

## PARTNER LAATUVERKOSTO - TYÖKIRJA VERKOSTOITUMISEEN

Yritys- ja yhteistyöverkostot on systemaattisesti synnyttävä. Jo luomisvaiheessa on kiinnitettävä riittävä huomio verkoston suunniteltuun tai suunnittelemattomaan purkautumiseen. Suurimpana ongelmana koetaan usein luottamuksen ja sitoutumisen puute. Yhteistä osaamista ja tietämystä ei jaeta koko verkoston käyttöön. Jämähkö verkoston johtaminen ei toteudu. Verkoston toimintajärjestelmän kuvaaminen sekä itsearviointi osana jatkuvaa parantamista ovat verkostoissakin keskeisiä menestystekijöitä.

Onko verkostoituminen vain poliittisten päättäjien juhlapuheita ja liikkeenjohtajien jargonia? Miksi kaikki siitä puhuvat, mutta yhteistä käsitystä, miten verkostoituminen tulisi toteuttaa, ei ole? Onhan kyse perimmältään ihmisten välisistä suhteista ja käyttäytymissäännöistä? Verkostoitumista kutsutaan myös sosiaalisesti innovaatioksi, uudeksi tehokkaammaksi tavaksi organisoitua. Mutta miksi se on niin vaikeaa?

### Verkoston tärkeä luomisvaihe

”Verkoston rakentamisessa pätevät samat lait kuin missä muussa toiminnassa tahansa”, sanoo **Petri Sipilä**. ”Suunnitteluvaiheessa faktisesti kiinnitetään verkoston toimintamahdollisuudet niin hyvän kuin huononkin suhteen. Vaikka itse tuotteen tai palvelun tekeminen osattaisiinkin yhdessä, sudenkuoppia on riittämiin. Jäsenten valintatilanteessa riittämätön tahtotila verkostojäsenten arvomaailman ja osaamisen suhteen kustautuu varmasti yhteisen toiminnan laadussa. Tai jos verkoston toiminnan määrittävät sopimukset ovat tulkinnanvaraisia tai jopa tekemättömiä, vaikea asioista on konfliktitilanteessa enää sopia. Määrittelemätöntä johtamista on vaikea eturistitilanteissa enää synnyttää, verkoston päätöksenteko ajalehtii. Verkoston jäsenten arvomaailmat todennäköisesti poikkeavat toisistaan; yhteisistä arvoista ja pelisäännöistä on sovittava ennen tilanteita, joissa arvoja koetellaan. Turhauttavaa on jälkikäteen todistaa, miten huono kumppani tuli valituksi. Kaikki edellä oleva on verkoston luomisvaiheen tehtäviä ja olennaista verkoston kunnollisen toiminnan kannalta.”

Alihankintaverkostot, jotka toimivat vahvemman ehdoilla, ovat luomisvaiheessa yleensä hyvin määritellyt. Niiden ongelmana Sipilän mukaan ovat yksipuoliset, ylhäältä sanellut ehdot, jotka usein estävät avoimuuden ja syvemmän luottamuksen.

### Verkostojen purkautumiseen voi varautua

Osa verkostoista rakennetaan tietoisesti kertaluonteisiksi, tiettyä tehtävää varten. Tällaisia ovat urheilukilpailujen kisakoneistot tai vaikkapa rakennustyömaa. Kaikki tähtää onnistuneeseen toimintaan ja toiminnan hallittuun alasajoon. Näissä verkostoissa purkamisvaihe usein on riittävän tarkasti määritelty jo sopimuksia tehtäessä, luomisvaiheessa.

”Valtaosa verkostoista kuitenkin toimii toistaiseksi, ilman selvää päättymisaietta.

