

Mariitta Rauhala

# Ideologiset jännitteet sukupolvenvaihdoksen yhteydessä



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 136

Mariitta Rauhala

Ideologiset jännitteet  
sukupolvenvaihdoksen yhteydessä

Esitetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston vanhassa juhlasalissa S212  
marraskuun 1. päivänä 2013 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of  
the Jyväskylä University School of Business and Economics, in Auditorium S212,  
on November 1, 2013 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2013

Ideologiset jännitteet  
sukupolvenvaihdoksen yhteydessä

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 136

Mariitta Rauhala

Ideologiset jännitteet  
sukupolvenvaihdoksen yhteydessä



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2013

Editors

Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics

Pekka Olsbo, Sini Tuikka

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Cover picture from the 1920's is from the author's family album.

URN:ISBN:978-951-39-5438-3

ISBN 978-951-39-5438-3 (PDF)

ISBN 9978-951-39-5437-6 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2013, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2013

## ABSTRACT

Rauhala, Mariitta

Ideological tensions during succession process

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2013, 153 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 136)

ISBN 978-951-39-5437-6 (nid.)

ISBN 978-951-39-5438-3 (PDF)

English summary

Diss.

Family members working in the family business can have three roles: relatives, owners and managers. It is important to understand these three different and sometimes simultaneous roles in the family business dynamics. The purpose of this doctoral dissertation research is to recognize the prevailing ideological environment and to identify various ideologies and their effects on family business. In this study ideology refers to the meanings and purposes that serve the maintenance of power in social interaction.

This is multiple-case study. The study discusses family relations which are understood to be a very private part of life. For that reason the empirical data is collected by interviews: qualitative semi-structured-interviews of individuals in business families (former entrepreneurs and successors). The human mind is a key factor that explains human behavior. A picture of the interviewees' perceptions, experiences and feelings is constructed using these interviews.

The findings of the study illustrate how new approaches to the study of ideologies expand our understanding of the phenomenon in question. This research integrates different ideologies, family business and succession discussions by modeling them together. It also makes visible the used strategies of control at the level of ideologies in the different areas of a family firm (business, ownership and family). The silence strategy has been identified as a new method for power maintenance. According to this study the family culture is so strong that its balance of power does not substantially change during the succession process. The study provides new information related to generational relationships in family business. The succession is a long process: it can be a major economical test but also a spiritual issue which challenges family relationships.

Keywords: ideologies, succession, family business

**Author's address** Mariitta Rauhala  
Sipulitie 25  
04410 Järvenpää  
mariitta.rauhala@kolumbus.fi

**Supervisors** Matti Koiranen  
Jyväskylä School of Business and Economics  
University of Jyväskylä

Tarja Römer-Paakkanen  
Jyväskylä School of Business and Economics  
University of Jyväskylä

**Reviewers** Pauli Juuti  
University of Tampere

Elina Varamäki  
University of Vaasa

**Opponents** Pauli Juuti  
University of Tampere

## ESIPUHE

Tämän väitöskirjan syntytarina alkoi vuoden 2005 tammikuussa, kun äitiyslomalta palatessani sain tietää tohtorikoulutushankkeesta, joka oli aloitettu edellisenä vuonna työnantajani, HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun, ja Jyväskylän yliopiston yhteistyönä. Kiinnostuin mahdollisuudesta tehdä väitöskirja työn ohessa ja sovinkin tapaamisen Tarja Römer-Paakkasen kanssa, joka on toiminut hankkeessa tärkeänä tukena meille väitöskirjaa valmisteleville haaga-helialaisille. Tarja kyseli ensimmäisessä tapaamisessamme ajankäytöstäni ja perhetilanteestani. Kuullessaan, että kotona odottaa alle kaksi vuotias lapsi, hän haastoi minut vielä miettimään päätöstäni lähteä tähän aikaan vievään projektiin. Halusin kuitenkin hyödyntää tämän ainutlaatuisen mahdollisuuden ja aloitin tutkijan matkani kohti väitöskirjaa.

Jo alussa päätin, että tutkimus ei saa viedä yhteistä aikaa tyttäreni kanssa ja sen takia tämän väitöskirjaprosessin lukemis- ja kirjoitustyö on pääsääntöisesti tehty ilta- ja yöaikaan. Välillä, kun olen jäänyt kiinni esimerkiksi johonkin tutkimusmetodologiseen ongelmaan, työ on tuntunut tuskalliselta, epätoivoiselta ja erittäin hitaalta. Suurimmaksi osaksi prosessi on kuitenkin ollut antoisa ja äärimmäisen kiehtova. Isoimpia oppisen ja ilon lähteitä ovat olleet ohjauskeskustelut, seminaarit, monipuolinen lukeminen sekä keskustelut väitöskirja-aiheesta lukuisten ihmisten kanssa.

Ilman tukiverkosta tämä kirja ei olisi syntynyt. Syvimmat kiitokseni työni ohjaajille professori Matti Koiraselle ja dosentti Tarja Römer-Paakkaselle, jotka ovat innostuneella ja tinkimättömällä asenteellaan kannustaneet ja opastaneet minua oikeaan suuntaan työni eri vaiheissa – silloinkin, kun olen itse tuntenut olevani syvääkin syvemässä kuopassa. Kiitos myös työni esitarkastajille dosentti Pauli Juutille ja dosentti Elina Varamäelle äärimmäisen arvokkaista huomioista, joilla on ollut suuri vaikutus työni hiomisessa lopulliseen muotoonsa. Kiitän luottamuksesta ja taloudellisesta tuesta Yksityisyrittäjien säätiötä, Liikesivistysrahastoa ja Haaga Instituutti säätiötä. Olen myös erittäin kiitollinen työnantajalleni HAAGA-HELIA ammattikorkeakoululle, joka on mahdollistanut tämän projektin toteuttamisen panostamalla ainutlaatuisella tavalla henkilökuntansa jatkokoulutukseen.

Olen kiitollinen myös perheyrittäjille, jotka suostuivat haastateltavikseni ja kertoivat erittäin avoimesti asioista omasta näkökulmastaan. Heidän panoksensa väitöskirjani onnistumiselle oli äärimmäisen tärkeä. Myös tutkijakollegoiden ja työtovereiden kanssa käydyt keskustelut ovat olleet tärkeitä: Jaetut kokemukset auttoivat jaksamaan pitkässä prosessissa ja ne toivat iloa ja huumori puurtamisen keskelle. Olen ollut onnekas saadessani tutkia ja työskennellä teidän kanssanne!

Nöyrimmät kiitokset vanhemmilleni, jotka ovat olleet kiinnostuneita työstäni ja auttaneet arjen pyörittämisessä aina, kun apua on tarvittu. Panoksenne arvoa ei voi edes mitata, niin tärkeää ja merkityksellistä se on ollut. Lopuksi haluan kiittää kaikkein rakkaimpiani, puolisoani Ahtia ja tyttärtäni Hannaa: Ahti, meidän yhteistä aikaamme tämä väitöskirjaprojekti on vienyt paljon. Kiitos



kannustuksesta ja tuesta! Et kertaakaan ole kyseenalaistanut tätä hanketta, vaikka vaikeat hetket tutkimuksessa ovatkin näkyneet minussa kireytenä ja ahdistuksena, joiden purkautumisen kohteeksi olet välillä joutunut. Hannalle kiitos päivittäisistä leikeistä ja arjen rutiineista, joiden avulla olen päässyt irtautumaan myös ajatuksellisesti tutkimusprosessista.

Järvenpäässä 16.9.2013

Mariitta Rauhala

## KUVIOT

KUVIO 1	Kolmen ympyrän malli eli perheen, liiketoiminnan ja omistajuuden vuorovaikutus perheytyksessä .....	21
KUVIO 2	Perheen, liiketoiminnan ja omistuksen elinkaaret).....	22
KUVIO 3	Perheytyksen kolmen ulottuvuuden kehitysmalli.....	23
KUVIO 4	Perheytyksen luokitteluperusteet F-PEC määrittelyn mukaisesti ...	25
KUVIO 5	Mitä perhe merkitsee? .....	29
KUVIO 6	Kulttuuri arvojen määrittäjänä ja normit arvojen toteuttamis- keinoina .....	30
KUVIO 7	Perherakenteiden luokitus .....	34
KUVIO 8	Yrityksen perinteinen elinkaarimalli .....	51
KUVIO 9	Sukupolvien ja perheen elinkaarien välinen yhteys .....	52
KUVIO 10	Sukupolvenvaihdoksen siirtymäkaari.....	53
KUVIO 11	Luopujan ja jatkajan välinen vuorovaikutus sukupolvenvaihdos- prosessin aikana .....	55
KUVIO 12	Kulttuurien kohtaaminen ja törmäys.....	64
KUVIO 13	Ideologiset jännitteet perheytyksessä.....	66
KUVIO 14	Tunneperäisyys, ohjaus ja tavoitteellisuus eri ideologioiden yhteenliittymänä .....	67
KUVIO 15	Kolmen ympyrän malli vuorovaikutuksessa olevista ideologioista perheytyksessä .....	69
KUVIO 16	Kulttuurin, ideologioiden, arvojen ja normien väliset yhteydet ja järjestys .....	71
KUVIO 17	Perheytyys erilaisten ideologioiden areenana .....	72
KUVIO 18	Tämän tutkimuksen tapausten käsittely Yinin mallin mukaan.....	81
KUVIO 19	Tutkimusmetodologiset valinnat .....	87
KUVIO 20	Eri ideologioihin liittyviä käsitteitä.....	94
KUVIO 21	Eri ideologioihin liittyviä käsitteitä.....	97
KUVIO 22	Entrepreneurialismin vaikutusstrategioita .....	106
KUVIO 23	Paternalismin vaikutusstrategioita .....	110
KUVIO 24	Managerialismin vaikutusstrategioita .....	113
KUVIO 25	Vaikeneminen strategiana vallan ylläpitäjänä perheessä .....	114
KUVIO 26	Entrepreneurialismi ideologiana sukupolvenvaihdosprosessissa ....	123
KUVIO 27	Managerialismi ideologiana sukupolvenvaihdosprosessissa .....	124
KUVIO 28	Perheytyksen ideologinen areena sukupolvenvaihdosprosessin aikana.....	126

## TAULUKOT

TAULUKKO 1	Työn rakenne .....	16
TAULUKKO 2	Omistajuuden synnyttämät oikeudet ja etuoikeudet neljällä eri alalla .....	39
TAULUKKO 3	Agentti- ja stewardshipteorioiden vertailua .....	45

TAULUKKO 4	Perheen hallitseman yrityksen edut ja haitat.....	48
TAULUKKO 5	Ideologioiden vaikutustavat Eagletonin ja Thompsonin mukaan .....	62
TAULUKKO 6	Ideologiset vaikutusstrategiat suhteessa perheyrittä- mäyksen ideologioihin .....	125

## SISÄLLYS

ABSTRACT  
ESIPUHE  
KUVIOT JA TAULUKOT  
SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	11
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat .....	11
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys .....	13
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset .....	14
1.4	Tutkimuksen teoreettinen asemointi ja keskeiset käsitteet .....	17
2	PERHEYRITTÄJYYS.....	20
2.1	Perheyriityksen määrittelyminen tutkimuksessa.....	24
2.2	Perheulottuvuus.....	27
2.2.1	Normien, arvojen ja kulttuurin vaikutus perheessä .....	29
2.2.2	Perheen rakenne ja elämänkaari .....	33
2.3	Liiketoimintaulottuvuus.....	36
2.4	Omistajuusulottuvuus .....	37
2.4.1	Omistajuuden monet merkitykset .....	40
2.4.2	Psykologinen omistajuus .....	41
2.4.3	Omistajuus perheyriitystutkimuksessa.....	43
3	SUKUPOLVENVAIHDOS.....	47
3.1	Sukupolvenvaihdokseen liittyvät eri toimijat .....	49
3.2	Sukupolvenvaihdos osana yrityksen elinkaarta .....	50
3.3	Vuorovaikutus sukupolvenvaihdoksen aikana .....	54
4	IDEOLOGIA JA IDEOLOGISET JÄNNITTEET .....	57
4.1	Mitä on ideologia? .....	57
4.2	Miten ideologiat vaikuttavat? .....	59
4.3	Ideologia ja jännitteet .....	63
4.4	Ideologinen lähestymistapa perheyriitystutkimuksessa .....	65
4.5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys eli ideologiset jännitteet sukupolvenvaihdoksessa.....	70
5	TUTKIMUSMETODOLOGISET VALINNAT .....	75
5.1	Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusfilosofia .....	76
5.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	77
5.3	Monitapaustutkimus ja triangulaatio .....	80
5.4	Menetelmänä haastattelu.....	82
5.5	Diskurssianalyysi tulkinan apuvälineenä.....	83
5.6	Yhteenveto tutkimuksen metodologisista valinnoista.....	86

6	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	88
6.1	Tapausten valinta .....	88
6.2	Aineiston kerääminen.....	90
6.3	Aineiston analysointi ja tulkinta .....	91
6.4	Ajatuksia tutkimuksen toteutuksesta ja raportoinnista .....	96
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	98
7.1	Caseyritysten kuvaukset.....	98
7.2	Teemoittainen tarkastelu .....	101
7.2.1	Entrepreneurialismin ja omistajuuden ilmentyminen.....	101
7.2.2	Paternalismi ja perhe .....	107
7.2.3	Managerialismi ja liiketoiminta.....	110
7.2.4	Muuta huomionarvoista.....	113
7.3	Diskurssianalyttinen tarkastelu.....	115
7.3.1	Työhön suhtautumisen diskurssi.....	115
7.3.2	Muutoksen diskurssi .....	117
7.3.3	Jatkuvuuden diskurssi.....	120
7.4	Yhteenvedoa tutkimustuloksista.....	121
8	DISKUSSIO .....	128
8.1	Menetelmien ja tulosten arviointi.....	128
8.2	Tutkimuksen kontribuutio ja implikaatiot.....	131
	SUMMARY .....	134
	LÄHTEET .....	137
	LIITTEET .....	149

# 1 JOHDANTO

Isäni vanhemmat ja hänen isovanhempansa ovat viljelleet maata Etelä-Pohjanmaalla useiden sukupolvien ajan. Lapsuudessani istuin useina kesäiltoina tuvassa, ikkunan ääressä, kuuntelemassa mummoni ja pappani kertomuksia siitä, ”millaista oli ennen”. Isälläni ja hänen kolmella sisaruksellaan on kaikilla kokemuksensa perheyrittäjyydestä - sekä yrittäjäperheen perheenjäsenenä että yrittäjänä. Lisäksi isäni yritys siirrettiin vuosia sitten minulle, ainoalle lapselle, hänen eläkkeelle jäämisensä vuoksi. Yrittäjyys ei silloin minua vielä kiehtonut. Olin hieman yli 20-vuotias ja juuri päässyt opiskelemaan kauppakorkeakouluun vieraalle paikkakunnalle. Teknologia kehittyi yritykseni toimialalla niin huimaa vauhtia, että ilman kehityspanostuksia sen liiketoimintamahdollisuudet vähitellen hävisivät. Yrityksen toiminta lopetettiin sitten 1990-luvun loppupuolella. Näin jälkempäin ajateltuna olisi ollut silloin viisaampaa myydä yritys kuin tehdä sukupolvenvaihdos, kun liiketoiminnalla oli vielä rahallista arvoa.

Minulle jäi kuitenkin kipinä yrittäjyyttä ja perheyrittäjyyttä kohtaan. Pientä yritystoimintaa harjoitan tälläkin hetkellä päätyöni ohessa. Kuitenkin tässä elämänvaiheessa, kun perheeseen kuuluu kouluikäinen lapsi, arvostan vapaa-aikaani ja säännöllistä toimeentuloa. Ehkäpä perheyrittäjyys konkretisoituu minun kohdallani tulevaisuudessa uudestaan. Tämän tutkimuksen ansiosta pääsen kuitenkin perehtymään tieteellisesti tähän kiehtovaan ja mukaansa tempaavaan aiheeseen.

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Yrittäjyydestä ja nimenomaan perheyrittäjyydestä on viime vuosina keskusteltu erittäin vilkkaasti. Edelleen jatkuva globalisaatio on kiristänyt kansainvälistä kilpailua ja sen seurauksena huoli Suomen talouden tulevasta kehityksestä on saanut suomalaiset pohtimaan, mistä löytyvät vastaisuudessa hyvinvointimme edellytykset. Perheyrittäjien osuus Suomen bruttokansantuotteesta on noin 40

prosenttia. Perheyritykset työllistävät 50 – 60 prosenttia kaikista työllisistä. Noin 86 prosenttia Suomen yrityksistä on perheyrityksiä. (Perheyritystyöryhmä 2005, 9) Vuoden 2012 lopussa julkaistun perheyritysbarometrin mukaan noin 34 prosenttia kyselyyn osallistuneista yrityksistä aikoo toteuttaa sukupolvenvaihdon seuraavan viidenvuoden aikana. Asia on ajankohtainen noin 17 000 yritykselle, mikä tarkoittaa noin 3 400 sukupolvenvaihdosta vuosittain. Aikomukset sukupolvenvaihdoksiin ovat entisestään lisääntyneet viimeisen vuoden aikana. (Perheyritysbarometri 2012)

Edellä mainittu julkinen yrittäjäyyskeskustelu on keskittynyt pääsääntöisesti sukupolvenvaihdon veroseuraamuksiin. Pohtiessani tutkimukseni tarkkaa kohdetta, mietin ensinnäkin omaa opiskelutaustaani ja toisaalta omia kokemuksiani perheyrityksistä. Korkeakoulussa pääaineenani oli kansantaloustiede ja sivuaineinani matematiikka ja tilastotiede sekä laskentatoimi ja rahoitus. Tällä hetkellä työskentelen laskentatoimen lehtorina ammattikorkeakoulussa. Taustaani voisi kuvailla erittäin kvantitatiiviseksi. Olisin siis voinut ajatella aihetta, joka kyllä liittyy perheyritykseen, mutta esimerkiksi verotuksen kannalta. Kuitenkin omat kokemukseni perheyrityksistä ja sukupolvenvaihdoksesta nostivat mieleeni varallisuuden siirron lisäksi toisen, erittäin merkittävän, sukupolvenvaihdon onnistumiseen liittyvän kokonaisuuden. Tällä kokonaisuudella tarkoitan perheen jäsenten välisiä suhteita sukupolvenvaihdon yhteydessä.

Liiketaloudellisesti yritysjohtajan odotetaan yleensä valitsevan työtehtäviin pätevin henkilön, jotta yritys menestyisi. Jos yritysjohtaja kuitenkin valitsee tehtävään sukulaisensa, sitä kutsutaan nepotismiksi. Miksi perheessä perheyrityksessä esiintyy nepotismia eli sukulaisen suosimista? Altruismi tarkoittaa pyytettömyyttä ja uhrautumista toisen puolesta. Sekin liitetään voimakkaasti perhesuhteisiin. Kaikkiällä maailmassa ihmiset haluavat pääosin jättää omaisuutensa perinnöksi lähimmille sukulaisilleen, eivätkä esimerkiksi hyväntekeväisyyteen tai naapurilleen. Tämä ikääntyvien ihmisten voimakas motiivi on taloustieteiden kannalta vaikeasti selitettävä ilmiö, sillä se ei tuota suoraa hyötyä yksilölle. (Ridley 1996, 30) Samahan itseasiassa koskee koko perheinstituutiota, sillä vanhemmat eivät koskaan saa lapsiltaan takaisin heihin investoimiaan uhrauksia. Evoluutiopsykologinen lähetysmistapa selittää nepotismia ja altruismia sillä, että ihmiset toimivat sekä fyysisesti että psyykkisesti sen mukaan, mikä edistää parhaiten yhteisesti jakamiemme geenien jatkuvuutta. Kaikki ihmiset ovat siis evoluutiopsykologian mukaan luonnostaan nepotisteja. (Sarmaja 2003, 228 ja 242)

Kun yrittäjä pohtii omaa eläkkeellesiirtymistään, hänellä on yleensä kolme vaihtoehtoa: 1) sukupolvenvaihdos, 2) yrityksen myynti perheen ulkopuoliselle taholle tai 3) yritystoiminnan lopettaminen (Stenholm & Malinen 2003, 141). Se, minkä vaihtoehdon hän valitsee tai joutuu valitsemaan, riippuu monesta eri tekijästä. Onko esimerkiksi oman perheen sisällä yritystoiminnasta kiinnostunut jatkaja? Onko ulkopuolista tahoa, joka haluaisi ostaa yrityksen ja millä hinnalla? Jos kahteen edellä mainittuun ei löydy myönteistä vastausta,

niin viimeinen vaihtoehto on toiminnan lopettaminen. Joissain tapauksissa se voi olla ainoakin järkevä tapa toimia, kunhan se tehdään hallitusti.

Sukupolvenvaihdos on yritykselle aina erittäin merkityksellinen vaihe. Siinä eivät joudu koetukselle ainoastaan yrityksen jatkuvuus ja menestyminen tulevaisuudessa, vaan myös siihen osallisten ihmisten väliset suhteet (Laukkanen 1994, 1). Koirasen (2000, 55) mukaan perheyrityksestä vetäytyminen on usein yksi vaikeimpia liikkeenjohdollisia ratkaisuja, joihin yrittäjä elämänsä aikana joutuu. Mutta myös jatkajan rooli voi olla hyvin vaikea. Miten muuttaa toimintaa loukkaamatta koko yrityksen mahdollisesti rakentanutta luopujaa? (Laukkanen 1994, 35-36). Yritystoiminnan jatkajien löytyminen ja halukkuus ryhtyä yrittäjäksi ovat tärkeitä ja ajankohtaisia yhteiskunnallisia asioita (Heinonen & Toivonen 2003, 25).

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoite on tunnistaa sukupolvenvaihdoksen yhteydessä ilmenevät erilaiset ideologiat ja perheyrityksessä vallitseva ideologinen ympäristö sekä ymmärtää niiden merkitys sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen. Keskeinen tutkimuskysymys on:

”Miten ideologiset jännitteet ilmenevät sukupolvenvaihdoksen yhteydessä?”.

Tutkimuskysymyksen alakysymyksinä ovat:

”Miten ideologiset jännitteet liittyvät omistajuuden siirtoon?”

”Miten ideologiset jännitteet liittyvät liiketoimintaan?”

”Miten ideologiset jännitteet liittyvät perheeseen perheyrityskontekstissa?”.

Tunnistamalla edellä mainitut ideologiset jännitteet ja ymmärtämällä niiden vaikutukset perhesuhteisiin, sukupolvenvaihdokselle voidaan luoda mahdollisimman hyvät lähtökohdat. Tutkimus tuo uutta tietoa sukupolvenvaihdoksiin liittyvästä ihmissuhteiden verkosta. Perheen ja liiketoiminnan kietoutuminen yhteen on keskeinen aihe ja kysymys perheyrittäjyydessä (Koiranen 2000, 156 ja Kets de Vries 1996, 5). Juuri tämä kietoutuneisuus saattaa tehdä perheyrittäjyydestä erilaista liiketoiminnan suhteen verrattuna ei-perheyrityksiin. Perheyritykseen liittyy erityinen perhedynamiikka, perheenjäsenten välisen tunteiden kirjo ja erilaisten ristiriitojen olemassaolo, joka aiheuttaa haasteen pitää yllä tasapainoa perheen ja liiketoiminnan välillä. Yksilön motiiveita, päätöksentekoa ja ryhmäkäyttäytymisestä käsittelevät teoriat ovat usein liian yksinkertaistettuja (Hall & Nordqvist 2008, 51). Liian vähän huomiota kiinnitetään yksilön omiin



erityislaatuksiin eli siihen, mitkä ovat hänen omat erityiset motiivinsa, tarpeensa, unelmansa, pelkonsa ja huolensa sekä hänen suhtautumisensa läheisiin ihmisiin. Kets de Vriesin mukaan psykologisten voimien moninaisuus, joka rakentaa henkilön persoonallisuuden ja hänen suhteensa kanssaihmiin, on todellinen avain ymmärtää perheyriityksen psykodynamiikkaa eli sosiaalista käyttäytymistä. (Kets de Vries 1996, 5).

Tässä vaiheessa on tarpeen myös tarkastella, miten oma tutkimukseni suhteutuu muihin tutkimuksiin. Tarkastelinkin tutkimuskirjallisuuden kautta, millaisia omaa aiheitani lähellä olevia tutkimuksia oli toteutettu. Suoranaisesti ideologia-nimellä löytyi hyvin vähän perheyriittäjyystutkimusta. Löydettyihin muutamaan perheyriittäjyteen liittyvään tutkimukseen viittaa myöhemmin ideologiaa käsittelevässä luvussa.

Sanalla ”konfliktit” (eturistiriidat) löytyi perheyriittäjyystutkimuksen saralta jo enemmän julkaistuja tutkimuksia. Konfliktteihin syventyneitä artikkeleita löytyi 2000-luvulta yhteensä kahdeksan tutkimusjulkaisusta, jotka keskittyivät yriittäjyteen ja perheyriittäjyteen (Journal of Small Business Management, Entrepreneurship: Theory and Practice, International Journal of Cross Cultural Management, Family Business Review, Journal of Business Venturing, Journal of Business Research). Perheyriittäjyteen liittyvien konfliktien tarkastelu voidaan niissä jakaa karkeasti ottaen kolmeen suuntaukseen: 1. konfliktien syyt (Davis and Harveston, 2001; Van der Heyden, Blondel and Carlock 2005; Eddleston and Kellermanns, 2007; Ensley, Pearson and Sardeshmukh 2007; Eddleston, Otondo and Kellermanns, 2008), 2. konfliktien vaikutus (Kellermanns and Eddleston, 2004, 2007) ja 3. konfliktien hallinta (Yan and Sorenson, 2004).

Frank, Kessler, Nosé and Suchy (2011, 131-132) ovat erotelleet konfliktit sen mukaan, liittyivätkö ristiriidat tavoitteisiin, prosesseihin vai ihmissuhteisiin. Erilaisiin tavoitteisiin liittyvät konfliktit tarkoittavat tilanteita, joissa ihmiset kiistelevät siitä, mikä olisi paras mahdollinen tavoite. Prosesseihin liittyvät ristiriidat puolestaan kuvaavat tilannetta, miten nuo tavoitteet saavutetaan. Ihmissuhdekonflikteissa vallan saavat negatiiviset tunteet, joilla voi olla tuhoisia vaikutuksia sekä edellä mainittuihin ihmissuhteisiin että perheyriityksen toimintakykyyn. (Frank et al. 2011, 131-132)

Perheyriityksen sukupolvenvaihdos on pitkä prosessi, sillä perheyriittäjyydelle suopeat elämäkatsomus sekä arvot eivät synny hetkessä. Sukupolvenvaihdos on suuri taloudellinen koetinkivi, mutta myös henkinen kysymys, joka saattaa koetella perheen ja suvun suhteita. Tämä aiheuttaa haasteita tieteelliselle tutkimukselle, jotta tulevat sukupolvet olisivat mahdollisimman halukkaita, sitoutuneita ja osaavia ottamaan vastuun perheyriityksestä (Koiranen 2000, 13 ja 40).

### 1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimuksen ydin on argumentaatio. Tutkimusraportin tarkoituksena on tutkimustulosten raportoinnin lisäksi myös perustella lukijalle, miksi hänen tulisi

perehtyä johonkin aineistoon ja sen analysointiin sekä miten saadut tulokset liittyvät aikaisempaan tutkimukseen ja teoretisointiin ja mitä seurauksia tuloksilla voi olla. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 299) Alasuutarin (1999, 283 – 285) mukaan vaikein tutkimuksen kirjoittamiseen liittyvä seikka on sen päättäminen, miten tutkimuksen luvut etenevät niin, että ne muodostavat loogisen kokonaisuuden.

Tutkimusraportin muodoksi olen valinnut Alasuutarin esittelemän perinteisen IMRD-kaavan, sillä sitä käyttämällä saan tuotua esille tutkimukseni monitieteellisyyttä. IMRD-kaavassa aineisto jaetaan neljään osaan: johdantoon (Introduction), metodiin (Method), tuloksiin (Results) ja keskusteluun (Discussion). Johdannon tarkoituksena on johdatella lukijat aiheeseen, perustella aiheen tärkeys sekä esitellä näkökulmat, jotka ovat tutkimuksen lähtökohtina. Metodijaksossa kuvataan se, miten tutkimus on tehty, jotta lukijat voivat arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tulokset muodostavat tutkimuksen keskeisen sisällön ja keskustelussa puolestaan arvioidaan tulosten merkitsevyyttä ja luotettavuutta sekä pohditaan jatkotutkimusten tarvetta. (Alasuutari 1999, 283 – 285) IMRD-kaavasta puuttuu tutkittavan ongelman teoretisointi. Teoria-osuuden (Theory) olen lisännyt metodin (Method) ja tuloksien (Results) väliin lukuihin 3-5.

Tutkimusraportissani on kahdeksan lukua, joilla jokaisella on siis oma osansa tutkimusongelman tarkastelussa. Tutkimusraportti etenee siten, että alkuosan luvut 1-5 ovat teoreettisia. Luvusta 6 alkaen raportti käsittelee tutkimuksen empiirisen osan toteuttamista. Luku 7 esittelee tutkimustulokset haastatteluaineistosta sisältäen osin suoria lainauksia perheyrytysten perheenjäsenten käsityksistä, kokemuksista ja tunteista koskien perhettä, perheyrytystä ja sukupolvenvaihdosta ja lukuun 8 on sisällytetty pohdinta tutkimuksen merkitsevyydestä, luotettavuudesta ja onnistumisesta yleisesti. Lisäksi viimeinen luku tutkiskelee mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Taulukkoon 1 on kuvattu työni rakenne ja eri lukujen tavoitteet.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan puhtaasti lainopilliset, verotukselliset ja muut taloudelliset seikat, paitsi silloin, kun ne oleellisesti liittyvät asiaan haastateltavien esiintuomina. Tutkimuksessa pyritään ensisijaisesti pitämään luopujan ja jatkajan kokemuksissa ja tunnoissa liittyen perheyrytykseen ja sukupolvenvaihdokseen. Kaikki tutkimuksessa mukana olevat yritykset ovat joko käyneet läpi sukupolvenvaihdoksen tai niissä on sukupolvenvaihdos meneillään. Kaikissa yrityksissä sukupolvenvaihdos on ensimmäisestä sukupolvesta toiselle sukupolvelle.

TAULUKKO 1 Työn rakenne

Luku	Sisältö	Tavoite
Luku 1	Johdanto	Herättää lukijoiden kiinnostus. Kuvaa tutkimuksen taustat, lähtökohdat ja rajaukset sekä esittää raportin rakenteen ja keskeiset käsitteet.
Luku 2	Tutkimusmetodologiset valinnat	Perustelee tässä tutkimuksessa tehdyt tutkimusmetodologiset valinnat laadullisen tutkimuksen menetelmien joukosta.
Luku 3	Perheyrittäjäyys	Määrittelee tutkimuksen tärkeän elementin eli perheyrittäjyksen ja tarkastelee perheyrittäjyystä kolmen ulottuvuuden eli perheen, liiketoiminnan ja omistajuuden kannalta.
Luku 4	Sukupolvenvaihdos	Kuvaa ja analysoi sukupolvenvaihdoksen perheyrittäjätutkimuksen näkökulmasta.
Luku 5	Ideologia ja ideologiset jännitteet	Kuvaa tutkimuksen keskeisen käsitteen, ideologian, taustoittaen sen erilaisia teoreettisia merkityksiä ja kiinnittäen sen käsitteellisesti tähän tutkimukseen.
Luku 6	Tutkimuksen toteuttaminen	Perustelee haastattelututkimukseen valittujen haastateltavien valinnan, aineiston keräämisen, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin.
Luku 7	Tutkimuksen tulokset	Esittää tutkimustulokset, niistä tehdyn tulkinnan ja päätelmät.
Luku 8	Diskussio	Arvioi tehdyn tutkimuksen merkitsevyyttä ja luotettavuutta sekä pohtii jatkotutkimustarpeita.

## 1.4 Tutkimuksen teorettinen asemointi ja keskeiset käsitteet

Tutkimus on monitieteellinen, koska tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja riittävän monipuolisen näkemyksen luomiseksi tarvitaan eri tieteenalojen teorioiden ja havaintojen yhdistämistä. Tutkimusilmiötä tarkastellaan ensisijaisesti taloustieteiden, mutta myös sosiologian, psykologian ja perhetutkimuksen kannalta sekä osin myös lingvistiikan myötä. Viimeisin on ehkä tässä vaiheessa tutkimusraporttia yllättävin näkökulma, mutta tämä selittyy sillä, että eräs lingvistiikan tutkimuksen kohteista on kieli nimenomaan sosiaalisen vallan välineenä.

Kieli ohjaa huomattavasti ajattelumme ja sillä on keskeinen rooli ensinnäkin ihmisten yrityksissä tuoda esille omia ajatuksiaan ja toisaalta ymmärtää toisia ihmisiä (Puusa 2008, 37). Kieli koostuu yksittäisistä sanoista, ilmaisuista ja lauseista, jotka pitävät sisällään erilaisia merkityksiä. Nämä merkitykset eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä. (Kakkuri-Knuutila 1998, 303-304) Ihmiset ajattelevat ja ilmaisevat itseään käsitteiden avulla. Käsitteitä voidaan pitää eräänlaisina mielikuvakoostumina ja jokaisella käsitteellä on oma merkityksensä ja tehtävänsä ajattelun välineenä. (Puusa 2008, 37)

Tieteessä tarvitaan käsitteitä, joiden avulla voidaan ilmentää tieteellisen kiinnostuksen kohdeilmiö sekä siihen liitettävät keskeiset piirteet ja kysymykset. Käsitteet ovat siis tutkijalle tärkeitä työkaluja ja niiden analysointia, erittelyä ja määrittelyä tarvitaan kaikessa tutkimuksessa. (Puusa 2008, 37-38) Tämän vuoksi olen tutkijana keskittynyt tarkoin tämän tutkimuksen käsitelmäärittelyihin, joilla voi olla itseasiassa eri tieteellisessä kontekstissa erilainen merkitys. Esimerkkinä mainittakoon tutkimuksen otsikossakin oleva ideologia, joka tyypillisimmin tulkitaan poliittiseksi aatemaailmaksi. Ennen päätymistäni alla oleviin, oman tutkimukseni kannalta keskeisiin käsitteisiin, tein käsitteanalyysiä. Sen tarkoituksena oli ymmärtää laajasti eri käsitteisiin liittyviä erilaisia merkityksiä ja sen perusteella jäsentää ne käsitteet merkityksineen, jotka ovat olennaisia tässä tutkimuksessa. Kaikkien valittujen käsitteiden merkityksiä ei kuitenkaan voida pitää liiketaloustieteessä vakiintuneina, mutta ne auttavat raportin lukijaa ymmärtämään, mitä kulloinkin tutkijana tarkoitan käyttämilläni käsitteillä.

Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat yrittäjyys, perheyrittäjyys, perheyrittäjä, sukupolvenvaihdos, perhe, kulttuuri, ideologia, arvo, normi ja jännite sekä ideologiset jännitteet. Seuraavassa on määritelty nämä keskeiset käsitteet tutkimusongelman ja -tavoitteiden pohjalta:

### Yrittäjyys

Yrittäjyys tarkoittaa kykyä huomata jokin asia mahdollisuutena ja tehdä siitä tuottavaa liiketoimintaa (Bygrave & Minniti 2000, 25).

### Perheyrittäjyys

Perheyrittäjyys on yhden perheen hallinnassa olevaa liiketoimintaa, joka on siirtynyt tai siirtyy edeltävältä sukupolvelta seuraavalle. (Koiranen 2000, 33)

### Perheyritys

Perheyritys on, yritysmuodosta riippumatta, se taloudellinen yksikkö, jossa perheen liiketoiminta tapahtuu ja jossa sovitetaan vuorovaikutteisesti yhteen perhe-elämän, omistuksen ja liike-elämän intressejä. (Koiranen 2000, 33)

### Sukupolvenvaihdos

Sukupolvenvaihdos on monivaiheinen, ajallisesti melko pitkä ja suunniteltu prosessi, jossa luopuja(t) siirtävät yrityksen määräysvallan ja omistajuuden jatkalle(-jille). Tärkeää on, että sekä luopuja(t) että jatkaja(t) ovat samaan perheen jäseniä joko verisitein tai lain mukaan (esimerkiksi adoption kautta). (De Massis, Chua ja Chrisman 2008, 184)

### Perhe

Perhe on sosiaalinen yhteisö, johon kuuluu vähintään kahden peräkkäisen sukupolven edustajia, joilla on yhteisyyden tunne (Jalilinoja 1985, 6-7)

### Kulttuuri

Kulttuuri on perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä, esimerkiksi perhe, on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään sisäiseen yhdentymiseen tai ulkoiseen sopeutumiseen liittyviä ongelmiaan. (Schein 1991, 26)

### Ideologia

Ideologia tarkoittaa merkityksiä tai tarkoituksia, jotka palvelevat valtasuhteiden ylläpitämistä sosiaalisessa kanssakäymisessä (Thompson 1984, 4 ja 6).

### Arvo

Arvo tarkoittaa sitä, mitä pidetään hyvänä, arvokkaana ja tavoiteltavana. (Hirsjärvi & Huttunen 1991, 45-46)

## Normi

Normit ovat opittuja käyttäytymissääntöjä, jotka kertovat, miten yksilön on tietyssä tilanteessa käyttäydyttävä. Normien avulla yhteisö, esimerkiksi perhe, saa jäsenensä toimimaan tai ajattelemaan tietyllä yhdenmukaisella tavalla. (Bernstein, Roy, Srull, Wickens 1988, 630)

## Jännite

Jännitteet ovat jokapäiväisissä tilanteissa tapahtuvia odotusten, toiveiden ja tavoitteiden ristiriitakokemuksia, jotka esiintyvät voimakkaimpina läheisiä ihmisiä kohtaan haitaten suunnitelmien, tavoitteiden ja unelmien toteutumista sekä sosiaalista kanssakäymistä. Jännitteet ovat useinmiten epämiellyttäviä kokemuksia ihmiselämässä, joten yleinen reaktio jännitteitä vastaan on yrittää tavalla tai toisella välttää niitä. (Hawkins 2001, 1-2)

## Ideologiset jännitteet

Eri ideologioiden (paternalismi eli perheen ideologia, entrepreneurialismi eli yrittäjyyden ideologia ja managerialismi eli liikkeenjohdollinen ideologia) välisiä, keskenään ristiriitaisia tavoitteita, jotka vaikuttavat yksilön rationaaliseen käyttäytymiseen. (Koiranen 2003, 241-242)

## 2 PERHEYRITTÄJYYS

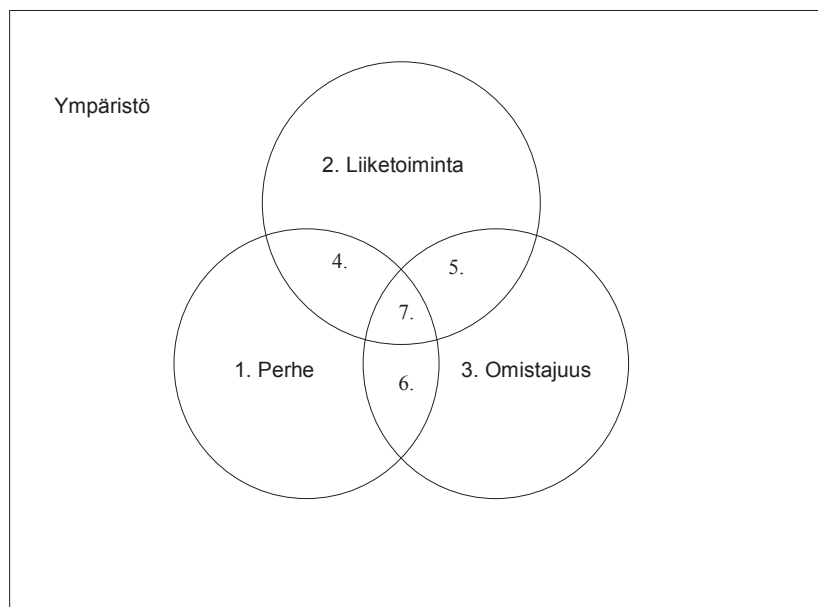
Tunnetun johtajuuden professorin Peter Druckerin mukaan perheyrietyksen tulisi noudattaa tiettyjä sääntöjä, jotta se ei joutuisi vaikeuksiin ja selviäisi sukupolvenvaihdoksesta. Ensimmäisen mukaan perheenjäsenet eivät saisi työskennellä yrityksessä, elleivät he ole vähintään yhtä pystyviä ja ahkeria kuin perheeseen kuulumattomat työntekijät. Muut huomioitavat ja Druckerin korostamat asiat ovat, että perheyrietyksen avainasemat tulisi miehittää perheen ulkopuolisilla ammattilaisilla ja ainakin yhdessä ylimmän johdon tehtävistä pitäisi aina olla ulkopuolinen, joka ei kuulu perheeseen. Myös perheyrietyksen johtajan seuraajan valinnan Drucker antaisi ulkopuolisten päätettäväksi, sillä hänen mukaansa johtajuuden periytyminen on syy siihen, miksi niin moni perheyrietyks joutuu vaikeuksiin ja sitten myös hajoaa yrityksen tarpeiden ja perheen toiveiden ristiriidassa. (Drucker & Maciariello 2006, 395) Edellä kuvattu rationaalinen ajattelumalli ei kuitenkaan perheyrietykskontekstissa painota tarpeeksi sitä, että yksilön valinnat ovat sosiaalisesti sidoksissa perheeseen ja tehtyihin valintoihin vaikuttaa siten myös muutkin asiat kuin oma suora hyöty tai yrityksen etu.

Tässä pääluvussa käsitellään perheyrietyksen määritelmiä perheyrietyks-tutkimuksessa sekä katsotaan perheyrietyksistä kolmen keskeisen ulottuvuuden eli perheen, liiketoiminnan ja omistajuuden kannalta. Aluksi kuitenkin avataan sitä, miksi edellä mainitut kolme ulottuvuutta ovat niin tärkeitä perheyrietyksistä tarkasteltaessa ja esitetään joitain keskeisiä näkemyksiä perheyrietyksistä ulottuvuuksista ja niiden mahdollisesti hyvinkin erilaisista kehityskaarista.

Perheyrietyksistä puhuttaessa korostuu sekä perheen että yrityksen etujen ajattelu ja vuorovaikutus. Perheyrietyksien vahvuutena pidetään perheen sitoutumista, jolloin yritystoimintaan yhdistyvät perheen kulttuuri, arvot ja normit. Näiden tekijöiden on toisaalta myös katsottu heikentävän perheyrietyks-toimintaa jos yritykselle hyväksi uskottu asia on perheen omalta taholta katsottuna liian suuri riski. Tämä riski voi liittyä omistajuuteen, mutta myös päivittäiseen liiketoimintaan, itse perhe-elämään tai kaikkiin edellä mainittuihin. Konfliktitilanne voi syntyä esimerkiksi silloin kun yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta olisi järkevää siirtää perheyrietyksen omistus vain yhdelle lapselle, mutta silloin perheen kannalta saattaisi syntyä asetelma, jossa lapsien ta-

sapuolinen kohtelu vaarantuisi ja vaikuttaisi luultavasti perhesuhteisiin negatiivisesti.

Perheyrittäjä on siis perhesysteemin ja yrityssysteemin vuorovaikutusta. Yrityssysteemi linkittyy sekä liiketoimintaan että omistajuuteen. Tämä vuorovaikutus tekee perheen näkyväksi perheyrittäjäksessä. Perhesysteemi kytkeytyy yrityksen käyttäytymiseen ja toimintaan. (Heinonen & Toivonen 2003: 15) Useat tutkijat ovatkin pitäneet perheen toiminnallista puolta korostavia määritelmiä tärkeinä perheyrittäjien kuvaamisessa. Tagiuri & Davis (1982, 201) kuvaavat perheen läsnäoloa perheyrittäjäksessä kolmen ympyrän mallillaan, joka on varmasti yksi tunnetuimmista perheyrittäjyyden kompleksisuutta ja monimuotoisuutta hahmottelevista kuvioista. Sisäkkäisten ympyröiden leikkaamat alueet (perhe, omistajuus ja liiketoiminta) kuvaavat perheen monipuolista vaikutusta liiketoiminnan ja omistajuuden kanssa.



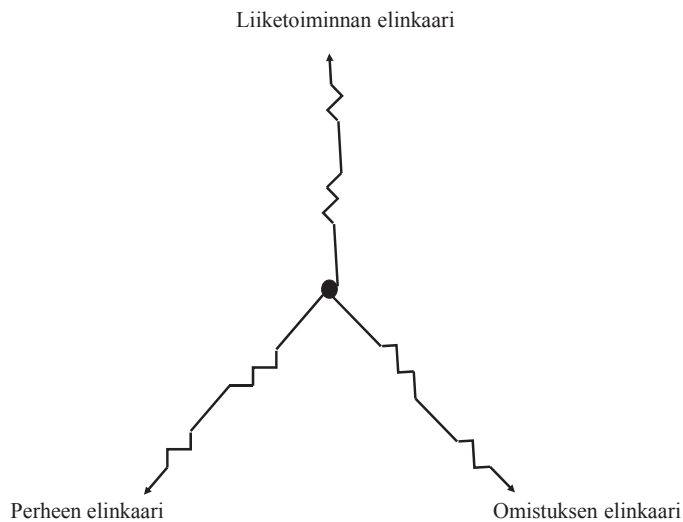
KUVIO 1 Kolmen ympyrän malli eli perheen, liiketoiminnan ja omistajuuden vuorovaikutus perheyrittäjäksessä (Tagiuri & Davis 1982, 201)

Numerot edellä olevassa kuviossa 1 tarkoittavat eri sektoreita ja niiden yhtymäkohtia kolmen ympyrän mallissa. Sektorilla 1 ovat ne perheenjäsenet, jotka eivät ole omistajina tai työntekijöinä perheyrittäjäksessä. Sektorilla 2 puolestaan tarkoittaa sellaisia johtajia tai työntekijöitä, jotka eivät kuulu perheeseen eivätkä omista yritystä. Sektorilla 3 ovat ne ulkopuoliset sijoittajat, jotka eivät ole perheen jäseniä eivätkä työskentele yrityksessä. Sektorissa 4 ovat ne perheenjäsenet,



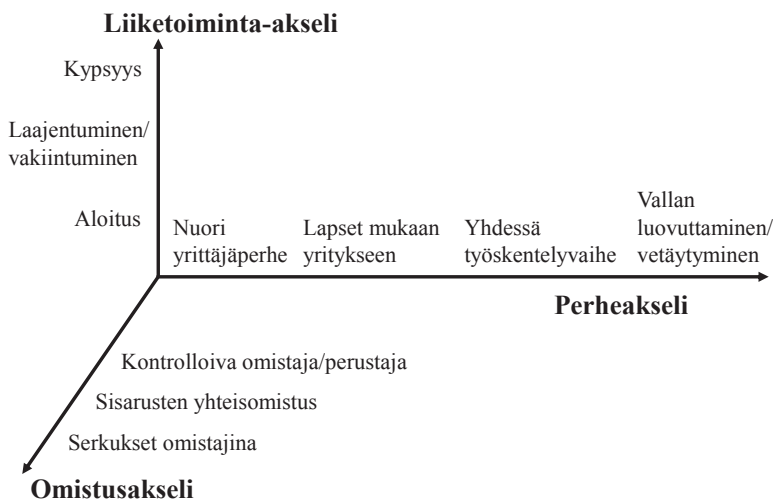
jotka työskentelevät yrityksessä, mutta eivät ole omistajia. Sektori 5 kuvaa omistaja-johtajia, jotka eivät kuulu perheeseen. Sektorissa 6 ovat ei-aktiiviset tai passiiviset omistajat, jotka kuuluvat perheeseen ja omistavat yritystä, mutta eivät työskentele siinä. Kolmen ympyrän mallin keskiosa ja sektori 7 kuvaa perheenjäseniä, jotka omistavat yrityksen tai osan siitä ja työskentelevät yrityksessä. (Tagiuri & Davis 1982, 201)

Kolmen ympyrän malli kuvaa osuvasti perheen monipuolista vuorovaikutusta liiketoiminnan ja omistajuuden kanssa. Mallin puutteena nähdään sen liian yksinkertainen ja staattinen rakenne, mutta puutteistaan huolimatta se tarjoaa kuitenkin hyvät lähtökohdat ymmärtää perheyrittäjyyden kompleksisuutta (Gersick, Davis, McCollom Hampton & Lansberg 1997, 5). Barbara Dunn (Koiranen 2000, 36 mukaan) on kehittänyt kolmen ympyrän mallista oman näkemyksensä ja tarkastellut liiketoiminnan, perheen ja omistuksien eri ulottuvuuksia elinkaarina, jolloin näihin kolmeen ulottuvuuteen saadaan liitetyksi aikatekijä. Tällöin voidaan tutkia perheyrittäjyyteen vaikuttavien tekijöiden muutoksia ajassa. Kuviossa 2 on esitetty Dunnin elinkaarimalli, jossa sahalaidat nuolien varsissa esittävät perheen, liiketoiminnan ja omistuksen elinkaarilla tapahtuvia kriisejä. Nämä kriisit tai muut konfliktit eivät aina osu ajallisesti samoihin kohtiin, mutta voivat kuitenkin olla myös samanaikaisia, koska ristiriidat siirtyvät helposti osa-alueelta toiselle yhteenkietoutumisen takia. (Koiranen 2000, 35)



KUVIO 2 Perheen, liiketoiminnan ja omistuksen elinkaaret (Koirasen 2000, 36 mukaan Dunn, 1998)

Gersick et al. (1997, 17) puolestaan on täydentänyt kolmen ympyrän mallia myös ajallisella ulottuvuudella tuoden esille hieman toisella tavalla edellä Dunnin tarkastelussa esitettyjen ulottuvuuksien (perhe, liiketoiminta ja omistajuus) ajallisen kehittymisen (kuvio 3). Perheyrittäjyydellä on erilliset perheen, liiketoiminnan ja omistajuuden elinkaaret, jotka jakautuvat eri jaksoihin. Perheen elinkaareissa vanhempien ja lasten välinen suhde kehittyy ajan jatkumona ja perhe saa rakenteellisesti uusia muotoja kun lapset perustavat omia perheitään. Liiketoiminnassa elinkaari kulkee syntymisen ja kasvuvaiheen kautta kypsyyseen. Kaikki nämä liiketoiminnan elinkaaren eri vaiheet vaativat yrityksessä uusia organisointeja, järjestelyjä ja investointeja, jotta liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin pystytään vastaamaan ja yritys säilyttää elinvoimaisuutensa. Omistajuuden elinkaaren kehittyminen liittyy kahteen edellä mainittuun. Ensinnäkin alussa omistajana voi olla vain yksi henkilö eli omistaja-yrittäjä, mutta perheen kasvaessa ja ajankuluessa omistajiksi saattavat tulla myös esimerkiksi omistaja-yrittäjän lapset. Toisaalta muutokset liiketoiminnassa saattavat aiheuttaa tarpeen kasvattaa omistajapohjaa esimerkiksi investointien rahoitukseen liittyen. (Gersick et al. 1997, 16-18) Malli kuvaa tyypillistä kehitystä yli sukupolvien, mutta tähän tyyppitelevään malliin verrattuna käytännön elämässä esiintyy useita poikkeuksia.



KUVIO 3 Perheyrittäjyyden kolmen ulottuvuuden kehitysmalli (Gersick et al. 1997, 17)

Yrittäjäperheeseen siis synnyttään ja niinpä perheen omistama yritys usein myös velvoittaa perheen jäseniä. Edellä oleva tarkastelu osoittaa perheen olevan tiivis

yhteisö, jossa ihmissuhteet ovat haastavia perheen jäsenten kohdatessa toisiaan erilaisissa rooleissa. Perheyriyksessä työskenneltäessä toisen perheenjäsenen voi kohdata äitinä, isänä, puolisona, omistajana, työntekijänä tai jopa kilpailijana. Tällainen kerroksellisuus on omiaan lisäämään jännitteitä elinpiirissä. (Niemelä 2006, 36)

## 2.1 Perheyriyksen määrittelemine tutkimuksessa

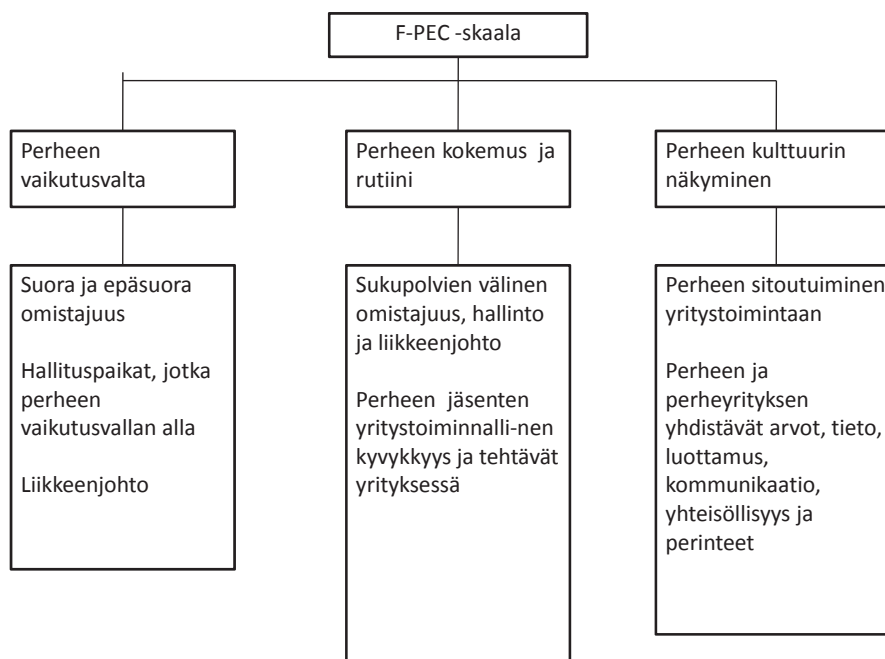
Kiistatonta määritelmää perheyriykselle ei ole kyetty rakentamaan eri koulukuntien lukuisista yrityksistä huolimatta (Sharma 2006, 26; Littunen ja Hyrsky 2000, 41). Usein määrittely on tehty tapauskohtaisesti, riippuen siitä, kuka tutkii perheyrittäjyyttä, missä maassa ja millä tieteenalalla (Paasio & Heinonen 1992: 8). Perheyriytys on siten kuvattavissa monella eri tavalla. Määritelmässä yhdistyy tavallisesti eri näkökulmia. Yhteistä useimmissa näissä määritelmäyriyksissä on ollut kuvata perheyriytys siten, miten se eroaa muista yrityksistä. Yleisesti voidaan sanoa, että perheyriytestutkimuksen kiinnostuksen kohteet voidaan jakaa yksilö-, ryhmä-, organisaatio- ja yhteiskuntatason tarkasteluja yhdistäville alueille. (Sharma 2006, 26)

Heinonen et al. (2003, 26–27) ovat pohtineet kysymystä, mikä oikeastaan on perheyriytys. Tutkiessaan perheyriyksiä suomalaisessa yhteiskunnassa, he päätyivät esittämään useita mittareita perheyrittäjyyden olemuksen selvittämiseksi. Ensimmäinen on toiminnallinen mittari, jolloin kysytään yrityksen omistaja-yrittäjältä, onko yritys hänen mielestään perheyriytys vai ei (tätä lähestymistapaa käytti Tourunen 2009 väitöskirjassaan ”Perheyriytykset kansantalouden resurssina”). Edellä mainitun tavan heikkous on se, että perheyriytys ei ole käsitteenä vastaajille välttämättä yksiselitteinen. Toisaalta voidaan myös etsiä vuorovaikutusta perheen ja yrityksen väliltä. Tällöin perheyriyksen määritelmään on sisällytettävä toiminnallinen ulottuvuus, joka kuvaa perheen läsnäoloa yrityksessä. Perheen mukana oloa yrityksessä voidaan esimerkiksi kysyä kysymyksillä: onko jollain muulla perheenjäsenellä omistusosuutta yrityksessä ja työskenteleekö joku perheenjäsen yrityksessä palkallisena työntekijänä. Edellä mainitun toiminnallisen mittarin kritiikki kohdistuu siihen, että perheyriytysten ja ei-perheyriytysten väliin jää eräänlainen harmaa alue. Tälle alueelle sijoittuvat yritykset, joissa on vain osa perheyriytysten ominaisuuksista. (Heinonen et al. 2003, 15)

Heinosen et al. (2003, 26–27) tutkimuksen perheyriytismääritelmä noudattelee pitkälti Astrachanin, Kleinin ja Smyrniosin (2006, 167–168) toimivan perheyriyksen määritelmää. He ehdottavat perheyriyksen määrittelemiseksi mittareita, joita voidaan käyttää erittelemään perheen osallistumisen tasot. Perhe voi vaikuttaa liiketoimintaan omistajuuden, hallinnon sekä johtamisen laajuuden ja laadun kautta. Merkityksellistä on heidän mukaansa perheen vaikutuksen olemassaolo ja esiintymistapa, ei se, onko yritys perheyriytys vai ei-perheyriytys. Kolme ulottuvuutta (tai aliskaalaa), jotka kuvaavat perheen vaikutuksen laajuutta yrityksessä, ovat valta, kokemus ja kulttuuri. Nämä kolme

ulottuvuutta muodostavat F-PEC skaalan eli indeksin perheen vaikutuksesta. Indeksillä voidaan vertailla eri yritysten tasolla perheen osallistumista ja sen vaikutusta suorituskykyyn ja muuhun liiketoimintakäyttämiseen. F-PEC skaala ulottuvuuksineen on esitelty kuviossa 4. (Astrachan et al. 2006, 167-168).

