

Sopimukset yhteistyön välineinä

Vaula Haaviston väitöskirja Court Work in Transition vuodelta 2002 käsitteli muutosta ja muutoksen toteuttamista tuomioistuimissa.

1. Johdanto

Yhteiskunta sopimuksellistuu. Yritysten verkottuessa ja ulkoistaessa toimintojaan sopimukset tulevat osaksi yhä useamman ihmisen työtä. Kun organisaatiot käyvät kauppaa tai toimivat muutoin yhteistyössä, ne tekevät sopimuksia. Sopimusten käyttö lisääntyy ja laajenee uusille alueille. Sopimukset eivät säätele vain yksityistä liiketoimintaa, vaan näemme sopimuksia enenevässä määrin kaikkialla ympärillämme. Kunnat kilpailuttavat palveluhankintoja ja tekevät sen pohjalta sopimuksia yksityisten palveluntuottajien kanssa. Viedessämme lapsen päivähoidon teemme kasvatussopimuksen, omaishoidossa tehdään hoitosopimuksia. Sopimus ei näyttäydy enää yksinomaan vaihdannan välineenä – yhä useammin sopimus on yhteistoiminnan väline.

Myös toiminnan teoria ja kehittävä työntutkimus ovat viime vuosina antaneet merkittävän panoksen verkostojen ja organisaatioiden välisen yhteistoiminnan tutkimiseen. *Ennakoiva sopiminen* puolestaan on 2000-luvulla oikeustieteessä jalansijaa saanut uusi lähestymistapa sopimusten tutkimiseen, joka näkee sopimukset ennen muuta yhteistyön välineinä ja sopimisen kommunikointina ja tiedon välityksenä (Pohjonen 2005, ks. myös *Ennakoiva sopiminen* 2002). Sopimusten käyttö verkostomaisessa yhteistyössä onkin uusi tutkimus- ja kehittämisalue, johon kehittävä työntutkimus voi tuoda uutta näkökulmaa perinteisen sopimusoikeuden rinnalle.

Toiminnan teorian näkökulmasta sopimuksia on tärkeä tutkia osana kohteellista toimintaa. Tutkimuksen keskiöön nousee silloin se arkipäiväinen kommunikointi ja yhteistyö, jonka avulla osapuolet organisoivat toimintansa tuottaakseen tuotteensa ja palvelunsa sekä sopimusten merkitys tässä toiminnassa. Yhteistyö on sosiaalis-aineellista. Se tarkoittaa, että yhteistyö on samanaikaisesti sekä moninaisen sosiaalisen vuorovaikutuksen hallintaa että monimutkaisten tuotteiden (tai palvelujen) tuotannon organisointia. Näitä kahta puolta ei voi erottaa toisistaan, vaan yhteistyössä rakennetaan aina kumpaakin (Toiviainen & al. 2004, 2). Sopimusoikeuden näkökulma on noussut sopimuksista itsestään käsin ja tarkastellut (liike)toimintaa sopimusten näkökulmasta. Yksikään yritys tai organisaatio ei kuitenkaan ole olemassa tehdäkseen sopimuksia. Toiminnanteoreettinen näkökulma merkitsee siirtymää sopimusten tutkimisesta sopimustoiminnan tutkimiseen.

2. Verkostoissa tapahtuvan sopimisen erityispiirteitä

Yhteiskehittely, uudet yhteistyöverkostot, kumppanuussuhteet ja allianssit muuttavat taloudellisen toiminnan governanssi- eli hallintamekanismeja talousjärjestelmässä. Virtasen (2002, 162-163) mukaan *uusimuotoiset yhteistyösuhteet ovat sopimuksellisia governanssiratkaisuja*, joiden lisääntyminen merkitsee markkinavaihdannan ja hierarkkisen hallinnan suhteellista vähenemistä. Uusille yhteistyömuodoille tyypilliset sopimusten ylläpitomekanismit puolestaan ovat usein informaaleja ja pohjaavat vastavuoroisuuteen ja luottamukseen.

