

VERKOSTO – OPPIVA ORGANISAATIO?

Verkostomainen toimintatapa on yhä laajemmin käytössä avoimella ja julkisella sektorilla. Verkostoitumisesta on tullut kilpailutekijä. Verkostoitumisen uskotaan jo lyhyellä tähtämellä olevan kustannustehokas toimintatapa. Pidemmällä aikavälillä kilpailun nähdään olevan enemmän verkostojen kuin yksittäisten yritysten välistä. Tämä edellyttää kustannustehokkaan nollasummapelin (voittahäviää) muuttumista synergiseksi voittaa-voittaa –asetelmaksi. Rationaalisesti ydinosaamisensa kehittämiseen keskittyneet osapuolet osaavat toimia yhteen verkostoina. Osaamista kehitetään kokonaisvaltaisesti, pitkällä aikajänteellä. Menestyvistä verkostoista tulee oppivia organisaatioita.

Verkostoituminen voidaan pelkistää ihmisten välisiksi suhteiksi ja käyttäytymissäännöiksi. Verkostoitumista kutsutaan sosiaalisesti innovaatioksi, uudeksi tehokkaammaksi tavaksi organisoitua. Mutta miksi se on niin vaikeaa? Miksi panttaamme tietoa? Miksi verkostona oppiminen tuntuu ylivoimaiselta?

Verkoston tärkeä tehtävä on oppia

”Pärjätäksesi sinun on opittava kilpailuympäristöäsi nopeammin!” Väite pätee myös verkostoituneisiin ympäristöihin, ehkäpä voimakkaammin kuin tavalliseen organisaatioon. Normaali, asemavaltaan perustuva organisaatio on yleensä organisoitunut henkilöstö- ja organisaatiokehityksensä. Laatuopeista tuttu jatkuvan parannuksen viitekehys on laajalti käytössä laatusertifioituissa organisaatioissa ja erilaisia laatupalkintoja tai sisäisiä auditointeja harjoittavissa yhteisöissä ja yrityksissä. Henkilöstön kehityskeskustelut ovat jokavuotisia rutiineja.

Mutta mitä tekevät yritysverkostot? Onko niissä laatujohtamista, edes yritysten välisiä kehityskeskusteluja? Onko niissä verkostotasoista johtamista ylipäättään? Kumuloituuko niissä oppimista ja jos niin mihin? Toteutuvatko verkostosta oppiminen sekä verkostona oppiminen?

Valtaosa verkostoistamme toimii markkinaehtoisesti löyhään keskinäiseen riippuvuuteen perustuen. Tämä pätee sekä kauppaa käyvissä lisäarvoketjun suuntaisissa (vertikaalisissa) verkostoissa että yhteistyöpainotteisemmissa (horisontaalisissa) verkostoissa. Kauppaehtoisen mukainen toimitustäsmällisyys toki opettaa laatuajattelun perusteet. Ulkoisista virheistä opitaan, eurot opettavat. Sisäiset poikkeamat ja toimeksiantotäsmällisyydet jo jäävät analysoimatta, niistä ei oppia ammenneta. Kuitenkin ulkoiset virheet valtaosin ovat seurausta sisäisestä toiminnasta ja näin ollen ennakoitavissa ja vältettävissä.

Organisaation toimintatavat ja kulttuuri ovat näkyvistä toimintajärjestelmistä huolimatta pääosin hiljaista tietoa. Miten verkostojen toimintatavat kehittyvät? Onko käsitettä verkostokulttuuri? Miten verkoston oppiminen toteutuu?

Verkostotutkimus ja oppiva organisaatio

Organisaatioita oppivina organisaatioina tutkitaan lähinnä sosiaalipsykologisista lähtökohdista. Samoista lähteistä tarkastellaan luottamusta ja vuorovaikutusta organisaation kantavina voimina. Sosiaalinen pääoma, osaamisen siirtyminen ja henkilösuhteisiin perustuva vastavuoroisuuden periaate ovat nekin keskeisiä sosiaalipsykologisen tarkastelukulman avainilmaisuja.