F-PEC skaala arvioi vallan vaikutusta perheen valta-aseman kautta. F-PEC skaala ei kuitenkaan huomii todellisuudessa sitä, että valtaan ja sen käyttöön vaikuttavat myös eri maiden erilaiset lait sekä poliittiset ja taloudelliset olosuhteet. Sen sijaan F-PEC valtaulottuvuus huomii prosentuaalisen osuuden perheenjäsenistä, jotka osallistuvat hallintoihin ja johtamiseen. Toisaalta se jättää huomiotta myös kansainvälisen ulottuvuuden, sillä joissain maissa on järkevää lainsäädännön vuoksi omistaa yritystoiminta holding-yhtiön kautta (Astrachan et al. 2006, 170).



KUVIO 4 Perheyriksen luokitteluperusteet F-PEC määrittelyn mukaisesti (Astrachan et al. 2006, 174)

Kokemusulottuvuus liittyy siihen, kuinka monta perheenjäsentä osallistuu liiketoimintaan ja millä laajuudella. Kokemus kasvaa eksponentaalisesti sukupolvenvaihdosprosessien kautta. Astrachan et al. (2006, 171) eivät siis tässä huomii suoraan sukupolvenvaihdosta perheyriksen määrittelyssä toisin kuin monet tutkijat (esimerkiksi Barach & Ganitsky 1995, 121-122 ja Daily & Thompson 1994, 26-27), jotka katsovat, että perheyriystä määrittää erityisesti sen jatkuminen sukupolvelta toiselle.

Kulttuuriulottuvuus muodostuu muun muassa perheen ja perheyrittäjien yhdistävistä arvoista, tiedosta, luottamuksesta ja yhteisöllisyydestä. F-PEC skaala keskittyy siihen, miten omistajaohittajien perhearvot ja yrityksen arvot limittyvät. Kulttuurinäkökulmaan liittyy myös lähisesti ydinperheen sitoutuminen liiketoimintaan. (Astrachan et al. 2006, 172)

Yksi ja jo edellä mainittu tapa on myös määritellä yritys perheyrittäjäksi vasta, kun se on läpikäynyt sukupolvenvaihdoksen (Barach ja Ganitsky 1995, 121-122). Tämä mittari on myös melko tiukka karsien perheyrittäjäksi määriteltävien joukkoa pienemmäksi.

Jotta yrityksen voi määritellä perheyrittäjäksi, sen on joka tapauksessa täytettävä tiettyjä ehtoja. Esimerkiksi Koiranen (1998, 16-20) määrittelee perheyrittäjien seuraavasti: Perheyrittäjä on 1) omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen/suvun määräysvallassa oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus, jossa 2) yhdistyvät vuorovaikutteisesti perhesysteemin ja yrityssysteemin toiminnot ja jossa 3) on tapahtunut, tapahtumassa ja/tai odotettavissa tapahtuvaksi sukupolven vaihdos perheen/suvun hyväksi.

Perheyrittäjässä määräysvallan pitää siis olla perheessä. Tämä on yleisimpiä perheyrittäjien määrittelyn lähtökohtia. Kun perhe omistaa yrityksestä yli puolet ja käyttää yrityksessä määräysvaltaa, voidaan puhua perheyrittäjäksi. Määräysvallan synonyyminä voidaan myös käyttää omistusosuutta. Jos perhe omistaa yrityksen, oletetaan, että se myös käyttää määräysvaltaa yritystä koskevista asioista (Heinonen ym. 2003, 15 ja Neuberger & Lank 1998, 21-22).

Määräysvaltaa perustuu pitkälti myös Euroopan Komission ehdotus viralliseksi perheyrittäjämäärittelmäksi Euroopan Unionissa. Määrittelmä perustuu suomalaisen perheyrittäjyysohjelman esitykseen. Ehdotuksen mukaan yritys, minkä kokoinen hyvänsä, on perheyrittäjä jos

- 1) suurin osa päätöksentekooikeuksista on yrityksen perustaneen tai osuuden yhtiön pääomasta hankkineen henkilön tai henkilöiden, heidän puolisoitensa, vanhempiansa, lasten tai muiden rintaperillisten hallussa,
- 2) suurin osa päätöksentekooikeuksista on epäsuoria tai suorina,
- 3) vähintään yksi perheen edustaja on virallisesti mukana yrityksen hallinnossa,
- 4) pörssiyhtiössä yrityksen perustaneen tai osakepääoman hankkineen henkilön, hänen perheensä tai jälkeläistensä hallussa on vähintään 25 % päätöksentekooikeuksiin valtuuttavasta osakekannasta (European Commission 2009, 9-10)

Edellä olevasta määrittelijöistä voidaan todeta, että perheet voivat olla hyvin monella tapaa mukana yrityksessä ja siten perheyrittäjiksi on monenlaisia. Tämä johtaa väistämättä siihen, että yhtä, yleisesti hyväksyttyä määrittelmää perheyrittäjistä on vaikea antaa. Tämä tutkimus noudattelee perheyrittäjien määrittelmässään Koirasen näkemystä siitä, että perheyrittäjä on, yritysmuodosta riippumatta, se taloudellinen yksikkö, jossa perheen liiketoiminta tapahtuu ja

jossa sovitetaan vuorovaikutteisesti yhteen perhe-elämän, omistuksen ja liike-elämän intressejä. (Koiranen 2000, 33) Valitsin Koirasen määritelmän ensinnäkin sen vuoksi, että kaikki perheyrietykset eivät ole osakeyhtiöitä (kuten Euroopan Komission ehdotuksessa määritelmäksi kohdassa 4 kuvataan) ja toiseksi siksi, että siinä on mukana perheen inhimillisen elämän ja yrityksen toiminnan yhteys.

## 2.2 Perheulottuvuus

Koska tämä tutkimus käsittelee perheitä ja perhesuhteita, on tarpeellista avata käsitettä ”perhe” ja tarkastella ensinnäkin sitä, miten perhekäsitys on muuttunut aikojen kuluessa ja toisaalta sitä, miten perhe itsessään muuttuu suhteessa aikaan. Perhekäsitys on kokenut muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana muutenkin. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 1965 solmittiin 36 214 avioliittoa ja sinä vuonna erosi 4 954 avioparia eli erojen osuus suhteessa solmittuihin avioliittoihin oli 13,7 %. Vuonna 2005 puolestaan avioliittoja solmittiin 29 283 ja eroja kirjattiin 13 383, jolloin erojen osuus solmituista liitoista oli 45,7 %. Avoparien muodostamia perheitä on alettu seurata Tilastokeskuksen tiedoissa vuonna 1970. Kyseisenä vuonna 1970 lapsiperheitä, joissa vanhemmat elivät avoliitossa, oli 6 800 eli 0,6 prosenttia perheväestöstä. Vuonna 2005 tällaisia perheitä oli jo 114 671 eli 8 prosenttia perheväestöstä. Samaa sukupuolta olevat henkilöt ovat voineet rekisteröidä parisuhteensa vuodesta 2002 lähtien. Tilastokeskuksen tämän hetkisen määrittelyn mukaan perheen muodostavat ”yhdessä asuvat avio- tai avoliitossa olevat tai parisuhteensa rekisteröineet henkilöt ja heidän lapsensa, jompikumpi vanhemmista lapsineen sekä avio- ja avopuolisot sekä parisuhteensa rekisteröineet henkilöt, joilla ei ole lapsia”. (Tilastokeskus 2007)

Suomessa perheen määritelmä on myös erilainen riippuen siitä, miltä näkökannalta käsitettä katsotaan. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollossa perheen määrittelyssä noudatetaan niin kutsuttua jääkaappimallia eli muun muassa toimeentulotuki maksetaan ruokakunnan todellisen tilanteen mukaan huomioiden myös avopuolisoiden tulot. Jääkaappimalli kuvaakin hyvin nykyajan löystynyttä tulkintaa perheen käsitteestä. Lainsäädännössä puolestaan korostetaan perheen biologista luonnetta, jolloin elatusvelvolliseksi katsotaan lasten biologinen isä ja äiti. Tietosanakirja määrittää perheen yhdessä asuvien, tavallisesti enintään kahden perättäisen sukupolven muodostamaksi ryhmäksi. Ydinperheeseen kuuluvat avio- tai avoliitossa asuvat henkilöt ja heidän kanssaan asuvat yhteiset tai jommankumman puolison naimattomat lapset ja ottolapset. Yhdysperheeksi taas kutsutaan perhettä, jonka muodostavat yhdessä asuvat, toisilleen sukua olevat henkilöt ja jossa on vähintään kaksi avioparia. Suomessa yhdysperhettä on tavallisesti kutsuttu suurperheeksi. Uusperheessä kaikki lapset eivät ole puolisoitten yhteisiä. Yksinhuoltajaperheessä puolestaan lasten kanssa asuu vain toinen vanhemmista. (Fakta 2009)

Yhden hallitsevan perhemallin rinnalle on noussut siis useita erilaisia kulttuurisesti hyväksytyjä perhemuotoja (Virkki 1994, 6). Tässä yhteydessä on kui-

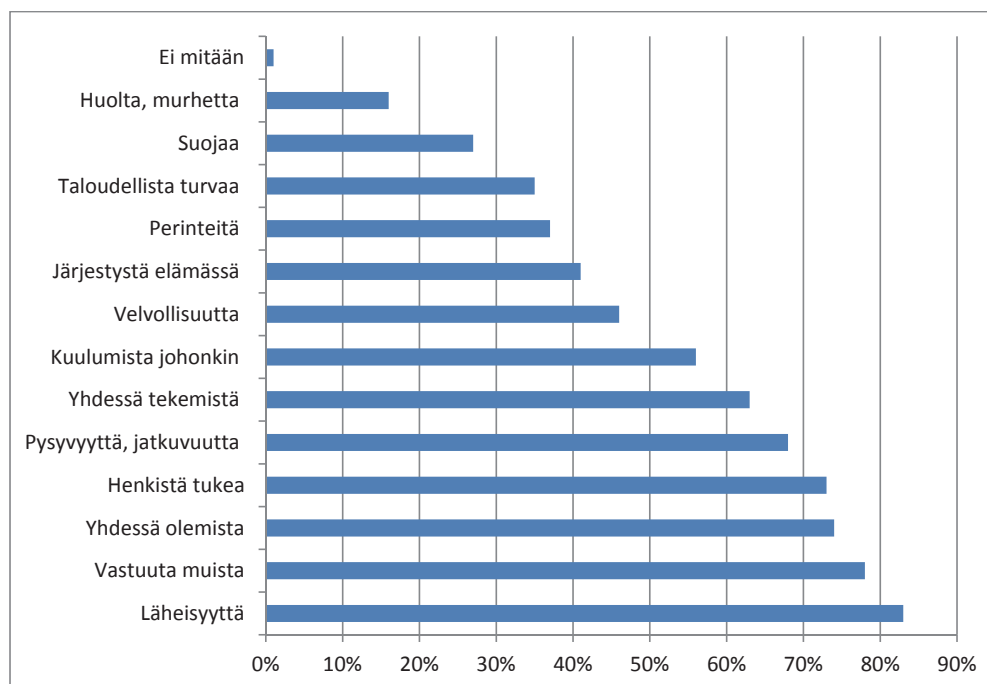
tenkin perusteltua mainita niin kutsuttu familistinen perhekäsitys, sillä sekä kirkko että valtio tukivat sitä vielä 1900-luvulla voimakkaasti ja se vaikuttaa edelleen vahvasti yleiseen käsitykseen perheestä. Familistisen perhekäsityksen mukaan ydinperhe on yhteiskunnan toimivuuden ja moraalien kannalta toivot-tavin perhemuoto. Avioliiton kautta kaksi itsekeskeistä yksilöä "tulee yhdeksi", jolloin perheen hyvinvointi asetetaan kaikkien muiden tarpeiden yläpuolelle ja tuota hyvinvointia puolustetaan kaikin keinoin silloinkin, kun se vaatii suuria ponnisteluja ja tinkimistä henkilökohtaisista tavoitteista. (Jallinoja 1985, 21-24) Familistista perhekäsitystä voidaan ehkä pitää "korkean moraalien perhekäsityk-senä", joskin joidenkin mielestä se taas saattaa edustaa vanhakantaisuutta ja taantumuksellisuutta.

Vosler (1996, 13) määrittelee perheen ryhmänä, joka koostuu kahdesta tai useammasta sellaisesta yksilöstä, jotka itse tuntevat itsensä perheeksi ja joilla on velvollisuuksia ja vastuita toisiaan kohtaan. Tämä perheen määritelmä on itse asiassa hyvin laaja eikä jätä juuri mitään perhemuotoja määritelmän ulkopuo-lle. Se ei esimerkiksi edellytä, että perheen jäsenet asuisivat yhdessä. Ainoa vaade on siis tunne kuulumisesta saamaan perheeseen, jolloin määritelmä pe-rustuu pelkästään sosiaalisiin ja emotionaalisiin suhteisiin (Vosler 1996, 13) Jal-linoja puolestaan (1985, 6-7) toteaa, että perhe voidaan määritellä rakenteellises-ti (jäseniensä summana), asumismuotona (yhteisessä taloudessa asuvat) ja funk-tionaalisesti eli yhteisönä, jossa jokaisella jäsenellä on oma tehtävänsä ja jäsenil-lä keskenään erilaisia suhteita, kuten lasten kasvattaminen tai taloudellinen yhti-teistyö. Jallinoja yrittää löytää mahdollisimman objektiivisen määritelmän pe-rheelle, mutta toteaa sen olevan vaikeaa, sillä esimerkiksi rakenteellista määritte-lyä hankaloittaa se, ketkä kuuluvat mihinkin perheeseen jos vaikka toisella puo-lisolla on edellisestä liitostaan yhteishuoltajuudessa olevia lapsia. (Jallinoja 1985, 6-7)

Jallinojan mukaan helpointa on määritellä perhe vain yleisellä tasolla sosi-aalisena yhteisönä, johon kuuluu vähintään kahden peräkkäisen sukupolven, yhdessä asuvia, edustajia, joilla on yhteisyyden tunne (Jallinoja 1985, 6-7) Myö-hemmin Jallinoja (1990, 459-460) kirjoittaa erosta traditionaalisen ja modernin perheen välillä, jossa esimerkiksi avioerot, avoliitot, uusperheet ja yksinasumi-sen lisääntyminen liitetään perheinstituution kehitykseen erona perinteisestä perhemallista. Tämä moderni perhe ilmentää kasvanutta yksilönvapautta. (Jal-linoja 1990, 459-460)

Perheen määritelmät ovat sidoksissa niihin sosiaalisiin ja kulttuurisiin ympäristöihin, joissa ihmiset miettivät, mikä heidän perheensä on ja mitä he perheellä tarkoittavat. Uudemmassa perhesosiologiassa perhettä ei eristetä omaksi erilliseksi yksiköksi vaan se suhteutetaan muihin sosiaalisiin suhteisiin, merkityksiin ja kokemuksiin. Perhe voidaan ymmärtää virtana tai prosessina, joka tarkoittaa ensinnäkin rajoiltaan liukuvaa tekemistä tai aktiviteettia ja toi-saalta perhe tarkoittaa sosiaalisia toimijoita ja sosiaalista toimintaa. Vaikka perhettä ei pidetä tarkkarajaisena yksikkönä, se on silti edelleen hyvin tärkeä osa niitä tapoja, joilla ihmiset ymmärtävät elämänsä ja luovat siihen rakenteita. (Saaristo ja Jokinen 2004, 96-98)

Väestöliiton perhebarometri vuodelta 2007 (Paajanen 2007) tukee uudemman perhesosiologisen näkemystä perheestä sosiaalisena toimijana ja toimintana. Kuviossa 5 on esitetty täysin samaa mieltä olevien vastaajien prosentuaalinen osuus kaikista vastaajista kysymykseen, mitä perhe merkitsee.



KUVIO 5 Mitä perhe merkitsee? Täysin samaa mieltä olevien prosentuaalinen osuus kaikista vastaajista, n = 1520 - 1538, paitsi "ei mitään" n = 1393 (mukailien Paajanen 2007, 24)

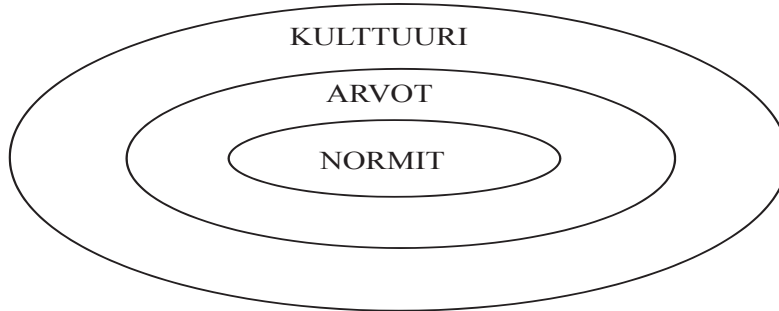
Väestöliiton tutkimuksen mukaan perhe merkitsee suomalaisille useimmin läheisyyttä, vastuuta muista ihmisistä ja yhdessä olemista sekä henkistä tukea. Kymmenen vuotta aiempaan, vastaavaan tutkimukseen verrattuna, perheen merkityksenä "kuuluminen johonkin" on kasvanut selvästi (1997: 36% ja 2007: 56%). Edellä mainitut, ihmisille tärkeät perheeseen liittyvät asiat, heijastelevat myös heidän arvojaan. Koska perheen määritelmät ovat sidoksissa myös kulttuuriin, tässä yhteydessä on syytä tarkastella lähemmin normeja, arvoja ja kulttuuria sekä niiden merkitystä perhekontekstissa. (Paajanen 2007, 24)

### 2.2.1 Normien, arvojen ja kulttuurin vaikutus perheessä

Normit, arvot ja kulttuuri liittyvät käsitteinä toisiinsa. Kulttuuri määrittää arvoja ja normit puolestaan toimivat arvojen toteuttajina omassa toimintaympäris-



tössään, kuten perheessä ja perheyriyksessä (kuvio 6). Tässä luvussa tutkailaan näitä käsitteitä sekä yleisesti että perheulottuvuus huomioiden.



KUVIO 6 Kulttuuri arvojen määrittäjänä ja normit arvojen toteuttamiskeinoina

### Normit

Ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja sosiaalisen elämän perusta on käyttäytymisen säännönmukaisuus. Ihmiset asettavat toisilleen sääntöjä ja valvovat niiden noudattamista. (Allardt 1983, 58) Tällaisia sääntöjä kutsutaan sosiaalisiksi normeiksi, sillä ne ovat sosiaalisena paineena ilmeneviä ja opittuja käyttäytymissääntöjä, jotka kertovat, miten yksilön on tietyssä tilanteessa käyttäydyttävä. Normien välittäjinä toimivat muun muassa vanhemmat. Normien avulla yhteisö, esimerkiksi perhe, saa jäsenensä toimimaan tai ajattelemaan tietyllä yhdenmukaisella tavalla. Normit ovat yleensä sisäistetyn hyvin, että yhteisön jäsenet eivät edes huomaa noudattavansa niitä. (Bernstein, Roy, Srull, Wickens 1988, 630) Tämän vuoksi on mahdotonta tietää kaikkia niitä normeja, jotka säätelevät yksilön jokapäiväistä elämää. Luonteeltaan sosiaaliset normit ovat joko tapojen ja tottumisten kaltaisia yleisiä käyttäytymissääntöjä tai kirjoitettuja lakeja (Saaristo & Jokinen 2004, 77-78). Normit eivät ole yleismaailmallisia tai muuttumattomia vaan paikkaan ja aikaan sidottuja. Normit muuttuvat yhteiskunnan muuttuessa ja se, mikä tänään herättää huomiota poikkeavuutena, voi huomenna olla täysin normaalia. (Asp 1993, 73)

Yksilön käyttäytymisen säännönmukaisuutta valvotaan ja säädellään pakotteiden avulla. Ne ovat sääntöjen rikkomisesta johtuvia rangaistuksia. Rangaistukset voidaan jakaa fyysisiin, kuten ruumiillinen kuritus, joka Suomen lain mukaan on nykyään kiellettyä, aineellisiin, esimerkiksi perinnöttä jättäminen, ja henkisiin, josta esimerkkinä voisi olla huomiotta jättäminen. Rangaistusten käyttö ei kuitenkaan ole ainut keino vaikuttaa yhteisössä. Myös palkkioiden

avulla voidaan ohjata ja säädellä muiden käyttäytymistä ja saada aikaan yhdenmukaisuutta. (Allard 1983, 58 ja Saaristo et al. 2004, 77-78) Normien noudattaminen perustuu ainakin yleisten käyttäytymissääntöjen osalta niiden sisäistämiseen. Jos kaikki yhteisön jäsenet eivät ole sisäistäneet normeja ja niiden noudattaminen on pelkästään pakon varassa, kyseessä eivät ole normit vaan pakkovalta. Sosiaalisten normien sisäistäminen merkitsee yksilön sosiaalistumista yhteisöön ja sen sääntöihin. Sisäistettyjä käyttäytymissääntöjä ylläpidetään yhteisön jäsenten toisiinsa kohdistamalla normatiivisilla odotuksilla. (Sulkunen 1989, 123)

Normiin läheisesti liittyvä käsite on normaali. Yhtäältä normaali tarkoittaa poikkeavan vastakohtaa eli sitä, mikä on hyväksyttävää. Toisaalta taas normaali merkitsee tavallista, keskivertoa, tyypillistä tai yleistä. (Hacking 1997, 242-244) Voidaankin sanoa, että normi määrittelee sitä, mitä yhteisössä pidetään normaalina. Normien muutos ajassa näkyy esimerkiksi perheen sisäisessä työnjaoissa. Vielä 1900-luvun puolivälin jälkeen monet naiset jättivät työnsä mennessään naimisiin tai viimeistään kun perheeseen syntyi ensimmäinen lapsi (Sulkunen 1989, 21). Nykyään pitkäkestoinen kotiäitiys on harvinaista, sillä pienistä lapsista huolimatta useimmat naiset käyvät töissä. Silti naiset tekevät yhä valtaosan kotitöistä. Voidaankin siis sanoa, että normi työssäkäymiseen suhtautumisesta on muuttunut nopeammin kuin normi siitä, kenen tehtävänä on huolehtia perheen arjen sujumisesta.

Myös normi ja rooli ovat toisilleen läheisiä käsitteitä, sillä ne molemmat liittyvät sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Normin viitatessa yhteisön yksilöiden yhdenmukaisuuteen, rooleihin sisältyy ajatus erilaisuudesta. Eri rooleissa toimitaan eri tavoin ja se on täysin hyväksyttyä ja jopa odotettua. (Saaristo et al. 2004, 78) Tämän tutkimuksen kannalta edellä mainittu roolimääritys on mielenkiintoinen yhdistettynä perheyrittäjyyttä kuvaavaan kolmen ympyrän malliin, jossa perhe, omistajuus ja liiketoiminta linkittyvät toisiinsa. Roolien siirtäminen sukupolvelta toiselle edellyttää, että yksilöt hyväksyvät rooleja määrittävät normatiiviset odotukset. Tämä tapahtuu sosialisointia avulla. Sosialisointi on normien ja arvojen opettamista. Sen myötä yksilöt omaksuvat tarjolla olevat roolimallit. Jokainen sukupolvi sosiaalistetaan omaksumaan ne käyttäytymissäännöt, joita yhteisössä pidetään hyväksyttävänä. Varsinkin lapsuuden ja nuoruuden aikana yksilöt oppivat tietämään sen, mitä muut heiltä sosiaalisessa elämässä odottavat. (Saaristo et al. 2004, 78)

## Arvot

Nyky-suomen sanakirjan mukaan arvo on eräs moraalifilosofian vaikeasti määriteltävistä käsitteistä. Arvo liittyy siihen, mitä pidämme arvokkaana tai mitä arvotamme sellaisilla määreillä kuin hyvä tai paha, kaunis tai ruma. Ennen muuta arvo näyttää liittyvän ”hyvän” käsitteeseen eli ihmiselle on yleensä arvokasta se, mitä pidämme hyvänä. Arvottaminen on keskeisesti osa kaikkea inhimillistä toimintaa ja arvon ongelma on siten kaiken ihmistä tutkivan tieteen ongelma. Arvon määrittelemisessä ja arvojen tutkimisessa saatetaan käyttää

hyvin monenlaisia tapoja ryhmitellä erilaisia arvoja. Voidaan puhua esimerkiksi vitaalisista arvoista, kuten terveys, esteettisistä, eettisistä, teoreettis-älyllisistä ja uskonnollisista arvoista. (Nykysuomen sanakirja 2002)

Arvot voidaan ymmärtää normien yläkäsitteeksi. Normien ollessa keinoja, joiden avulla arvojen edellyttämiä valintoja voidaan toteuttaa, sosiaaliset arvot ovat ympäristöstä opittuja, yleisiä, pysyviä, tavoitteita koskevia tai valintatapumuksia. (Allard 1983, 51 ja 58-60) Hirsjärven (1991, 45-46) mukaan arvon käsitettä käytetään yleisesti hyväksytyyn käsitykseen mukaan kuvaamaan sitä, mitä pidetään hyvänä, arvokkaana ja tavoiteltavana. Arvot ilmentävät siten sitä, millaisia valintoja ihminen tekee jokapäiväisessä elämässään. Se, mitä ihminen pitää henkilökohtaisesti tärkeänä, määrittää hänen arvonsa. Myös Puohiniemi (2002, 5) kuvaa arvojen olevan pysyvää laatua olevia uskomuksia, jotka määrittävä sitä, miten ihmiset tekevät tekevät valintoja. Hieman toisenlaisen näkökannan arvoihin ottaa puolestaan Schein (1985, 33-34), jonka mukaan arvot ilmoittavat, miten asioiden tulisi olla, vastakohtana sille miten ne ovat.

Arvon käsite liittyy myös kulttuuriin, sillä eri kulttuureilla on omat arvojärjestelmänsä ja toisaalta kulttuuri itse voidaan määritellä juuri tiettyjen arvojen toteuttajaksi. Erilaiset arvot liittyvät siis toisiinsa niin yksityisen ihmisen kuin kulttuurinkin tasolla ja ne voivat joutua myös keskenään ristiriitaan, jolloin puhutaan kulttuurikriisistä. Kestävien perusarvojen häviämistä voidaan kutsua myös arvotyhjiöksi. Arvofilosofian eräs eniten pohdittuja kysymyksiä on arvojen olemassaolon tapa eli ovatko arvot jollain tapaa objektiivisesti olemassa vai ovatko ne vain subjektiivisesti olemassa ihmisyyksilöiden mielissä? (Hirsjärvi 1991, 45-47; Schein 1985, 34-36)

## Kulttuuri

Kulttuuri on terminä itsessään kulttuurin tuotos, sillä sitä leimaa kulloinenkin lähtökohta, aikakausi, tarkastelutapa ja tarkoitus, jossa sitä käytetään (Kyrö 1997, 19). Kulttuuri on johdettu latinan kielisestä termistä *cultura*, joka viittasi maanviljelyyn tai puutarhanhoitoon. Sittenkin kulttuurin merkitys on laajentunut ja sillä viitataan joko sivistykseen tai elämänmuotoon. (Aaltio-Marjosola 1992, 24-25) Paula Kyrön (1997, 19) mukaan yhteistä kulttuurin määritelmille on sen ymmärtäminen kollektiivisena historiana eli eräänlaisena perimänä, joka välitetään nykyisyydetä tulevaisuuteen. Kulttuurin juuret ovat inhimillisessä käyttäytymisessä ja kulttuurin välitys tapahtuu oppimisen ja soisaalistumisen avulla. Näin ollen kulttuuri on käyttäytymistä, jonka ihminen oppii tiedostamatta tai tietoisesti elämänsä aikana. (Kyrö 1997, 19; Schein 1991, 26).

Säljö (2001, 27) on kuvannut kulttuuria ajatusten, arvostusten ja tietojen yhdistelmäksi, joka muotoutuu ympäristön vaikutuksesta. Charon (1990, 97-110) puolestaan nimeää kulttuurin tiettyjen ajatusten joukoksi, jonka ihmiset kehittävät vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Kulttuuria on kuvattu myös perusole-tusten mallina, jonka jokin ryhmä, esimerkiksi perhe, on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään sisäiseen yhdentymiseen tai ulkoiseen so-peutumiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut tarpeeksi hyvin, jot-

ta sitä voidaan opettaa uusille ryhmän jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea. Nämä perusoletukset ovat siirtyneet tiedostamattomalle tasolle ja niitä pidetään todennäköisesti itsestään selvyyksinä. (Schein 1991, 26) Jos ryhmä saa uusia jäseniä, heille opetetaan perusoletukset. Ryhmän jäsenet palkitsevat ne, jotka noudattavat "oikeita" toimintatapoja ja rankaisevat niitä, jotka eivät uusia tapoja omaksu. (Kotter 1996, 129-130)

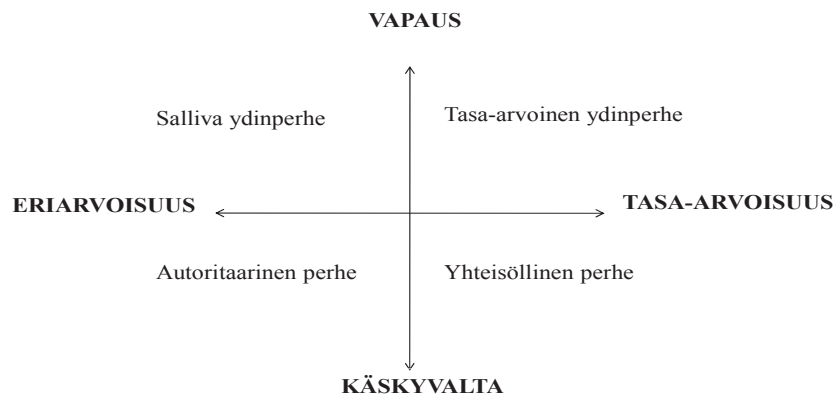
Dyer (1986, 35-36) on luokitellut perheiden kulttuuriset piirteet kolmeen ryhmään: 1) patriarkaaliset tai matriarkaaliset perheet, 2) yhteistyökykyiset perheet ja 3) ristiriitaiset perheet. Patriarkaalisisissa tai matriarkaalisisissa perheissä perheen pää, isä tai äiti, on auktoriteetti. Perhe-elämä pyörii hänen itsensä sekä hänen omien tahtotilojensa ympärillä. Perheen pää asettaa päämäärät perheelle ja tekee kaikki koko perhettä koskevat päätökset muiden perheenjäsenten toimesta häntä kuuliaisesti. Hän uskoutuu harvoin puolisolleen tai lapsilleen omista tunnoistaan. Yhteistyökykyisessä perheessä perheen johtaja jakaa päätöksentekovastuuta puolisolleen ja lapsilleen. Perheellä on yhteiset arvot sekä päämäärät ja perhe tekee kaikkensa yhteistyön tekemiseksi. Ristiriitaiselta perheeltä puuttuu Dyerin (1986, 35-36) mukaan juuri yhteinen päämäärä ja perheessä esiintyy epäluottamusta, ristiriitoja ja vieraantumista. Tällöin jokainen perheenjäsen toimii omien henkilökohtaisten motiivien ja halujensa mukaisesti eikä perhe ei kykene kehittämään ongelmanratkaisujärjestelmiä. (Dyer 1986, 35-36)

Vaikka toimittaisiin näennäisesti neutraalissa yleiskulttuurissa, niin tarkemmin tarkasteltuna kulttuuri ei kuitenkaan ole kaikille sama. Yleiskulttuurin sisällä on osakulttuureja, joilla on omia tavoitteita. Kulttuuri on kenttä, jossa käydään jatkuvia määrittelykamppailuja kulttuurin keskeisistä arvoista ja tavoista tulkita todellisuutta. (Jokinen & Juhila 2002, 62-64) Kulttuurit siis myös muuttuvat määrittelykamppailujen myötä. Scheinin (1991, 26) mukaan kulttuuri on opittua ja se on muutettavissa, jos tunnustetaan kulttuurinen oppimisprosessi. Kun tarkastellaan kulttuurimuutosta perheyrityskontekstissa, mahdollisen muutoksen luonne riippuu siitä, missä määrin organisaatio on valmis muutokselle. Yrityksen perustajan ollessa päättäjänä, kulttuurin tehtävänä on toimia identiteettinä lähteenä ja yhdistävänä tekijänä, joka pitää organisaation koossa. Vallitseva kulttuuri on usein juuri perheen kulttuuri. Kun perheyritykselle pohditaan jatkajaa, häntä arvioidaan sen mukaan, säilyttääkö vai muuttaako hän olemassaolevaa kulttuuria. Kulttuurin muutosmekanismeina toimivat sukupolvenvaihdoksessa usein miten luonnonmukainen kehitys ja dialogi. (Schein 1991, 279-280)

## 2.2.2 Perheen rakenne ja elämäntyyli

Hofsteden (2001, 9) mukaan kulttuuri on ihmismielen kollektiivista ohjelmointia, jonka perusteella jokin ryhmä erottuu toisesta ryhmästä. Perhe on ensimmäinen sosiaalinen ryhmä elämässämme, jolla on merkittävä vaikutus arvoihimme ja käyttäytymiseemme. Tiedostamatta, mutta väistämättä, jokainen sukupolvi imee itsenä vanhempien arvoja ja normeja, jotka määrittelevät hyväksytyt suhdemallit muihin perheenjäseniin. (Sharma & Manikutty 2005, 297)

Sharma ja Manikutty (2005, 297) ovat todenneet Emmanuel Toddin (1985, 10) kehittämän luokituksen perherakenteista hyödylliseksi myös perheyritysten päätöksentekoprosessien ja hallintorakenteiden ymmärtämisessä. Tämä Toddin (1985, 10) luokitus lähtee ajatuksesta, että ihmissuhteisiin liittyvät normit sukupolvien ja sisarusten välillä vaikuttavat merkittävästi hyväksytyihin käyttäytymismalleihin perheessä (kuvio 7). Jos esimerkiksi oletetaan, että nuorempi sukupolvi saavutettuaan aikuisuuden jää samaan talouteen vanhemman sukupolven kanssa (laajentunut perhe), perheessä vallitsee käskyvalta. Jos taas nuoremman sukupolven odotetaan aikuisuuden kynnyksellä perustavan oman kodin ja elinkeinon, perheessä vallitsee vapauden normi. Toisin sanoen auktoriteetin vahvistaessa vanhemman sukupolven valta-asemaa perheessä, liberaali malli painottaa yksilön riippumattomuutta. (Sharma & Manikutty 2005, 297-298)



KUVIO 7 Perherakenteiden luokitus (Todd 1985, 10)

Perheen arvot vaikuttavat hyväksytyihin normeihin sisarusten välisissä ihmissuhteissa eriarvoisuuden ja tasa-arvoisuuden ulottuvuudella. Jos vanhempien omaisuus jaetaan sisarusten kesken tasapuolisesti, niin kyseessä on tasa-arvoinen ydinperhe. Jos taas jotain sisarusta suositaan muiden kustannuksella omaisuuden jaossa, eriarvoisuuden normi on vallassa. Vapauden ja käskyvallan sekä eriarvoisuuden ja tasa-arvoisuuden ulottuvuuksiin perustuen voidaan yksilöidä neljä perhetyyppiä:

*Salliva ydinperhe* on liberaali ja eriarvoinen. Lasten saavuttaessa aikuisuuden, heidän odotetaan muuttavan pois kotoaan. Lapsilla ei ole varmuutta vanhempiensa perinnöstä, sillä sen kuulussa edelliselle sukupolvelle, he päättävät halunsa mukaan sen kohtalosta. Tällaisissa perheissä lapset soviaalistuvat olemaan itenäisiä ja suoritusorientuneita.

*Tasa-arvoinen ydinperhe* on vapaa ja tasa-arvoinen. Lasten odotetaan aikuistuttuaan muuttavan omaan talouteen, mutta vanhempien perintö jaetaan tasapuolisesti kaikkien kesken. Lapset sosiaalistuvat jokseenkin itsenäisiksi ja suori-  
tusorientuneiksi.

*Autoritaarinen perhe* on epätasa-arvoinen ja käskyvaltainen. Kun täydellinen auktoriteetti on vanhemmalla sukupolvella, yhtä perillistä voidaan kohdella paremmin kuin toisia. Vanhemman sukupolven ja valitun perillisen suhde on läheinen, kun taas muiden sisarusten odotetaan muuttavan omilleen.

*Yhteisöllinen perhe* on tasa-arvoinen ja käskyvaltainen. Lapset ovat läheisessä suhteessa vanhempiinsa (laajennettu perhe) ja heitä kohdellaan perinnönjaossa tasapuolisesti. Vanhemman sukupolven johtajalla, patriarkalla tai matriarkalla, on täydellinen auktoriteetti perheessä.

Edellä kuvattu perhetyypittely osoittaa, että päätöksenteko perheyrietyksessä saattaa olla hyvinkin monimuotoinen ja osin tiedostamaton prosessi, jonka perheestä lähtöisin olevia vaikuttimia ulkopuolisen on vaikea havaita. Perheyrietyksen tapahtumat saattavat näyttää yrityksen etua tarkastelevasta täysin epärationaalisilta ja jopa typeriltä, mutta omistajaperheen kannalta ne ovat kuitenkin toimivia tapoja selvittää ongelmatilanteista perheharmonia säilyttäen.

Jokaisen yksilön sosiaalinen ympäristö, perhe mukaanlukien, muuttuu ajassa. Esimerkiksi Levinson (1996, 413) on määritellyt yksilön eri elämänkaaren kehitysvaiheet seuraavasti:

- 1) Lapsuus ja nuoruus: ikävuodet 0 – 22
- 2) Varhainen aikuisuus: ikävuodet 17 – 45
- 3) Keski-ikäisyys: ikävuodet 40 – 65
- 4) Myöhäinen aikuisuus: ikävuodet 60 – 85
- 5) Vanhuusvaihe: ikävuodet yli 80

Huomattavaa edellä olevassa ihmiselämän elinkaaren järjestyksessä on, että aikakaudet ovat osittain limittäisiä ja menevät siten päällekkäin. Lisäksi eri sukupuolilla on jaksojen sisällä omat erityispiirteensä. Esimerkiksi Suomessa varhainen aikuisuus alkaa miehillä usein asepalveluksen suorittamisella. Naisilla taas rooliin perheessä ja työuraan vaikuttava tekijä on lasten syntymä sekä sitä seuraava äitiysloma ja lasten hoitaminen kotona.

Jokaisen elinkaaren vaiheen välillä on viiden vuoden siirtymäajanjakso, jonka aikana siirtyminen seuraavaan ajanjaksoon tapahtuu. Tämä elinkaariajattelu kuvaa Levinsonin mukaan (1996, 19) ihmiselämän makrostruktuuria. Makrostruktuuriin ja yksilön eri kehitysvaiheisiin liittyy erottamattomasti perhe. Ihminen kehittyy vauvasta vastuuta ottavaksi aikuiseksi. Alussa hän on perheenjäsenenä hoivaa ja huomiota eniten kaipaava yksilö ja aikuisuudessa taas vastuunkantaja, perheen taloudellinen turva, kodin järjestyksen ylläpitäjä ja omien lapsiensä huoltaja ja hoivaaja. Myöhäisessä aikuisuudessa samassa kotitaloudessa asuvien perheenjäsenten määrä on yleensä pieni ja ihminen pääsee

seuraamaan omien lastensa ja lastenlastensa kehittymistä elämänkaarimallin varhaisemmissa vaiheissa. (Levinson 1996, 413)

Römer-Paakkasen (2002, 36-38) mukaan (ks. myös Hallman 1991, 227 ja Tolkki-Nikkonen 1990, 18) elämänkaarenvaiheita voidaan jaotella monella eri tavalla: naimattomien tai naimisissa olevien perheenjäsenten lukumäärän perusteella, onko perheessä lapsia vai ei, sen mukaan, missä iässä lapset ovat jne. Ehkä yksinkertaisin tapa jaotella elinkaarenvaiheita on jakaa ne kolmeen eri vaiheeseen: 1) perheen perustamisvaihe, 2) perheen laajenemisvaihe ja 3) perheen supistumisen vaihe. Useimmiten luokittelut ovat melko epätäsmällisiä, koska vaikuttavia seikkoja on monia. Mutta silti niiden avulla voidaan saada jonkinlainen kuva perheen elämänkaaresta. Vaikka suurin osa perheistä seuraa normaaleja elämänkaaren vaiheita, niiden avulla ei voida kuvailla kaikkia perheitä: avioliitot voivat päättyä avioeroon ja tapahtuu uudelleenavioitumisia, puoliset voivat kuolla nuorena ja niin edelleen. Kunkin perheenjäsenen ja yrittäjän oma elämänkaaren vaihe, perheen elämänkaaren vaihe ja yrityksen elinkaaren vaihe kaikki yhdessä vaikuttavat perheyrytykseen ja sen kehitykseen.

### 2.3 Liiketoimintaulottuvuus

Liiketoimintaulottuvuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä perheyrytyksen operatiivista eli toiminnallista ja strategista johtamista, joista jälkimmäinen linkittyy hyvin vahvasti omistajuuteen. Strategia-käsitteen suomennoksia ovat olleet mm. punainen lanka, juoni ja suunta. Kamenskyn (2000, 147) mukaan nämä suomennokset ovat osittain kuvaavia, mutta myös yksipuolisia ja jopa harhaanjohtavia. Strategian päähuomio on tulevaisuuden tekemisessä, jolloin keskitytään tärkeimpiin ja yrityksen toiminnan kannalta olennaisimpiin asioihin. Strategia siis vastaa ensisijaisesti kysymyksiin ”miksi?” ja ”mitä?”, kun taas operatiivinen toiminta vastaa kysymykseen ”miten?”. Strateginen johtaminen varmistaa siten, että yrityksessä keskitytään oikeisiin asioihin ja operatiivinen johtaminen puolestaan huolehtii asioiden päivittäisestä tekemisestä oikein, jotta strategian mukaiset tavoitteet saavutetaan. (Kamensky 2000, 147)

Liikkeenjohto voi tarkoittaa joko liikkeenjohtamisesta vastaavia henkilöitä tai niitä toimia, jotka kuuluvat liikkeenjohdolle. Pienen perheyrytyksen liikkeenjohto eroaa paljon suuren yrityksen, kuten konsernin, liikkeenjohdosta vaikka tavoitteet ovatkin samat. Paasion ja Heinosen mukaan (1993, 44-48) pienen perheyrytyksen johtaminen edellyttää erilaisia ominaisuuksia kuin suuren yrityksen ammattijohtajana toimiminen. Kyseessä ovat erilaiset toimintamallit, sillä pienen perheyrytyksen johtajan on operoitava yhtä aikaa sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Beaverin ja Jenningsin (1996, 54) näkemys puolestaan on, että suurten organisaatioiden liikkeenjohto on ensisijaisesti ennustava prosessi: pitkän tähtäimen tavoitteiden asettamista, strategioiden valintaa ja palautteen hankintaa, pienten yritysten liikkeenjohto on toimintaympäristön kontrollointia, sopeutumista ympäristön muuttuviin vaatimuksiin ja sopivien taktiikoiden kehittämistä muutosten seurausten lievittämiseksi.

Strategisen johtamisen tutkiminen perheyrityskontekstissa on ollut kohtuullisen vähäistä (Ibrahim, Angelidis & Parsa 2008, 98). Strateginen johtaminen on kuitenkin joidenkin tutkijoiden mukaan seikka, jonka perusteella perheyrietykset erottautuvat ei-perheyrietyksistä (Ward 1988), sillä tasapainottelu kahden monimutkaisen systeemin, perheen ja yrityksen, välillä kehittää toimijoille vahvat konfliktien ja ongelmien ratkaisukyvyt sekä ennakoinnin taidon. Perheyrietyksillä on tutkimusten mukaan ominaisuuksia, jotka luovat niille tiettyjä kilpailuetuja. Yrityksiä voisi luonnehtia ketteriksi, asiakaslähtöisiksi ja laatutietoisiksi. (Ibrahim et al. 2008, 95) Perheyrietyksien asiakaskunnan on todettu olevan asiakasuskollisia, lisäksi perheyrietyksillä on usein aktiivinen rooli yhteisössään ja niiden arvot sekä kulttuuri ovat sisäisesti yhtenäisiä (Montgomery & Sinclair, 2000). Tämä perheyrietysten sisäinen yhtenäisyys aiheuttaa erityisiä haasteita myös liikkeenjohdolle. Jotta perheyrietyksen operatiivinen johtaja voisi toimia tehokkaasti, hänellä on tarpeen olla liikkeenjohdollisten kykyjen lisäksi myös taitoa ymmärtää omistajaperheen kulttuuria ja dynamiikkaa vaikka hän ei olisi sikaan perheenjäsen (Hall & Nordqvist 2008, 51 - 52)

Perheyrietysten mahdollisia ongelmia johtamisen kannalta kuvaa Dunn (1995, 5-6), jonka mukaan joissain yrityksissä suositaan perheenjäseniä palkkaamalla tai palkitsemalla heitä vaikka heidän ominaisuutensa tai ansionsa eivät todellisuudessa ole läheskään ei-perheenjäsenten veroisia. Sukulaissuhde saattaa olla siten perheyrietyksissä tärkeämpi valintakriteeri avaintehtäviin kuin ammattipätevyys. Suuri konfliktien lähde saattaa perheen sisällä olla se, että perustaja muodostaa jatkajien välille hierarkian esimerkiksi syntymäjärjestyksen perusteella eikä liiketoimintataitojen nojalla (Garcia-Alvarez ja Lopez-Sintas 2006, 247 - 248). Ussmane (1994, 231-232) totesi tutkimuksessaan Portugalissa, että jatkajat oppivat liiketoimintaorientoituneet arvot vanhemmiltaan, joka helpottaa heidän mukaantuloaan perheyrietykseen. Erityisesti jatkajat painottivat, että olivat oppineet sellaisia kriittisiä perheyrietyksen liiketoimintaan liittyviä aspekteja, joita ei voi oppia koulussa (Ussmane 1994, 231-232).

## 2.4 Omistajuusulottuvuus

Omistajuus on monimuotoinen ilmiö, jota voidaan tarkastella monen tieteenalan näkökulmasta. Omistajuus on sananakin hyvin yleinen, mutta sillä on kuitenkin useita merkityksiä ja lukuisia erilaisia näkökulmia sekä ulottuvuuksia. (Ikävalko 2002, 6) Tässä alaluvussa 2.4. pohditaan aluksi omistajuuden moniulotteista käsitettä. Sen jälkeen syvennytään omistajuuden ulottuvuuksista psykologiseen omistajuuteen. Lopuksi käsitellään perheyrietystudkimuksessa esiintyviä näkökulmia omistajuuteen.

Usein omistajuus liitetään rahan ja valtaan sekä sitä kautta taloustieteisiin. Modernin taloustieteen isä Adam Smith (1723-1790) korosti yksilön luonnonoikeudellista perustaa omistaa ja käyttää omaisuutta. Smithin mukaan yhteiskunnallinen hyvinvointi maksimoituisi, jos jokaisen yksilön annettaisiin toimia siten, että toiminta perustuisi omien etujen ajamiseen. (Takala 1999, 743-744)



Yksityisomistuksen suurina vastustajina tunnetaan historiassa Robert Owen (1771-1858) ja Karl Marx (1818-1883), jotka tulkitsivat omistajuutta tuotantovälineiden ja yhteisomistuksen kautta. Heidän mukaansa yhteisön tuli omistaa tuotantovälineet kollektiivisesti, jotta toimijoilla oli mahdollisimman suuri autonomia niiden käyttöön. Yhteisomistuksen tavoitteena oli kapitalismin mukanaan tuomien ongelmien poistaminen kohdistamalla voimavarat yhteiseksi hyväksi. (Grunebaum 1987, 129-130)

Rosseau ja Sheperling (2003, 556-557) ovat määritelleet omistajuuteen liittyviä oikeuksia taloustieteiden, yrittäjyyden, organisaatiokäyttämisen ja työsuhteen näkökulmasta. Edellä mainittujen tutkijoiden mukaan tieteenaloja yhdistää yksi omistajuuteen liittyvä oikeus eli residuaalikontrolli. Residuaalikontrolliin liittyy kolme etuoikeutta, jotka ovat oikeus voitonjakoon, oikeus taloudellisen tiedonsaantiin ja oikeus päätöksentekoon. Rosseaun ja Sheperlingin (2003, 556-557) esittämät omistajuuden oikeudet ja etuoikeudet eri tieteenaloilla on kuvattu taulukossa 2.

TAULUKKO 2 Omistajuuden synnyttämät oikeudet ja etuoikeudet neljällä eri alalla (Rosseau ja Sheperling 2003, 556 -557)

Oikeudet ja etuoikeudet	Taloustieteet	Yrittäjyys	Organisaatio-käyttäytyminen	Työsuhteen liittyvät asiat
Residuaalikonrollin oikeudet	Itse omaisuuden valvonta; sijoittajien residuaaliset saamisoi-keudet ja aineettomat resurssit		Itse omaisuuden valvonta	Työntekijöiden hallussa olevien osakkeiden määrä; auttaa ymmärtämään omistamista
Voitonjako	Johdon valvonta koskien voittoa ja sen jakamista	Voitonjako ja yrittäjyyteen rohkaiseminen	Voitonjako; kannustaen organisaation muutokseen	Poissaolojen vähentäminen yhdistämällä osakeomistus ja voitto
Taloudellisen tiedon saanti	Yrityksen toimintoihin liittyvä tiedon saanti		Läpinäkyvyys ja laajempi taloudellisen tiedon jakaminen avoimuuden periaatteella	Työntekijöiden ja ammattiliittojen taloudellisen tiedon saanti
Omaisuu-teen liittyvä päätöksenteo	Allokoida päätöksenteo-oikeus johtajille		Työntekijäomistajat: osallistuminen päätöksentekoon	Oikeus vaikuttaa päätöksentekoon

Omistajalla on yhteiskunnan hyväksymä moraalinen ja laillinen oikeus omistukseensa (Grunebaum 1987, 11). Kuitenkin omistamisen ja omaisuuden välille on tehtävä huomattava ero siten, että omistaminen viittaa henkilöiden väliseen relaatioon suhteessa omaisuuteen ja omaisuus viittaa johonkin asiaan tai objektiin (Grunebaum 1987, 3). Omistaminen on siis laajempi käsite kuin pelkkä oikeudellinen järjestelmä tai status. Grunebaumin (1987, 4) mukaan siis omistaminen on ihmisten ja asioiden välinen suhde, joka rakentuu oikeuksista ja vastuista. Omistamisen suhde merkitsee sitä, että omistajilla on oikeuksia siihen,

mitä he omistavat verrattuna ei-omistajiin, mutta heillä on myös omistamisen mukanaan tuomia vastuita sosiaalisessa ja kulttuurisessa ympäristössään (Grunebaum 1987, 4; Nyysölä 2008, 27; Nordqvist 2005, 36)

#### 2.4.1 Omistajuuden monet merkitykset

Omistajuus voidaan määritellä monella tasolla, jotka sisältävät sekä oikeuksia että vastuita. Mattila ja Ikävalko (2003, 3) ovat tunnistanee neljä omistajuuden ontologista tasoa. Ontologinen taso tarkoittaa tässä yhteydessä kyseisten tutkijoiden käsityksiä omistajuuden olemusta kuvaavista ulottuvuuksista. Nämä omistajuuden tasot ovat

1. Sosiaalinen omistajuus
2. Laillinen omistajuus
3. Omistajuus tekoina, vaikutuksina tai tuotoksina
4. Psykologinen omistajuus

Ensimmäinen omistajuuden taso eli sosiaalinen omistajuus sisältää ihmisten välisen viestinnän ja kanssakäymisen, minkä seurauksena syntyy sosiaalista ymmärrystä ja ryhmätoimintaa (Mattila ja Ikävalko 2003, 3). Baumanin (1997, 158) mukaan omistajuus voidaan nähdä sosiaalisena suhteena silloin kun omistajuus luo erityisen suhteen omistuksen kohteen ja sen omistajan välille, mutta tuottaa siten myös riippuvuussuhteen omistajan ja toisten ihmisten välille. Omistamisella on merkittäviä seurauksia sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, sillä se merkitsee valtaa, tunnustusta ja sosiaalisen yhteisön tunnustusta (Bauman 1997, 158-159; Dittmar 1992, 56).

*Sosiaalista omistajuutta* lähellä on myös käsite sosiosymbolinen omistajuus, joka voidaan ymmärtää sekä sosiaalisena ilmiönä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa että symbolisena suhteena ja osana yksilön tulkintaa jokapäiväisestä elämästä (Nordqvist 2005, 301). Sosiosymbolinen omistajuus liittyy sosiaaliseen asiayhteyteen ja se näkyy omistamisen kautta rakentuvana yksilön tai ryhmän statuksena, jonka rakentavat eri yhteyksissä toimivat yksilöt. Nämä yksilöt kehittävät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa omaisuuteen tunteita, jotka eivät liity pelkästään omaisuuden lailliseen omistajuuteen. Siten sosiosymbolinen omistajuus on toisten ihmisten antama tulkinta omistajuudesta. Esimerkkinä voisi olla ajatus siitä, että Rolex-kellon omistajat ovat aina rikkaita. (Nordqvist 2005, 266-267) Täten sosiosymbolinen omistajuus on Nordqvistin (2005, 37) mukaan laajempi käsite kuin laillinen omistajuus liittyen teoreettisesti lähelle psykologista omistajuutta.

*Laillinen taso* kuvaa omistamisen yleisesti hyväksyttyä ja lain mukaista merkitystä kussakin kulttuurissa. Laillinen omistajuus on myös kohtalaisen pysyvä sosiaalinen konstruktio, jota yhteiskunta kehittää ja ylläpitää. Se on siten omistamisen helpoimmin määriteltävissä oleva taso. (Mattila ja Ikävalko 2003, 3; Pierce et al. 2002, 6) Taloustiede ja juridiikka tarkastelevat omistajuutta pääosin taloudellisena ja omistamisen oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyvänä kokonai-

suutena, jolloin omistajuus tarkoittaa jonkin hallitsemista laillisella oikeudella ja vastuulla (Koiranen & Karlsson, 2003, 2-3).

Kolmas *omistajuuden taso* on Mattilan ja Ikävalkon (2003, 3) esityksessä omistajuuden ilmentyminen tekoina, vaikutuksina ja tuotoksina. Tällöin omistaminen tarkoittaa prosessia, jossa luodaan tuloksia käyttämällä valtaa suhteessa omistamisen kohteeseen. Tämä Mattilan ja Ikävalkon esittämä omistajuus on tulkintani mukaan myös lähellä Nordqvistin kuvaamaa sosio-symbolista omistajuutta.

Neljäs omistajuuden taso on *psykologinen omistajuus*, joka sisältää kaikki tunteisiin liittyvät olevat asiat, jotka yhdistävät omistajan kohteeseen. Tällaisia tunteisiin liittyviä asioita voivat olla esimerkiksi omistajan vastuuntunto, motivaatio, ambitiot sekä velvollisuuden tunne ja sitoutumisen aste. (Mattila ja Ikävalko 2003, 3) Psykologista omistajuutta pohditaan tarkemmin seuraavaksi, sillä sen on perheyritystarkastelussa tärkeä elementti, vaikka perheen jäsenellä ei olisikaan laillisen omistuksen tuomaa valtaa tai tunnetta.

#### 2.4.2 Psykologinen omistajuus

Vaikka psykologinen omistajuus ja laillinen omistajuus saattavatkin sisältää yhtymäkohtia, ne poikkeavat toisistaan kun puhutaan niiden oikeuksista, velvollisuuksista ja vastuusta. Laillisen omistajuuden velvollisuudet ovat järjestelmän synnyttämiä, mutta psykologisen omistajuuden velvollisuudet riippuvat yksilön tunteista omistamisen kohteeseen. Laillisen omistajuuden vastuut, velvoitteet ja oikeudet (ks. edellä residuaalikontrolli) määrää usein laki, mutta psykologisen omistajuuden vastuut ja velvoitteet määräytyvät sen mukaan, minkä yksilö kokee oikeaksi suhteessa omistuksen kohteeseen. Psykologiseen omistajuuteen liittyvät tunteet ja oikeudet voidaan siis ilmaista vaikka laillista omistajuutta ei olisikaan. (Pierce et al. 2001, 307) Ihmiset kehittävät omistamisen tunteita eri objekteja kohtaan. Nämä objektit voivat olla joko materiaalisia tai immateriaalisia. (Pierce, Kostova, Dirks 2003, 1-6)

On olemassa kaksi koulukuntaa siitä, mihin psykologinen omistajuus perustuu. Toinen koulukunta korostaa psykologisen omistajuuden biologista pohjaa, joka lähtee ihmisen luontaisesta geneettisestä rakenteesta, ja toinen puolestaan ottaa sosiaalikonstruktiivisen (kulttuurisen) näkökulman ja painottaa sosiaalustumisen tapoja eri yhteiskunnissa. (Pierce et al. 2002, 5-6) Dittmarin (1992, 36) mukaan sekä biologinen perusta että sosiaaliset kokemukset vaikuttavat ihmisen ja omaisuuden suhteeseen.