Sopimuksellisten governanssiratkaisujen lisääntyminen taloudellisessa toiminnassa markkina- ja hierarkiamekanismien asemesta korostaa sopimusten ja yritysten sopimustoiminnan kehittymisen merkitystä. Nopea organisoituminen yli organisaatorajojen, yhteistoiminnan kohteeseen perehtyminen, yhteiskehittely ja oman tehtävän hahmottaminen verkostossa suhteessa muihin toimijoihin edellyttävät toisenlaista sopimustoimintaa kuin kiinteiden ryhmien ja organisaatioiden sisällä toimittaessa. Ne edellyttävät myös yhteisen liiketoiminnan suunnittelua ja toteutusta tavoilla, joita sopimusoikeus ei perinteisesti ole käsitellyt. Sopimusehtojen toteutumisen kontrolloinnin tai sopimuksen purkamisedellytysten arvioinnin sijaan tärkeäksi nousee, miten yhteinen projekti tai tuote saadaan mahdollisista pulmista huolimatta valmistumaan ja yhteistyö jatkumaan.

Ollakseen tuottavia ja innovatiivisia uusien tuotteiden ja palvelujen luomiseen tähtäävät verkostot ja kumppanuussuhteet vaativat osapuolilta rohkeita rajanylityksiä sekä avoimuutta, vastaanottavaisuutta ja oman toiminnan läpinäkyvyyttä. Samalla avoimuuteen sisältyy haavoittuvuuden riski: synnyttääkseen innovaatioita molempien osapuolten on paljastettava omaa osaamistaan ja osaamattomuuttaan, mutta avoimuus puolestaan mahdollistaa myös väärinkäytökset ja vahingoittamisen. Verkostomainen yhteistyö ja kumppanuussuhteet näyttävätkin edellyttävän yhtäältä innovaatioiden syntymiseen tarvittavaa avointa dialogia ja yhteistyötä, toisaalta kiinteän yhteistyön synnyttämän haavoittuvuuden hallintaa ja kilpailuun varautumista (ks. myös Stähle ja Laento 2000, 95 ja Pohjonen 2002a).

Verkosto- ja kumppanuussuhteissa korostuu yhdessä tuotettavan palvelun tai tuotteen vaiheittainen muotoutuminen ja kehittyminen prosessin myötä ja siitä seuraava täsmällisen sopimisen ja ennakkoinnin vaikeus. Samanaikaisesti korostuvat kuitenkin myös olosuhteet, joissa sopimusten käytölle on eniten perusteita: se, mistä sovitaan on usein hahmottomatonta ja monimutkaista. Samoin strategisen kumppanuuden myötä osaamisen ja tietopääoman yhdistäminen tekee yhteistyön epäonnistumisesta seuraavat riskit poikkeuksellisen suuriksi. Myös sopimuksen merkitys yritysten välisenä ja yritysten sisäisenä kommunikointivälineenä korostuu, sillä verkostopohjainen tuotanto vaatii läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Sopimusoikeuden ja käytännön sopimustoiminnan keskeinen haaste onkin, miten se pystyy vastaamaan verkostoituvasta yhteistoiminnasta nouseviin ristiriitaisiin vaatimuksiin.

3. Sopimus yhteistyösuhteen käsikirjoituksena

Verkostoyhteistyön pohjaaminen sopimuksille viittaa siihen, että sopimuksilla on yhä tärkeämpi merkitys verkostoyhteistyön suunnitelmallisessa synnyttämisessä ja ylläpidossa (mm. Haapio 2002, Taskinen 2002). Samanaikaisesti on kuitenkin merkkejä siitä, että ajatusmalli kaikkeen varautuvista, täsmällisistä sopimuksista sopii huonosti yhteen verkostopohjaisen yritystoiminnan vapaa-
muotoisuuden, ennakoimattomuuden ja vastavuoroisuuden kanssa. Se mikä on sopimus ja mikä sen merkitys yhteistyön säätelijänä, on muuttumassa. Kertaluontoinen, "kassakaappiin säilötty" sopimus näyttää auttamatta riittämättömältä välineeltä hallita tai ymmärtää monin tavoin ennakoimatonta, monita-
hoista ja yllätyksellistä verkostoyhteistyötä. Jotta ymmärtäisimme, mitä osapuolten välillä on aiottu ja sovittu, meidän täytyy tuntea tarkemmin osapuolten välistä konkreettista yhteistoiminta- ja tuotantoprosessia.

