

JOHTAMISKULTTUURIFEILI

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

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

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

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

Oikealla: Toiminta- kulttuurit	A Vahvan johtajuuden toimintakulttuuri:	B Prosesseihin perustuva ammattijohtajuuden toimintakulttuuri:	C Oppivan ja osallistavan johtamisen toimintakulttuuri:	D Yhdessä-ohjautumisen toimintakulttuuri:
Alla: Feilin osa-alueet:				
1. Valta ja vastuu	Yhdelle henkilöllä/roolilla on huomattavasti valtaa ja vastuuta.	Meillä on selkeät valta-asetat. 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 työtap	Saamme johtajalta toimeksiantoja ja työtehtäviä.	Johtamisemme perustuu ennalta määriteltyihin työkuviin, 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 hyvin 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 kehittämis- ja koulutus suunnitelma.	Opimme työpajoissa ja dialogeissa. Kukin oppii, miten parhaimmaksi kokee.	Opimme valitsemalla yhdessä kokeiluja ja refleктоimalla 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 päätöksentekoprosessia, 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.

JOHTAMISKULTTUURIFEILI/ TYÖSKENTELYN YHTEENVETOLOMAKE

Oikealla: Toimintakulttuurit	A Vahvan johtajuuden toimintakulttuuri:	B Prosesseihin perustuva ammattijohtajuuden toimintakulttuuri:	C Oppivan ja osallistavan johtamisen toimintakulttuuri:	D Yhdessä- ohjautumisen toimintakulttuuri:
Alla: Peilin osa-alueet				
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				