

FINRAIL



MUUTOSJOHTAMINEN HANKE- LOPPURAPORTTI

"Organisaation onnistuminen muutostilanteessa riippuu siitä, miten ihmisten mieliä ja asenteita johdetaan kohti onnistumiskeskeisyyttä".

Ilona Rauhala
Tuula Rosin
17.8.2016

| | |
|--|--|
| 1. Sisällysluettelo..... | Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty. |
| 2. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen..... | 1 |
| 3. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja soveltajalle / asiantuntijalle | 1 |
| 4. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija..... | 2 |
| 5. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen | 3 |
| 5.1. Valmennuksen ajoitus..... | 3 |
| 5.2. Valmennusjaksot..... | 4 |
| 5.3. Toteutustapa | 4 |
| 5.3.1. Moduuli 1 | 5 |
| 5.3.2. Moduuli 2 | 5 |
| 5.3.3. Moduuli 3 | 5 |
| 5.3.4. Moduuli 4 | 5 |
| 6. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset | 5 |
| 7. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet..... | 6 |
| 8. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä..... | 7 |
| 9. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot | 8 |

2. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Finrailissa on käynnissä merkittävä muutos valtionyhtiön yksiköstä itsenäiseksi liiketoiminta- ja palveluyritykseksi. Finrail perustettiin vuoden 2013 alussa VR:n tytäryhtiöksi, ja se irtautui itsenäiseksi yritykseksi 1.1.2015. Finrailin liiketoimintoja ovat rautateiden liikenteenohjaus, liikennesuunnittelu, käyttökeskustoiminta sekä junamatkustukseen liittyvät matkustajainformaatiopalvelut.

Itsenäiselle yhtiölle on valtion omistajaohjaus asettanut toiminnan kehittämiseen liittyviä tavoitteita. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää uusien järjestelmien käyttöönottoa, toimipaikkojen keskittämistä, toiminnan tehostamista, asiakasinformaation kehittämistä, sekä liiketoiminnan kehittämistä kohti palveluorganisaatiota. Tulostavoitteet kovenevat vuosi vuodelta. Esimiesten ja johtajien on kyettävä samanaikaisesti johtamaan isoa muutosta, huolehtimaan ihmisten toimintakyvystä ja motivaatiosta siitä huolimatta, että toteutettavat muutokset saavat osakseen kritiikkiä. Liikenteenohjaajiksi on vuosien aikana rekrytoitu henkilöitä, joiden persoonallisuudessa korostuu turvallisuuskeskeisyys ja ennakointi. Nyt käsillä oleva tilanne haastaa työntekijöitä sietämään sekä organisaatiossa että toimintaympäristössä tapahtuvaa jatkuvaa muutosta.

Yhtiössä on pitkät perinteet ja vuosikymmenien aikana vakiintunut toimintakulttuuri, joka on saatava muuttumaan, kun yhtiölle asetetut tavoitteet halutaan saavuttaa. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää kirkkaan tulevaisuuskuvan luomista, sekä ihmisten johtamista taitavasti, määrätietoisesti ja pitkäjänteisesti. Johtajien ja esimiesten on samanaikaisesti kyettävä toimeenpanemaan vaikeita päätöksiä, tehtävä ne viisaasti ihmisten motivaatio, voimavarat ja jaksaminen huomioon ottaen. Samalla on kyettävä johtamaan ja herättelemään myönteistä ilmapiiriä, toimintakykyä sekä uusien asioiden oppimista. Itsenäisen Finrailin kulttuurissa halutaan kehittää asiakaspalveluasennetta, aloitteellisuutta, vastuunottoa, joustavuutta ja yhteistyökykyä.

Muutoksen kriittinen onnistumistekijä on Finrailin johdon ja esimiesten saumaton yhteisymmärrys muutoksen tavoitteista, sekä heidän kykynsä johtaa muutosta. Koska haluttu kulttuurinmuutos tulee olemaan työntekijöiden tottumuksiin nähden suuri, on tärkeää varmistaa ohjauspalvelukeskusten henkilökunnan työkyky auttamalla avainhenkilöitä toteuttamaan muutosta osallistavasti ja myönteisesti, toiminnan muutoksen haasteiden suuruudesta huolimatta.

3. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja soveltajalle / asiantuntijalle

Hanke toteutettiin monimuotovalmennuksena, joka koostui monista erilaisista elementeistä: lähivalmennuspäivistä, verkkovalmennuksesta, henkilökohtaisesta valmennuksesta, sekä erilaisten ennakko- ja reflektiotehtävien tekemisestä. Prosessia ohjasi ohjausryhmä, joka kokoontui säännöllisesti ohjaamaan projektia ja tarkastelemaan tekemistä suhteessa tavoitteisiin, missä on onnistuttu ja missä on edelleen tekemistä.

Valmennuksen tavoitteena oli auttaa Finrailin avainhenkilöryhmää

- Ymmärtämään muutosjohtamisen ja organisaation asenteen / psykologisen pääoman johtamisen merkitys ja kulmakivet.
- Luomaan yhteinen tahtotila, tavoitteet ja toimintasuunnitelma muutokselle kohti palveluorganisaatiota

- Toteuttamaan muutosta kunkin omalla alueella ja saada selvä näkemys siitä, miten ihmisten toimintaa ja suoritumista johdetaan muutoksen aikana ja halutussa tavoitetilassa
- Käynnistää organisaation oppiminen ja vahva näkemys siitä, mitä haluttu muutos tarkoittaa yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla.

Hankkeella oli iso merkitys asiakkaalle. Projektin alkaessa ohjauspalveluiden johtoryhmä oli suhteellisen hajanainen: näkemykset siitä, mitä ollaan tekemässä, vaihtelivat jonkin verran, ihmiset tekivät työtä itsekseen, yhteistyö ja vuorovaikutus ei toiminut ideaalilla tavalla. Projekti tarjosi foorumin kehittää johtamista, yhteistyötä ja ennen kaikkea muodostaa tekemisen yhteistä suuntaa.

Hakijalle Palomacorennolle / Ilona Rauhalalle projekti oli luonteva jatko aikaisemmalle yhteistyölle VR:n ja liikenneohjauskeskusten kanssa. Rauhala on kehittänyt osaamistaan valmentaa organisaatioiden toimintakykyä haastavissa muutostilanteissa ja siksi projekti oli kokonaisvaltaisesta luonteestaan johtuen valmentajalle erittäin motivoiva.

4. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Palomacorento Oy / Ilona Rauhala on erikoistunut organisaatioiden muutosprosessien tukemiseen ja muutosjohtajien valmentamiseen. Tässä projektissa käytettiin ennen kaikkea Fred Luthansin Psykologisen Pääoman teoriaa, positiivisen psykologian ja positiivisen organisaatiotutkimuksen löydöksiä ja viitekehyksiä muutosjohtamisen tukena.

Ilona Rauhalalla on 17 vuoden kokemus organisaatioiden valmentamisesta muutostilanteissa, etenkin isoissa kulttuurimuutoksissa ja tilanteissa, jossa organisaation toimintaa viedään kohti liiketoiminta- ja palvelulähtöisyyttä.

Rauhala on peruskoulutukseltaan psykologia maisteri ja sen lisäksi hän on päteväytynyt mm. muutosvalmentajana, ratkaisu- ja voimavarakeskeisenä työnohjaajana, coachina ja tiimien valmentajana. Lisäksi hänellä on lukuisia yksilöiden valmentamiseen liittyviä jatkokoulutuksia terapian ja kehotietoisuuden alueelta, joka luo hänelle edellytykset työskennellä todella monipuolisesti erilaisten yksittäisten tapausten ja tilanteiden kanssa, joita organisaatiossa ilmenee muutoksia läpiviedessä.

