

**Jenni Tiuraniemi**

**JOHTAMINEN VETURINKULJETTAJIEN KOKEMANA  
HENKILÖJOHTAMISMUUTOKSEN TOTEUTTANEESSA  
ORGANISAATIOSSA**  
– case: *traumatisoivat allejäännit*

**Pro gradu - tutkielma  
Hallintotiede, erityisesti johtamisen psykologia  
Kevät 2014**

## **Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

**Työn nimi:** Johtaminen veturinkuljettajien kokemana henkilöjohtamismuutoksen toteuttaneessa organisaatiossa – case: traumatisoivat allejäännit

**Tekijä:** Jenni Tiuraniemi

**Koulutusohjelma/oppiaine:** Hallintotiede. Johtamisen psykologia

**Työn laji:** Pro gradu -tutkielma

**Sivumäärä:** 45

**Vuosi:** 2014

**Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi.**

### **Tiivistelmä:**

Tämän empiirisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten veturinkuljettajat kokevat johtamisen työhönsä liittyvien traumatisoivien tilanteiden, allejääntien, yhteydessä. Samalla tarkoituksena oli tuoda esille, minkälaisia odotuksia heillä on työyhteisönsä uuden henkilöjohtamisorganisaation suhteen traumatisoivien tilanteiden käsittelyn osalta.

Tutkimuksen empiirinen osio perustui kuuden veturinkuljettajan avoimiin haastatteluihin. Haastatteluilla kerätyn aineiston analyysi toteutettiin Juha Perttulan kehittämällä fenomenologisella metodilla, jonka avulla yksilölliset kokemukset tuodaan esille sekä niistä muunnetaan tutkimusjoukkoa koskeva yleinen tieto. Analyysin tuloksina muodostui kuusi yleistä merkitysverkostoehdotelmaa johdettuina haastateltavien yksilökohtaisista merkitysverkostoista. Tuloksena on esitetty myös näiden merkitysverkostoehdotelmien pohjalta muodostettu yleinen merkitysverkosto.

Tutkimuksen tulosten mukaan veturinkuljettajat kokevat työnsä vaativan itsenäisyyttä ja kykyä ohjata omaa toimintaa. Kollegat edustavat heille tärkeämpää tahoja traumatisoivien tilanteiden käsittelyssä kuin esimiehet, jotka eivät juuri ole läsnä työn tekemisen arjessa. Traumatisoivien tilanteiden kautta tarkasteltuna esimiestyö näyttäytyy enemmän käytännön konkretiaan keskittyvänä toimenpiteiden hoitamisena kuin inhimillisenä vuorovaikutuksen kenttänä. Uudistettuun henkilöjohtamisorganisaatioon kohdistuu ristiriitaisia odotuksia ja moni toivoo vuorovaikutteisuuden lisääntyvän esimiesten ja veturinkuljettajien välillä.

**Avainsanat:** Traumatisoiva työ, organisaatiomuutos, fenomenologia, kokemuksen tutkimus, johtaminen, esimiestyö, haastattelututkimus, vertaistuki, veturinkuljettaja, allejäänti

**University of Lapland, Faculty of Social Sciences**

**Title:** Leadership by experiences of train drivers in an organisation, which has implemented a change in personnel management – case: traumatizing “person under train” accidents

**Author:** Jenni Tiuraniemi

**Study programme/ subject:** Administrative sciences/ Leadership Psychology

**Type of thesis:** Master’s thesis

**Pages:** 45

**Year:** 2014

**I give a permission the Master's thesis to be read in the Library of University of Lapland**

**Abstract:**

The purpose of this study was to investigate train drivers’ experiences concerning leadership related to traumatic “person hit by a train” accidents. Additionally the study aimed to observe what kind of expectations train drivers lay on the new organisation and leadership concerning traumatizing situations at their work.

The empirical data for the research comprise the open interviews of six train drivers. Data collected by the interviews was analysed by the phenomenological method created by Juha Perttula. The method aims to bring out individual experiences and to transform them into common knowledge among research group. As a result from the analysis comprise six proposals as common networks of senses. Those networks were directly led by interviewed persons’ individual networks of senses. As a result of this research has also been given a common network of senses, which is based on proposals as networks of senses.

Results of the research indicate that train drivers find their work demands independency and ability to control their own work. Colleagues represent more important role to process traumatizing situations than managers, who are not present in an everyday work of train drivers. Focusing on leadership through traumatizing situations, there are indications that leadership is more emphasized on concrete functions than a field of human interaction. Train drivers have conflicting expectations on new organisation and many of them hope that interaction between managers and train drivers will increase.

**Keywords:** Traumatizing work, Organisational change, phenomenology, Research on experience, Leadership, Management, Interview, Collegial support, Train driver, Person under train accident

# SISÄLLYS

1. JOHDANTO .....	5
2. TUTKIMUKSEN KÄSITTEET .....	8
3. FENOMENOLOGINEN LÄHESTYMISTAPA.....	12
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	15
4.1 Aineiston hankinta .....	15
4.2 Aineiston analyysi.....	16
4.2.1 Merkitysyksikköjen sijoittaminen sisältöalueisiin.....	18
4.2.2 Yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen .....	21
4.2.3 Ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi.....	24
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	33
6. TULOSTEN TULKINTAA.....	34
6.1 Veturinkuljettajien kokemukset traumatisoivan työn johtamisesta .....	34
6.2 Veturinkuljettajien odotukset organisaatiomuutokselle.....	36
7. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	37
LÄHTEET.....	40

Taulukko 1: Sisältöalueet ehdotelmassa yleiseksi merkitysverkostoksi.....	26
---	----

LIITE 1: Veturinkuljettajien yhteiset kokemukset

LIITE 2: Viesti veturinkuljettajille: yksilökohtaisen merkitysverkoston tarkistaminen

# 1. JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan traumatisoivaa työtä tekevien henkilöiden kokemuksia ja odotuksia johtamiseen liittyen. Tutkimuksen viiteryhmänä traumatisoivaa työtä tekevästä ammattiryhmästä toimivat veturinkuljettajat, jotka joutuvat työssään kohtaamaan psyykkisesti raskaita allejääntejä.

Valitsin aiheen osittain sen vuoksi, että esimiestyö suomalaisessa rautatiemaailmassa elää tällä hetkellä kovassa muutospaineessa. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa, VR-Yhtymä Oy, on toteutettu noin vuosi ennen tämän tutkimuksen aloittamista iso henkilöjohtamisrakennetta koskeva organisaatiomuutos. Aiemmin hyvin matalana pidettyyn esimieshierarkiaan on lisätty uusi esimiesten väliporras, johon rekrytoidut henkilöt ovat tulleet organisaation ja osittain rautatiemaailman ulkopuolelta suoraan veturinkuljettajien lähimmiksi esihenkilöiksi (mm. Veturimies-lehti 2/2013 ja Veturimies-lehti 3/2013). Käytän heistä tässä tutkimuksessani nimeä *lähiesimies*, koska tämä on vakiintunut tilaajaorganisaation termi. Vanhassa johtamisorganisaatiossa veturinkuljettajien esimiehinä toimivat vetopalvelupäälliköt, joilla saattoi olla suorassa alaisuudessaan jopa 300 veturinkuljettajaa. Heistä käytän tässä tutkimuksessa nimeä *virallinen esimies (vanha organisaatio)* tai *vetopalvelupäällikkö*. Edellä kuvattu henkilöjohtamiseen liittyvä organisaatiomuutos on laajuutensa vuoksi herättänyt kovasti keskustelua esimerkiksi AY-rintamalla (mm. Veturimies-lehti 3/2013).

Toisekseen aiheen valintaan vaikutti se, että tutkin kandidaatin työssäni veturinkuljettajien toipumisen tapoja heidän joutuessaan työssään traumatisoiviin allejääntitilanteisiin. Kohderyhmä oli siis minulle entuudestaan tuttu ja olin havainnut tutkimukseni tuloksista sen, että vastauksissa nousi yllättävän vähän esille mitään esimiestyöhön tai johtamiseen viittaavaa tuen saamisen tapaa. Esiymmärrykseni aiheesta oli tätä tutkimusta aloittaessani sen kaltainen, että esimiehet eivät juurikaan vaikuta veturinkuljettajien traumatisoivien tilanteiden jälkihoitoon. Olin kiinnostunut siitä miten esimiestyö vuorovaikutteisena ihmisten johtamisena ilmenee veturinkuljettajien arjessa. Minua mietitytti myös kokevatko veturinkuljettajat jäävänsä jostakin paitsi, jos esimies ei ole läsnä traumatisoivien tilanteiden

jälkihoidossa. Koska oletin, että heillä voi olla odotuksia esimiestyöhön liittyen nimenomaisesti ammatinsa traumatisoivan luonteen vuoksi, kiinnostuin siitä miten nämä odotukset kohtaavat todellisuuden.

Veturinkuljettajien kohtaamista allejäänneistä löytyy useita tutkimuksia, joissa näkökulma painottuu vahvasti veturinkuljettajien traumaperäisen stressireaktion (PTSD) käsittelyyn (mm. Cothereuau, Beaurepaire, Payan, Camboy, Rouillon & Conso 2004; Doroga 2013; Lowinger & Rombom 2012; Lunt & Hartley 2004). Tiedostin jo tutkimusta aloittaessani edellisen tutkimukseni (Tiuraniemi 2013) pohjalta sen, että viiteryhmäni henkilöt eivät välttämättä ole henkisesti traumatisoituneita, vaikka ovatkin joutuneet traumatisoitumiselle altistaviin tilanteisiin työssään. Halusin tästä huolimatta pitäytyä tutkimusotteessani siinä lähtökohtaisessa ajatuksessa, että riippumatta siitä tulevatko veturinkuljettajat todella traumatisoitumaan allejääntilanteissa vai eivät, inhimillisen esimiestyön on oltava ”hereillä” tämän mahdollisuuden suhteen. Edellisestä johtaen puhun tutkimuksessani yksinkertaistavasti *traumatisoivista tilanteista* ja *traumatisoivan työn johtamisesta*, koska psyykkisen trauman mahdollisuus eittämättä on läsnä veturinkuljettajan työn harjoittamisessa.

Esimiestyö inhimillisenä vuorovaikutuksen kenttänä vaikuttaa olevan suomalaisen rautatiemaailman yhteydessä vähäisesti tutkittu aihe. Esimiehen lähestymistapa heti onnettomuuden jälkeen vaikuttaa keskeisesti henkilön toipumiseen ja silti se näyttää olevan tällä hetkellä alue, joka pitkälti jää esimiesten oman tulkintakyvyn varaan (Lunt & Hartley 2004, 5). Lunt ja Hartley (2004) korostavat tutkimuksessaan brittiläisen rautatiejärjestelmän standardeja valvovan hallintoelimen Rail Safety and Standards Boardin (RSSB) esille tuomaa valitsemisen vaikeutta liittyen siihen miten lähiesimiehet käyttäytyvät onnettomuuden jälkeen. Esimiehet joko ”normalisoivat” tilanteen käyttäytymällä ikään kuin mitään ei olisi tapahtunut estäen näin veturinkuljettajan tunnereaktiot tai he valitsevat empaattisemman lähestymistavan, jolloin on riskinä, että alainen kokee tämän ylihuolehtimisena tai liiallisena hoivaavuutena. Sekä RSSB (2003) että brittiläinen veturinkuljettajien ja palomiesten ammattiliitto Associated Society of Locomotive Engineers and Firemen (ASLEF) (2004) korostavat lähiesimiehen roolia ajoseuralaisen järjestämisessä, sairasloman myöntämisessä ja tapahtuman tilannejohtajana kunnes veturinkuljettaja voi jatkaa

töitä. Esimiehen lähestymistapa tuntuu olevan riippuvainen hänen tulkintakyvystään alaistaan kohtaan eli siitä osaako hän havaita oikein tarvitseeko veturinkuljettaja vapautusta työstä toipuakseen vai haluaako hän nimenomaisesti jatkaa kesken jääneitä tehtäviään ja toipua näin työn kautta (Lunt & Hartley 2004, 21, 33). Lunt ja Hartley viittaavat teoksessaan Cookin (2001) käsitykseen siitä, että juuri onnettomuuden jälkeisillä tapahtumilla on eniten merkitystä traumatisoivan tilanteen kokeneen henkilön pitkän aikavälin toipumiselle ja siksi esimiehen tuki näinä hetkinä voi olla ratkaisevaa. Traumatisoivan tilanteen läpikäynyt henkilö ei välttämättä kykene heti onnettomuuden jälkeen rationaaliseen toimintaan, joten esimiehen tulisi käyttää harkintaa seuratessaan tämän tekemiä valintoja. Useiden tutkimusten mukaan tulisi ehdottomasti välttää sitä, että henkilö joutuu ajamaan yksin heti onnettomuuden jälkeen (mm. Cook 2001; Cothereau ym. 2004). Lunt ja Hartley (2004) esittävät tutkimuksessaan ratkaisumallia, jossa joko lähiesimies tai muu junahenkilökunnan edustaja tulisi veturinkuljettajan seuraksi ajohyttiin jos tämän on jatkettava junan ajamista määränpäähän. (Lunt & Hartley 2004, 33).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä miten traumatisoivia tilanteita työssään kohtaavat veturinkuljettajat kokevat esimiestensä työskentelyn suhteessa henkisesti raskaisiin allejäanteihin, mitä esimiestyöskentely heidän alallaan tarkoittaa nyt ja mitä vaikutuksia he odottavat tuoreella johtamisorganisaation muutoksella olevan heidän oman toimintakenttensä esimiestyöskentelyyn. Tutkimus käyttää viitekehystenään allejäantejä, lähestyen suurta johtamisorganisaation muutosta niiden kautta. Tutkimus ei kuitenkaan varsinaisesti kohdennu traumatisoiviin tilanteisiin, niistä toipumiseen tai niiden jälkihoitoon.

Hyvä tutkimuskysymys on sellainen, jonka avulla voidaan ratkaista ongelma, tuottaa uutta tutkimusta, lisätä teoretietoa tai jonka avulla voidaan parantaa tai tehostaa oppimista. Ellei aiempaa tutkimusta aiheesta ole löydettävissä, on hyvä tutkimuskysymys sellainen, että sen vastaus on enemmän kuvaileva kuin selittävä. (Metsämuuronen 2006, 23).

Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi asetin seuraavat tutkimuskysymykset:

- *Mitä kokemuksia traumatisoivan työn tekijöillä on traumatisoivan työn johtamisesta?*
- *Mitä odotuksia ja toiveita veturinkuljettajilla on johtamisorganisaation muutoksen jälkeiselle lähiesimiestyöskentelylle koskien traumatisoivia tilanteita?*

## 2. TUTKIMUKSEN KÄSITTEET

Tämä tutkimus keskittyy periaatteessa neljän käsitteen ympärille. Nämä käsitteet ovat *Kokemus*, *Organisaatiomuutos*, *Traumatisoiva tapahtuma* ja *Johtaminen (rautatiemaailmassa)*. Kokemus on tässä se tutkimuksessa **väline**, jota tutkimalla saadaan esille **tutkimuksen kohteesta**, johtamisesta (rautatiemaailmassa), kyseistä ilmiötä koskeva olennainen tieto. Traumatisoiva tapahtuma ja Organisaatiomuutos toimivat tutkimuksen **viitekehysinä** antaen tutkimukselle niin sanotusti raamit ja lähtökohdat. Tutkimuksen kohteena olevaa Johtamista (rautatiemaailmassa) tarkastellaan näiden viitekehysten kautta ikään kuin ikkunoista, jotka jollakin tavalla rajaavat tarkastelukulmaa, mutta eivät muuta itse tarkastelun kohdetta. Tässä tutkimuksessa ei siis tarkastella traumatisoivia tapahtumia eikä organisaatiomuutoksia itsessään.

Fenomenologinen erityistiede pitää *kokemusta* suhteena. Kokemuksessa yhdistyvät sekä tajuava subjekti että hänen tajunnallinen toimintansa ja lisäksi myös toiminnan kohde, josta kokemus muodostuu. Kokemusta voidaan nimittää merkityssuhteeksi, sillä se on nimenomaisesti suhde, joka nivoo objektin ja subjektin yhteen yhdeksi kokonaisuudeksi (Perttula 2009, 116-117). Kokemuksen voidaan myös määritellä olevan kaikki ihmisen opittu tieto ja taito, mutta myös kaikki se, mitä ihminen tajuaa, ajattelee, tuntee, uskoo ja tulkitsee tilanteessa, jossa kokemus hänelle todellistuu. (Tökkäri 2012, 21).

Olennaista fenomenologisessa kokemuksen määrittelyssä on tajunnan toiminnallisessa ytimessä oleva intentionaalisuus. Lauri Rauhala on käyttänyt tästä myös sanaa



mielellisyys. Kyse on tajunnallisuuteen liittyvästä tavasta suuntautua jonnekin itsensä ja oman toiminnan kenttensä ulkopuolelle. Kokemuksen kohde ilmentää ihmiselle jotakin ja samalla siihen liittyy ihmiselle jokin merkitys. Vaikka näin tapahtuu, ei ihmisen ole aina helppoa huomata mistä hänen kokemuksensa kertoo. Kokemus on silti ihmiselle todellinen. (Perttula 2009, 116).

*Traumatisoiva tapahtuma* on luonteeltaan yllättävä ja kontrolloimaton, eikä siihen voi valmistautua etukäteen psyykkisesti. Tapahtuma aiheuttaa kokijan elämässä muutoksen, kriisin, ja luonteensa omaisesti muuttaa kokijan keskeisiä elämänarvoja. Henkilö tulee tietoiseksi oman elämänsä rajallisuudesta. Muutos ihmisen elämässä on niin suuri, että tavanomaiset psyykkiset puolustus- ja sopeutumiskeinot eivät enää riitä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 1998, 13-14). Saari käyttää käsitettä psyykkinen sokki. Hänen mukaansa sokissa on kysymys siitä, että ihmisen psyyke suojaa häntä sellaiselta tiedolta tai kokemukselta, jota mieli ei sillä hetkellä pysty käsittelemään tai kestämään. Mieli ottaa ikään kuin aikalisän (Saari 2003, 42). Tämä tapahtuu erityisesti sellaisissa traumaattisissa tilanteissa, jotka ovat tapahtuneet äkillisesti ja ennustamattomasti, jolloin henkilö ei ole pystynyt varautumaan tapahtumaan. Tällainen odottamaton ulkoa päin tuleva koettelemus uhkaa ihmisen fyysistä olemassaoloa, sosiaalista identiteettiä ja turvallisuutta (Cullberg 1991, 17).

Jotkut ammatit ovat luonteeltaan sellaisia, että ne tuottavat työntekijöille jatkuvasti traumaattisia kokemuksia. Järkyttäviä tapahtumia kokeneiden ihmisten kohtaaminen ja heidän kärsimyksensä näkeminen, tuottaa traumaattisia kokemuksia työntekijälle. Kun traumaattisten tilanteiden kohtaaminen on osa työtä, on mahdollista, että tapahtumat eivät aiheuta työntekijälle niin voimakkaita kokemuksia kuin ns. ”maallikoille”. Traumaattisia kokemuksia tuottaviin työpaikkoihin hakeutuu tyypillisesti ihmisiä, joilla on normaalia voimakkaampi stressinsietokyky. Luonnollisesti ammattien valintaprosesseissakin kiinnitetään tähän asiaan huomiota. (Saari 2003, 277).

*Johtaminen* on laaja käsite, jonka voi määritellä monella tavalla. Jussi Kulla on tutkinut väitöskirjassaan (2011) suomalaisia toimitusjohtajia ja todennut muun muassa, että toimitusjohtajat määrittelevät johtamisen vuorovaikutukseksi, jossa

ihmisten johtamisen keinoin pyritään saavuttamaan yhteistyön tila, joka puolestaan mahdollistaa asetettujen tavoitteiden toteutumisen organisaatiossa (Kulla 2011, 121). Vaikka em. määritelmä on lainattu yritysjohtamisen maailmasta, niin ainakin jossain määrin samat asiat pätevät suoraan rautatiemaailmaan siirrettynäkin.

Johtaminen jaetaan yleisesti kahteen kategoriaan – ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management) (mm. Higham & Parillo 2002; Kotter 1996, 23). Kotterin (1996) määritelmän mukaan asioiden johtaminen koostuu joukosta prosesseja, joilla monimutkainen ihmisten ja teknologian muodostama järjestelmä pidetään käynnissä. Ihmisten johtamisen hän näkee joukkona prosesseja, joilla organisaatiot alun perin perustetaan tai joilla niitä mukautetaan olosuhteita vastaaviksi. Johtajuuden tehtävänä on määrittää tulevaisuuden tahtotila, saada ihmiset vision taakse ja kannustaa heitä toteuttamaan visio esteistä huolimatta (Kotter 1996, 23).

Johtajuuden määritelmää voi lähteä hakemaan myös sitä kautta mitä heikkouksia johtajuuden määrittelyä koskevassa keskustelussa nykypäivänä on. Haslam, Reicher ja Platow (2011) tuovat esille johtajuuden niin sanotun sankarimääritelmän (myös Neilimo 2012, 70). Tämän tyypisessä lähestymistavassa johtajuuden tutkimuksen heikkous piilee siinä, että asiaa lähestytään johtajien persoonan kautta. Kysytään kuka ja millainen johtaja on, mitä hän tekee ja milloin onnistuu. Tämän kaltainen ajattelu on omiaan nostamaan johtajaa ihmisenä muiden yläpuolelle. Johtamista harhaidutaan pitämään substantiivina - ominaisuutena, joka *on*, sen sijaan, että sitä ajateltaisiin verbinä – prosessina, johon johtaja yhtenä osapuolena *osallistuu*. Ei voi olla johtajuutta ilman johdettavia, vaan molemmat osapuolet kuuluvat samaan prosessiin (Haslam ym. 2011, 37-38; Neilimo 2012, 70; Sydänmaanlakka 2012, 114). Johtamisprosessissa esimies ja asiantuntijat ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa erilaisissa tilanteissa yrittäen saavuttaa jaettua tavoitetta ja visiota mahdollisimman tehokkaasti. Parhaimmillaan vuorovaikutus on aitoa dialogia (Sydänmaanlakka 2012, 114-115), mutta myös merkitysten antamista asioille mentaalisen vuorovaikutuksen kautta (Neilimo 2012, 70). Se miten esimies työssään harjoittaa vuorovaikutusta alaisensa kanssa saa vaikutteita siitä miten paljon esimiehen työ riippuu alaisista sekä mitä vaatimuksia nämä hänelle esittävät (Yukl 2010, 101).

Itseäni puhuttelee Virpi Tökkärin (2012) kuvaus kokemuksellisesta organisaatiosta. Hän määrittelee kokemuksellisen organisaation sellaisena organisaationa, joka tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Peruslähtökohta on, että ihminen on jatkuvasti ”sisällä” tapahtumissa, joita elää ja kokee. Samoin johtajuus on jotain sellaista, joka itse asiassa todellistuu työyhteisön sosiaalisen dynamiikan kentässä ja koska näin on, ei johtajuus aina noudattele virallista organisaatiokaaviota (Tökkäri 2012, 21-23, 46).

Tässä tutkimuksessa keskitytään johtamisen ja johtajuuden koko kirjoon – siihen *mitä* veturinkuljettajat *kokevat* johtamisen omassa organisaatiossaan olevan ja *miten* johtaminen heille näyttäytyy heidän työarjessaan.

*Muutoksia* on tutkittu esimerkiksi hallintotieteissä paljon. Viime vuosina erilaiset organisaatioon, työympäristöön tai toimintatapoihin kohdistuneet muutokset ovat yleistyneet paljon. Hallintotieteellisessä tutkimuksessa on muutamia muutos-käsitettä lähellä olevia ilmauksia kuten transformaatio. Vakkala lainaa Juutia (2004), Burkea (2008), Merilää (2008) ja Marksia (2006) avaten tämän käsitteen organisaatiotasolla tapahtuvaksi syvälliseksi, toiminnot vaiheittain ja täydellisesti muuttavaksi muutokseksi. Muita muutos-ilmaisulle läheisiä käsitteitä ovat kehitys ja kehittäminen. Organisaatioissa useat, päällekkäiset ja jatkuvat muutokset voivatkin verhoutua näiden termien alle. (Vakkala 2012, 48). Organisaatiomuutos ilmiönä on vaikeasti määriteltävissä. Organisaatiomuutokset voivat olla isoja tai pieniä ja ne voivat kohdistua eri asioihin (Juuti & Virtanen 2009, 16). Olennaista muutoksen määrittämisessä onkin kuvata mitä muutos koskee. Muutos voi kohdistua esimerkiksi työtehtäviin, henkilöstörakenteeseen, tietojärjestelmiin, työympäristöön tai työaikaan (Vakkala 2012, 49).

VR-Yhtymä Oy:n tapauksessa uudistus koski henkilöjohtamisen järjestelmää. Aiempaan matalana pidettyyn organisaation hierarkiaan lisättiin uusi lähiesimiesporras suoraan veturinkuljettajien yläpuolelle. Juuti ja Virtanen (2009) kirjoittavat sosiaalisen konstruktivismin maailmasta – sen mukaan elämme tapahtumien, emme asioiden maailmassa. Tämän mukaan kaikkeen - tässä tapauksessa uudistuksen kohteena olevaan henkilöjohtamisjärjestelmään – liittyy

sosiaalisia merkityksiä, joita vain kyseiseen kulttuuriin sosiaalistuneet ihmiset voivat tulkita. Samanlaisen sosiaalisen kontekstin piirissä olevat ihmiset ovat tottuneet toimimaan tietyllä tavalla, tiettyjen käyttäytymistä rajoittavien ehtojen mukaan, ja he tulkitsevat toimintaa kyseisessä kontekstissa keskenään samankaltaisella tavalla. (Juuti & Virtanen 2009, 24; Viitala 2004, 56). Kun organisaatiota uudistetaan, on tärkeää ottaa huomioon ne totunnaiset käyttäytymistavat ja – normit, jotka organisaatiossa vaikuttavat. Osa normeista voi olla pinnan alla, mutta yhtä kaikki onnistuneessa muutoksessa nämä on saatava vaikuttamaan samansuuntaisesti organisaatiomuutoksen tarkoituksien kanssa (Karlöf & Lövingsson 2006, 56). Tässä tutkimuksessa organisaatiomuutos on tutkimuksen kohteelle leimaa antava, osittain jo menneisyyteen sijoittuva tapahtuma, johon tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä liittyy kokemuksia ja johon kukin heistä asettaa merkityksiä omalla tavallaan.

Kun muutokseen joutunut ihminen luopuu totutusta mallista ja siirtyy uuteen rutiiniin, hänen varmuutensa ja mukavuusalueensa alkavat kehittyä. Silloin ihminen alkaa tutkia uusia muutoksen tarjoamia mahdollisuuksia, mikä on omiaan johtamaan uudenlaisen toivon kasvuun (Liu 2008). Tutkimusasetelman kautta pyrin tuomaan esille niitä toiveita ja odotuksia, joita veturinkuljettajat organisaatiomuutoksen vaikutuksille asettavat. Muutoin organisaatiomuutos ei ole tämän tutkimuksen kannalta keskeisessä roolissa, vaikka onkin kohteena olevassa organisaatiossa ajankohtainen aihe.

### **3. FENOMENOLOGINEN LÄHESTYMISTAPA**

Tutkimuksen viitekehyksenä on ihmisten johtaminen ja tutkimuksellisilta lähtökohdiltaan tutkimuksessa yhdistyvät kokemuksen tutkimus, fenomenologia, sekä hermeneutiikka. Fenomenologisilta lähtökohdiltaan tutkimuksella pyritään tavoittamaan tutkittavien yksilöllisiä, tajunnallisia merkityssisältöjä, suhteessa tutkimusilmiön tuottamiin kokemuksiin. Hermeneutiikka esiintyy tutkimuksessa laajemman sosiaalisen kontekstin hakemisessa suhteessa ihmisten johtamisen sosiaaliseen vuorovaikutteisuuteen.

Määrällinen tai mittaava lähestymistapa ei ole paras vaihtoehto silloin kun tutkittava ilmiö on eletty kokemus. Jos kysymyksen asettelu on luonteeltaan kokemusta tutkivaa ja vastaa esimerkiksi kysymykseen ”miltä tuntui elää kokemus läpi?”, saavuttaa laadullisella tutkimusmenetelmälle määrällisiä menetelmiä rikkaamman kuvauksen ilmiöstä (Giorgi 2012, 63). Valitsin tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen, koska oli selvää, että mielenkiintoni kohdistuu nimenomaan veturinkuljettajien yksilöllisiin merkityksiin, ei määrällisesti mitattaviin arvoihin. Metodologiseksi ja tieteenfilosofiseksi lähtökohdaksi valitsin fenomenologian, koska olin kiinnostunut nimenomaan veturinkuljettajien henkilökohtaisista kokemuksista.

