

## LUOTTAMUS JA SITOUTUMINEN VERKOSTOJOHTAMISEN HAASTEINA

Verkostojen luomisessa ja toiminnassa luottamus ja sitoutuminen ovat kriittisiä menestystekijöitä. Kumpainenkin ovat enemmän tunnepohjaisia kuin loogisesti hallittavia asioita. Artikkelissaan kirjoittajat pohtivat luottamuksen ja sitoutumisen problematiikkaa yleisesti sekä sovellettuna eri asteisiin kumppanuuksiin. Miten johtaa luottamusta ja sitoutumista?

Tiedon ja tietämyksen keskeinen merkitys kilpailussa kasvaa nopeasti. Länsimaisen talouskehityksen nopeutuminen ja informaatiotekniikan uudet mahdollisuudet asettavat elinkeinoelämälle yhä tiukemmin rajattuja aikaikkunoita toimimiseen. Prosessit ovat kaikilta osiltaan nopeutuneet (tuotanto, myynti, palvelu, tuotekehitys), mikä puolestaan on johtanut voimakkaaseen yritys rakenteiden kehitykseen. Yritykset keskittyvät yhä tiukemmin rajattuun ydinosaamiseen sekä samalla verkostoitumalla kytkeytyvät laajempiin osaamiskokonaisuuksiin, joilla palvelukokonaisuudet laatujohtamisen periaattein nopeasti kehitetään, tuotetaan ja markkinoidaan.

### Tiedon avoimen jakamisen ja osaamisten yhdistämisen inhimillinen vaikeus

Strategiat ovat hienoja. Osaamisen innovatiivinen kehittäminen ja nopea kytkeminen verkoston tuotteiksi ja palveluiksi on muodostunut ratkaisevan tärkeäksi kilpailutekijäksi. Mutta onko toiminnan organisointi ja ihminen tekemisen keskipisteessä muuttunut? Onko yksilö valmis tehokkaasti integroitumaan ympäröivään tietämykseen ja antamaan oman osaamisensa vapaasti kokonaisuuden käyttöön? Vai perustammeko edelleen psyykkisen turvamme omaan, toisilta salassa pidettävään tietoon ja taitoon? Miksi luottamus ja avoimeen yhteistyöhön sitoutuminen tuntuvat niin vaikeilta?

Pirjo Ståhle ja Kari Laento kirjassaan ”Strateginen kumppanuus” (2000) pitävät verkostoitumisen kehityksessä keskeisenä tiedon vuorovaikutteista liikkumista. Verkostoitumisen tavoitteena on osaamisen vaihto ja vuorovaikutuksen kehittäminen, jotta uusia ja innovatiivisia tuotteita ja toimintatapoja syntyisi.

Tiedon ”lämpeneminen” ja liikkuvuus edellyttävät kahta perusasiaa, luottamusta ja osaamista. Luottamus mahdollistaa tiedon vaihdon. Lisäksi tarvitaan yhteistyön ja kommunikoinnin taitoja ja halua.

### Luottamus ja sen rakentuminen

Vuorovaikutuksen ja ihmissuhteiden tärkein peruselementti on luottamus. Luottamus rakentuu hitaasti mutta se menetetään nopeasti. Kerran luottamuksensa menettänyt ei koskaan saa sitä täysin takaisin. Useasti pettynyt ihminen ei pysty luottamuksellisiin suhteisiin lainkaan. Luottamusreservi on kadonnut, ihminen on traumaattinen. Organisaatioiden välinen luottamus periytyy sen johtohenkilöistä, ihmisistä siis silloinkin.

Miten luottamus syntyy? Luottamus on tunteisiin pohjautuva asia. Siksi sen tietoinen ja looginen synnyttäminen on hankalaa. Toteutuakseen luottamus edellyt-

tää tunnetilojen positiivista vuorovaikutusta. Tämä on vaikeata. Tunnetasolla meitä rasittavat kaikki vanhat kokemukset ja samaistukset vastaaviin tilanteisiin. Kerran koettu väärä ei unohdu.

Luottamus syntyy yhteisestä tekemisestä eli sarjasta kahdenkeskisiä, vuorovai-  
kutteita kohtauksia. Osapuolten arvomaailma välittyy näissä kohtauksissa.  
Yhdessä koettu menestys ja siihen johtanut vuorovaikutus ovat luottamuksen  
mahdollistajia. Avoin kommunikaatio on kaiken luottamuksen rakentumisen pe-  
rusedellytys.