Rauhala on kirjoittanut kollegansa Makke Leppäsen kanssa kirjan ”Johda Ihmistä – Psykologiaa Johtajille” (Talentum), sekä Leppäsen ja Annamari Heikkilän kanssa kirjan ”Pääasia – Organisaation Psykologinen Pääoma” (Talentum). Jälkimmäinen on saanut Suomen Ekonomiliiton kunniamaininnan vuoden 2015 kirjallisuuskilpailussa. Nämä kirjat toimivat lukemistona projektissa.

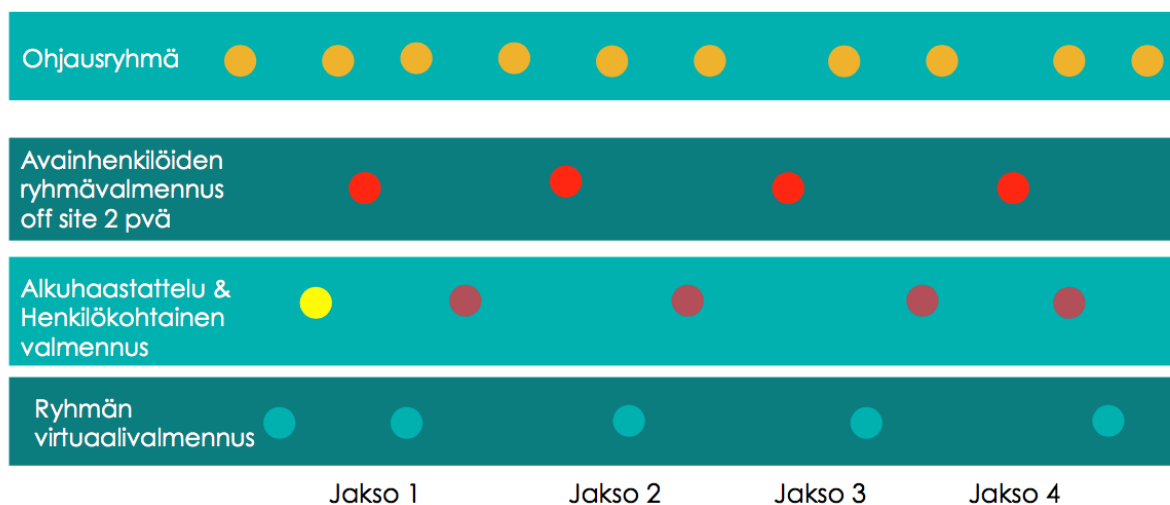
Rauhala on valmentanut psykologisen pääoman viitekehystä ja johtamista lukuisissa organisaatiossa ja se on herättänyt liikkeenjohdossa kiinnostusta.

5. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke toteutui ja eteni hyvin suunnitelmien mukaan neljässä moduulissa. Valmennukset suunnitelma ilmenee seuraavasta kuvasta:

Kuva 1

Valmennuksen rakenne



5.1. Valmennuksen ajoitus

Valmennus suunnitellaan ajoittumaan 11 kuukauden ajalle, mikä mahdollistaa kestävien oppimistulosten syntyminen

Valmennus muodostuu neljästä jaksosta, joista kukin sisältää

- ryhmävalmennuksen (2 peräkkäistä lähipäivää),
- yksilövalmennuksen (puhelimitse); ja
- ryhmän virtuaalivalmennuksen (puhelimitse tai webinaari)

Lisäksi valmennukseen sisältyy osallistujien ennakkohaastattelut sekä ohjausryhmän tapaamiset n. Kerran kuukaudessa (yhteensä 10 kertaa 2 h) valmennuksen alkua ja valmennusjaksojen välillä.

Projektiin liitetään mukaan sähköinen alusta, jonne tuotiin ennako- ja välitehtävät, kaikki lukemisto ja materiaali.

5.2. Valmennusjaksot

Jokaisen valmennusjakson aikana avainhenkilöt käynnistävät oman johdettavan porukan ja yksikön kanssa teemaan liittyvän osallistavan prosessin, jossa henkilökunta otetaan mukaan muutoksen toteuttamiseen, asioista keskustellaan ja tehdään yhdessä päätöksiä siitä, miten asioita viedään eteenpäin.