Merleau-Ponty (1962) on määritellyt fenomenologian tehtäväksi löytää kokemus sitä koskevien teorioiden alta. Fenomenologisessa kokemuksen tutkimuksessa tutkijan tavoitteena on ymmärtää ilmiö sellaisena kuin se on ja kuvata se niin, että se säilyttää oman merkitysyhteytensä muuttumatta tutkijan merkitysyhteydeksi (Lehtomaa 2009, 163). Toisin sanoen fenomenologia kuvailee kokevan ihmisen orgaanisia ja psyykkisiä ulottuvuuksia eletyssä kokemuksessa ilmenneellä tavalla (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 13). Fenomenologia on monimuotoinen ajattelutapa, joka on kiinnostunut siitä, mitä ihmisen tajunta on, miten se rakentuu ja toimii sekä millaisista kokemuksista tajunta koostuu. Tutkittavan ilmiön ensisijaisuus on kaiken fenomenologisen tutkimuksen ydin, ja samalla tutkimuksen tieteellisyyden alkupiste. Fenomenologiaa voidaan pitää monikerroksisena tajuntatieteenä (Perttula 2000, 429), jossa tutkija on avainasemassa ja hänen ihmiskäsityksensä vaikuttaa siihen miten tutkimus toteutetaan. Ihmiskäsitys tässä ymmärretään tutkijan yleisenä vastauksena siihen, millainen olento ihminen on. Tutkimuksen johdonmukaisuutta palvelee se, että tutkimuksen kaikki vaiheet, aineiston hankinnasta analysointiin sekä ilmiön kokonaisuuden ymmärtämiseen, toteutetaan tutkijan ihmiskäsityksen suunnassa (Lehtomaa 2009, 164).

Fenomenologiseksi tutkimustavakseni valitsin Juha Perttulan kehittämän fenomenologisen menetelmän (1995) ja hänen siihen tekemänsä uudelleen muotoilun (2000). Kyseisen menetelmän ensimmäisessä osassa tarkastellaan yksilökohtaisia kokemuksia ja toisessa osassa yksilökohtaisesta tiedosta haetaan laajennusta yleiseen tietoon (Lehtomaa 2009, 181). Yleinen tieto reaalisista kokemuksista on peruslaadultaan enemmän tutkijan konstruoimaa kuin yksilökohtainen tieto (Perttula

2000, 430). Fenomenologinen ilmiön tutkiminen edellyttää kurinalaista metodia, mutta kuitenkin fenomenologisen menetelmän muokkaaminen tutkittavaan ilmiöön sopivaksi on tutkijalle enemmän velvoite kuin lupa. Ilmiö asettaa päämäärän ja metodi tekee työn tutkijan avulla. (Perttula 2000, 428-429).

Tutkimukseni pohjautuu holistiseen ihmiskäsitykseen siten kuin Perttula on sen Lauri Rauhalan ajatuksiin pohjautuen esittänyt. Tässä ajattelutavassa ihminen todellistuu kolmessa olemisen perusmuodossa, jotka ovat tajunnallisuus, kehollisuus ja situationaalisuus. Tajunnallisuus Rauhalan mukaan on olemassaolon kokemusta erilaisina laatuina ja asteina. Kehollisuus viittaa ihmiseen orgaanisena olentona ja situationaalisuus on sitä miten ihmisen olemassaolo suhteutuu hänen oman elämäntilanteeseensa kokonaisuutena. Rauhalan korostaa, että lopulta jokaisen ihmisen olemassaolo on perusrakenteeltaan yksilöllinen. (Perttula 1995, 16).

Koska tutkimuskysymykset ovat tässä tutkimuksessa luonteeltaan tajunnallisia, painottuu holistinen ihmiskäsitys tajunnallisuuden kuvaamiseen. Kun haetaan vastauksia traumatisoivan työn tekijöiden kokemuksista traumatisoivan työn johtamisesta sekä heidän odotuksistaan muuttuneen johtamisorganisaation vaikutuksista tähän, on kyse tajunnallisista merkityksistä. Mitkä tahansa kokemukset ovat kokijansa yksilöllisen tajunnan kautta tulleita merkityksiä tai merkitysten tihentymiä ja siten etäännyttään aina kokemuksellisen ilmiön perusolemuksesta kun kokemus irrotetaan juuri kyseisen kokijan tajunnan kontekstista tutkittavaksi (Perttula 2000, 430). Vaikka tutkimusongelmassani painottuu tajunnallisuus, on kehollisuus läsnä haastateltavien kokemuksiin kytkeytyvinä merkityssuhteina. Traumatisoiva tapahtuma kytkeytyy välittömästi kokijaan ja liittyy tämän ainutlaatuiseseen, yksilölliseen, kokemusmaailmaan kehollisesti paitsi kyseisen tilanteen, mutta mahdollisesti myös esimerkiksi uni- tai hajumaailman kautta.

## 4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Aineiston hankinta

Kun tutkitaan emotionaalisia asioita, halutaan kartoittaa tutkittavaa aluetta tai kyseessä on sellainen alue, jolle ei ole olemassa objektiivisia testejä, soveltuu aineiston hankkimisen metodiksi parhaiten haastattelu (Metsämuuronen 2006, 113). Valitsin aineiston keruun menetelmäksi ei-strukturoidun, avoimen, haastattelun, koska aiheesta on vain vähän olemassa olevaa tutkimustietoa ja halusin antaa tutkimukselle mahdollisuuden tuottaa sellaista uutta ja mahdollisimman syvällistä tietoa, joka saattaisi jäädä löytymättä liian tarkkoilla kysymysten asetteluilla. Psykologisessa tutkimuksessa on aina kyse tutkijan ja tutkittavan välisestä vuorovaikutustilanteesta (Perttula 1995, 59). Ihmiset myös ilmaisevat kokemuksiaan eri tavalla erilaisissa konteksteissa ja siten fenomenologisessakaan tutkimuksessa ei tutkijan tule olettaa, että esille nousisivat ainoat oikeat kokemukselliset merkitykset tutkimusilmiöstä. Tutkija tavoittelee tutkimusilmiön kannalta keskeisiä tutkittavien henkilöiden kokemusten yhteen kietoutumia, merkitystihentymiä. (Perttula 1995, 59-60).

En halunnut haastatteluiden painottuvan niinkään itse allejäättilanteisiin, vaan hain nimenomaan kokemuksia esimiehen roolista työn traumatisoivaan puoleen liittyen. Informoin etukäteen haastateltavia siitä, että haastattelun teemana tulee olemaan nimenomaan esimiestyö, ei itse allejäätitapahtuma tai siihen liittyvät tekijät. Tiedostin saavani keskustelumaisella haastatteluvalinnalla runsaan aineiston analysoitavakseni, mutta halusin ottaa tämän riskin. Kun tutkittavia on vähän tai aihe on arkaluontoinen, on avoin haastattelu hyvä valinta (Metsämuuronen 2006, 115). Uskalsin luottaa siihen, että saisin haastattelutilanteessa rakennettua itseni ja haastateltavan välille positiivisen ja luottamukseen perustuvan vuorovaikutussuhteen.

Haastattelin kuutta veturinkuljettajaa, joilla oli takanaan eripituinen työura sekä kullakin vähintään yksi sellainen allejäätinti, jossa oli menehtynyt, tai ollut lähellä menehtyä, vähintään yksi ihminen. Valikoin tutkimukseen kutsuttavat henkilöt niistä kandidaatin tutkimukseeni osallistuneista henkilöistä, jotka tuolloin vastauksissaan ilmoittivat olevansa kiinnostuneita osallistumaan myös jatkotutkimukseen. Osittain valintaa rajasivat realiteetit sen suhteen missä päin Suomea kyseiset veturinkuljettajat

asuivat ja miten onnistuin järjestämään haastattelumatkat. Osalla tutkittavista allejäännistä tai allejäänneistä oli useita vuosia, osalla kokemukset olivat tuoreempia. Henkilöistä kolme toimi pääkaupunkiseudun lähiliikenteessä ja kolmen kotivarikko sijaitsi pienemmällä paikkakunnalla, jotka jätän tässä tarkoituksellisesti mainitsematta heidän yksityisyytensä suojaamiseksi. Maantieteellisistä syistä johtuen pystyin haastattelemaan kunkin tutkimusryhmääni kuuluneen veturinkuljettajan vain yhden kerran. Näin ei voida puhua syvähaastattelusta siten kuin se tavallisimmin ymmärretään eli niin, että haastattelukertoja olisi henkilöä kohden useampi kuin yksi (Eskola & Suoranta 1998, 87).

Sovin haastattelut etukäteen sähköpostilla ja puhelimitse sekä henkilöiden itsensä kanssa, että esimiestasoja edustavan henkilön kanssa, joka auttoi sopivien tilojen löytämisessä. VR-Yhtymä Oy järjesti haastatteluille tilat, mutta ei muutoin ottanut kantaa haastattelujen tekemiseen, niiden sisältöön tai siihen keitä veturinkuljettajia haastatteluihin osallistuu. Kaikki haastattelumatkoista koituvat matkustus- ja yöpymiskustannukset maksoin itse.

Jokaisen haastattelun alkaessa kertosin esittelyjen jälkeen haastattelun tarkoituksen, siinä käsiteltävät teemat sekä haastattelun etenemisen rungon. Kerroin haastattelujen olevan luottamuksellisia ja aineiston päätyvän ainoastaan omaan käyttööni tutkimuksen teossa. Kerroin haastateltaville myös sen, että opintojeni lisäksi työskentelen päätoimisesti Liikenteen turvallisuusvirastossa, jossa mm. vastaan veturinkuljettajien lupakirjojen (ns. junan ajokorttien) hakumenettelyprosessin mukaisesta myöntämisestä ja peruuttamisesta. Halusin tällä varmistaa ettei kukaan tuntisi jälkikäteen itseään harhautetuksi, jos nimeni tulisi työtehtävieni puitteissa heidän tietoonsa. Korostin sitä, että opinnäytetyölläni ei ole mitään liitosta virkatehtäviini.

## **4.2 Aineiston analyysi**

Nauhoitin kaikki haastattelut ja litteroin ne pääasiassa joulukuun 2013 aikana. Aineistoa kertyi tutkimustavastani johtuen runsaasti, kokonaisuutensa yhteensä 136 sivua, sillä tein litteroinnin sanatarkasti. Tallensin jokaisen haastattelun omaksi tiedostokseen. Litterointi on aikaa vievää ja mekaanista työtä, mutta se tarjoaa



mielestäni mahdollisuuden prosessoida aineistoa rauhassa jo ennen varsinaista analyysivaihetta ja itselleni alkoikin muodostua jo litteroinnin aikana kokonaiskuva aineiston sisällöstä. Tässä mielessä käsitän, että omalta osaltani litterointityö palveli analyysimenetelmäksi valitsemani Perttulan fenomenologisen menetelmän analyysin ensimmäistä vaihetta, jossa pyritään luomaan kokonaisnäkemys tutkimusaineistoon (Perttula 1995, 71).

Aineiston analyysissa käytin edellä mainittua Perttulan fenomenologista menetelmää ja hänen siihen tekemänsä uudelleen muotoilua (1995, 2000). Menetelmän ideana on edetä systemaattisesti fenomenologisen reduktion, eli epäolennaisuuksien karsimisen ja olennaisuuksien esille nostamisen, avulla kohti tutkittavan ilmiön ymmärtämistä (Lehtomaa 2009, 164). Tutkimusaineistosta haetaan symbolisia ilmauksia, jotka sisältävät tutkimuskohteeseen liittyvän merkityksenannon. Merkitys voi löytyä yhdestä sanasta, lauseesta tai useamman lauseen kokonaisuudesta. (Lehtomaa 2009, 41). Perttulan (1995, 2000) fenomenologinen menetelmä jakautuu kahteen osaan, joissa molemmissa on alkuperäisesti seitsemän vaihetta. Metodien ensimmäinen osa etenee yksilökohtaisella tasolla tavoitteenaan yksilön koetun maailman ja hänen elämäntilanteessaan muodostuvien kokemusten kokonaisuuteen uppoutuminen. Lopputuloksena oleva yksilökohtainen merkitysverkosto laaditaan kunkin tutkimukseen osallistuneen henkilön osalta (Perttula 2000, 429–430.) Tässä tutkimuksessani muodostin siis kuusi yksilökohtaista merkitysverkostoa.

Menetelmän toisessa osassa haetaan yksilökohtaisiin merkitysverkostoihin pohjaten yleisempää tietoa. Tavoitteena on löytää ne tutkittavaan ilmiöön liittyvät ydinmerkitykset, jotka ovat yhteisiä kaikille yksilökohtaisille merkitysverkostoille. Siirtyminen yksilökohtaisesta tiedosta yleiseen tietoon on myös siirtyminen tutkimustasolta toiselle. Tiedon yleisyys ja yleistäminen ovat kuitenkin kaksi eri asiaa (Lehtomaa 2009, 185). Yleinen tieto ei saa olla todennäköistä eikä mahdollista tietoa ilmiöstä, vaan sen on pidettävä sisällään kattavasti kaikki yksilökohtaisesti olennainen tieto, mutta ei mitään, mikä olisi ristiriidassa yksilökohtaisen tiedon kanssa (Perttula 2000, 431). Yleinen tieto fenomenologisessa tutkimuksessa on siis tietoa, joka koskee kaikkia tutkimukseen osallistuneita. Yleisen tiedon yleistäminen ja tätä kautta tapahtuva tutkimuksen käyttöarvon laajentaminen ei ole kokemuksen tutkijan tehtävä (Lehtomaa 2009, 186).

#### 4.2.1 Merkitysyksikköjen sijoittaminen sisältöalueisiin

Perttulan kehittämän analyysimenetelmän ensimmäisessä päävaiheessa tutkija tutustuu tutkimusaineistoon kokonaisuudessaan ja pyrkii eläytymään tutkittavien kokemuksiin sellaisina kuin ne aidosti esiintyvät. Saman menetelmän toisessa vaiheessa tutkija pyrkii löytämään tutkimusaineistoa jäsentävät sisältöalueet ja kolmannessa vaiheessa hän erottelee haastateltavan kokemuksesta merkityksen sisältävät yksiköt erilleen. Neljännessä vaiheessa tutkija kääntää jokaisen näistä merkityksen sisältävistä yksiköistä tutkijan kielelle. Erityisesti tässä kohden nousee tärkeäksi se, että tutkija onnistuu sulkeistamisen prosessissaan eikä liitä haastateltavan ilmaisemiin merkityksiin omaan kokemusmaailmaansa pohjautuvia merkitysyhteyksiä. (Perttula 1995, 69, 121-122, 126).