Ajat muuttuvat liiketoiminnan edellytysten suhteen. Myös verkostojäsenten henkilökohtaiset tilanteet saattavat radikaalisti muuttua yhteistyön kestäessä. Avainjäsen poistuu kuvioista. Ollaan uudessa tilanteessa, jota ei luomisvaiheessa osattu ottaa huomioon”, Petri Sipilä sanoo. ”Tällaisissa verkostoissa on ehdottoman tärkeää etukäteen kirjoittaa mahdollisen purkautumisen käsikirjoitus niin materiaalien (koneet, materiaalit, raha jne.) kuin ei-materiaalisten verkoston omaisuuserien (patentit, asiakkaat, tuotteet, osaaminen jne.) suhteen. Nämäkin sopimukset tehdään luomisvaiheessa ja tarkennetaan jatkuvana toimintana olosuhteitten muuttuessa.”

”Vertaus avioehtoon ei ole lainkaan hullumpi. Kukoistavassa suhteen solmimisvaiheessa on syytä tarkentaa pahimmat vaihtoehdot uusiin tilanteisiin. Näin liiton kestäessä ei pääse yksipuolisesti syntymään ’uusia liikeideoita’ toisen osapuolen pään menoksi. Sovittu arvopohja sekä ehdot poikkeustilanteille pienentävät houkutusta verkoston alkuperäisen idean tuhoavaan yksipuoliseen irtiottoon.”

## Osaaminen ja luottamus otettava huomioon

Suurimpia verkostoitumisen kompastuskiviä ovat luottamus ja avoimuus osaamisen suhteen. Kärjistäen voidaan sanoa, että verkosto ei toimi, jos sen jäsenet eivät luota toisiinsa ja avoimesti jaa osaamistaan ja tietämystään yhteiseksi hyväksi. Kumppanuudet jäävät syntymättä, tehokkaammat toimintatavat keksimättä. Verkosto ei kehity, se ei ole oppiva organisaatio. ”Sitoutumisasteen vajavuudet kostahtuvat menetettyinä mahdollisuuksina, vaikka muodollisesti yritysten välisiä perussopimuksia noudatetaankin. Olemme partner Laatuverkosto -konseptissamme erikoiden painottaneet tietämyksen ja osaamisen hallintaa, samoin kuin luottamuksen ja sitoutumisen synnyttävää yhteisyyden hallintaa”, Petri Sipilä kertoo.

## Verkoston toiminta kuvataan toimintajärjestelmänä

Laatuajattelu vaatii todennettavuutta ja mitattavuutta. Tapa toimia on määriteltävä tavalla, johon jatkuvaa parantamista voidaan soveltaa. ”Verkoston toiminta on kiinteätä organisaatiota haavoittuvampaa johtamisen ja päätöksenteon ollessa usean toimijan tahtojen satunnaista yhteensovittamista. Verkostoissa, jos missä, on syytä soveltaa laatuajattelua ja kuvata yhteinen tekeminen ja sen reunaehdot myös muuttuvissa tilanteissa. Tästähän toimintajärjestelmän kuvauksessa juuri on kyse”, sanoo Sipilä. ”Laatujohtaminen, uudet laatustandardit, laaturaportointikriteerit eri muodoissaan ovat täysin sovellettavissa verkostomaiseen toimintaan. Riitojen ja epäselvyyksien välttämiseksi tarve tarkemmasta kuvaustasosta on ilmeinen. Monet yritykset, jotka hyödyntävät alihankintaa, ovat kiitettävästi vaatineet toimittajiltaan järjestelmällistä toimintaa toimintajärjestelmäksi kuvatussa muodossa.”

Kaikkeen inhimilliseen vuorovaikutukseen tulisi sisällyttää jatkuvan parantamisen vaateet. Tämä edellyttää todennettavaa toimintaa ja mitattavuutta. Ja jatkuvaa itsearviointia: Mitä tein hyvin? Missä voisin parantaa? Miten koko verkoston toiminta näkyy osaltani? Itsearviointi ja avoin kehityskeskustelu ryhmissä ja erikseen ovat jatkuvan parantamisen peruselementtejä myös verkostoissa.