Taloustieteellisistä lähtökohdista verkostoja tutkitaan resurssiriippuvuuden, vaihdantakustannusten tai peliteoreettisten voittaa-häviää asetelmien näkökulmista. Strategioihin keskittyvät liikkeenjohtoteoriat puolestaan porautuvat ydinosaamisten ja ydinkyvykkyyksien kehittämiseen pääosin erikoistumisen ja kahdenkeskisen yhteistyön kehittämisen suunnasta. Verkostojen ydinprosesseista puhutaan ja kilpailun nähdään tietyillä toimialoilla siirtyvän lähinnä verkostojen väliseksi. Mutta tutkitaanko verkostoa kokonaisuudessaan vai vain kahdenkeskisinä suhteina tai peräti yhden toimijan näkökulmasta? Voiko kokonaisuus syntyä osaoptimoinneilla?

Tasavertaisten osapuolten verkosto-ongelma

Tasavertaisissa verkostoissa johtamisen ongelmallisuus ja tarve korostuvat. Asemaan liittyvän vallan puuttuessa aktiiviset, yhteistä etua ajavat osapuolet saatetaan poikkeavina lannistaa vihjailevasti: ”Mikä sinä olet tässä määräälemään!” tai ”Miksiköhän olet yhteisistä asioista noin kiinnostunut?”. Jos ryhmän synergiseen käyttäytymiseen ei ole pakottavaa tarvetta, ryhmä harvoin pystyy itse toimimaan rationaalisesti oppivan organisaation synnyttämiseksi. Tietoa ja osaamista ei jaeta, kokemuksista ei opita; pyörä keksitään uudelleen ja uudelleen; virheet toistuvat.

Mitkä mahdollisuudet meillä olisikaan oppia toinen toisiltamme sekä itse asiaa että toimintatapoja ja menetelmiä, unohtamatta koko sosiaalisen pääomamme potentiaalia. Onko tasavertaisille verkostoille tyypillinen rakenteen löyhyys keskeinen perussyö, miksi tietoa ja osaamista ei jaeta? Entä miten löyhyyttä voidaan poistaa?

Verkoston oppimisen esteitä

Kiinteät verkostot, joilla on keskenään merkittävää rahan ja toimitteitten vaihdantaa sekä yhteinen strateginen näkemys, onnistuvat oppimaan myös verkostona. Teollisissa toimitusverkostoissa yhteistyölle määritetään selvä muoto rakenteellisesti (esim. yhteistyöpalaverit, tiedon vaihto) sekä vaihdannan suhteen (esim. laadunvarmistus, mittarit, täsmällisyys, ennusteet). Välittömän hyödyn puuttuminen selvästi sumentaa avoimuuden ja luottamuksen syntyä ja tahtoa tehdä asian eteen jotain.

Kulttuurimme ei sekään juuri tue avoimuutta ja tiedon jakamista. Oppiminen on perinteisesti nähty ulkopuolisen velvollisuutena opettaa ja tehdä se niin hyvin, että opimme. Voisimme nähdä asian toisinkin päin: Oma velvollisuuteni on op-

pia. Jakamalla osaamistani saan vuorovaikutuspalautteena lisää osaamista, osaamispääomani kasvaa. Oppimisen keskeiseksi kysymys kuuluukin: Miten toimien opin arkipäivästä eniten?

Vai olenko minä itse oppimiseni suurin este pelätessäni, etten opi? Tai pelätessäni, että toiset näkevät, kuinka vähän itse asiassa osaankaan? Paraskaan tiedon ja osaamisen jakamisen menetelmä ei toimi, jos itse emme sitä halua tai uskalla käyttää.

Verkoston oppimisen menestystekijät

Seuraavassa ehdotukseni 7 kriittiseksi menestystekijäksi verkostossa ja verkostosta oppimiseksi (suluissa tarkempia osa-alueita):

- Avoin asenne yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen (avoimuus, hyöty, pelisäännöt)
- Oppimisen tavoiteasettelu ja seuranta (johtaminen, mittarit)
- Tilaa vuorovaikutukselle (foorumit, kannusteet)
- Säännöllinen kehityskeskustelu verkoston oppimisesta (kehityskeskustelut)
- Virheistä oppiminen (jatkuva parantaminen)
- Verkoston osaamisen dokumentointi (konkretisointi, tuotteistus)
- Yksilöä kunnioittava johtaminen (rohkaisu, Conflict Management)

Oppiminen kaikilla tasoilla pohjautuu yksilöihin ja heidän tunnetiloihinsa. Avoimuus, oppiminen ja myös erehtyminen tulee olla psykologisesti turvallista. Verkoston johtamisen tehtävä on tukea tätä kehitystä yksilötason oppimista korostaen ja kannustaen. Ratkaiseva kysymys yksilön kannalta on, kannattaako ja uskaltaako olla avoin ja ettei siitä vaan rankaista.