Pierce, Kostava ja Dirks (2001, 5-6) määrittelevät psykogisen omistajuuden tilaksi, missä yksilö tuntee omistajuuden kohteen omakseen ("It is MINE!"). Lähemmin tarkasteltuna määritelmästä nousee kolme erityispiirrettä. Ensinnäkin psykologinen omistajuus vastaa kysymykseen: "Minkä tunnen omakseni?". Sen käsitteellinen ydin on nimenomaan omistajuuden tunteessa johonkin tiettyyn objektiin. Toiseksi psykologinen omistajuus kuvastaa läheistä suhdetta yksilön ja kohteen välillä. On yleistä, että ihmiset kokevat psykologisen yhteyden itsensä ja erilaisten omistuskohdeiden välillä, kuten koti, auto, tila, ajatukset tai muut ihmiset. Nämä omistukset näyttelevät merkittävää roolia omistajan

identiteetissä ja niistä tulee osa laajentunutta itseä, toisin sanoen omistuksiin kiinnytään. (Dittmar 1992, 86) Omistamisen tunne on osa ihmisenä olemista ja tällaisella psykologisella omistajuudella voi olla merkittäviä seurauksia yksilölle (Pierce, Kostova, Dirks 2001, 5)

Kolmanneksi erityispiirteeksi Pierce, Kostava ja Dirks (2001, 5-6) mainitsevat psykologisen omistajuuden olevan tilana kompleksi ja sisältävän kognitiivisen ja voimakkaasti tunteisiin liittyvän ytimen. Psykologinen omistajuus siis on kognitiivinen tila, joka heijastaa yksilön tietoisuutta, ajatuksia ja uskomuksia omistuksen objektin suhteen. Omistuksen tunteet ovat miellyttäviä kokemuksia sinänsä ja ne yhdistetään usein tehokkuuteen ja pätevyyteen, mutta omistajuus tunnetasolla tulee näkyväksi kun joku toinen haluaa valtaa omistuksen kohteeseen. Esimerkiksi kun joku ottaa kunnian ideasta, jonka itse tuntee kehittäneensä. (Pierce et al. 2001, 5-6)

Psykologisen omistajuuden vaikutukset voivat olla moninaisia – sekä positiivisia että negatiivisia. Kun ihminen tuntee yhteenkuuluvuutta ja omistajuutta jotain ryhmää, kuten perhettä ta organisaatiota, kohtaan, hän toimii edistään ryhmän yhteistä etua (VandeWalle, Van Dyne & Kostova 1995). Lisäksi psykologinen omistajuus saattaa johtaa halukkuuteen tehdä henkilökohtaisia uhrauksia tai ottaa riskejä ryhmän hyvinvoinnin vuoksi. Myös vastuullisuus ja huolenpito liitetään määreinä psykologiseen omistajuuteen, sillä yksilön tunteissa olevansa läheisessä yhteydessä omistuksen kohteen kanssa, hän tuntee halukkuutta suojella, huolehtia ja hoivata kohdetta. (Pierce et al. 2001, 28-29) Viimeksi mainittuun liittyy läheisesti myös nk. pehtoriteoria (stewardship theory), jota kuvataan luvussa 2.4.3.

Yksilöiden haluttomuus jakaa omistuksen kohde muiden kanssa tai halu säilyttää itsellään valta kontrolloida kohdetta voivat olla psykologisen omistajuuden negatiivisia ilmenemismuotoja. Ylikontrolloiva käyttäytyminen voi haitata yhteistyötä ryhmässä. Ihminen saattaa haluta kasvattaa omaa hallintaansa pakkomieltteisesti esimerkiksi perheen tai yhteisön kustannuksella. Psykologinen omistajuus voi myös johtaa käytökseen, joka rikkoo ryhmän normeja ja uhkaa ryhmän hyvinvointia tai sen jäseniä. Yksilö saatetaan esimerkiksi erottaa vasten tahtoaan ryhmästä, jonka kanssa hän tuntee voimakasta yhteenkuuluvaisuutta. Näin voi käydä esimerkiksi avioeron tai ryhmän sisäisen riitelyn vuoksi. (Pierce et al. 2001, 30-31)

Psykologinen omistajuus voi aiheuttaa ristiriitaisia, ajansuhteen vaihtelevia tunteita. Lähiympäristössä tapahtuu muutoksia, jotka johtuvat esimerkiksi muutosta suurempaan asuntoon tai työtehtävien vaihtumisesta. Jotkut muutokset yksilö mieltää positiivisiksi ja tervetulleiksi, mutta osaa muutoksista vastustetaan. Dirks, Cumming ja Pierce (1996) esittävät muutoksen psykologisen teorian selittävän ne tilanteet, joissa ihminen vastustaa tai puoltaa muutosta. Muutokset voidaan jakaa kolmeen luokkaan, jotka ovat 1) itse aiheutettu versus määrätty muutos, 2) ajan myötä tapahtuva versus vallankumouksellinen muutos ja 3) lisäävä versus vähentävä muutos. Näillä muutostyypeillä on erilaiset psykologiset vaikutukset riippuen siitä, miten voimakkaita tunteita yksilöllä on omistamisen kohteeseen. Esimerkiksi kun ihminen kokee muutoksen lähtevän

häneestä itsestään, hän edistää muutosta. Muutoksen ollessa ”annettu”, siihen suhtaudutaan ainakin aluksi varauksellisesti. Jos muutos siis vahvistaa ihmisen omaa vaikuttavuutta ja valtaa, hän suhtautuu siihen positiivisesti. Oman vaikuttavuuden ja vallan ollessa tunteen tasolla uhattuina, muutosta vastustetaan. (Dirks, Cumming ja Pierce 1996)

### 2.4.3 Omistajuus perheyritystutkimuksessa

Yrityksen toimintaa voidaan ohjata omistajien toimesta heidän haluamaansa suuntaan. Perheyritystutkimuksessa omistajuutta käsitellään useimmin agentti- ja stewardship-teorioiden kautta, jonka vuoksi tässä kohtaa on perusteltua käsitellä niiden keskeisiä oletuksia. Agenttiteoria vallankäyttöön ja arvoihin, kun taas stewardship-teoria on yhteydessä myös arvojen kautta kulttuuriin. Perheyritystutkimuksissa mainitaan omistajuuteen liittyvinä teorioina vielä resursisiperusteinen teoria sekä perhepääomateoria. Myös nämä avataan käsitteinä alaluvun lopussa.

Omistajuudelle annetaan usein laillinen tai taloudellinen määritelmä. Tämän vuoksi perinteinen agenttiteoria on saanut paljon huomiota osakseen omistajuudesta puhuttaessa (Brundin, Samuelsson & Melin 2008, 4-5). Eri tieteenalat ovat soveltaneet agenttiteoriaa. Näitä tieteenaloja ovat muun muassa laskentatoimi, rahoitus, kansantaloustiede, markkinointi, käyttäytymistieteet ja sosiologia. (Vilaseca 2002, 300)

Agenttiteoriassa (tai toisin sanoen agentti-päämiesteoriassa) omistajia kutsutaan päämiehiksi, koska he tekevät operatiivisen johtajan kanssa sopimuksen yrityksen johtamisesta. Operatiivisia johtajia taas kutsutaan agenteiksi, joiden tehtävänä on maksimoida omistajien saama hyöty. Samalla agentit myös pyrkivät itse maksimoimaan oman hyötynsä. Kun päämiehen ja agentin edut yhtyvät yrityksessä, ongelmia ei synny. (Davis et al. 1997, 22) Agenttiteoria perustuu siten tilanteeseen, jossa yrityksen omistus ja johto ovat eriytyneet (Jensen & Meckling 1976, 305).

Agenttiteorian ydinkysymys on, saako päämies agentin toimimaan haluamallaan tavalla. Lähtökohtaisesti omistajien edut ovat yritystoiminnan ensisijaisena päämääränä. Agenttiteoriassa ihmisten kuitenkin oletetaan olevan oman edun tavoittelijoita, riskinkarttajia ja osin epärationaalisia, joten myös agentti eli operatiivinen liikkeenjohto toimii ainakin jossain määrin oman etunsa mukaisesti. Organisaatiossa, jossa toimitaan, ajatellaan siis vallitsevan osittainen tavoiteristiriita päämiehen ja agentin välillä. Tämän lisäksi agentin ja päämiehen välillä oletetaan olevan ainakin osittainen informaation epätasapaino. (Eisenhardt 1989, 59)

Agenttiongelman syntyy, kun yhteistyötä tekevilla osapuolilla on erilaiset tavoitteet ja päämiehen on vaikeaa ja kallista selvittää, mitä agentti oikeastaan tekee ja miten hän toimii (Eisenhardt 1989, 58). Agenttikustannuksia voi syntyä eri kohteista. Valvontakustannuksista syntyy, jotta omistajat voivat seurata johtajien toimia. Agenttien sitouttamiskustannukset liittyvät palkkioihin omistajien hyödyn maksimoinnista. Residuaalitappiot puolestaan ovat seurausta siitä, että agentit eivät ole sitoutuneet pelkästään omistajien etujen ajamiseen vaan tavoit-

televat myös omaa maksimaalista hyötyä. (Jensen & Meclin 1976, 308) Agenttiteoria tähtää siten agenttikustannusten minimointiin.

Perheyriyksissä, missä omistamisen, hallinnon ja johtamisen rajapinnat ovat suuret usein suuret, omistuksen ja operatiivisen johtamisen eriytyemisestä johtuvien agenttiongelmiin ja -kustannusten on oletettu olevan huomattavasti pienempiä kuin ei-perheyriyksissä (Dyer 2006, 269). Tätä oletusta ei kuitenkaan ole pystytty tutkimuksen kautta todentamaan. Perheyriyksessä voikin esiintyä sille tyypillisiä agenttiongelmiä. (Tourunen 2009, 50) Tyypillinen agenttiongelma saattaa syntyä kun perheenjäseniä suositaan perheeseen kuulumattomien kustannuksella (Morck & Yeung 2003, 372). Schulzen et al. (2001, 102) mukaan perheyriyksissä päättävässä asemassa olevien pyyteetön sukulaisten suosiminen voi estää heitä rankaisemasta omia perheenjäseniään huonosta liikkeenjohdosta.

Agenttiteoriaa on kritisoitu siitä, että se painottaa liikaa oletusta omaa etuaan tavoittelevasta, opportunistisesta agentista (Davis, Schoorman & Donaldson 1997). Stewardship-teoria tarjoaa agenttikäsityksestä erottuvan perspektiivin motivointiin ja kontrolliin liiketoimintaorganisaatioissa. Teorian juuret ovat psykologiassa ja sosiologiassa. Stewardship-teorian mukaan yrityksen johto voi ajaa samaan aikaan sekä omistajan etua että omaa etuaan. Johto asettaa omistajien edut omien etujensa edelle pitäen tekemäänsä ratkaisua optimaalisena liiketoiminnan kannalta. Tällöin voidaan katsoa, että omistajien ja johdon intressit ovat yhteneväiset, ja johto on sitoutunut yrityksen päämääriin. (Donaldson & Davis 1991, 52) Esimerkkeinä tällaisesta yhteisestä edusta voisi mainita yrityksen maineen tai kannattavuuden, joilla usein mitataan sekä yrityksen operationaalisen johdon että omistajien onnistumista.

Perheyriyksissä, varsinkin perustajasukupolven osalta, omistajuus ja johto ovat usein samoissa käsissä. Corbettan ja Savaton (2004, 356) mukaan perheyriyksien kuvataan usein tukeutuvan keskinäiseen luottamukseen ja perheen sisäiseen epäitsekkyteen, jolloin kannetaan huolta toisista ilman odotusta vastapalveluksesta sekä klaanimaiseen perheen sisäiseen yhteisöllisyyteen. Stewardship-teorian oletusten mukaan johtajien (managers) kiinnostus on laajempaa kuin pelkästään yksilöllisesti tai puhtaasti taloudelliset tavoitteet. Yritysten strategisten tavoitteiden selkeyttäminen ja tavoittelu saattaa johtaa yksilön luontaiseen tyytyväisyyteen ja toimia merkittävänä toimivan johdon hyödyn lähteenä. Jotta perheyriyksessäkin johtaja toimisi tehokkaasti ja yrityksen edun mukaisesti, yrityksen rakenteiden ja valvonnan pitäisi olla steardship-teorian ihmiskäsityksen mukaisia, mikä tarkoittaa johtajan osalta laajaa päätöksentekovaltaa ja luottamusta. (Davis et al. 1997)

Perheyriyksessä perheen kulttuurilla on suuri merkitys siihen, miten yksilöt perheyriyksen sisällä käyttäytyvät ja kuinka he reagoivat ja vastaavat ympäristöstä tuleviin haasteisiin (Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell & Craig 2008, 1036). Valvontaorientoitunut johtamisfilosofia tuottaa todennäköisesti agenttiteorian mukaisia suhteita. Osallistumis- ja sitouttamisorientoitunut johtamisfilosofia tuottaa puolestaan useimmin stewardship-teorian mukaisia suhteita.

(Davis et al. 1997, 37) Taulukossa 3 on vertailtu agentti- ja stewardship- teorioita niiden ihmiskäsityksen ja psykologisten sekä tilannemekanismien kautta.

TAULUKKO 3 Agentti- ja stewardshipteorioiden vertailua (Davis et. al 1997, 37)

	AGENTTITEORIA	STEWARDSHIP-TEORIA
Ihmiskäsitys	taloudellinen ihminen	itseään toteuttava ihminen
Psykologiset mekanismit		
Motivaatio	taloudelliset tarpeet, kuten turvallisuus ja raha, ja ulkoiset seikat	Kasvu, päämäärät, itsensä toteuttaminen ja sisäiset seikat
Sosiaalinen vertailu	muut johtajat	päämies
Valta	alhainen arvosidonnaisuus, etäinen valtasuhde	korkea arvosidonnaisuus, läheinen valtasuhde
Tilannemekanismit		
Johtajuusfilosofia	kontrolliorientoitunut	sitoutumisorientoitunut
Riskinotto	kontrolli	luottamus
Aikanäkemyks	lyhytkestoinen	pitkäkestoinen
Kohde	kustannuskontrolli	suoritus
Kulttuuriset erot	individualismi	kollektivismi

Muita perheyritysten yhteydessä viimeaikojen tutkimuksissa mainittuja ja omistajuuteen liittyviä teorioita ovat resurssiperusteinen teoria sekä perhepääomateoria. Resurssiperusteisen teorian mukaan voimavarat, joiden avulla kilpailuetua saavutetaan, ovat jakautuneet epätasaisesti yritysten kesken ja nämä erot pysyvät vakaina ajan suhteen (Barney 1991, 99-100). Perheyrityksissä tämä erityinen voimavara on perhemäisyys, joka koostuu perheen ja yrityksen vuorovaikutuksesta syntyneistä, ainutlaatuisesti käytetyistä ja yhdistetyistä, resursseista. Esimerkkeinä tällaisista ainutlaatuisista voimavaroista voivat olla inspiroiva työympäristö ja joustavat työjärjestelyt, jotka saavat perheyrityksen koko henkilökunnan työskentelemään palkkansalisiksi myös toistensa puolesta. (Habbershon & Williams 1999, 4-9)

Perhepääoma on resurssi, joka luo perheyrityksiin pitkäaikaista ja ainutlaatuista kilpailuetua, koska kilpailijoiden on vaikea kopioida tai saada sitä muuten käyttöönsä (Tourunen 2008, 63). Perhepääomateorian lähtökohtana on se, että perhesuhteet luovat omanlaisen, muista yrityksistä poikkeavan tavan



organisoida, hallita ja johtaa yritystä (Tourunen 2009, 23). Perhepääoman avain-tehtävänä toiminnan kannalta tärkeiden tietojen ja taitojen välittäminen yrityksessä (Tourunen 2008, 63). Tieto ja taito voi endogeenisen kasvun teorian mukaan nostaa muiden resurssien, kuten työn ja materiaalisen pääoman, tuottavuutta (vrt. Okko 1999, 52).

### 3 SUKUPOLVENVAIHDOS

Sukupolvenvaihdos on tapahtumana erittäin merkityksellinen yksittäiselle yritykselle. Siinä eivät joudu koetukselle vain yrityksen jatkuvuus ja menestyminen tulevaisuudessa, vaan myös siihen osallistuvien ihmisten henkilökohtaiset suhteet. (Laukkanen 1998, 1) Henkilökohtaisissa suhteissa suurimmat haasteet ovat kommunikointikyvyissä ja sitä kautta taidoissa ratkaista perheen jäsenten väliset erimielisyydet (Astrachan & MacMillan 2003,1). Sukupolvenvaihdos on monivaiheinen, ajallisesti melko pitkä ja suunniteltu prosessi, jossa luopuja(t) siirtää yrityksen määräysvallan ja omistajuuden samaan perheeseen kuuluvalle jatkalle(-jille) (De Massis, Chua ja Chrisman 2008, 184).

Kets de Vries (1996, 23) on koonnut perheen hallitseman yrityksen etuja ja haittoja, jotka myös kuvaavat hyvin niitä haasteita, joita sukupolvenvaihdokseen liittyvät osalliset kohtaavat muutoksen myötä (Taulukko 4). Kets de Vriesin (1996, 17) mukaan perheen kulttuuri voidaan nähdä myös perheyrityksen etuna. Perheen kulttuuri ylpeyden lähteenä voi tuottaa muun muassa vakautta, voimakasta samaistumista tai sitoutumista tai motivoitumista sekä jatkuvuutta johtajuuteen ja perheenjäsenten varhaista sitouttamista liiketoimiin. Myös riippumattomuuden muista ja muiden toimista Kets de Vries näkee perheyrityksen etuna. Vaikka tulkitsen hänen tarkoittavan päätöksenteon itsenäisyyttä ja sen pysymistä perheellä, se ei välttämättä käytännössä pidä nykyajan globaalissa taloudessa paikkaansa. Vaikka kyseessä ei olisikaan osakeyhtiö, joutuvat kaikki yrityksen huomioimaan erittäin tarkasti toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia. Nepotismi puolestaan voi olla perheyrityksen haitta, jos siihen liittyy esimerkiksi epäoikeudenmukainen palkitseminen tai kyvyttömiä perheenjäsenten sietäminen johdossa (Kets de Vries 1996, 19–23).

TAULUKKO 4 Perheen hallitseman yrityksen edut ja haitat (Kets de Vries 1996, 23)

EDUT	HAITAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pitkän aikavälin suuntautuminen</li> <li>- riippumaton toimissaan <ul style="list-style-type: none"> <li>• vähän tai ei ollenkaan painetta osakemarkkinoilta</li> <li>• pieni valtaamisriski</li> </ul> </li> <li>- perheen kulttuuri ylpeyden aiheena</li> <li>- stabiilius eli pysyvyys</li> <li>- vahva sitoutuminen ja motivaatio</li> <li>- jatkuvuus johtajuudessa</li> <li>- joustavuus vaikeina aikoina <ul style="list-style-type: none"> <li>• halukkuus sijoittaa takaisin voittoja</li> </ul> </li> <li>- rajoittunut byrokraatia ja henkilöityminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• sujuvuus</li> </ul> </li> <li>- rahoitukselliset edut <ul style="list-style-type: none"> <li>• mahdollisuus suureen menestymiseen</li> </ul> </li> <li>- liiketoimintatietämys <ul style="list-style-type: none"> <li>• perheenjäsenten varhainen harjoittaminen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rajoittunut pääsy pääomamarkkinoille</li> <li>- epäselvät organisaatiot <ul style="list-style-type: none"> <li>• tehtävien ja vastuiden jako puutteellinen</li> </ul> </li> <li>- nepotismi <ul style="list-style-type: none"> <li>• perheestä johtuvien syiden dominointi liiketoiminnassa</li> <li>• typerien perheenjäsenten sietäminen</li> <li>• epäoikeudenmukaiset palkkiojärjestelmät</li> <li>• vaikeus houkutella ammattimaista johtoa</li> </ul> </li> <li>- riitatilanteet <ul style="list-style-type: none"> <li>• nopea päätöksenteko</li> <li>• perheen erimielisyydet vaikuttavat liiketoimintaan</li> </ul> </li> <li>- paternalismi <ul style="list-style-type: none"> <li>• muutoksen vastustaminen ja salailu</li> <li>• riippuvaisten henkilöiden ihailu</li> </ul> </li> <li>- taloudellinen jännite <ul style="list-style-type: none"> <li>• perheenjäsenet lypsävät liiketoimintaa</li> <li>• epätasapaino panoksen ja korvauksen välillä</li> </ul> </li> </ul>

Jakso, jonka aikana johtajuuden ja omistajuuden siirto tehdään, voi olla vaikea varsinkin yrityksen perustajalle, sillä yritys on luultavasti erittäin suuri osa hänen henkilökohtaista, ammatillista ja sosiaalista elämäänsä (Chadieux 2007, 95). Helppo ei ole välttämättä jatkajankaan asema, sillä esimerkiksi hänen näkemysensä siitä, miten perheyrittystä tulisi johtaa ja kehittää, saattaa erota radikaalistikin luopujan näkemyksistä aiheuttaen ristiriitilanteita perheessä (Laukkanen 1998, 34-35).

Perheyrittäjyyttä käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa on esitetty erilaisia sukupolvenvaihdosta kuvaavien mallien jaotteluita, joissa keskeinen lähdekirjallisuus on kuitenkin pääosin samansuuntaista. Esimerkiksi Hautala (2006, 68 ja 85) jakaa sukupolvenvaihdosmallit normatiivisiin eli ohjeistaviin ja prosessimalleihin (katso myös Laukkanen 1998, 92). Koska sukupolvenvaihdos on tässä tutkimuksessa jo sinällään määritelty prosessiksi, haetaan kirjallisuudesta nyt muita jaotteluita. Chadieux (2007, 96) erottelee sukupolvenvaihdosta käsittelevän kirjallisuuden kolmeen erilaiseen lähestymistapaan. Nämä lähestymistavat ovat: 1) sukupolvenvaihdoksen erilaisia rooleja ja ominaisuuksia avaava lähestymistapa, 2) sukupolvenvaihdos osana yrityksen elinkaarta ja 3) jatkajan ja luopujan vuorovaikutus sukupolvenvaihdosprosessin aikana (Chadieux 2007,

96). Tässä luvussa käsitelläänkin sukupolvenvaihdosta hieman mukailien edellä olevan Chadieuxin jaottelun pohjalta, koska se nostaa jo otsikoinnissa selkeästi esille eri lähestymistapojen hieman toisistaan poikkeavat painotukset. Mutta vaikka painotuksissa onkin eroja, kaikki mallit vahvistavat sukupolvenvaihdoksen erittäin monimutkaiseksi prosessiksi, joka sisältää vaiheina aloittamisen (initiation), yhdentymisen (integration), yhteisjohtajuuden (joint reign) ja eläköitymisen (retirement) (Chadieux 2007, 96 ja Chadieux, Lorrain & Hugron 2002, 19).

### 3.1 Sukupolvenvaihdokseen liittyvät eri toimijat

Perheyrityksen sukupolvenvaihdos vaikuttaa moniin tahoihin. Tärkeimpiä osallisia ovat muun muassa luopuja(t), jatkaja(t), yrityksen omistajat, luopujan puoliso, jatkajan puoliso sekä muut perheenjäsenet ja yrityksen henkilöstö. (Barach & Ganitsky 1995, 121). Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan sukupolvenvaihdosprosessia luopujan ja jatkajan näkökulmista. Lisäksi erityishuomio kiinnittyy luopujan osalta kirjallisuuteen, jossa käsitellään perustajayrittäjän luopumista yrityksensä johtajuudesta ja omistajuudesta, koska tämän tutkimuksen kohteiksi valituissa tapauksissa on kysymys nimenomaan sukupolvenvaihdoksesta ensimmäiseltä sukupolvelta toiselle.

Chrisman, Chua ja Sharma (1998, 24 ja 28) ovat määritelleet jatkajan tärkeitä ominaisuuksia. Viisi tärkeintä ovat heidän mukaansa rehellisyys, sitoutumiskyky yritykseen, työntekijöiden kunnioitus, päätöksentekokyky ja ihmissuhdetaidot. Sukupolvenvaihdosta saattaa vaikeuttaa jatkajan alhainen kyvykkyys liiketoiminnan jatkamiseen. Jatkajan halukkuus ja sitoutuneisuus ovat välttämättömiä sukupolvenvaihdoksen onnistumiseksi. Luopujan tärkein ominaisuus puolestaan on kyky päästää irti. Jos luopuja on liian kiintynyt perheyrityksen liiketoimintaan, hän ei anna jatkajalle mahdollisuutta kehittää kykyjään johtajuuden edellyttämällä tavalla. (Sharma, Chrisman, Pablo & Chua 2001, 17-18).

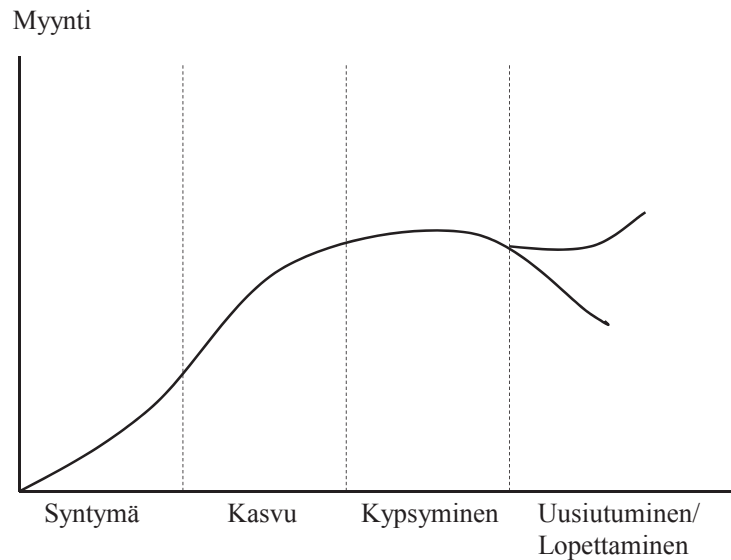
Barach ja Ganitsky (1995, 121-130) ovat tunnistaneet tekijöitä, jotka vaikuttavat sukupolvenvaihdokseen ja voivat olla joko sukupolvenvaihdosta suosivia tai estäviä. Sukupolvenvaihdosta edistää jos luopuja on sitoutunut tiettyyn potentiaaliseen jatkajaan ja muiden perillisten kanssa on keskusteltu asiasta ajoissa. Lisäksi sukupolvenvaihdokselle on eduksi, jos luopuja on tuonut kotiin työnsä iloja ja jättänyt murheet työpaikalle. Näin työn ilo ja positiivinen suhtautuminen perheyritykseen tarttuu luopujasta jatkajaan tai jatkajiin. Tärkeää on myös, että luopuja ja jatkaja tulevat hyvin toimeen ja heidän välisensä kommunikointi on kahden aikuisen välistä keskustelua. Myös luopujan ja jatkajan odotuksien sukupolvenvaihdoksen suhteen tulisi olla yhtenäisiä. Luopujan pitäisi myös rohkaista jatkajaa osallistumaan yrityksen toimintaan sekä luottaa jatkajaan ja delegoida hänelle tehtäviä. Tärkeää sukupolvenvaihdoksen onnistumiselle myös se, että jatkajan osaaminen, vastuut ja päätöksentekokyky ovat tasapainossa. Valmennuksen ja erilaisten, asteittain vaikenevien, tehtävien avulla jatkaja ansaitsee sekä perheensä että yrityksessä työskentelevien ei-perheenjäsenten luot-

tamuksen ja hänen oma itseluottamuksensa kasvaa. Jatkajan urapolkun selventäminen on siten eräs tapa edistää sukupolvenvaihdosta. Jatkajan sitouttamisessa auttaa myös se, että jatkaja voi itse valita, tuleeko hän perheyrittäjän palvelukseen vai ei. Jos jatkaja tuntee itsensä pakotetuksi, niin sitouttaminen voi olla vaikeaa. Perheyrittäjän hyvä ja vakaa taloudellinen tilanne sekä edulliset tulevaisuuden näkymät houkuttelevat myös potentiaalisia jatkajia sitoutumaan perheyrittäjään. (Barach ja Ganitsky 1995, 121-130)

Garcia-Alvarez ja Lopez-Sintas (2006, 238) huomauttavat, että perustajan täytyy kiinnittää huomiota sekä perheeseen että liiketoimintaan varmistaakseen joukon hyvin valmisteltuja jatkajia seuraavan sukupolven perheenjäsenistä. Sukupolvenvaihdos voidaan tehdä helpoksi yhtenäisellä arvojen siirroilla. Yhtenäiset arvot luopujan ja jatkajan kesken ovat vielä tärkeämpiä kuin muodollinen sukupolvenvaihdossuunnitelma. Yrityksen kasvuun ja menestykseen tulevaisuudessa voidaan vaikuttaa paitsi arjen yhtenäisyydellä myös sillä, millaisia arvoja siirretään seuraavalle sukupolvelle (Dyer 1986).

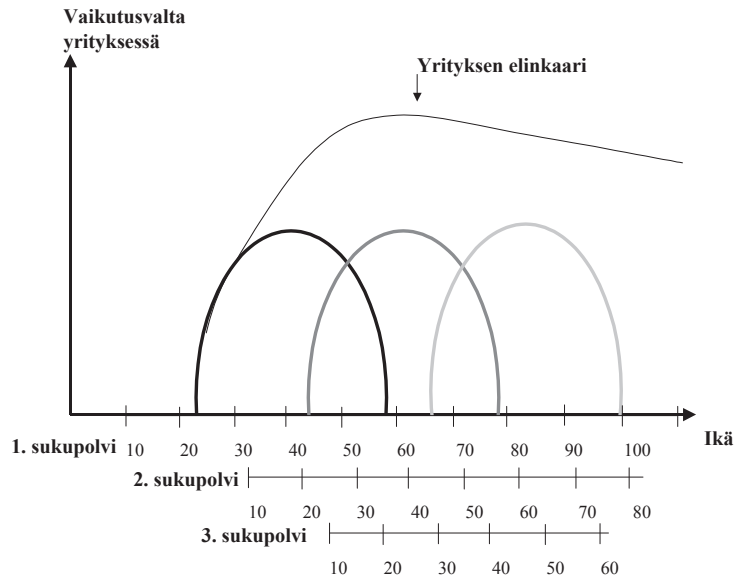
### **3.2 Sukupolvenvaihdos osana yrityksen elinkaarta**

Yrityksen tyypilliseen kehitysuriaan liitetään perinteisen elinkaariajattelun mukaan syntymävaiheen jälkeinen kasvu ja toiminnan laajentuminen kehityksen myötä. Kehityskulun katkeaminen yrityksen sisäisiin jännitteisiin tai taloudellisen perustan romahtamiseen saattaa johtaa joko konkurssiin tai ennen aikaiseen toiminnan lakkauttamiseen (Koskinen 1996, 31). Perinteisen yrityksen elinkaarimallin mukaan syntymää seuraavat kasvu, kypsyminen, kasvun pysähtyminen, uudistuminen, uusi kasvu ja kilpailu tai taantuma ja vetäytyminen markkinoilta kuten kuvio 8 osoittaa.



KUVIO 8 Yrityksen perinteinen elinkaarimalli (Baliga & Hunt 1988, 131)

Perheyrityksen elinkaarta voidaan tarkastella tyypillisinä yrityksen elinkaaren vaiheina. Perheyrityksiin liittyy kuitenkin se erityinen piirre, että yrityksen elinkaari ulottuu useiden sukupolvien yli. Sukupolvenvaihdos koetaan yleensä yrityksen elinkaaren kriittisimmäksi vaiheeksi (Churchill & Hatten 1987, 53). Sukupolvenvaihdos merkitsee useita muutoksia perheyrityksessä, sillä sen yhteydessä perheen väliset sisäiset suhteet vaihtuvat, valtasuhteet jakautuvat ainakin osittain uudelleen ja johtajuus sekä omistajuus siirtyvät toiselle perheenjäsenelle (Lansberg 1988, 119). Kuviossa 9 havainnollistetaan tätä sukupolvien ja perheyrityksen elinkaarien välistä suhdetta.



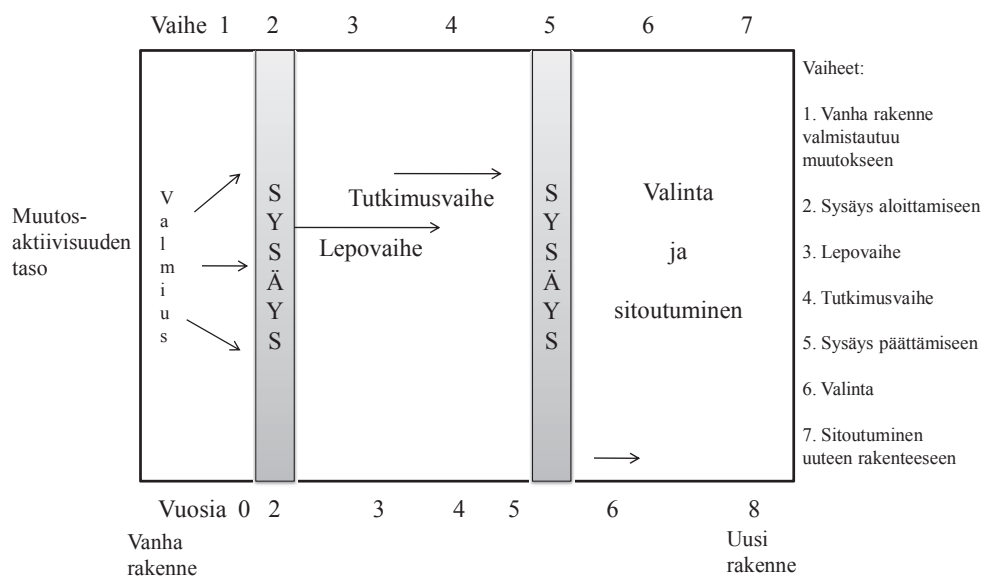
KUVIO 9 Sukupolvien ja perheen elinkaarien välinen yhteys (Stenholm 2003, 46)

Kaikki dynaamiset järjestelmät, kuten perhe tai yritys, kehittyvät elinkaarimallin mukaisesti. Elinkaaren aikana on sekä tasaisia jaksoja että muutoksen aikoja. Sukupolvenvaihdosprosessi kuuluu muutokseen ja kestää Barbara Murrayn (2003, 17) mukaan kolmesta kahdeksaan vuoteen. Murray (2003, 23) on erotellut seitsemän vaiheisessa sukupolvenvaihdoksen sykliä kuvaavassa mallissaan eri vaiheiden tärkeimmät tehtävät (Kuvio 10). Hän on myös pohtinut, miksi sukupolvenvaihdos usein epäonnistuu. (Murray 2003, 17)

Ensimmäisessä vaihessa perhey yrityksessä ja osallisten elämässä herää valmius sekä tarve muutokseen. Toinen vaihe on sysäys käynnistää sukupolvenvaihdos. Kun paine muutokseen on perhey yrityksessä hyvin korkea, sukupolvenvaihdoksen käynnistyminen helpottaa osallisten kokemia, olemassa olevia jännitteitä, joita aiheuttavat muun muassa huolet ja epäilyt vanhaa omistusta ja johtajuusrakennetta kohtaan. Joskus tämä muutospaine saattaa johtua toimintaympäristössä tapahtuvista uudistuksista, mikä myös aiheuttaa tarpeen kehittää myös yrityksen rakennetta. Osalliset huomaavat, että paluuta entiseen stabiiliin tilaan ei ole ja päätös muutokseen ryhtymisestä on tehtävä. (Murray 2003, 19-21)

Päätöksen jälkeistä kolmatta vaihetta kutsutaan lepovaiheeksi ja se kestää tavallisesti 6-18 kuukautta. Lepovaiheessa itse päätökseentekoon liittyvät jännitteet ovat laenneet ja tilanne on rauhoittunut. Lepovaiheen jälkeen siirrytään tutkimusvaiheeseen. Tässä vaiheessa kaikki muutoksen kannalta keskeisissä asemassa olevat osalliset keräävät ja analysoivat sukupolvenvaihdokseen liitty-

viä tietoja omalta kannaltaan. Tärkeää on nyt se, miten nämä avainasemassa olevat hyödyntävät tietojaan käytännön toiminnassa. Esimerkiksi miten luopuja antaa tilaa jatkajalle tehdä yritystoiminnan kannalta tärkeitä päätöksiä ja kuinka jatkaja osaa hyödyntää mahdollisuuden osoittaa oma osaamisensa? Tutkimusvaiheen aikana osalliset jakavat keskenään unelmiaan, toiveitaan ja haaveitaan sekä peilaavat niitä todellisuuden kanssa. Tuloksina voi olla joko henkilökohtaisen tulevaisuuden vahvistuminen perheyrityksessä tai tiukat ja vaikeat keskustelut osallisten välillä liittyen keskenään harhaanjohtaviin odotuksiin ja toiveisiin. Tämä vaihe voi tarkoittaa myös omien rajojen kohtaamista jos keskeinen osallinen ei pysty selvittämään muutokseen omalta kannaltaan vaadittavia asioita. Kieltäminen ja lykkäys voivat olla oireita kyvyttömyydestä joko selvittää eri vaihtoehtoja tai puolustaa omia tarpeitaan ja halujaan. Lepovaihe, jonka kesto on kahdesta viiteen vuoteen, on erittäin tärkeä muutoksen onnistumisen kannalta vaikuttaen siihen, tuleeko sukupolvenvaihdoksesta helppo ja pehmeä (evolutionaarinen) vai mutkikas ja vaikea (revolutionaarinen). (Murray 2003, 23)



KUVIO 10 Sukupolvenvaihdoksen siirtymäkaari (Murray 2003, 22)

Viides vaihe on sysäys lopettaa tutkimus ja aloittaa päätös. Tämä tarkoittaa käytännössä lopun alkua muutosprosessissa, sillä nyt kaikki osalliset voivat sitoutua tarvittavin resurssein parhaana pidettyyn vaihtoehtoon. Kun valinta on tehty (vaihe 6), järjestelmä, kuten perhe tai perheyritys, vaihtaa muutoksen



vastustuksen sitoutumalla (Vaihe 7) virallisesti valinnan taakse. Käytännössä tämä tarkoittaa omistuksen ja johtajuuden siirtymistä luopujalta jatkalle. Siirtymäkaaren läpikäytyään perheyriyksen rakenne voi muuttua joko vähän tai radikaalisti. Rakenteen muutoksen suuruus riippuu usein siitä, miten helppo tai vaikea siirtymä on kokonaisuudessaan ollut. (Murray 2003, 23)

Murrayn tavoin myös Dyer (1986, 121) on kiinnittänyt huomiota siihen, miksi sukupolvenvaihdos välillä onnistuu ja toisinaan epäonnistuu. Hän onkin määritellyt viisi kriteeriä sukupolvenvaihdoksen onnistumisen arvioimiseksi. Nämä kriteerit ovat yrityksen näkökulmasta: 1) kannattavuus, 2) kyky sopeutua muuttuviin olosuhteisiin, 3) innovatiivisuus, 4) kasvu joko liikevaihdon tai henkilöstömäärän mukaan mitattuna ja 5) työtyytyväisyys. (Dyer 1986, 122) Dyerin (1986, 137) mukaan perheyriyksen sukupolvenvaihdos perustajayrittäjältä jatkajalle onnistuu ensinnäkin silloin kun organisaatio on melko terve eikä esimerkiksi ylivelkaantunut. Toiseksi tärkeää on yrityksen perustajan asettainen vetäytyminen yrityksen toiminnasta ja jatkajan onnistunut sosiaisointi yritykseen, jotka tapahtuvat kiinteässä yhteistyössä luopujan ja jatkajan välillä. (Dyer 1986, 137)

### 3.3 Vuorovaikutus sukupolvenvaihdoksen aikana

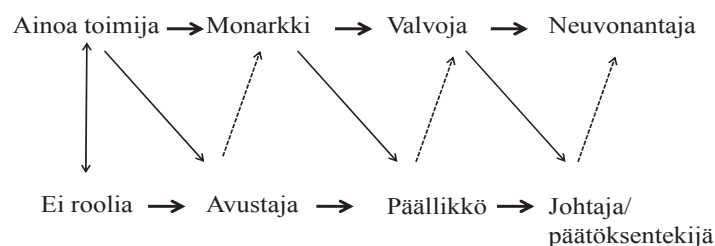
Perheyriytskirjallisuus tunnistaa ihmissuhteisiin liittyvät tekijät keskeisiksi sukupolvenvaihdoksessa, sillä huonot henkilösuhteet ovat omiaan aiheuttamaan konflikteja ja jännitteitä, jotka estävät johtajuuden ja omistajuuden muutosta. Nämä ihmissuhteisiin liittyvät tekijät voivat olla joko perheenjäsenten tai perheenjäsenten ja ei-perheenjäsenten välisiä. (De Massis et al. 2008, 188) Lansberg (1988) huomauttaa, että jatkajan ja luopujan välisen suhteen positiivinen lataus on tärkeä edellytys onnistuneelle sukupolvenvaihdokselle. Jos luopujan ja jatkajan välille syntyy vaikeita jännitteitä, saattaa kehittyä tilanne, jossa jatkaja päättää luopua perheyriyksen johtajuudesta tai luopuja etsii muita mahdollisuuksia yritystoiminnastaan irtautumiseksi (De Massis et al. 2008, 188).

Tärkeitä sukupolvenvaihdoksen kannalta ovat myös muut perheen sisäiset ihmissuhteet, sillä esimerkiksi Churchill ja Hatten (1987, 51-53) tuovat vahvasti esille perheen yhtenäisyyden merkityksen sukupolvenvaihdoksen onnistumiseksi. Ristiriidat muun muassa sisarusten välillä voivat aiheuttaa tilanteen, jossa halukas ja kyvykäs jatkaja joko jättäytyy itse pois perheyriyksestä tai hänet syrjäytetään siten, että hänen on vaikeaa kehittää päätöksentekotaitojaan (De Massis et al. 2008, 188). Tämä uhka liittyy myös korkeaan, ainakin dominoivien jäsenten keskeiseen, yksimielisyyden tarpeeseen perheyriyksessä. Jatkajalla täytyy olla perheen jäsenten luottamus ja sitoutuneisuus, jotta hänellä olisi riittävät edellytykset toimia johtajana. Ensinnäkin jos perhe ei tue jatkajaa, tämän motivaatio toimia muutostilanteessa saattaa heiketä. Toisaalta perheen luottamuksen ja sitoutuneisuuden puute voi johtaa tilanteeseen, jossa muut yrityksessä työskentelevät perheenjäsenet uhkaavat jättää toimensa. Tässä tilan-

teessa luopuja ja perhe saattaa etsiä toista, dominoivien jäsenten hyväksymää, jatkajaa. (De Massis et al. 2008, 189)

Handler (1994, 136-137) kuvaa sukupolvenvaihdoksen neljänä vaiheena (kuvio 11), joissa luopujan ja jatkajan vuorovaikutus on erilaista. Ensimmäisessä vaiheessa luopuja on ainoa toimija eikä jatkajalla ei ole vielä lainkaan roolia yrityksessä. Luopuja keskittyy yrityksen operatiivisen johtamisen tehtäviin, jolloin sukupolvenvaihdosta ei ole vielä edes mietitty. Toisessa vaiheessa luopujan rooli on monarkki ja hän keskittyy yrityksen elinkykyisyyden säilyttämiseen. Seuraavan sukupolven edustajat eli tulevat mahdolliset jatkajat työskentelevät yrityksessä ehkä osa-aikaisesti ja lähinnä avustajina hyvin rajatuin vastuin. Sukupolvenvaihdos on toisessa vaiheessa eräs tulevaisuuden päämäärä, mutta ei vielä ajankohtainen asia luopujan mielessä. Kolmannessa vaiheessa Handler (1994, 136-137) kuvaa luopujan roolia valvovaksi ja delegoivaksi. Tällöin jatka- ja(t) työskentelee yrityksessä usein koko aikaisesti johtajan tai päällikön roolissa, mutta kuitenkin edelleen rajoitetuin vastuin. Jatkaja on kuitenkin tilanteessa, jossa hän saattaa saada enemmän valtaa luopujan jakaessa ja delegoidessa osan tehtävistään hänelle. Tämä vaihe on erittäin merkityksellinen itse sukupolvenvaihdoksen näkökulmasta, sillä tässä vaiheessa testataan ensinnäkin luopujan kyky luottaa jatkajaan ja toisaalta jatkajan kyky osallistua päätöksentekoon ja ottaa vastuuta yrityksestä. Viimeisessä vaiheessa luopuja on lähinnä neuvonantajan roolissa. Hän ei ole enää aktiivisesti mukana yrityksen operatiivisen tason päätöksenteossa, mutta saattaa yhä kantaa vastuuta yrityksen hallituksessa. (Handler 1994, 136-137)

### Luopuja



### Jatkaja

KUVIO 11 Luopujan ja jatkajan välinen vuorovaikutus sukupolvenvaihdosprosessin aikana (Handler 1994, 136)

Churchill ja Hatten (1987, 55-61) kuvaavat sukupolvenvaihdosta hieman samalla tavoin kuin Handler (1994, 136-137). Neljän vaiheen kautta (omistaja-johtaja ainoana toimijana, jatkajan opettaminen yritystoimintaan, kumppanuus ja valan siirto) yrityksen omistajuus ja johtajuus siirtyvät luopujalta jatkajalle. Seitsemänvaiheisen, mutta myös samoja piirteitä omaavan, Longeneckerin ja Schoen (1978, 5) sukupolvenvaihdosmalli tarkastelee muutosta lähinnä jatkajan näkökulmasta kuvaten hänen kehittymistään, kasvamistaan ja sosiaalistumistaan perheyrittäjäksi. Muutosprosessi kuvataan pitkäaikaisesti, sillä se alkaa jo jatkajan nuoruudessa liiketoimintaa edeltävässä vaiheessa, jolloin jatkajan perehdyttämistä yritykseen tehdään suunnittelemattomasti ja leikinomaisesti. Tutustumisvaiheeksi kutsutaan jaksoa, jolloin jatkaja ei ole riittävän vanha työskentelemään yrityksessä, mutta orientointi on kuitenkin aktiivista ja tarkoitushakuista. Tämä tapahtuu esimerkiksi tutustuttamalla jatkaja niihin yrityksen henkilöihin, joilla on tärkeä merkitys toiminnan kannalta. Alustavassa toiminnallisessa vaiheessa jatkaja työskentelee ehkä osa-aikaisesti yrityksessä. Hänen työtehtävänsä muuttuvat asteittain haastavammiksi, mutta jaksoon saattaa sisältyä myös työskentelyä perheyrittäjän ulkopuolella. (Longenecker ja Schoe 1978, 5)

Toiminnallisessa vaiheessa jatkaja siirtyy työskentelemään perheyrittäjiesä päätoimisesti tehden toiminnallisen tason tehtäviä. Edistynyt toiminnallinen vaihe alkaa kun jatkaja ylennetään päällikkötason tehtävään. Sukupolvenvaihdos toteutuu lopullisesti kun jatkajasta tulee ensin organisaation virallinen vastaava toimitusjohtajana (varhainen sukupolvenvaihdos) ja vähitellen tosiasiallinen johtaja, jolla on täysi määräysvalta yrityksessä (kypsä sukupolvenvaihdos). Tällöin jatkaja on omaksunut sekä johtajan roolin että johtajuuden mukanaan tuoman vastuun organisaatiossa. Lisäksi hän on melko itsenäisessä roolissa erityisesti suhteessa luopujaan, joka antaa jatkajalle työrauhan. (Longenecker ja Schoe 1978, 5)

Jo tämän alaluvun alussa mainitut jännitteet jatkajan ja yrityksessä työskentelevien perheen ulkopuolisten välillä voivat myös olla haasteena sukupolvenvaihdostilanteessa. Henkilöstö saattaa olla huolissaan myös perheyrittäjän oman asemansa ja työpaikkansa jatkuvuudesta. Lisäksi työntekijät ovat usein erittäin lojaaleja luopujalle, jolloin jatkajan täytyy ansaita heidän luottamuksensa ja sitoutuneisuutensa omaan toimintaansa. (Barnes ja Herschon 1976, 107-108)

## 4 IDEOLOGIA JA IDEOLOGISET JÄNNITTEET

Ideologialla sanana on pitkä ja värikäs historia. Ensimmäisen kerran sanaa käytettiin tiettävästi Ranskan vallankumouksen aikana, jolloin filosofi Antoine Des-tutt de Tracy puhui ideatieteestä (science of ideas) tarkoittaen aatteita tutkivaa tiedettä (Encyclopedia Britannica, Thompson 1990, 5; Eagleton 1998, 176). Kahdensadan vuoden aikana ideologialle on annettu monenlaisia merkityksiä. 1900-luvulla ideologia on etenkin arkikielessä tarkoittanut erilaisia valmiita oppeja tai aatteita, jotka kilpailevat keskenään ja joita siten voidaan pitää oikeina tai väärinä, kuten kapitalistinen ja kommunistinen ideologia. Yhteiskuntakriittisessä keskustelussa ja yhteiskuntatieteessä ideologia ei kuitenkaan tarkoita mitään valmista oppia vaan esimerkiksi vallankäytölle ja poliittiselle järjestelmälle ominaista tapaa perustella ja legitimoida itsensä. (Valpola 2000.) Tässä luvussa kuvataan aluksi näitä erilaisia ideologialle annettuja merkityksiä ja tarkennetaan tämän tutkimuksen ideologiamääritelmää. Sen jälkeen keskitytään ideologioiden erilaisiin vaikutustapoihin sekä ideologioiden ja jännitteiden välisiin yhteyksiin. Lopuksi syvennytään siihen, miten perheyritystutkimuksessa perheyrityksiä on tarkasteltu ideologianäkökulmasta.

### 4.1 Mitä on ideologia?

Ideologian käsitteen määrittelyt poikkeavat eri teorioissa ja eri tutkijoiden kohdalla toisistaan niin paljon, että mitään yksiselitteistä ja kaikkien hyväksymää merkitystä on mahdotonta antaa (Karkama 1994, 74). Sivistyssanakirjan (2013) mukaan ideologia tarkoittaa aatejärjestelmää, joka on erityisesti poliittisten tai uskonnollisten liikkeiden perustana ajaen niiden pyrkimyksiä. Mutta voidaan-ko ideologiaksi kutsua myös mitä tahansa muutakin ajatustapaa, jonka kautta todellisuutta tarkastellaan ja kyseisen ideologian mukaisia periaatteita ajetaan? Ideologiakäsitettä on John B. Thompsonin mukaan käytetty sekä deskriptiivisesti eli kuvailevasti ilman arvovarauksia että preskriptiivisesti eli normittavasti, jolloin siihen sisältyy neuvomiseen ja ohjaamiseen liittyviä moraaliväitteitä, ku-

ten ”kunnioita isääsi ja äitiäsi”. Thompson jakaakin (1990, 5-6) ideologian käsitteen kahteen osaan, jotka ovat neutraali ideologia, tarkoittaen ajatus-, uskomus- tai symbolisia järjestelmiä ja kriittinen ideologia sisältäen kielteisen oheismerkityksen, joka sitoo ideologian valtasuhteisiin ja kysymykseen kritiikistä. Tämä jälkimmäinen tarkoittaa sitä, että ideologiaa voidaan luonnehtia ”merkityksiksi vallan palveluksessa”. Ideologian tutkiminen edellyttää tällöin sen tarkastelua, miten merkityksiä rakennetaan erilaisin symbolisin muodoin ja miten niitä toisaalta piilotetaan samoihin muotoihin. (Thompson 1990, 7–8.)

Ranskalainen filosofi Louis Althusser (1918-1990), joka oli myös aktiivinen kommunisti, on tuonut esille ajatusta valtion tasolla toimivista ideologisista valtakoneistoista. Hänen mukaansa on olemassa muun muassa uskonnollinen, koulutuksellinen, perheen muodostama, oikeudellinen ja poliittinen valtiokoneisto. Edellä mainitut valtiokoneistot eivät ole pelkästään siten valtiollisia vaan ne voivat olla myös yksityisiä. Althusser esittää lisäksi, että erityisesti perheen muodostama ja koulutuksellinen valtakoneisto ovat yhdessä dominoiva vaikuttaja, joka palvelee valtaa pitäviä ja kasvattaa lapset ja nuoret niiden palvelukseen. (Althusser 1984, 108-113). Tämä ajatus on erityisen mielenkiintoinen perheyrittysten ja sukupolvenvaihdojen kannalta, sillä perheessä lapset ovat vanhempien elämäntapojensa vallan alla. Yksilö ei ole pelkästään yksilö vaan osa jotain laajempaa sosiaalista kokonaisuutta eli ryhmää. Usein tärkein ryhmä, johon yksilö kuuluu, on perhe.

Stuart Hall (1992, 268-270) kuvaa ideologioita viitekehyksiksi, joiden avulla miellämme ja tulkitsemme yhteiskunnallista todellisuutta siten, että saamme siitä jonkinlaisen ymmärryksen. Ideologioiden avulla kerromme ympäröivästä maailmasta myös muille, kuten lapsillemme. Ideologiat tuottavat siten yhteiskunnallisen tietoisuuden muotoja. Hall korostaa ideologioiden ja kielen yhteyksiä, sillä hänen mukaansa ideologiat käyttävät kieltä hyväkseen saavuttaakseen päämääränsä. (Hall 1992, 268-270). Liitos ideologioiden ja kielen yhteydestä tulee tämän tutkimuksen alkuajatusta siitä, että tutkijana olen kiinnostunut, sen lisäksi, mitä ihmiset sanovat, siitä, miten he ilmaisevat itseään. Ideologiat ovat siis eräältä näkökannalta myös diskursiivisia järjestelmiä. Tätä korostaa myös kriittisen lingvistiikan edustaja Norman Fairclough. Hänen mukaansa ideologiat ovat väittämiä, jotka käyvät ilmi tekstistä epäsuorasti ja esiintyvät alkuoletuksissa itsestäänselvyyksinä myötävaikuttaen valta- ja hallintasuhteiden ylläpitoon ja muotoutumiseen (Fairclough 1997, 25). Sekä Hall (1992, 270) että Fairclough (1997, 25) pitävät siis ideologioita valtaan liittyvinä käsitteinä, jotka ovat tehokkaimpia silloin kun niiden olemassaoloa ei huomata.

Vallalla ja ideologialla on usean lähteen mukaan selkeä yhteys (Eagleton 1998, 5; Thompson 1990, 7; Encyclopdia Britannica, Fairclough 1997, 25; Hall 1992, 268-270). Esimerkiksi Thompson kirjoittaa ideologian tarkoittavan merkityksiä tai tarkoituksia, jotka palvelevat valtasuhteiden ylläpitämistä sosiaalisessa kanssakäymisessä (Thompson 1984, 4 ja 6). Eagleton (1998, 5) on puolestaan kuvaa ideologiaa laajasti ottaen vallankäyttöväliseksi. Koska valta on ideologian kannalta merkityksellinen käsite, on hyvä tarkastella sitäkin hieman lähemmin.

Vallalle käsitteenä ei ole ideologian tavoin yhtä yksiselitteistä määritelmää. Fakta-tietosanakirja kuvaa valtaa seuraavasti: valta on yksilöiden, ryhmien, organisaatioiden tai valtioiden kyky toteuttaa tavoitteensa. Vallan lähteet voidaan jakaa fyysiseen pakkovaltaan, kuten valtion voimankäyttö, taloudelliseen valtaan ja ideologiseen valtaan, johon liittyy vallan oikeuttaminen eli sen legitimitetti. (Fakta 2008) Valtaa ei voida ranskalaisen Michel Foucaultin mukaan kuitenkaan aina välttämättä liittää mihinkään instituutioon tai rakenteeseen, vaan se voidaan ymmärtää monimutkaisena strategisena tilanteena. Hänen mukaansa valta on peliä, joka ristiriitojen kautta, joko muuttaa, vahvistaa tai kääntää valtasuhteita. (Foucault 1998, 69-72)

Eagletonin (1998, 5-6) mukaan yleisin näkemys ideologian ja vallan yhteydestä on se, että ideologia laillistaa hallitsevan ryhmän tai yksilön vallan. Eagleton kuitenkin huomauttaa, että ideologian käyttäjät eivät aina ole se hallitseva osapuoli. Hallittavat voivat myös käyttää ideologiaa vallan välineenä. (Eagleton 1998, 6) Myös Sahlberg (2009, 32) lähtee omassa, opettajuuteen liittyvässä väitöstutkimuksessaan liikkeelle siitä, että oleellista ideologiassa on vallankäyttö. Ideologisuus on hänen mukaansa kiinnostavaa siksi, että juuri ideologiat saavat ihmiset toimimaan, joten ne ovat inhimillistä elämää määrittäviä subjekteja. Todellisuus, jossa ihmiset elävät, on keskenään kilpailevien ideologioiden arena. Ideologiat kamppailevat juuri vallasta ja valtaan päässeet ideologiat puolustavat omaa valta-asemaansa. (Sahlberg 2009, 32) Eagletonin mukaan (1998, 45) ideologiat ovat yleensä sisäisesti monimutkaisia ja konfliktierkkiä, joten niiden eri ilmenemistavat vaativat jatkuvaa neuvottelua ja uusia ratkaisuja.