## Partner Laatuverkosto vai Laadun Portaat?

”Yhtenä lähtökohtana partner Laatuverkosto -hankkeelle oli löytää yrittäjien verkostoitumisprosessille jo hyväksi todettu ulkoinen esitysmuoto. Laadun Portaat, joka sinänsä määrittää toimintajärjestelmää, oli mielestämme hyvä tapa esittää prosessi sarjana tekstejä ja niihin liittyviä tehtäviä, koko ajan määrätietoisesti vaihe vaiheelta verkostoa rakentaen. Tehtävät ovat muunneltavissa kyseiseen tilanteeseen soveltuviksi. Yhteinen pohdinta luo luottamusta ja sitoutumista verkostoitumiseen”, Petri Sipilä kertoo.

Koko verkostoitumiskonsepti on kokemuksesta rakennettu. Osapuolina tekemässä ovat olleet Consulting Union Ltd Oy ja Osuuskunta Kuopion Konsulttiverkko (KKW), molemmat itsenäisistä konsulttiyrityksistä muodostuneita ryppäitä. Kummallakin on Sipilän mukaan omat menestyksensä ja itkunsa kerrottavanaan verkostoitumisesta. Yhteinen projekti nosti vaikeusastetta. Samalla hankkeeseen kytkeytyi PKT-säätiö sekä Eero Pekkarinen, Sitran kärkiohjelman ”Verkostoitumalla tulevaisuuteen” vetäjä Kemi-Tornion AMK:sta. Eri konsultointialueitten osaamiskirjo on laaja. Osaamista on syvältä käytännön tasolta akateemisiin tutkimustasoihin asti. Nyt toteuttajaverkosto jatkaa yhteistä työtään ja kutsuu itseään pLV Partneiksi.

## Mikä partner Laatuverkosto?

Partner Laatuverkosto (pLV) on työkirjamuotoinen konsultointituote, jossa verkostoitumisprosessia systemaattisesti tuetaan yhtäältä verkoston luomisvaiheessa, sen toimintavaiheessa sekä verkoston purkautumisvaiheessa. Toisaalta tarkastelu laajennetaan verkoston toiminnan lisäksi verkoston johtamisen problematiikkaan, verkoston tietämyksen hallintaan sekä luottamuksen ja sitoutumisen arkoihin alueisiin. Työkirja noudattaa jatkuvan parantamisen periaatetta sisältäen mm. arviointilomakkeistoja. Verkostoitumisprosessi tuottaa verkoston toimintajärjestelmän kuvauksen.

Työkirjan ovat laatineet PKT-säätiön hallinnoimassa hankkeessa Consulting Union Ltd Oy:n sekä Kuopion konsulttiverkon konsultit. Työkirja on tilattavissa PKT-säätiöstä ja osin nähtävissä säätiön kotisivuilla [www.pkt.fi](http://www.pkt.fi). Hanketta on rahoittanut Tekes ja se kuului Tekesin Laatu verkostotaloudessa -ohjelmaan.

**Petri Sipilä** on Verkostokonsultit-pl Oy:n perustajia ja hallituksen puheenjohtaja. Hän on myös ollut perustamassa Consulting Union Ltd Oy:tä ja ollut sen hallituksen jäsen, aiemmin puheenjohtaja. Hän on eräs **partner Laatuverkosto** -hankkeen keskeisiä taustahahmoja ja toteuttajia. Sipilä on Teknisessä korkeakoulussa jatko-opiskelijana tutkimassa myyntiä ja asiakkuuksien hallintaa verkostoitumisen ja laatujohtamisen viitekehyksissä. Lisätietoja: [petri.sipila@verkostokonsultit.fi](mailto:petri.sipila@verkostokonsultit.fi) ja [www.verkostokonsultit.fi](http://www.verkostokonsultit.fi)