Suoritin haastatteluille ensin edellä kuvatut vaiheet 1-2. Luin koko haastatteluaineiston läpi ja merkitsin värikoodituksilla ne kohdat, jotka mielestäni kuuluivat tutkimukseni aihepiiriin. Lukemisen ohella tein muistiinpanoja erilliseen tiedostoon, jonne hahmottelin aineiston sisältämiä sisältöalueita siten kuin haastateltavat olivat ne kokemuksissaan tuoneet esille. Sisältöalueet noudattelivat samoja teemoja, joita käytin haastatteluissa. Haastatteluissa käyttämäni teemat, joiden alle keskustelua ohjasin, olivat *”toiminta allejäättilanteessa ja esimiehen rooli siinä”*, *”veturinkuljettajan ja esimiehen vuorovaikutus”* sekä *”odotukset esimiestyöskentelyltä traumatisoivan työn luonteen kannalta”*.

Fenomenologisessa lähestymistavassa sisältöalueet ovat kohteita, joissa kokemukset esiintyvät. Sisältöalueiden on hyvä olla laajoja ja niiden on tarkoitus jäsentää tutkimusaineistoa siten, että eri elämänalueisiin liittyvät kokemukset tulevat esiin, mutta niitä ei vielä tulkita (Perttula 1995, 121). Hahmottelin sisältöalueiksi seuraavat: *”Veturinkuljettajan näkemys esimiehen tehtävistä allejäätien suhteen”*, *”Erilaiset esimiesroolit”* ja *”Veturinkuljettajan odotukset esimieheltä allejäätien suhteen”*. Esimiesroolien alle löysin seuraavat esimieskenttää jäsentävät roolit, joissa veturinkuljettajien johtamista suoritetaan: Virallinen esimies (vanhassa organisaatiossa vetopalvelupäällikkö, nykyisessä lähiesimies), Käytön suunnittelija, Tallipäivystäjä, Vanhempi kollega ja Vertaistukiverkoston tukihenkilö. Viimeisin rooli ei esiintynyt kaikkien haastateltujen sisältökohtaisissa merkitysverkostoissa, mutta muut roolit esiintyivät kaikkien haastateltujen kokemuksissa tavalla tai toisella.

Sisältöaluejaon jälkeen käsittelin aineistoa kuutena erillisenä haastatteluaineistona. Värikoodituksella nostin kustakin aineistosta esille kokemukset, jotka liittyivät eri sisältöalueisiin. Tässä vaiheessa pyrin säilyttämään avoimuuteni ja tarkastelemaan asettamaani tutkimuskysymystä siitä näkökulmasta tarjoaako aineisto aihepiiriin jonkin toisen tutkimuksellisen lähestymistavan tai nouseeko aineistosta jotakin merkityksellistä, esimiestoimintaan liittyvää kokemuksellisuutta, joka pitäisi nostaa erityiskäsittelyyn.

Fenomenologinen tutkimustapa edellyttää ennakko-oletuksetonta tutkimusasennetta, jossa olennainen rooli on sulkeistamisella. Ennakko-oletuksettomuuden tilaan päästäkseen tutkijan on ensin tiedostettava mitä ennakko-oletuksia ja oman kokemuspohjan varaan muodostuneita asenteita hänellä tutkimuskohdettaan kohtaan on (Eskola & Suoranta 1998, 19-20). Sulkeistaessaan ennakko-oletuksiaan tutkija siirtää tietoisesti mielessään syrjään tutkittavaan ilmiöön liittämänsä merkityssuhteet (Perttula 1995, 71). Aineistoa läpikäydessäni pyrin tietoisesti tiedostamaan ja sulkeistamaan niitä omia käsityksiäni, jotka olivat haastattelujen aikana ja niiden välissä alkaneet leimata ajattelua.

Jaoin jokaisen haastatteluaineiston intuitiivisesti eri merkityksen sisältäviin yksiköihin. Aineisto oli runsas ja mielenkiintoinen esimerkiksi traumatisoivien tilanteiden käsittelyn osalta, mutta rajasin käsittelystäni suoraviivaisesti ulkopuolelle ne kohdat, joilla ei ollut liitosta johtamiseen, esimiestyöskentelyyn tai näihin liittyviin odotuksiin. Tässä yhteydessä pohdin erityisen pitkään sitä minkä käsittän tässä tutkimuksessani esimiestyöskentelyn piiriin kuuluvaksi. Päädyin rajaamaan esimiestyöskentelyyn mukaan sekä toiminnallisen työn ohjaukseen liittyvän tehtäväkentän (esimerkiksi työvuorojen järjestäminen, varamiehistön paikalle hälyttäminen) että inhimillisen vuorovaikutteisuuden, jolle on luonteen omaista nimenomaan se, että se tulee organisatorisesti ”ylempää”, eikä sitä voida mieltää vertikaaliseksi kollegoiden väliseksi vuorovaikutteisuudeksi eikä myöskään muun ammattiryhmän suorittamaksi sivuttaisohjaukseksi. Näin esimerkiksi mitkään työterveyshuollon henkilökunnan suorittamat toimenpiteet eivät tässä tutkimuksessa lukeudu esimiesten tehtäväkenttään, vaikka he toimisivatkin esimiestahon valtuutuksella.

Aineistossani nousi toistuvasti esille niin kutsuttujen vanhempien kollegoiden rooli veturinkuljettajien työssä. Tämä juontaa käsitykseni mukaan vahvasti juurensa rautatiealalla perinteiseen työssä oppimisen tapaan. Pitkään oli vallalla käytäntö, jossa veturinkuljettajaksi päädyttiin tiettyjen työtehtävien kautta. Käytännössä kuljettajan tehtäviin pääsi toimittuaan riittävän monta vuotta veturinlämmittäjän tehtävissä. Veturinkuljettaja ja veturinkuljettajaksi aikanaan tähtäävä veturin lämmittäjä toimivat tiiviinä työparina veturin ohjaamossa ja alaan liittyvä niin kutsuttu perimätieto siirtyi työn ohella tässä mestari-kisälli – asetelmassa. Nykyisin veturinkuljettajakoulutukseen hakeudutaan erillisen hakumenettelyn kautta, mutta rautatiemaailman henkinen kulttuuri muuttuu hitaammin. Vanhemmat kollegat edustavat veturinkuljettajille usein tänäkin päivänä organisatorisesti korkeammalle asettuvaa osapuolta, niin kutsuttua oppi-isää tai esimiehen korvaajaa. Mielsin tämän sellaiseksi johtajuuden siirtymisen ilmiöksi, josta Virpi Tökkäri (2012) kertoo kuvatessaan kokemuksellista organisaatiota. Hän näkee johtajuuden sosiaalisen dynamiikan kentässä todellistuvana vuorovaikutuksellisen prosessina, jolla ei aina ole liitoksia viralliseen organisaatiokaavioon (Tökkäri 2012, 46). Koska havaitsin joidenkin veturinkuljettajien kokevan vanhemman kollegansa yhdeksi esimiestason edustajaksi, päädyin pitämään vanhemman kollegan yhtenä sisältöalueen ”Erilaiset esimiesroolit” osa-alueena, vaikkakin rajanveto muihin kollegiaalisiin suhteisiin on kuin veteen piirretty viiva ja tulee esille lähinnä veturinkuljettajien yksilöllisissä kokemusmaailmoissa.

Kun olin tehnyt jaon merkitysyksiköihin, siirryin Perttulan menetelmän ensimmäisen päävaiheen vaiheeseen neljä, jossa haastateltavan esittämä asia muunnetaan tutkijan kielelle. Seuraavassa yksi esimerkki siitä miten merkitysyksikön sisältävän haastattelun osan muunnos tutkijan kielelle käsittelyssäni tapahtui.

Esimerkki, aineiston osa:

*Mä jotenkin koin sen tapahtuman niin, että mulle se oli täysin riittävä toiminta miten mulla meni.*

Muunnos tutkijan kielelle:

*Omassa allejäätikokemuksessaan hän kokee saaneensa organisaatiolta kaiken mitä tarvitsee, jäämättä mistään paitsi.*

Seuraavaksi sijoitin havaitsemani merkityssuhteet aiemmin määrittelemiini, tutkimusaineistoa jäsenteleviin, sisältöalueisiin. Sisältöalueiden merkitys on nimenomaan auttaa tutkijaa jäsentelemään aineiston sisältöä, mutta myöhemmässä analyysin vaiheessa sisältöalueiden on tarkoituskin ”sulautua pois” aineistoista muodostetuista merkitysverkostoista.

Seuraavassa esimerkissä olen liittänyt joitakin tutkijan kielelle muuntamiani merkityksen sisältäviä yksiköitä niitä koskeviin sisältöalueisiin:

#### **Sisältöalue: Virallinen esimies vanhan organisaation aikaan**

H1: Veturinkuljettaja ei näe työssään roolia esimiehelle ellei ole jotain ongelmia. Esimiehet eivät kysele veturinkuljettajien perään, eikä sellainen ole toivottavaakaan.

H2: Esimies oli entisen organisaation aikaan kaukainen ja hänen kanssaan ei välttämättä oltu tekemisissä edes kerran vuodessa.

H5: Hyvän esimiehen pitäisi hänen mielestään olla sen verran ihmistuntija, että näkee milloin alainen on poissa tolaltaan tai kaipaa keskusteluapua.

...

Viidennessä vaiheessa tutkijan kielelle muunnetut merkityssuhteet sijoitetaan aiemmin muodostettuihin sisältöalueisiin ja ideaalitapauksessa kukin muunnos sijoitetaan vain yhteen sisältöalueeseen (Perttula 1995, 127, 135). Yhdistin tämän vaiheen omassa tutkimuksessani vaiheeseen kuusi, jossa tuotetaan kustakin haastattelusta sisältöalueittain etenevä merkitysverkosto tiivistämällä tutkijan sisältöalueisiin liittämät merkitystihentymät (Perttula 1995, 94). Tässä vaiheessa kokemukset alkavat saamaan tarinan muodon, vaikka eteneminen tapahtuukin vielä sisältöalueittain.

#### **4.2.2 Yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen**

Seuraavaksi siirryin menetelmän ensimmäisen päävaiheen seitsemänteen vaiheeseen ja muodostin kullekin haastateltavalle oman sisältöalueista riippumattoman yksilökohtaisen merkitysverkoston. Tällä pyritään asettamaan edellisessä vaiheessa muodostetut sisältöalueet toistensa yhteyteen (Perttula 1995, 95, 137). Tässä

vaiheessa suoritin vielä lisää karsintaa ja poistin merkitysverkostoista sellaisia aineiston osia, jotka eivät täysin istuneet tutkimukseni alueeseen. Poistin sellaiset maininnat lähiesimiesten sekä niin kutsuttujen vanhojen linjaesimiesten tehtävistä tai rooleista, jotka eivät suoraan liittyneet allejäätitapahtumiin tai työn traumatisoivaan luonteeseen. Useamman merkitysyksikön kohdalla olisi ollut mahdollista sijoittaa se moneen sisältöalueeseen, mutta näissä tapauksissa suoritin harkintaa ja sijoitin merkitysyksikön vain yhteen, sopivimmaksi katsomaani, sisältöalueeseen.

## **H1**

### **Veturinkuljettajan näkemys esimiehen tehtävistä allejäätien suhteen**

*Veturinkuljettaja ei näe työssään, tai siihen kuuluvissa allejäänneissä, roolia esimiehelle ellei hän kohtaa jotain ongelmia. Esimiehet eivät kysele veturinkuljettajien perään, eikä sellainen ole toivottavaakaan.*

### **Erilaiset esimiesroolit**

#### **Virallinen esimies (vanha organisaatio vetopalvelupäällikkö, nykyinen organisaatio lähiesimies)**

*Ennen organisaatiouudistusta, esimiehellä saattoi olla jopa 300 veturinkuljettajaa alaisenaan. Allejäätitapauksessa esimies ei ollut aktiivinen osapuoli, eikä veturinkuljettaja pyytänyt häneltä palautetta, vaikka se olisi ollut mahdollista tietojärjestelmien kautta. Hänen mielestään voisi olla mahdollisesti hyvä toimintatapa, että esimies vaikkapa soittaisi allejäännin jälkeen ja kysyisi tarvitseeko alainen jotain tukea. Lisäksi työterveyshuolto tai lähiesimies voisi vaikkapa puolen vuoden päästä ottaa yhteyttä, että onko tapahtuma jäänyt mieltä painamaan.*

*Hän ei ole varma tuleeko jatkossa keskustelemaan mahdollisista uusista allejäänneistä nykyisen lähiesimiehensä kanssa.*

#### **Käytön suunnittelija**

*Käytön suunnittelija järjesti veturinkuljettajan työvuorojen muutokset allejäännin jälkeen.*

#### **Tallipäivystäjä**

*Tallipäivystäjä olisi järjestänyt varamiehen paikalle, jos sellaiselle olisi ollut tarvetta, mutta veturinkuljettaja ei nähnyt sitä tarpeellisena.*

#### **Vanhempi kollega**

*Hän keskusteli asiasta tilanteessa mukana olleen vanhemman kollegansa kanssa ja kokee, että sai näin purettua tapahtumaa tuoreeltaan. Vanhempi kollega oli kokenut allejäännin itse aiemmin ja tiesi mitä veturinkuljettaja käy läpi.*

*Veturinkuljettaja on puhunut allejäännistä työterveydenhoitajan lisäksi vain vanhemman kollegansa kanssa.*

*Jos hän sattuisi mukaan tilanteeseen, jossa nuorempi kuljettaja ajaisi allejäätijunaa, hän kyselisi myöhemmin perään vaikkapa tekstiviestitse. Hän haluaisi varmistaa miten kuljettajalla on mennyt allejäännin jälkeen.*

#### Vertaistukiverkoston tukihenkilö

=

#### **Veturinkuljettajan odotukset esimieheltä allejäätien suhteen**

*Omassa allejäätikokemuksessaan hän kokee saaneensa organisaatiolta kaiken mitä tarvitsee, jäämättä mistään paitsi.*

Seuraavassa vaiheessa poistin yksilökohtaisesta merkitysverkostosta sisältöalueisiin jaon.

