of support for a second language learner. 290 p. Summary 7 p. 2012.
- 173 ALLURI, VINO, Acoustic, neural, and perceptual correlates of polyphonic timbre. – Polyfonisen sointivärin hahmottamisen akustiset ja hermostolliset vastineet. 76 p. (141 p.) Yhteenveto 1 p. 2012.
- 174 VUOSKOSKI, JONNA KATARIINA, Emotions represented and induced by music: The role of individual differences. – Yksilöllisten erojen merkitys musiikillisten emootioiden havaitsemisessa ja kokemisessa. 58 p. (132 p.) Tiivistelmä 1 p. 2012.
- 175 LEINONEN, JUKKA, The beginning of the cold war as a phenomenon of realpolitik – U.S. secretary of state James F. Byrnes in the field of power politics 1945–1947. – Kylmän sodan synty reaali poliittisena ilmiönä – James F. Byrnes suurvaltapolitiikan pelikentällä Jaltasta Stuttgartiin 1945–1947. 393 p. Yhteenveto 8 p. 2012.
- 176 THOMPSON, MARC, The application of motion capture to embodied music cognition research. – Liikkeenkaappausteknologian soveltaminen kehollisen musiikkikognition tutkimuksessa. 86 p. (165 p.) Yhteenveto 1 p. 2012.
- 177 FERRER, RAFAEL, The socially distributed cognition of musical timbre: a convergence of semantic, perceptual, and acoustic aspects. – Musiikillisen sointivärin jakautunut kognitio. 42 p. (156 p.) Yhteenveto 1 p. 2012.
- 178 PURHONEN, PIPSA, Interpersonal communication competence and collaborative interaction in SME internationalization. 72 p. (196 p.) Yhteenveto 7 p. 2012.
- 179 AIRA, ANNALEENA, Toimiva yhteistyö – työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. – Successful collaboration – interpersonal relationships, teams and networks in working life. 182 p. Summary 4 p. 2012.
- 180 HUHTINEN-HILDÉN, LAURA, Kohti sensitiivistä musiikin opettamista – ammattitaidon ja opettajuuden rakentumisen polkuja. – Towards sensitive music teaching. Pathways to becoming a professional music educator. 300 p. Summary 2 p. 2012.
- 181 JÄNTTI, SAARA, Bringing Madness Home. The Multiple Meanings of Home in Janet Frame’s Faces in the Water, Bessie Head’s A Question of Power and Lauren Slater’s Prozac Diary. – Kodin monet merkitykset naisten hulluuskerptomuksissa: Janet Framen Faces in the Water, Bessie Headin A Question of Power ja Lauren Slaterin Prozac Diary. 358 p. Yhteenveto 7 p. 2012.
- 182 COPP JINKERSON, ALICIA, Socialization, language choice and belonging: Language norms in a first and second grade English medium class. – Sosiaalistuminen, kielen valinta ja jäsenyys: kielelliset normit englanninkielisessä alakoulun ensimmäisen ja toisen luokan opetuksessa Suomessa. 108 p. (197 p.) Yhteenveto 5 p. 2012.
- 183 RÄIHÄ, ANTTI, Jatkuvuus ja muutosten hallinta. Hamina ja Lappeenranta Ruotsin ja Venäjän alaisuudessa 1720–1760-luvuilla. – Continuity and the management of change: Hamina and Lappeenranta under Swedish and Russian rule from the 1720s to the 1760s. 279 p. Summary 12 p. 2012.
- 184 MIETTINEN, HELENA, Phonological working memory and L2 knowledge: Finnish children learning English. – Fonologinen työmuisti ja vieraan kielen taito: Suomalaiset lapset englannin oppijoina. 187 p. Yhteenveto 4 p. 2012.
- 185 FLEISZ, KATALIN, Medialitás Krúdy Gyula prózájában. – Mediation In Krúdy Gyula’s Prose. 204 p. Summary 2 p. 2012.
- 186 KARJALAINEN, ANU, Liikkuva ja muuttuva suomi. Diskursiivis-etnografinen tutkimus amerikansuomalaisten kielielämäkerroista. – The Finnish language in motion. An ethnographic and discourse analytic study of Finnish-American language biographies. 288 p. Summary 5 p. 2012.
- 187 HÄYRINEN, ARI, Open sourcing digital heritage. Digital surrogates, museums and knowledge. 134 p. (173 p.) Yhteenveto 3 p. 2012.

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN HUMANITIES

- 188 SKINNARI, KRISTINA, "Tässä ryhmässä olen aika hyvä". Ekologinen näkökulma kielenopijaidentiteetteihin peruskoulun viidennen ja kuudennen luokan englannin opetuksessa. - "I'm quite good in this group". An ecological view to fifth and sixth graders' language learner identities in elementary school English language learning. 280 p. Summary 4 p. 2012. 187
- 189 ZAREFF, JANNE, Journalistinen komiikka. Teoreettisia ja käytännöllisiä avauksia. - Journalistic humor. Theoretical and practical suggestions. 266 p. Summary 5 p. 2012.
- 190 HERKAMA, SANNA, Koulukiusaaminen. Loukkaavat vuorovaikutusprosessit oppilaiden vertaissuhteissa. - School bullying. Hurtful interaction processes in students' peer relationships. 229 p. Summary 6 p. 2012.
- 191 HÄNNINEN, RIITTA, Puuterilumen lumo. Tutkimus lumilautailukulttuurista. - The allure of powder snow. A study on snowboarding culture. 143 p. (227 p.) Summary 4 p. 2012.
- 192 FORSBLOM, ANITA, Experiences of music listening and music therapy in acute stroke rehabilitation. 63 p. (114 p.) Tiivistelmä 1 p. 2012.
- 193 RAISKIO, KAJ TAPANI, Henkilöstön johtaminen Valkeakosken tehdasyhteisössä Rudolf ja Juuso Waldenin aikakaudella 1924–1969. - Personnel management in the factory community at Valkeakoski in the era of Rudolf and Juuso Walden 1924–1969. 298 p. Summary 5 p. 2012.