

## **LUOTTAMUS JA SITOUTUMINEN VERKOSTON LIIMANA**

(lyhennelmä)

Luottamusta ja sitoutumista voidaan pitää verkostoyhteistyön perusedellytyksinä, eräänlaisena liimana, joka pitää verkoston koossa. Molempien takana on erilaisia ihmisten välisiä vuorovaikutusprosesseja, jotka vahvistavat tai heikentävät niitä. Niillä on myös keskinäistä riippuvuutta. On myös selvää, että luottamuksen ja sitoutumisen tila vaikuttaa yhteistyön johtamiseen (esimerkiksi, jos osapuolten välinen luottamus on korkea, ei välttämättä tarvita tiukkoja valvontamekanismeja). Toisaalta yhteistyön johtamisella voidaan katsoa olevan vaikutusta siihen, miten luottamus ja sitoutuminen kehittyvät. Pk-yrityksillä on suhteellisen yksinkertaiset organisaatorakenteet ja suora johtamistyyli. Näistä ominaisuuksista johtuen luottamukseen perustuvilla, henkilökeskeisillä johtamisrakenteilla on yleensä enemmän merkitystä pienten kuin suurien yritysten verkoissa.

### **Luottamus**

Tärkeimmäksi verkostohankkeiden osapuolten keskinäisiä suhteita hallitsevaksi tekijäksi on kokemusten perusteella selkeästi nimettävissä luottamus. Luottamuksen puute voi sinänsä jo estää verkoston käynnistymisen, mutta erityisesti luottamuksen puute yleensä korostuu verkoston jatkuvissa ongelmassa. Luottamuksen puute aiheuttaa usein turhaa ajankäyttöä ja turhia kustannuksia. Kahdenväliset suhteet, joita karakterisoi luottamus, kestävät suurempia paineita ja osoittavat suurempaa sopeutumista ennalta arvaamattomiin olosuhteisiin. Luottamusta voidaan verkostossa lisätä valitsemalla sellaisia kumppaneita, joiden kanssa tulee toimeen, eli sellaisia, joiden kanssa on yhteisiä arvoja. Samaan tekijää perustuu näkemys luottamuksen lisäämisestä verkostossa luomalla yhteisiä normeja ja arvoja tukeva ilmapiiri ja painottamalla yhtäläisyyksiä osapuolten välillä, liiketoimintafilosofia, ammattimaisuus, yrityskulttuuri, sosiaaliset arvot jne.

Luottamusta voi osoittaa liian paljon, liian aikaisin tai liian vähän. Verkostoa suunniteltaessa ja käynnistettäessä osapuolet voivat haluta osoittaa luottamuksensa eivätkä käy riittävän yksityiskohtaisesti läpi verkoston tavoitteita, aluetta, työnjakoa, vastuita jne. Tämä osoittautuu useimmiten ongelmia ja ristiriitoja aiheuttavaksi verkoston alkaessa. Luottamus ei ole perusteellisten sopimusneuvottelujen korvike. Liian vähäisen luottamuksen osoitus aiheuttaa vastapuolella pahaa mieltä ja vähentää halua pyrkiä luotettavuuteen. Oikea ja perusteltu luottamuksen taso edistää sen sijaan luottamuksenarvoista käyttäytymistä. Luottamuksen luomisen kyky on perustavaa laatua oleva yrittäjätaito, joka tekee verkoston taloudellisesti mahdolliseksi.

### **Sitoutuminen**

Toinen olennainen verkostosuhteisiin vaikuttava vuorovaikutustekijä on osapuolten sitoutuminen toisiinsa ja verkostoon. Sitoutuminen voidaan määritellä osapuolten haluna ja pyrkimyksenä antaa energiaa ja osoittaa lojaalisuutta (verkosto)organisaatiolle, olla tunnepitoisesti kiinnittynyt sen päämääriin ja arvoihin sekä

ylläpitää suhteen hyvinvointia. Sitoutumisessa voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta. Asenteisiin perustuva sitoutuminen viittaa osapuolten halukkuuteen kehittää ja ylläpitää suhdetta tulevaisuudessa. Käyttäytymiseen perustuva sitoutuminen viittaa puolestaan osapuolten ajan mittaan suorittamiin tekoihin ja valintoihin, joiden kautta sitoutuminen toisiinsa on tapahtunut.

Sitoutuminen alkaa henkilöiden sitoutumisella, joka koskee kussakin osapuoliyhteisössä kahta ryhmää ihmisiä, toisaalta johtotasoa ja toisaalta operatiivista tasoa. Ensin on saatava johtavat henkilöt sitoutumaan, koska johtotason tuki ja sitoutuminen on verkoston onnistumiselle kriittinen. Sen lisäksi on saatava jokaisessa yrityksessä ne henkilöt, jotka tulevat työskentelemään yhdessä, sitoutumaan verkostoon, verkosto on "myytävä" näille henkilöille. Sisäiset avainsidosryhmät (esimerkiksi ylin johto, osastopäälliköt, työntekijät, ammattiyhdistys) on saatava tukemaan verkostoa. Näillä ryhmillä voi omat erilaiset syynsä nähdä verkostohanke uhkana omalle asemalleen. Myös ulkoiset sidosryhmät (omistajat, hallituksen jäsenet, pankit, ammattiyhdistys jne.) tulee huomioida samalla tavalla. Avainsidosryhmien motivoinnin ja sitoutumisen varmistamiseksi pääpainon tulee olla riittävän ja tarpeeksi yksityiskohtaisen informaation antamisessa henkilökunnalle mahdollisimman varhain. Informoitavia asioita ovat esimerkiksi verkostoidean selvittäminen, toteutussuunnitelma ja aikataulut, vaikutukset kunkin tehtäviin, verkostokumppanin toimintaperiaatteet jne. Korkea sitoutumisaste takaa sen, että verkostolla on suuri kyky kestää kriisejä.

Sitoutuminen ja luottamus ovat lähellä toisiaan olevia, toisistaan riippuvia ilmiöitä, luottamus luo sitoutumista ja päinvastoin. Sitoutuminen on kuitenkin kaikkein kehittynein sidos, joka vaatii eniten aikaa, se heijastaa ennen kaikkea verkostosuhteiden aikaisempaa historiaa.

Matti Hakanen

**Voit tilata koko artikkelin sähköpostiisi Modulcon Oy:n yhteydenottolomakkeen avulla [Yhteydenottolomake](#)**