Henkilöt muodostavat myös kahdenkeskeisen pari-sparraus prosessin, jossa esimiehet tukevat toinen toisiaan onnistumaan vuoden 2015 tavoitteiden saavuttamisessa siten, että henkilökunta voi mahdollisimman hyvin, säilyttää toimintakykyään ja saadaan käyntiin oppimisprosessi niin, yksilö-, ryhmä-, kuin organisaatiosollakin.

5.3. Toteutustapa

Työskentely suunniteltiin yhdessä Finrailin /Jari Kantosen kanssa. Prosessia ohjattiin ja sen tuloksellisuutta seurattiin säännöllisissä ohjausryhmän tapaamisissa.

Lähipäivät rakentuivat virikeluennosta, yhteisestä työskentelystä: ajattelemisesta, dialogista, toiminnallisista menetelmistä ja yhdessä tekemisestä. Käsiteltävät teemat kytkettiin tekemiseen ja kysyttiin ”mitä tämä tarkoittaa minulle”.

Päiviä edelsi tarvittaessa ennakkokysymykset sähköisessä muodossa, sekä tilanteessa käytetyt materiaali sähköisesti tilaisuuden jälkeen.

Palomacorenon valmennustapa on coachaava, mikä tarkoittaa, että valmennettavat työstävät valittuja teemoja itse ja työskentely on interaktiivisia.

Päivät tuottivat aitoja tehtäviä ja projekteja valmennettaville, joita edistetään prosessin aikana.

Prosessia tuki valmennettavien keskenäinen sparraaminen pareittain, sekä teemaan liittyvän kirjallisuuden lukeminen

Kukin osallistuja laati oman henkilökohtaisen oppimistavoitteen ensimmäisten lähipäivien aikana.

Kolmatta ja neljättä moduulia muutettiin hieman siten, että neljännen modulin teemoja otettiin mukaan kolmanteen ja lisäksi otettiin mukaan asiakkuus –teema. Neljännessä modulissa päätettiin keskittyä priorisoinnin johtamiseen syystä, että ohjauspalveluesimiesten työkuorma näyttäytyi kevään 2016 aikana todella suurelta, jaksaminen oireili ja esimiehillä näytti olevan hankaluuksia erottaa vähemmän tärkeää tekemistä tärkeästä.

Tammikuussa pidettiin muutosjohtamisesta valmennusta vuoro-esimiehille oman asenteen ja mielen johtamisen näkökulmasta. Lisäksi keväällä ohjauspalveluesimiehille järjestettiin tiiviimpi verkkovalmennus ilmapiiriin johtamisesta, koska ilmapiiri –kysymykset nousivat muutostilanteessa vahvasti näkyviin.

Kukin moduuli piti sisällään verkkovalmennusta, lähi -valmennuspäiviä, henkilökohtaista valmennusta, välitehtäviä sekä ohjausryhmätyöskentelyä.

5.3.1. Moduuli 1

- Alkuhaastattelut ja –kartoitukset. Orientoituminen projektin
- Muutosjohtamisen kulmakivet
- Psykologisen pääoman johtaminen ja kehittäminen muutoksen keskellä
- Tulevaisuuden Finrail: Yhteinen näkemys: tahtotila, tavoite ja toimintasuunnitelma muutoksen läpiviennille
- Miltä toimintamme näyttää silloin, kun se näyttää palvelukulttuurilta?
- Miten toimimme ryhmänä? (Avainhenkilöt)

5.3.2. Moduuli 2

- Oppimisen, asenteen ja toimintakyvyn johtaminen
- Miten autan muita onnistumaan?
- Oma roolini ryhmässä?
- Henkilösuhteet ryhmässä
- Yhteistyön pelisäännöt
- Arvostava vuorovaikutus

5.3.3. Moduuli 3

- Vaikeiden tilanteiden johtaminen & kohtaaminen
- Case –työskentely
- Asiakkuus: Miten asiakkuus –ajattelua viedään organisaatiossa eteenpäin, asiakkuuden eri näkökulmat
- Vaikuttamisen psykologiaa
- Henkilökohtainen kehittyminen: Minä johtajana? Kuka minä haluan olla? Kuka minun täytyy olla onnistuakseni tehtävissäni.