**Luottamuksen esteitä** väärinkäytösten lisäksi ovat mm. erilainen kyky tiedon  
hyödyntämiseen, erilaiset tavoitteet ja erisuuri yhteistyöhön panostus. Erot  
avoimuudessa, vastavuoroisuudessa ja vuorovaikutustaidoissa eivät asiaa hel-  
pota. Välinpitämättömyys, malttamattomuus ja toisen kunnioittamattomuus vai-  
keuttavat luottamuksen syntyä.

## Sitoutumisen syntyminen

Kun molemmat osapuolet tarvitsevat toinen toistaan hyödyn saamiseksi sekä  
tiedostavat keskinäisen riippuvuutensa tosiasiana, edellyttäen että kahdenkes-  
kistä luottamusta ei ole tavalla tai toisella pilattu, on sitoutuminen mahdollista. Si-  
toutuminen on kaksoisriippuvuutta. Se edellyttää yhteistyötä, vuorovaikutusta ja  
luottamusta.

## Luottamus ja sitoutuminen eri asteisissa kumppanuuksissa

**Operatiivinen kumppanuus** on luonteeltaan mekaanista. Yhteistyön tavoitteena  
on kustannusten alentaminen ja resurssien fokuoiminen omaan ydinliiketoiminta-  
an. Yhteistyö perustuu selkeisiin sopimuksiin, joissa on määritelty kunkin  
osapuolen rooli, vastuut ja suoritukset. Hyöty on luotettavasti osapuolten lasket-  
tavissa. Luottamuksen perusta on dokumenteissa ja kirjallisissa sopimuksissa.  
Luottamus syntyy, jos kumppanit kykenevät molemmat omalta osaltaan toimi-  
maan täsmällisesti sopimusten mukaisesti. Alihankintasuhteet ovat tyypillisiä tä-  
män mekaanisen yritysmpäristön kumppanuusmuotoja.

**Taktiselle kumppanuudelle** on ominaista yhdessä oppiminen. Kumppanuuden  
tavoitteena on yhdistää osapuolten prosesseja, poistaa päällekkäisyyksiä, mutta  
myös yhdistää toimintakulttuureja. Pyritään toimintojen integrointiin, ei vain suoritteitten vaihtosuhteeseen. Tuloksena osapuolet saavuttavat sekä säästöjä että uuden oppimista. Taktinen kumppanuus vaatii luottamusta eikä toimi pelkkien sopimusten perusteella. Toimijoiden verkosto on kompleksinen ja vaikeasti hallittava, mikä tekee kumppanuuden johtamisesta vaativaa.

**Strategisella kumppanuussuhteella** pyritään tietopääoman yhdistämiseen siten, että kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen. Kumppanit ovat keskenään todellisessa riippuvuussuhteessa. Yhteistyöllä kumppanit tavoittelevat uutta osaamisen ja/tai tuottavuuden tasoa. Yhteinen tietopääoma saattaa aluksi olla potentiaalista piillen mahdollisuuksien kentässä. Tulos realisoituu edellyttäen, että yhteinen aaltopituus ja keskinäinen luottamus saavutetaan.

Toiminnan organisoituminen on verkostomaista, yhteyksiä on runsaasti ja yhteyden tasot ovat monimuotoisia. Tämä vaatii perinteisten johtamistapojen ja tiedon hallinnan radikaalia uudistamista ja ylimmän johdon vahvaa sitoutumista.

## Ei oikotietä onneen

Verkostot ovat aiheuttaneet pettymyksiä nopeita tuloksia odottaneille. Luottamus ja sitoutuminen eivät ole toteutuneet suunnitellusti. Epäsuhtainen panostus ja toisaalta epäoikeudenmukainen tulosten jakaminen ovat useimmin esiin tuotuja epäonnistumisen syitä. Ongelmia ei käsitellä, verkostokulttuuria ei synny. Johtajuus puuttuu.

Luottamuksen synty on pitkäaikainen prosessi, joka vaatii yhteistä arvopohjaa ja rikkeetöntä suhtautumista toinen toisiinsa. Kaksi vuotta on lyhyt aika toimivan verkostokulttuurin luomiseksi, menestyjät pitävät 10-vuotisjaksoa realistisena. Aikaa vie nimenomaan luottamuksen ja sitoutumisen rakentuminen.

## Johtamisen vaikeus verkostoissa

Johtamista tai vaikuttamista voidaan tarkastella monelta eri kannalta. Puhutaan johtamistyyleistä ja johtamisen rooleista. Nämä elementit ovat mukana verkostonkin johtamisessa. Yksi elementti on verkostoissa usein erilainen. Normaalissa yrityksessä johtajalle annetaan asemavalta johtotehtävään nimitettäessä. Verkostossa ”nimitys” jää monasti tekemättä tai ainakaan sitä ei erityisesti korosteta. Verkostossa johtaminen usein perustuu henkilökohtaiseen valtaan, karismaan, joka syntyy luottamuksesta.