## 4.2 Miten ideologiat vaikuttavat?

Ideologiat toimivat siis vallan välineinä, joten tässä yhteydessä on syytä pohtia myös sitä, miten ideologiat vaikuttavat. Ehkä laajimmin ideologioiden vaikutustavoista ovat kirjoittaneet Terry Eagleton kirjassaan *Ideology: An Introduction* (1998) ja John B. Thompson kirjassaan *Studies In The Theory of Ideology* (1984). Molemmat puhuvat ideologioiden strategioista eli keinoista, joita käyttäen ideologiat luovat ja ylläpitävät valtasuhteita.

Eagleton (1998, 45) on esittänyt ideologioiden vaikutustavoista luokitellun, jonka mukaan ideologioiden vaikutustrategioita voivat olla yhdistävä (unify), toimintaan suuntautunut (action oriented), järkeistävä (rationalizing), laillistava (legitimizing), yleistävä (universalizing) ja luonnollistava (naturalizing) strategia. Yhdistävällä (unify) strategialla Eagleton tarkoittaa vallitsevan ideologian valta-aseman ylläpitämistä siten, että luodaan yhtenäistä identiteettiä tietyn ryhmän sisälle. Mikään ideologia ei todennäköisesti ole niin homogeeninen, miltä se ehkä päältäpäin näyttää. Siksi vallitseva ideologia käy kokoajan sovittelua sen piirissä olevien ilmentymien, halujen ja tarpeiden välillä ja juuri tämä avoimuus tekee vallitsevasta ideologiasta vahvan ja ryhmää yhdistävän. Toimintaan suuntautuneen (action orientated) strategian käyttökelpoisuus riippuu siitä, toimiiko ideologia sekä teoriassa että käytännössä. Aatteen tasolla ideolo-

gian on tuettava ryhmän jokapäiväistä elämää myös käytännössä. Esimerkiksi perheessä on riitojen ratkaisussa jokin tietty toimintatapa, johon jäsenet uskovat ja josta on muodostunut kiinteä osa toimintakulttuuria. (Eagleton 1998, 45-51)

Ideologia voidaan nähdä myös sosiaalisten intressien järkeistäjänä (rationalizing). Tällöin puhutaan prosessista, jossa asia yritetään esittää joko loogisesti toimivana tai eettisesti hyväksyttävänä asenteena, ideana tai tunteena, jonka todellinen motiivi ei ole selkeästi havaittavissa. (Eagleton 1998, 45-51) Suomessa oli vielä 1970-luvulla vallalla asenne, jonka mukaan yrittäjät olivat roistoja. Tämä asenne peitti taakseen kateutta ja epäilyksiä siitä, että yrittäjien varallisuus oli petoksella hankittua. Rationaalistamisen käsitteeseen liittyy läheisesti myös laillistaminen (legitimation). Laillistaminen tarkoittaa prosessia, jonka avulla vallassa olevat varmistavat tai hyväksyttävät oman oikeutensa valtaan. Tämä voi tapahtua siten, että oma etu nähdään yhtäläisenä yhteisen edun kanssa. Tällöin yhteisen edun nimissä oma etu pyritään uskottavasti tuomaan valtaan kaikkia hyödyntävänä. (Eagleton 1998, 54-55)

Merkittävä tapa, jolla ideologia saavuttaa oikeutuksensa on sen yleistäminen ja ikuistaminen (universalizing). Arvoja ja etuja, jotka liittyvät tiettyyn paikkaan ja aikaan, yleistetään ja suojellaan koko yhteisön kiistämättöminä arvoina ja etuina. Tästä esimerkkinä voisi olla tilanne, jossa perheyritys toimii ja reagoi tiettyihin toimintaympäristön muutoksiin aina samalla tavalla, koska niin on aina tehty. Tällöin ei välttämättä edes pystytä huomioimaan ja käsittelemään muita toimintavaihtoehtoja. Luonnollistava (naturalizing) strategia ja yleistävä (universalizing) strategia ovat toistensa lähikäsitteitä, sillä se joka tuntuu yleisesti hyväksytyksi, tuntuu myös luonnolliselta. Kuten yleistäminen, myös luonnollistaminen liittyy ideologian pysyvyyteen, jonka avulla hiljaisesti kiellellään ajatuksen tai uskomuksen kuulumisen vain tiettyyn aikaan, paikkaan tai tietylle ryhmälle. (Eagleton 1998, 56-59)

Thompsonin luokitus ideologioiden strategioista on kaksitasoinen siten, että hän jakaa ideologioiden toimintatavat ensiksi viiteen pääalajiin, jonka jälkeen hän tarkentaa niitä toisen tason luokituksella. Nämä Thompsonin esittämät viisi ideologian toimintatapaa ovat legalisaatio eli laillistus (legitimation), dissimulaatio eli toiseksi tekeytyminen (dissimulation), unifikaatio eli yhdistäminen (unification), fragmentaatio eli pirstaloituminen (fragmentation) ja reifiikaatio eli esineellistäminen (reification). (Thompson 1990, 60)

Thompsonin (1990, 61-67) mukaan laillistus voi perustua järkevyyteen, jolloin vedotaan voimassa oleviin sääntöihin, perinteeseen tai karismaattiseen johtajuuteen. Laillistus voi ilmetä kolmella tavalla. Ensinnäkin siten, että sosiaaliset suhteet tai instituutiot tehdään oikeutetuiksi vetoamalla loogisiin perusteluihin ja toiseksi yleistämällä, jolloin joitakin tahoja palvelevat intressit esitetään kaikkia palvelevina. Kolmas laillistumisen ilmenemismuoto on kerronnallisuus, jolloin tavoiteltavat ja säilytettävät valtasuhteet oikeutetaan tarkoituksiin sopivin kertomuksin. Kertomuksia saattaa perheyrityksen arjessa olla lukuisia. Voidaan muistella esimerkiksi sitä, miten yritys selvisi lamasta. Nämä kertomukset palvelevat usein valtaa ja tiettyjä vallalla olevia toimintatapoja, joten ne ovat siten ideologisia.

Thompsonin luokituksessa dissimulaatio tarkoittaa ideologisen merkityksen kätkemistä, joka voi tapahtua esimerkiksi siten, että jonkin kohteen, kuten henkilön, nimitystä käytetään toisessa yhteydessä, joilloin nimitykseen liittyvät myönteiset ja kielteiset merkitykset siirtyvät nimityksen mukana. Dissimulaation strategian muita ilmenemismuotoja ovat kiertoilmauksien ja erilaisten kielikuvien käyttö puheessa. Esimerkki kiertoilmauksesta tai kielikuvasta voisivat olla perhey yrityksessä vanhempien sanonnat ”ei liian viisas poikamme” tai ”se tytöntyllerö siellä konttorilla”.

Unifikaatio- eli yhdistämisstrategiassa yksilöitä ei huomioida erillisinä yksilöinä vaan heitä kohdellaan kollektiivisena joukkona. Yhdistämisen alaluokkia ovat standartointi, joka osoittaa ne hyväksyttävät normit, mitä yksilön on noudatettava, ja yhtenäisyyden symbolointi, mikä ilmenee esimerkiksi yrityksissä yhtenäisenä työasuna tai sisustuksena.

Fragmentaation strategiassa joukosta poikkeavat yksilöt erotetaan oman valtajoukon ulkopuolelle. Erottamisen keinoina toimivat joko erottavien piirteiden korostaminen tai erittäin radikaali, joukosta erottamisen keino. Reifikaation strategiassa jokin asiantila esitetään pysyvänä tai lopullisena. Reifikaation alaluokkia ovat Thompsonin (1990, 60-67) mukaan luonnollistaminen, jossa jokin asiantila esitetään itsestään selvyytensä, tai ikuistaminen, mikä lähtee siitä, että jotkin tavat tai ilmiöt ovat aina olleet tietynlaisia.

Taulukkoon 5 on koottu yhteenveto Eagletonin ja Thompsonin määrittelemistä ideologioiden strategioista eli vaikutustavoista. Eagleton ja Thompson käyttävät ideologioista osin erilaisia nimityksiä, mutta määritellyissä vaikutustavoissa on kuitenkin myös paljon samankaltaisuutta. Taulukointi on tehty siten, että yhdellä rivillä on esitetty samat tai samantyyppiset vaikutustavat ja taulukon lopussa toisistaan poikkeavat vaikutustavat. Lisäksi aiemmin mainitut Thompsonin luokituksen alaluokat on yhdistetty pääluokkien alle vaikutustapoihin.



TAULUKKO 5 Ideologioiden vaikutustavat Eagletonin ja Thompsonin mukaan (Eagleton 1998, 45-59 ja Thompson 1990, 60-67)

Eagleton		Thompson	
Strategia	Vaikutustapa	Strategia	Vaikutustapa
<b>Yhdistävä (unify)</b>	pyritään luomaan yhte-näistä identiteettiä tietyn ryhmän sisälle	<b>Unifikaatio eli yhdistäminen (unification)</b>	ei huomioida yksilöitä yksilöinä vaan heitä kohdellaan kollektiivisena joukkona - on olemassa tietyt keh-ykset, joista ei saa poike-ta -yhtenäisyyden symbo-lointi, kuten pukeutumi-nen
<b>Laillistava (legitimating)</b>	vallassa olevat varmista-vat tai hyväksyttävät oman oikeutensa valtaan	<b>Legalisaatio eli laillistus (legiti-mation)</b>	vedotaan voimassa ole-viin sääntöihin tai perin-teeseen tai karismaatti-seen johtajuuteen -jokin tehdään oikeute-tuksi ´järkevin´ peruste-luin -jotain palveleva intressi on kaikkien etu
<b>Toimintaan suuntautunut (action oriented)</b>	yritetään esittää jokin asia joko loogisesti toimivana tai eettisesti hyväksyttävänä asenteena, ideana tai tunteena, jonka todellinen motiivi ei ole selke-ästi havaittavissa.	<b>Dissimulaatio eli toiseksi tekeyty-minen (dissimu-lation)</b>	kätetään ideologinen merkitys esimerkiksi kie-likuvan tai kiertoilmauk-sen taakse tai kätkeydy-tään jonkun toisen henki-lön taakse
		<b>Fragmentaatio eli sirpaloituminen (fragmentation)</b>	erotetaan joukosta poik-keavat yksilöt oman val-tajoukon ulkopuolelle joko korostamalla eroja tai poistamalla kokonaan
<b>Yleistävä (uni-versalizing)</b>	yleistetään ja nähdään jokin asia koko yhteisön etuna	<b>Reifikaatio eli esineellistäminen (reification)</b>	esitetään jokin asiantila pysyvänä tai lopullisena -joku asia on itsestään selvyys, kuten työnjako -puheessa käytetään no-minaalisaatiota ja passi-vaatiota viemään huomio pois halutusta asiasta
<b>Luonnollistava (naturalizing)</b>	hyväksytetään jokin asia normaaliksi tavaksi toi-mia eikä vain tiettyyn aikaan, paikkaan tai tie-tylle ryhmälle kuuluvana tapana toimia		

Taulukointi ja ideologioiden vaikutustapojen ymmärrys helpottaa myös minua tutkijana havainnoimaan sukupolvenvaihdosta ideologioiden näkökulmasta. Thompsonin tekemä luokittelu ideologioiden vaikutustavoista on tutkimusky-symykseeni peilaten käyttökelpoisempi kuin Eagletonin luokittelu, joten teo-

reettisesti pohjaan tarkasteluni jatkossa Thompsonin ideologioiden vaikutustapoihin. Tätä perustelen sillä, että Eagleton, joka on kirjallisuusteoreetikko, käsittelee ideologiaa hieman eri näkökulmasta kuin Thompson, jonka näkemys on sosiologinen. Kuitenkin myös Thompson tuo esille ideologisissa vaikutustavoissa kielikuvat ja kiertoilmaukset, joten tässä vaiheessa minulla on tutkijana aavistus siitä, että piilomerkitykset ovat olennaisen tärkeitä yrittäessäni luoda käsitystä ideologioiden vaikutuksesta sukupolvenvaihdoksen yhteydessä.

Ideologioita teoreettisesti tutkiessani olen muutenkin törmännyt jatkuvasti diskurssianalyysiin. Esimerkiksi Teun van Dijk esittelee artikkelissaan "Discourse Analysis as Ideology Analysis" presupposition yhtenä implikaation lajina. Presuppositiolla tarkoitetaan jotain, jonka todeksi olettamista lausuman tulkinta edellyttää ja joka pysyy voimassa riippumatta itse lausuman totuusarvosta. Esimerkiksi jos kysytään: "Oletko jo lakannut juomasta?", presuppositio on se, että keskustelukumppani on juonut tai juo liikaa alkoholia. Implikaatiolla tarkoitetaan yleisesti piilomerkitystä, joka sisältyy suoraan sanottuun ilmaukseen. Ilmauksen vastaanottaja päätelee piilomerkityksen kulttuurisesti yhteisen, kielen merkityksiin liittyvän, tiedon perusteella. Näin ollen piilomerkityksillä voi olla ideologisesti huomattava valtavaikutus. (van Dijk 1995, 268-269) Kieli, puhuttuna ja kirjoitettuna, on viestinnän lisäksi myös vallankäytön väline, sillä kielelliset muodot mahdollistavat merkitysten piilottelun ja vääristelyn.

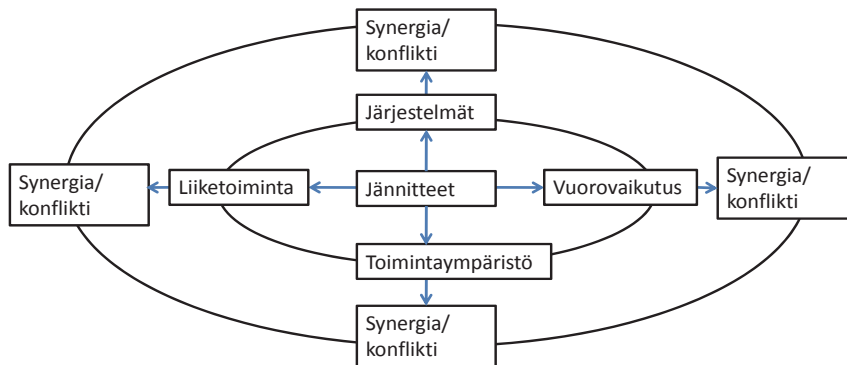
Ideologioiden strategiat ovat mielenkiintoisia perheyriytyksen tarkastelun kannalta, sillä strategioiden havainnointi saattaa nostaa esille ihmissuhteisiin liittyviä valtasuhteita ja näihin valtasuhteisiin liittyvää ideologisuutta. Käytännössä ideologioiden ja niiden strategioiden havaitseminen on melko monimutkainen asia. Mutta ideologiset vallankäyttötilanteet ovat konfliktierkkiä jos vallankäyttäjän ja vallankohteen ideologiat eroavat, joten havaitseminen on todennäköisesti mahdollista vaikka henkilöt eivät itse ajattele tiettyjä asioita tai tilanteita vallankäyttönä. Lisäksi kaikki yksilöt saattavat olla joissain tilanteissa vallankäytön objekteina eli kohteina ja toisissa tilanteissa subjektina eli vallankäyttäjänä.

### 4.3 Ideologia ja jännitteet

Henkinen paine, kireys tai jännite on väistämätön tosiasia ihmiselämässä. Jännitteet nousevat esille toistuvasti jokapäiväisissä tilanteissa, esimerkiksi odotusten pettämiskokemuksina läheisiämme kohtaan haitaten suunnitelmien, tavoitteiden ja unelmien toteutumista. Jännitteet ovat useinmiten epämiellyttäviä kokemuksia ihmisen elämässä, joten yleisin reaktio jännitteitä vastaan on yrittää tavalla tai toisella välttää niitä. Välttäminen ei kuitenkaan ole ainut tapa käsitellä jännitteitä, sillä jännite voi vaikuttaa myös tuottavasti ja kasvattaa hyvinvointia. Esimerkkeinä voisivat olla tilanteet, joissa ensimmäisessä yhtenäisen työntekijöiden ryhmä neuvottelee palkankorotuksista työnantajan kanssa, jonka ensisijainen huoli on tuloksen maksimointi mahdollisimman pienin kustannuksin

tai toisessa tilanne, missä isä sanoo luottavansa poikansa kykyihin liikkeenjohtajana vaikka hoitaakin itse avainasiakassuhteita. (Hawkins 2001, 1-2)

Pitkänen (2006, 29) jakaa yrityskulttuuria käsittelevässä väitöskirjassan jännitteet neljään ryhmään sen perusteella, liittyvätkö ne liiketoimintaan, toimintaympäristöön, järjestelmään vai vuorovaikutukseen (Kuvio 12).



KUVIO 12 Kulttuurien kohtaaminen ja törmäys (Pitkänen 2006, 29)

Pitkäsen (2006, 38-47) mukaan liiketoimintajännitteet ovat ristiriitoja, jotka syntyvät yhteisössä toimivien ihmisten erilaisesta suhtautumisesta koskien asioiden johtamista, toiminnan järjestämistä ja työnjakoa. Liiketoimintajännitteet liittyvät tapaan ajatella liiketoimintaa ja ne syntyvät asioiden johtamisen myötä. Esimerkiksi kontrollin muoto ja aste ovat keskeisiä toimintatapoihin liittyviä asioita, jotka aiheuttavat jännitteitä. (Pitkänen 2006, 29)

Toimintaympäristöjännitteet syntyvät yhteisön jäsenten ristiriitaisesta suhtautumisesta markkinoihin ja erityisesti asiakkaaseen. Järjestelmäjännitteet puolestaan johtuvat yhteisön jäsenten erilaisista tavoista ajatella ja erityisesti toimia. Jäsenillä saattaa olla ristiriitaisia näkemyksiä siitä, miten vuoropuhelu, tiedonhallinta, ohjaus ja suunnittelu hoidetaan. Esimerkki järjestelmäjännitteestä on tilanne, missä kaksi erilaista järjestelmää omaavaa yritystä fuusioituu, jolloin jännitteiden syntyminen on luonnollinen seuraus. Vuorovaikutusjännitteet ilmenevät osallistumisen ja kunnioituksen puutteena sekä luottamuspulana. Ne syntyvät ensisijaisesti johdon tekemisten ja tekemättä jättämisten myötä. Tyyppillinen tilanne, jossa vuorovaikutusjännitteet syntyvät, on jonkin yhteisössä tapahtuva muutos. (Pitkänen 2006, 38-47) Vaikka Pitkänen ei väitöskirjassaan puhukaan nimellä ideologiasta, on hänen jännitteitä koskeva jaottelunsa kui-

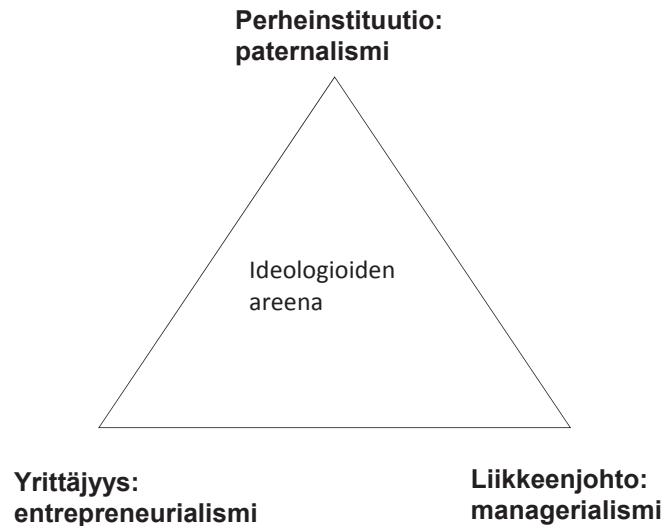
tenkin hyvin lähellä valtaan liittyviä ideologiamääritelmiä (vrt. Eagleton 1998, 5; Thompson 1990, 7; Encyclopdia Britannica, Fairclough 1997, 25; Hall 1992, 268-270), sillä johtamista ja valtaa on vaikea erottaa toisistaan.

Hawkins (2001, 2-3) käsittelee ideologiaa lähinnä lingvistiikan eli yleisen kielentutkimuksen sekä siihen liittyvän ihmisten välisen kanssakäymisen kannalta. Hän painottaa ideologian olevan sellainen inhimillinen resurssi, joka, kuten kieli, jää usein ihmisten huomion ulkopuolelle. Ideologia huomioidaan vain silloin kun se aiheuttaa ongelmia. Ongelmat johtuvat jännitteistä, jotka syntyvät, kun ihmisillä on erilaisia ideologioita käsityksiä tietyistä tilanteista, kokemuksista tai tavoista hoitaa asioita. (Hawkins 2001, 5)

#### 4.4 Ideologinen lähestymistapa perheyritystutkimuksessa

Ideologia tarkoittaa tässä työssä merkityksiä tai tarkoituksia, jotka palvelevat valtasuhteiden ylläpitämistä sosiaalisessa kanssakäymisessä (Thompson 1984, 4 ja 6). Perheyrityksiä ideologianäkökulmasta ovat tarkastelleet muun muassa ruotsalaistutkijat Johannisson (1999) sekä Johannisson ja Huse (2000). Lisäksi Koiranen on tarkastellut kilpailevien ideologioiden vaikutusta perheyrityksiin muun muassa johtamisen ja konsultoinnin haasteena. Johannisson ja Huse (2000, 356) määrittelevät ideologian pysyväksi tavaksi havaita ja arvostaa maailmaa, johon vaikuttavat emotionaaliset sidonnaisuudet ja jotka luovat erityisen tavan käyttäytyä. Johannissonin ja Husen määritelmä ideologiasta ei ole ristiriidassa tämän tutkimuksen kanssa, koska kuten jo aiemmin luvussa 3 on kuvattu, perheen kulttuuri, arvot ja normit ovat erittäin tärkeitä vaikuttajia yksilön tavassa tulkita omaa ympäristöään. Vaikka perheyritystutkimuksessa ei aina nimellä puhutakaan ideologioista, tutkimus on kuitenkin tarkastellut perheyrityksissä tapahtuvaa päätösvallan jakamista sekä siihen liittyviä konflikteja. Näitä näkemyksiä tuodaan esille myös tässä tarkastelussa.

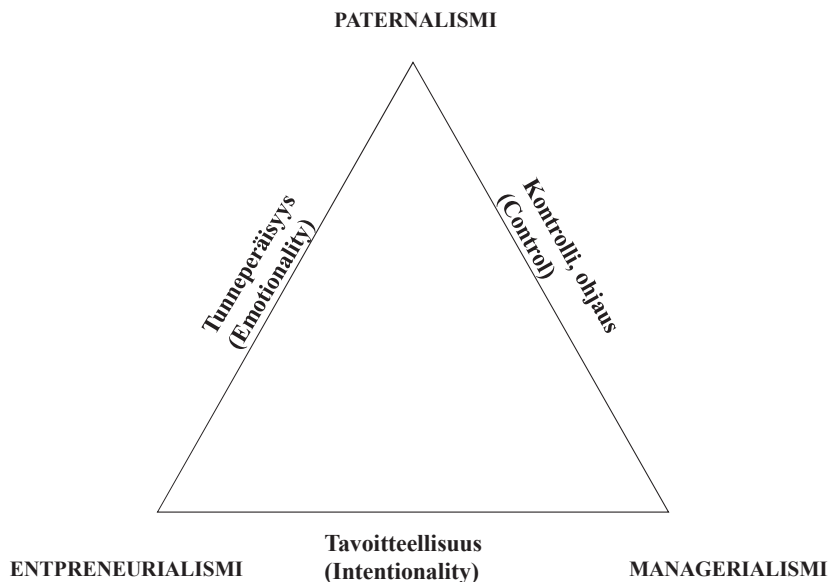
Perheyrityksissä yksilön tekemät valinnat voivat olla keskenään ristiriitaisia kun niitä katsotaan eri näkökulmista. Se, mikä on järkevää perheen osalta, ei välttämättä ole paras ratkaisu liiketoiminnan kannalta. Tällöin erilaiset ideologiset tavoitteet saattavat törmätä ja aiheuttaa ristiriitoja perheyrityksessä. Tietoisuus siitä, miten eri ideologiat vaikuttavat perheyrityksessä ja tämän tutkimuksen osalta, miten ne ilmenevät erityisesti sukupolvenvaihdoksen yhteydessä, voivat auttaa ymmärtämään, kuinka ristiriitatilanteet syntyvät ja miten niitä selvittää. Ideologioiden väliset jännitteet eivät kuitenkaan ole välttämättä huono asia, sillä toimiva ideologioiden kilvoittelu voi myös aiheuttaa innovatiivisuutta, joka auttaa luomaan elinvoimaisen ja menestyvän perheyrityksen. (Koiranen 2003, 241; Johannisson & Huse 2000, 353) Perheyrityksessä kietoutuu Johannissonin (1999, 4-6) mielestä yhteen kolme hyvin erilaista ideologiaa; liikkeenjohto eli managerialismi, yrittäjyys eli entrepreneurialismi sekä perheinstituutio eli paternalismi. Tämä keskenään kisailevien ideologioiden areena on esitetty kuviossa 13.



KUVIO 13 Ideologiset jännitteet perheyrittäjäksessä (Johannisson & Huse 2000, 357)

Yksilön rationaalisen käyttäytyminen eri ideologioiden kannalta voi siis olla erilaista ja aiheuttaa ristiriitatilanteita. Perheyrittäjä toimii ideologisesti näyttämönä kolmelle kulttuuriselle voimalle. Managerialismi korostaa laskelmointia, tuottavuutta, kasvua ja rahaa kun taas yrittäjyyteen assosioituu kokeilu, uudistaminen ja uuden luominen. Yrittäjyystutkimuksen (Shane & Venkataraman 2000, 218 - 219) keskeisiksi huomionkohteiksi onkin esitetty seuraavia yrittäjyyteen liittyviä kysymyksiä: Miksi, milloin ja kuinka liiketoimintamahdollisuudet ilmaantuvat? Miksi, milloin ja kuinka jotkut tietyt ihmiset huomaavat ja käyttävät nämä mahdollisuudet? Miksi, milloin ja kuinka eri toiminnan muotoja käytetään liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen? Yrittäjyys tarkoittaa siis kykyä huomata jokin asia mahdollisuutena ja tehdä siitä tuottavaa liiketoimintaa (Bygrave & Minniti 2000, 25).

Perheyrittäjä toimii ideologisesti näyttämönä kolmelle kulttuuriselle voimalle. Näitä voimia ovat managerialismi, paternalismi ja entrepreneurialismi. Johannisson (1999, 6-7) esittääkin, että perheyrittäjän ideologiat liittyvät toisiinsa eri tavoin. Emotionaalisuus kytkee yhteen paternalismin ja yrittäjyyden. Kontrolli puolestaan on yhteistä paternalismille ja managerialismille. Yrittäjyyden ja managerialismin välisenä siltana toimii tavoitteellinen toiminta, kuten kuviossa 14 on esitetty (Johannisson 1999, 6-7)



KUVIO 14 Tunneperäisyys, ohjaus ja tavoitteellisuus eri ideologioiden yhteenliittyminä (Johannisson 1999, 6)

Edellä kuvattu ideologioiden nivoutuminen toisiinsa on ehkä kaikkein tyypillisintä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (Koiranen 2003, 242) Tämä voidaan yhdistää myös niihin yrityksiin, joissa ollaan tekemässä tai tehty sukupolvenvaihdos ensimmäiseltä sukupolvelta toiselle. Esimerkiksi Edgar Schein (1991, 220) on väittänyt, että perustajilla on tavallisesti hyvin suuri vaikutus siihen, miten yritys määrittelee ja ratkaisee sopeutumiseensa ja yhdentymiseensä liittyvät ongelmat. Koska perustajilta on tullut alkuperäinen liikeidea, heillä on tavallisesti myös omiin aiempiin kokemuksiinsa ja persoonallisuuteensa perustuva käsitys siitä, kuinka liikeidea täytyy toteuttaa. Perustajilla on usein hyvä itseluottamus ja paljon päättäväisyyttä. Lisäksi heillä on vahvat oletukset toimintaympäristön perusluoteesta ja siitä, mikä merkitys perheyriyksellä organisaationa on toimintaympäristössään. Heillä on myös vahvat oletukset ihmisluonnosta ja ihmissuhteista sekä siitä, miten aikaa ja paikkaa hallitaan. (Schein 1991, 220) Koska perustajalla on vahva rooli yrityksen kulttuurin määrittelijänä, joutuvat muut perheenjäsenet usein mukautumaan ja toimimaan perustajan odottamalla tavalla, sillä muussa tapauksessa he saattavat joutua sekä perheyriyksen että osin myös perheen ulkopuolelle. (Levinson 1971, 91)

Entrepreneurialismi yrittäjämäisenä prosessina sisältää kaikki toiminnot, jotka liittyvät yrittämisen mahdollisuuksien havaitsemiseen ja yritysten luomiseen näiden mahdollisuuksien saavuttamiseksi (Bygrave 1994, 2). Keskeisiä asi-

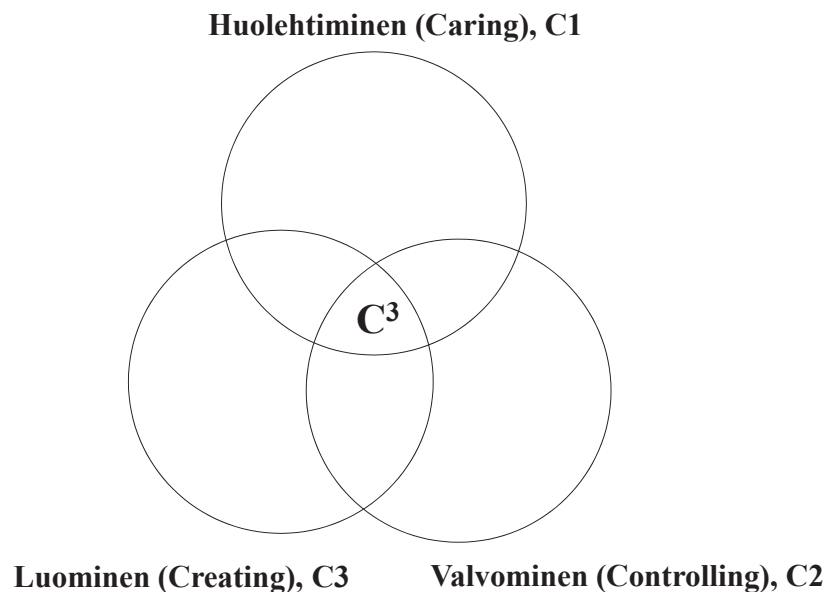
oita tässä yrittäjyyden ideologiassa ovat mahdollisuuksien havaitseminen, kokemuksien hankkiminen, innovaatiot, riskit ja kasvu (Bygrave & Minniti 2000, 25).

Managerialismissa ideologinen fokus on hallinnollisissa toiminnoissa, rakenteissa ja resurssiallokaatiossa (Kyrö 1995: 140 – 144). Managerialismi on usein tiukka yhdistelmä ennakoivaa hallintaa ja kontrollointia, päivittäisjohtamista ja seuranta. Sen tavoitteena on pitää asiat järjestyksessä. Aikataulut, projektinhallinta ja laaduntarkkailu ovat esimerkkejä managerialismiin liittyvistä toiminnoista.

Modernissa filosofiassa paternalismi tarkoittaa toimimista jonkun toisen henkilön hyväksi ilman hänen omaa suostumustaan. Esimerkki tästä voisi olla vanhempien toiminta lastensa hyväksi. Perheyrittäjyydessä paternalismi tarkoittaa kontrolloivaa tai hallitsevaa käytöstä. Paternalisti on henkilö (usein äiti tai isä), joka uskoo isällisellä hallitsevalla käyttäytymisellään hankkivansa toiselle henkilölle sen, mitä he tarvitsevat, antamatta kuitenkaan valinnan vapautta (Koiranen 2003, 243). Johannisson ja Huse (2000, 359) esittävät myös, että paternalismi perheyrittäjäyksessä merkitsee selvää hierarkkista tunnerakennetta, jossa hierarkkinen rakenne perustuu vanhemman ja lapsen väliseen suhteeseen. Hallinta ja liiketoiminnan pitäminen perheen omistuksessa nähdään tyyppisesti hyvin hallitsevana tavoitteena. Toisaalta, ja hieman ristiriitaisesti, paternalismissa perheen logiikka usein hallitsee liiketoimintalogiikkaa. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että vanhemman sukupolven omistajayrittäjä sulkee usein silmänsä nuoremman omistajasukupolven heikkouksille, kyvyttömyydelle ja haluttomuudelle jatkaa perheyrittäjäyksessä. (Kets de Vries 1996, 19).

Ideologioiden välille syntyy helposti jännitteitä. Entrepreneurialismin ja paternalismin ideologiat ovat tunnesiteen kautta yhteydessä toisiinsa. Tunne on voimakas psykologinen voima minkä tahansa vahvan reaktion takana. Tällaisia tunteita ovat esimerkiksi välittäminen ja huoli sekä sitoutuminen. Monet perheenjäsenten väliset siteet ovat tunnesiteitä ja sen vuoksi perheyrittäjyydessä tunteet ovat aina läsnä (Koiranen 2003, 245 ja Johannisson 1999, 6).

Tavoitteellisuus tarkoittaa, että jotain tehdään tarkoituksella tavoitteen saavuttamiseksi. Yrittäjyyden ideologian (entrepreneurialismi) ja johtamisen (managerialismi) ideologian välillä jännitteitä saattavat aiheuttaa esimerkiksi perheyrittäjän ja perheeseen kuulumattoman operatiivisen johtajan väliset mielipide-erot yrityksen tavoitteiden ja tarpeiden määrittelyssä. (Koiranen 2003, 245) Ideologisesti ja myös käytännössä ammattimaisen johtajan johtajuus ja omistajayrittäjän johtajuus voivat olla erilaisia. Paternalistinen kontrolli ja ohjaus on vahvassa suhteessa muiden ihmisten johtamisen ja heidän suojelunsa kanssa, kun taas ammattimainen kontrolli ja ohjaus (managerialismi) keskittyy tavoitteiden saavuttamisen tarkkailuun ja seurantaan (Koiranen 2003, 255).



KUVIO 15 Kolmen ympyrän malli vuorovaikutuksessa olevista ideologioista perheyrityksessä (Koiranen 2003, 246)

Perheyritys näyttää olevan kilpailevien ja kamppailevien ideologioiden areena, joka ei kuitenkaan tarkoita sitä, että aina syntyisi konflikteja (Koiranen 2003, 246). Ideologioiden kamppailu voi tuottaa hyvin johdettuna tehokkaan ja kilpailukykyisen perheyrityksen (Johannisson et al. 2000, 353). Käyttämällä Taqiurin ja Davisin perinteistä kolmen ympyrän mallin mukaista esitystapaa, Koiranen (2003, 247) on kuvannut ideologioiden ulottuvuksellisuutta kolmen kulttuurisen voiman interaktiivisena taistelulenttänä, kuten kuviossa 12 on esitetty. Ideologioiden mahdollinen törmäysalue on merkitty symbolilla  $C^3$ . Näiden kolmen kamppailevan ideologian yhteenliittymä voi johtaa  $C^3$ :n tyyppiseen tilanteeseen, jossa vallitsee kolmen kulttuurin tasapaino. Nämä kulttuurit ovat huolehtimisen kulttuuri (C1 = Caring), valvonnan kulttuuri (C2 = Controlling) ja luomisen kulttuuri (C3 = Creating). Perheyritykseen kuuluu perheen sisäiseen yhdentymiseen liittyvä huolehtiminen lähipiiristä, mutta huolehtiminen ei saisi olla liian suojaavaa tai itsevaltaista. Valvonta liittyy perheyrityksen liikkeenjohdolliseen ulottuvuuteen. Valvonta ei saisi kuitenkaan olla liian tiukkaa tai byrokraattista. Luominen puolestaan liittyy yrittäjyyteen, mutta siinäkin pätee se, että uuden luominen ja kokeilu ei saisi olla liian välinpitämätöntä tai riskejä ottavaa. Vaikka kuviossa 15 oleva malli näyttää staattiselta, on perheyritys kuitenkin luonteeltaan dynaaminen. Ideologiset voimat eli managerialismi, paternalismi ja entrepreneurialismi eivät pysy muuttumattomina, joten eri ideologi-



oiden mukainen yksilöiden rationaalinen käyttäytyminen aiheuttaa väistämättä jännitteitä ajan kuluessa. (Koiranen 2003, 247)

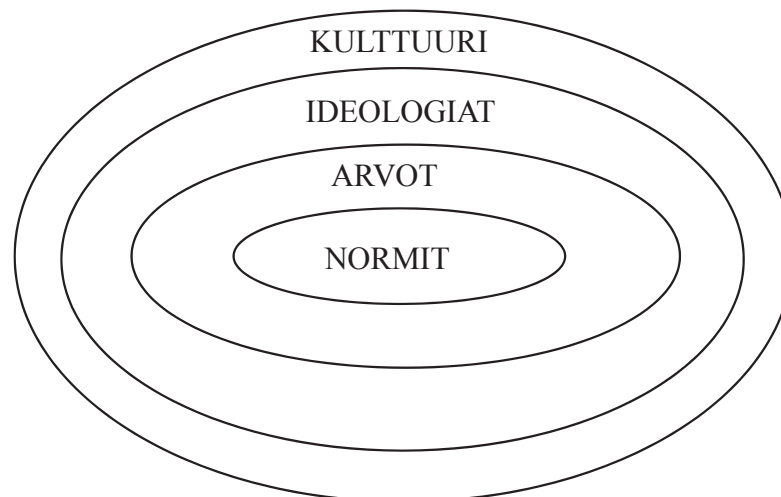
Jännitteet perheyrytyksessä voivat johtaa myös konflikteihin. Konflikti on määritelty muun muassa tietoisuudeksi siitä, että yksilöllä on erilaisia näkemystyyppejä, yhteensopimattomia toiveita ja ristiriitaisia unelmia (Jehn & Mannix 2001, 238) Neubauerin ja Lankin mukaan (1998, 73-74) konflikti tai yhteenotto voi syntyä kun kilpailevat tai ristiriitaiset toiminnat törmäävät, syntyy vihamielinen tilanne esimerkiksi perheenjäsenten erilaisten intressien johdosta tai jonkun käyttäytymisen tyyli poikkeaa siitä, miten on totuttu toimimaan. Vahvojen ja terveiden perheiden on kuitenkin todettu hyväksyneen ja sisäistäneen omat arvojärjestelmänsä. Perheyrytyksessä tämä tarkoittaa sitä, että yhteenotot koetaan väistämättömiksi ja jopa välttämättömiksi sekä perheen sisällä että perheen ja liiketoiminnan välillä. Riita ei siis ole paha asia, mutta se, miten konflikti hoidetaan, vaikuttaa perheyrytyksen selviytymiseen. Eri perheillä on omat tapansa ratkaista kiistoja, mutta tavoitteena pitäisi olla paras mahdollinen päätös sekä perheen että perheyrytyksen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Neubauer et al 1998, 74)

On kuitenkin myös todettu, että konfliktit ihmissuhteissa ovat haitallisia sekä yksilölle että koko sosiaaliselle ryhmälle, sillä ne pienentävät todennäköisyyttä siitä, että ryhmä työskentelee yhdessä myös tulevaisuudessa (Jehn 1995, 256). Perheyrytystutkimuksen yksi kiinnostuksen kohde on ollut konfliktien ratkaiseminen, sillä tehokas ongelmien selvittäminen vaikuttaa positiivisesti sekä yrityksen talouteen että toiminnallisuuteen (Sharma 2006, 40). Gupta ja Levenburg (2012, 70) tuovat esille mielenkiintoisen ulottuvuuden ideologioihin. He liittävät perheyrytyksen ideologian myös ympäröivään yhteiskunnalliseen kulttuuriin. Heidän mukaansa esimerkiksi katolisen perheen painopiste voi olla ”perhe ensin” ideologiassa, jolloin perheyrytyksellä on kestävä perusta. Protestanttinen katsomus taas painottaa taloudellista varastumista ja ”bisnes ensin” ideologiaa. Lopputuloksena on tehokas perheyrytyks. (Gupta et al. 2012, 70)

#### 4.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys eli ideologiset jännitteet sukupolvenvaihdoksessa

Jokaisen perheen dynamiikka on rakentunut erilaiseksi. Kulttuuri, ideologiat, arvot ja normit määrittelevät sen, miten suhtaudutaan yksilöiden motiiveihin, toiveisiin ja tarpeisiin. Nämä motiivit, toiveet ja tarpeet voivat lisäksi olla perheyrytyksessä erilaisia riippuen siitä, katsotaanko asiaa perheen, omistajuuden vai liiketoiminnan kannalta. Perheenjäsenten välisten tunteiden kirjo ja eri tahoilta (perhe, omistajuus, liiketoiminta) tulevat usein ristiriitaisetkin tavoitteet aiheuttavat jännitteitä sosiaalisessa kanssakäymisessä. Tämä tarkoittaa tutkimukseni kannalta sitä, että minun pitäisi tutkijana tunnistaa haastattelujen kautta perheyrytyksessä vaikuttavia ideologioita jännitteitä, jotka syntyvät sekä yksilöiden välille erilaisten ristiriitaisien tavoitteiden vuoksi.

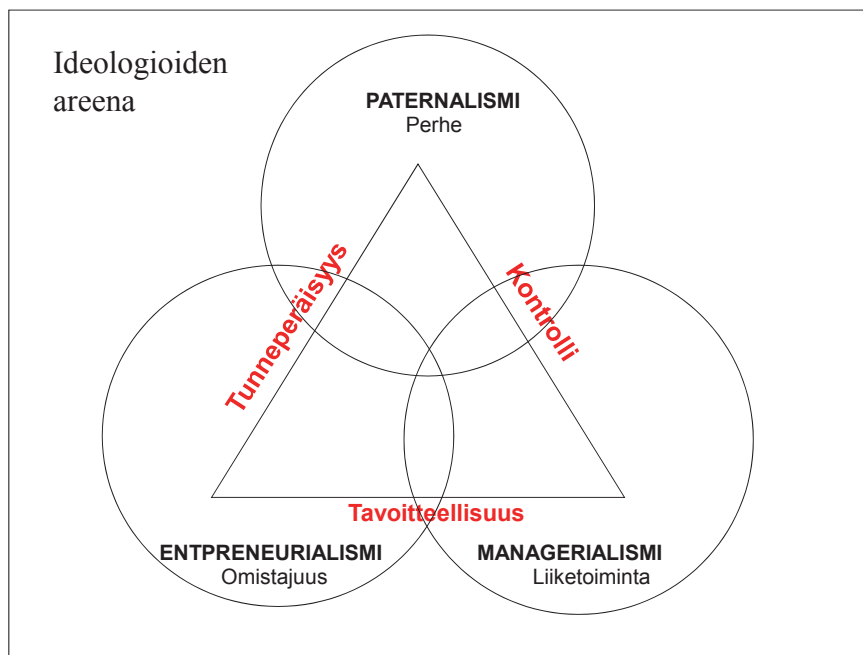
Luvussa 2.2.1 käsiteltiin perheyrittäjyyden ja lähinnä perheulottuvuuden kannalta kulttuuria, arvoja sekä normeja. Tämä luku 4 puolestaan käsittelee ideologiaa. Määrittelen tässä yhteydessä oman tutkimukseni kannalta edellä olevien käsitteiden väliset yhteydet ja järjestyksen. Yläkäsite on tässä tutkimuksessa kulttuuri, joka on perusoletusten malli, minkä perhe on kehittänyt tavaksi käsitellä joko perheen sisäisiä tai ulkoisia ongelmia (vrt Schein 1991, 26). Tätä kulttuurista mallia opetetaan ja välitetään myös uusille perheenjäsenille (vrt Kyrö 1997, 19). Ideologiat ovat kulttuurin alakäsite, joiden avulla ylläpidetään valtasuhteita perheen sisäisessä kanssakäymisessä. Nämä valtasuhteet ovat kulttuurin tuotos. Kulttuuri ja ideologiat puolestaan määrittävät perheeseen kuuluvan yksilön arvoja, jotka ovat pysyviä ja usein tiedostamattomasti opittuja uskomuksia määrittäen yksilön tekemiä valintoja (vrt Puohiniemi 2002, 5). Normit ovat sosiaalisena paineena ilmeneviä ja opittuja käyttäytymissääntöjä, jotka kertovat, miten perheeseen kuuluvan yksilön on tietyissä tilanteissa käyttäytyttävä (vrt. Bernstein et al. 1988, 630). Kuvioon 16 on koottu kulttuurin, ideologioiden, arvojen ja normien väliset yhteydet ja järjestys.



KUVIO 16 Kulttuurin, ideologioiden, arvojen ja normien väliset yhteydet ja järjestys

Perheyrittäjäksessä on perhesysteemin ja yrityssysteemin vuorovaikutusta, joista jälkimmäinen linkittyy sekä liiketoimintaan että omistajuuteen. Perhesysteemi kytkeytyy yrityksen käyttäytymiseen ja toimintaan. (Heinonen & Toivonen 2003, 23) Tagiurin ja Davisin (1982, 201) kolmen ympyrän malli kuvaa perheyrittäjyyden kompleksisuutta ja monimuotoisuutta, jossa vaikuttavat edellä mainitut perhe, liiketoiminta ja omistajuus. Johannisson (1999, 4-6) tuo esille perheyrittäjyyden kolmen hyvin erilaisen ja keskenään kilpailevan ideologian kenttänä. Nämä ideologiat ovat liikkeenjohto eli managerialismi, yrittäjyys eli

entrepreneurialismi ja perheinstituutio eli paternalismi. Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä yhdistetään Tagiurin ja Davisin (1982, 201) luvussa 3 esitetty ja Johannissonin (1999, 4-6) luvussa 5 esitetty kuvaus perheyrytyksestä (Kuvio 17) siten, että perhe ja ideologiana paternalismi, liiketoiminta ja ideologiana managerialismi sekä omistajuus ja ideologiana entrepreneurialismi ovat samassa ympyrässä ideologioiden areenaa kuvaavan kolmion kärjissä.



KUVIO 17 Perheyryitys erilaisten ideologioiden areenana (mukaillen Tagiuri et al. 1982, 201; Johannisson 1999, 4-6)

Edellä, kuviossa 17, esitetty yhdistäminen on mahdollista tässä yhteydessä nimenomaan siksi, että kaikissa tämän tutkimuksen case-yrityksissä sukupolvenvaihdos tapahtuu ensimmäiseltä sukupolvelta toiselle, jolloin omistajuus ja yrittäjyys (ideologiana entrepreneurialismi) ovat samojen henkilöiden hallussa sekä luopujien että jatkajien osalta. Mihinkään tämän tutkimuksen yrityksistä ei muodostu tilannetta, jossa joku omistaisi sukupolvenvaihdoksen jälkeen yritystä ilman, että toimisi siinä myös yrittäjänä.

Perheyrytyksessä eri ideologiat ovat toisiinsa yhteydessä eri tavoin. Yrittäjyyden ideologia (entrepreneurialismi) ja perheen ideologia (paternalismi) ovat tunnesiteen kautta yhteydessä. Ideologisia jännitteitä saattaa syntyä siitä, että perhe ja omistajuus vaativat molemmat perheyrittäjän aikaa. Perheelleen hän on huolenpitäjä, tukija ja rakastettu, jonka läsnäoloa perhe tarvitsee. Yrityksen

omistajuus puolestaan vaatii yrittäjältä sitoutumista yritykseen. Tavoitteellisuus taas yhdistää yrittäjyyden (entrepreneurialismi) ja johtajuuden (managerialismi) ideologiat, jolloin jännitteitä saattaa aiheuttaa perheyrittäjän ja perheeseen kuulumattoman johtajan väliset käsityserot yrityksen tarpeista ja tavoitteista. Perheen ideologian (paternalismi) ja liikkeenjohdollisen ideologian (managerialismi) yhdistää kontrolli. Paternalistinen kontrolli keskittyy ihmisten johtamiseen ja jossain määrin myös heidän suojeluunsa kun taas liikkeenjohdollinen kontrolli painottaa tavoitteiden saavuttamista tarkkailun ja seurannan avulla. (Koiranen 2003, 243 – 245; Johannisson et al. 2000, 359)

Ideologiat siis kilpailevat perheyrityksessä keskenään aiheuttaen jännitteitä. Johannissonin (1999, 6) mallissa ei kuitenkaan oteta kantaa ideologioiden vaikutustapoihin eli siihen, miten ne ylläpitävät ja tavoittelevat valtaa. Tässä tutkimuksessa käytetään ideologioiden vaikutustapojen arvioinnissa Thompsonin (1990, 60-67) määrittelyjä, jotka esiteltiin aiemmin tässä luvussa. Samassa yhteydessä esiteltiin myös Eagletonin ideologioiden vaikutustavat. Thompsonin määrittelyihin päädyn siksi, että hänen näkemystään voidaan pitää sosiologisena kun taas Eagletonin käsityksellä on vahva yhteys lingvistiikkaan. Vaikka olenkin kiinnostunut myös siitä, miten ihmiset puhuvat esimerkiksi läheisistään, painottuu tässä tutkimuksessa kuitenkin haastateltavien tuntemukset itsestään ja lähiympäristöstään eli sosiologinen näkökulma. Ideologioiden strategioita tässä tutkimuksessa ovat

- unifikaatio eli yhdistäminen: valtaa ylläpidetään siten, että perheen jäseniä ei huomioida yksilöinä vaan heidät nähdään kollektiivisena joukkona eli yhtenäisenä perheenä,
- legalisaatio eli laillistus: valtaa ylläpidetään vetoamalla perinteeseen, sääntöihin tai karismaattiseen johtajuuteen,
- dissimulaatio eli toiseksi tekeytyminen: valtaa ylläpidetään kielen avulla käyttäen kielikuvia ja kieltoilmauksia, jolloin perheen kulttuurin piirissä elänyt ymmärtää todellisen merkityksen vaikka sitä ei suoraan sanottaisikaan,
- fragmentaatio eli pirstaloituminen: valtaa ylläpidetään erottamalla poikkevat yksilöt perheen ulkopuolelle,
- Reifikaatio eli esineellistäminen: valtaa ylläpidetään esittämällä jokin asia pysyvänä tai lopullisena. (mukaillen Thompson 1990, 60-67)

Edellä esitetyistä teoreettisista valinnoista, kolmen ympyrän mallista (Tagiuri et al. 1982, 201) ja kilpailevien ideologioiden areenasta (Johannisson 1999, 4-6), puuttuu vielä aikaulottuvuus, joka on esitetty muun muassa Gersickin et al (1997, 17) ja Dunnin (Koirasen mukaan 2003, 36) elinkaarimalleissa. Tässä tutkimuksessa aikaulottuvuus otetaan huomioon siten, että sukupolvenvaihdosta tarkastellaan Murrayn (2003, 22) esittämän seitsemän vaiheisen siirtymäkaaren mukaisesti. Siirtymäkaaren kesto on kolmesta kahdeksaan vuoteen. Sukupolvenvaihdos on muutos, joka vaikuttaa sekä perheeseen että yritykseen. Täten myös ideologiset voimien eli managerialismin, paternalismin ja entrepreneuria-

lismien väliset valtasuhteet ja jännitteet saattavat olla vaihdella sukupolvenvaihdoksen eri vaiheissa. Ideologiset jännitteet sukupolvenvaihdoksessa tarkoittavat siis eri ideologioiden (paternalismi, entrepreneurialismi ja managerialismi) välisiä, keskenään ristiriitaisia tavoitteita, jotka vaikuttavat yksilön rationaaliseen käyttäytymiseen sukupolvenvaihdoksen aikana.

## 5 TUTKIMUSMETODOLOGISET VALINNAT

Tutkimusmetodologisten valintojeni avaaminen on tässä yhteydessä välttämätöntä, jotta tutkijana tiedän, mitä olen tekemässä. Tätä oman laadullisen tutkimuksen määrittelyä korostavat myös Tuomi & Sarajärvi (2002, 69) ja Eskola & Suoranta (1996). Heidän mukaansa oman laadullisen tutkimuksen määrittely ei kohdistu pelkästään tutkimuksen tekniseen toteutukseen, vaan se liittyy myös tutkijan eettiseen ajatteluun. Tutkijan on tarpeen selvittää tekemisensä, koska erilaisista yleisistä ohjeista huolimatta jokainen tutkimus sisältää omat eettiset ongelmansa. Tieteellisen ilmaisun kannalta on siis asianmukaista pyrkiä perustelemaan valintojaan, mutta kuten Georg Henrik von Wright (1970) on toisaalta tuonut esille, tehtyjen valintojen purkamista ei voi avata rationaalisesti lopputomiin, sillä jossain kohtaa tulee vastaan perustelematon usko tai asenne. Ihminen toimii siis myös tieteessä usein uskojensa suhteen päämääräkeskeisesti ja pyrkii siten perusteluillaan osoittamaan uskonsa todeksi. Edes tutkimusongelman määrittelyä ei voida pitää täysin teoria- tai arvovapaana. (Tuomi et al. 2002, 69).

Tutkimukseni ulottuvuus on monitieteellinen, sillä tutkimuskohdetta tarkastellaan pääsääntöisesti taloustieteiden, mutta myös sosiologian, psykologian, perhetutkimuksen ja lingvistiikan kannalta. Taloustieteissä näkökulma pohjautuu lähinnä perheyrittäjyyttä koskevaan kirjallisuuteen. Sosiologialla on puolestaan yhtymäkohtia kaikkiin ihmisen sosiaalista toimintaa ja toiminnan tuloksia käsitteleviin tieteisiin. Monitieteinen tutkimus on luonteeltaan kokoavaa. Eri alojen kysymyksenasetteluista, menetelmistä ja teoreettisista lähtökohdista tarkastellaan yhteistä tutkimusongelmaa (Pakkasvirta 2003).

Tämä tutkimus on ihmistutkimusta ja se kuuluu ihmistieteisiin. Tutkimuskohteena ovat perheyrittäjien perheenjäsenten luoma merkitystodellisuus. Ihmistieteellinen tutkimus suuntautuu ihmisen itsensä luomaan merkitystodellisuuteen. Ihmistutkimus on ilmiöiden tutkimusta eli sen tutkimusta, millainen maailma on ihmiselle merkityksinä. Ihmistieteillä on yhteinen tutkimuskohde, "mielen konstruoiva maailma", kuten sosiaaliset normijärjestelmät tai ideologiat, jotka rakentuvat ja välittyvät merkityksinä. Lisäksi ihmistieteiden tutki-

muskohteet ovat inhimillisten arvojen sävyttämiä. (Varto 1992, 85, Tuomi et al. 2002, 31)

## 5.1 Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusfilosofia

Tutkimukseni näkökulma on fenomenologis-hermeneuttinen. Fenomenologian ja hermeneutiikan määrittely sinänsä ei ole mitenkään yksinkertaista, sillä eri koulukunnat määrittelevät ne hieman eri tavalla, mutta oman ymmärrykseni ja tutkimukseni tulkintojen kannalta määrittely on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää. Fenomenologisen tutkimuksen kohteena on elämismaailma. Elämismaailma tarkoittaa yleisintä kokonaisuutta, jossa ihmistä voidaan tarkastella. Tämä kokonaisuus on merkitysten kokonaisuus, joka muodostuu tutkimuksen kohteista, joita ihmistutkimuksessa tavataan. Näitä ovat yksilön, yhteisön ja sosiaalisen vuorovaikutuksen, arvotodellisuuden ja yleisesti ihmisten välisten suhteiden tutkimuksen kohteet. Yksittäiset tutkimuskohteet saavat merkityksensä ja lähtökohtansa elämismaailmasta eli siitä ihmisten kokemusmaailmasta, joka on koko ajan läsnä ja valmiina sekä yhtä aikaa muuttavana ja muutettavana. (Varto 1992, 28 ja Satulehto 1992)

Elämismaailma on hyvin erilainen kuin luonnollinen maailma, sillä luonnollisen maailman muodostuessa luonnontapahtumista elämismaailma muodostuu merkityksistä. Merkitykset ilmenevät ihmisen toimintana, päämäärien asettamisina, suunnitelmina, hallinnollisina rakenteina, yhteisöjen toimina ja muina ihmisestä lähtöisin olevina ja ihmiseen päättyvinä tapahtumina. Voidaan myös sanoa, että mikään elämismaailman ilmiöistä ei ole ihmisestä riippumaton ja merkitykset syntyvät vain ihmisten kautta. Koska ihmisen suhde maailmaan ymmärretään tarkoituseräiseksi ja koska ilmiöt merkitsevät yksilölle jotain, kokemus muodostuu merkitysten mukaan. (Varto 1992, 29 sekä Tuomi et al. 2002, 34)

Hermeneutiikassa katsotaan olevan kaksi koulukuntaa. Klassinen suunta seurailee Wilhelm Diltheyä ja pitää ymmärtämistä keskeisenä humanististen tieteiden metodologiana. Diltheyn päämääränä oli alun perin niiden ehtojen tarkasteleminen, jotka tekevät ymmärtämisen mahdolliseksi. Martin Heideggerin ja Hans-Georg Gadamerin kehittämässä filosofisessa hermeneutiikassa taas ymmärtämisen ongelma on laajentunut koskemaan ihmisen toimintaa kokonaisvaltaisesti. Heidegger nosti keskeiseksi kysymyksen olemisen ymmärtämisestä. (Pakkasvirta 2003 ja Tuomi et al. 2002, 32). Hermeneutikot, kuten edellä mainitut Dilthey ja Gadamer, puhuvat melko varovasti totuudesta. Ennenmin he korostavat ymmärtämistä ja merkitystä, joka on lisäksi ajasta riippuvainen (Oesch 1994).