5.3.4. Moduuli 4

- Priorisointi. Päätösten tekeminen. Päätöksissä pysyminen. Päätösten jalkauttaminen
- Miten tästä eteenpäin

6. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen aikana ohjauspalvelun johtoryhmän yhteistyö vahvistui silmännähtävästi. Yhteinen suunta ja tahotila löytyi alkumetreillä. Roolit ja pelisäännöt yhtenäisenä ryhmänä toimimiselle löytyivät nopeasti, kunkin sitoutuminen omaan tehtävään ja luottamus toisen tekemää työtä kohtaan lisääntyi.

Vaikeista asioista pystyttiin projektin aikana puhumaan paremmin ja paremmin, ja niihin myös reagoitiin oikea-aikaisesti. Prosessin aikana nimitettiin henkilöitä uusiin tehtäviin ja myös yksi avainhenkilö luopui tehtävistään. Nämä muutokset selkiinnyttivät pelikenttää ja auttoi kutakin yksilöä entistä enemmän keskittymään omaan perustehtäväänsä ja tunnistamaan herkemmin kohtia, jotka vaativat yhteistyötä.

Myös tapaan, joilla asioista kommunikoitiin, kiinnitettiin huomiota, käytettiin enemmän aikaa ilmiöiden ymmärtämiseen ja analysoimiseen, ennen kuin tehtiin päätöksiä. Uskallettiin myös tehdä vaikeita

päätöksiä ja kantaa niistä aiheutuvat seuraukset.

Tekemisen meininki lisääntyi ja jokainen alkoi selvemmin pitämään huolta omasta jaksamisestaan ja voimavaroistaan. Yli -tekeminen muuttui järkevämpään tekemiseen.

'Tälle ei voi tehdä mitään' -puhe kääntyi mahdollisuuskeskeisemmäksi ja avainhenkilöt kiinnostuivat vaikuttamistaitojen kehittamisestä suhteessa eri sidosryhmiin, joita yhtiöllä on lukuisia. Pessimistinen puhe sai rinnalleen optimismia ja onnistumisia alettiin huomaamaan herkemmin.

Projekti haastoi kutakin avainhenkilöä katsomaan omaa motivoitumistaan kyseiseen tehtävään ja kysymään itseltään, haluanko olla tässä mukana. Tultiin tietoiseksi siitä, että muutosjohtamista on lähes mahdoton tehdä puolinaisesti. Sitä täytyy joko tehdä tai sitten päättää siirtyä syrjään tekemään jotain muuta. Tämä kysymys laittoi jokaisen prosessiin ja myös tarkastelemaan, miten tehtävän vaatavuus sopii muuhun elämäntilanteeseen.

7. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hanke oli onnistunut. Se teki näkyväksi sen, että tällaisia muutoksia ei viedä läpi yhdessä yössä, vaan tekeminen ja muutosten jalkautuminen vaatii aikaa, jokaisen panostusta ja pitkäjänteisyyttä.

Projekti haastoi avainhenkilöitä vastuunottoon, oma-aloitteisuuteen, vaikuttamistaitojen kehittämiseen, sekä vaikeiden tilanteiden kohtaamiseen ja niistä selviämiseen.

Sanonta 'meillä on hyvä pössis' kuului usein tapaamisissa ja ihmisten puheenvuoroissa. Se mikä vielä syksyllä näyttäytyi mahdottomuutena, alkoi keväällä näyttäytymään mahdolliselta. Ymmärrys muutosten jalkautumisen aikaperspektiivistä tuli realistisemmaksi ja suopeammaksi.