## Tietämyksen ja yhteisyyden johtaminen

Nykyisessä tietoyhteiskunnassa menestyy se, joka osaa hyödyntää saatavilla olevaa tietoa tehokkaasti. Tietämyksen hallinnan johtamisen rooleissa korostuvat:

- **Uudistajan rooli**, johon kuuluu ennakkoluuloton suhtautuminen kaikkeen uuteen. Uudistaja on luova, intuitiivinen ja hän rohkaisee partnereitaan luovuuteen ja uuden tiedon käyttöön. Uudistaja saa myös muut vakuuttaneeksi ideoistaan.
- **Tiedonvälittäjän rooli**, johon liittyy ensinnäkin tiedon hankkiminen ja sen välittäminen verkoston eri osiin. Toinen tärkeä tehtävä on rakentaa verkoston imagoa, luoda verkostolle kasvuedellytyksiä ja hoitaa sidosryhmäsuhteita.

Yhteisyyden hallinnan lopputuloksena on verkoston jäsenten aito sitoutuminen. Sitoutumisen johtamisessa käytetään johtamistyyleinä koko tilannejohtamisen kirjoa. Yhteisyyden johtamisessa korostuvat innostajan ja neuvojan roolit. Johtaja on valmentaja, joka innostaa ryhmänsä uskomattomiin suorituksiin. Välillä täytyy neuvoa.

- **Innostajan roolissa** johtaja luo yhteishenkeä ja edistää verkoston yhteisiä pyrkimyksiä. Joskus siihen liittyy ristiriitojenkin ratkomista.
- **Neuvoja** puolestaan kuuntelee ja on helposti lähestyttävä. Neuvojan roolissa johtaja ottaa huomioon verkoston jäsenten tarpeet ja tukee oikeutettuja vaatimuksia.

Jokainen yritys, myös verkosto, tarvitsee toiminnalleen rakenteen ja toimintatavan. Rakennehakuisuudessa tulevan esiin ratkaisijan ja valvojan roolit. Näkijän ja ohjaajan roolit puolestaan korostuvat strategioitten luomisessa ja kehittämisessä.

Johtamisen eri roolien merkitys on verkostossa suurempi kuin tavanomaisessa yrityksessä.

## Kymmenen uutta käskyä verkostoitujalle

Oheiset käskyt Terho Pursiaisen kirjasta ”Kymmenen [uutta] käskyä nykyajalle” (1998) ovat suoraa tekstiä. Käsi sydämelle: Näinkö yksinkertaista ja samalla vaikeata se on?

- |            |                               |
|------------|-------------------------------|
| 1. Käsky:  | ÄLÄ PURE RUOKKIVAA KÄTTÄ!     |
| 2. Käsky:  | ÄLÄ KADEHDI!                  |
| 3. Käsky:  | ÄLÄ SAALISTA!                 |
| 4. Käsky:  | ÄLÄ KOSKE TOISEN OMAAN!       |
| 5. Käsky:  | ÄLÄ OLE LOINEN!               |
| 6. Käsky:  | ÄLÄ PANETTELE!                |
| 7. Käsky:  | ÄLÄ SAASTUTA PERUSSUHTEITA!   |
| 8. Käsky:  | ÄLÄ VEDÄ VÄLISTÄ!             |
| 9. Käsky:  | ÄLÄ SORRA ERILAISTA!          |
| 10. Käsky: | ÄLÄ PANE VAHINKOA KIERTÄMÄÄN! |

Petri Sipilä ja Pentti Töyrylä

Kirjoittajat ovat Verkostokonsultit-pl Oy:n partnereita ja konsultteja ja keskeisiä vaikuttajia verkostoitumisen työkirjan, **partner LAATUVERKOSTON** syntymisessä. Työkirja mallintaa ja ohjeistaa yhtäältä verkoston luomis-, toiminta- ja purkamisvaiheet, toisaalta verkoston johtamisen, tietämyksen hallinnan, yhteisyyden hallinnan sekä operatiivisen toiminnan.

Lisätietoja : [www.pkt.fi/laatuverkko](http://www.pkt.fi/laatuverkko)  
[petri.sipila@verkokonsultit.fi](mailto:petri.sipila@verkokonsultit.fi)  
[pentti.toyryla@verkokonsultit.fi](mailto:pentti.toyryla@verkokonsultit.fi)

Artikkeli pohjautuu, paitsi partner LAATUVERKOSTO –työkirjan materiaaliin, myös Pirjo Ståhlen ja Kari Laennon kirjaan ”Strateginen kumppanuus” (2000) sekä Terho Pursiaisen kirjaan ”Kymmenen [uutta] käskyä nykyajalle” (1998).