Koskinen et al. (2005, 35) liittävät myös sosiaalisen konstruktivismin Diltheyn muotoilemaan ymmärtävään otteeseen. Toisaalta he myös huomauttavat sosiaalisen konstruktivismin terminä kattavan useita ajattelutapoja. Easterby-Smith, Thorpe & Lowe (2002, 30) kuvaavat selkeästi tämän tulkitsevan tutkimusotteen keskeisiä perusteita. Heidän mukaansa sosiaalinen konstruktivismi

tutkimusotteena tarkoittaa sitä, että tutkija on osa tutkittua ilmiötä. Selitykset lisäävät ymmärrystä tutkittavasta. Edistys tieteessä tapahtuu keräämällä rikas aineisto, joka analysoidaan aineistolähtöisesti. Analyysin kohde voi Easterby-Smithin et al. (2002, 30) mukaan olla holistinen tilanne, ilmiö tai prosessi, jossa otanta edellyttää pientä tapausmäärää, joka valitaan tarkoituksenmukaisuuden perusteella.

Omassa tutkimuksessani ymmärrän hermeneutiikan niin, että tutkin sukupolvenvaihdokseen liittyviä ideologioita, joita voidaan pitää merkitysten kokonaisuutena. Esitän tutkimuskohteestani tulkinnan eli ymmärryksen, jonka avulla kohdetta voidaan tarkastella uudelleen, laajemmin ja syvemmin. Omaan tulkintaani kohteesta vaikuttaa oma esiyymmärrykseni, elämäkokemukseni sekä myös tämä elettyinä oleva aikakausi ja sen sosiaaliset normijärjestelmät. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusperinteen erityspiirteinä on, että siinä ihminen on sekä tutkimuksen kohteena että tutkijana. Laineen (2001) mukaan fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena on käsitteellistää tutkittava ilmiö eli kokemuksen merkitys, toisin sanoen, tehdä jo tunnettu tiedetyksi. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa yritetään nostaa tietoisiksi ja näkyväksi se, minkä tottumus on häivyttänyt huomaamattomaksi tai se, mikä on koettu, mutta ei vielä tietoisesti ajateltu.

Fenomenologis-hermeneuttista tutkimusta voidaan kutsua myös tulkinnalliseksi tutkimukseksi, koska fenomenologisen tutkimuksen hermeneuttinen ulottuvuus tulee esille tulkinnan tarpeen myötä (Laine 2001). Voidaan myös sanoa, että kokemuksen tutkimisessa on oletus, että tutkittavat ilmiöt ovat sellaisenaan läsnä elämismaailmassa, mutta muodossa, joka ei avaudu käsitteellistämiseksi ja ymmärtämiseksi suoraan. Tutkijan on siten avattava tämä maailma tulkinnan kautta (Varto 1992, 58-63).

## 5.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen määrittely on hankalaa (Koskinen et al. 2005, 30) ja se kuvataan usein eräänlaiseksi sateenvarjokäsitteeksi, jonka alla on useita hyvin erilaatuisia laadullisia tutkimuksia (Tuomi ym. 2002, 7 ja 66). Usein kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus esitetään kvantitatiivisen eli yleensä tilastollisen tutkimuksen vastakohtaksi. Glesnen ja Peshkinin (1992) mukaan kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistettävyyteen, ennustettavuuteen ja kausaaliselityksiin, kvalitatiivinen tutkimus puolestaan pyrkii kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen. Hammersleyn (1992) mukaan on lisäksi usein esitetty, että kvantitatiivinen suuntaus tutkii käyttäytymistä ja kvalitatiivinen suuntaus merkityksiä. Viittaus merkityksiin painottaa kvalitatiivisen tutkimuksen tulkitsevaa eli hermeneuttista luonnetta. Hammersley (1992) kritisoi edellä mainittua jakoa sanoen sen olevan liikaa yksinkertaistava.

Koskinen et al. (2005, 31 -32) luonnehtivat David Silvermanin (1995) ja Anssi Peräkylän ajatusten pohjalta kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Heidän



mukaansa kvalitatiivien tutkimus toimii aina viime kädessä erittelemällä yksittäisiä tapauksia. Tapaus tarkoittaa tässä yhteydessä esimerkiksi haastattelulausuntoa. Lisäksi oleellista on heidän mukaansa tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Kvalitatiivinen tutkimus erittelee yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai niihin osallistuvien ihmisten niille antamien merkitysten kautta ja etenee yleensä induktiivisesti. (Koskinen et. al. 2005, 31-32).

Laadullinen tutkimus siis erittelee yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta. Tutkijana minulla on tutkimuskohteeseeni emic-perspektiivi. Tämä tarkoittaa sitä, että tuon tutkimuksessani esiin tutkittavien näkökulman (Koskinen et. al. 2005, 31). Emic-perspektiiville on myös ominaista henkilökohtainen osallistuminen ja se, että tutkija pyrkii empaattiseen ymmärtämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2004, 23-24). Omassa tutkimuksessani tämä henkilökohtainen osallistuminen tarkoittaa oman kokemuksen kautta tulevaa myötäelämistä haastateltavien kanssa. Emic-perspektiivin vastakohtana nähdään etic-perspektiivi, jossa tutkija ottaa ulkopuolisen näkökulman pyrkien etäiseen, puolueettomaan ja objektiiviseen kuvaukseen (Koskinen et. al. 2005, 31 ja Hirsjärvi et al. 2004, 23).

Pohdin pitkään fakta- ja näytenäkökulmien suhdetta tutkimuksessani. Käytännössä nämä kaksi näkökulmaa nivoutuvat toisiinsa niin, että niitä on vaikea erottaa toisistaan. Faktanäkökulmassa ollaan kiinnostuneita niistä tiedoista eli faktoista, joita käytettävät lähteet välittävät asiasta, josta niissä kerrotaan. On jopa vaikea kuvitella haastatteluaineiston analyysiin perustuvaa laadullista tutkimusta, jossa ei joiltain osin sovellettaisi faktanäkökulmaa. Vähintään haastateltavat esitellään kertomalla heitä kuvaavia taustatietoja, jotka on pääosin saatu haastattelutilanteesta. Usein analyysin kohteena on se, miten haastateltava kokee tai tulkitsee jonkin asian, mitä myös voi pitää faktanäkökulmana haastattelupuheeseen sikäli, että haastateltavien oletetaan puhuvan rehellisesti ja avoimesti itsestään ja tunteistaan. (Koskinen et. al. 2005, 62-64)

Näytenäkökulmasta katsottuna tutkija ei ole kiinnostunut siitä, mitä tai miten luotettavaa informaatiota jokin puhuja välittää puheenaiheestaan, vaan kiinnostuksen kohteena on itse kieli ja puhunta. Voidaan myös sanoa, että laadullista aineistoa näytenäkökulmasta analysoiva tutkija pitää aineistoaan näytteenä kielestä ja kulttuurista. (Koskinen et. al. 2005, 64-66) Näytenäkökulmaa tutkimukseni edustaa siten, että olen kiinnostunut myös siitä, miten haastateltavani puhuvat sukupolvenvaihdoksesta ja siihen liittyvistä tunteistaan ja ajatuksistaan. Millaisia sanoja he käyttävät puhuessaan esimerkiksi puolisonsa suhtautumisesta yritykseen ja toisaalta, millaisia sanoja puoliso käyttää kertoessaan yrityksestä sekä mitä kukin jättää kertomatta? Löydettyjen kielen rakenteellisten piirteiden määrästä ja aineiston luonteesta riippuen, toivon voivani tutkia, miten haastateltavat jäsentävät jotain ilmiötä eli tässä tapauksessa sukupolvenvaihdosta.

Faktanäkökulmasta tarkastellen tutkimuksen onnistumisen kriteerinä pidetään sitä, miten hyvin ja virheittä kohde onnistutaan kuvaamaan ja myöhemmin selittämään. Tällöin esimerkiksi aineiston virheiden minimointi on

erittäin tärkeä tutkimuksen luotettavuutta lisäävä seikka. Myös yleistämistä koskevat kysymykset ovat tästä näkökulmasta katsoen olennaisen tärkeitä tutkimuksen luotettavuuden ja hyödyllisyyden kannalta. Näytenäkökulmasta tutkimuksen luotettavuus on riippuvainen tulkinnan rikkaudesta ja paljastavuudesta. Kielellisen näytteen yksityiskohtaisen erittelyn avulla tuodaan esille uusia tulkintoja ja näkökulmia. (Koskinen et. al. 2005, 72–73)

Vaikka edellä totean olevani tutkijana kiinnostunut myös kielestä ja puhunnasta, en ensisijaisesti nähnyt kuitenkaan jäsentäväni aineistoani keskusteluanalyysin tai diskurssianalyysin keinoin. Ensin todettu analyysitapa jää ulkopuolelle menetelmään liittyvän aitouuskäsitteen vuoksi. Keskusteluanalyysissä aineistoina toimivat aidot keskustelutilanteet ja pyrkimyksenä on selvittää sitä, miten ihmiset toimivat kielen kanssa spontaanisti, ei tutkijan muovaamissa tilanteissa, kuten haastatteluissa (Hakulinen 1997, 13–15). Diskurssianalyysin poissulkemista oli vaikeampi perustella kuin keskusteluanalyysin poissulkemista. Jo käsitteen diskurssianalyysi avaaminen on haastavaa. Esimerkiksi Hepburn ja Potter (2003, 180–181) toteavat diskurssianalyysin määrittelemisen käyvän vuosi vuodelta yhä vaikeammaksi, sillä diskurssianalyysia on erilaisia tyyppisiä ja myös orientaatioita löytyy lukuisia. Lyhyesti sanottuna diskurssianalyysillä tarkoitetaan kuitenkin kielen käytön ja muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimusta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Pohtiessani omaa tutkimuspolkuani näytenäkökulman kannalta ja sen mahdollisia vaikutuksia tutkimukseeni, tarkastelin myös lähemmin haastatteluun liittyviä diskurssianalyysin luonnehdintoja. Kielen käyttö on yleensä jollain tavalla organisoitua, se ei siis muodostu pelkistä irrallisista toteamuksista. Kieltä on tutkittava sen tuottamien sosiaalisten merkitysten kautta. Kieli rakentaa ja muuttaa meitä ympäröivää sosiaalista todellisuutta. Haastatteluissa kielen käyttö on vaihtelevaa, ehkäpä ristiriitaistakin.

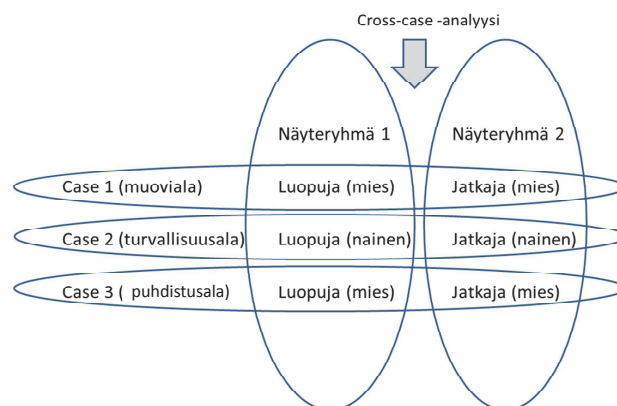
Diskurssianalyysi on kiinnostunut juuri näistä vaihteluista. Haastatteluissa sekä haastattelija että haastateltava merkityksellistävät niitä kohteita, joista haastatteluissa puhutaan. (Hirsjärvi et al. 2004, 51) Kieli ei sinänsä ole diskurssitutkimuksen kohde, vaan kohteena ovat erilaiset puhekäytänteet ja -tavat. Haastatteluun liittyvässä diskurssianalyysissä kiinnostus kohdistuu juuri siihen, miten erilaisissa puhekäytännöissä ja -tavoissa tuotetaan ja ylläpidetään kielen avulla sosiaalisia merkityksiä (Suoninen 1997, 49) Näin ollen tähän tutkimukseen diskurssianalyysi tuotiin pitkän pohdinnan jälkeen mukaan aineiston analyysimenetelmäksi. Tätä perustelen sillä, että ideologia on tutkimuksessani määritelty merkityksinä tai tarkoituksina, jotka palvelevat valtasuhteiden ylläpitämistä sosiaalisessa kanssakäymisessä (Thompson 1984, 4 ja 6). Kieltä voidaan käyttää sosiaalisessa kanssakäymisessä manipulointikeinona jonkin näkökulman etujen ajamisessa, joten kielellä on hyvin suuri merkitys vallankäytössä ja suostuttelussa (Koskinen et al. 2005, 206). Näen, että diskurssianalyysi mahdollistaa niiden valtasuhteiden tarkastelun, jotka vaikuttavat sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen. Omaa diskurssianalyysistä lähetysmistapaani pohdin myöhemmin tässä luvussa.

### 5.3 Monitapaustutkimus ja triangulaatio

Tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka monipuolisia tietoja käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä (Yin 1983, 23; Syrjälä 1994, 11-12). Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus ja tapaus on yleensä yritys tai yrityksen osa. Kyseessä ei ole kuitenkaan menetelmä vaan pikemmin voidaan puhua tutkimusotteesta, jonka ydin on sen tavassa kerätä tapauksia ja analysoida niitä. (Koskinen et al. 2005, 157-158) Tapaustutkimuksessa kysytään useimmin ”miten” ja ”miksi” kysymyksiä asioista, joihin tutkijalla ei ole kontrollia (Yin 2003, 9). Yinin (2003, 13) mukaan tapaustutkimus sopii erityisen hyvin tilanteeseen, jossa tutkitaan ajankohtaisia ilmiöitä niiden todellisissa konteksteissa ja rajat ilmiöiden ja kontekstien välillä eivät ole selviä.

Robert Staken (2000) mukaan tutkija etsii tapaustutkimusta käyttämällä sitä, mikä on yhteistä tapauksissa ja toisaalta mikä niissä on erityistä. Eräs keskustelua herättävä asia tapaustutkimuksessa on tapausten yleistettävyyys. Yleisesti ottaen tapaus ei ole yleistettävissä, mutta tutkija saattaa löytää tapauksia yhdistäviä ja hyvinkin mielenkiintoisia piirteitä. Tapaustutkimus voidaan siis ymmärtää pienenä askeleena kohti yleistämistä. Yleistäminen ei kuitenkaan saa olla tapaustutkimuksen itsetarkoitus, sillä oleellisempaa kuin yleistäminen, on tapauksen ymmärtäminen. (Stake 2000, 238 ja Cohen & Manion 1995, 106-107)

Jos tapauksia on useampia kuin yksi, puhutaan monitapaustutkimuksesta (Koskinen et al. 2005, 157-158). Monitapaustutkimus tukee myös teorian luomista ja teoreettista arviointia kun halutaan verrata erilaisten ryhmien näkemysten yhtäläisyyksiä ja eroja. Kun tehdään monitapaustutkimusta, jokaisella tapauksella pitäisi olla funktio, Yin (2003, 47-51) esittää, että jokaista tapausta tulisi käsitellä ikään kuin erillistä koetta ja ajattelun pitäisi seurata kokeellisen tutkimuksen replikaatioajattelua. Sen mukaan saman näyteryhmän tapaukset valitaan siten, että niiden oletetaan tuottavan yhdenmukaisia tuloksia (literal replication), mutta taas toisen näyteryhmän näkemyksistä poikkeavia tuloksia. Näyteryhmien väliset erot tuloksissa ovat ennustettavissa teorian perusteella (theoretical replication). Teoreettinen viitekehys siis ohjaa vahvasti tapausten valintaa. (Yin 2003, 47-51) Stake (2005, 445-446) puolestaan kutsuu tätä Yinin nimeämää replikaatioajattelua valikoiduksi näytteeksi, jossa kunkin tapauksen uskotaan parantavan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Oman tutkimukseni näyteryhmät valitsin Yinin replikaatioajattelua noudattaen. Näyteryhmiä edustavat luopuja- ja jatkajasukupolvet, joiden ideologisia eroja ja yhtäläisyyksiä sekä niiden vaikutuksia analysoin. Lisäksi tapausten valintaa ohjasi kriteeri siitä, että kaikki tapaukset ovat sukupolvenvaihdoksia ensimmäiseltä sukupolvelta toiselle eli jokainen sukupolvenvaihdoksen jossain vaiheessa oleva yritys on oma tapauksensa. Kuviossa 18 on avattu tämän tutkimuksen valintoja tapausten analysoinnin osalta.



KUVIO 18 Tämän tutkimuksen tapausten käsittely Yinin mallin mukaan (mukaiillen Yin 2003, 47-51)

Triangulaatio on eräs laadullisen tutkimuksen arvioinnin perinteisiä mittareita (Shank 2002, 134–135). Tapaustutkimuksessa triangulaatio on usein tarkoittanut erityisesti erilaisten metodologioiden (laadullisen ja määrällisen tutkimuksen) yhdistämistä samassa tutkimuksessa. Tällä pyritään varmistamaan, että tutkimuksen tulokset ovat yhdenmukaiset tai yhdensuuntaiset eivätkä ole siten riippuvaisia yhdestä metodologiasta. Ajatellaan, että jokaisella metodologialla on omat etunsa ja haittansa, ja yhdistämisellä pyritään vahvistamaan kummankin metodologian etuja. Tutkija voi lisäksi yhdistää samassa tapaustutkimuksessa erilaisia teorioita (theory triangulation), eri tutkijoita (researcher triangulation), erilaisia aineiston keruumenetelmiä (triangulation of data sources) ja erityyppisiä aineiston analyysimenetelmiä (triangulation of methods). (Eriksson et al. 2005, 42)

Tässä tutkimuksessa yhdistetään teorioita ja näkökulmia eri tieteen aloilta ja käytetään kahdentyypistä aineiston analyysimenetelmää (triangulation of methods). Ensiksi tehdään tutkimusaineistolle cross-case analyysi, jossa liikutaan tapausten yli yhdistellen asioita teemoittain perheen, liiketoiminnan ja omistajuuden alle sekä luopujien että jatkajien näkökulmista. Sen jälkeen tutkimusaineistoa tarkastellaan diskurssianalyttisesti. Perusteena kahden analyysin menetelmän käyttöön on se, että tutkimukseen saadaan lisää moninäkökulmaisuutta ja sitä kautta luotettavuutta. Sen avulla voidaan lisätä tietoa tutkimuksen kokonaisuudesta ja syventää perehtymistä tuomalla esiin esimerkiksi ristiriitaisuuksia sekä pyrkiä tuottamaan uusia ratkaisuja. Triangulaatio soveltuu tähän tutkimukseen hyvin myös siksi, että sen avulla kyetään selvittämään tapaustut-

kimuksessa yleensä ilmenevää näkemysten moninaisuutta ja mahdollisia ristiriitaisia näkemyksiä. (Cohen et al. 1995, 233-238)

## 5.4 Menetelmänä haastattelu

Empiirisessä tutkimuksessa metodit ovat keskeisessä asemassa. Mitään menetelmää ei kuitenkaan tulisi valita tarkastelematta sen soveltuvuutta juuri tutkijan oman ongelman ratkaisuun. Menetelmävalintoihin vaikuttavia kriteerejä ovat tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus ja luotettavuus. (Hirsjärvi ym. 2004, 34) Oman tutkimuksen aihe on hyvin perhe- ja henkilökohtainen. Länsimaisessa yhteiskunnassa perhe-elämää on tyypillisesti pidetty hyvin yksityisenä asiana (Dallos 2005, 22) Tutkimuksen aihe vaikuttaa siis menetelmävalintaani merkittävästi. Haastattelututkimuksen avulla saan kuvan haastateltavien käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Ihmismielen tajunta ja tietoisuus ovat keskeisiä ihmisen käyttäytymisen selittäjiä (Varto 1992, 62).

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) varoittavat, että haastattelua saatetaan käyttää tutkimuksen aineistonkeruumetodina kyseenalaistamatta sen soveltuvuutta tutkimusaiheeseen tai edes harkitsematta muita mahdollisia menetelmiä. Tutkimusraportissa kannattaa heidän mukaansa problematisoida haastattelun etuja ja haittoja, jotta lukijat eivät pitäisi haastattelua itsestään selvänä valintana.

Toinen menetelmä, jota jossain määrin aluksi pohdin, oli havainnointitutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa havainnointitutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa havainnoidaan ihmisiä luonnollisissa tilanteissa erilaisissa ympäristöissä, kuten kotona tai työpaikalla. Näissä luonnollisissa tilanteissa ihmisten oletetaan toimivan ilman tutkijan vaikutusta. (Koskinen ym. 2005, 77-79) Hylkäsin kuitenkin havainnointitutkimuksen ensisijaisena menetelmänä, koska se on ensinnäkin ajallisesti vaikeasti toteutettavissa sukupolvenvaihdosprosessin ajallisen keston ollessa tyypillisesti kolmesta kahdeksaan vuoteen. Toiseksi katson, että ymmärrykseni oman tutkimuskysymykseni osalta ei lisääntyisi havainnointitutkimuksen avulla merkittävästi enemmän kuin haastattelututkimuksen avulla.

Omien perheyrittäjyyskokemuksieni kautta minun on helpompi rakentaa yhteisyyttä haastateltavien kanssa kuin tutkijan, jolla ei ole yrittäjäkokemusta. Yhteisyys tarkoittaa jaettua tapaa ymmärtää ja jäsentää ympäröivää todellisuutta (Tienari, Vaara ja Meriläinen 2005, 103). Oma tapamme jäsentää todellisuutta on sidoksissa esimerkiksi sosiaaliseen asemaamme tai henkilöhistoriamme moniin yksityiskohtiin. Yhteinen yrittäjyystausta, vaikka sitä en haastattelussa mainitsisikaan, helpottaa minua ymmärtämään haastateltavan elämismaailmaa.

Haastattelu voi siis onnistua vain jos haastateltava ja haastattelija ymmärtävät toisiaan. On perusteltua lisäksi olettaa, että naisten tai vastaavasti miesten on helpompi puhua keskenään joistain asioista. Haastattelutilanteessa molemmat, sekä haastattelija että haastateltava tulkitsevat keskustelukumppaniaan. Jos molemmat kokevat keskusteltavan aiheen henkilökohtaiseksi ja tärkeäksi ja

haastateltava tuntee yhteyttä haastattelijaan yhteisen kokemusmaailman kautta, haastattelulla on hyvät lähtökohdat. (Rastas 2005, 70 ja 88) Tässä yhteydessä olen kuitenkin jo pohtinut kysymystä reflektiivisyydestä. Reflektio eli ns. "heijastaminen" tarkoittaa oman toiminnan kriittistä analysointia (Saaranen-Kauppinen ym. 2006). Oman henkilöhistoriani kautta minulla on henkilökohtaista kokemusta tyttären ja äidin sekä tyttären ja isän välisistä suhteista kaikkine jännitteineen, mutta äidin ja pojan, isän ja pojan tai sisarusten välisistä suhteista minulla ei ainoana lapsena ole henkilökohtaista kokemusta. Tutkija on aina oman kulttuurinsa tuote ja hänellä on siis omat näkemyksensä ja kokemuksensa tutkittavasta ilmiöstä (Alasuutari 2006, 70-73). En siis voi täysin irrottautua omista kokemuksistani ja näkemyksistäni haastattelutilanteessa. Pidän tämän tutkimusprosessin aikana mielessäni sen, että haastattelu on aina vuorovaikutusta, joten myös haastattelijan vaikutusta keskustelun kulkuun on pidettävä merkityksellisenä analyttisiä päätelmiä tehtäessä. Analysointivaiheessa arvioin tuloksia myös siltä kannalta, miten kysymykseni ohjaavat tai johdattelevat haastateltavan vastauksia. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11)

## 5.5 Diskurssianalyysi tulkinnan apuvälineenä

Kirjallisuudessa on monia tapoja käyttää sanaa diskurssi. Alvessonin ja Kärremanin (2000, 1126) mukaan termiä diskurssi käytetään kuitenkin myös tieteellisessä kielenkäytössä kuin sillä olisi jokin yleisesti hyväksytty ja yksiselitteinen määritelmä. Näin ei kuitenkaan ole. 'Diskurssi' tulee latinan kielen sanasta *discursus*, joka tarkoittaa ympäriinsä juoksentelua. Ranskan kielellä *discours* puolestaan tarkoittaa muun muassa puhetta, esitelmää, tutkielmaa, juttelua ja jaarittelua. (Husa 1995, 42) Uuden sivistyssanakirjan (2011) mukaan diskurssi tarkoittaa varsinkin kielitieteessä keskustelua, mutta se voidaan ymmärtää laajemmin ajattelutapojen, käsitysten ja olettamusten kokonaisuutena, joka määrittää jonkin tietyn aiheen kielenkäyttöä ja sitä, mitä siitä voidaan puhua tai ajatella. Käsitteellä diskurssi on näin ollen melko moninaisia merkityksiä.

Kieli ei ole vuorovaikutuksesta irrallaan määrittyvä ilmiö. Kieli ei myöskään ole irrallaan vallasta, sosiaalisista suhteista tai historiallis-kulttuurisesta kontekstistaan. Maailmaa koskevat ymmärtämisen prosessit ja tavat ovat sidottuja toisiin ihmisiin, menneisyydessä tai nykyisyydessä. Samoin kielen käsitteet ovat sidoksissa käyttötilanteisiin ja aikomuksiin. (Burr 2000, 6.)

Diskurssianalyysissä kiinnostus kohdistuu sen pohtimiseen, miten toimijat tekevät ymmärrettäväksi asioita kielenkäytöllään. Diskurssianalyysissä on siis lähtökohtana kieli ja sen seurauksia tuottava luonne. Kieliasultaan samanlainen lause tai sana voidaan tulkita monilla eri tavoilla riippuen siitä asiayhteydestä, missä kyseinen lause tai sana esiintyy. Samoin eri henkilöt voivat puhua jostain samasta asiasta monin eri tavoin eli diskurssien, eikä näitä toisistaan poikkeavia kuvauksia voida asettaa paremmuus – tai todellisuusjärjestykseen. Tilanne, jossa kieltä käytetään, antaa lauseille ja sanoille oman merkityksensä, joten nämä kielen avulla tuotetut merkitykset ovat parhaiten ymmärrettävissä

niiden asiayhteyksien ja tilanteiden kautta, missä ne esiintyvät. (Suoninen 1997, 17-18)

Diskurssianalyysin määrittelemisen käy diskurssin tavoin vuosi vuodelta vaikeammaksi, sillä on olemassa hyvin monentyyppistä diskurssianalyysiä. Saaranen-Kauppinen et al. (2006) mukaan diskurssianalyysillä tarkoitetaan kielen käytön ja muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimusta. Diskurssianalyysikentän hahmottaminen kokonaisuutena on haasteellista siksikin, että eri suuntauksilla on omat syntykontekstinsä jonkin tietyn tieteenalan yhteydessä (Hepburn & Potter 2004, 180-181).

Remesin mukaan (2003, 21-22) diskurssianalyttinen traditio tutkimuksessa syntyi lähes samanaikaisesti kolmessa eri paikassa, Ranskassa, Saksassa ja Pohjois-Amerikassa, 1970-luvun alkupuolella. Syntyyn vaikutti vahvasti yhteiskunnan muuttuminen ja se, että kielen merkitykseen muutoksen voimana alettiin kiinnittää entistä enemmän huomiota. Kaikilla kolmella koulukunnalla on hieman erilainen painotus diskurssin tutkimuksessa. Diskurssianalyttisen tutkimuksen kohteet määrittyvät eri koulukunnista käsin siten, että ranskalainen traditio tutkii kulttuuristen aineistojen kautta tapahtuvaa diskurssin laadullista muotoutumista tai muuttumista, saksalainen traditio on kiinnostunut tieteellisestä diskurssien jäsentämisestä ihmisten toiminnan kehittämisessä ja anglo-amerikkalainen tutkii etenkin ihmisten puheen kautta tapahtuvaa ilmiöiden jäsentymistä. Kaikissa traditioissa tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on diskurssien kyky organisoida kohdattavaa todellisuutta. (Remes 2003, 24; Suoninen 1997, 18-19.)

Diskurssianalyysiä on jaoteltu erilaisiin koulukuntiin, joista osa on yhteydessä lingvistiikkaan ja kognitiiviseen psykologiaan, osa keskittyy Foucault'laiseen valtatausteluun ja sitä seuranneeseen kriittiseen diskurssianalyysiin tai diskursiiviseen psykologiaan (ks. esim. Suoninen 1997, 35). Kriittiselle diskurssianalyysille on tyypillistä muun muassa monitieteisyys, elektisyys (yhdistelee monenlaisia aineksia) sekä liikkuminen teorian ja empirian välillä abduktiivisesti eli pyrkien parhaaseen mahdolliseen selitykseen (Wodak 2004, 198-200). Myös diskurssien kulttuurinen, yhteiskunnallinen ja ideologinen kontekstuaalisuus korostuvat, mikä edistää monitieteistä tarkastelutapaa (Meyer 2002, 15). Kriittinen diskurssianalyysi erottuu diskurssianalyysien joukosta erityisellä kiinnostuksella kielen ja vallan suhteeseen (Wodak 2002, 2).

Tässä yhteydessä on tarpeen määritellä tämän tutkimuksen diskurssianalyttinen näkökulma, jonka tekee haastatavaksi se, että diskurssianalyysi ei ole yhtenäinen, vakiintunut tutkimusmenetelmä, vaan pikemminkin lähestymistapa, jossa on lukuisia eri traditioita ja painopisteitä (Saaranen-Kauppinen et al. 2006). Koska tämä tutkimus on lähellä yhteiskuntatieteitä ja organisaatiotutkimusta, tutustuin tarkimmin näitä osa-alueita lähellä olevaan diskurssianalyttiseen tutkimukseen ja sen metodologiamäärittelyihin.

Merkittävä osa ihmisten kanssakäymistä on keskustelua. Kyse on silloin toisen puheen ymmärtämisestä, puheella vaikuttamisesta ja yhteisymmärryksen tavoittelusta. Organisaatiodiskursseilla tarkoitetaan laajassa mielessä ilmiöitä, jotka tuottavat organisaatiot sellaisina kun ne ovat olemassa ja jotka näkyvät

organisaation jäsenten puheissa (Kuusela ja Kuittinen 2008, 207-209). Merkityssysteemillä tarkoitetaan diskurssianalyysin yhteydessä sitä, että kieli on moniulotteinen järjestelmä, jossa on useita toisiinsa kietoutuvia elementtejä. Merkityssystemit rakentuvat osana lukuisia, erilaisia sosiaalisia käytäntöjä. Merkityssystemi ei ole yksi, yhtenäinen kokonaisuus vaan sosiaalinen todellisuus hahmottuu useissa merkityssystemeissä. Sosiaalinen todellisuus on siis moninainen ja kirjava: meille ilmenee lukuisia rinnakkaisia ja joskus keskenään ristiriitaisia maailmaa merkityksellistäviä systeemejä. (Jokinen ym. 1993, 24-27)

Organisaatiotutkijat Alvesson ja Karreman (2000, 1133-1134) jakavat diskurssien kirjon niiden kiinnostuksen kohteen mukaan neljään tasoon:

- 1) Mikrodiskursiivinen (Micro-discourse) lähetysmistapa: sosiaaliset tekstit ja puhe, jotka vaativat kielen yksityiskohtaista tutkimista tietyssä mikrokontekstissa, kuten yksilötasolla.
- 2) Mesodiskursiivinen (Meso-discourse) lähetysmistapa: ollaan melko herkkiä kielenkäytölle tietyssä kontekstissa, mutta kiinnostuksen kohde on puheen ja tekstin yksityiskohtien yläpuolella paikallisessa kontekstissa, kuten perheen jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa.
- 3) Granddiskursiivinen (Grand-discourse) lähetysmistapa: on olemassa joukko diskursseja, jotka luovat yhtenäisen kehyksen jonkun ryhmän, kuten yrityksen tai perheen, todellisuudesta. Esimerkiksi, miten kieltä käytetään pitämään yllä tiettyä kulttuuria tai ideologiaa.
- 4) Megadiskursiivinen lähestymistapa (Mega-discourse): ajatus diskursiivisen aineiston yhteiskunnallisesta tasosta. Huomio tavoissa, kuinka yhteiskunnallisesti keskustellaan esimerkiksi köyhyydestä.

Tämän tutkimuksen näkökulma pohjautuu kriittiseen diskurssianalyysiin, koska ideologia on määritelty merkityksiksi ja tarkoituksiksi, jotka valtasuhteiden ylläpitämistä sosiaalisessa kanssakäymisessä (Thompson 1984, 4 ja 6). Sen perusteella huomio kiinnittyy diskurssien rooliin erilaisten ideologisten käsitysten esilletuojina. Analysoitaessa valtasuhteita, kiinnostus kohdistuu valtasuhteiden tuottamiseen sosiaalisissa käytännöissä. Lisäksi tarkastellaan, miksi jotkut tiedot saavat totuuden aseman. Valta-analyysille ominaisina painoituksina ollaan kiinnostuneita diskurssien välisistä ja sisäisistä valtasuhteista. Analyysin ja arvioinnin kohteena on se, miten tietyt diskurssit muotoutuvat hegemonisiksi eli ylivallassa, millaisia ideologisia seurauksia hegemonisten diskurssien käyttöön kytkeytyy ja millaisia rooleja tai asemia niissä tuotetaan ihmisille. (Jokinen et al. 1993) Kiinnostus on siis siinä, miten diskurssit ylläpitävät ja rakentavat tietynlaisia valtasuhteita perheyrytyksessä sukupolvenvaihdosprosessin aikana. Jos katsotaan edellä esitettyä Alvessonin ja Karremanin (2000, 1133-1134) jaottelua, oma tutkimukseni on lähetysmistavaltaan eniten granddiskursiivinen eli kiinnostus on puheen yksityiskohtien sijaan siinä, miten joukko diskursseja luovat yhtenäisen kehyksen perheen todellisuudesta.

Miksi diskursseilla siis on merkitystä tämän tutkimuksen kannalta? Tärkeä näkökulma on se, että perheessä ja perheyrytyksessä vallitsevat diskurssit



vaikuttavat yksilön tapaan ajatella, hahmottaa maailmaa ja ymmärtää perheyri-tyksen toiminnan luonne. Tässä yhteydessä analysoidaan yksittäisen perheenjäsenen eli jatkajan ja luopujan puhetapoja suhteessa sukupolvenvaihdoskontekstiin. Valittu konteksti määrittää sen, mitä on kulloinkin mahdollista tai suotavaa tehdä tai sanoa (Kuusela ym. 2008, 217-219).

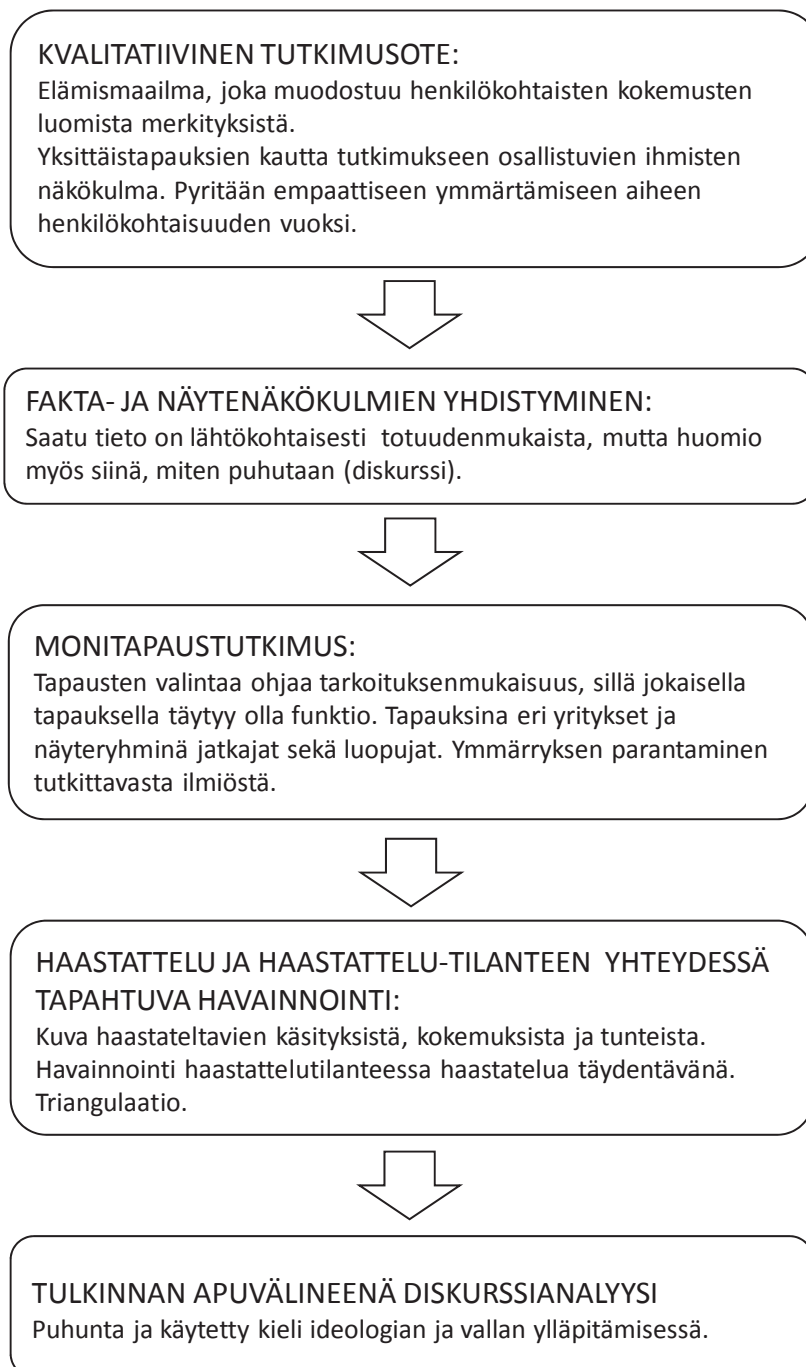
Tämän tutkimuksen diskursiivisen analyysin yhteydessä tarkastellaan myös sitä, miten henkilöt asemoivat itsensä suhteessa toisiinsa. Asemoiminen tarkoittaa vuorovaikutuksessa tapahtuvaksi käytännöksi, jolla itseen tai toiseen henkilöön sijoitetaan puheen välityksellä tiettyjä ominaisuuksia (Burr 2004, 204). Kuuselan ja Kuittisen (2008, 220) mukaan henkilö voi omaksua jonkin aseman rakentamalla tietyn tyyppistä diskurssia. Asemoituminen rakentaa osaltaan organisoitumista perheyri-tyksessä. Positioita voidaan tarkastella enemmän tai vähemmän ennalta määrättyinä sosiaalisina asemoina, jotka kytkeytyvät erilaisiin valtapyrkimyksiin. (Kuusela ym. 2008, 225-226)

Perhesuhteet ovat vuorovaikutussuhteita, jotka lähtökohtaisesti sisältävät erilaisia valta-asetelmia. Vuorovaikutussuhteen tunnistamisesta ja tunnustamisesta huolimatta, perheyrittäjäystutkimuksessa sukupolven-vaihdosta on tutkittu usein luopujan ja jatkajan ominaisuuksien kautta ja siten on rakennettu ideaaliset kuvat heidän käyttäytymismalleistaan ja rooleistaan. Tällöin luopujan ja jatkajan toiminta on ymmärretty rationaalisen yksilön suorittamana toimintana, joka perustuu muun muassa suunnitteluun, organisointiin ja kontrollointiin. Tässä näkemyksessä perheyri-tyksessä kaikkien määrätty tavoitteellisen toiminnan kohteeksi ja taas tutkimuksen kohteena on luopujan tai jatkajan yksilöllinen mieli. Diskurssianalyysi mahdollistaa niiden valtasuhteiden tarkastelun, jotka ilmenevät sukupolvenvaihdoksen yhteydessä.

Suonisen (1997, 18) mukaan yleisesti käytetty tapa aloittaa kielenkäytön analysointi, on lähteä liikkeelle sen arvioimisesta, millä sanastoilla jotain kiinnostavaa aihealuetta, kuten perheen työnjakoa, aineistossa tarkastellaan. Tämä on kuitenkin vasta lähtökohta vaativalle analysoinnille eli sen tarkastelulle, millaisina kielellisinä tekoina kielenkäyttö toimii. Diskurssianalyysi tarkastelee siis kielenkäyttöä tekemisenä, jolloin ihminen on aina kieltä käyttäessään osallisena uusintamassa tai muuttamassa sitä kulttuuria, jonka tarjoamalla välineillä kunakin aikakautena asioita tehdään ymmärrettäviksi. Puheet ja teot ovat molemmat toimintaa, jotka ylläpitävät tai muuttavat sosiaalista todellisuutta. Siten onkin tärkeää muistaa, että ne ovat osa myös kulttuuria. (Suoninen 1997, 19-20)

## 5.6 Yhteenveto tutkimuksen metodologisista valinnoista

Kokoan edellä esitetyn pohdinnan tutkimuspoluistani ja tekemistäni tutkimusmetodologisista valinnoistani kuviossa 19. Tutkimusaiheeseeni liittyvä perhe- ja henkilösidonaisuus ovat ohjanneet tekemiäni valintoja voimakkaasti.



KUVIO 19 Tutkimusmetodologiset valinnat

## 6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen luotettavuuden tärkein ehto on se, että tutkija selvittää, miten hän on aineistonsa hankkinut ja sen perusteella päätyneet tietyihin, esittämiinsä tuloksiin (Stake 1995, 47-48). Tässä luvussa kuvataan ensin tapausten (case) valintaa. Sen jälkeen avataan aineiston keräämistä, johon tässä yhteydessä kuuluu sekä varsinaisten haastatteluiden tekeminen että haastattelutilanteen yhteydessä tehty havainnointi. Lopuksi keskitytään kerätyn aineiston analysointiin ja tulkintaan liittyviin asioihin sekä kuvataan raportointia ja pohditaan tutkimuksen luottavuutta.

### 6.1 Tapausten valinta

Monitapaustutkimuksen eri tapausten valinnassa ei suositella käytettäväksi satunnaisotantaa (Eisenhardt 1989, 537), vaan kunkin tapauksen tulee palvella tiettyä tarkoitusta tutkimuksen kokonaistavoitteen kannalta (Patton 2002, 45-46; Yin 2009, 91). Tapaukset siis valitaan niiden erityisyyden, ainutlaatuisuuden tai teoreettisen mielenkiinnon vuoksi (Patton 1990, 184-185). Tämän tutkimuksen tapausten valinnassa noudatettiin ensinnäkin tutkimuksessa määriteltä rajaus-ta, jonka mukaan tässä tutkimuksessa keskitytään perheyriyksiin, joissa sukupolvenvaihdos tapahtuu ensimmäiseltä eli perustajasukupolvelta toiselle. Perusteena tälle näkökulmalle on se, että juuri ensimmäisestä sukupolvenvaihdoskontekstista saataisiin mahdollisimman syvällistä tietoa, johon myös tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys pitkälti keskittyy. Toiseksi etsittiin yrityksiä, jotka olivat eri vaiheessa sukupolvenvaihdosta. Tämä tarkoittaa sitä, onko määräysvalta eli laillinen omistajuus jo siirretty vai eikö ole. Myös tämän valintakriteerin taustalla on teoreettinen näkökulma, sillä Murrayn (2003, 22) mallin mukaan sukupolvenvaihdos on useita vuosia kestävä prosessi.

Staken (1995, 48) ehdotuksen johdattamana aloin etsiä edustavia ja tyypillisiä tapauksia, jotka saattaisivat parhaiten lisätä ymmärrystä tutkittavasta asiasta. Eriksson ja Koistinen (2005, 23) korostavat tapausten valinnassa myös käytännön asioiden pohtimista. Heidän näkemyksensä mukaan tutkijan on

mietittävä myös, miten tapausta pääsee tutkimaan, ovatko haastateltavat halukkaita vastaamaan kysymyksiin ja voiko kaikkea, ehkä arkaluontoistakin, aineistoa julkaista. Eriksson jne. (2005, 23) kuitenkin kannustavat valitsemaan tapauksia, jotka kiinnostavat eniten tutkijaa.

Yhteen yritykseen, jossa sukupolvenvaihdos oli jo tehty, sain kontaktitiedot väitöskirjatyön ohjaajani kautta. Muita tavoittelin eri yrittäjäjärjestöjen kautta. Lisäksi etsin lehtiartikkeita, joissa yrittäjä eli joko luopuja tai jatkaja kertoi sukupolvenvaihdoksesta. Ajattelin, että julkisesti asiasta kertova henkilö olisi todennäköisesti suostuvainen myös tutkimushaastatteluun. Kun olin saanut tiedot potentiaalisista, tutkimukseni kohderyhmään kuuluvista yrityksistä, pyrin valitsemaan tutkimukseni kohteeksi kolmesta neljään erilaista tapausta, joiden kautta saisin riittävän aineiston tutkimukseeni. Etukäteen en pystynyt kuitenkaan sanomaan, onko tapaus tutkimukseeni ”sopiva”, joten tein alustavaa kartoitusta useammassa yrityksessä kuin valitsemassani neljässä tapauksessa. Ei ole olemassa mitään erityistä määrää tapauksille (Eskola ja Suoranta 2000, 18), mutta Eisenhardtin (1989) on todennut, että tapausten määrän ollessa kolmen ja kymmenen välillä on helpointa etsiä selityksiä ja käsitellä aineistoa.

Kaikki neljä aluksi valittua tapausta täyttivät tutkimuksen rajausten ja teoreettisen viitekehyksen määrittämät kriteerit. Yksi valituista tapauksista (4. tapaus) oli kuitenkin erityisen mielenkiintoinen, sillä sukupolvenvaihdos oli tekemättä ja mahdollisen luopujan sekä jatkajan välillä paljon erityisesti perheeseen, mutta myös liiketoimintaan ja omistajuuteen liittyviä jännitteitä. Vaikka kyseinen tapaus ei ollut tyypillinen, ajattelin siis ensin valita sen kuitenkin mukaan tutkimukseen. Pohjana tälle ajatukselle valinnasta oli se, että kyseinen sukupolvenvaihdos voisi olla tutkimukseni kriittinen tapaus (critical case), joka vastaa suoraan tutkimuskysymyksiini ja jonka avulla voin testata viitekehyksen teorioiden eri ominaisuuksia ja mahdollisesti löytää täysin uusia näkökulmia. Tutkimusprosesin edetessä päätin kuitenkin jättää kyseisen tapauksen tutkimuksen ulkopuolelle. Perusteena oli se, että haastattelujen sisältöä ja etenemistä tarkastellessani sekä kuullessani yritystä lähellä olevalta informantilta haastateltavien elämässä tapahtuvista asioita, vakuutuin siitä, että perheen elämään liittyi hyvin paljon vaikeita asioita. Osa näistä tuli esillekin haastattelussa.

Päätös poisjättämisestä oli vaikea, koska kyseinen tapaus oli erittäin rikas myös tutkimusaineistoltaan. Ennen lopullista ratkaisua luinkin melko paljon tutkijan etiikkaan liittyvää kirjallisuutta sekä tutkimuksia, joissa aihetta oli ihmistutkimuksen etiikan näkökulmasta pohdittu. Perhesuhteiden tutkiminen on aina eettistä tasapainoilua ja tutkimustulokset ovat riippuvaisia siitä, kenen ääni tulee esille, kenen näkökulmaa painotetaan ja kenellä ylipäänsä on oikeus sanoa kyseisestä asiasta jotakin. Eettiset kysymykset moninkertaistuvat silloin, kun tutkitaan vaikeita perhesuhteita. (Sevón & Notko 2008, 22–23). Eettisen pohdintani jälkeen jouduin rajaamaan tämän perheen tutkimukseni ulkopuolelle, koska olisin saattanut tulkita väärin haastateltavien kertomaa todellisuutta.

## 6.2 Aineiston kerääminen

Haastattelu on ainutlaatuinen kielellinen vuorovaikutustilanne, johon on syytä valmistautua huolellisesti (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35). Kun olin saanut case-yritysten yhteystiedot, otin puhelimitse yhteyttä joko luopujaan tai jatkajaan jokaisessa yrityksessä sopiakseni haastatteluista. Kerroin jo puhelimesta haastattelun tarkoituksesta ja siitä, että käsittelen saamiani tietoja luottamuksellisesti ja heidän halutessaan varjellen myös anonymiteettia tulevassa tutkimusraportissa. Kaikki luopujat ja jatkajat, joihin olin ensin yhteydessä, suhtautuivat haastatteluun positiivisesti.

Ennen haastatteluja olin laatinut haastattelurungon (liite 1). Sen tarkoituksenahan on antaa haastattelulle rakenne sekä varmistaa, että tutkija esittää tarvittavat kysymykset ja vuorovaikutus sujuu mahdollisimman luontevasti (Alasuutari et. al 2005, 108). En lähettänyt kysymyksiäni etukäteen haastateltavilleni, sillä kukaan ei edes pyytänyt niitä nähtäväksi. Jos joku olisi halunnut saada teemat etukäteen, olisin ne todennäköisesti lähettänyt, jos tämä olisi ollut haastattelun saannin edellytys. Yritin huomioida aiheen sensitiivisyyden kysymysrunkoa suunnitellessani, sillä sijoitin etukäteen ajatellen herkäät, perheen vuorovaikutussuhteita käsittelevät kysymykset haastattelun loppupuolelle. Sensitiivisten kysymysten esittäminen heti alussa saattaa vaarantaa koko haastattelun, jos haastateltava kokee tilanteen itselleen vaikeana (Alasuutari ym. 2005, 110). Lähetin haastattelurungon toiselle ohjaajalleni tarkastusta varten. Samoin testasin kysymyksiä muutaman kollegani kanssa työpaikallani.

Haastattelijan tulee pohtia omaa suhdettaan kuhunkin haastateltavaan ja tiedostaa oma roolinsa yhteisyyden rakentumisessa. Yhteisyys haastattelutilanteessa tarkoittaa jaettua tapaa ymmärtää ja jäsentää ympäröivää todellisuutta. Tutkija on varsin heikoilla, jos hän ei tiedosta omaa merkitystään haastatteluiden toteuttamiseen. (Tienari, Vaara & Meriläinen 2005, 103; Rubin & Rubin 2005, 92) Ihmisiä yhdistävien tekijöiden ajatellaan usein luovan vapautuneen tunnelman, joka luo otollisen olosuhteen haastattelulle (Rastas 2005, 101) Tutkimushaastattelua ohjaa ensisijaisesti tutkimuksen tavoite, jolloin haastattelijalla on tiedon kerääjän ja haastateltava tiedon antajan roolissa. (Ruusuvoori ym. 2005, 23)

Mietin etukäteen tulevan vuorovaikutustilanteen kulkua sekä yhteisyyden rakentumisesta ja selvitinkin kaikista case-yrityksistä ne tiedot, jotka olivat vapaasti saatavilla esimerkiksi internetin tai lehtikirjoitusten perusteella. Näin pyrin myös osoittamaan haastattelutilanteessa aitoa kiinnostusta haastateltavan edustamaa yritystä kohtaan. Päätin aloittaa jokaisen haastattelun luomalla yhteistä maaperää vaihtamalla muutaman sanan sellaisesta neutraalista aiheesta, johon molemmat osapuolet voivat vaivatta osallistua. Tällaisiksi aiheiksi muodostuivat sää ja se, miten helppoa tai vaikeaa oli löytää kyseisen yrityksen toimipaikka. Kuitenkin erityisesti tämä vuorovaikutuksen sujuminen ja yhteisyyden rakentuminen nousi esille kahdessa tilanteessa, joista ensimmäisessä minulla oli yrityksen toimialalle (muoviala) erityinen side isäni kautta ja toisessa,

jossa tunsin haastateltavan ulkonäöllisesti aiemmasta elämästä (turvallisuusalan liike). Ensimmäisen tilanteen ratkaisin siten, että puhuimme omasta toimialan tuntemuksestani vasta varsinaisten haastattelukysymysten jälkeen, jolloin selvisi myös se, että luopuja tunsu isäni pintapuolisesti. Toisessa tilanteessa totesimme vain haastateltavan kanssa, että olimme toisillemme ulkonäöllisesti tuttuja. Emme kuitenkaan olleet aiemmin mitenkään muuten tekemisissä, joten emme jatkaneet tätä keskustelua eteenpäin esimerkiksi etsien yhteisiä tuttavuuksia.

Päätin nauhoittaa kaikki haastattelut ja ennen varsinaista haastatteluvaiheeseen siirtymistä kysyin nauhoituslupaa. Koin, että nauhoittamisesta on enemmän etua kuin haittaa, sillä se mahdollisti myöhemmän sekä annetun tiedon että haastattelutilanteen vuorovaikutuksen tarkastelun ja analysoinnin. Nauhoitus toimiikin usein sekä muistiapuna että tulkintojen tarkistamisen välineenä ja auttaa myös raportoimaan tarkasti. Nauhoituksen ansiosta tutkimuksen lukijat voivat esimerkiksi todeta, millaisessa vuorovaikutuksessa tulokset ovat syntyneet ja arvioida, missä määrin esiin nostetut asiat ovat haastateltavan omia jäsenyyksiä tutkimuskohteesta ja miten paljon taas haastattelijan kysymysten muotoiluista juontuvia näkemyksiä. (Tiittula et al. 2005, 14-15)

Haastatteluista puhuttaessa saatetaan usein unohtaa se, mitä tapahtuu niiden ympärillä eli millaisia ovat hetket ennen ja jälkeen haastattelua (Rapley 2004, 18-19). Havainnointi taas tarkoittaa sitä, että tutkija tarkkailee tutkimuksen kohdetta ja tekee havainnoinnista muistiinpanoja (Metsämuuronen 2006, 236). Päätin siten myös kirjata ylös heti haastattelutapahtuman jälkeen ne havainnot, joita tein yrityksessä esimerkiksi sen tiloista, henkilökunnasta, ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja vastaanotosta.

Haastattelut toteutettiin melko pitkällä aikavälillä, sillä ensimmäiset tehtiin vuoden 2007 alkupuolella ja viimeiset vuoden 2009 lopussa. Ensimmäinen yritys, johon tutustuin, oli muovialan yritys, jossa kävin huhtikuussa 2007. Yrityksessä haastattelin sekä luopujaa sekä jatkajaa. Seuraavaksi kohteeksi valikoitui turvallisuusalan palveluita tarjoava yritys, jossa luopujana, ja vanhemman sukupolven edustajana, haastattelin äitiä sekä jatkajana hänen tyttärtään. Myös viimeisin tutkimuskohteena oleva yritys tarjoaa puhdistuspalveluita ja haastateltavina olivat luopujana isä ja jatkajana hänen poikansa. Haastattelujen kesto vaihteli reilusta kolmestakymmenestä minuutista yli kahteen tuntiin.

### 6.3 Aineiston analysointi ja tulkinta

Ei ole olemassa mitään tiettyä ajanhetkeä, jolloin aineiston analysointi ja tulkinta alkaa, sillä se on merkitysten antamistamista asioille (Stake 1995, 71). Heti haastattelun jälkeen tein itselleni lyhyet muistiinpanot niistä tunnelmista ja ajatuksista, joita minulla oli yrityksestä sekä siellä näkemästäni ja kokemastani. Varsinaisen aineiston analysoinnin koen aloittaneeni kuunnellessani nauhoituksia haastattelujen jälkeen. Kuunneltuani haastatteluja kolmatta kertaa aloitin lyhyiden muistiinpanojen tekemisen niistä ranskalaisin viivoin. Halusin kirjata ylös mielestäni merkityksellisiä asioita kunkin tapauksen osalta. Erityisen mie-

lenkiintoisiksi seikoiksi nousivat ensimmäisillä kuuntelukerroilla asiat, jotka jatkaja tai luopuja jätti mainitsematta, mutta mitkä kuitenkin tulivat esille toisen heistä puheesta. Yleensä nämä mainitsematta jättämiset koskivat heille itselleen herkkiä tai vaikeita asioita. Esimerkiksi luopuja kertoi jatkajan avioerosta ja totesi, että onneksi sukupolvenvaihdos ei ollut tapahtunut ennen avioeroa. Avioeron kokenut jatkaja puolestaan jätti koko ikävän avioeron mainitsematta haastattelussaan. Alasuutari et al. (2005, 232) painottavat aineistoon tutustumisen tärkeyttä ennen varsinaista analyysiä, sillä vaikka tutustuminen onkin oman aikansa vievä työvaihe, se auttaa tutkijaa näkemään aineistonsa kokonaisuutena.