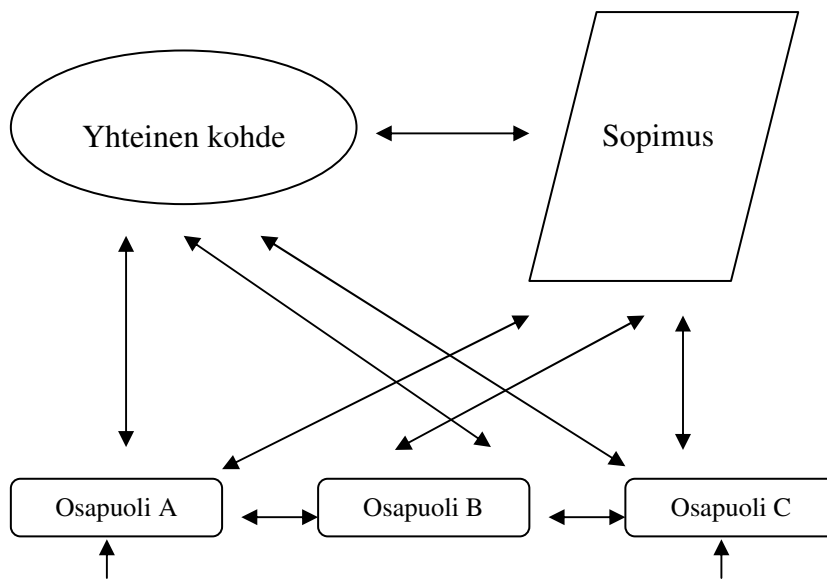
Kun sovittava asia on hahmottomaton ja vasta tulevaisuudessa realisoituva, kaikkia asioita ei voi sopia etukäteen, vaikka niin haluttaisiinkin. Sovittavaan asiaan itseensä (esimerkiksi tuotekehityshankkeeseen) sisältyvä yllätyksellisyys, samoin kuin yhteisen prosessin pitkä kesto ja olosuhteiden muutosten aiheuttamat käännteet laajentavat sopimuksen tekemisen ajallista ulottuvuutta yhteistyön lähtötilanteesta koko yhteistyöprosessin kattavaksi.

Sopimusten asemaa ja merkitystä yhteistoiminnassa voi yrittää hahmottaa ihmisten välistä yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta kuvaavan mallin avulla. Tällöin tarkastellaan yhteistoiminnan materiaalisia (tekijä – kohde) ja sosiaalisia (tekijä – tekijä) ulottuvuuksia yhtäaikaisesti. Nojautuen Raeithelin (1983) ja Fichtnerin (1984) esitykseen toiminnan instrumentaalisten ja kommunikatiivisten suhteiden kolmesta kehitysvaiheesta Engeström on hahmotellut mallin kolmesta vuorovaikutuksen tasosta. Koordinaatiolla hän viittaa vuorovaikutukseen, jossa kukin osallistuja seuraa ennakolta omaksuttua käsikirjoitusta ja keskittyy oman asiansa esittämiseen. Ko-operaatiolla tarkoitetaan vuorovaikutusta, jossa osallistujat suuntautuvat itsestään ja omasta asiastaan ulospäin ja keskittyvät yhteiseen asiaan tai ongelmaan pyrkien löytämään yhteisesti hyväksyttävissä olevan ratkaisun. Kommunikaatiolla Engeström tarkoittaa vuorovaikutuksen muotoa, jossa osallistujat ottavat yhteisen asian lisäksi tarkastelunsa kohteeksi myös keskinäisen vuorovaikutuksensa ja sitä ohjaavan käsikirjoituksen (Engeström & al. 1997).

Kuten empiirisissä tutkimuksissa on todettu (esim. Engeström & al. 1997), kommunikaatio on usein väliaikainen, ohikiitävä jakso ryhmän vuorovaikutuksessa, mutta sellaisena ehdottoman tärkeä toiminnan kehittymisen ja ryhmän oppimisen kannalta. Sekä toiminnan kohteen että keskustelua ohjaavan käsikirjoituksen tietoinen tarkastelu on edellytys toiminnan kehittymiselle. Samoin voidaan ajatella sopimusten osalta (Kuvio 1). Yhteistoimintaan perustuvassa prosessissa ei riitä, että kukin osapuoli keskittyy omaan suoritukseensa ja oman veloitteensa täyttämiseen. Yhteistoiminnan olennainen elementti on huomion kohdentaminen yhteiseen kohteeseen – siihen mitä prosessissa tuotetaan ja mihin yhteistoiminnalla tähdätään. Yhteisen kohteen saavuttamiseksi tarvittavia menettelytapoja ei kuitenkaan voi täysin ennalta määrätä. Sen

vuoksi myös osapuolten välinen yhteistyösuhde itsessään ja sitä säätelevät sopimukset on otettava aika ajoin tarkastelun kohteeksi. Koska yhteistoimin tuotettava palvelu on varsin yksilöllistä, on palvelun räätälöinti tehtävä pitkälti asiakkaan kanssa yhdessä suunnitellen ja neuvotellen. Tämä tuo yritykselle uuden haasteen tuottaa myös sopimus ja sen sisältö yhdessä asiakkaan kanssa neuvotellen. Näin ajatellen sopimuksesta tulee yrityksen asiakkaalle tuottaman palvelun *näkyvä käsikirjoitus* ja väline palvelun toteuttamiseksi.