#### **H1**

*Veturinkuljettaja ei näe työssään roolia esimiehelle muutoin kuin ongelmatilanteissa. Esimiehet eivät kysele veturinkuljettajien perään, eikä sellainen ole toivottavaakaan. Työ on myös luonteeltaan yksinäistä ja kollegoita tai esimiehiä näkee todella harvoin.*

*Allejäätitapauksissa aiemman organisaation aikana ei esimies ole ollut aktiivinen osapuoli, mutta tarvittaessa häneltä on voinut tietojärjestelmien kautta pyytää palautetta tapahtuneesta. Veturinkuljettaja ei halunnut esimieheltään palautetta. Hänen mielestään voisi olla jatkossa mahdollisesti hyvä toimintatapa, jos esimies vaikkapa soittaisi allejäännin jälkeen ja kysyisi tarvitseeko alainen jotain tukea. Lisäksi työterveyshuolto tai lähiesimies voisi esimerkiksi puolen vuoden päästä ottaa yhteyttä ja kysyä onko tapahtuma jäänyt painamaan mieltä.*

*Omalla kohdallaan sattuneessa allejäätitilanteessa hän sai mielestään tukea sen verran kuin tarvitsikin, koska ei kokenut tapahtumaa traumatisoivana. Hän keskusteli allejäännistä tilanteessa mukana olleen vanhemman kollegansa kanssa ja kokee, että sai näin purettua tapahtumaa tuoreeltaan. Käytön suunnittelija järjesti veturinkuljettajan työvuorojen muutokset allejäännin jälkeen. Tallipäivystäjä olisi järjestänyt varamiehistön paikalle, jos sellaiselle olisi ollut tarvetta, mutta veturinkuljettaja ei nähnyt sitä tarpeellisena.*

*Veturinkuljettaja on puhunut allejäännistä työterveydenhoitajan lisäksi vain vanhemman kollegansa kanssa. Kollegoidensa kanssa hän ei koe ongelmalliseksi keskustella, mutta ei itse avaa puhetta aiheesta, koska pitää sitä yksityisasiana ja liian raskaana aiheena otettavaksi esille muutoin kuin valikoiduissa tilanteissa. Oman mahdollisen roolinsa nuorempien kollegoiden tukijana hän näkee juuri keskustelussa*

*ja jos sattuisi mukaan tilanteeseen, jossa nuorempi kuljettaja ajaisi junaa allejäännin sattuessa, hän kyselisi myöhemmin perään vaikkapa tekstiviestitse. Hän haluaisi varmistaa miten kuljettajalla on mennyt allejäännin jälkeen.*

*Hän ei ole varma tuleeko jatkossa keskustelemaan mahdollisista uusista allejäänneistä nykyisen lähiesimiehensä kanssa. Omassa allejääntikokemuksessaan hän kokee saaneensa organisaatiolta kaiken mitä tarvitsi, jäämättä mistään paitsi.*

Saatuani ensimmäisen päävaiheen loppuun, luin vielä yksilökohtaiset merkitysverkostot kertaalleen läpi siitä näkökulmasta löytyykö niistä niin paljon yhtäläisyyksiä, että Perttulan kehittämän fenomenologisen metodin jälkimmäiselle päävaiheelle on edellytyksiä. Havaitsin, että huolimatta joidenkin kokemusten sitoutumisesta tiettyyn yksilöön, oli kaikissa merkitysverkostoissa runsaasti yhtäläisyyksiä. Päätin, että etenen metodin toiseen päävaiheeseen. Kuitenkin ennen siihen siirtymistä, lähetin yksilökohtaiset merkitysverkostot haastateltaville ja pyysin heitä vahvistamaan oman merkitysverkostonsa todenmukaisuuden (liite 2: Viesti veturinkuljettajille). Pieniä termistöihin liittyviä korjauksia lukuun ottamatta haastatellut hyväksyivät yksilökohtaiset merkitysverkostot omalta osaltaan ja pitivät kirjattua kokemustaan todenmukaisena.

#### **4.2.3 Ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi**

Menetelmän toisessa päävaiheessa siirrytään tarkastelemaan ensimmäisen päävaiheen merkitysverkostoja siitä näkökulmasta löytyykö niistä jotain yleisluontoista eli onko havaittavissa sellaista kokemusta, joka olisi kaikille haastateltaville yhteinen. Merkitysten yksilöllisyys pyritään tässä vaiheessa häivyttämään samalla kun merkitykset irrotetaan yhteyksistä, joissa ne ovat alun perin muodostuneet. Tarkoituksena on hakea sellaisia merkityssuhteita, jotka esiintyvät kaikkien haastateltavien kokemusmaailmassa. Toisen päävaiheen aineistona käytetään ensimmäisessä päävaiheessa muodostuneita yksilöllisiä merkitysverkostoja (Perttula 1995, 154-156).

Kävin läpi jokaisen kuudesta muodostamastani merkitysverkostosta ja muutin sen merkityssuhde-ehdotelmaksi kohti yleisempää tietoa ja pois päin henkilön



yksilöllisestä, ainutlaatuisesta, kokemuksesta. Käytännössä kurottautuminen kohti yleistä tietoa osoitetaan muuntamalla merkityssuhteet kielellisesti muotoon, jossa kokemusten yksilöperustaisuus häivytetään (Perttula 2000, 7). Suoritin nämä kielelliset muunnokset poistaen merkityssuhteista yksilölle ominaista kokemisen tapaa heijastelevat vivahteet.

Seuraavassa muutama esimerkki siitä miten muunsin yksilön omassa merkitysverkostossa esiintyvän merkityssuhteen kohti kuviteltua yhteistä kokemusta, yleiseksi merkityssuhde-ehdotelmaksi. Lopullisia merkityssuhde-ehdotelmia muodostui yhteensä kuusi kappaletta eli yhtä monta kuin yksilöllisiä merkitysverkostoja.

**Veturinkuljettaja näkee, että esimiehellä tulisi olla tilannetajua miten paljon kysellä veturinkuljettajan vointia allejäännin jälkeen.** / *Traumatisoivat tapahtumat asettavat esimiestyölle toisen ihmisen lähestymiseen liittyviä vaatimuksia, joissa korostuu tilannetaju ja herkkyys tunnistaa yksilön tunnetiloja.*

**Veturinkuljettaja pitää työtään itsenäisenä ja hän kokee johtavansa itse itseään /** *Veturinkuljettajan ammatti vaatii itsenäisyyttä ja kykyä johtaa omaa toimintaansa.*

**Veturinkuljettaja oli virallisen esimiehensä kanssa vanhan organisaation aikaan tekemisissä vain silloin, jos jotain oli mennyt ”pieleen”, sillä esimies oli työntekijöille hyvin kaukainen hahmo.** / *Virallisen esimiehen kanssa ei asioitu kuin ihan pakollisissa tilanteissa. Myöskään allejäätien yhteyksissä ei ollut tarvetta olla viralliseen esimieheen yhteyksissä.*

**Hän ei pidä riittävänä sitä, että esimies tarkkailee tilannetta vain erinäisten raporttien kautta olematta alaisiinsa suoraan yhteyksissä. Kollegat puhuvat keskenään aktiivisesti asioista ja veturinkuljettaja kokee, että esimiehetkin voisivat olla läsnä näissä keskusteluissa.** / *Päivittäisen työn tasolla uusien lähiesimiesten toivotaan tulevan osaksi veturinkuljettajien maailmaa ja osallistuvan heidän keskusteluihinsa työpaikalla.*

**Lähiesimiestyön murroksen veturinkuljettaja näkee askeleena kohti parempaa vuorovaikutusta kuljettajien ja esimiesportaan välillä.** / *Johtamisorganisaation uudistamiseen liittyvät toiveet ja odotukset liittyvät nimenomaan vuorovaikutuksen lisäämiseen esimiehen ja alaisen välillä.*

Kun merkityssuhteet on muunnettu merkityssuhde-ehdotelmiksi, muodostetaan niitä jäsentävät *sisältöalueet*. Perttulan uudelleen muotoillun fenomenologisen metodin mukaisesti tämä tehdään kunkin yksilökohtaiseen merkitysverkostoon pohjautuvan merkityssuhde-ehdotelman osalta erikseen (Perttula 2000, 9). Ideana on se, että

sisältöalueita ei pyritäkään yhtenäistämään, jotta ehdotelmien omat merkityssisällöt nousevat tarkemmin esille.

Muodostin kullekin koostamalleni merkityssuhde-ehdotelmalle sisältöalueet. Vaikka tein tämän vaiheen jokaiselle ehdotelmalle erikseen, oli lopputulos yhtenäinen, sillä samat sisältöalueet löytyivät jokaisesta merkityssuhde-ehdotelmasta. Ainoastaan vertaistukiverkoston roolia sellaisenaan ei käsitelty kuin yhdessä haastattelussa ja pohdin pitkään olisiko sen oltava erillinen sisältöalueensa. Tulin kuitenkin siihen lopputulokseen, että tässä tutkimuksessa se on luettavissa muuhun kollegoiden välisen tuen tarkastelemiseen, koska päähuomio on joka tapauksessa kiinnitetty johtamiseen ja esimiestoimintaan.

**Taulukko 1: Sisältöalueet ehdotelmassa yleiseksi merkitysverkostoksi**

Nro	Sisältöalueen nimi
1	Veturinkuljettajan näkemys esimiehen tehtävistä traumatisoivissa tilanteissa (vanha organisaatio)
2	Erilaisten esimiesroolien ilmentyminen työssä – kuka työtä johtaa?
3	Itsensä johtaminen veturinkuljettajan työssä
4	Kollegoiden välinen tuki* vs. esimiehen tuki
5	Veturinkuljettajan odotukset uudelta johtamisjärjestelmältä, ja erityisesti lähiesimieheltä traumatisoivia tilanteita koskien

\*) sisältää kollegoiden muodostaman vertaistukiverkoston tuen

Seuraavassa koostamani kuusi ehdotelmaa yleisiksi merkitysverkostoiksi sisältäen Perttulan uudelleen muotoillun fenomenologisen menettelyn mukaisesti viittaukset sisältöalueisiin. Viittauksilla sisältöalueisiin haetaan sitä, että yksi sisältöalue kokoaisi yhteen siihen liittyvät merkityssuhde-ehdotelmat. (Perttula 2000, 9). Olen sijoittanut viittaukset sisältöalueisiin kappaleiden jälkeen sulkeisiin. Sisältöalueen numero viittaa edellä esitettyyn taulukkoon (taulukko 1: Sisältöalueet ehdotelmassa yleiseksi merkitysverkostoksi).

**Merkitysverkostoehdotelma 1:** Vanhan organisaation aikaan virallisen esimiehen kanssa ei asioitu kuin ihan pakollisissa tilanteissa. Myöskään allejäätien yhteyksissä ei ollut tarvetta olla viralliseen esimieheen yhteyksissä. Uudelta esimiesorganisaatiolta toivotaan jonkinlaista henkistä tukea traumatisoivien tapahtumien käsittelyyn. (1, 5)

Veturinkuljettajan työ on luonteeltaan yksinäistä ja siinä korostuu itsensä johtamisen taito ja kyky itsenäiseen toimintaan kaikissa tilanteissa, myös traumatisoivissa. Esimiestä ja kollegoita ylipäättään nähdään työn arjessa todella harvoin. (1, 3)

Organisaation tarjoama tuki traumatisoivien tilanteiden käsittelyyn on riittävää. Työterveydenhuolto tarjoaa paikan keskustella kokemuksesta henkisiin traumoihin erikoistuneiden ammattilaisen kanssa. Kollegoiden välinen tuki on tärkeää, sillä kuljettajat jakavat keskenään samanlaisen kokemuksen maailman ja he ymmärtävät toistensa kokemukset parhaiten. Esimiehet ovat tästä maailmasta etäämpänä ja heihin ei kohdistu suuria odotuksia tuen saamisen suhteen. (4, 5)

Vanhemmat kollegat olivat luonnollisia tukihenkilöitä traumatisoivan tilanteen jälkeen. Käytön suunnittelijoiden odotettiin järjestävän veturinkuljettajan työvuorojen muutokset. Tallipäivystäjän tehtävänä oli järjestää varamiehistö tarvittaessa paikalle. (2)

**Merkitysverkostoehdotelma 2:** Veturinkuljettajan ammatti vaatii itsenäisyyttä ja kykyä johtaa omaa toimintaansa. Vanhan organisaation aikaan käytännön esimiestyötä ovat hoitaneet useat eri tahot. Virallinen esimies on ollut hyvin kaukainen ja hänellä on voinut olla useita satoja veturinkuljettajia alaisinaan, joten välillä on voinut kulua vuosikin etteivät esimies ja alainen ole kohdanneet toisiaan. Henkiseksi esimieheksi on yleensä mielletty joku muu kuin virallinen esimies. Allejäätien sattuessa ei virallisella esimiehellä ole ollut tilanteessa mitään roolia, eikä häneen ole oltu yhteyksissä ellei pakottavaa tarvetta ole ilmennyt. Tukea on haettu kollegoilta, ei esimieheltä. (1, 2, 3, 4)

Uudesta esimiesorganisaatiosta on kokemuksia toistaiseksi vasta lyhyeltä ajalta. Käytännön asiat ovat hoituneet ja välit lähiesimiesten ja veturinkuljettajien välillä ovat hyvät. Uusi lähiesimies ei kuitenkaan vielä tunne rautatiealan kirjoittamattomia sääntöjä ja hänen odotetaan omaksuvan ne, jotta yhteistyö voi kehittyä hyväksi. Uuteen esimieheen kohdistuu vuorovaikutukseen liittyviä odotuksia myöskin traumatisoivien tilanteiden osalta, joissa hänen toivotaan tarjoavan jollakin tavalla henkistä tukea alaisilleen. (5)

**Merkitysverkostoehdotelma 3:** Vanhan organisaation aikaan virallisen esimiehen kanssa ei asioitu kuin ihan pakollisissa tilanteissa ja tämä periaate koski myös traumatisoivia tapahtumia. Virallisen esimiehen toivottiin pysyvän kaukana traumatisoivien tilanteiden käsittelystä yhtä hyvin kuin muustakin veturinkuljettajan työn tekemisen arjesta. Henkiseksi esimieheksi koettiin jokin muu taho kuin virallinen esimies. Kollegoiden välinen tukiverkosto muodostui luonnostaan tärkeäksi tavaksi purkaa traumatisoivia tilanteita, sillä parhaiten tilanteen läpikäynyttä veturinkuljettajaa ymmärtää toinen veturinkuljettaja. (1, 2, 4)

Johtamisorganisaatiouudistus on tuore ja veturinkuljettajat eivät ole vielä ehtineet olla paljon tekemisissä uuden lähiesimiehensä kanssa. Rautatiemaailma on muuttunut toisenlaiseksi vuorovaikutteisuuden osalta. Ennen vanhaan tallipäivystäjän kanssa käytiin kasvokkain keskusteluja ennen työvuoron aloittamista. Tämä edusti yhtä monista esimiestyötä hoitavista

tahoista. Nykyisin kommunikointia esimiestahojen kanssa hoidetaan uudella tavalla välinein, esimerkiksi tekstiviestien välityksellä. (2)

Veturinkuljettajan työ on itsenäistä ja koko johtamisjärjestelmä perustuu tähän. Tästä esimerkkinä toimii ilmoitustaulumenettely – jokaisen on työvuoronsa alkaessa omatoimisesti luettava ohjeet ja määräykset ilmoitustaululta ja toimittava näiden ilmoitusten mukaisesti. Ilmoitustaulua päivittävät määrätyt tahot, muun muassa uudet lähiesimiehet. Veturinkuljettajan työ on luonteeltaan yksinäistä ja vaatii kykyä johtaa itse omaa toimintaansa päivittäisessä työn tekemisen arjessa yhtä hyvin kuin traumatisoivissa allejäättilanteissa. Näissä ei edelleenkään nähdä esimiehellä mitään keskeistä roolia. (3, 5)