Oppimisen tulee olla tavoitteellista ja haastavaa. Tulokorttiajattelua soveltaen verkostonkin tulisi yksilöidä oppimistavoitteensa kaikilla tasoilla ja mittarein seurattava kehitystä. Verkoston kehityskeskustelutilaisuudet ovat oikea paikka aika ajoin tuulettaa kokonaisoppimista.

Oppiminen on vuorovaikutustapahtuma ja edellyttää siis suunniteltua vuorovaikutusympäristöä. Oppiva organisaatio tukee vuorovaikutusta runsailla keskustelu- ja oppimisfoorumeilla (esim. henkilöstökokoukset ja lukupiirit). Oppimispäiväkirjat ja dokumentoidut kokemukset (vierailut, seminaarit, referaatit, aloitteet jne.) sijoitetaan kaikkien käyttöön yhteiseen tietokotiin. Oppimiseen kuuluu myös laatuajattelun mukainen jatkuva parantaminen. Toimintatapaan, toimintahäiriöihin, laatuongelmiin, tuotteisiin ja palveluihin liittyvää palautetietoa korjaavine toimenpiteineen sijoitetaan sekin avoimesti tietokotiin. Kaikilla tulee olla mahdollisuus tietää, missä yhteisessä toiminnassa mennään.

Osaamisen konkretisointi ja tuotteistus on varsinkin konsulttiverkostoissa ongelmallista. Osaaminen ja kokemukset tuntuvat olevan kovin yksilösidonnaisia, hiljaiseen tietoon perustuvia. Kumppanin toiminta ei ole ennakoitavissa, asiantuntijuus on itse myytävä ja itse toteutettava. Onko asia todella näin? Vai onko kyse oman reviiirin suojelusta? Jätän kysymyksen lukijan pohdittavaksi.

Verkoston kokonaisvaltainen johtaminen konkretisoi kaiken yllä olevan. Avoin, oppimista tukevan verkostokulttuurin luominen on johtamisen keskeinen tehtävä. Tähän kuuluu oppimiseen liittyvän hyödyn osoittaminen ja mittaaminen sekä sellaisten pelisääntöjen synnyttäminen, että hyöty oikeamielisesti jaetaan kaikkien eduksi. Johtamiseen kuuluu myös päivittäisten pulmien ratkominen: mitä tehdä verkosto-oppimista häiriköivälle yksilölle? Muistaen tasa-vertaisten verkostojen johtamisen vaikeus, johtaminenkin on vuorovaikutusta: Pitää osata johtaa, mutta pitää osata myös olla johdettavana. Olemme kukin viime kädessä itse vastuussa oppimisestamme.

Petri Sipilä

Petri Sipilä on Verkostokonsultit-pl Oy:n perustajia ja hallituksen puheenjohtaja. Hän on myös ollut perustamassa Consulting Union Ltd Oy:tä ja on 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 viitekehysissä. Lisätietoja: petri.sipila@verkostokonsultit.fi ja www.verkostokonsultit.fi

Partner LAATUVERKOSTO (pLV) on työkirjamuotoinen konsultointituote, jossa verkostoitumisprosessia systemaattisesti tuetaan yhtäältä verkoston luomisvaiheessa, sen toimintavaiheessa sekä verkoston purkautumisvaiheessa. Toisaalta tarkastelu laajennetaan verkoston perustekemisen 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. Työkirjasta on Opetusministeriön rahoituksella tehty aikuisopetukseen erillinen opetusmateriaali, joka on saatavissa Kemi-Tornion ammattikorkeakoulusta (www.tokem.fi).