Aineistoon tutustumisvaiheen jälkeen aloittelin sen litterointia eli kirjoittamista tekstimuotoiseksi tiedoksi. Mietin kuitenkin, pitääkö jokainen sana kirjoittaa sellaisenaan kun sen kuulee kaikkine äänneineen ja kuinka suhtautua esimerkiksi slangisanojen käyttöön litterointaessa. Arvioin litteroinnin tasoa oman tutkimusongelmani kautta. Se, kuinka tarkasti nauhoitettu haastattelu toistetaan kirjoitettaessa sitä puhtaaksi, riippuu tutkimusongelmasta ja siitä, miten kieleen suhtaudutaan (Saaranen & Kauppinen 2006). Metodologisia valintojani perustellakseni (luku 5) säilytin tutkimusstrategiassani mukana näytänäkökulman, joka tarkoittaa tutkijan kiinnostusta itse kieleen ja puhuntaan. En myöskään poissulkenut diskurssianalyysiä, sillä haastatteluun liittyvässä diskurssianalyysissä huomio kiinnetään siihen, miten erilaisissa puhekäytännöissä ja -tavoissa tuotetaan ja ylläpidetään kielen avulla sosiaalisia merkityksiä (muun muassa Suoninen 1997, 49). Metodologisia valintojani tuki myös kirjallisuudessa ilmenevä ideologioiden ja kielen yhdistäminen, sillä muun muassa Hall (1992, 268-270) korostaa ideologioiden käyttävän kieltä hyväkseen saavuttaakseen päämääränsä.

Päätin litteroida haastattelut sanatarkasti, mutta en ollut tässä vaiheessa vielä varma, onko sanatarkka litteraatio riittävä tarkkuus edellä mainitun diskurssianalyysin vuoksi. Alasuutarin et al. mukaan (2005, 321) sanatarkkuus litteroinnissa riittää lähes kaikkeen tutkimukseen. Kuitenkin tutkittaessa vuorovaikutusta litteraation pitäisi olla huomattavan yksityiskohtainen ja tällöin tulisi ottaa avuksi erityismerkkejä, jotka kuvaavat esimerkiksi sanojen painotuksia, naurahduksia tai äänen kovuutta (Alasuutari et al. 321). Tässä yhteydessä tutustuin Liisa Tainion toimittamaan kirjaan Keskusteluanalyysin perusteet (1997). Tulin kuitenkin siihen johtopäätökseen, että en tutki vuorovaikutusta sillä tavalla, jota Alasuutari tarkoittaa eli en tee keskusteluanalyttistä litteraatiota, joten sanatarkka litteraatio antaa tutkimuksessani riittävän tarkkuuden. Myös Saaranen-Kauppinen et al. (2006) ottavat sen kannan, että mikäli kieli ja kielen käyttö tai hienosyinen vuorovaikutus ei ole analyysin kohteena, litterointia ei tarvitse suorittaa erikoismerkkejä käyttäen. Tärkeintä on, että kaikki puhutut lauseet ja virkkeet saa merkityksi muistiin.

Litteroituani haastattelut aloin pohtia aineiston analysointia syvällisesti. Mistä siis aloittaa aineiston analysointi ja miten? Erikssonin ja Koistisen (2005, 29-30) mukaan tutkijan täytyy tässä vaiheessa jälleen miettiä, mikä on hänen tekemänsä tutkimuksen tarkoitus ja tavoite. Analyysillä on kaksi lähtökohtaa eli

aineistolähtöinen tarkastelu (grounded theory), jonka tarkoituksena on tulkita ja ymmärtää tapausta sisältä käsin ilman selkeää tutkimusongelmaa tai teorialähtöinen tarkastelu, minkä perusteena on teorioiden pohjalta täsmennetty tutkimusongelma (Eriksson ym. 2005, 29-30). Oman tutkimukseni ensisijainen lähtökohta teoriapohjainen tarkastelu, joka on kuvattu tutkimuksen viitekehyyksenä luvussa 4.5. En kuitenkaan voinut tässä yhteydessä ohittaa aineistolähtöisyyttä, sillä haastattelut on tehty ennen teoriapohjaisen tarkastelun valmistamista.

Analysoinnin ja tulkinnan avulla aineistosta tehdyille havainnoille annetaan jokin merkitys, samalla niille tarjotaan selityksiä ja ymmärrystä ja niiden välille rakennetaan yhteyksiä sekä tehdään johtopäätöksiä (Shank 2002, 77). Patton (1990, 423) varoittaa, että tutkijan suurin ongelma analysointi- ja tulkintavaiheessa on usein se, että hän muuntaa monimuotoista, rikasta ja vaikeasti hallittavaa aineistoa yksinkertaisiksi muuttujiksi, joiden välille hän etsii mekanistisia ja lineaarisia yhteyksiä kiinnittämättä huomiota aineistossa oleviin merkityksiin. Tässä yhteydessä mietin Pattonin (1990, 43) esille tuomia merkityksiä ja palautin mieleeni Varton (2005) ajatuksia. Ihmisten maailma on merkitysten maailma ja merkitykset voivat syntyä vain ihmisten kautta.

Merkitykset ovat siis elementtejä tutkimusaineistossa, joilla tutkija operoi ja joita hän pyrkii määrittelemään, tarkentamaan, saamaan tutkimustoiminnallisesti järkiperaisiksi ja raportoiduksi niin, että muutkin ymmärtävät, mistä tutkimuksessa on kyse. (Varto 2005, 83-84) Merkitysyhteys puolestaan on se konteksti, jossa jokin ilmiö saa oman luonteensa (Varto 2005, 194). Tämä merkitysyhteys on tutkimuksessani sukupolvenvaihdos.

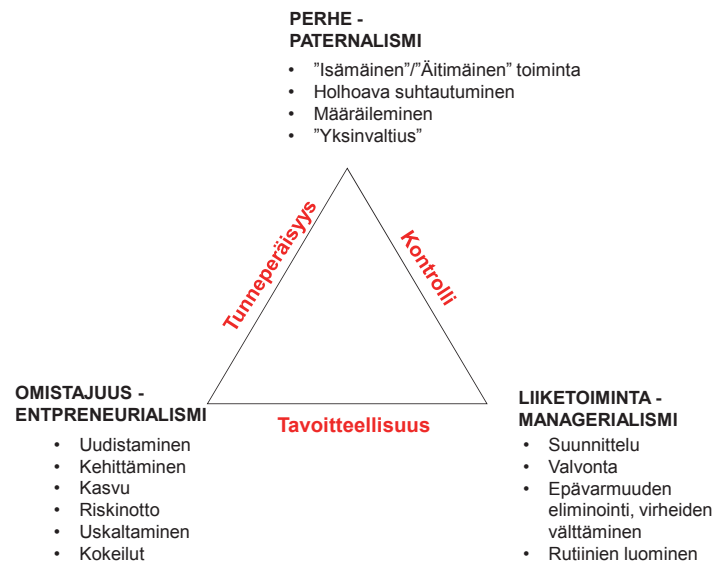
Edellä kuvatun pohdinnan jälkeen aloin järjestelemään ja luokittelemaan aineistoani. Käytin aluksi jonkinlaista alkeellista koodausta värikynien avulla. Koodauksessa tutkija merkitsee aineistoon tutkimustehtävän ja -kysymysten kannalta olennaisia asioita eli pyrkimys on tällöin selkeyttää aineiston sisältöä. Koodaamalla saadaan siis kartoitettua, mitä tutkimusaiheeseen liittyvää aineistossa on. (Saaranen-Kauppinen et al. 2006).

Koodasin aineistoani ensin sen kautta, mitä perheeseen, liiketoimintaan ja omistajuuteen liittyvää eri haastateltavat kertovat. Seuraavaksi mietin, miten vielä olisi järkevää luokitella aineistoani ja palasin taas uudelleen teoreettiseen viitekehyyseeni. Päätin teemoitella aineistoani peilaten teoreettisesta viitekehyyksestä lähtöisin oleviin ja aineistosta esille tuleviin kiinnostuksen kohteisiin, joita perustelen lyhyesti tässä yhteydessä. Ensimmäinen teema oli sukupolvenvaihdosprosessi ja siihen liittyvät muutokset, käännekohdat ja siirtymät, joita tulkitsin Dunnin sukupolvenvaihdoksen prosessimallin mukaan. Toinen teema oli yksilön säännölliset käyttäytymistavat eri tilanteissa sekä perhesuhteet, jotka kuvastavat perheen kulttuuria, arvoja ja normeja. Tärkeää oli myös tarkastella strategioita eli kuinka ihmiset toimivat tai tekivät asioita ylläpitääkseen valtaa eli kiinnostuksen kohteina ovat Thompsonin määrittelemät ideologoiden strategiat. Sen jälkeen aloin etsiä aineistosta ristiriitaisuuksia, joita haastateltavat kertoivat puhuessaan samasta asiasta omasta näkökulmastaan. Nämä tulkitsin jännitteiksi henkilöiden välillä. En siis teemoitellut aineistoa missään vaiheessa



suoranaisesti haastattelukysymysten pohjalta, koska, kuten jo aiemmin mainitsin, tein haastattelut ennen teoreettisen viitekehyksen lopullista kokoamista.

Seuraavaksi mietin, miten vielä olisi järkevää luokitella aineistoani ja palasin taas uudelleen teoreettiseen viitekehykseni. Päätin teemoitella aineistoani peilaten teoreettisesta viitekehyksestä lähtöisin oleviin ja aineistosta esille tuleviin kiinnostuksen kohteisiin. Mietin asioita, joista tunnistisin kuhunkin ideologiaan liittyviä kokonaisuuksia. Tein kuvion 20 mukaisen hahmotelman, johon liittyvien apusanojen tukemana koostin haastateltavien kertomia asiota eri ideologioihin. Pidin kuitenkin mieleni avoimena sen suhteen, että aineistosta saattaisi löytyä myös jotain sellaista, jota teoreettinen viitekehykseni ei selittäisi. Tämä tapa tarkastella aineistoa oli selkeä. Perhe ja paternalismi, omistajuus ja entrepreneurialismi sekä liiketoiminta ja managerialismi ovat niin laajoja kokonaisuuksia, että keskusteltaessa perheyriityksen sukupolvenvaihdoksesta, lähes kaikki puhunta liittyy johonkin tai useaan niistä. Tämä tapa tarkastella aineistoa oli selkeä, mutta kiinnostukseni ollessa myös puhunnan tavassa, otin seuraavaksi katsantonäkökulmaksi diskurssianalyttisen lähestymistavan.



KUVIO 20 Eri ideologioihin liittyviä käsitteitä

Tutkija konstruoi itse itselleen sopivan diskurssianalyttisen lähestymistavan eli määrittelee tutkimusongelmiensa pohjalta, miten hänen on hyvä analysoida aineistoa; mikä tapa palvelee kyseistä tarkoitusta parhaiten, mitä seikkoja aineistosta tarkastellaan. (Saaranen-Kauppinen ja Puustniekka 2006) Diskurssin käsite ja hahmottaminen oli tutkimusprosessin aikana pitkään erittäin haastavaa. Sitä ei ainakaan helpottanut diskursiivisen tutkimuksen luonne, jossa oikeaa tapaa tehdä analyysiä ei ole, vaan tutkijan on analyttisesti ja skeptisesti

pohdittava, miten aineistoaan käsittelee ja kuinka on itse vaikuttanut kyseisen diskurssin syntyyn. Oma diskurssien hahmottamiseni haastatteluaineistosta avautui vasta kun aloin systemaattisesti erittelemään puheissa toistuvasti esiintyviä sanoja ja käsitteitä. Diskurssianalyttistä tulkintaa rakentaessani pyrin unohtamaan jo tekemäni teemoittelun (kuvio 20 yllä) ja etsimään asioita nimenomaan aineistolähtöisesti, jotta en hakisi vain omaa teoreettista viitekehystäni tukevia merkityksiä.

Otin tarkastelun lähtökohdaksi ajatuksen siitä, että nimenomaan toistuvasti esiintyvät sanat ja käsitteet ovat ymmärrettävissä sellaisiksi merkitysvihjeiksi, joiden avulla pääsen kiinni haastateltavien luomaan sosiaaliseen todellisuuteen perheyrytyksessä ja nimenomaan sukupolvenvaihdosprosessissa. Lukuisten tutkimusaineiston kuuntelu- ja lukukertojen jälkeen minulla oli laaja joukko merkitysvihjeitä, jotka osin olivat ristiriidassakin keskenään. Jotta pääsisin analyysissä eteenpäin, aloin yhdistellä eri tavoin merkitysvihjeitä. Alustavien, melko summittaisten yhdistely-yritysten tekeminen ei ollut kovin hedelmällistä, joten joudun miettimään asiaa uudestaan. Tämä vaihe tutkimuksessani oli itselleni hyvin ahdistavaa ja tuskallista. Tuntui kun olisin törmännyt betoniseinä. Pidinkin kohtuullisen pitkän tauon aineiston analysoinnissa ja palasin takaisin tutkimuskirjallisuuden maailmaan. Luin laajasti teoksia diskurssianalyttisestä lähetysmistavasta tutkimuksessa ja minulle oli hyvin haastavaa miettiä perusteltu polku, jota tutkijana kulkisin. Lukemisen seurauksena tukeuduin enenevässä määrin organisaatioiden tutkimuksessa käytettyyn diskurssianalyttiseen viitekehukseen.

Lähdin tauon jälkeen aineiston analyysissä liikkeelle uudestaan. Nyt katsoin merkitysvihjeitä sillä silmällä, miten haastateltavat asemoivat itsensä suhteessa toisiinsa ja perheyrytykseen. Kuten Burr (2004, 204) on todennut, asemoiminen on vuorovaikutuksessa tapahtuvia käytäntöjä, jolla itseen tai toiseen henkilöön sijoitetaan puheen välityksellä tiettyjä ominaisuuksia. Huomasin merkitysvihjeiden johtavan osin vastakkainasetelmiin ja osin yhtenevyyksiin jatkajien ja luopujien puheissa. Mietin, kuvastiko diskursiiveistä hahmottuva asemointi haastateltavien valtasuhteita ja vallasta käytäviä kamppailuja. Joudun palaamaan taas palaamaan kirjallisuuteen, mutta nyt keskityin nimenomaan organisaatiotutkimusta lähellä olevaan diskurssianalyttiseen kirjallisuuteen. Sukupolvenvaihdosprosessi on myös organisaatiomuutos. Fairclouhin (2005, 932) mukaan organisaatiomuutoksia voidaan tarkastella diskurssiivisena prosessina. Sukupolvenvaihdos on muutoksena haastava, sillä siinä yhteydessä saattaa muuttua sekä vuorovaikutuksen muoto (toimijoiden uskomukset ja toimintatavat) että perheyrytyksen organisaation rakenne. Sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen tasolla tapahtuvat muutokset että organisaation rakenteiden tasolla tapahtuvat muutokset muodostavat monimutkaisen mosaiikin. (Fairclough 2005, 931)

Tässä tutkimuksessa keskitytään painotetusti sosiaalisen vuorovaikutuksen tasolla tapahtuviin muutoksiin, mutta niihin vaikuttavat ja ne vaikuttavat myös organisaation rakenteessa tapahtuviin muutoksiin. Valtasuhteita voidaan siis tarkastella diskursiivien kautta. Tämän perusteella aloin hakemaan merki-

tysvihjeistä merkityssuhteita eli toisin sanoen, yhdistelemään eri merkitysvihjeitä sen perusteella, miten haastatteltavat asemoivat itseään suhteeseensa perheyriytykseen ja toisiinsa. Noudatin myös metodologissa valinnoissani kuvaamaani lähestymistapaa, jossa tämän tutkimuksen kiinnostuksen taso on grand-diskursiivinen. Grand-diskursiivinen lähestymistavassa kiinnostuksen kohde on siinä, miten diskurssit luovat kuvaa perheyriytyksen todellisuudesta eli miten kieltä käytetään ylläpitämään tiettyjä ideologioita ja sen kautta perheyriytyksen kulttuuria. Tämä tapahtuu kuitenkin yksilöiden oman asemoinnin kautta.

Ensimmäiseksi esiin merkityssuhteista nousi suhtautuminen työn tekemiseen, josta löytyi luopujien ja jatkajien välillä sekä eroja että yhtäläisyyksiä. Työ oli asia, joka nousi esille toistuvasti. Mietin tulkintani oikeellisuutta pitkään, mutta tutustuttuani tarkemmin tälläkin hetkellä aktiiviseen keskusteluun työelämän muutoksista (muun muassa Pirkko-Liisa Vesterisen ja Tuomo Alasoinin kirjoituksiin), ymmärsin kyseisen vastakkainasetelman rinnastuvan eri sukupolvien väliseen erilaiseen käsitykseen työn merkityksestä osana elämää.

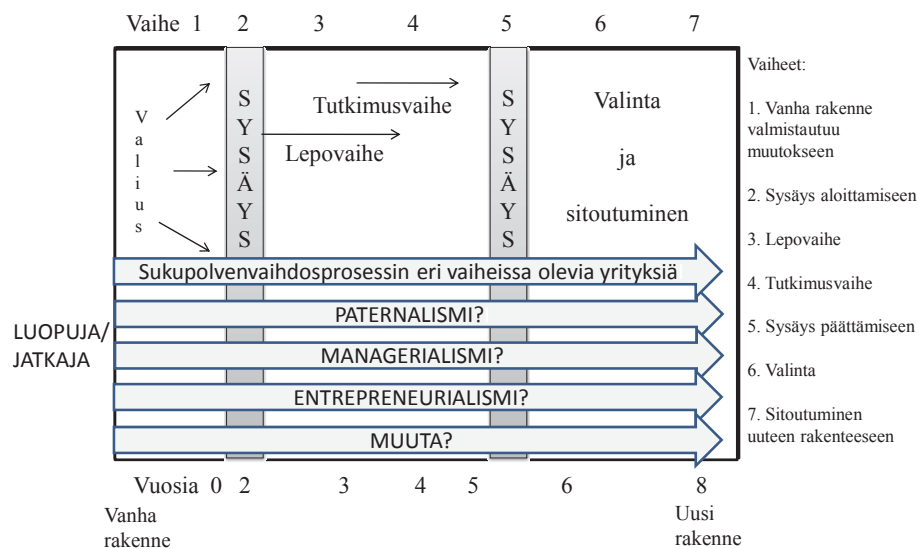
Toisena seikkana, joka merkityssuhteissa kiinnitti huomioni, oli henkilöiden itsensä diskursseissa tekemä asemointi suhteessa perheyriytyksen jatkuvuuteen. Aluksi pohdin, että jatkuvuus ja jo cross-case -analyysissä käsittelemäni omistajuus ovat sama asia, mutta päädyin siihen, että näin ei välttämättä ole. Omistajuus on tärkeää esimerkiksi päätöksenteon kannalta, mutta jatkuvuus on kuitenkin laajempi käsite kuin omistajuus. Niemelä (2005, 57) toteaa, että tarkasteltaessa jatkuvuutta ei voida ohittaa omistajuutta, perhettä ja luopumista. Jatkuvuuteen siis liittyy omistajuuden lisäksi myös perhe ja luopuminen. Luopuminen on iso asia ikääntyvälle perustajaomistajalle, mutta se on prosessi, joka on käytävä läpi, jotta jatkuvuus olisi turvattu (Niemelä 2005, 58). Niemelä korostaa tässä yhteydessä nimenomaan jatkuvuutta luopujan kannalta, mutta katson omassa tutkimuksessani jatkuvuutta myös jatkajien näkökulmasta, sillä se on aineiston perusteella merkityksellinen asia myös heille, kun he ovat päättäneet omalta osaltaan lähteä perheyriytykseen vastuunkantajiksi.

Mietin myös vastuullisuutta omana diskurssina, mutta sen katsoin haastatteluaineiston perusteella liittyvän kiinteästi jatkuvuuteen. Siten kolmas esille nostamani diskurssi on muutoksen diskurssi. Muutos liittyi sukupolvenvaihdospuhunnassa selkeästi muodollisen omistajuuden siirtoon, mutta erityisesti se nousi esille luopujien ja jatkajien puhunnassa siitä, miten operatiivinen johtaminen on muuttunut tai muutoksessa sukupolvenvaihdoksen aikana ja sen jälkeen.

## 6.4 Ajatuksia tutkimuksen toteutuksesta ja raportoinnista

Arvioitavuus viittaa siihen, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja voi halutessaan asettaa sen kritiikin kohteeksi (Pyörälä 1995, 15). Perheyriytyksen tutkimuskohteena on olemassa käsitteellistämisen kautta, koska sitä ei voi tuntea, haistaa eikä maistaa, joten saadut havainnot ovat välillisiä. Case-yritysten valintaa ja ajatuksia aineiston analysoinnista kuvaa oheinen kuvio 21. Etsin

paternalismin, managerialismin ja entrepreneurialismin ilmenemistä sukupolvenvaihdoksen aikana. Lisäksi analysointivaiheessa voi nousta esille jotain sellaista, mikä ei kuulu mihinkään edellä mainittuun -ismiin tai niiden vaikutusstrategioihin. Tutkimuksessa mukana olevat yritykset on tarkoituksellisesti valittu sukupolvenvaihdosprosessin eri vaiheista eli mukana on laillisen omistajuuden siirron läpikäyneitä perheyriä ja yksi, jossa laillista omistajuutta ei ole siirretty. Aineiston analysoinnin aikana voi nousta esille sellaisia ajatuksia ja näkökulmia, joita en vielä tutkimussuunnitelman laatimisvaiheessa osannut ottaa huomioon.



KUVIO 21 Eri ideologioihin liittyviä käsitteitä

Raportoinnissa pyrin siihen, työni olisi looginen ja yhdenmukainen kokonaisuus. Tavoitteena on siis avata kootusti tutkijana valintojeni polku ja tutkimuksen keskeinen anti (Kyrö 2004, 144). Seuraavaksi, eli tutkimustulosten tulkinta- ja päätelmäosuudessa, suhteutan tulokseni työn alussa esitettyyn taustakirjallisuuteen ja sen pohjalta laatimaani tutkimustehtävään. Hirsjärven et al. (2010, 244) mukaan muistettava, että tulokset eivät sellaisinaan puhu puolestaan. Kirjoittajan on nostettava esiin olennaiset seikat, osoitettava merkitsevyydet ja esimerkiksi tutkimusmenetelmään liittyvät rajoitukset ja tehtävä niistä oikeat päätelmät. (Hirsjärvi 2010, 244)

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa on kuvattu ensin lyhyesti tutkimuskohteena olevien perheyrittysten tausta ja nykyinen toiminta. Sen jälkeen aineiston analysointi on jaettu kahteen osaan. Ensi aineistoa on käsitelty teemoittain ja sen jälkeen aineistolle on tehty diskurssianalyttinen tarkastelu. Teemat ovat entrepreneurialimi ja omistajuus, paternalismi ja perhe sekä managerialismi ja liiketoiminta. Diskurssianalyysissä puolestaan merkitysvihjeiden avulla tunnistin kolme vahvaa diskurssia sukupolvenvaihdokseen liittyen. Nämä olivat työhön suhtautumisen, jatkuvuuden ja muutoksen diskurssit. Luvun lopuksi tuloksista on tehty yhteenvedo.

### 7.1 Caseyritysten kuvaukset

Peruslähtökohtana case-yritysten valinnalle oli ensimmäiseltä toiselle sukupolvelle tapahtuva sukupolvenvaihdos, joka oli toteutumassa tai toteutunut. Kaikista yrityksistä kerrotaan perustiedot siten, että ne eivät ole tutkimuksesta tunnistettavissa. Perusteena tähän anonymiuteen on se, että tutkimuskohteina ovat intiimit ja hyvin emotionaaliset asiat, jotka liittyvät tutkittavien perheeseen ja läheiseen elinpiiriin.

Kaikki valitut tapaukset olivat jollain tavalla omanlaatuisiaan. Vieraillessani muovialan yrityksessä vastaanotto oli erittäin avoin. Luopuja on käynyt hyvin paljon eri tilaisuuksissa puhumassa sukupolvenvaihdoksesta yleensä sekä omista kokemuksistaan siihen liittyen. Haastattelin siis aluksi luopujaa. Olin selvittänyt etukäteen kaiken mahdollisen, mitä kyseisestä yrityksestä oli kirjoitettu eri lehdissä. Luopuja on sekä yhteiskunnallisesti että sukupolvenvaihdoksiin liittyen erittäin aktiivinen, joten erilaisia artikkeleita löytyi melko paljon. Haastattelu tapahtui yrityksen neuvottelutilassa ja ovi varsinaiseen toimistoon, jossa jatkaja työskenteli, oli kiinni. Saimme siis jutella ilman häiriötekijöitä. Jatkajan kanssa keskustelin heti luopujan jälkeen. Jatkaja ei ollut aivan niin puhelias kuin luopuja, mutta kertoi kuitenkin omalta näkökannaltaan sukupolvenvaihdokseen liittyvistä asioista.

Puhdistusala oli minulle täysin vieras, joten jo sen vuoksi oli mielenkiintoista päästä käymään yrityksen varsinaisissa tiloissa. En tiennyt haastatteluaikaa ja paikka sopiessani, millaiset ja miten moninaiset yrityksen tilat voivat olla. Kun saavuin paikalle, menin sisään kuormauslavan kautta ja putkahdin suureen halliin, jossa jonkinlainen taukotila oli eristetty verhoihin. Hallissa oli erilaisissa hyllyköissä monenlaista tavaraa, jota työntekijät käsittelivät. Keskustelin aluksi luopujan kanssa. Jatkaaja työskenteli sillä aikaa hallin puolella. Haastattelunauhoilla on paljon taustamelua, joka on lähtöisin sekä koneista että henkilökunnasta.

Turvallisuusalan yrityksessä haastattelin sekä jatkajan ja luopujan liikkeen tiloissa olevan neuvottelupöydän ääressä. Pöytä oli keskellä toimistotiloja, joten periaatteessa muut liikkeessä olleet pystyivät kuuntelemaan haastattelua. Lisäksi huomasin nauhoitusta kuunnellessani, että taustalla kuului koko ajan melkoinen häly. Jatkaaja myös kyseli toiselta osakkaalta joitain asioita huutamalla hänen työhuoneeseensa kun hän ei muistanut jotain yksityiskohtia sukupolvenvaihdoksesta. Niin sanottu julkinen tila tuntui aluksi vaikuttavan haastattelutavan vastauksissa varovaisuutena, mutta keskustelumme edetessä hän näytti unohtavan paikan julkisuuden ja vapautui kertomaan melko henkilökohtaisesti omista tuntemuksistaan. Myös luopuja vapautui haastattelun edetessä jonkin verran, hän ei kertonut suoraan mistään ristiriidoista sukupolvien välillä. Tämä johtui todennäköisesti hänen haastattelun alussa mainitsemastaan periaatteesta, että likapyykki hoidetaan kodin seinien sisäpuolella. Tietyissä sanavalinnoissaan ja mielipiteissään hän kuitenkin tutkijan näkökulmasta paljasti ajattelumaailmaansa ja nämä toivat tutkimukseeni mielenkiintoisia vihahteita, jotka näkyvät varsinkin luvussa 7.3., jossa aineistoa tarkastellaan diskurssianalyysin kautta.

### **Muovialan yritys**

Luopuja perusti yrityksensä toiminimenä 1970-luvun taitteessa. Luopujalla ei ole alan koulutusta vaan hän on saanut oppinsa käytännön kautta. Yritys toimi aluksi omakotitalon kellarissa, mutta muutaman toimintavuoden jälkeen luopuja hankki ensimmäiset toimitilat yritystoiminnan kasvaessa ja laajentuessa. Toimitilat ovat ajan kuluessa vaihtuneet aina vain suurempiin. Myös yritysmuoto on muuttunut, sillä 1990-luvulla yrityksen yhtiömuodoksi muutettiin kommandiittiyhtiö ja vain muutama vuosi myöhemmin, yritysmuoto muuttui jälleen ja nyt osakeyhtiöksi. Tällä hetkellä yritys suunnittelee ja valmistaa kesto- ja lujitemuovisia putkistoja, säiliöitä, altaita ja muita tuotteita yksilöllisinä tilauksina pääasiassa suomalaisille metalli-, puunjalostus-, energia- ja kemianteollisuuden yrityksille. Yrityksellä on nyt noin 10 työntekijää ja uudehkot toimitilat, jotka on suunniteltu erityistuotannon tarpeisiin.

Luopuja on naimisissa ja hänellä on kolme poikaa. Keskimmaiselle pojalle luopuja on sukupolvenvaihdoksessa 2000-luvun alkupuolella antanut päätävän yrityksessä yli 50 prosentin omistusosuudella. Vanhin pojista työskentelee yrityksen palveluksessa ns. rivityöntekijänä, mutta hänellä ei ole lainkaan

omistusosuutta yritykseen. Nuorin pojista toimii täysin toisella ajalla eikä hänelläkään ole omistusosuutta yritykseen. Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä yritys sai myös uuden vähemmistöosakkaan kun yrityksen laadunkehittämis- ja asiakaspalvelutehtävissä toiminut henkilö otettiin osakkaaksi hieman alle 30 prosentin omistusosuudella. Luopuja jäi itsekin yhtiön omistajaksi 20 prosentin osuudella.

Luopujan vaimo ei ole ollut yrityksessä töissä lainkaan sen toimintavuosi-kymmenten aikana. Luopuja on aina omien sanojensa mukaan pitänyt perheen ja työn erillään. Luopujan vaimo on tehnyt elämäntyönsä perheen parissa. Kotona ei siten liiemmästi ole keskusteltu yrityksen asioista. Luopuja on ollut yrittäjäuransa lisäksi hyvin aktiivinen vaikuttaja kotiseudullaan ja myös yrityksen toimialalla. Jatkajan linja perheen ja työn pitämisestä erillään on samanlainen kuin isällään. Myöskään hänen vaimonsa ei ole ollut yritystoiminnassa lainkaan mukana. Jatkajan ja hänen vaimonsa lapset, tytär ja poika, ovat vielä pieniä. Jatkaja on koulutukseltaan sähköasentaja. (Luopuja, Jatkaja)

### **Turvallisuusalan yritys**

Tämä turvallisuusalan yritys on perustettu 1970-luvun loppupuolella alalla jo aiemmin työskennelleen miehen toimesta. Hänen vaimonsa jätti heti yrityksen perustamisen jälkeen oman työnsä hoitoalalla ja siirtyi yhteisen yrityksen palvelukseen hoitaen lähinnä hallinnollisia tehtäviä ja myyntiä. Yritys on kasvanut tähän päivään mennessä siten, että se työllistää vajaa kymmenen henkilöä.

Yrityksen sukupolvenvaihdos tehtiin jokin aika sitten. Yrittäjäpariskunnan tytär, joka oli kouluttautunut ja työskennellyt toisella alalla, lähti jatkajaksi turvallisuusalan yritykseen. Hän ei kuitenkaan halunnut yrittäjäksi yksin vaan halusi kumppanin, jonka vuoksi yrityksessä pitkään työskennellyt mies vaimonsa kanssa otettiin yritykseen osakkaiksi. Yrityksestä luopuvalla pariskunnalla ei ole muita yhteisiä lapsia, mutta miehellä on aiemmasta suhteesta tytär, joka kuitenkin ei ole ollut pariskunnan yritystoiminnassa mitenkään mukana.

Jatkajatyttö, huolimatta toisesta aikaisemmasta alavalinnastaan, on kuitenkin kasvanut yritystoiminnan mukana. Hän kertoo menneensä aina koulun jälkeen vanhempiansa työpaikalla ja ottaneensa välillä jopa päiväunet äitinsä työpöydän alla. Vanhempien yrityksen jatkaminen ja ajatuksen kypsyttely kesti kuitenkin tyttären kohdalla oman aikansa. Jatkajatyttärellä on takanaan yksi eroon päättynyt avioliitto. Hänellä ei ole omia lapsia, mutta nykyisellä miesystävällä on kouluikäinen poika. Miesystävä työskentelee toisella alalla eikä hän ole mukana turvallisuusalan liikkeen toiminnassa. Jatkajalla on pintakäsittelyalan tutkinto ja lisäksi hänellä on yrittäjän ammattitutkinto. (Luopuja, Jatkaja)

### **Puhdistusalan yritys**

Yrittäjäpariskunta perusti tämän puhdistusalan yrityksen reilusti yli kaksikymmentä vuotta sitten. Haastattelulla luopujalla on pitkä alan työkokemus. Yrityksen toimipisteiden määrä on toimintavuosien aikana vaihdellut yhdestä

kuuteen, mutta tällä hetkellä toimipisteitä on kolme. Yritys tarjoaa puhdistuspalveluita sekä kuluttaja- että yrityssektorille. Yrittäjäpariskunnan lisäksi yrityksessä työskentelee heidän ainoa poikansa ja liiketoiminnan jatkaja. Ulkopuolisia työntekijöitä yrityksellä on noin kymmenen.

Yritystoiminnasta luopuva isä on työskennellyt alalla vuosikymmeniä ja hän painottaa yrittäjänä korkean laadun merkitystä palvelussa. Kun oma yritys oli mahdollista perustaa, hän tarttui haasteeseen vaimonsa kanssa. Luopuva isä osti käytettynä sopivaa laitteistoa ja aloitti yritystoiminnan. Luopujan vaimo hoitaa yrityksen hallinnolliset asiat ja osin myös yhtä toimipaikkaa, joka toimii pelkästään asiakaspalvelupisteinä. Varsinainen puhdistustoiminta on keskitetty. Yrittäjäpariskunnan poika on naimisissa ja hänellä on vaimonsa kanssa pieni lapsi. Pojan vaimo ei tällä hetkellä työskentele yrityksen palveluksessa, mutta liiketoiminnasta luopuvan isän mukaan pojan vaimon työskentely tulevaisuudessa perheytyksessä olisi kuitenkin toivottavaa yrityksen jatkuvuuden kannalta.

Sukupolvenvaihdos aloitettiin omistajanvaihdoksen muodossa yrityksessä vasta äskettäin. Liiketoiminnasta luopuva isä luovutti osan yrityksen osakekannasta pojalleen niin, että nimellinen päätöksentekovalta eli osakeenemmistö siirtyi jatkajalle. Isä halusi kuitenkin jättää itselleen lopullisen päättävällän yrityksen osalta kirjaamalla luovutukseen ehdon, jonka mukaan hänellä on etuosto-oikeus pojan osakkeisiin tilanteessa, jossa poika mahdollisesti haluaisi luopua yritystoiminnasta. Poika itse on erittäin halukas jatkamaan yritystoimintaa. Hänellä on kaupallisen alan koulutus. (Luopuja, Jatkaja).

## 7.2 Teemoittainen tarkastelu

Entrepreneurialismiin ja omistajuuteen liitettäviä käsitteitä ovat uudistaminen, kehittäminen, kasvu, riskinotto ja uskaltaminen. Perheeseen ja paternalismiin yhdistyvät puolestaan ”isämäinen tai äitimäinen” toiminta, joka ilmenee holhoavana suhtautumisena ja määräälemisenä, kohdistuen perheyrytyskontekstissa usein miten omiin lapsiin. Managerialismi kohdentuu liiketoimintaan liittyviin asioihin ja näkyy muun muassa suunnitelmallisuutena, valvontana, rutiinien luomisena ja epävarmuuden eliminointina. Osittain nämä kolme ”-ismiä” ovat kuitenkin päällekkäisiä Tagiurin ja Davisin (1982, 201) kolmen ympyrän mallin mukaisesti, joten monet merkitykset sisältävät esimerkiksi sekä paternalismia että entrepreneuriamismia.

### 7.2.1 Entrepreneurialismin ja omistajuuden ilmentyminen

Perheyrytyksen perustaja on yrittäjä, joka on luonut liiketoiminnasta elinkelpoisen ja riittävän kannattavan, jotta perhe on saanut yrityksestä elantonsa. Yritystoiminnan alku on ollut kaikilla haastateltavilla luopujilla aluksi yksinyrittämistä, mutta osalla puoliso on tullut avuksi yritystoimintaan jo varhaisessa vaiheessa. Perustajiin sopivat yrittäjyyden luonnehdinnat innovatiivisuudesta ja



riskinotosta. He ovat nähneet tilaisuuden ja tarttuneet siihen. Yrityksen perustamisvaiheessa entrepreneurialisminen kulttuuri on siis vallallaan ja yritystoimintaa kehitetään usealla saralla.

Kaksi luopujista on aloittanut yrittäjäuransa 1970-luvulla, jolloin yrittäjyyden arvostus Suomessa oli melko matalalla. Suomalainen henkinen ilmapiiri ei 1960–1970-luvuilla ollut yrittäjille kovin suosiollinen. Hyrsky (2001, 60) on todennut, että ilmapiiriä ilmensivät vahvat työväen- ja ay-liikkeet, palkkojen jatkuva nostaminen, hyvinvointivaltion kasvu, tiukka yhteistyö valtion ja suur-yritysten välillä ja suurten yksiköiden korostus. Tässä ilmastossa pienyrittäjyys tuntui olevan vierasta toimintaa ja yrittäjät henkilöinä erikoisia ja pakkomielteisiä henkilöitä, jopa suoranaisia huijareita. Ei siis ollut yllykkeitä ryhtyä yrittäjyyteen, byrokraattiset esteet olivat vahvoja, eikä roolimalleja tai koulutusta alalle. (Hyrsky 2001, 60) Pienyrittäjyys siis vaikutti olevan melko epäsuosittua ja tilastojen mukaan tehoton ja katoava toimintatapa (Turunen 2011, 93) Kuitenkin nyt 2000-luvulla nämä paljon kokeneet yrittäjät ovat itse äärimmäisen ylpeitä omasta yrittäjyydestään. Haastateltuja perustajia yhdistää luja usko selviytymiseen muuttuvassa toimintaympäristössä ja omaan ammattitaitoon alallaan.

Mikään ei saa myöhästyä, mikään ei saa olla pois, se pitää olla just niin kun se on opetettu tekemään ja opittu tekemään ja mikä on oikea tapa.. se pitää tehdä niin... et siitä ei saa lipsua ollenkaan... ja työaika ei katsota... jos on kiire, niin sitten painetaan vaikka 12, 16, 18 tuntia... se on ihan sama. Eli se tarkkuus ja kokemus on mulla se, joka painaa paljon... Mä muistan, mä osaan ja mä tiedän. (Luopuja, puhdistusala)

Luopujille yrittäjyydestä on myös vuosien saatossa muodostunut elämäntapa ja omasta yrityksestä äärimmäisen tärkeä osa henkilöä itseään. Yritys ja yrittäjä tavallaan yhdentyvät yrittäjäpersoonassa. Yrityksestä on vaikea luopua ja tunneside yritykseen säilyy vielä varsinaisen omistajuuden siirtymisen jälkeenkin. Psykologisen omistajuus näkyi kaikissa luopujissa ja heillä oli vahva omistajuuden tunne vaikka laillista omistajuutta ei enää hetkeen olisi ollutkaan. Psykologinen omistajuus voidaan nähdä yrityksissä oikein hyödynnettynä myös vahvuutena, sillä luopijat pyrkivät omasta näkökulmastaan toimimaan yrityksen edun nimissä.

Kun täällä ollaan 30 vuotta oltu joka viikko ja viikonloppu... tästä on tullut vähän niin kuin toinen lapsi... ja jos sit ei olekaan mitään... ja vieläkin kun aika tulee pitkäksi, niin mä tulen tänne vaikka siivoamaan... (Luopuja, turvallisuusala)

Toisaalta vahva psykologinen omistajuus aiheuttaa myös jännitteitä perheyrietyksissä, kuten Pierce et al. (2002, 30-31) kuvaavat. Psykologinen omistajuus saattaa johtaa käytökseen, joka rikkoo perheen normeja ja uhkaa sen sisäistä hyvinvointia. Luopujien ajatukset tavoista tehdä ja toteuttaa yrittäjyyttä ovat vahvoja. Heidän ei välttämättä ole helppoa hyväksyä jatkajan suunnittelemaa muutoksia tai kehitysehdotuksia, jotka liittyvät yritykseen.

Hän olisi mielellään ottanut vetovastuuta tästä firmasta jo aikaisemmin, mutta siinä kohtaa mä en tavallaan sitten antanut sitä, kun se nuoruus ja kokemattomuus painoi vaa'assa niin paljon... (Luopuja, puhdistusala)

Kuten yllä on jo todettu, psykologisen omistajuuden tuomat jännitteet eivät kuitenkaan välttämättä ole negatiivinen asia. Kriittinen keskustelu yrityksen kehityssuunnista luopujan ja jakajan välillä voi myös johtaa yrityksen kannalta hyvää lopputulokseen, sillä keskustelun myötä molempien näkökannat on tuotu esille ja lopputulos on ehkä molempia tyydyttävä kompromissi, jossa yhdistyvät pitkä käytännön kokemus ja uudistuminen.

Jatkaja tekee selkeesti nopeempia päätöksi kun minä... mä olin ehkä liian funtsaileva... mä saatoin miettiä jotain hankintaa pitkäänkin... ehkä siinä on se ikä... näin vanhemmiten siinä on ehkä se turvallisuuden tunne... (Luopuja, muovi-ala)

Vaikka sukupolvenvaihdos olisi käynnissä luopuja saattaa "suojata" itselleen sekä laillista että psykologista omistajuusvaltaa suhteessa jatkajaan. Tämä ilmeni omistajuuteen liittyen puhdistusalan yrityksessä siten, että luopuja sanoi olevansa valmis antamaan jatkajalle täyden vastuun ja myös juridisen omistajuuden eli yrityksen osakekannan. Luopuja kuitenkin mainitsi, että säilyttää itsellään etuosto-oikeuden jatkajan osakkeisiin. Hän ei siis halua, että luopuja myy yrityksen jollekin ulkopuoliselle hänen tahtonsa vastaisesti vaikka esille tulisi tilanne, jossa se olisi taloudellisesti kaikkein järkevin ratkaisu jatkajan itsensä kannalta. Luopuja kuvaili itse etuosto-oikeutta tasapuolisuutena, sillä jo tällä hetkellä perheenjäsenosakkaiden välillä on etuosto-oikeus. Sama siis koskee hänen mukaansa myös jatkajaa eli jatkajalla on etuosto-oikeus luopujan osakkeisiin siinä tapauksessa, että luopuja haluaisi myydä omansa. Eli luopuja perusteli ratkaisuaan tasapuolisuudella, mutta todellisuudessa näytti siltä, että hän halusi säilyttää lopullisen päätösvallan yrityksen omistajuudesta itsellään. Hänen haastattelunsa perusteella syntyi nimittäin käsitys, että myyminen oli hänelle itselleen täysin poissuljettu ajatus. Hän piti siis todellisen vallan omistajuutta koskien itsellään, jota hän perusteli tasapuolisuudella. Hän käytti tässä valtansa ylläpitämiseen laillistuksen strategiaa vedoten sääntöjen yhdenmukaisuuteen kaikkia perheenjäseniä kohtaan.

Edellä kuvattu toteutui muovialan yrityksessä aivan toisin. Luopuja oli jo ennen sukupolvenvaihdosta miettinyt myös yrityksen myyntiä, mutta luopui ajatuksesta. Hän myös kertoi sanoneensa jatkajalle, että tämän ei tarvitse mahdollisessa yrityskauppatilanteessa empiä vaan toimia parhaaksi katsomallaan tavalla.

...Kyllähän mä oon sille sanonut, nyt kun firmalla on mennyt hyvin, että jos joku tulee ja tarjoaa firmasta paljon rahaa, niin älä sitten mieti, mitä mä ajattelen vaan ota rahat pois... (Luopuja, muovi-ala)

Sukupolvenvaihdoksen laillisen omistajuuden siirto siis eteni case-yrityksissä hieman eri tavalla. Kahteen otettiin sukupolvenvaihdoksessa mukaan ulkopuolinen osakas ja yhdessä tapauksessa luopuja piti jo edellä kuvatun osakkeiden etuosto-oikeuden itsellään. Perheen ulkopuolinen osakas on tuonut mukaan oman osaamisensa. Toisessa tapauksessa kyse oli vastuusta myynnistä ja toisessa yrityksen ammattialan syvällisestä tuntemuksesta. Molemmissa tapauksissa vastaajat pitivät perheen ulkopuolisen osakkaan mukaan tulemistä hyvänä

asiana, joka on vienyt yritystä eteenpäin. Osakkaat ovat olleet yrityksen työntekijöitä.

Jatkajille yrittäjyyden merkitys ja asenne yrittäjyyteen ilmeni hyvin moninaisesti. Yrittäjän rooli ja kuva itsestä yrittäjänä ei näytä aineiston perusteella suoranaisesti olevan riippuvainen siitä, onko omistajuudenvaihdos virallisesti tehty vai ei, eli missä vaiheessa sukupolvenvaihdosprosessi on menossa. Osalle jatkajista ura yrittäjänä on ollut selvä ja jos haastateltava ei olisi lähtenyt yrittäjäksi perheyriytykseen, hän oli käynnistänyt oman yritystoiminnan.

...Se oli mulle ihan peruslähtökohta silloin aikanaan, että jonkun alan yrittäjä kuitenkin tulee. Ja tota... ei se ollu tää ala, mitä mä mietin vaan just joku sähköala tai maahantuonti juttu, mitä mä myös silloin opiskeluaikoina harrastin... (Jatkaja, muoviala)

Kaikille jatkajille siis yrittäjyys ei automaattisesti tarkoittanut perheyriytyksessä toimimista vaan omaa yritystoimintaa saattoi olla kehitteillä itsenäisesti. Osalle taas yrittäjyyteen liittyi myös velvollisuuden tunne vanhempia kohtaan. Odotukset vanhempien elämäntyön jatkamisesta painoivat mieltä vaikka luopuja olisi kouluttautunut kokonaan toiselle alalle. Kimmoke ja halu yrittäjyyteen voi olla olemassa jo ennen perheyriytykseen sitoutumista tai sitten siihen tarvitaan ulkopuolinen, vanhemmilta tuleva, paine, joka sysää liikkeelle henkilökohtaisen päätösprosessin liikkeelle.

... Fajia alko pikkuhiljaa kyseleä, että jatkanko mä yritystä. Ja mää aattelin, että mitä se nyt... en mä halua... Kyllähän mä tiesin, että ei ne tätä ikuisuuksia voi jatkaa, mutta mä olin sysännyt sen ajatuksen pois mielestäni ja olin tuudittautunut siihen, että elämä jatkuu samanlaisena...eli olin periaatteessa vähän niin kuin valehdellut itselleni... (Jatkaja, turvallisuusala)

Entrepreneurialistinen kulttuurin voimakkuus näyttää riippuvan jatkajan yrittäjämäisyydestä. Yrittäjyyteen liittyvä itsenäisyys voi olla jatkajalle tärkeä arvo tai sitten vanhempien työn kunnioitus toimii eettisesti hyväksyttävänä toimintamallina, joka ohjaa sukupolvenvaihdokseen. Jos kimmoke yrittäjyyteen tulee ulkoisen paineen kautta, näyttää osin siltä, että jatkaja omaksuu enemmänkin liikkeenjohdollisen käytöstavan kuin omistajan roolin. Tällöin hän toimii kuin agenttiteorian agentti (Eisenhardt 1989, 59) eli ei välttämättä toimi yrittäjämäisesti yrityksen etua ajatellen vaan mietii asian ensin henkilökohtaisen hyötynsä kautta. Tämä ilmeni siten, että jatkaja hoiti kyllä operatiiviseen liiketoimintaan liittyvät päivittäiset rutiinit, mutta hänellä ei ollut näkemystä yrityksen tulevaisuuden kehityssuunnista. Asia oli kuitenkin huomioitu vanhempien toimesta sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa, sillä luopujalla sai sukupolvenvaihdoksen yhteydessä kokeneesta työntekijästä yhtiökumppanin itselleen.

Omistajuuteen liittyviä jännitteitä sukupolvenvaihdoksessa näyttää aiheuttavan omistajuuden siirto silloin, kun luopujalla on useita lapsia. Jos luopuja toimii patriarkaalisesti yritystoiminnan suhteen, hän ei välttämättä keskustele omistajuuden siirtoon liittyvistä asioista perheen kanssa vaan tekee päätöksen itsenäisesti. Tämä tuli esille erityisesti muovialan yrityksessä, jossa yksi kolmesta lapsesta oli jatkaja vaikka myös toinen lapsi työskenteli yrityksessä. Luopuja ei siis suoranaisesti keskustellut jatkajan valinnasta edes puolisonsa kanssa,

mutta aihe oli kuitenkin herkkä perheen sisällä. Luopujan puoliso oli tuonut esille tyytymättömyytensä sukupolvenvaihdoksen toteutukseen vaikka omistajuuden siirtoa olikin kompensoitu muille lapsille taloudellisesti. Jatkajakaan ei ollut keskustelut muiden sisarustensa kanssa sukupolvenvaihdoksesta, mutta oletettiin, että luopuja oli puhunut. Jatkajalle täysi omistajuus oli tärkeää ja hän näki, että kehittäjälle ja vastuunkantajalle kuuluu ainostaan ”palkinto” yritystoiminnan menestyksestä. Näin ollen jatkaja halusi laillisen oikeutuksen valtaansa päätöksenteossa.

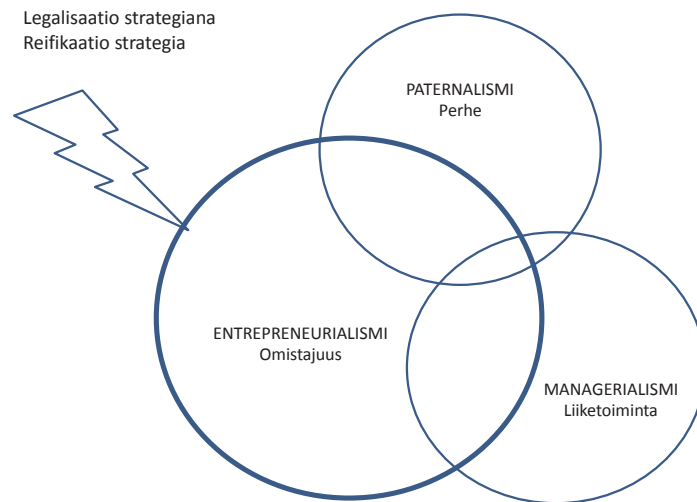
... Elikä tässähän sitten vaimo eli poikien äiti oli mulle vihainen, että mun olis pitänyt olla tasapuolinen... vaimo ei ollut ihan tyytyväinen... mulle teki keljua kun toinen sano että... varsinkin kun sano sitten jälkeenpäin kun nimet oli paperissa... kun se oli jo tehty, niin ei sitä enää pitäisi jauhaa... (luopuja, muovialan yritys)

...että jos firma onkin sitten kasvanut isoks ja mahtavaks ja sitten aletaan katkerana puimaan, että kun säkin sait sen silloin niin ja niin halvalla... että tosiaan katotaan se sen hetkinen tilanne ja hyvitetään se sitten muille, että mitä mä on siitä lahjaksi saamassa... ja jos en oo saamassa mitään, niin se maksetaan sitten rahalla. Että sillä lailla sen koitti itte hoitaa, että siinä ei jäis semmoista epäselvää juttua sitten taas... että sen takia siitä ei halunnut mitään osuuskaupparakennetta, missä on taas kymmenen omistajaa...se oli sitten taas se yksi ehto... että ne ketkä omistaa, niin ne myös toimii... että ei ole semmoisia tasapuolisuus osuuksia sitten... niistä ei sitten tuu muuta kun riitaa... jos ei toiset työskentele siinä yrityksessä... niin ei niillä sitten ole oikeutta nostaa mitään osinkoja... (jatkaja, muovialan yritys)

Vaikka sukupolvenvaihdos oli virallisesti tehty, tuntui omistajuuteen liittyviä jännitteitä kuitenkin edelleen olevan tai sanotaanko, että haastatelluilla ei ollut muovialan yrityksessä käsitystä siitä, millaisia olivat muiden sisarusten todelliset ajatukset koskien perheyritystä. Luopuja oli valinnut jatkajan rooliin yhden sisaruksista vaikka toinenkin sisarus työskenteli yrityksessä. Luopujan päätös perustui puhtaasti hänen omaan tulkintaansa siitä, mikä olisi yrityksen kannalta järkevin ratkaisu.

...se (toinen sisarus) oo ikinä ollut kiinnostunut tästä bisneksestä... se on vain kiinnostunut, että riittääkö hänelle töitä... (Jatkaja) taas on aina ollut kiinnostunut tästä bisneksestä... (Jatkaja) ei halunnut alkaa pyörittää mitään kimpPAYritystä...Siks tää tehtiin kauppana, jotta se olisi tasapuolinen kaikille veljeksille... toki se kauppahinta oli melko edullinen... Silloin kun mietittiin tätä sukupolvenvaihdosta moni sanoi mulle, että ajattele vaan firman parasta... (Luopuja, muovi-ala)

Omistajuuteen kohdentuu ideologioiden vaikutustavoista ainakin taas legalisaatio strategiana, joka ilmenee siten, että vallassa olevat varmistavat oikeutuksensa valtaan sekä esineellistämisen (reifikaatio) alle kuuluva strategia, mikä näkyy tietyn käyttäytymisen hyväksymisenä normaaliksi tavaksi toimia. Tässä tapauksessa esimerkkinä sekä legalisaatiosta että esineellistävistä strategiasta oli yhden sisaruksen suora valinta jatkajaksi ilman perheen sisäistä ja avointa keskustelua vaikka luopuja kompensoikin muille sukupolvenvaihdosta rahallisesti. Kuvioon 22 on kuvattu ideologioiden vaikutusstrategioista ne, jotka haastatelluaineiston perusteella selvimminkin ilmenivät entrepreneurialismiin liittyvien valtasuhteiden ylläpidossa.



KUVIO 22 Entrepreneurialismin vaikutusstrategioita

Entrepreneurialismiin liittyvät muun muassa käsitteet uudistaminen, kehittäminen ja kasvu. Yrittäjyys siis tarkoittaa kykyä huomata jokin asia mahdollisuutena ja tehdä siitä tuottavaa liiketoimintaa (Bygrave & Minniti 2000, 25). Yksi haastattelujen anti oli se, että luopujasukupolvelle näytti riittävän iän karttuessa se, että yrityksestä sai kohtuullisen toimeentulon. He eivät olleet erityisen kasvuhakuisia ja luopujat myös myönsivät oman liiketoiminnan kehittämishalunsa olevan jatkajia vähäisempi. Halu kehittää on siis yrittäjämäistä toimintaa ja kaikissa luopujissa näkyi enemmänkin operatiivisen liiketoiminnan johtajan kuin yrittäjän ominaisuuksia. Yrityksen kannalta sukupolvenvaihdos on myös mahdollisuus uudistua. Jatkajilla on paljon ajatuksia, mutta päätäntävällän ollessa vielä luopujilla, he eivät pääse toteuttamaan kokeilujaan. Tämä näytti myös turhauttavan luopujia ja aiheuttavan jännitteitä, mutta sukupolvenvaihdosprosessin aikana se myös helpotti luopujan luopumista, sillä jatkaja osoitti ideoiltaan myös olevansa sitoutunut perheyrittäykseen.

... Kyllä mä olen pitkään halunnut jo saada päätösvaltaa tässä firmassa... ja on mulla ajatuksia... Isä ei kuitenkaan ihan täysin vieläkään luota mun kykyihin tai ainakin se aina haluaa, että kaikki tehdään niinkun se sanoo ja haluaa... Ei sen kanssa oo aina ihan helppoa tehdä töitä... (Jatkaja, puhdistusala)

Omistajuus on tärkeä osa perheyrittäystä ja siihen liittyvää vallankäyttöä. Siksi se aiheuttaa sukupolvenvaihdoksen yhteydessä jännitteitä sekä luopujien että "välttävien" jatkajien välillä, mutta myös perheen sisällä laajamminkin. Vaikka perheyrittäys vaikuttaa kaikkien perheenjäsenten elämään, omistavalla luopujalla on valta valita jatkaja vapaasti. Tällöin yrityksen etu mennä perheen edun edel-

le tai ainakin aiheuttaa jännitteitä eri eturistiriitojen välillä. Entrepreneurialismi ja omistajuus näyttävät näin ollen liittyvän tunneperäisesti paternalismiin ja perheeseen.

### 7.2.2 Paternalismi ja perhe

Tutkimuksessa mukana olevien perheyrittäjien luopujat olivat kaikki avioliitossa ja kahdessa tapauksessa kolmesta molemmat puoliset olivat mukana yritystoiminnassa. Kahdessa yrityksessä jatkaja oli ainut yhteinen lapsi ja yhdessä tapauksessa jatkajalla oli sisaruksia. Jatkajista kenenkään puoliso ei ollut ainkaan haastatteluhetkellä aktiivisesti mukana yritystoiminnassa.

Kaikissa tapauksissa yritys näkyi perheiden elämässä voimakkaasti luopujien ollessa vastuunalaisia yrittäjiä. Lapset kasvoivat siten, että näkivät läheltä vanhempien yrittäjyyden. Perhe-elämä ja liiketoiminta olivat vahvassa symbioosissa keskenään.