Lähipäivät toimivat todella hyvin ja niihin valittu dialoginen valmennusmenetelmä toimi hyvin. Palaute lähipäivistä oli lähes poikkeuksetta myönteinen, joskus jopa ylistävä. Loppua kohden tuli enemmän näkyviin turhautuneisuutta, asioiden ja työskentelyn kohteena olevien asioiden muuttuessa konkreettisemmiksi ja omaa työskentelytapaa vahvemmin haastaviksi. Toiveet siitä, että asiat muuttuisivat sillä, että niistä puhutaan, realisoituivatkin siihen, että ne muuttuvat vasta sitten kun me itse muutamme ne. Näiden tosiasioiden jumppaaminen vaati jokaiselta sitkeyden ja sinnikkyuden esiin nostamista.

Verkkovalmennukset koettiin kahtalaisesti. Osa koki ne todella hyvinä ja tehokkaina, osa taas koki, että niihin oli vaikea keskittyä. Osa olisi halunnut kuunnella niissä enemmän valmentajan luento-osuuksia, osa olisi halunnut niissä enemmän keskustelua. Tämä selittyy ihmisten erilaisilla oppimistyyyleillä ja myös eriasteisena harjaantuneisuutena verkkotyöskentelyyn ylipäättään.

Henkilökohtaisia coaching – keskusteluita opittiin alun opetteluun jälkeen hyödyntämään itselle kaikkein tärkeimpiin ja kriittisempiin kysymyksiin. Kysymykset ja tarkasteltavat asiat tulivat loppua kohden konkreettisemmiksi ja eräällä tavalla myös vaikeammiksi. Monet raportoivat myöskin siitä, että tekeminen tuntuu helpommalta nyt, kun on tunne, että 'olemme samassa veneessä ja soudamme samaan suuntaan'.

Reflektiotehtäviä tehtiin yksilöllisellä tavalla: toiset noudattivat ohjeita ja aikatauluja kirjallisessa reflektoinnissa, toiset hyödynsivät henkilökohtaisia coaching-keskusteluita reflektointiin. Valmennukseen osallistujien elämän- ja työtilanteet olivat hyvin erilaisia, ja tästä syystä jokainen laati itselleen yksilöllisen kehityspolun.

Projektin loppuvaiheessa ohjauspalveluesimiesten tuen tarve tuli enemmän näkyviin: heidän muutosjohtamisen-, vaikuttamisosaamisen, jaksamisen ja priorisointikyvyn tukeminen nousi keskiöön.

Jatkotoimenpiteinä jäätin kaavailemaan mahdollista jatkoa tulevalle syksylle 2016 ja keväälle 2017 nimenomaan ohjauspalveluesimiehille ja mahdollisesti vuoro esimiehille edellä mainittujen osa-alueiden tukemiseksi.

8. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hanketta voi ja kannattaa ehdottomasti hyödyntää ja mallintaa suomalaisessa työelämässä laajemmin. Ilona Rauhala on kehittänyt valmennusmetodiaan ja valittuja teemoja 15- vuoden ajan, integroiden ymmärrystä monista eri valmennus- ja ohjaus menetelmistä ja hyödyntäen viimeisintä tieteellistä tutkimusta ja peilaten sitä työelämän laajempiin muutostrendeihin, jotka ovat tällä hetkellä mm. kilpailukyvyn edistäminen tehostamalla ja keskittämällä, digitalisaatio, asiakaskokemuksen vahvempi johtamisen ja huomioon ottamisen vaade, sekä verkostomaisempi ja läpinäkyvämpi tapa organisoitua.

Rauhala ottaa valmennusmenetelmässään vahvasti huomioon liiketoiminnalliset lähtökohdat haastaen miettimään, mitä nämä tarkoittavat johtamisen, organisoitumisen, johtajien henkilökohtaisen kasvun, ihmisten toiminnan ohjaamisen, vuorovaikutuksen, päätösten teon ja yhteistyökäytäntöjen kannalta.

Menetelmä haastaa ymmärtämään, että muutostilanteissa johtajien ja esimiesten on kyettävä johtamaan taloudellisen-, inhimillisen- ja sosiaalisen pääoman lisäksi psykologista pääomaa: ihmisten mieliä ja asennetta, kuten itseluottamusta, toiveikkuutta, optimismia ja sinnikkyyttä.