**Merkitysverkostoehdotelma 4:** Virallinen esimies, vetopalvelupäällikkö, oli vanhan organisaation aikaan eräs osapuoli traumatisoivassa tapahtumassa. Esimiehen rooli keskittyi puhtaasti konkreettisten asioiden läpivientiin, eivätkä nämä olleet kiinnostuneita alaistensa voinnista tapahtuman aikana tai sen jälkeen. Käytännön esimiestyötä hoitivat useat eri tahot, esimerkiksi tallipäivystäjät. Sittemmin prosesseja on uudistettu ja esimerkiksi tallipäivystäjän rooli on poistettu virallisesta organisaatiosta ja väliesimiesportaan toimintoja keskitetty isommalle paikkakunnalle. Tällainen siirretty toiminto on esimerkiksi korvaavan veturinkuljettajan hälyttäminen allejäättilanteeseen jatkamaan junan kuljettamista määränpäähen. Uudistus ei ole aina toiminut oikein ja osittain prosesseja ei tästä syystä olla halukkaita noudattamaan. Kun allejäättilanteeseen sattuu, tarvitsee kuljettaja tukeen henkilöitä, jotka huolehtivat apuna konkreettisten käytännön asioiden järjestämisestä. (1, 2)

Vanhan organisaation aikainen virallinen esimies oli veturinkuljettajille kaukainen hahmo sekä fyysisesti että henkisesti. Johtamiseen liittyvä organisaatiomuutos on tuore kattavasti arvioitavaksi, mutta toistaiseksi uusi lähiesimies saa kiitosta. Uuteen organisaatiomalliin kohdistuu vuorovaikutukseen liittyviä odotuksia ja toiveita. Jatkossa esimiestaholta odotetaan jonkinlaista henkistä roolia traumatisoivien tilanteiden käsittelyyn. Yhtenä konkreettisena toimenpiteenä toivotaan esimerkiksi, että prosessiin lisättäisiin vuosittainen esimiehen ja alaisen kehityskeskustelu, jossa allejäättilanteita käsiteltäisiin yhtenä asialistan vakiokohtana. Päivittäisen työn tasolla uusien lähiesimiesten toivotaan tulevan osaksi veturinkuljettajien maailmaa ja osallistuvan heidän keskusteluihinsa työpaikalla. (1, 5)

Veturinkuljettajan työn koetaan olevan itsenäistä ja siinä vaaditaan itsensä johtamisen taitoja. Myös omaa toimintakykyä on osattava arvioida realistisesti traumatisoivassakin tilanteessa. Ammatti vaatii jatkuvaan yksinäisyyteen tottumista. Koska veturinkuljettajat jakavat keskenään samanlaisen maailman, on kollegan tuki luonnostaan tärkeämpää kuin esimiehen. Kollegoiden väliset verkostot ovat tiiviit ja itsenäisesti muodostuneet, eivät viralliseen organisaatioon kirjatut. (3, 4)

**Merkitysverkostoehdotelma 5:** Vanhan organisaation aikaan esimies järjesti konkreettisia, prosessiin kuuluvia, asioita allejäättilanteiden jälkeen. Muissa kuin prosessiin kirjatuissa traumatisoivissa tapauksissa esimies ei ollut avoin keskustelulle alaistensa kanssa. Yleisesti ottaen esimieheltä ei odotettu läsnäoloa eikä tiivistä vuorovaikutusta alaistensa kanssa. (1)

Kuljettajien keskinäinen tukiverkosto on merkittävässä asemassa traumatisoivien tapahtumien käsittelyssä. Tämä luonnostaan rakentunut tukiverkosto pohjautuu siihen, että veturinkuljettajat jakavat keskenään samanlaisen työhön liittyvän kokemusmaailman.

Veturinkuljettajan ammatti vaatii itsenäisyyttä ja kykyä toimia yksin. Kuljettajan on kyettävä traumatisoivassakin tilanteessa arvioimaan realistisesti omaa toimintakykyään ja tämä taito kehittyy kokemuksen myötä. Allejäännin sattuessa ei ole muita vaihtoehtoja kuin suorittaa käytännön toimet ja siirtää tunteet syrjään kunnes tilanne on ohi. (3, 4)

Trauman jälkihoitoprosessi tällaisenaan on koettu riittävänä eikä esimiehen kanssa ole välttämättä tarve keskustella allejäännin aiheuttamista tunnetiloista. Esimiehen tärkein tehtävä on keskittyä käytännön asioiden hoitamiseen kuten vaikkapa työterveyskäynnin järjestämisen varmistamiseen. Veturinkuljettajat ovat itsekin voineet tehdä esimiestehtäviä käytön suunnittelijana (määräysesimiehenä). (2, 5)

Uudelta johtamisorganisaatiolta odotetaan lisääntyvää vuorovaikutusta esimiestason ja veturinkuljettajien välillä. Allejäänteihin liittyvä kriittinen piste, jossa esimiehen voisi olla hyvä kohdata alaisensa, voisi olla esimerkiksi se aikaväli, jolloin allejäänti on jo tapahtunut, mutta kuljettaja ei ole vielä päässyt keskustelemaan asiasta työterveydenhuollon ammattilaisten kanssa. Esimies voisi järjestää alaiselleen ulkopuolista apua, jos aistii tämän sitä tarvitsevan. Tällaista ei aisti ellei käy keskustelua kasvatusten alaisensa kanssa. (5)

**Merkitysverkostoehdotelma 6:** Vanhassa organisaatiossa esimiestasoa edustivat useat eritasoiset toimijat. Uutta johtamisen organisaatiota on tässä vaiheessa vielä mahdotonta arvioida kokonaisvaltaisesti, koska uudistus on niin tuore. (2)

Traumatisoivat tapahtumat asettavat esimiestyölle vaatimuksia, jotka liittyvät ihmisten johtamiseen. Esimiehellä tulee olla tunneälyä ja kykyä havaita se raja, jolloin alainen voisi hyötyä keskustelusta tai sellaista toivoa ja milloin tämä ei ole siihen valmis tai halukas. Konkreettisenä toimena esimies voisi tarjota kuljettajalle apuaan, jolloin kuljettajan on mahdollisuus joko ottaa apu vastaan tai kieltäytyä siitä. Esimies ei saa painostaa kuljettajaa puhumaan ellei tämä sitä halua. (1)

Kollegoiden muodostama vertaistukiverkosto on tärkeämpi veturinkuljettajalle kuin esimiehen mahdollisesti tarjoama henkinen tuki. Toinen veturinkuljettaja ymmärtää toista oman kokemuspohjansa avulla paremmin kuin vaikkapa esimies, joka on etäännytynyt työn arjesta. Hyvä esimies tiedostaa tämän ja tukee alaisiaan verkostoitumisessa traumatisoivan asian käsittelyyn liittyen. (4)

Veturinkuljettajan ammatti on itsenäinen, jopa yksinäinen. Työssä esimieheen ei törmää vahingossa ja siksi esimerkiksi vuosittainen kehityskeskustelu voisi lähentää esimiehen ja alaisen välejä. Johtamisorganisaation uudistamiseen liittyvät toiveet ja odotukset liittyvät nimenomaan vuorovaikutuksen lisäämiseen esimiehen ja alaisen välillä. (3, 5)

Merkityssuhde-ehdotelmista edetään sisältöalue-ehdotelmiin, joihin päästään kuvaamalla sisältöalue kerrallaan merkityssuhde-ehdotelmien ydinsisällöt. Analyysi etenee edelleen yksi ehdotelma kerrallaan. (Perttula 2000, 11). Pohdin omassa työssäni tämän vaiheen tarpeellisuutta ja tulin siihen tulokseen, että aiempi

sisältöaluejako on tutkimuskysymysteni käsittelyyn riittävä, erityisesti koska kaikista merkityssuhde-ehdotelmista nousivat vaivattomasti samat sisältöalueet.

Perttulan menetelmää on mahdollista soveltaa siten, että analyysin päätepisteenä pidetään yksilökohtaisia merkitysverkostoja. Peilaten omiin tutkimuskysymyksiini ”Mitä kokemuksia traumatisoivan työn tekijöillä on traumatisoivan työn johtamisesta” ja ”Mitä odotuksia ja toiveita veturinkuljettajilla on johtamisorganisaation muutoksen jälkeiselle lähiesimiestyöskentelylle koskien traumatisoivia tilanteita” tämä olisi kenties voinut olla riittävä käsittelyn taso. Koin kuitenkin itse kiinnostavana sen miten paljon yhteistä kaikkien haastateltavien kokemuksissa on. Havaitsin analyysin eri vaiheissa, että vaikka haastateltavat tulivat hiukan erilaisista lähtökohdista muun muassa uran pituuden ja maantieteellisen sijainnin takia, heidän kokemuksissaan oli yllättävänkin paljon samankaltaisuutta. Lähdin työstämään yhtä yhteistä merkitysverkostoa, joskin tiesin, että tiettyjen merkitysten kohdalla abstraktion tasoa on kasvatettava, jotta ristiriitaiset kokemukset sopivat samaan merkitysverkostoon.

Seuraavaksi koostin omaa työtä helpottaakseni ja kokonaisuuden hahmottamisen apuvälineeksi erillisen taulukon (liite 1) samoilla periaatteilla kuin Kulla (2011) väitöskirjassaan. Tähän taulukkoon kirjasin kunkin haastateltavan kohdalle esiintykö tietty havaitsemani merkityssuhde heidän kokemuksessaan vai ei. Merkitsin tämän taulukkoon yksiselitteisesti merkinnöillä K (Kyllä) ja E (Ei).

Jäsentelytyötä tehdessäni havaitsin joitakin kokemuksia jakavia asioita. Osa haastatelluista oli kokenut selkeästi, että he eivät näe vetopalvelupäälliköllä, virallisella esimiehellään, mitään roolia traumatisoivan tilanteen käsittelyssä tai jälkihoidossa. He eivät olleet itse ottaneet yhteyttä esimieheensä, eivätkä pitäneet tämänkään yhteydenottoa tarpeellisena tai toivottavana. Puolet haastatelluista koki tämän asian eri tavalla ja he puolestaan olivat odottaneet esimieheltään jonkinlaista huomiointia tai läsnäoloa traumatisoivan tapahtuman jälkeen. Kokemusten erilaisuuden vuoksi päädyin pudottamaan tämän kohdan yleisestä merkitysverkostosta kokonaan pois.

Toinen kokemus, joka ei ollut kaikille täysin yhteinen liittyi esimiesrakenteen uudistamisen jälkeiseen tilanteeseen. Haastatelluista viisi toivoi, että jatkossa

esimiehen ja alaisen välillä olisi enemmän vuorovaikutteisuutta. Yksi toivoi esimiehen pysyvän jatkossakin etäällä työn tekemisen arjesta sekä niin ikään traumatisoivien tilanteiden jälkihoidosta. Tästä syystä muutin tämän merkityssuhteen yleisemmälle tasolle, muotoon ”johtamisorganisaation uudistukseen kohdistuu esimiestyön vuorovaikutuksellisuuteen liittyviä toiveita ja odotuksia”. Tämä pitää sisällään molemmat kokemukselliset ääri­laidat.

Jokainen haastatelluista piti veturinkuljettajan työtä luonteeltaan itsenäisenä. He kokivat, että työssään he eivät pääsääntöisesti voi turvautua muihin ja itsenäiseen toimintaan on oltava valmiuksia. Kun työntekijä saa kantaa vastuun omasta työstään, hyötyy yleensä myös organisaatio tuottavuuden ja laadun kasvamisen myötä (Singh 2013). Tämä kuitenkin vaatii onnistuakseen, että jokainen työntekijä on kykenevä itsensä johtamiseen. Kollegiaalisuus muodostaa jaetun johtajuuden selkärangan, jossa kyse on vastuun jakamisesta ja vastuun kantamisesta. On myytti, että johtajilla olisi absoluuttinen valta hallita kaikkia organisaation resursseja (Singh 2013).

Käytin ehdotelmassa yleisiksi merkitysverkostoiksi ja sisältöalueissa termiä itsensä johtaminen kuvaamaan sitä miten itsenäisesti veturinkuljettajat suorittavat työtään sekä yleisesti että traumatisoivien tapahtumien yhteydessä. Alun perin itsensä johtamista onkin käytetty käsitteenä, jolla määritellään sitä miten yksittäiset työntekijät johtavat itse omaa työtään (Stewart, Courtright & Manz 2011). Irrotettuna työelämä­kontekstista, itsensä johtamista voidaan käsitellä laajemmin psykologisena tapahtumana, jossa ihminen yksilöllistyy kohti itseään (Perttula 2012, 147). Johtamisen psykologian kautta tarkasteltuna taas itsensä johtaminen näyttäytyy yleistaitona, joka ulottuu aikuisen koko elämään rajoittumatta erityisesti työelämään tai sen ulkopuolelle (Perttula 2012, 154). Manz (1991) on erottanut toisistaan termit itsensä johtaminen (self-leadership) ja itsensä ohjaamisen (self-management tai self-control). Hän määrittelee itsensä ohjaamisen sellaiseksi prosessiksi, joka pääasiassa vastaa kysymykseen *miten* työ tulee tehdyksi, jotta se vastaisi ulkopuolelta asetettuja standardeja ja määräyksiä. Itsensä johtamisen hän puolestaan näkee sellaisena työntekijän itsensä vaikutteisena prosessina, joka vastaa kysymykseen *mitä* tulee tehdä, *miksi* niin tulee tehdä ja *miten* tämä tapahtuu (Stewart, Courtright & Manz 2011).

Vaikka veturinkuljettajan työssä todennäköisesti nämä molemmat tavat ovat läsnä, päädyin vaihtamaan yhteisiin kokemuksiin termiksi ”itsensä ohjaaminen” siitä syystä, että tämän tutkimuksen viitekehyksenä toimivat traumatisoivat tilanteet ja niihin on asetettu hyvin tarkat ohjeistukset ja toimintamallit, joita veturinkuljettajien tulee noudattaa. Näin he eivät itse voi päättää *mitä* tulee tehdä, tai *miksi* näin tulee tehdä, mutta voivat toiminnallaan vaikuttaa siihen *miten* asia tulee tehdyksi, esimerkiksi päättää jatkaako junan kuljettamista itse vai hälytetäänkö paikalle korvaava kuljettaja.