...Mä on miettiny sitä lapsuutta... Sen muistan, että olin paljon yksin. Kynnys yritystoiminnan ja kodin tai perheen välillä oli hyvin häilyvä. Kyllä mä tiedostin jo lapsena, että yritys oli heidän oma. Raja-aita perheen ja yrityksen välillä oli hyvin matala... muistan, että nukuin päiväunia firman kirjoituspöydän alla.. (Jatkaja, turvallisuusala)

Työn tapahtumien tuominen kotiin oli perheyrittäjissä tavallista. Näin ollen ne vaikuttavat voimakkaasti myös perheen arkeen. Vaikka perhe-elämä ulkopuolisen silmin saattoi näyttää hyvin seesteiseltä, pinnan alla kyti usein esimerkiksi puolisoitten henkilösuhteisiin liittyviä asioita, joita ei oltu ratkaistu päivän aikana.

...No kyllä se oli sellaista, että oltiin monta iltaa puhumatta kotona kun mä olin mukamas tehnyt jotain väärin ja sain siitä moitteita. Kyllä se vaatii avioparilta enempi kun ollaan vielä samassa yrityksessä... se on niinku 24 tuntia yhdessä. Ja se on vähän ihmisen luonteesta kiinni. Isäntä sanoo kaikki tässä ja nyt olkoon siinä vaikka kuka kuulemassa ja minä olen sitä mieltä, että likapyykki pitää pestä oman kodin seinien sisäpuolella... (Luopuja, turvallisuusala)

Tutkijana mielenkiintoani herätti perheeseen liittyen ne asiat, jotka jätettiin mainitsematta. Turvallisuusalan luopuja kertoi, että sukupolvenvaihdosta pohdittiin avioparin kesken viimeiset viisi vuotta. Pariskunta päätti käynnistää pienen painostuksen jatkajaa kohtaan. Jatkajan avioituminen oli vanhemmille iloinen asia ja heidän ajatuksissaan oli, että tuore aviopari jatkaisi yritystä yhdessä. Avioliitto päättyi kuitenkin eroon ja luopuja ilmaisi haastattelussa olevansa hyvillään, että varsinaisen sukupolvenvaihdos ei toteutunut vielä tuolloin. Mielenkiintoista tässä luopujan kommentissa on se, että jatkaja ei omassa haastattelussaan sanallakaan viitannut omaan epäonnistuneeseen avioliittoonsa vaan tiedon toi esille luopuja.

...Silloin kun sit hän meni naimisiin, niin me laitettiin mieheni kanssa kädet kyynärpäitä myöten ristiin, että onneksi tuli mies, jonka on helpompi jatkaa yritystä yhdessä. Onneksi me ei kuitenkaan sitten saatu aloitettua tätä sukupolvenvaihdosta, koska se avioliitto päättyi eroon aika nopeasti... (Luopuja, turvallisuusala)

Vastaavasti luopuja ei kertonut sanallakaan puolisonsa toisesta lapsesta eli jatkajan sisaruspuolesta. Jatkaja kuitenkin kertoi hänestä monisanaisesti. Sisaruspuolet eivät olleet lapsuudessa juurikaan tekemisissä, mutta nyt aikuisuudessa heillä on ollut yhteydenpitoa.

... Mulla on siskopuoli. Hän on mua vähän vanhempi.. me ei oikeastaan olla tekemisissä tai me ollaan yhteyksissä, mutta ei vietetä sillai yhdessä aikaa. Nuorempana mä olisin halunnut, että me oltais oltu tekemisissä, mutta se ei meistä tai musta riippumattomista syistä ollut mahdollista... (Jatkaja, turvallisuusala)

Edellä mainittuun käyttäytymiseen liittyy ainakin kaksi esille nostettavaa seikkaa: 1) haastateltavat jättävät kertomatta asioista, jotka ovat itselle kiusallisia, herkkiä tai häpeällisiä ja, 2) haastatelluilla on erilainen käsitys siitä, miten oma perhe määritellään ja ketkä siihen kuuluvat. Luopujan perhekäsitykseen puolison lapsi edellisestä suhteesta ei kuulunut, mutta jatkaja katsoi sisaruspuolen olevan osa omaa perhettään. Mielenkiintoinen tähän perhekäsitykseen liittyvä tutkimus on Perhebarometri (2007, 30), jonka mukaan puolison lapsia piti perheenjäseninä noin joka kymmenes vastaaja ja samassa tai eri taloudessa asuvia sisarpuoliaan hieman yli viisi prosenttia vastaajista.

Sukupolvenvaihdokseen sisältyen puhdistusalan luopuja toi myös esille toiveensa siitä, että jatkajan puoliso osallistuisi tulevaisuudessa yritystoimintaan vaikka hän oli kouluttautunut ja toi aivan eri alalla. Tämän jatkaja puolestaan koki osin puuttumisena asiaan, joka ei luopujalle kuulunut. Lisäksi kävi ilmi, että jatkajan puoliso ei ollut kiinnostunut osallistumaan yritystoimintaan. Haastatteluista paljastui, että luopujasukupolvi laajensi usein omaan perhekäsitykseen myös jatkajan puolison ja omat lapsenlapset. Jatkajat pitivät enemmän irrallaan oman ydinperheensä eli puolison lapsineen ja entisen ydinperheen, johon kuuluivat omat vanhemmat ja sisarukset.

Luopujille oli äärimmäisen tärkeää, että yritystoiminnan jatkaja löytyi perheen sisäältä. Iän karttuessa he miettivät mahdollisia muitakin vaihtoehtoja yritystoiminnan osalta, kuten myyntiä. Sukupolvenvaihdos oli luopujille harras toive, mutta myös vaikea prosessi, jota yksilöt käsittelivät eri tavalla. Kun omistajuuden vaihdos oli tehty, luopujan suojeleva käytös jossain määrin väheni. Se ei kuitenkaan välttämättä loppunut, sillä osa luopujista pyristeli yritystoiminnassa mukana ainakin jollakin keinolla. Tämä saattoi ilmentyä esimerkiksi yrityksen asioihin asioihin puuttumisena, toimintatapojen arvosteluna, lopullisen määräysvallan pitämisenä itsellä tai vanhojen asiakkuuksien hoidolla.

Sukupolvenvaihdosprosessin vaihe ei ollut näkyvin paternalismia ilmentävä asia. Tärkein esille nousut seikka oli perheen ja yritystoiminnan yhteys. Muovialan yrityksen luopuja piti yritystoiminnan ja perheen kaikkein selvimmän erillä toisistaan. Luopujan puolisoilla ei ollut mitään tekemistä yritystoiminnan kanssa, eivätkä puoliset juurikaan keskustelleet yritykseen liittyvistä asioista keskenään. Saman ratkaisun oli tehnyt yrityksen jatkaja eli perhe ja puoliso suljetaan yritystoiminnan ulkopuolelle ja ne ovat yksilön ajatuksissa erilisiä asioita. Muovialan yrityksessä paternalismi vaikutti aiheuttavan kaikkein vähiten jännitteitä, mutta niitä kuitenkin oli.

... siihen (jatkajan perheyrytyksessä työskentelevä veli) mä en saa sellaista puheyhteyttä, että mä tietäisin, mitä se ajattelee siitä, että jatkaja sai tän firman... ehkä se kertoisi, jos joku ulkopuolinen kysyisi... (luopuja, muovialan yritys)

Tutkituista tapauksista eniten paternalistisia piirteitä kontrollin ja suojelun muodossa ilmeni niissä perheyrytyksissä, joissa jatkaja oli ainut lapsi. Luopujat pyrkivät tällöin kontrolloimaan jatkajan toimia perheyrytyksessä, joka aiheutti jännitteitä. Vanhemman ja lapsen roolit saattoivat siirtyä siis myös yritystoiminnasta käytyihin keskusteluihin. Jatkajat kokivat paternalismin eri tavalla. Osan oli vaikeaa käsitellä luopujan puuttumista yritystoimintaan. Ulkopuoliselle luopujan paternalistinen toiminta ei välttämättä näy, sillä kyse saattaa olla hyvin pienistä asioista, kuten tavasta ottaa jokin asia esille.

... Mut kyl mä oon huomannu, että mä oon hirveen herkkä niiden sanomisille ja heidän kommenteilleen... et mä otan ne sillai itseeni... (Jatkaja, turvallisuusala)

Tehtyjen haastattelujen perusteella perheessä vaikuttava paternalistinen kulttuuri saattaa olla sekä etu että haitta sekä perheen kannalta. Vaikka perhe itsessään olisi tasa-arvoinen tai salliva ydinperhe (Todd 1985, 10), perheyrytyksen omistajuuden suhteen perheen patriarkka voi toimia autoritaarisesti. Silloin yrityksen etu menee perheenjäsenten tasapuolisen kohtelun edelle. Huomionarvoista on myös se, että tasapuolinen kohtelu voi merkitä eri asioita eri perheenjäsenille. Muovialan yrityksen osalta luopujan puoliso olisi halunnut yrityksen jatkajiksi kaikki kolme sisarusta, mutta sekä luopuja että valittu jatkaja olivat järjestelyä vastaan.

Tutkimusaineiston perusteella perheessä vallitsevat normit siirtyvät myös yritystoiminnan osalta luopujilta jatkajille. Jatkajat mainitsivat usein toimivansa tietyissä, samankaltaisissa tilanteissa hyvin yhdenmukaisesti luopujien kanssa. He joko miettivät, miten luopujat olisivat toimineet jotain pulmaa ratkaistessaan tai he huomaavat, jopa itseään ärsyttävästi, toimivansa osin tiedostamattaan kuten vanhempansa.

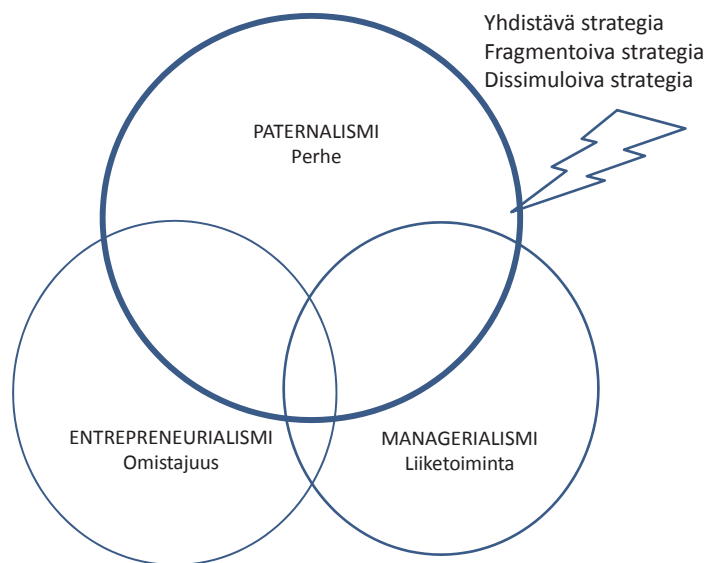
...Mä pyrin tiedostamatta tekemään kuten mutsi ja faija. Faija tunsu hirveesti ihmisiä, niin sosiaalisuutta mä olen oppinut paljon häneltä. Mutsilla on kyllä jotain sellaisia piirteitä, joita mä en haluaisi. Ja sitten kun huomaan toimivani kuin mutsi, niin ajattelen, että voi ei... (Jatkaja, turvallisuusala)

Paternalismiin liittyy "isämäinen tai äitimäinen" toiminta, joka ilmenee holhoavana suhtautumisena ja määräämisenä useinmiten omia lapsia kohtaan. Paternalistisia vaikutusstrategioita (kuvio 23) ovat yhdistäminen (unifikaatio), jolloin ainakaan kaikkien perheenjäsenten tarpeita ja ajatuksia ei huomioida yksilöllisesti vaan henkilö tekee itsevaltaisesti päätökset, jotka hän olettaa muiden perheenjäsenten hyväksyvän. Jos vastustusta ilmenee, henkilö laillistaa omaa valtaansa esimerkiksi siten, että ajattelee yrityksen ja/tai perheen etua päätöksenteossaan. Perheessä vallitsevien valtasuhteiden ylläpitoon liittyy myös fragmentaatio eli pirstaloituminen, joka ilmeni esimerkiksi turvallisuusalan luopujan perhekäsityksellä. Jatkajan sisarpuoli ei ollut osa perhettä. Pitkien perhesuhteiden perusteella eräs keskeinen vallan vaikutusstrategia on myös dis-



simulointi eli vallan ylläpito kätketään jonkin kielikuvan tai sanonnan taakse, jonka vain saman perheen jäsen ymmärtää moitteena tai kielteisenä ilmaisuna omaan toimintaansa kohtaan.

...Kun mutsi puuttuu yrityksen asioihin, niin yleensä mä suutun. Jotenkin mä otan sen loukkauksena tai epäluottamuksena meitä kohtaan. Vaikka hän ei... mutsi on oma persoona (naurua)... hän ei tarkoita sitä, mutta hän osaa sanoa sen niin, että toinen on ihan...et kivat sulle... (Luopuja, turvallisuusala)



KUVIO 23 Paternalismin vaikutusstrategioita

Paternalismia ja managerialismia yhdistää kontrolli. Paternalistisesti käyttäytyvä luopuja ei välttämättä anna liiketoiminnan ohjausta täysin jatkajalle vaikka tämä olisi halukas vastuuseen.

### 7.2.3 Managerialismi ja liiketoiminta

Managerialismiin yhdistyvät termeinä ainakin suunnittelu, valvonta, rutiinien luominen ja epävarmuuden eliminointi eli ideologinen huomio on hallinnollisissa toimissa ja liiketoimintarutiinien päivittäisessä hoidossa. Kaikissa tapauksissa jatkaja ja luopuja työskentelivät ennen omistajuuden vaihdosta useita vuosia rintarinnan perheyrittäjänsä. Tosin siten, että jatkajien perheyrittäjän alussa he olivat puhtaasti työntekijän, eivätkä päätöksentekijän asemassa.

Liiketoimintaan liittyviä jännitteitä ilmeni haastatteluaineiston mukaan sukupolvenvaihdosprosessin aikana erityisesti silloin kun omistajuuden vaihdos läheni ja heti sen jälkeen. Omistajuuden vaihdoksen lähetessä jakajalle näytti jo syntyneen psykologinen omistajuus perheyritystä kohtaan. Kahdessa tapauksessa jatkajalla oli esimerkiksi yrityksen liiketoiminnan uudistamiseen, kehittämiseen ja kannattavuuteen liittyviä ehdotuksia, joita hän esitteli luopujalle, mutta ei välttämättä saanut haluamaansa vastakaikua esityksiinsä.

.. no kyllähän sitä mietti, mutta ei itse halunnut kuitenkaan hoputtaa tai painostaa, että tietenkin joskus siinä aina oli siinä niinku sillai, jos oli itsellä jotain ajatuksia... Niin oli ehkä se suurin into isällä häipynyt, niin se ei oikein nähnyt, että mikä se mun ajatus oli ja se sitten vähän turhautti... Hittoako mä näitä selvittelen... itsestään selviä juttuja... Se oli se selvä fokus siinä hommassa... mä sanoin, että kyllä mä voin tehdä ihan mitä hyvänsä muutakin, että en mä välttämättä tätä liiketoimintaa... Että kyllä mulla on kyllä muitakin ajatuksia. Sano vaan, että jos jatkat niin jatkat, niin mä alan sitten tekemään jotain muuta... että mä en halua sitten olla taas kahtakymmentä vuotta työntekijänä hakkaamassa päätä seinään... (Jatkaja, muoviala)

Liiketoimintaa tarkasteltaessa haastatteluaineistossa käsiteltiin myös jatkajan asemaa sidosryhmien silmissä. Sidoryhmät, joista tärkeimpänä nostettiin esille asiakkaat, sopeutuivat pääsääntöisesti jatkajan liiketoimintavastuuseen hyvin, sillä olivathan kaikki jatkajat työskenneet perheyrityksissä jo pitkään. Paljon sidoryhmien käyttäytymiseen vaikutti kuitenkin luopujan toiminta. Jos luopuja todella pysyi omistajan vaihdoksen jälkeen erossa päivittäisistä liiketoimista ja ohjasi tietoisesti sidoryhmiä kääntymään asioissa jatkajan puoleen, sidoryhmien yhteydenotot alkoivat nopeasti kohdentumaan vain jatkajaan. Luopujan halutessa hoitaa vielä itse vanhoja asiakkuuksiaan, jatkajan oli vaikeaa saavuttaa luottamus ja tarvittava asema sidoryhmien silmissä. Luopujan puuttuminen liiketoimintaan vielä laillisen omistajuuden muuttamisen jälkeen aiheutti jännitteitä sekä perheessä että perheyrityksessä.

... Must se on niin ku tosi noloo meitä ja etenkin tota toista osakasta kohtaan. On sel-laisia asiakkaita, jotka vieläkin kysyy faijaa vaikka ne tietää, että se ei ole enää tässä. Ehkä se on niin, että joillekin asiakkaille faija on ollut se kontakti ja ne ei tunne tota toista osakasta... ehkä mä toiminisin itsekin samalla tavalla asiakkaana... Mut jotenkin kyllä tuntuu, et hei haloo... (Jatkaja, turvallisuusala)

Päivittäisten asioiden hoidossa jännitteitä aiheuttivat eniten ristiriitaiset signaalit, joita luopuja ja jatkaja antoivat työntekijöille. Puhdistusalan yrityksessä operatiivisesta toiminnasta vastasi jatkaja, mutta jos toiminta ei täysin tyydyttänyt luopujaa, hän saattoi toimia ”jatkajan yli”. Hän siis käytti edelleen valta-asemaansa hyväksi ja myönsi työntekijöiden pelkäävän häntä. Omaan toimintaansa hän oikeutti ja hyväksyttävänä sillä perusteella, että työn laatu ei vastaa yrityksen eli toisin sanoen hänen vaatimustasoaan.

... Nyt kun mä tulen tänne, niin mä en enää niin paljon puutu. Mä annan sit pojalle ohjeet... Eli mä en itse sano henkilökunnalle vaan delegoin pojan kautta... Sanon pojalle, että sinä sanot ja sinä teet, kun olet vastuussa tästä... Et mä en enää puutu... paitsi sit jos on jotain räikeetä, niin sit mä menen jyrähtämään aika pahastikin, mutta muuten en enää puutu... (Luopuja, puhdistusala)

Myös työntekijöiden suhtautuminen jatkajaan vaihteli yrityksittäin, mutta myös heidän käyttäytymiseensä vaikutti paljon juuri luopujan toiminta. Näkyviä jännitteitä aiheutui erityisesti silloin kun luopuja ja jatkaja työskentelivät yhtä aikaa yrityksessä. Työntekijät osasivat myös käyttää hyväkseen tilannetta siten, että he toimivat sen ohjeen mukaan, mikä sopi heille itselleen paremmin kussakin tapauksessa.

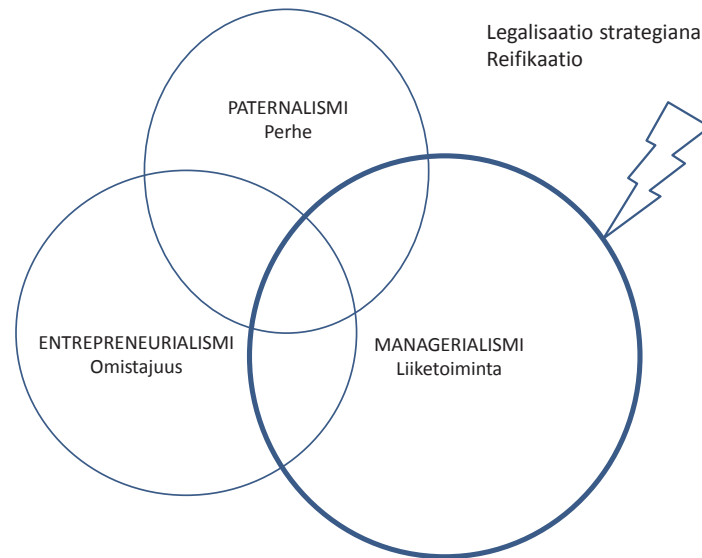
... jos mä olin antanut jonkun ohjeen, niin ne kysy sitten kautta rantain *luopujalta* ja sitten valkka itse kumpi oli se mielekkäämpi tapa ja teki sen sitten sillä tavalla... aina vaan ne sitten sano, että kun mä menin kysymään, että miksi sä sen noin teet, niin pääsi sitten viittaamaan, että kun *luopuja* sano tai sitten kun sä sanoit... (Jatkaja, muoviala)

Managerialistinen kulttuuri muuttui tai oli muutoksessa sukupolvenvaihdoksen aikana kaikissa yrityksissä: sekä niissä, joissa omistajuuden vaihdos oli tehty että myös niissä, joissa vaihdosprosessi oli vielä kesken. Osassa tapauksista jatkajan liiketoimintaan liittyvät johtamistavat eivät miellyttäneet luopujia ja he kokivat muutoksen perheyriksen kannalta huonona. Nämä erot luopujien ja jatkajien välissä toimintatavoissa aiheuttivat siten jännitteitä jokapäiväisessä johtamisessa ja molemmat tiesivät niiden olemassaolosta vaikka asioita ei keskusteltu avoimesti.

Nämä on enempi kavereita keskenään. Ei oo sellaista rajaa yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä. Ja se ehkä johtuu siitä, että tytär ja uusi osakas olivat molemmat ennen töissä tässä. Me oltiin pomoja ja meitä kohdeltiin kyllä erilailla. Toisaalta mun mielestä ehkä kuitenkin se tietyn auktoriteetin löytyminen ja oleminen olisi aika tärkeätä. (Luopuja, turvallisuusala)

Jatkajat arvioivat olevansa johtajina lähempänä alaisiaan kuin luopijat. Yksi kuitenkin sanoi, että suhde joihinkin työntekijöihin on muuttunut myös etäisemmäksi sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Osa jatkajista piti edeltäjiään hieman autoritäärisinä johtajina, jotka halusivat pitää kaikki langat käsissään. Hautalan (2006, 261) tutkimuksen mukaan jatkaja tarvitsee johtamistyössä onnistuakseen oikeaan tilanteeseen sopivan johtamistyylin sekä kannustavaa ja uudistavaa johtamisotetta.

Managerialistisen kulttuurin vallan ylläpitämisen strategiat ovat pitkälti samoja kuin entrepreneurialismissä kulttuurissa. Tämä selittyy sillä, että valankäytön kohteena on yrityskonteksti.



KUVIO 24 Managerialismin vaikutusstrategioita

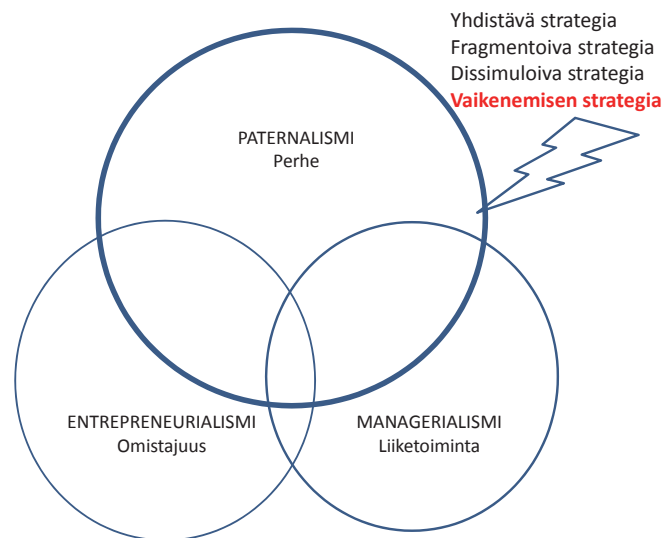
#### 7.2.4 Muuta huomionarvoista

Yksi merkittävä vallan ylläpitämiseen keräämäni aineiston perusteella liittynyt strategia on vaikenemisen strategia, jota Thompson (1990, 60-67) ja Eagleton (1998, 45-59) eivät omissa tulkinnoissaan huomioineet. Tämä strategia liittyy erityisesti perheen sisäiseen kommunikointiin. Miten vaikeneminen sitten on tulkittavissa vallan välineeksi? Usein vaikenemista käytetään alistumisen tai hyväksymisen synonyyminä ja vanha sanalaskukin lausuu: "vaikeneminen on myöntymisen merkki". Näin ei kuitenkaan aina ole.

Vaikenemisen strategiaa sukupolvenvaihdoksessa käytti ainakin tulkintani mukaan muovialan yrityksen luopuja. Jatkajalla oli käsitys, että luopuja oli keskustellut muiden sisarusten kanssa, mutta näin ei ollut tapahtunut. Luopuja ei myöskään keskustellut omistajuuden siirron tasapuolisuudesta puolisonsa kanssa, joka jälkepäin piti sitä epäoikeudenmukaisena. Vaikenemalla sukupolvenvaihdokseen liittyvistä ajatuksistaan hän piti päätäntävällän täysin itsellään. Hän teki päätöksen yrityksen edun nimissä ja noudatti omaa arvomaailmaansa perheen ja yritystoiminnan erillään pitämisestä. Avoin keskustelu olisi ehkä tuonut esille kaikkien osapuolien tunteet ja ajatukset sukupolvenvaihdoksen suhteen siten, että siihen liittyen ei olisi jäänyt epävarmuustekijöitä. Luopuja tunnusti, että hän ei tiennyt, mitä esimerkiksi muut sisarukset todella ajattelevat siitä, että jatkajaksi ja omistajaksi valikoitui vain yksi sisaruksesta.

Toinen vaikenemisen merkki, joka on tulkittavissa vallan ylläpitämiseksi, liittyy liiketoimintaan, mutta koskee kuitenkin nimenomaan perheen välistä kommunikaatiota. Jatkajat eivät turvallisuusalan ja puhdistusalan tapauksissa kertoneet kaikkea liiketoimintaan liittyvää luopujille vaikka luopujat asioista tiedustelivatkin. Näin jatkajat pitivät päätöksentekovaltaa itsellään. Osin tämä johtui varmaankin siitä, että jatkajat halusivat näin välttää itseensä ja toimintaansa kohdistuvaa arvostelua luopujien taholta. Vaikeneminen ei välttämättä kaikissa tilanteissa ole perheyriksen etu, mutta sen avulla yksilöt pysyvät ajamaan asioita tahtomaansa suuntaan.

Omaan teoreettiseen viitekehukseeni liittyviin ideologioiden vaikutusstrategioihin lisään siis tekemäni tutkimuksen perusteella vaikenemisen strategian (Kuvio 25). Tämä liittyy perheyrikskontekstissa nimenomaan perheen sisäiseen vuorovaikutukseen. Vaikenemisen strategia eli tiedon pimittäminen ja asioiden sanomatta jättäminen vallan ylläpitämisen keinona on tehokas tapa. Se liittyy myös kiinteästi perheen kulttuuriin. Kuten Dyer (1986, 35-36) toteaa, perheen patriarkka tai matriarkka, jonka tahdon ja toiveiden mukaan toimitaan ja joka tekee päätökset perhettä ja perheyriksystä koskien keskustelematta muiden kanssa, on käytännössä yksinvaltiias. Tällaisissa perheissä keskusteluperinne ei ole välttämättä kovin kehittyntä.



KUVIO 25 Vaikeneminen strategiana vallan ylläpitäjänä perheessä

Vanhemmat eli aikaisempi sukupolvi on luonnollisesti kiinnostunut jälkikasvustaan, joka ilmenee vanhemman huolehtimisena lapsestaan. Perheyrityksessä uuden sukupolven työ rakentuu ja kehittyy edellisen sukupolven tekemän työn varaan. Luopujat ovat työskennellessään ajatelleet yritystä rakentaessaan myös jatkajasukupolven tarpeita. He ovat siirtäneet omaa kokemustaan ja toimintakulttuuria lapsilleen. Lapset ovat ehkä ajatelleet, että eivät toista toiminnassaan aikaisemman sukupolven tyyliä, mutta huomaavat kuitenkin tekevänsä samoin kuin vanhempansa.

Aineistoa teemoitellessani mietin myös näitä sukupuoliin liittyviä jännitteitä. Vain yhdessä kolmesta tutkimukseen mukaan otetuista tapauksista haastateltavana oli sekä luopujana että jatkajana nainen. Paternalismia ja entrepreneurialismia yhdistää tunneperäisyys. Turvallisuusalan tapauksessa haastatellut luopuja ja jatkaja olivat äiti ja tytär. Heidän välillään ilmeni paljon tunneperäisiä jännitteitä. Näin tulkitsin, mutta yhden tapauksen perusteella en pysty tekemään johtopäätöksiä. Minulla on tietysti oma kokemukseni tyttärenä, joten voi olla, että olen ehkä erityisen herkkä juuri äidin ja tyttären väliselle suhteelle. Yritin löytää tietoa äitien ja tyttären välisestä suhteesta tai yleensä sukupuolisuhteiden merkityksestä perheessä, mutta nimenomaan tutkimustietoa löytyi yllättävän vähän. Tämä sukupuolten ja -polvien kanssakäyminen tunneperäisine jännitteineen olisi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe perheyrityskontestissa.

### 7.3 Diskurssianalyttinen tarkastelu

Esittelen tässä luvussa kolme tutkimusaineistostani nostettua diskurssia, jotka tulivat vahvimmin esiin perheyritysten sukupolvenvaihdosta käsittelevissä haastatteluissa. Olen liittänyt kunkin diskurssin esittelyn yhteyteen litteroituja puhenäytteitä, jotka tukevat tehtyjä tulkintojani tai ovat niitä vastaan. Olen myös pyrkinyt kriittisen työasenteeseen ja arvioinut myös omaa toimintaani tietyn diskurssiin synnyssä.

#### 7.3.1 Työhön suhtautumisen diskurssi

Suhtautuminen työhön oli merkittävä diskurssi, joka nousi esille aineistostani. Sekä luopuja että jatkaja miettivät omaa suhtautumistaan työhön ja työn tekemiseen. He myös vertailivat omaa suhtautumistaan ja toistensa suhtautumista työn tekemiseen. Yhtäläisyyksiä löytyi, mutta myös erot olivat yksilöiden näkökulmista suuria.

Kyllä meillä on eroa yrittäjinä.. pojalla ja mulla... siinä se ero just on... mä olen se niin sanottu vanhan kansan ihminen... Se on se suurin ero meillä, että on, että mä vien kaikki asiat niin kuin loppuun saakka... Mut pojalla on vähän se asenne, että hänellä on muutakin sosiaalista elämää... Mut mä sanon, että ei sitä ole silloin jos on paljon tavaraa... Sit tehdään ja mennään sitten kun ei ole sitä tavaraa... Tässä meillä on se ero... ja se on kyllä paha ero... Se on se nykyihmisen ja vanhan kansan ihmisen välinen ristiriita... Tällaista tää on... (Luopuja, puhdistusala)

Työtä pidetään lähes uskon kaltaisena sitoumuksena ja arvona, joka on jokseenkin kyseenalaistamaton. Kyseessä on siis hegemoninen diskurssi (vrt. Jokinen & Juhila 1993, 81). Työ on modernin yhteiskunnan keskeinen arvo, jota on vaikea ohittaa ja joka näkyy varsinkin luopuja sukupolven puheissa. Sen merkitys korostui Elinkeinoelämän valtuuskunnan tutkimuksessa varsinkin yli 56-vuotiaiden ajatuksissa, joista kaksi kolmasosaa on sitä mieltä, että työ on tärkein osa ihmisen elämän sisältöä (Haavisto 2010, 26).

Luopujat osoittivat olevansa erittäin sitoutuneita yritykseen ja työn tekemiseen. Perheyrietyksestä on muodostunut vuosien kuluessa luopujille elämän keskipiste. Työtunteja ei ole laskettu eikä omaa työpanosta koeta edes jälkeinpäin mitenkään uhraukseksi, joka olisi vienyt aikaa perheeltä tai muilta elämän tarjoamilta mahdollisuuksilta. Työ itse perheyrietyksessä nähdään yhtenä suurimmista elämän tarjoamista mahdollisuuksista. Se on tuottanut myös mielihyvää ja antanut elämälle mielekkyyttä. Tämä johtuu varmasti ainakin osin siitä, että tutkimuksessa mukana olevat yritykset ovat onnistuneet selviytymään toimintaympäristössään ja palkanneet ulkopuolisiakin työntekijöitä. Näin ollen menetys on tuonut itseluottamusta ja tunteen, että on hyvä siinä, mitä tekee. Tämä aiheuttaa myös vaatimustason kasvua muiden työpanosta kohtaan, sillä esimerkiksi puhdistusalan luopuja vaati muilta perheenjäseniltä ja työntekijöiltä samankaltaista pyyteetöntä sitoutumista työhön perheyrietyksen hyväksi.

Ehkä toi mun vaatimustaso on se, että syntyy vielä noita erimielisyyksiä... että mä vaadin liikaa... et niiku toi poika sanoo, että mä en arvosta sitä yhtään... mutta mä sanon, että kyllä mä arvostan, se pitää vaan ansaita se arvostus... mä oon aina sanonu, että se arvostus pitää ansaita... En mä tule tänne kiittämään ketään ihan normaalista työstä... mutta jos mä tuun tänne ja nään, että joku on tehnyt hemmetin hyvin, niin sit mä kiitän... Jos joku tekee ihan normaalityötä, niin en mä tule tänne ja sano, että voi, voi kylläpä te olette hyvin tehneet... En mä kiitä normaalista työstä edes omaa poikaani tai vaimoani... haukun mieluummin. Jos joku menee pieleen, niin mä voin hyvin julmasti sanoa, että ei näitä asioita näin hoideta ja se pitää hoitaa ihan toisella tapaa... (Luopuja, puhdistusala)

Suurin motivaatio työn tekemiseen näyttää luopujilla olevan itsensä toteuttaminen. Raha ei riitä selittämään pitkiä työpäiviä. Yrittäjä ammentaa jaksamisen sa siitä tyydytyksestä, jota itselle työskentely tuo. Osa luopujista myöntää luopumisen vaikeaksi ja he kaipaavat töihin osin vieläkin. Jos perheyrietyks ei luopumisen jälkeen tarjoa riittävän mielekkäitä haasteita, eräs vaihtoehto on työllistää itsensä muualle, kuten yksi luopujista on tehnyt.

Kun työn diskurssi on saanut kiistattoman ja itsestään selvän aseman, näyttää aineiston perusteella siltä, että sitä ei voi tavallaan enää nähdä. Luopujien mielissä työ tehdään kuten se pitää tehdä, koska se on aina tehty niin, eikä sitä voi tehdä millään muulla tavalla. Miksi -kysymyksiä ei kysytä siitä syystä, että muunlaista tapaa tehdä asioita ei luopujien mukaan ole. Diskurssit ovat kuitenkin dynaamisia ja muuttuvia, sillä myös tiedostamaton ja itsestään selvä muuttuu diskursiivissa prosesseissa. Muutos voi olla hidasta ja tapahtua siten, että toiset merkitykset nakertavat vallalla olevien merkitysten asemaa. Myös työn merkitys muuttuu ja siihen vaikuttaa myös työn merkityksen muuttuminen yhteiskunnassa yleisesti.

Viime vuosina on paljon puhuttu ja kirjoitettu työn roolin muuttumisesta ihmisten elämässä. Monille työaika on vain välttämätön asia, joka on pakko tehdä ja elämä alkaa vasta työajan päätyttyä (Melin, Blom, Kiljunen 2007, 10). Edellä oleva tutkimus koski kuitenkin palkkatyötä toisen palveluksessa, joten sitä ei voida suoraan rinnastaa yrittäjiin. Kun taas tarkastellaan Eurostatin (2012) tilastoja työhön käytettävästä työajasta, suomalaisten työajat ovat Euroopan lyhimpiä, mutta niissä maissa, joissa on eniten yrittäjiä, työajat ovat keskimääräistä korkeampia (Larja 2012). Tilastokeskuksen (2010) tilastot tukevat Eurostatin tuloksia suomalaisten osalta, sillä niiden mukaan pitkä säännöllinen viikko-työaika oli yleisin yrittäjillä ja yrittäjäperheenjäsenillä, joista 47 prosenttia teki yli 40-tuntista säännöllistä työaika.

Jatkajien työhön oppiminen on tapahtunut siten, että he ovat kaikki ennen varsinaista sukupolvenvaihdosta työskennelleet perheyriyksissä edellisen sukupolven mukana. Siten tapa tehdä työtäkin osin periytyy vanhemmilta, mutta jatkajilla on kuitenkin myös omia, yhteiskunnallisten muutoksen mukanaan tuomia ajatuksia työstä. Yrittäjien pitkät työpäivät ovat puolisoidenkin hyväksymiä, joten myös lähiympäristö vahvistaa käsitystä työstä tärkeänä arvona. Siten työ arvona näyttää olevan jatkajienkin keskuudessa osin hegemoninen diskurssi.

... no kyllä se oli ainakin ihan selkee ero siihen kun oli täällä vaan töissä... meni pitkiä päiviä, niin kotona suhtautuminen oli nihkeetä vaikka siitä maksettiin ylityökorvaukset, mutta nyt sitten taas yrittäjänä ni sitä pidetään enemminki itsestään selvyytenä tai ymmärrettävänä... jos menee pidempään ja suhtautuminen on hyväksyvää, positiivista... (Jatkaja, muoviala)

Aineisto tukee siis osin sitä, että luopujat suhtautuvat työhön kuten jatkajat – ainakin ulkopuolisen näkökulmasta. Se, miten toinen osapuoli tulkitsee toisen panoksen, on näkemyskysymys. Puhdistusalan jatkasta tuntui, että mikään ei riitä ja arvostusta ei saa vaikka parhaansa yrittää. Kuitenkin työ perheyriyksessä on hänelle äärimmäisen tärkeää ja merkityksellistä. Vaikka siis kaikki jatkajat olivat erittäin sitoutuneita perheyriykseen, työn lisäksi heillä oli elämässään muitakin painopisteitä, joiden rooli oli suurempi kuin luopujien elämässä. Kaikki haastatellut jatkajat kuuluivat niin sanottuun x-sukupolveen. X-sukupolveksi kutsutaan 1960-luvun puolivälin ja 1970-luvun lopun välillä syntyneitä, joihin kaikki jatkajahaastateltavat kuuluvat. Suuret ikäluokat ovat ikääntyessäänkin säilyttäneet työtä koskevan velvollisuusetiikan. Yli 30-vuotiaat eivät muodosta enää yhtenäistä ryhmää näkemyksissään työn merkityksestä elämänsisältönä. Tärkeämmäksi kriteeriksi heille on noussut työn mielenkiintoisuus ja yhteensopivuus nimenomaan omien yksilöllisten arvojen kanssa. (Alasoini 2010, 13-14)

### 7.3.2 Muutoksen diskurssi

Juutin (1995, 206) mukaan organisaatiossa on vaikea havaita muutostarvetta, koska organisaation jäsenet ajattelevat ja toimivat kulttuurisen viitekehjensä mukaan. Sukupolvenvaihdos on organisaatiomuutos, jossa esimerkiksi valta-



kontrollin vaihtuessa johtamiskäytäntö voi muuttua. Muutos on merkityksellinen luopujalle ja jatkajalle, mutta sillä on vaikutuksensa myös yrityksen henkilökunnalle ja sidosryhmille. Tässä tarkastellaan muutoksen diskurssia. Keskeisessä asemassa on merkityksen käsite. Jotta ihmisen toimintaa olisi mahdollista ymmärtää, täytyy käsittää toiminnan merkitys. Merkitykset liittyvät niihin diskursiivisiin käytäntöihin, joissa ihmiset elävät ja toimivat. Merkitykset ovat siis tietyiltä osin sosiaalisia ja julkisia. Nämä diskursiiviset käytännöt eli kielipelit tähtäävät tiettyjen käytännön asioiden toteutumiseen, joka tässä yhteydessä tapahtuu sukupolvenvaihdoskontekstissa. Sukupolvenvaihdos tuo mukanaan uusia merkityksiä ja tulkintoja perheyrittäjien toimintaan.

Muutoksena sukupolvenvaihdos on tietynlainen pakko. Sitä voi viivästyttää, mutta lopulta esimerkiksi luopujan ikä tuo pakon asetelman muutokseen. Sukupolvenvaihdos on myös ensi sijaisesti yrityksen sisäinen muutos, johon reagointia helpottaa sen ennakoitavuus. Vaihtoehtoisia reittejä muutokselle ovat yritystoiminnan lopettaminen tai myyminen ulkopuoliselle. Tämän tutkimuksen perheyrittäjissä muutoksen poluksi on valittu sukupolvenvaihdos. Luopujan terveyden heikkeneminen on ollut syynä sukupolvenvaihdoksen käynnistämiseen puhdistusala yrityksessä, joissa se on vielä kesken. Toisessa jo omistajanvaihdoksen läpikäyneistä yrityksistä aloite sukupolvenvaihdoksesta tuli luopujalta ja toisessa luopuja tunsi, että jatkaja haluaa ja on valmis ottamaan yritystoiminnan haltuunsa.

...Mä oon aina sanonu sille, että sit kun sä pystyt tekemään paremmin kuin minä ja ohjaamaan minua niin sitten mä luovun. Niin kauan kun mä pystyn ohjaamaan sua ja teen paremmin kuin sinä, pidän hanskat käsissäni. Nyt alkaa mennä toistepäin ja siksi mä olen hyvillä mielin siitä... (Luopuja, puhdistusala)

...No kyllä se oli sellainen pieni painostus (jatkajaa kohtaan), että nyt pitäisi alkaa jotain tekemään... (Luopuja, turvallisuusala)

... Kyllähän se mulla lähti jatkajan näkökulmasta...Mä mietin sitten, että sen on nyt saatava se oma yritys, että jos mä vielä oon esimerkiksi 15 vuotta, niin Esa olisi 45-vuotias ja mun mielestä se olisi silloin jo liian vanha liikkeenjohtajuutta opettelemaan. Ja sitten mä ajattelin, että jos mä en nyt anna tätä firmaa, niin se lähtee muualle tai perustaa oman yrityksen. Ja olihan mulla sitten siinä semmoinen turvallisuuden tunne, että itte pärjää... Eihän poika isälleen sano, että lähe menee, mutta kyllä mä huomasin, että se oli ihan valmis... (Luopuja, muoviala)

Omistajuuden muutoksen lisäksi sukupolvenvaihdos tarkoittaa aina myös jonkinlaista muutosta liiketoiminnassa. Vaikka jatkaja usein onkin omaksunut monia asioita luopujalta, liiketoiminnan ohjauksessa ja hallinnossa tapahtuu muutoksia vaihdosprosessin aikana ja viimeistään silloin, kun omistajuus on vaihtunut. Jatkaja voi kehittää uusia toimintatapoja ja liiketoiminta-alueita, joista osa on lähtöisin jatkajasta itsestään sekä hänen tavastaan toimia ja osa puolestaan on toimintaympäristöön liittyviä. Nämä liiketoiminnassa tai toimintatavoissa tapahtuvat muutokset eivät välttämättä ole luopujalle helppoja. Hän ajattelee asioita oman yrittäjäturansa kautta eikä välttämättä tiedä kaikkia tiettyihin päätöksiin liittyviä yksityiskohtia. Jos luopujan psykologinen omistajuus yri-

tykseen on vielä vahva, laillisen omistajuuden puuttuminen ei välttämättä estä häntä arvioimasta jatkajan toimia perheyrittäjän johdossa.

...Kyllä mutsi kun se käy tällä, niin se sanoo, miksi sä teet sen noin. Ja me ollaan otettu yhteenkin siitä. .. joskus tulee, että mitä hitto... me tehdään tää nyt mejän lailla. Et jotenkin mä luulen... mut mä en oo koskaan kysynyt heiltä, että he tiedosti, että tulee muutoksia, mutta ne ei oo halunnu, että niitä tulee. Ne varmaan oletti, että kaikki jatkuu kuten heidän aikanaan, mutta mehän ollaan ihan eri ihmiset... me tehdään asiat meidän tavalla... (Jatkaja, turvallisuusala)

Näitä jännitteisiä tilanteita, joissa puhunta ajautui suoriin konflikteihin perheen sisäisessä kanssakäymisessä, jouduin haastattelijana usein tekemään tarkentavia kysymyksiä. Muutamassa kohdin haastattelunauhoja kuunnelllessani ja litterointeja kirjoittaessani huomasin myös, että oli myös puhuntaa, missä minun olisi pitänyt kysyä syventävä kysymys, jotta diskurssi henkilökohtaisesta aiheesta olisi syventynyt, mutta en ollut ymmärtänyt sitä tehdä. Näissä kohdissa en päässyt asiassa niin syvälle kuin tutkimukseni olisi ehkä vaatinut.

Mielenkiintoinen esilletuonti turvallisuusalan jatkajan puheessa oli se, kun hän sanoi, että mikään ei ole muuttunut sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Kyseisessä tapauksessahan yrityksen omistajaksi tuli myös työntekijäosakas. Jatkaja kertoi työskennelleensä yrityksessä useita vuosia, mutta olleensa koko ajan ennen sukupolvenvaihdosta päätöksenteon ulkopuolella. Tulkitsen kyseisen tarkoittavan sitä, että perheenjäsenjatkaja sukupolvenvaihdoksen jälkeen on omistaja, mutta jatkaa henkisesti ja käytännössä edelleen työntekijän roolissa. Tässä tapauksessa yritystoiminta kehittyy toimintaympäristön muuttuessa, mutta yrittäjämäisesti toimii uusi osakas, joka on myös kaikkien työntekijöiden esimies ja jolla on turvallisuusalan koulutus.

...Mikään ei periaatteessa muuttunut. Paperitöitä joutuu nyt tekemään enemmän. Mä en tunne sellaista vastuuta vieläkään vaikka mä tiedän, että nyt mulla on sellainen. Mä luulen, että meillä ei olle vielä tullut niin pahaa juttua, että mä olisin konkreettisesti joutunut kokemaan, mitä se vastuu tarkoittaa... (Jatkaja, turvallisuusala)

Muutokseen liittyvät jännitteet voivat aiheuttaa myös positiivisia asioita organisaatiossa. Kulttuuri ja sen perusoletukset muuttuvat vähitellen uuden henkilön ollessa johtajana kun organisaatiossa jaetaan uusissa vuorovaikutussuhteissa ihmisten kesken muuttuvat arvot ja perusoletukset. Kaikissa tapauksissa luopujan vielä ollessa vallassa, muutoksien määrä organisaatiossa ja myös toimintaympäristön muutoksiin reagoiminen oli hidasta. Tämä näytti johtuvan siitä, että luopuja oli tyytyväinen asioiden tilaan. Hän oli jo omalla yrittäjyyksurallaan osoittanut kykynsä ja ehkä kerännyt riittävästi varallisuutta. Riskien ottaminen ja muutosten tekeminen ei tuntunut tarpeelliselta. Varsinkin muovialan yrityksessä toiminnan kehittäminen ja tehostaminen oli nopeaa omistajanvaihdoksen jälkeen. Tämä muutoksesta myös luopuja oli hyvin mielissään ja myös todella ylpeä jatkajan kyvyistä. Luopuja koki tehneensä oikean ratkaisun turvatakseen yrityksen jatkuvuuden.

### 7.3.3 Jatkuvuuden diskurssi

Jatkuvuuden merkitystä perheyriyksissä on nostettu yhteiskunnallisessa keskustelussa esille paljonkin viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kun perheyriytys on tekemässä tai jo tehnyt ensimmäisen sukupolvenvaihdoksen jatkuvuus on yksi tärkeimpiä arvoja (Pajarinen, Rouvinen ja Ylä-Anttila 2011, 22). Jatkuvuuden nostivat esille haastatteluissa sekä luopujat että jatkajat. Luopujille oli tärkeintä se, että jatkaja löytyi omasta jälkipolvesta ja perheyriytyksen jatkuvuus oli luopujille myös ylpeyden aihe. He pystyivät näin siirtämään jotain arvokasta ja itse rakennettua. Nepotismi liittyi siten kaikissa tapauksissa diskurssiin jatkuvuudesta.

Haastateltavien jatkajien puheista löytyi oletuksia useista erilaisista teki-jöistä, jotka vaikuttavat heidän päätöksiinsä ryhtyä jatkajiksi perheyriytykseen. Osa niistä liittyi perheen hyvinvointiin, osa taas yritystoimintaan. Esimerkiksi puhdistusalan yrityksen jatkajan yhtenä perusteena oli luopujan sairaus. Jatkuvuus ei kuitenkaan näyttänyt olevan itsestään selvyyttä, sillä jatkajilla oli muitakin suunnitelmia, jotka toteutuessaan olisivat voineet vaarantaa sukupolvenvaihdoksen. Jatkajat olivat kouluttautuneet, mutta koulutus ei välttämättä suuntautunut perheyriytyksen alalle. Yksi haastatelluista oli hankkinut yritys-jyyskoulutusta sukupolvenvaihdossuunnitelmien selkiytyttyä vaikkakin luopujan painostuksesta.

...mä kävin ton yritys-jän ammattitutkinnon... kun fajja pakotti... hän on ollut se, joka on potkinut mua perseelle ja sanonu, et meehan nyt likka eteenpäin. Eka mä kyllä sanoin, että en mä lähde. Mä en osaa mitään... tuli vaan tällainen niinku...että ei niinku osaa... mutta sitten mä aattelin, että mun on pakko... (Jatkaja, turvallisuusala)

Jatkuvuuteen liittyä olennaisena osana myös luopuminen. Luopumisen diskurssin mukaan luopumisprosessi on ollut erilainen kaikissa yrityksissä. Osalle haastatelluista se on ollut myös ajoittain erittäin vaikeaa. Esille nostettiin muun muassa oma ajankäyttö. Kun yritystoimintaan on ollut niin kiinteä ja ajankäytöllisesti merkittävä suhde, luopujat miettivät, mitä tulee yritystoiminnan tilalle.

...miehellehän se luopuminen on vaikeampaa. Tommoset vanhemmat miehet... kun niillä se oo sitä harrastusta eikä niillä ole kauheesti sitä sosiaalista kanssakäymistä, niin tuleehan se aika pitkäksi. Kun ei se koskaan ole kotitöihinkään osallistunut. Sitte me mennään Jumboon ja etsitään jotain mutteria mukamas koko päivä... Kyl se naiselle on helpompaa, se luopuminen. Kun on kotityöt ja vaatehuolto... ja me naiset käydään kyläilemässä ja shoppailemassa ja teatterissa. Nainen on sosiaalisempi, että musta se on naiselle helpompaa se luopuminen. Nää vanhemmat miehet kun ne on niin paapottuja... (Luopuja, turvallisuusala)

Siitä huolimatta, että jatkuvuus onkin tärkeää perheyriytysten luopujille, luopuminen voi olla heille raskas prosessi. Vaikka sukupolvenvaihdos toteutetaan yrityskauppana, kauppahinta voi olla sellainen, että se ei luopujan mielissä vastaa oman työn arvoa. Muutos eläkeläiseksi tai muunlaisen uran tekijäksi on haastavaa kun luopuja on vuosikymmenet identifioinut itsensä yritys-jäksi. Onnistuneen sukupolvenvaihdoksen edellytys vaikuttaa olevan se, että perheyriytyksen jatkuvuus asetetaan omien yksilöllisten halujen ja oikeuksien edelle.

Luopumisprosessi on luopujalle helpompaa kun yrityksen jatkuvuus on tärkeämpää kuin oma valta omistajana ja yrittäjänä. Jatkuvuuden diskurssin ja työn diskurssin välillä on jännitteinen yhteys. Jatkuvuus on osin myös luopumista, mutta työn diskurssin yhteydessä mainittiin, että luopujien ikäluokalle työ on äärimmäisen tärkeä osa minä-kuvaa. Luopuessaan luopuja menettää osin mahdollisuutensa esitellä ja käyttää elämänsä kuluessa oppimiaan ammatillisia taitoja. Hän myös joutuu siirtymään pois häntä itseään keskeisesti määrittävästä sosiaalisesta asemasta. Luottamus jatkajan toimintaan rakentuu vähitellen.

...Nyt alkaa olla jo se vaihe, että vastuuta löytyy. Poika jo mieluummin ohittaa mut kun kysyy neuvoa ja se on silloin hyvä merkki. Mä oon aina sanonu sille, että sit kun sä pystyt tekemään paremmin kuin minä ja ohjaamaan minua niin sitten mä luovun. Niin kauan kun mä pystyn ohjaamaan sua ja teen paremmin kuin sinä, pidän hanskat käsissäni. Nyt alkaa mennä toistepäin ja siksi mä olen hyvillä mielin siitä... (Luopuja, puhdistusala)

Luopumista ei välttämättä helpota se, että jatkajat eivät ole usein valmiita ottamaan luopujilta vastaan neuvoja. Tai neuvoja otetaan vastaan silloin kun jatkaja on itse aktiivinen eli kysyvä osapuoli. Jos taas luopuja neuvoo kysymättä, seurausena on usein riitaa. Jatkajat kokevat, että luopujat haluavat edelleen kontrolloida heitä ja luopujat haluavat omasta näkökulmastaan vain jatkajien parasta. Luopuminen on aineiston perusteella äärimmäisen tärkeä osa perheyriityksen sukupolvenvaihdosprosessia ja sitä kautta jatkuvuutta. Yksinkertaistaen voi todeta, että luopujan pitää luopua kaikesta vaikuttamisesta perheyriityksessä ja antaa sitä kautta jatkajalle todelliset mahdollisuudet liiketoiminnan johtamiseen vaikka se tarkoittaisi epäonnistumisiakin.

...Ja sinä sukupolvenvaihdospäivänä kun paperit allekirjoitin, niin mä olin jo tyhjentänyt pöytäni ja sanoin (jatkajalle), että tässä on sun tuolisi.. morjens.. Tottakai mä ilmoitin, että jos mua tarvitaan, niin tuun... että autan kyllä aina kun apua tarvitaan, mutta mä tiesin, että ei ne ihan pienestä mulle soita. Ja sitten mietin, että jos jokin menee pieleen, niin en sitten puutu, koska ne sitten parhaiten opettaa... Kyllähän sellainen haikeus tuli.. että kun se niin julkisesti tehtiin... (Luopuja, muoviala)

## 7.4 Yhteenvetoa tutkimustuloksista

Tämän tutkimuksen tavoite oli tunnistaa sukupolvenvaihdoksen yhteydessä ilmenevät erilaiset ideologiat ja perheyriityksessä vallitseva ideologinen ympäristö sekä ymmärtää niiden merkitys sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen. Keskeinen tutkimuskysymys oli: "Miten ideologiset jännitteet ilmenevät sukupolvenvaihdoksen yhteydessä?". Alakysymykset liittyivät ideologisten jännitteiden olemassaoloon koskien omistajuuden siirtoa, liiketoimintaa ja perhettä perheyriityskontekstissa. Ideologiat ovat tässä tutkimuksessa merkityksiä tai tarkoituksia, jotka palvelevat valtasuhteiden ylläpitämistä sosiaalisessa kanssakäymisessä (Thompson 1984, 4 ja 6). Jännitteet puolestaan ovat jokapäiväisissä tilanteissa tapahtuvia odotusten, toiveiden ja tavoitteiden ristiriitakokemuksia, jotka esiintyvät voimakkaimpina läheisiä ihmisiä kohtaan haitaten suunnitelmi-

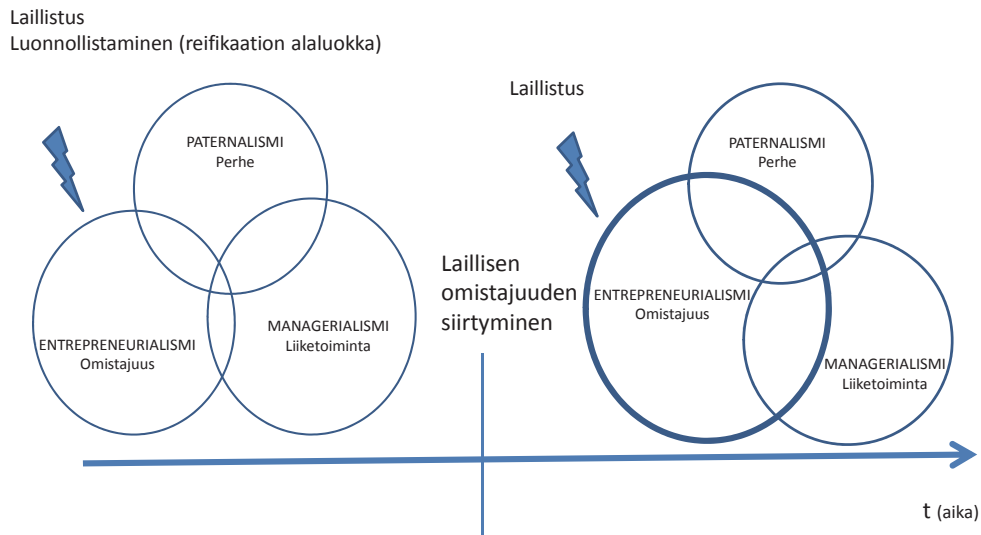
en, tavoitteiden ja unelmien toteutumista sekä sosiaalista kanssakäymistä. (Hawkins 2001, 1-2)

Olen yhdistänyt diskurssianalyysin perusteella nousseita puhuntoja eri ideologioihin. Yhdistäminen on tehty siltä pohjalta, mihin puhunnan kohde kaikkein eniten painottuu. Muutos yhdistyy tulkintani mukaan juuri entrepreneurialismiin ja omistajuuteen, koska laillisen omistajuuden vaihdos mahdollistaa todelliset muutokset. Suhtautuminen työn tekemiseen taas liittyy managerialismiin eli päivittäisiin tehtäviin ja niiden hoitamistapaan. Jatkuvuuden diskurssin yhdistän aineistoni perusteella voimakkaimmin perheeseen, sillä päätökset jatkajasta tehdään perheen sisällä.

