**JOHTAMISKULTTUURIPEILI**

**Johtamiskulttuuripeili on työkalu oman järjestön toimintakulttuurin arvioimiseksi.** Työkalu on luotu osana JärKeä-hanketta.

**Johtamiskulttuuripeilin** tarkoitus on antaa palautetta ja pohdinnan aihetta järjestön johdolle ja työntekijöille johtamisen ja toimintakulttuurin kehittämiseksi yhteistuumin. Peilin tarkoitus ei ole arvostella hyvä-huono -akselilla, eikä kohtiin ole “oikeita” vastauksia. **Jokainen järjestö kehittyy omaa polkuaan ja erilaisten vaiheiden kautta.**

**Ohje:** Peilissä on 17 osa-aluetta, joiden kautta voitte tarkastella järjestönne toimintakulttuuria. Ehdotus työskentelyprosessiksi:

1. **Yksilö- tai parityöskentely:** Valitse jokaisen osa-alueen kohdalla mielestäsi osuvin kuvaus: A, B, C tai D. (ympyröi, rastita tai kirjoita kirjain muistiin)
2. **Yhteenveto:** Kootkaa yhteen valitsemanne kuvaukset ja katsokaa, kuinka paljon mainintoja kukin kuvaus sai.
3. **Keskustelu**: Mitä huomioita syntyy: Mitkä näkemykset ovat yhteneviä? Missä kohdissa ne ovat hajaantuneet?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Oikealla: Toiminta-**  **kulttuurit**  **Alla: Peilin  osa-alueet:** | **A Vahvan johtajuuden toimintakulttuuri:** | **B Prosesseihin perustuva ammattijohtajuuden toimintakulttuuri:** | **C Oppivan ja osallistavan johtamisen toimintakulttuuri:** | **D Yhdessä- ohjautumisen toimintakulttuuri:** |
| **1. Valta ja vastuu** | Yhdelle henkilöllä/  roolilla on huomattavasti valtaa ja vastuuta. | Meillä on selkeät valta-asemat. Toiminnan ohjeistukset kulkevat ylhäältä alas. Seuraamme annettuja ohjeita, prosesseja ja sääntöjä. | Meillä kaikki pyrkivät kantamaan vastuuta parhaansa mukaan. Vastuut kertyvät usein aktiivisille henkilöille. | Kaikki käyttävät valtaa ja vastuuta ottaa asioita puheeksi. Olemme yhdessä rakentaneet ja kirjanneet yhteiset sopimukset, joissa on valta. |
| **2. Johtajuus** | Johtajuus on henkilöitynyt yhteen ihmiseen, meidän on helppo tunnistaa kuka meitä johtaa ja hän on vahva johtaja. | Johtajuus on sidottu rooliin, yhdistyksen johtosääntöön ja rakenteeseen. | Meillä on vahva itseohjautuvuus ja yksilöiden autonomia. Toteutamme työpajoja, joissa yhteinen ymmärrys ja suunta rakentuvat. | Kaikki kannattelevat tarvittaessa johtajuutta. Olemme sopineet ja jakaneet johtamistehtävät tai kierrätämme vastuita. |
| **3. Organisaation metafora** | **Imperiumi**, joka on perustajansa tai johtajansa näköinen | **Kone**, jossa jokainen osa ja toiminto on määritelty | Fasilitoitujen keskustelujen kautta jatkuvasti muotoutuva **Elävä organismi** | Yhdenvertainen, itseorganisoituva ja kollektiivisesti päättävä **Verkosto**. |
| **4. Strategian rakentaminen** | Tuntuu että strategiaa ei tarvita tai strategia on johtajan luomus. | Strategia jalkautuu ylhäältä alas: Yhdistyksen kokous -> Hallitus -> Johtoryhmä -> Työntekijät. | Koko henkilöstö mukana strategian tekemisessä yhdessä luottamusjohdon kanssa. | Strategia on jatkuvasti päivittyvä. Kaikki yhteisön jäsenet ja sidosryhmät ovat mukana määrittämässä muutosta. |
| **5. Palaute ja henkilöstön huomioiminen** | Palaute on johdon oikeus.  Palkitseminen johtajan harkinnan mukaan (esim. työvuosista) | Palaute on enimmäkseen korjaavaa. Nimettömät palautekyselyt.  Huomionosoitukset johdon taholta kriteerien mukaan yksittäisille työntekijöille | Kehityskeskustelut ja kehittävät keskustelut sekä arviointia sisältäviä työpajoja.  Huomionosoitukset onnistuneille tiimeille | Palautetta pyydetään.  Palaute, kannustus, ja reflektio tapahtuu kollegoiden välillä.  Juhlistamme koko yhteisön onnistumisia. |
| **6. Palaverikäytännöt** | Johtaja kutsuu ihmiset koolle, toimii puheenjohtajana ja kertoo mitä tehdään/jakaa tehtäviä ja vastaa kysymyksiin. | Noudatetaan muodollista kokouksen kaavaa. Johtaja luo agendan ja jakaa kokouksessa puheenvuoroja ja tekee yhteenvetoja. | Johtaja mahdollistaa kaikkien osallistumisen organisoimalla työpajoja ja synnyttämällä ryhmätyöskentelyjä, joiden kautta rakennetaan yhteistä ymmärrystä. | Työskentelyä voivat fasilitoida yhteisön jäsenet vuorotellen. Avoimen dialogin mukainen eteneminen. Erilaisia työtapoja voi ehdottaa ja käynnistää kuka tahansa läsnäolijoista. |
| **7. Viestintä ja vuorovaikutus** | Viestintämme on yksisuuntaista, ja meillä on yhteisössä vähän keskinäistä vuorovaikutusta. | Viestintämme on pääasiassa yksisuuntaista, mutta johto pyytää palautetta yhteisön jäseniltä. | Viestintämme on harvoin vain yksisuuntaista ja meillä on vuorovaikutusta yhteisön jäsenten kesken | Viestintämme on monensuuntaista ja yhteisössämme on runsaasti keskinäistä vuorovaikutusta |