Verkostoyhteistyössä ja yhteiskehittelyssä kommunikatiivinen sopimustoiminta sisältääkin *jatkuvaa neuvottelua paitsi yhteisestä tuotannosta, myös sopimus-suhteen sisällöstä ja muodoista*. Kertaalleen laaditun sopimuksen sijaan korostuu sopimustoiminta ja yhteistyösuhteen jatkuva tarkastelu ja arviointi. Verkostoissa tapahtuvalle sopimustoiminnalle saattaakin olla ominaista vaihteellisuus ja yhteistyösuhteen muutosten ennakointi vähittäin: yhteistyösuhde on jatkuvan neuvottelun kohteena ja yhteistoiminnasta sovitaan täsmällisemmin aina pieni matka eteenpäin sen verran kuin yhteistä polkua näkyy edessäpäin.



Kuvio 1: Sopimustoiminta kommunikaationa (Haavisto 2005, 135)

Kumppanuutta käsittelevässä kirjallisuudessa verkostoyhteistyö näyttäytyy usein ideaalimallina, jossa yhteispeli on vaivatonta ja jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Viimeaikaiset tutkimukset osoittavat kuitenkin, että verkostoissa tapahtuva arkipäivän yhteistyö on muutakin kuin sujuvaa, harmonista yhteistoimintaa valitun tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteistoiminta konkreettisissa projekteissa ja vuorovaikutustilanteissa on kitkaa ja katkoksia täynnä ja edellyttää osapuolilta ponnisteluja yhteistoiminnan onnistumiseksi. Kangasoja (2004) kuvaa kaupunginosan tietoinfrastruktuurin rakentamista kaupungin ja operaattoreiden kesken ja Puonti (2004) poliisin ja verottajan viranomaisyhteistyötä erilaisten toimintalogiikoiden törmäyksinä ja yhteensovittamisena.

Samoin Kerosuo (2003) ja Saaren-Seppälä (2004) kuvaavat terveydenhuollon ammattilaisten haasteita silloin kun potilaan hoito edellyttää organisaatorajat ylittävää yhteistyötä. Perinteiset organisaatorajat ylittävä verkostoyhteistyö ja kumppanuus ovat vaativia oppimisprosesseja, joissa organisaatiot lukuisine toimijoineen joutuvat kokonaan uudenlaisten oppimishaasteiden eteen. Sopimusten tarkasteleminen yhteistyön näkyvänä käsikirjoituksena tarjoaa uuden ”oppimisvälineen” ja näkökulman sopimusten mahdollisuuksiin yhteistoiminnan edellyttämien rajanylitysten mahdollistajana ja edistäjänä.

Jotta sopimus voisi toimia yhteistyön välineenä, sen sisällön on pohjattava osapuolten välisen yhteistoiminnan ja tuotantoprosessin tuntemukseen. Sopimusta eivät voi laatia yksin juristit, vaan sopimuksessa tarvittavaa tietoa on organisaation useilla eri toimijoilla. *Sopimusosaaminen* (contracting capabilities) onkin uusi käsite (Haapio & Haavisto 2005), jolla viitataan siihen, miten kyetään orkestroimaan yhteen organisaation eri toimijoilla, tiimeillä ja osastoilla oleva sopimusten teossa tarvittava osaaminen. Vaikka sopimuksilla on aina oikeudellinen ulottuvuutensa, sopimusosaamisen painopiste ei ole juridiikassa tai asiakirjoissa – sopimusosaamisesta vain osa löytyy yrityksen lakiasiainosastolta. Merkittävä osa sopimusosaamisesta on yrityksen johdolla ja niillä henkilöillä, jotka vastaavat yrityksen tuotteista, palveluista, tuotannosta ja liiketoimintaprosesseista. Sopimusosaaminen on yhteistoiminnallinen ja vuorovaikutukseen perustuva käsite.