Ilmiöt näyttävät toistuvan organisaatiosta ja toimialasta riippumatta. Menetelmässä autetaan avainhenkilöitä ja kaikkia organisaation työntekijöitä

- Lähestymään ja käsittelemään muutosta ymmärtämällä ja hyväksymällä se tosiasiana.
- Johtamaan onnistumisen asennetta ja tarkastelemaan asioita vaikuttamisen kehän kautta. Lisätään jokaisen osapuolen vaikuttamisosaamista suhteessa omiin sidosryhmiin: suuntaamaan energiaa niihin asioihin, joista voi päättää ja joihin voi vaikuttaa
- Kohtaamaan vaikeita tilanteita ja menemään niitä kohti: ottamaan puheeksi, tekemään päätöksiä ja seisomaan päätösten takana, sekä sietämään sitä, että muutostilanteissa asiat koetaan silti vaikeina, vaikka asiat olisi suunniteltu parhaan kyvyn ja osaamisen mukaan
- Luomaan tilaa ja aikaa ajattelulle, pysähtymiselle ja sen kysymiselle, mikä on tärkeää, mikä vaatii meidän huomiotamme, sekä katsomaan kriittisesti myös sitä, mikä ei ole niin tärkeää ja minkä voi jättää vähemmälle huomiolle. Kyky luoda ja ottaa tilaa ajattelulle, lisää kykyä ottaa perspektiiviä, sekä katsomaan asioita pintaa syvemmälle. Se auttaa myös löytämään parempia ratkaisuja, sekä käyttämään energiaa taloudellisesti.
- Johtamaan myönteistä ilmapiiriä näkemällä onnistumisia ja herättelemällä myönteisiä tunteita.

Vastaavanlaisen projektin ja valmennuslähestymistavan toteuttaminen missä tahansa muussa organisaatiossa vaatii:

- vahvan ja laaja-alaisen johdon sitoutumisen, sekä toimitusjohtajan tai liiketoimintajohtajan 100 % tuen
- erityisen hyvän luottamuksellisen suhteen tilaajan ja toteuttajan välille
- kokeneen valmentajan, joka tuntee laaja-alaisesti erilaisia valmennusmenetelmiä, kykyä työskennellä prosessimaisesti ja edetä eteen tulevien haasteiden mukaan, työelämän laaja-alaista tuntemusta, sekä kykyä kohdata erilaisia ihmisiä ja rakentaa luottamusta organisaation eri tahoilla niin johtoon, esimiehiin kuin suorittavaa työtä tekeviin työntekijöihin. Nopea systeeminen ajattelu- ja analysointikyky on edellytys sille, että valmentaja voi toimia avainryhmän tukena ja auttaa heitä ymmärtämään, miten ihmisten asennetta, sitoutumista, toimintakykyä ja oppimista johdetaan ja kehitetään käytännössä samalla, kun tehdään vaikeita ratkaisuja. Kalvoilla valmentaminen toimii näissä tilanteissa huonosti, vaan tarvitaan vaikeisiin tilanteisiin soveltuvia valmennusmenetelmiä ja – kyvykkyyttä.
- Finrailin projektissa asiakas piti yhteistyön onnistumisen edellytyksen valmentajan kykyä yhdistää akateemisuus henkilökohtaiseen kohtaamiseen, mikä teki valmennuksesta luotettavaa ja uskottavaa. Valmentajan psykologi -tausta yhdistettynä liiketoiminnan kehittämisen ymmärtämiseen vauhditti ryhmää muutosjohtajan identiteetin muodostumisessa

9. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Finrail Oy

Jari Kantonen, jari.kantonen@finrail.fi, 040-5431438

Tuula Rosin, tuula.rosin@finrail.fi, 0400-427807

Palomacorento Oy

Ilona Rauhala, ilona.rauhala@palomacorento.fi, 040-5868596