| **8. Johtamisen tärkein työtapa** | Saamme johtajalta toimeksiantoja ja työtehtäviä. | Johtamisemme perustuu ennalta määriteltyihin työnkuviin, jonka perusteella johtaja ohjeistaa ja delegoi tehtäviä.  Johdetaan suoritusta ja tekemistä. Suunta ja iso kuva on kirjattu dokumentteihin. | Johtamisemme perustuu valmentamiseen. Keskiössä ovat kehittyminen ja oppiminen.  Johdetaan osaamista, motivaatiota ja osallisuutta. Suunta ja iso kuva on rakennettu yhdessä. | Johtamisemme perustuu yhdessä sovittuihin suuntiin, periaatteisiin ja sopimuksiin. Kuka tahansa voi toimia fasilitaattorina.  Johdetaan johtamista ja ryhmädynamiikkaa.  Isoa kuvaa rakennetaan jatkuvasti yhdessä uudelleen. |
| **9. Suhtautuminen virheisiin ja epäonnistumisiin** | Virhe tuntuu häpeälliseltä, virheitä ei saisi tehdä. | Poikkeamat ovat häiriöitä. Virheet paljastavat prosessien heikkoudet ja prosesseja hiomalla ne voidaan kitkeä. | Pyrimme välttämään virheitä, vaikka niistä on mahdollista oppia. Meillä on lupa kokeilla. | Kokeilut ja virheet ovat tärkeä osa luonnollista kehityskulkua ja kokeilut kuuluvat toimintakulttuuriin. |
| **10. Seuranta, arviointi ja**  **seuraamuksellisuus** | Johtaja arvioi ja tarkistaa laadun. Työntekijä vastaa tuloksista johtajalle. | Prosessi ja järjestelmät kontrolloivat tuloksia.  Johto ottaa puheeksi, jos puutteita ilmenee. | Yksilöt vastuussa. Omavalvonta ja luottamus. Tuloksia arvioidaan usealla tavalla. | Tiimi on yhdessä vastuussa tuloksista. Työn ja tulosten läpinäkyvyys synnyttää arviointikeskusteluja. |
| **11. Suhtautuminen**  **jännitteisiin, konflikteihin ja palautteen antaminen** | Ei ole konflikteja tai niistä ei puhuta.  Työntekijän saama palaute on johtajan varassa. | Konflikteja vältetään ja ne lakaistaan maton alle.  Johto antaa palautetta työntekijöille. Palautetta kysytään säännöllisesti työntekijöiltä erilaisilla kyselyillä, usein nimettömästi. | Opettelemme ottamaan puheeksi ja ratkomaan jännitteitä.  Kaikki voivat antaa palautetta avoimesti kaikille, myös johdolle. Palaute johtaa hyviin keskusteluihin ja uusiin ratkaisuihin.  Ihan kaikesta emme uskalla puhua. | Jännitteet ovat tärkeä osa kehitystä. Erilaisten mielipiteiden kautta kehitymme. Puheeksi ottamisen kulttuuri: kuka tahansa saa ja osaa ottaa puheeksi rakentavasti sensitiivisiä asioita. Palautetta pyydetään ja osataan antaa rakentavasti. |
| **12. Kehityskeskustelut** | Meillä ei ole kehityskeskusteluja tai ne ovat satunnaisia ja/tai muodollisia. | Meillä on säännölliset vakiintuneet suoritusperusteiset yksilöiden kehityskeskustelut. | Meillä on erilaisia tapoja kehityskeskusteluun, esimerkiksi ryhmäkeskustelut. Keskustelut perustuvat oppimiseen. | Meillä on käytössä vertaiskehityskeskustelut ja/tai kehityskeskustelut yhteistyökumppaneiden tai kaikkien yhteisön jäsenten kanssa. Toteutamme niitä useita kertoja vuodessa tai aina tarvittaessa. |
| **13. Oppiminen** | Opimme kuuntelemalla johtoa tai ulkopuolista kouluttajaa. | Opimme formaaleissa koulutuksissa. Meillä on kehittymis- ja koulutussuunnitel-ma. | Opimme työpajoissa ja dialogeissa. Kukin oppii, miten parhaimmaksi kokee. | Opimme valitsemalla yhdessä kokeiluja ja reflektoimalla niitä. |
| **14. Päätöksenteko** | Johto päättää lähes kaikesta. | Jokaisen portaan päätösvastuu on kuvattu. Päätökset rakentuvat ylhäältä alas. Saatetaan kysyä työntekijöiden mielipidettä. | Kysytään työntekijöiden mielipiteitä kokouksissa ja työpajoissa. Pyritään rakentamaan päätöksiä yhteistyössä. | Harjoitellaan tai harjoitetaan jaettua, kollektiivista päätöksentekoproses-sia, jossa kaikki, joita päätös koskee, ovat mukana, esim. neuvonantoprosessi tai suostumuspäätös. |
| **15. Hallituksen ja operatiivisen toiminnan suhde** | Hallitus seuraa toimintaa enemmän taustalta ja järjestö toimii operatiivisen johdon asiantuntemuksella. | Hallitus luo ja antaa strategisen suunnan ja operatiivinen johto toteuttaa. Hallitus seuraa ja tukee. Hallitus on etäällä työntekijöiden arjesta | Hallitus ja operatiivinen johto käy strategisia keskusteluja/työpajoja yhdessä.  Työntekijät tuntevat hallituksen työskentelyä ja päinvastoin. | Käytössä monipuoliset yhteiskäyttöalustat, joissa voi läpinäkyvästi ja reaaliaikaisesti seurata asian etenemistä ja edistää erilaisilla kokoonpanoilla. Hallituksen jäsenet tarvittaessa mukana työryhmissä. |
| **16. Järjestön toiminnan suunnittelu ja toteutus** | Toiminta on johdon suunnittelemaa, työntekijöiden toteuttamaa. | Toiminta on työntekijöiden suunnittelemaa  ja toteuttamaa. | Toiminta on jäsenistöltä saadun palautteen mukaan työntekijävoimin suunniteltua jäsenten/ vapaaehtoisten itsensä toteuttamaa | Toiminta on yhteiskehitettyä ja toteutettua yhteisön jäsenten kanssa |
| **17. Työn tarkoitus** | Teemme työtä velvollisuudesta, palkkaa vastaan. | Teemme työtä organisaatiolle ja sen perustehtävän puolesta. Teen näitä töitä, koska se kuuluu vastuualueelleni ja työnkuvaukseen. | Teemme työtä oppimisen ja saavuttamisen vuoksi. Pyrimme kehittämään uusia palveluja, jotta voimme palvella paremmin jäseniämme/ asiakkaitamme. | Käymme jatkuvaa keskustelua siitä mikä on kaikkein tärkeintä ja miksi teemme tätä työtä. Tutkimme mikä meitä innostaa, mitä osaamista meillä on. Olen kiteyttänyt oman työni tarkoituksen. |