Sopimusosaaminen on parhaillaan myös monitieteisen tutkimuksen kohteena. *Corporate Contracting Capabilities* on tutkimushanke joka pureutuu liiketoiminnan sopimusosaamiseen. Projektia koordinoi Joensuun yliopisto ja siinä on mukana tutkijoita Helsingin ja Lapin yliopistoista sekä Turun ammattikorkeakoulusta. Kesäkuussa 2007 Turun ammattikorkeakoulu oli mukana isännöimässä sopimista ja sopimusosaamista käsittelevää kansainvälistä konferenssia ”Commercial Contracting for Strategic Advantage – Potentials and Prospects”.

Lähteet:

Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. 2002. Toim. S. Pohjonen. Helsinki: WSOY Lakitieto.

Engeström, Y., Brown, K., Christopher, L.C. & Gregory, J. 1997. Coordination, cooperation and communication in courts: Expansive transitions in legal work. Julkaisussa M. Cole., Y. Engeström, & O. Vasquez (toim.) *Mind, culture and activity. Seminal papers from the Laboratory of Comparative Human Cognition.* New York: Cambridge University Press.

Fichtner, B. 1984. Co-ordination, co-operation and communication in the formation of theoretical concepts in instruction. Julkaisussa M. Hedegaard. P. Hakkarainen & Y. Engeström (toim.) *Learning and teaching on a scientific basis: Methodological and epistemological aspects of the activity theory of learning and teaching.* Aarhus: Aarhus Universitetet, Psykologisk Institut.

Haapio, H. 2002. Jäikö jotain sopimatta? Julkaisussa S. Pohjonen (toim.) *Ennakoiva sopiminen.* Helsinki: WSOY Lakitieto.

Haapio, H. & Haavisto, V. 2005. Sopimusosaaminen: tulevaisuuden kilpailutekijä ja strateginen voimavara. *Yritystalous* 63(2), 7-15.

Haavisto, V. 2005. Yhteistoiminnan uudet muodot liikesuhteissa – haaste sopimusoikeudelle. Julkaisussa S. Pohjonen (toim.) *Ex ante – ennakoiva oikeus.* Helsinki: Talentum, 118-139.

Kangasoja, J. 2004. Taloudellisin ja järkevin ratkaisu – tietoinfrastruktuurin politiikkaa Arabianrannan alueverkkokokeilun valossa. *Yhdyskuntasuunnittelu* 42 (3-4), 51-69.

Kerosuo, H. 2006. *Boundaries in Action. An Activity-theoretical Study of Development, Learning and Change in Health Care for Patients with Multiple and Chronic Illnesses.* Department of Education. University of Helsinki.

Pohjonen, S. 2002a. Sopimustoiminta, piilevä epätieto ja uuden tiedon luominen. Julkaisussa S. Pohjonen (toim.) *Ennakoiva sopiminen.* Helsinki: WSOY Lakitieto.

Pohjonen, S. 2005. Ennakoivaa sopimista vaiko riidan ratkaisua. Yhteistyö ja oikeudellinen ajattelu. Julkaisussa S. Turunen (toim.) *Conflict Management. Riidanratkaisun uusi maailma.* Helsinki: Edita, 317-347.

Puonti, A. 2004. *Learning to Work Together. Collaboration Between Authorities in Economic-Crime Investigation.* Helsingin yliopisto. Kasvustieteen laitos. <http://ethesis.helsinki.fi>

Raiethel, A. 1983. *Tätigkeit, Arbeit und Praxis.* Frankfurt am Main: Campus.

Saaren-Seppälä, T. 2004. *Yhteisen potilaan hoito. Tutkimus organisaatorajat ylittävästä yhteistoiminnasta sairaalan, terveyskeskuksen ja lapsipotilaiden vanhempien suhteissa*. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 401. <http://acta.uta.fi>

Ståhle, P. & Laento, K. 2000. *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Helsinki: WSOY.

Taskinen, T.K.J. 2002. Sopimisen arvontuotanto verkostoituvalla tuotekehityshankkeelle. Julkaisussa S. Pohjonen (toim.) *Ennakoiva sopiminen*. Helsinki: WSOY Lakitieto.

Toiviainen, H., Toikka, K., Hasu, M. & Engeström, Y. 2004. *Kumppanuus toimintana. Esimerkkinä kahden metalliteollisuuden yrityksen kumppanuusverkosto*. Tykes raportteja 32. Helsinki: Työministeriö.

Virtanen, M. 2002. Verkostoituminen ja allianssikapitalismi. *Oikeus* 31(2), 157-177.