Kaikille yhteisiin kokemuksiin päätyivät analyysissäni seuraavat:

- 1. Veturinkuljettajan työ on itsenäistä ja vaatii itsensä ohjaamisen taitoja*
- 2. Kollega/vertaistukija on tärkeämpi kuin esimies traumatisoivan asian käsittelyssä*
- 3. Johtamisorganisaation uudistukseen kohdistuu esimiestyön vuorovaikutuksellisuuteen liittyviä toiveita ja odotuksia*
- 4. Traumatisoivan tapahtuman jälkeen toivotaan, että joku muu hoitaa käytännön järjestelyitä kuljettajan apuna tai tämän puolesta*
- 5. Esimiehen rooli ei välttämättä ole virallisella esimiehellä*

Seuraavat kokemukset yhdistivät useita, mutta eivät kaikkia haastatelluista:

- 6. Vanhassa organisaatiossa esimieheltä odotettiin tukea traumatisoivassa tilanteessa*
- 7. Johtamisorganisaation uudistamiseen liittyvät toiveet ja odotukset liittyvät vuorovaikutuksen lisäämiseen*



## 5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Muodostin yleisen merkitysverkoston Perttulan (1995;2000) menetelmällä kaikkiin kuuteen yksilökohtaisiin merkitysverkosto-ehdotelmaan pohjautuen. Yleisen merkitysverkoston tulee pitää sisällään jokaisen haastatellun yksilökohtaisissa merkitysverkostoissa esiintyneet keskeisimmät sisällöt, jotka ovat olennaisia tutkimusaiheen kannalta (Perttula, 1995, 85). Tavoitteena tässä metodin viimeisessä vaiheessa, joka on koko empiirisen analyysin päätepiste, on tiivistää tutkittavaan ilmiöön liittyvä *yleinen* tieto (Perttula 2000, 12). Jotta voidaan varmistua merkityksen yleisyydestä, täytyy tutkijan tässä vaiheessa löytää sama merkitys jokaisesta yksilökohtaisesta merkitysverkostosta (Perttula, 1995, 86). Näin yleistä merkitysverkostoa koostettaessa yksilökohtaisten merkitysverkostojen merkitystihentymiä tulee väistämättä joko pudotetuksi pois tai muunneltua abstraktimpaan muotoon. Siispä tämäkään koostamani yleinen merkitysverkosto ei sisällä niitä kaikki rikkaita vivahteita, joita vielä yksilökohtaisissa merkitysverkostoehdotelmissa oli mukana.

### **Yleinen merkitysverkosto:**

Vanhan organisaation aikaan virallinen esimies on ollut hyvin kaukainen ja hänellä on voinut olla useita satoja veturinkuljettajia alaisenaan. Häneen ei olla oltu tarpeettomasti yhteyksissä. Henkiseksi esimieheksi on yleensä mielletty joku muu kuin virallinen esimies.

Käytännön esimiestyötä hoitivat vanhan organisaation aikaan useat eri tahot, esimerkiksi tallipäivystäjät ja käytön suunnittelijat. Pääsääntöisesti johtaminen perustuu vieläkin niin sanottuun ilmoitustaulumenettelyyn. Veturinkuljettajien on työvuoronsa alkaessa omatoimisesti luettava ohjeet ja määräykset ilmoitustaululta ja toimittava näiden ilmoitusten mukaisesti.

Veturinkuljettajan ammatti vaatii itsenäisyyttä ja kykyä ohjata omaa toimintaa niin päivittäisessä arjessa kuin haastavissa tilanteissakin. Veturinkuljettajan on kyettävä arvioimaan omaa toimintakykyään realistisesti traumatisoivassakin tilanteessa. Ammatti vaatii jatkuvaan yksinäisyyteen tottumista ja arjessa kollegoita, saati erilaista työaikaa noudattavaa esimiestä, nähdään todella harvoin.

Kuljettajien keskinäinen tukiverkosto on merkittävässä asemassa traumatisoivien tapahtumien käsittelyssä. Tämä joko luonnostaan rakentunut tukiverkosto tai organisoitu vertaistukiverkosto pohjautuu siihen, että veturinkuljettajat jakavat keskenään samanlaisen työhön liittyvän kokemusmaailman. Allejäännin sattuu veturinkuljettajalla ei ole muita vaihtoehtoja kuin suorittaa käytännön toimet ja siirtää

tunteet syrjään kunnes tilanne on ohi. Silloinkaan tukea ei haeta esimieheltä, vaan kollegoilta, joiden tiedetään kohdanneen työssään allejäntejä.

Uudesta esimiesorganisaatiosta on kokemuksia toistaiseksi vasta lyhyeltä ajalta. Uudet lähiesimiehet eivät vielä tunne rautatiealan kirjoittamattomia sääntöjä. Uuteen esimiesjärjestelmään kohdistuu runsaasti odotuksia, osittain liittyen toiveissa olevaan vuorovaikutteisuuden lisääntymiseen.

## **6. TULOSTEN TULKINTAA**

### **6.1 Veturinkuljettajien kokemukset traumatisoivan työn johtamisesta**

Rautatiemaailmaan on syntynyt kulttuuri, jossa veturinkuljettajat ovat oppineet selviytymään työssään ilman tiivistä kanssakäymistä esimiestensä kanssa. Heidän on odotettu ja oletettu toimivan työssään itsenäisesti ja he ovat vastanneet odotuksiin alkaen mieltää työhönsä kuuluvaksi asiantilaksi sen, että esimies ei ole läsnä heidän päivittäisessä työssään. Samoin he ovat voineet oppia pitämään jotain muuta tahoa kuin virallista esimiestä oikeampana esimiehenään. Usein tämä korvaava esimies on ollut vanhempi kollega. Virallista esimiestä ei ole tavattu ellei siihen ole ollut jotakin erityistä syytä, ja syyn ollessa usein negatiivinen, on tämä leimannut tapaamiset kielteisiksi ja ei-toivottaviksi tilanteiksi. Ohjeet ja määräykset veturinkuljettajat ovat lukeneet itsenäisesti ilmoitustauluilta ja traumatisoivissa tilanteissa henkinen tuki on haettu työterveydenhuollon ammattilaisilta tai veturinkuljettajakollegoilta.

Nähdäkseni tämä muistuttaa toimintamallia, josta Fleming ym. (2011) ovat käyttäneet termiä "takapenkkijohtaminen". He vertaavat johtajuutta yhteiseen automatkaan. Perinteisesti johtajat on nähty auton ohjastajina ja organisaation muut jäsenet takapenkkiäisinä. Samoin kuin autoa ajava henkilö huolehtii auton ohjastamisesta ja siitä että koko matkaseurue pääsee ehjänä perille, vastaa johtaja organisaationsa tavoitteiden saavuttamisesta, asioista ja ihmisistä. Tämä vastaa usein organisaation tahtotilaa - työntekijät haluavat johtajiensa johtavan ja pitävän ohjaksia käsissään. Takapenkkijohtamisessa kyse on siitä, että ohjastaminen siirtyykin työntekijän vastuulle ja johtajalle jää kuvaannollinen rooli nojata taaksepäin ja ottaa torkut luottaen alaisensa ohjastamistaitoihin. On kysymys johtajuuden sopeuttamisesta eri

tilanteisiin. Toisinaan on hyvä kun johtaja ohjaa autoa, toisinaan on tehokkainta kun johtaja antaa tilaa alaisensa ammattitaidolle.

”Vain merimies voi tuntea merimiehen” – ajattelu korostuu traumatisoivissa allejäättilanteissa. Veturinkuljettajat eivät usein koe, että heidän kokemaansa tuskaa voisi jakaa muu kuin toinen veturinkuljettaja, jolla on samankaltaisia kokemuksia takanaan. Vaikka esimies on ollut kaukainen hahmo, on hän saattanut joissakin tilanteissa olla läsnä. Eräs haastatelluista kuvasi kuinka esimies soitti hänelle kuultuaan, että hän oli ollut kuljettajamassa allejäätijunaa. Tässä tilanteessa ei silti ollut kyse muusta kuin konkreettisten jatkotoimenpiteiden sopimisesta. Esimies ei kysynyt puhelun aikana kuinka alainen voi. Erään kerran tämä samainen haastateltu yritti käynnistää esimiehensä kanssa keskustelua mieltään vaivanneesta traumatisoivasta tapahtumasta, mutta keskusteluyritys tuli torjutuksi.

Kanssakäyminen on ollut vähäistä ja konkretiaan keskittyvää, mutta veturinkuljettajat eivät ole pitäneet tilannetta sen kummemmin hyvänä kuin huononakaan. Heille on ollut itsestään selvää, että esimies ei ole mukana heidän työarjessaan tai siihen kuuluvissa traumatisoivissa tilanteissa. Päinvastoin veturinkuljettajien ammattiylpeyttä on kasvattanut se seikka, että he selviytyvät raskaistakin tapahtumista omin tai kollegiaalisin voimin – toisiltaan tukea saaden ja sitä vastavuoroisesti toisilleen antaen.

Myllymäki (1995) on tutkinut vakavien raskaassa ajoneuvoliikenteessä tapahtuneiden onnettomuuksien aiheuttamaa henkistä kuormittumista. Hän on todennut yhdeksi henkistä kuormittumista keventäväksi tekijäksi työnantajan suhtautumisen ja tuen traumatisoivaan onnettomuuteen joutunutta kuljettajaa kohtaan. Tällä oli lisäksi kuljettajien työmotivaatiota kasvattava vaikutus (Myllymäki 1995, 67-69). Toisaalta Cothereau ym. painottavat tutkimuksessaan (2004) nimenomaan lääketieteellisten ammattilaisten tarjoaman avun merkitystä traumatisoitumisen estämisessä. Tilaajaorganisaatiossa veturinkuljettajien traumatisoitumisen ennalta ehkäisyyn tähtäävä jälkihoitoprosessi nimenomaan painottuu vahvasti työterveyshuoltoon ja siellä vaikuttavien ammattihenkilöiden tarjoamaan keskusteluapuun. Kysymys onkin lienee siitä onko tämä apu tärkeydestään huolimatta riittävää vai tarvitsevatko

veturinkuljettajat tämän sekä kollegiaalisten vertaistukiverkostojen lisäksi tukea myös lähimmiltä esimiehiltään.

## 6.2 Veturinkuljettajien odotukset organisaatiomuutokselle

Uuteen johtamisorganisaatioon liittyy tämän tutkimuksen perusteella selkeästi toiveita ja odotuksia. Suurin osa toiveista kohdistuu esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen, jota toivotaan lisää. Yleiseen merkitysverkostoon kirjasin tämän kohdan yleisemmällä tasolla kuin suoraan vuorovaikutteisuuden lisäämiseen liittyvänä, sillä haastateltujen joukossa oli yksi veturinkuljettaja, joka ei odota tai toivo esimiehen olevan jatkossakaan sen suurempi osa hänen arkeaan kuin tähänkään asti. Näin ei voida suoraan puhua tämän tutkimuksen yleisestä kokemuksesta.

Tutkimukseni nosti esille sen, että valtaosa haastatelluista odottaa tuoreilta lähiesimiehiltään aitoa läsnäoloa työyhteisössä ja myös sosiaalista kanssakäymistä heidän kanssaan. Tämä palautti minut takaisin jo tutkimuksen alussa pohtimaani kysymykseen ”mitä johtaminen on”. Syväjärvi ja Vakkala ovat lähestyneet psykologista johtajuutta positiivisuuden kautta. He muun muassa asemoivat oman tutkimuksensa sille lähtökohdalle, että johtaminen on ihmisläheistä ja myönteistä, kokemuksellista yhteyttä ihmisten välillä (Syväjärvi & Vakkala 2012, 198). Tämä on aika kaukana siitä miten johtajuus on tähän asti ilmennyt suomalaisessa rautatiealan kulttuurissa veturinkuljettajien kokemusten mukaan.

Toisaalta Syväjärvi ja Vakkala toteavat, että ihmisten johtaminen inhimillisenä, sosiaalisena ja ihmisläheisenä johtajuutena on nykypäivän työelämässä haasteellista työelämän muuttuessa kokoajan raadollisempaan, monimuotoisempaan ja muutosherkempään suuntaan (Syväjärvi & Vakkala 2012, 196). Työelämän raadollisemmaksi muuttuminen on näkynyt viime vuosina myös rautatiemaailmassa jatkuvina muutoksina. Veturinkuljettajat eivät kuljeta enää junia työparin kanssa ja erilaisia tehtäviä on keskitetty pienempien paikkakuntien varikoilta isompien kaupunkien ohjauskeskuksiin. Kaukaisen esimiehen sijaan heille on nimetty nyt lähiesimies, jonka päätehtäväksi on asetettu veturinkuljettajien esimiehenä toimiminen. Odotukset ovat positiivisia ja osa haastatelluista koki muutoksen tarjonnan jo tässä vaiheessa helpotusta arjen käytännön asioiden hoitamiseen. Lisäksi

paikkakunnalle oli saatu esimies, joka tuntui osoittavan aitoa kiinnostusta alaistensa asioihin. Ihmisläheinen johtaminen voidaankin nähdä toista ihmistä ja tämän yksilöllisyyttä kunnioittavana ja arvostavana toimintana alaista kohtaan (Syväjärvi & Vakkala 2012, 203).

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni ensimmäisenä tarkoituksena oli nostaa esille veturinkuljettajien kokemuksia siitä miten esimiestyö on ilmennyt heidän työhönsä kuuluvissa traumatisoivissa tilanteissa. Toisena tavoitteena oli selvittää, minkälaisia odotuksia veturinkuljettajilla on tuoretta, lähiesimiesorganisaatiota koskevaa, organisaatiomuutosta kohtaan. Tutkimus perustui kuuden veturinkuljettajan avoimeen haastatteluun. Haastattelujen kautta hankitun aineiston analyysin toteutin Juha Perttulan fenomenologisella menetelmällä ja hänen siihen tekemällään uudelleen muotoilulla (1995, 2000). Analyysin ensimmäisen vaiheen tuloksiksi muodostuivat haastateltavien yksilökohtaisista merkitysverkostoista nousseet kuusi yleistä merkitysverkostoehdotelmaa. Esitän tuloksena myös näiden pohjalta muodostamani yleisen merkitysverkoston, jonka muodostin analyysin päävaiheessa kaksi.

Valitsemani aineiston keruun tapa, avoimet haastattelut, sopivat hyvin fenomenologiseen tutkimustapaani. Tarkoitukseni oli nimenomaan nostaa esille veturinkuljettajien omia kokemuksia tutkimusaiheesta, enkä halunnut liian tiukoilla haastattelun rajauksilla johdatella heitä kertomuksissaan. Tiedostin jo etukäteen, että aineisto tulee olemaan tutkimusaiheeseen nähden laaja ja litterointi tulee viemään paljon aikaa. Koin silti valintani oikeana. Puhdas fenomenologia olettaa näkevänsä ilmiön yleispätevän olemuksen kurinalaisesti noudatetun fenomenologisen metodin avulla (Perttula 2000, 431). Sen lisäksi, että aineiston keruun menetelmäni tuki fenomenologista lähestymistä aiheeseen, näen, että parhaimmillaan pystyin tarjoamaan veturinkuljettajille ylimääräisen väylän purkaa traumatisoivia allejäätteihin liittyviä kokemuksiaan ulkopuoliselle henkilölle.