**JOHTAMISKULTTUURIPEILI/ TYÖSKENTELYN YHTEENVETOLOMAKE**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Oikealla: Toimintakulttuurit**  **Alla: Peilin osa-alueet** | **A Vahvan johtajuuden toimintakulttuuri:** | **B Prosesseihin perustuva ammattijohtajuuden toimintakulttuuri:** | **C Oppivan ja osallistavan johtamisen toimintakulttuuri:** | **D Yhdessä- ohjautumisen toimintakulttuuri:** |
| **1. Valta ja vastuu** |  |  |  |  |
| **2. Johtajuus** |  |  |  |  |
| **3. Organisaation metafora** |  |  |  |  |
| **4. Strategian rakentaminen** |  |  |  |  |
| **5. Palaute ja henkilöstön huomioiminen** |  |  |  |  |
| **6. Palaverikäytännöt** |  |  |  |  |
| **7. Viestintä ja vuorovaikutus** |  |  |  |  |
| **8. Johtamisen tärkein työtapa** |  |  |  |  |
| **9. Suhtautuminen virheisiin ja epäonnistumisiin** |  |  |  |  |
| **10. Seuranta, arviointi ja**  **seuraamuksellisuus** |  |  |  |  |
| **11. Jännitteet, konfliktit ja palautteen antaminen** |  |  |  |  |
| **12. Kehityskeskustelut** |  |  |  |  |
| **13. Oppiminen** |  |  |  |  |
| **14. Päätöksenteko** |  |  |  |  |
| **15. Hallituksen ja operatiivisen toiminnan suhde** |  |  |  |  |
| **16.Toiminnan suunnittelu ja toteutus** |  |  |  |  |
| **17. Työn tarkoitus** |  |  |  |  |