

VERKOSTON JOHTAMINEN JA KONFLIKTIEN HALLINTA:

Kun verkostoa prosessikeskeisesti kehitetään, on muistettava sen **kaksoistavoite**:

1. **asiatavoite**, jota verkosto on päämääränään toteuttamassa sekä
2. **koossapysymistavoite** (tunnetavoite, sitoutumistavoite) ryhmädynamiikan lakien mukaan.

Seuraavassa korostetaan joitakin **verkoston toiminnan ja sen suunnitteluprosessin avainkohtia** nimenomaan tehokkaan toiminnan ja koossa pysymisen kannalta verkoston erityispiirteitä korostaen:

1 Verkoston toiminnallisen rakenteen luonti, ylläpito ja jatkuva kehittäminen (PANOS)

Verkostoa luotaessa sille määritetään **rakenne ja johtamisjärjestelmä**, joita toimintaolosuhteitten muuttuessa jatkuvasti on päivitettävä kulloisenkin tilanteen tehokkaan hoitamisen edellyttämällä tavalla. Vastaavasti on huolehdittava verkoston tarkoituksenmukaisesta **resurssoinnista** (fyysiset resurssit, henkiset resurssit, muut aineettomat resurssit) sekä **verkoston toiminnallisesta mittakaavasta ja laajuudesta** eri toimintojen moninaisuuden suhteen. Mihin tuote- ja palvelukokonaisuuteen verkosto keskittyy ja millä toimintalogiikalla? Millaista liittoutumisstrategiaa noudatetaan?

Koossapysymisen kannalta on organisoitava **verkoston roolitus ja ryhmäytymisprosessi**. Näitä on jatkuvasti myös kehitettävä. Miten verkoston jäsenet määrittävät työnjaon ja siihen liittyvät pelisäännöt? Miten he toimivat keskenään tehokkaasti? **Motivoiva toiminnan suunnittelu, avoin tiedon kulku ja vaikuttamismahdollisuudet** sekä **kannustava palkitseminen** ovat yksittäisen jäsenen luottamuksen ja sitoutumisen avainkysymyksiä. Muuttuvassa toimintakentässä on panostettava myös **verkoston oppimis- ja muutoksenkykyiden kehittämiseen**. – Näitä ihmiskeskeisiä verkoston osa-alueista usein koostetaan tietoisesti yläkäsitteinä **verkoston arvot ja kulttuuri**.

2 Verkoston strategisesta erilaistumisesta huolehtiminen (SUUNTA)

Verkoston on jäsentensä tapaan **huolehdittava jatkuvasta iskukyvyystään ja kilpailuedustaan** kulloistenkin asiakastarpeitten, muun tarjonnan ja kilpailun voimakentässä. Verkosto koettaa vakiinnuttaa asemansa rakentamalla toiminnalleen asiakkaittensa tunnistaman **brandin**. Verkosto pyrkii **erilaistumaan** tuotteittensa, palvelujensa tai brandinsa suhteen. Suuntaa jatkuvasti tarkennetaan liiketoimintaolosuhteitten ja verkoston perustehtävän mukaiseksi. **Uudet liiketoimintaideat ja toimintatapojen muutokset** rikastuttavat asiakassuhteita edellyttäen, että perustuotteet ja –palvelut ovat kilpailukykyisiä asiakkaan mielestä.

3 Verkoston operatiivinen tehokkuus (TEHO)

Verkoston on tuotettava palvelunsa **kustannustehokkaasti lyhyin läpimenoajoin**. Kokonaisvaltainen **asiakaslähtöisyys ja asiakasstrategia** strategisine kumppanuuksineen, asiakkaitten elinkaariajatteluineen ja asiakkuuksien hallintajärjestelmineen nähdään toiminnan keskeisenä lähtökohtana. Tehokas, **laadukas** toiminta ja toiminnan moniulotteinen **seurantajärjestelmä** (tulokortti, BSC-näkemykset) laatu- ja prosessijohtamisen periaattein ovat verkostonkin johtamisen kulmakiviä.

Logistinen tehokkuus yhdennettynä järkevään **tietotekniseen ohjaukseen** luo edellytykset menestykselle. **Rahoitukseen** liittyvät asiat ovat keskeisiä liiketaloudellisen tuloksen kannalta. Tehokas **riskien hallinta** kaikkien yritystoiminnan alueitten suhteen ennaltaehkäisee epämiellyttävät poikkeustilanteet, jotka usein toistuvina syövät toiminnan tuloksen.

1.4 Verkoston yhteisöllinen (sosiaalinen) tehokkuus (KOSSA PYSYMINEN)

Verkosto toimii jäsentensä, viime kädessä ihmisten kautta. Seuraavassa korostetaan joitakin yksittäisen ihmisen tehokkuuteen ja toisaalta ryhmien väliseen tehokkuuteen liittyviä perusasioita:

- **Yhdenmukainen sosiaalinen todellisuus** on verkoston eri osapuolten yhteistyön perusedellytys. Aika ja energia ei saa mennä asioiden todellisen tilan vatvomiseen ja spekulointiin. Kaikkinainen epäjohtonmukaisuus, ”hajota ja hallitse” periaatteen soveltaminen asioiden salailu johtavat tehottomuuteen.
- **Psykologisen turvallisuus** on sekin yksittäisen ihmisen mutta myös kokonaisten organisaatioitten tehokkaan työskentelyn perusedellytyksiä. Epävarmuus kuluttaa voimia, hajottaa mielenkiinnon, aikaansaa tarpeettomia suojaustoimenpiteitä kaikilla tekemisen tasoilla.
- **Avoimet päätöksentekofoorumit** ja **tiedon avoin kulku** ovat jaetun johtajuuden suuria haasteita verkostoituneessa yritys ympäristössä.
- **Suhdejärjestelmät** ja niiden toimivuus, keskeisiä asioita verkostoissa, jotka itse asiassa voitaisiin kuvata puhtaina ihmissuhdeverkkoina.
- **Konfliktien hallinta** ja **muutosvastarinnan hallinta** ovat verkostojen ns. vaikeita asioita hajautuneesta johtajuudesta johtuen. Nämäkin asiat on sovittava ja toimintatavat kehitettävä.
- **Verkoston pelisäännöt, arvot ja verkostokulttuuri** ovat yläkäsitteinä ne aihealueet, joita määrätietoisesti kehittämällä verkoston koossa pysyminenkin on hallittavissa.

Petri Sipilä