Tutkimuksen teon erääksi haasteeksi itselleni osoittautui onnistunut sulkeistaminen. Olin tutkinut kandidaatin tutkimuksessani veturinkuljettajien selviytymiskeinoja

traumatisoivissa allejääntilanteissa. Olin myös muodostanut työni sekä yhteistyösuhteideni kautta käsityksen siitä minkälainen on suomalaisen rautatiemaailman johtamiskulttuuri ja mihin suuntaan sitä johdetaan. Minulla oli siis esiyymmärrys aiheesta jo ennen haastatteluja, mutta työstin sitä tietoisesti pois mielestäni pysyäkseeni veturinkuljettajien aidoille kokemuksille avoimena. Saman joutuin tekemään uudelleen aloittaessani aineiston analysointia – haastattelut olivat jättäneet muistijälkiä ja tulokset alkoivat piirtymään mieleeni jo ennen metodin varsinaista suorittamista. Tulkinnallisuuden hallitseminen on tutkijan avautumista ilmiölle, pyrkimystä olla sulkeutumatta jo tietämiinsä yksilöllisiin ja kulttuurisiin käsityksiin maailmasta. (Perttula 2000, 429).

Kun tajunnallisia kokemuksia tutkitaan, etenee metodin ensimmäinen osa yksilökohtaisella tasolla ja toisessa osassa tavoitellaan yleistä tietoa. Koska kokemus nähdään yksilön tajunnassa muodostuneena merkityksenä tai merkitysten tihentymänä, etäännyttään kokemuksellisen ilmiön perusolemuksesta aina kun kokemus irrotetaan yksilön tajunnan kontekstista. Yksilökohtaisen tiedon siis vastatessa parhaimmillaan yksilön tajunnallisen kokemuksen ydintä, on yleinen tieto reaalista kokemuksesta peruslaadultaan enemmän tutkijan konstruoimaa. Silti tutkimus ei ole fenomenologista, ellei metodi anna tutkittavalle ilmiölle mahdollisuutta asettua nähtäväksi. (Perttula 2000, 430).

Luotettavuuden arvioinnin keskeinen lähtökohta fenomenologisessa tutkimuksessa on tutkijan kyky tavoittaa ilmiö sellaisena, kuin se tutkittavalle ilmenee (Perttula 1995, 104). Pyrin koko tutkimusprosessin ajan säilyttämään avoimuuteni haastateltavieni omia kokemuksia kohtaan. Pidin tärkeänä, että ne pienet nyanssit, jotka tekivät merkitysverkostot kokijalleen yksilöllisiksi, eivät tulleet häivytettyä lopputuloksista. Halusin kunnioittaa kunkin haastateltavan yksilöllistä kokemisen maailmaa. Samaan aikaan tein omista tutkijan intresseistäni lähtöisin ratkaisun, että teen vielä yhden yleisen merkitysverkoston. Perttulan (2000, 431) mukaan tutkijalla on lupa muokata metodia ilmiön asettaman päämäärän mukaan. Tutkijana käytin tätä oikeutta hyväkseni. Tutkimukseni kallistuu eksistentiaaliseen fenomenologiaan, jossa keskeistä on oletus ilmiön yksilökohtaisuudesta. Eksistentiaalisen fenomenologian vaatimus yleisen tiedon kattavuudesta vaikutti tulosten muodostamiseen. Tuloksissa esittelen siis paitsi yksilölliset yleiset merkitysverkostoehdotelmat, myös yhden

yleisen merkitysverkoston. Eksistentiaaliselle fenomenologialle kattavuus on sitä, että yleinen tieto säilyttää yhteyden tutkimukseen osallistuneiden ihmisten kokemuksiin ja välttää hyppäystä mahdollisten kokemusten ideamaailmaan (Perttula 2000, 431).

Koin tutkimusprosessin varsin antoisaksi, joskin yhtä työlääksi kuin etukäteen arvelinkin. Olen silti iloinen nyt etten tinkinyt haastattelujen avoimuudesta vaan kuuntelin aidosti niitä kokemuksia, joita veturinkuljettajat halusivat kanssani jakaa. En olisi osannut kysyä ”oikeita kysymyksiä” mikäli olisin lähtenyt haastatteluihin valmiiden kysymysrunkojen kanssa ja tulokset olisivat mitä todennäköisimmin harhautuneet kauemmaksi veturinkuljettajien todellisista kokemuksista.

Olen tutkimuksellani vastannut esittämiini tutkimuskysymyksiin ja mielestäni tulokset kertovat siitä, että jonkinlainen muutos VR-Yhtymä Oy:n henkilöjohtamisorganisaatiossa oli tarpeellinen. Tutkimukseni osui ajankohtaan, jossa muutos oli vielä suhteellisen tuore ja sen vaikutuksia ei tämän vuoksi ollut relevanttia tarkastella. Näen, että tämän tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä mitä mahdollisia jatkotutkimusaiheita tutkimuksen aihepiiri voisi tarjota. Jatkotutkimuksilla voisi esimerkiksi syventää tietoutta siitä tuoko henkilöjohtamisorganisaation muutos uusia ilmiöitä tai toimintatapoja traumatisoivien tilanteiden johtamiseen. Tutkimuksellisesti kiinnostavaa voisi olla myös muuttuuko vuorovaikutuksen kenttä esimiesten ja veturinkuljettajien välillä jatkossa ja siirtyykö veturinkuljettajien *kokema* esimies lähemmäksi organisaation *virallista* esimiestä.

Tämän tutkimuksen laajuus ja toisaalta työhön valittu menetelmäkään eivät tue oletusta, että lopputuloksissa olisi jotakin koko suomalaista rautatiemaailmaa kuvaavaa yleistä tietoutta. Näen kuitenkin, että lopputuloksissa on jotakin sellaista, jonka hyödynnettävyyttä tutkimuksen tilaajataho, VR-Yhtymä Oy, voi ja sen ehkä tulisikin harkiten käyttää johtamistoimintojen uusimista miettiessään. Vähintäänkin näen, että tämä tutkimus kertoo *joidenkin* veturinkuljettajien kokemuksista, ja on siten kiinnostavaa ainakin siitä aitouden näkökulmasta, että tulokset ovat *tosia* joillekin veturinkuljettajille.

## LÄHTEET

Cook, N. (2001). This working life: The train driver. The RoSPA Occupational Safety and Health Journal, June 2001, s. 21-24.

Cothereau, C., Beaufrepaire, C., Payan, C., Cambou, J. P., Rouillon, F. & Conso, F. (2004). Professional and medical outcomes for French train drivers after “person under train” accidents: three year follow up study. Haettu 15.1.2014:

<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1763648/>

Cullberg, J. (1991). Tasapainon järkkyyssä. Keuruu: Otava

Doroga, A. (2013). Posttraumatic stress in train drivers involved in railway accidents. Cluj – Napoca: Babeş-Bolyai University.

Giorgi, A. (2012). The Descriptive Phenomenological Method in Psychology. A modified Husserlian Approach. Duquesne University Press: Pittsburgh.

Fleming, R. S. (2011). A Changing Leadership Paradigm: "Backseat Leadership". Business Renaissance Quarterly, Vol. 6, No: 3.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Haslam, S. A, Reicher, S. & Platow, M. (2011). Uusi johtamisen psykologia. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Higham, R. & Parillo, M. P. (2002). The Management Margin . Aerospace Power Journal , Vol. 16, No. 1

Iraz, R & Eryesil, K (2012). Effect of Leadership Approach to Organizational Commitment: A Study in Transportation Sector. World Academy of Science, Engineering and Technology, Vol. 68.



- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. (2006). Organisaation olemus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kotter, J.P. (1996): Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kulla, J. (2011). ”Käskytämällä ei pitkälle pääse.” – Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Väitöskirja. Espoo: Aalto yliopisto.
- Latomaa, T. (2009). Ymmärtävä psykologia: psykologia rekonstruktiivisena tieteenä. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus, Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Tampere: Juvenes Print, s. 17- 85.
- Liu, K. (2008). Managing Change and Transition, Creating a Future. Childhood Education, Vol. 84, No. 4.
- Lehtomaa, M. (2009). Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: Haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – Tulkinta – Ymmärtäminen. Tampere: Juvenes Print, s. 163-193.
- Lowinger, R. & Rombom, H. (2012). The Effectiveness of Cognitive Behavioral Therapy for PTSD in New York City Transit Workers: A Preliminary Evaluation. North American Journal of Psychology, Volume: 14, No: 3.
- Lunt, J. & Hartley, R. (2004). Literature Review of Post Traumatic Stress Disorder amongst Rail Workers. Health and Safety Laboratory. Sheffield. Haettu 22.10.2013:  
[www.hse.gov.uk/research7hsl\\_pdf/2004/hsl0416.pdf](http://www.hse.gov.uk/research7hsl_pdf/2004/hsl0416.pdf)
- Neilimo, K. (2012). Hyvän johtamisen lähteillä. Teoksessa Kujala, J. & Myllykangas, P. & Sauer, E. (toim.) Kokemus johtaa! Tampere: Juvenes Print, s. 67-76.
- Merleau-Ponty, M. (1962). The phenomenology of perception. New York: Humanities Press.

Metsämuuronen, J. (2006). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Miettinen, T. & Pulkkinen S. & Taipale, J. (2010). Fenomenologian ydinkysymyksiä. Helsinki: Gaudeamus.

Myllymäki, T. (1995): Vakavan liikenneonnettomuuden aiheuttama henkinen kuormittuminen, avun tarve ja avun saatavuus. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Perttula, J. (1995). Kokemus psykologisena tutkimuskohteena – Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti (Sufi).

Perttula, J. (2000). Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. Kasvatus 5/2000.

Perttula, J. (2009). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Sivut 115-157 teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – Tulkinta – Ymmärtäminen. Tampere: Juvenes Print, s. 115-157.

Perttula, J. (2012). Itsensä johtaminen. Sivut 125-154 teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) 2012. Johtamisen psykologia, toim. PS-Kustannus Oy. Jyväskylä.

Saari, Salli (2008). Kuin salama kirkkaalta taivaalta. Kriisit ja niistä selviytyminen. Keuruu: Otava.

Singh, P. (2013). A Collegial approach in understanding leadership as a social skill. International Business & Economics Research Journal, Vol. 12, No: 5.

Sosiaali- ja terveysministeriö (1998). Traumaattisten tilanteiden psykososiaalinen tuki ja palvelut. Helsinki: STM/valmiusyksikkö.

Stewart, G., Courtright, S. & and Manz, C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. Journal of Management, Sage. Haettu 28.4.2014:

<http://jom.sagepub.com/content/37/1/185>

Sydänmaanlakka, P. (2012). Älykäs johtaminen 7.0 - Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2012). Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-Kustannus Oy, s. 195-218.

Traumatisierter Lokführer - Ein dumpfer Schlag, dann wurde es still. Julkaistu 21.10.2013. Haettu 21.10.2013:

<http://www.sueddeutsche.de/bayern/traumatisierter-lokfuehrer-ein-dumpfer-schlag-dann-wurde-es-still-1.1799400>

Tiuraniemi, J. (2013). Veturinkuljettajien selviytymiskeinot työssä tapahtuvien, traumaattisten, kuolemaan johtaneiden onnettomuuksien jälkeen. Rovaniemi: Lapin Yliopisto. Painamaton lähde.

Tökkäri, V. (2012). Kokemuksellinen organisaatio. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-Kustannus Oy, s. 19-49.

Vakkala, H. (2012). Henkilöstö kuntauudistuksessa, Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Väitöskirja. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Viitala, R. (2004). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Yukl, G. (2010). Leadership in Organizations. Seventh edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

## Veturinkuljettajien yhteiset kokemukset

	H1	H2	H3	H4	H5	H6
Työ on itsenäistä ja vaatii itsensä ohjaamisen taitoja	K	K	K	K	K	K
Vanhassa organisaatiossa esimieheltä odotettiin tukea traumatisoivassa tilanteessa	E	E	E	K	K	K
Kollega/vertaistukija on tärkeämpi kuin esimies traumatisoivan asian käsittelyssä	K	K	K	K	K	K
Johtamisorganisaation uudistukseen kohdistuu toiveita ja odotuksia	K	K	K	K	K	K
Traumatisoivan tapahtuman jälkeen toivotaan, että joku muu hoitaa käytännön järjestelyitä kuljettajan apuna tai tämän puolesta	K	K	K	K	K	K
Esimiehen rooli ei välttämättä ole virallisella esimiehellä	K	K	K	K	K	K
Johtamisorganisaation uudistamiseen liittyvät toiveet ja odotukset liittyvät vuorovaikutuksen lisäämiseen	K	K	E	K	K	K

## Viesti veturinkuljettajille: yksilökohtaisen merkitysverkoston tarkistaminen

Hei!

Osallistuit tutkimukseeni koskien veturinkuljettajien kokemuksia traumatisoiviin tilanteisiin liittyvästä esimiestoiminnasta.

Olen tutkimuksessani edennyt vaiheeseen, jossa jokaisesta haastattelusta on tiivistynyt yksilöllinen kokemusten merkitysverkosto.

Merkitysverkosto on muotoiltu ”tutkijan kielelle” huomioiden esimerkiksi se, että siitä ei ole mahdollista tunnistaa haastattelun kohdetta. Tekstiin on pyritty tiivistämään se kaikkein oleellisin tutkimuksen *aihepiiriin* osunut kokemus, jota haastateltava on tuonut esille. Kyseessä ei ole siis puhdas haastattelun siirto tekstimuotoon vaan tieteelliseen metodiin perustuva sisällöllisen jäsentelyn ja prosessoinnin lopputulos. Alkuperäinen haastattelu tekstimuotoon purettuna oli pituudeltaan \_\_ sivua.

Metodiin kuuluu, että haastateltava tässä vaiheessa lukee läpi oman merkitysverkostonsa ja tarkistaa ettei se sisällä virheellisiä tulkintoja. Pyytäisinkin nyt lukaisemaan oheisen tekstin läpi ja ilmoittamaan mikäli jokin asia erityisesti on kirjattu virheellisesti ja/tai alkuperäistä kokemusta huomioimatta.

Kevätterveisin ja tähän astisesta yhteistyöstä kiittäen,

Jenni Tiuraniemi

Lapin Yliopisto / Hallintotieteet, erityisesti johtamisen psykologia

Puh. 040 \_\_\_\_\_