### **Entrepreneurialismi ja omistajuus sekä muutokset**

Julkisessa keskustelussa sukupolvenvaihdosta on kuvattu uhaksi perheyriksen jatkuvuudelle. Tutkimukseni mukaan tuore entrepreneurialistinen näkemys kulttuurisena voimana voi kuitenkin olla myös uusi mahdollisuus yritystoiminnalle. Yrittäjämäinen toiminta näytti hiipuvan omistaja-yrittäjän ikääntyessä. Tämä johtui siitä, että riittävä vauraus oli saavutettu ja elinkelpoisen yritystoiminnan rakentamisella luopuja oli osoittanut osaamisensa erityisalallaan. Jatkajilla oli kuitenkin näkemyksiä ja intoa yrityksen kasvattamiseen ja kehittämiseen. Yhteisen työskentelyn vuosina nämä kehitysehdotukset aiheuttivat jännitteitä stabiiluuteen tyytyväisen luopujan ja energisen, näyttöhaluisen jatkajan välillä. Luopuja piti jatkajan hamuavan entrepreneurialistisen kulttuurin aisoissa ensisijaisesti juuri laillistusta strategiana käyttäen. Lopulliset päätökset teki aina omistava luopuja, joten vasta laillisen omistajuuden siirto mahdollisesti muutti asetelmaa siten, että jatkaja pääsi toteuttaamaan omia visioitaan. Toisena vallan elementtinä luopujat käyttivät luonnollistamista (reifikaation alaluokka) eli sitä, että asiat on aina tehty tietyllä tavalla ja siten vallitseva käytäntö on perusteltu toimintatapa. Jatkajille merkityksellisin vallan ylläpidon strategia entrepreneurialistisen kulttuurin näkökulmasta oli omistajuuden eli päätäntävallan laillistus.

Kuviossa 26 on esitetty yrittäjyyden ideologian voimakkuutta sukupolvenvaihdosprosessin aikana. Sitä kontrolloi nimenomaan laillisen omistajuuden hallinta, joka on vallankäytön tärkein elementti perheyriksessä keräämäni haastatteluaineiston perusteella.

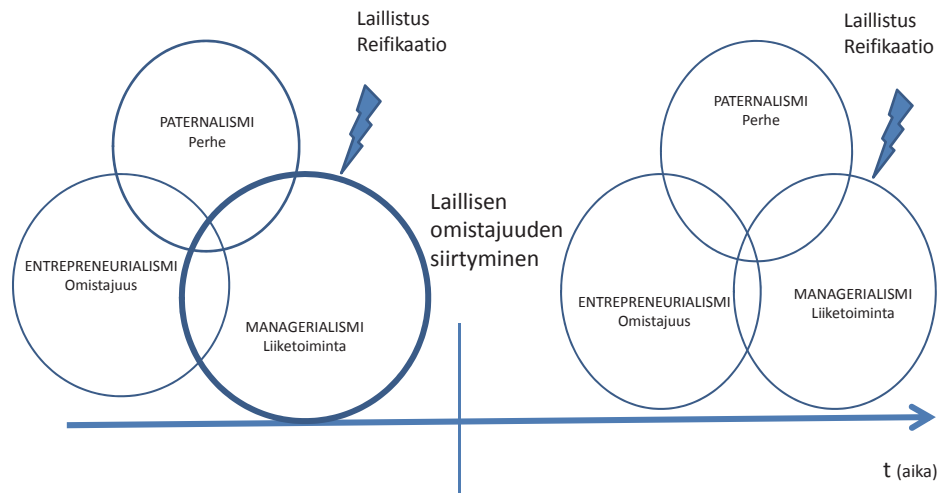


KUVIO 26 Entrepreneurialismi ideologina sukupolvenvaihdosprosessissa

### Managerialismi ja liiketoiminta sekä suhtautuminen työhön

Luopujien henkinen asenne omaa yritystä on vuosien varrella muuttunut mahdollisuuksien ajattelijasta analyttiseksi ajattelijaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että liiketoiminnan pääpaino ei ole innovatiivisuudessa tai kasvussa vaan tavoitteena on varmistaa itseä tyydyttävä toiminnan tulos. Luopijat ovat siis sukupolvenvaihdoksen lähestyessä enemmän liikemiehiä (business owner) kuin yrittäjiä (entrepreneur). Luopijat ovat havainneet tietyt tavat toimiviksi ja niistä on tullut perusoletuksia, joiden mukaan reagoidaan myös esimerkiksi toimintaympäristön muutoksiin. Tällöin managerialistinen kulttuuri on vahva. Päättöksenteko saattaa olla hidasta ja muutokset vaativat tarkkoja faktoja, jotta ne voidaan toteuttaa.

Kaikissa tapauksissa jatkajien puoliset eivät olleet yritystoiminnassa aktiivisesti mukana, toisin kuin kahden luopujan puoliset. Tästä huolimatta jatkajat eivät olleet huolissaan liiketoimintaan liittyvistä rutiineista ja niiden hoidosta. Luopijat eivät pitäneet tiettyjen hallinnollisten työtehtävien ulkoistamista huonona tai itselleen vaikeana asiana vaan enemmänkin helpotuksena ja tapana kehittää operatiivista liiketoimintaa. Samankaltaisia tuloksia sai myös Lassila (2005, 155-156) tutkiessaan matkailutilojen sukupolvenvaihdoksia.



KUVIO 27 Managerialismi ideologiana sukupolvenvaihdosprosessissa

Se, että ideologioiden vaikutusstrategiat eli laillistus ja reifikaatio ovat managerialismissa samoja kuin entrepreneurialismissa on selitettävissä, sillä molemmat kohdistuvat pääasiallisesti yritystoimintaan itseensä.

### Paternalismi ja perhe sekä jatkuvuus

Paternalistisen ideologian voimakkuudesta ei voi tehdä samanlaista yleistystä kuin managerialismista ja entrepreneurialismista, joiden vahvuudessa oli selkeä ero laillisen omistajuuden vaihtumisen suhteen. Tulkintani tässä kohtaa on varovaista, koska kaikilla perheillä on omanlaisensa kulttuuri ja sen myötä myös arvot ja normit. Näin on todennut myös Niemelä (2006, 109) tutkiessaan pitkäikäisten perheyriytysten arvoprofiilia. Se, miten voimakasta paternalismi on, riippuu perheen psykodynamiikasta eli psyykkisistä tarpeista ja voimasta (Niemelä 2006, 109). Toddin (1985, 10) perherakenteiden luokitus auttaa perheen päätöksentekotavan ymmärtämisessä. Jos perhe on autoritääriäinen eli epä-tasa-arvoinen ja käskyvaltainen tai yhteisöllinen eli tasa-arvoinen ja käskyvaltainen, perheen patriarkka tai matriarkka tekee päätökset koskien sekä perheen että perheyriytysten asioita (Todd 1985, 10). Tämän tutkimuksen kahdessa tapauksessa kolmesta jatkaja oli ainut yhteinen biologinen lapsi ja näissä tapauksissa paternalistista käytöstä ilmeni aineistossa kaikkein eniten. Paternalismi ei ollut haastattelujen perusteella riippuvainen laillisen omistajuuden siirrosta. Enemmänkin kyse oli psykologisen omistajuuden voimakkuudesta, joka ei vält-

tämättä vähene laillisen omistajuuden siirron myötä. Aineistossa paternalismi oli näkyvintä niissä kahdessa tapauksessa, joissa jatkaja oli perheen ainut lapsi.

Perheen sisällä on myös laajin kirjo ideologioiden vaikutusstrategioista käytössä. Tämä johtuu aineiston perusteella siitä, että perheillä on omanlaisensa kulttuuri ja siihen liittyvät perusoletukset. Thompsonin (1990, 60-67) ideologioiden vaikutusstrategioista vallan ylläpidossa olivat käytössä yhdistävä strategia eli perhe nähdään yhtenäisenä joukkona eikä heitä huomioida yksilöllisten tarpeidensa mukaan ja fragmentoiva strategia, jossa jollain tavalla poikkeavat yksilöt erotetaan perheen ulkopuolelle. Lisäksi mielenkiintoista oli dissimulaatio, joka tarkoittaa kielikuvien käytettävää valtaa, jonka vain saman perheen jäsenet ymmärtävät vaikuttamiseksi. Uutena aineistosta nousi esille vaikenemisen strategia. Kaikkein selvimmin tämä nousi esille perhettä koskevissa, henkilökohtaisesti tunnevaltaisissa asioissa. Toki voidaan ajatella, että vaikeneminen liittyy myös liiketoimintaan, mutta haastatteluissa yritystoimintaa koskien ei tullut esille. Kaikilla sanomisilla ja sanomatta jättämisillä on seurauksia, jotka johtavat johonkin. Kieltä voidaan siten käyttää vallan välineenä myös vaikenemalla. Puhumattomuudella on seurauksia aivan samoin kuin puheellakin. Vaikeneminen voi olla henkilön itsensä valitsema strategia tavoitteidensa ja päättäjävaltansa saavuttamiseen.

### Ideologioiden vaikutusstrategiat vallan ylläpitämisessä

Taulukkoon 6 on koottu kaikki tässä tutkimuksessa tunnistetut ideologioiden vaikutusstrategiat siten, että ne on yhdistetty siihen ideologiaan, johon ne kerätyssä aineistossa yhdistyvät.

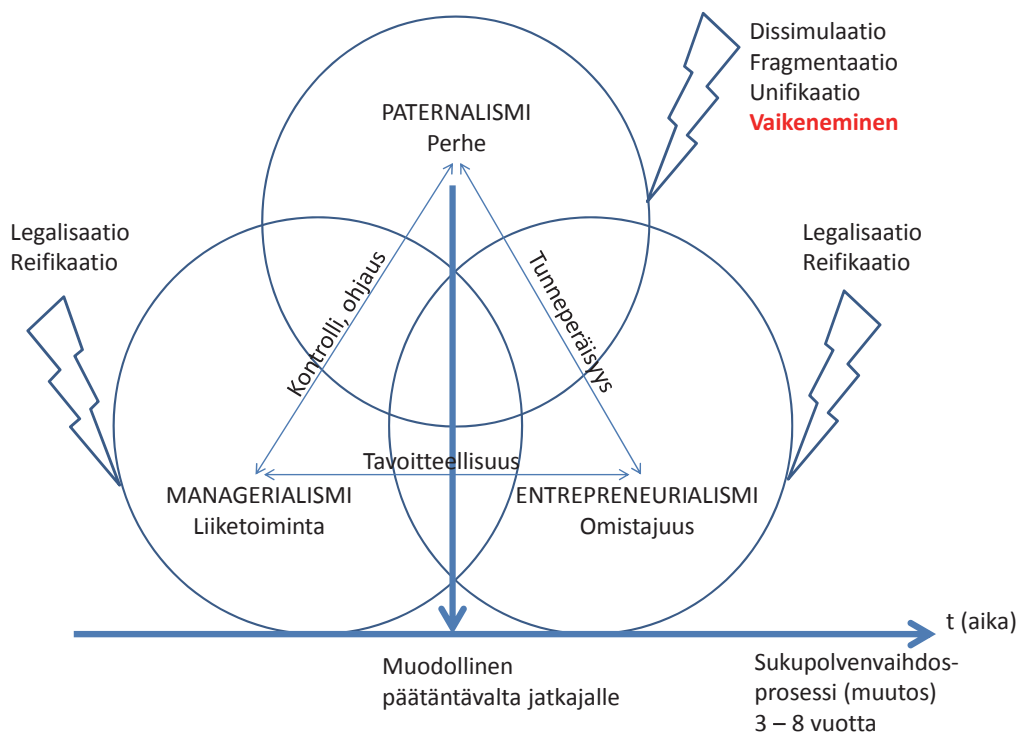
TAULUKKO 6 Ideologiset vaikutusstrategiat suhteessa perheyrittäjäkontekstin ideologioihin

	Entrepreneurialismi	Managerialismi	Paternalismi
Unifikaatio(yhdistävä)			•
Legalisaatio (laillistus)	•	•	
Dissimulaatio (toiseksi tekeytyminen)			•
Fragmentaatio (pirstaloituminen)			•
Reifikaatio (esineellistämisen, luonnollistaminen)	•	•	
Vaikeneminen			•



### Perheyritys erilaisten ideologioiden areenana

Kuten tämäkin tutkimus osoittaa, perustajayrittäjä on erittäin tärkeä tekijä perheyrityksessä. Perheyritys on liiketoiminnan ja perheen tiukka yhteenliittymä, jossa perheen kulttuuri on hyvin hallitseva. Perheyritys on ideologinen näyttämö, jossa yritykseen liittyvä vallankäyttö kulminoituu muodolliseen omistajuuden siirtoon. Tämän tutkimuksen yritykset olivat eri vaiheissa sukupolvenvaihdosta (Liite 2), joten myös vallitseva ideologia oli osin erilainen. Emotionaalisuuden osuus ilmenee esimerkiksi siten, että sukulaissuhde on perheyrityksessä ammattipätevyyttä tärkeämpi kriteeri avaintehtäviin valittavilta. Tämä näyttää haastatteluaineiston perusteella johtuvan siitä, että perheyrityksessä jatkuvuus alenevassa polvessa erittäin tärkeä arvo.



KUVIO 28 Perheyrityksen ideologinen areena sukupolvenvaihdosprosessin aikana

Yrittäjän voi olla vaikea tunnistaa ja hyväksyä ikääntymistään, luopua arvostetusta asemastaan ja identiteetistään, jonka ulkoisena symbolina yritys toimii. Kets de Vries (1996, 66) jopa väittää, että oman korvaamattomuutensa osoittamiseksi yrittäjä saattaa toivoa seuraajansa epäonnistuvan. Tämän tyyppinen käytös ei kuitenkaan mitenkään välittynyt tutkimuksen haastattaluaineistosta. Päinvastoin esimerkiksi muovialan yrityksen luopuja oli erittäin ylpeä jatkajan kyvyistä kehittää yritystoimintaa.

Yllä olevassa kuviossa Taguirin ja Davisin (1982, 201) kolmen ympyrän malli on käännetty siten, että liiketoimintaa ja omistajuutta kuvaavat ympyrät ovat toisin päin ja kuvioon on lisätty aikajana. Vallitseva ideologia ennen varsinaista sukupolvenvaihdosta on yrityksen kannalta managerialismi. Kun muodollinen omistajuus on siirretty luopujalta jatkajalle, kulttuurisena voimana jyrää entrepreneurialismi. Jatkaja pääsee tällöin toteuttamaan omia kehittämishankkeitaan yrityksessä.

Perheen ja paternalismin rooli ei muutu sukupolvenvaihdosprosessin aikana. Perheen kulttuuri ja ne perusoletukset, jotka se on luonut selviytyäkseen, pysyvät vallitsevina.

## 8 DISKUSSIO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut tarkastella, miten ideologiset jännitteet ilmenevät sukupolvenvaihdon yhteydessä. Jännitteet voivat liittyä perheeseen, omistajuuteen ja liiketoimintaan. Tutkimuksessa ideologia määriteltiin merkityksiksi tai tarkoituksiksi, jotka palvelevat valtasuhteiden ylläpitämistä ihmisten välisessä kanssakäymisessä (Thompson 1984, 4 ja 6). Ideologioilla on omat tapansa ylläpitää näitä valtasuhteita ja ne tavat voivat olla jopa tiedostamattomia osia ihmisen käyttäytymisessä.

Tämän tutkimuksen keskeisinä tuloksia ovat: 1) integroidaan ideologia-, perheyrittäjä- ja sukupolvenvaihdoskeskustelut mallintamalla ne yhteen, 2) tuodaan näkyväksi perheyrittäjien ideologioiden näyttäminen sekä eri osa-alueilla (liiketoiminta, omistajuus ja perhe) käytetyt vallan ylläpidon strategiat, 3) uutena vallan ylläpidon keinona tunnustetaan vaikenemisen strategia ja 4) todetaan, että perheen kulttuuri on niin vahva, että se ei olennaisesti muutu valtasuhteiltaan sukupolvenvaihdon aikana.

### 8.1 Menetelmien ja tulosten arviointi

Ensinnäkin, nyt näin jälkikäteen voin todeta, että sorruin aloittavan tutkijan tyypilliseen virheeseen ja sanan mukaisesti ryntäsin kentälle liian aikaisin. Teoreettiset tietoni esimerkiksi perhetutkimuksesta ja ideologioista olivat kenttävaiheessa hyvin alkeelliset verrattuna tämän hetkiseen käsitysmailmaani. Sen seurauksena kysymyksenikin olisivat nyt hieman toisenlaiset kuin silloiset käyttämäni, jotka ovat tämän tutkimusraportin liitteessä 1. Toisaalta aikaisen kentälle menon seurauksena en ainakaan sortunut kysymään vain teoreettista viitekehystäni tukevia asioita, koska se rakentui kokonaisuudeksi vasta haastattelujen jälkeen. Tässä mielessä tutkimukseni noudattelee osia grounded theoryn periaatteista, joiden mukaan laadullisen tutkimuksen analyysin tulisi olla aineistolähtöinen (Dey 2004, 80).

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arviointiin ollaan montaa mieltä ja käydyissä tutkimuskeskusteluissa on esitetty näkemyksiä, joiden mukaan perinteisesti ymmärrettyinä reliabiliteetti ja validiteetti eivät sovellu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi (Eskola & Suoranta 2000, 211-212). Molemmat edellä mainitut termit kuvaavat siis luotettavuutta, mutta reliabilitetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen (Metsämuuronen 2006, 115). Koska parempiakaan yleisesti hyväksytyjä vaihtoehtoja ei ole esitetty, niin validiteetti ja reliabiliteetti ovat kuitenkin termeinä jääneet laadulliseen tutkimukseen (Koskinen et al. 2002, 257). Alasuutari et al. (2005, 252) muistuttavat myös, että tutkimus ei tähtää pelkästään virheettömyyteen vaan tutkimuksen oikeutus on uusi tieto. Näinollen jo tutkimuksessa käytetyn menetelmän tulisi olla sellainen, että se ei ole virheiden ja vääristymien lähde (Alasuutari et al. 2005, 253).

Validiteetilla ymmärretään sitä, missä määrin tietty tulkinta, väite tai tulos ilmaisee kohdetta eli toisin sanoen, pääseekö tutkimus selkeästi käsiksi tutkimusasetelman kohteena oleviin kokemuksiin (Easterby-Smith et al. 2002, 53; Grönfors 1982, 173-174). Validiutta on montaa lajia. Ehkä laajimmin käytettyjä ovat käsitteet ulkoinen ja sisäinen validiteetti. Ulkoinen validiteetti merkitsee sitä, yleistyykö tulkinta muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Sisäinen validiteetti puolestaan tarkoittaa tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta (Grönfors 1992, 175-177, Yin 2003, 37). Alasuutari et al. (2005, 254-255) kritisoi tätä sisäistä validiteettia kriteerinä epämääräiseksi, sillä tutkimuskäytännöksi käännettynä se tarkoittaa lähinnä sitä, että tutkimusten tulosten pitäisi tulla loogisesti aineistosta ja teoriasta, mutta mitä tämä konkreettisesti tarkoittaa, jää usein epäselväksi. Tosin Yinin (2003, 36) mukaan sisäistä validiteettia tarvitsee pohtia vain selittävässä tutkimuksissa, ei kuvailevissa, koska kuvailevassa tutkimuksessa ei välitetä, että jostain asiasta seuraisi aina jokin toinen asia.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: " Miten ideologiset jännitteet ilmenevät sukupolvenvaihdoksen yhteydessä?". Tutkimus on siis kuvaileva, ei selittävä. Haastattelin luopujia ja jatkajia eli tutkin heidän omia kokemuksiaan sukupolvenvaihdokseen liittyvistä asioista perheen, omistajuuden ja liikkeenjohdon näkökulmista. Tältä osin voidaan sanoa, että onnistuin avaamaan näitä tutkimusasetelman kohteena olevia kokemuksia. Toinen kysymys sitten onkin, voidaanko saatuja tuloksia yleistää näiden tässä tutkimuksessa mukana olevien tapausten ulkopuolelle.

Koska tämä tutkimus on monitapaustutkimus, niin Yinin (2003, 37) mukaan tavoitteena on analyttinen yleistäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimus ei pyri tuottamaan tuloksina tilastollisesti yleistettävää tietoa vaan tapaus-tutkimus tuottaa uusia käsitteellistämisen tapoja, jotka auttavat jonkin ilmiön syvällisemmässä ymmärtämisessä. Usein nämä käsitteellistykset toimivat arvokkaina analyttisinä ajattelun välineinä myös muissa vastaavanlaisissa yhteyksissä tai tapauksissa ja siten niillä voi olla siirrettävyyssarvoa, vaikka ne eivät olekaan suoraan yleistettävissä kontekstista toiseen siirryttäessä. (Saarela-Kinnunen & Suoranta 2001, 163-165) Siirrettävyyttä edesauttaa mahdollisimman rikas kuvaus tutkimuskohteesta (Alasuutari 2005, 257), joten tässä tutki-

muksessa on kuvattu tapaukset yleisesti, yksilöiden kautta sekä yrityskohtaisesti.

Kuten jo edellä on mainittu, reliabiliteetti tarkoittaa perinteisesti sitä, että tutkittaessa samaa ilmiötä useammin kuin kerran, saadaan sama tulos. Toistettavuus on kuitenkin hyvin tiukka vaade yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa, joten sitä ei Alasuutarin ym. (2005, 258) mukaan tule ottaa kirjaimellisesti. Tämä siksi, että ihmistutkimuksessa on huomioitava ajan mukanaan tuova muutos varsinkin silloin, kun tutkitaan muuttuvia ja alati kehittyviä ominaisuuksia, kuten perhesuhteita. Tällöin puhutaan myös ajallisesta reliaabeliudesta, koska tutkimuksessa ollaan harvoin tekemisissä muuttumattomien objektien kanssa. (Kirk ja Miller 1986, 41-42). Havaintojen toistettavuus tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa enemmänkin sitä, että tutkija antaa lukijoille riittävästi tietoa, jonka avulla nämä voivat arvioida, miten havainnot on tuotettu ja kuinka ne on muokattu tulkinaksi (Alasuutari et al. 2005, 258). Olen tässä tutkimuksessa pyrkinyt systemaattisesti selostamaan, millaisia haastattelutilanteet olivat, milloin ne tapahtuivat ja mitä havaintoja tein haastattelujen yhteydessä. Tavoitteenani on ollut tehdä niin kattava selvitys aineiston keräämisestä ja analysoimisesta, että ainakin tutkimuksen osittainen toistettavuus on mahdollista. Lisäksi olen pyrkinyt valitsemaan omaan tutkimukseeni parhaan mahdollisen teoreettisen viitekehyksen. Tekemäni valinnat olen perustellut luvussa 5.6.

Kuten jo aiemmin raportissa olen maininnut, yksi tapaus jäi pitkällisen pohdinnan jälkeen pois analyysistä. Koska kyseessä on osin perhesuhteita koskettava tutkimus, eettinen pohdiskeluni on jatkunut analysointivaiheessa kahden kysymyksen kautta: Onko eettisesti oikein tunkeutua perheiden rauhaan kysymään heiltä intiimejä kysymyksiä perheen keskinäisistä suhteista? Entä millä tavalla haastattelulainauksia käytetään eettisesti kestäväällä tavalla? Kaikki tapaukset on ”häivytetty” toivottavasti tunnustamattomiksi.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tutkimusta tehdessä on järkevää ottaa huomioon se, että tutkimukseen osallistuvat eivät välttämättä puhu kaikissa tilanteissa yhdenmukaisesti. Kielenkäyttö ja puhuvat ovat siten tilannesidonniaisia. Tämä ilmeni myös tässä tutkimuksessa tekemissäni haastatteluilissa siten, että haastattelun alussa asia oli toisin kuin mitä haastattelun myöhemmässä vaiheessa tuli esille kun haastateltava oli vapautunut ja haastattelutilanne eteni luontevasti. Esimerkiksi haastateltavana ollut jatkaja saattoi alussa sanoa, että luopuja ei puutu lainkaan liiketoimintaan liittyviin päätöksiin, mutta myöhemmässä haastattelun vaiheessa hän paheksui luopujan yhä jatkuvaa osallistumista yrityksen toimintaan. Luotettavuutta pohdittaessa on myös mietittävä, miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat ehkä vaikuttaneet siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet. (Saaranen-Kauppinen et al. 2006) Ikäpolvien erilaiset kulttuurit ja käsitykset siitä mistä voi puhua sekä miten, vaikuttavat omalta osaltaan haastatteluun (Lumme-Sandt 2005, 143-144). Tämä näkyi varsinkin turvallisuusalan naispuolista luopujaa haastatelllessani. Hän toi esille haastattelun aikana sen, että hänen mielestään perheen ristiriidat hoidetaan kodin seinien sisäpuolella. Kuitenkin haastattelutilanteissa saamani vastaanotto oli mielestäni erittäin positiivinen. Kaikki haasta-

teltavat suhtautuivat minuun ystävällisesti ja he kertoivat asioista rehellisen ja avoimen tuntuisesti sekä laajasti selittäen, jos tein jatkokysymyksiä. Tuntui jopa kummalliselta, että vaikka olin heille täysin vieras ihminen, he kertoivat minulle niin intiimejä asioita perheen sisäisestä vuorovaikutuksesta.

## 8.2 Tutkimuksen kontribuutio ja implikaatiot

Perheyriksen sukupolvenvaihdon psykodynaamiikkaan liittyvässä teoreettisessa keskustelussa on nostettu esille useita näkökulmia, mutta ideologiselta kannalta tutkimusta on tehty vähän. Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys rakennettiin neljästä näkemyksestä. Ne ovat Taguirin ja Davisin (1982, 201) kolmen ympyrän malli, joka kuvaa perhesysteemin ja yrityssysteemin (omistajuus ja liiketoiminta) välistä vuorovaikutusta, Johannissonin (1999, 6) malli, minkä mukaan perheyriks toimii näyttämönä kolmelle kulttuuriselle voimalle (managerialismi, paternalismi ja entrepreneurialismi) ja Thompsonin (1990, 60-67) ideologioiden valtavaikutusstrategiat sekä Murrayn (2003, 22) sukupolvenvaihdosprosessimalli, jonka mukaan sukupolvenvaihdos on muutos, jonka kesto on kolmesta kahdeksaan vuoteen. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata, miten ideogiset jännitteet ilmenevät sukupolvenvaihdoksessa koskien perhettä, liiketoimintaa ja omistajuutta. Tarkastelen seuraavaksi tutkimuskirjallisuuden valossa edellä mainittuja tekijöitä.

Tutkimuskysymyksen ensimmäinen alakysymys oli, miten ideogiset jännitteet liittyvät omistajuuden siirtoon. Teoreettisessa viitekehyksessä entrepreneurialismi oli yhdistetty omistajuuteen, sillä perusteella, että omistajuus ja yrittäjyys yhdistyvät 1. sukupolven ja yleensä myös toisen sukupolven yrittäjissä. Tämän tutkimuksen tarkastelunäkökulma oli nimenomaan ensimmäisessä sukupolvenvaihdoksessa. Aineistoni perusteella omistajuuteen liittyvät jännitteet ilmenevät sukupolvenvaihdoksessa siten, että luopujalla ja jatkajalla on erilainen into kehittää yritystä. Luopuja on kykynsä näyttänyt ja tyytyväinen kohtuulliseen toimeentuloon. Hän ehkä karttaa riskejä, jonka seurauksena päätöksenteko ja reagointi asioihin on hidasta. Jatkajalla puolestaan on ideoita ja halua rakentaa uutta. Nämä erilaiset tahtotilat aiheuttavat jännitteitä luopujan ja jatkajan kesken. Luopujan laillinen omistajuus pitää entrepreneurialistisen ideologian kurissa niin kauan kunnes laillinen omistajuus vaihtuu. Sukupolvenvaihdon jälkeen entrepreneurialistinen kulttuuri pääsee kukoistamaan, koska jatkajalla on halu näyttää kykynsä yrittäjänä.

Toinen alakysymys liittyi siihen, miten ideogiset jännitteet liittyvät liiketoimintaan. Managerialistinen ideologia tarkoittaa sitä, että painopiste perheyriksessä on hallinnollisissa toimissa, kuten säätelyssä, suunnittelussa, rutiineissa ja virheiden välttämässä. Sukupolvenvaihdosprosessissa managerialistinen kulttuuri oli tutkimustuloksissani voimakkainta ennen virallista omistajuuden vaihdosta kun luopujaa voisi kuvailla liikkeenjohtajaksi. Kaikkien tapausten osalta tilanne oli se, että jatkajien puoliset eivät olleet mukana yritystoiminnassa. Laillisen omistajuuden siirron jälkeen managerialistinen kulttuuri oli muu-

toksessa. Operatiivisen liiketoiminnan rutiinit hoidettiin edelleen, mutta usein joitain osia ulkoistettiin tai harkittiin ulkoistettavaksi.

Kolmas alakysymys koski ideologisia jännitteitä, jotka liittyivät perheeseen perheyrittäjäkontekstissa. Perheeseen yhdistyy paternalismi teoreettisessa viitekehityksessä. Paternalistisen ideologian voimakkuus näyttää riippuvan perheen kulttuurista. Se ei välttämättä voimistu tai heikkene sukupolvenvaihdoksen vuoksi. Perheeseen liittyvät asiat ovat hyvin henkilökohtaisia, mutta kaikissa tapauksissa informantit kertoivat niistä hyvin avoimesti. Perheen kulttuuri on hyvä selvittää kun sukupolvenvaihdosta lähdetään suunnittelemaan. Henkilökohtainen haastattelu on tähän hyvä keino. Luopujan paternalistisen käytöksen tason selvittäminen auttaa myös reagoimaan luopujan liian suojelemaan toimintatapaan ja osoittamaan hänelle, mitä luopumisprosessiin kuuluu ja miksi se on sekä jatkajan että yritystoiminnan kannalta äärimmäisen tärkeää.

Ideologoiden vaikutusstrategiat eli vallan käytön tavat olivat yrityksen liiketoimintaan ja omistajuuteen liittyen samoja. Keskeisiä strategioita olivat legalisaatio ja luonnollistava strategia. Tämä ei ole yllättävä tulos, sillä molemmat liittyvät yritykseen. Perheeseen liittyvät vallan käytön strategiat olivat moninaisia, sillä taas esiin nousi perheiden kulttuuri. Thompsonin (1990, 60-67) ideologoiden vaikutusstrategioista perheeseen liittyivät yhdistävä, fragmentoiva ja dissimuloiva strategia. Aineistosta uutena nousi perheeseen liittyen vaikenemisen strategia. Esimerkkinä tästä on tilanne, että asioista ei keskustella avoimesti tai oletetaan, että toiset perheenjäsenet hyväksyvät tietyt toimet sukupolvenvaihdosta koskien.

Julkisuudessa on paljon puhuttu sukupolvenvaihdoksista nimenomaan taloudellisesta näkökulmasta, mutta onnistuminen on kiinni laajasti ottaen perheestä. Omistajuuden muutos paperilla voi tapahtua nopeastikin, mutta perheenjäsenien sopeutuminen voi kestää vuosia. Tämä tutkimus monipuolistaa perheyrittäjien kulttuuria koskevaa teoreettista keskustelua tuomalla ideologiset jännitteet näkyviksi osasysteemitasolla (perhe, omistajuus, liiketoiminta). Lisäksi se auttaa ymmärtämään, mihin seikkoihin ja millaiseen aikatauluun sukupolvenvaihdoksessa on syytä varautua.

Koulutuksellisesti hyöty tutkimuksesta kiinnittyy siihen, miten luopujaa ja jatkajaa valmistellaan sukupolvenvaihdokseen. Tämän tutkimuksen perusteella täydellinen luopuminen on välttämätöntä yritystoiminnan jatkuvuuden, yrityksen kehittymisen ja muutosmahdollisuuksien vuoksi. Tällä tarkoitan aktiivista luopumista luopujan näkökulmasta siten, että hänen on yritystoimintaan nähden passiivinen niin kauan kun jatkaja häntä lähestyy pyynnöllä.

Kun sukupolvenvaihdosta lähdetään suunnittelemaan, perheen kulttuurin näkyväksi tekeminen myös perheelle itselleen on tärkeää. Näin ymmärretään ne näkymättömätkin tavat, jotka ohjaavat perheen psykodynaamiikkaa. Kun tietynlainen käytös on toiminut kulttuurisesti vuosia ja vuosikymmeniä perheen perusoletusten mallina eli tapana selviytyä, sen muuttaminen ei tapahdu hetkessä vaan vaatii aktiivista reagoitavan muutosta asioihin. Tästäkin näkökulmasta tutkimustulos tukee Murrayn mallia sukupolvenvaihdosprosessin usean vuoden kestosta. Perheyrittäjien neuvonantajina työskentelevien ammat-

tilaisten olisi otettava huomioon hyvin voimakkaita emotionaalisia ja ihmissuhteisiin liittyviä asioita, joita he eivät kohtaa ”perinteisessä” konsultoinnissa. Millään ammattilaisryhmällä yksin ei ole kaikkea sitä ymmärrystä, mitä perheyri-tyksen neuvonantajana toimiminen vaatii, joten siksi asiantuntijoiden pitäisi tehdä yhteistyötä. (Tucker 2011, 65)

Liikkeenjohdollisesti jatkajien on löydettävä oma tapansa toimia. Eräs haastateltava toi esille tarpeen mentorista. Vaikka sukupolvenvaihdos toteutettiin konsulttien avulla. Omistajuudenvaihdon jälkeen jatkaja koki olleensa melko yksin. Hän ei halunnut kysyä neuvoa luopujilta, koska koki sen vaikeaksi. Tässä tapauksessa luopuja kaipasi mentoria, jolle voisi soittaa hankalina hetkinä tai kun halusi keskustella yritystoiminnasta.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe on jo aiemmin mainitsemani sukupuolten väliset erot ideologisissa jännitteissä. Onko siis esimerkiksi äidin ja tyttären välillä enemmän esimerkiksi managerialismiin tai paternalismiin liittyviä jännitteitä kuin isän ja pojan? Lisäksi tämän tutkimuksen teoreettisen mallin- nuksen testaus lomakekyselillä toisi lisäarvoa. Tämän haastattelututkimuksen perusteella on mahdollista laatia kyselylomake, joka pystyy pureutumaan ideolo- gisten jännitteisiin ja vallan ylläpidon strategioihin syvällisesti.

Tutkimus on matka. Tämä lause on päällimmäisenä mielessäni kirjoittaes- sani näitä päättösanoja. Varsinkin tutkimukseni loppupuolella ajatuksiini nousi useita kiinnostavia tutkimusaiheita, jotka ehkä vain hieman sivusivat aiheitani. Maailmassa on paljon tutkittavaa. Tämän tutkimuksen eräs päätepiste lähestyy, mutta se kohdallani varmasti vielä jatkuu – ehkä tutkimuspaperina konferen- siin, jatkotutkimuksena tai vain lukemalla laajasti tutkimuskirjallisuutta.



## SUMMARY

Objective of the study is to identify the different ideologies during a succession process in a family business. The central research question is: How do the ideological tensions show during the succession process? The sub-questions are: How do the ideological tensions show in the transfer of ownership? How do the ideological tensions show in the business operations? And how do the ideological tensions of a family show in family context? By identifying the above-mentioned ideological tensions and understanding their effects on family relationships, a good starting point for generational change is created. The study provides new information related to generational relationships. In family entrepreneurship the intertwining of family and business is one of the major issues.

This is multiple-case study. The study discusses family relations which are understood to be a very private part of life. For that reason the empirical data is collected by interviews: qualitative semi-structured-interviews of individuals in business families (former entrepreneurs and successors). The human mind is a key factor that explains human behavior. A picture of the interviewees' perceptions, experiences and feelings is constructed using these interviews.

Family members working in the family firm can have three roles: as relatives, as owners and as managers. It is important to understand these three different and sometimes simultaneous roles in family business dynamics. The three-circle model is a useful tool to understand the source of conflicts and priorities in family firms (Figure 1).

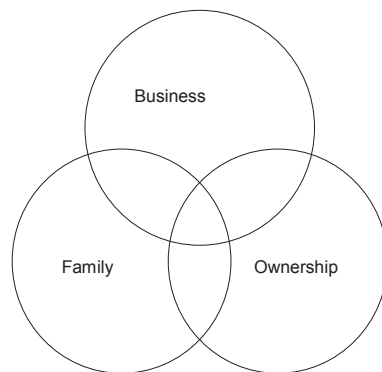


FIGURE 1 The three-circle model of family business (Tagiuri & Davis 1982, 201)

Although the three circle model in its original form illustrates the idea of the interacting subsystems of family business, it does not explicate its interacting

ideologies. Moreover the entrepreneurial dimension is missing from statistic models. (Koiranen 2003, 242)

There is at least three different ideologies prevailing in family business. Entrepreneurialism as an entrepreneurial process involves all functions, activities, and actions associated with perceiving opportunities and creating organisations to pursue them (Bygrave 1994, 2). The key elements are realising opportunities, experimenting, innovation, risk and growth (Bygrave & Minniti 2000, 25). In managerialism however, the ideological focus is on administrative procedures, structures and institutions and resource allocation (Kyrö 1995, 140 – 144). Managerialism is often a tight combination of pre control, ongoing control and post control. It refers to keeping matters in order. Scheduling, project management and quality control systems are examples of managerial instruments. In modern philosophy paternalism means to act for the good of another person without that person's consent, for example, as father can do for his children. In family business paternalism means the policy of controlling. A paternalist is a person, usually father or mother, who believes in the policy of controlling other people in a fatherly or motherly way by providing them with what they need, but giving them little or no responsibility or freedom of choice (Koiranen 2003, 243). Johannisson and Huse (2000, 359) continue that paternalism in family business means a clean type of emotional hierarchy where the hierarchical structure is based on seniority and kinship. Controlling and keeping the business within the family is typically seen as a very dominant objective. On the other hand in paternalism family logic often overrules business reasons. The senior owner often shows a remarkable capacity for closing his or her eyes to the weaknesses or reluctance of their beloved sons or daughters, welcoming family members regardless of their ability or willingness to contribute to the business (Kets de Vries 1996, 19).

There can easily be tensions between these ideologies in family business (Figure 2). Entrepreneurialism and paternalism are connected with emotionality. Emotionality is a strong psychological force behind any affective reaction, like commitment and care. Many of the ties between family members are emotional and hence in family business those emotions are always present. (Koiranen 2003, 245 and Johannisson 1999, 6) Intentionality means that something is done for a purpose. There can be also an ideological tension between entrepreneurial and managerial intentionality. Family owner's entrepreneurial intentions and ambitions may be different from non-family managers. Entrepreneurial intentionality is based on an own idea or unfulfilled dream whereas managerial intentionality is based on the judgments related to the goals of an organization. (Koiranen 2003, 245) Ideologically and in practice professional managerial control may be different from the paternalistic control of an owner. Paternalistic control is strongly related to the power of directing and protecting other people, whereas managerial control is typically setting standards or targets and checking results. (Koiranen 2003, 255)

The family business is an arena of contesting and contrasting ideologies. But it does not necessarily mean that ideologies are conflicting. Johannisson and

Huse say: "The outcome of this ideological contest, if properly orchestrated, is an energized and more competitive family business". (Johannisson & Huse 2000, 353)

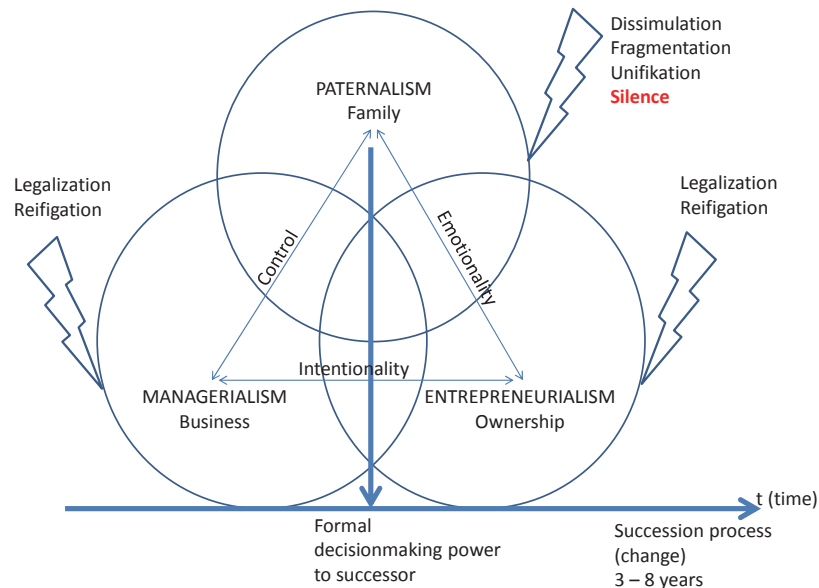


FIGURE 2 The ideological arena of the family business during succession process

The findings of the study illustrate how new approaches to the study of ideologies expand our understanding of the phenomenon in question. This research integrates different ideologies, family business and succession discussions by modeling them together. It also makes visible the used strategies of control at the level of ideologies in the different areas of a family firm (business, ownership and family). The silence strategy has been identified as a new method for power maintenance. According to this study the family culture is so strong that its balance of power does not substantially change during the succession process. The study provides new information related to generational relationships in family business. The succession is a long process: it can be a major economical test but also a spiritual issue which challenges family relationships.

## LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 1992. Organisaatiot kulttuurin tuotteina ja tuottajina. Helsinki. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ - kymmenen väitettä työelämästä. EVA. Luettavissa myös:  
[http://www.eva.fi/wpcontent/uploads/2010/11/mainettaan\\_parempi\\_työ1.pdf](http://www.eva.fi/wpcontent/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_työ1.pdf). Luettu 21.5.2013
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino, 1993
- Alasuutari, M. 2006. Kulttuuriset kehykset kasvatusvuorovaikutuksessa. Teoksessa Karila, K., Alasuutari, M., Hännikäinen, M., Nummenmaa A.R. & Rasku-Puttonen, H. (toim.) Kasvatusvuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 70–90.
- Allard, E. 1985. Sosiologia. 2. painos. Helsinki WSOY
- Althusser, L. 1984. Ideologiset valtakoneistot. Jyväskylä: Kansankulttuuri ja Vastapaino.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2000. Varieties of Discourse: On Study of Organizations Through Discourse Analysis. *Human Relations* 53, pp 1125-1149.
- Asp, E. 1993. Johdatus sosiologiaan. Keuruu: Otava
- Astrachan, J., Klein, S. and Smyrniotis, K. 2006. The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. Teoksessa *The Handbook of Research on Family Business*. Ed. Poutziouris, P., Smyrniotis, K., and Klein, S.
- Astrachan, J. & McMillan, K. 2003. *Conflict and Communication in the Family Business*. Marietta, Ga. Family Enterprise Publishers.
- Baliga, B.R. & Hunt, J.G. 1988. An organizational life cycle approach to leadership. Teoksessa: Hunt, J.G., Baliga, B.R., Dachler, H.P. & Schriesheim, C.A. (toim.) *Emerging Leadership Vistas*. Lexington Books, Toronto, 129-149.
- Barach, J. A. & Ganitsky, J. B. 1995. Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2), 121-130.
- Barnes, L. & Hershon, S. 1976. Transferring Power in the Family Business. *Harvard Business Review* 54:4, 105–114.
- Barney J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management*. Vol. 17. No. 1. p. 99-120.
- Bauman, Z. 1997. Sosiologinen ajattelu. Vastapaino. Tampere.
- Beaver, G. & Jennings, P. 1996. Managerial Competence and Competitive Advantage in the Small Business: an Alternative Perspective. *European Forum for Management Development* 3. pp 54 - 58.
- Bernstein D.A, Roy E.J, Srull T.K, Wickens C.D. 1988. *Psychology*. Dallas: Houghton Mifflin
- Brundin, E., Florin Samuelsson, E., & Melin, L. 2008. The Family Ownership Logic: Core Characteristics of Family-Controlled Businesses. (CeFEO

- Working Paper, 2008:1). Jönköping: Center for Family Enterprise and Ownership, Jönköping International Business School.
- Burr, V. 2000. *An Introduction to Social Constructionism*. Routledge, London.
- Bygrave, W. 1994. *The Portable MBA in Entrepreneurship*. 2nd Edition. New York: Wiley.
- Bygrave, W., & Minniti, M. 2000. The social dynamics of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), 25-36.
- Chadieux, L. 2007. Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor. *Family Business Review*, Vol XX, no. 2. 95-109.
- Chadieux, L., Lorrain, J. & Hugron, P. 2002. Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study. *Family Business Review* 15:1, 17-30.
- Charon, J. 1990. *Meaning of sociology*. 3. painos. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Chrisman, J., Chua, J. & Sharma, P. 1998. Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. *Family Business Review* 11:1, 19-34.
- Cohen, L. & Manion, L. 1995. *Research Methods in Education*.
- Corbetta, G. & Salvato, C. 2004. Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 355-362
- Churchill, N. & Hatten k. 1987. Non-market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business* 11:3, 53-66.
- Daily, C. & Thompson, S. 1994. Ownership structure, strategic posture, and firm growth: An empirical examination. *Family Business Review*. 7(3), pp. 26-35.
- Dallos, D. 2005. *An introduction to family therapy*. Maidenhead: McGraw Hill
- Davis, P.S. and Harveston, P.D. 2001. The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study. *Journal of Small Business Management*. Vol. 39 No. 1. pp. 14-30.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., & Donaldson, L. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22: 20-47.
- De Massis, A., Chua J.H, Chrisman J.J. 2008. Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, Vol. 21, No. 2, 183-199 (2008)
- Dey, Ian. 2004. *Grounded theory*. Teoksessa Clive Seale & Giampietro Gobo & Jaber F. Gubrium & David Silverman (toim.) *Qualitative research practice*. London: SAGE, 80-93
- Dirks, K. T., Cummings, L. L. & Pierce, J. L. Toim. Woodman, R. W. & Pasmore, W.A. 1996. Psychological ownership in organizations: Conditions under which individuals promote and resist change. *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 9, 1-23. Greenwich, CT: Jai Press.
- Dittmar, H. 1992. *The Social Psychology of Material Possessions. To have is to be*. New York: St. Martin's Press

- Donaldson, L. & Davis, J. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*. 16, 1, 49 - 65.
- Drucker, P. & Maciariello, J. 2006. Johtajan ajatuksissa. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä
- Dunn, B. 1995. How Time Changes Everything. The Developmental Model for Understanding Change over the Life Cycle of Family Businesses. Luetta-  
vissa:  
<http://www.2mmanagementconsultancy.com/FBS/imagess/HowTimeChangesEverything.pdf>. Luettu 12.3.2013.
- Dyer, W. 1986. Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Dyer, G.W. 2006. Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*. Vol 19 (4): 259-273.
- Eagleton, T. 1991. Ideology. An introduction.
- Eddleston, K.A. and Kellermanns, F. 2007. Destructive and productive family relationships: a stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*. Vol. 22 No. 4. pp. 545-565.
- Eddleston, K.A., Otondo, R.F. and Kellermanns, F.W. 2008. Conflict, participative decision making, and generational ownership dispersion: a multilevel analysis", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46 No. 3, pp. 456-484.
- Eisenhardt, K. 1989. Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review* 14(1): 57-74.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Lapin yliopisto
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. 2000: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. 2002. *Management Research*. London. Sage
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005.
- European Commission. 2009. Final report of the expert group overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies. Enterprise and industry directorat-general.
- Fakta tietopalvelu. Tietosanakirja ja sivistyssanakirja.
- Fairclough, N. 2005. Peripheral Vision: Discourse analysis in organization studies: The Case for critical realism. *Organization Studies* 26, 915 - 939.
- Foucault, M. 1998. Seksuaalisuuden historia. Suom. Kaisa Sivenius. 2. painos. Tampere: Gaudeamus.
- Fairclough, N. 1997. Miten media puhuu. (Media Discourse). Suom. Virpi Blom ja Kaarina Hazard. Tampere: Vastapaino.
- Frank, H., Kessler, A., Nosé, L and Suchy, D. 2011. Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research. *Journal of Family Business Management*. Vol. 1 No. 2, 2011. pp. 130-153

- García Álvarez, M.E. & López Sintas, J. 2006. Founder-successor's transition: a model of coherent value transmission paths. A(Ed.), *Handbook of Family Business* (pp.237-252). London :Edward Elgar
- Gersick, E., Davis, J. Mc Collom Hampton, M. & Landsberg, I. 1997. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Glesne, C. & Peshkin, A. 1992. *Becoming Qualitative Researchers: An Introduction*. Longman, New York.
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Gupta, V. and Levenburg, N. 2012. Cultures, ideologies and family businesses. *Journal of Family Business Management*, Vol. 2 Iss: 1, pp.57 - 75.
- Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. *Evan arvo- ja asennetutkimus 2010*. Taloustieto Oy. Yliopistopaino. Luettavissa: [http://www.eva.fi/wpcontent/uploads/2010/06/tyoelaman\\_kulttuurivallankumous.pdf](http://www.eva.fi/wpcontent/uploads/2010/06/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf). Luettu 30.5.2013.
- Habbershon, T.G. and Williams, M.L., 1999. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms, *Family Business Review* 12 (1), pp. 1-22;
- Hacking, J. 1997. Lasten hyväksikäytön muodostuminen ja muovaaminen. Teoksessa Hänninen, S. ja Karjalainen, J. (toim.) *Biovallan kysymyksiä. Kirjoituksia köyhyyden ja sosiaalisten uhkien hallinnoimisesta*. Helsinki: Gaudeamus. ss. 197-251.
- Hakulinen, A. 1997: Johdanto. Teoksessa Liisa Tainio (toim.) *Keskustelunanalyysin perusteet*. Tampere: Vastapaino, 13-17.
- Hall, A. & Nordqvist, M. 2008. Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69
- Hall, S. 1992. Kulttuurin ja politiikan murroksia. Toim. Juha Koivisto, Mikko Lehtonen, Timo Uusitupa ja Lawrence Grossberg. Tampere: Vastapaino.
- Hallman, H. 1991. *Kotitalouden avaintieto*. Yliopistopaino. Helsinki. 256 p.
- Hammersley, M. 1992. *What's Wrong with Ethnography? Methodological explorations*. Lontoo: Routledge
- Handler, W. 1994. Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review* 12:2, 133-157.
- Hautala, T. 2006. Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalalan perheyriyksen sukupolvenvaihdoksessa. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto.
- Hawkins, B. 2001. *Language and Ideology*. Ed. Driven, R., Hawkins, B. & Sandikcioglu, E. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Hepburn, A. & Potter, J. 2003. Discourse analytic practice. Teoksessa Clive Seale & Giampietro Gobo & Jaber F. Gubrium & David Silverman (toim.) *Qualitative research practice*. London: SAGE, 180-196.
- Heinonen, J. & Toivonen, J. 2003. Perheyriykset suomalaisessa yhetiskunnassa. Teoksessa Quo vadis, suomalainen perheyriyitys? Turku: Turun kauppa- korkeakoulu, PK-instituutti, 23-41
- Hirsjärvi, S. & Huttunen, J. 1990. *Kasvatustieteen käsitteistö*. Keuruu: Otava.
- Hirsjärvi, S. & Huttunen, J. 1991. *Johdatus kasvatustieteeseen*. Porvoo.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004 Haastattelututkimus. Helsinki: Yliopistopaino
- Hofstede, G. 2001. Culture's Consequences. Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations. Second edition. USA. Sage Publications.
- Husa, S. 1995. Foucault'lainen Metodi. Niin & näin. Filosofinen aikakauslehti 3/95 s. 42-48
- Hyrsky, Kimmo (2001). Reflections on the Advent of a More Enterprising Culture in Finland. Jyväskylä University.
- Ibrahim, N.A.; Angelidis, J.P.; Parsa, F. 2008. Strategic Management of Family Businesses: Current Findings and Directions for Future Research. International Journal of Management, Vol. 25 Issue 1, pp. 95-110
- Ikävalko, M. 2002. Ownership in family firm definitions. Kauppatieteiden osaston tutki-musseminaari. Toim. J.Sandström. - Lappeenranta University of Technology. Department of Business Administration. Tutkimusraportti - Research report 25. 2002. p. 9-16.
- Jallinoja, R. 1985. Johdatus perhesosiologiaan. Porvoo: WSOY.
- Jallinoja, R. 1990. Perhe matkalla ensi vuosituhannelle. Teoksessa Riihinen, O. (toim.) Suomi 2017. Jyväskylä-Helsinki: Gummerus, 459-476.
- Jallinoja, R. 2000. Perheen aika. Helsinki: Otava
- Jehn, K. & Mannix, E.A. 2001. The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. Academy of Management Journal, 44, 238-251.
- Jehn, K. 1995. A multimethod examination of the benefits and deriments of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly, 40, 256-283.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3: 305-360.
- Johannisson, B. & Huse, M. 2000. Recruiting Outside Board Members in the Small Family Business: An Ideological Challenge, Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal, vol. 12, no. 4 pp. 353-78
- Johannisson, B. 1999. Ideological tensions in the medium-sized family business-Obstacle or leverage for growth? Published paper presented at the conference Recent Research in Entrepreneurship and Small Business (RENT-1999), London.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero 1993: Diskursiivinen maailma: Teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino, 17-47.
- Jokinen, A. & Juhila, K. 2002. Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. s. 54-97. Teoksessa: Jokinen, A.; Juhila, K. & Suoninen, E. Diskurssianalyysi liik-keessa. (2. Painos) Vastapaino: Tampere.
- Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki: Otava.
- Kakkuri-Knuutila, M-L. 1998. Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vaikuttamisen taidot. Gaudeamus. Helsinki.



- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään, huomenna (1970 - 2010). Liiketaloudellinen Aikakauskirja 1 / 2000
- Karkama, P. 1994. Kirjallisuus ja nykyaika. Suomalaisen sanatielten teemoja ja tendenssejä. Tampere: SKS
- Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005. Perheyrittäjäyys. Perheyrietykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottoreina. KTM julkaisuja 16/2005. Helsinki
- Keats, D. 2000. Interviewing. A practical guide for students and professionals. Open University Press. Buckingham.
- Kellermanns, F.W. and Eddleston, K.A. 2004. Feuding families: when conflict does a family firm good. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 28 No. 3. pp. 209-218.
- Kellermanns, F.W. and Eddleston, K.A. 2007, A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, Vol. 60 No. 10, pp. 1048-57.
- Kets de Vries, M. 1996. *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. London: Thomson.
- Kirk, J. & Miller, M. 1986. *Reliability and validity in qualitative research*. Sage publications.
- Koironen, M. 1998. Perheyrittäminen. Huomioita suku- ja perheyrietyksistä. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Koironen, M. 2000. Juuret ja siivet - Perheyrietyksen sukupolvenvaihdos. *Edita. Oma yritys -sarja*.
- Koironen, M. 2003. Understanding the Contesting Ideologies of Family Business: Challenge for Leadership and Professional Services. *Family Business Review*, 16, 241.
- Koironen, M. & Karlsson, N. 2003. Ownership and Leadership: what do they have in common? in *FBM -14, WorldConference Forum Proceedings*.
- Koskinen, A. 1996. Pienyrietysten kehityskaaret ja areenat. Väitöskirja. Helsingin kauppa- ja kauppakorkeakoulu.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. ja Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppa- ja kauppakorkeakoulussa. *Vastapaino*. Tampere 2005
- Kotter, J. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Oy Rastor Ab.
- Kuusela, P. & Kuittinen, M. 2008. Lopuksi: Toimijuuden ja muutoksen tarkastelun paradigmat organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Pekka Kuusela & Matti Kuittinen (toim.) *Organisaatiot muutoksessa*. Suomi: UNIpress, 217-226.
- Kyrö, P. 1995. The management consulting industry described by using the concept of "profession". väitöskirja, Department of Education, University of Helsinki. *Research Bulletin 87*. Helsinki.
- Kyrö, P. 1997. Yrietyjäyden muodot ja tehtävä ajan murroksissa. *Jyväskylä Studies in Computer Science and Economics and Statistics 38*. University of Jyväskylä.
- Kyrö, P. 1998. *Yrietyjäyden tarinaa kertomassa*. Juva: WSOY.
- Laine, T. 2001. *Ikkunoita Tutkimusmetodeihin*. Jyväskylä: Gummerus

- Lansberg, I. 1988. The Succession Conspiracy. *Family Business Review* 1:2, 119-143.
- Larja, L. 2012. Suomalaisten työaika Euroopan lyhyimpiä. *Hyvinvointikatsaus* 3/2012. Luettavissa:  
[http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2012/art\\_2012-09-24\\_002.html?s=0](http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2012/art_2012-09-24_002.html?s=0). Luettu 20.4.2013
- Lassila, H. 2005. Matkailutilan sukupolvenvaihdos talonpoikaisten arvojen ohjaamana prosessina. Väitöskirja. Jyväskylä. Jyväskylän Yliopisto.
- Laukkanen, S. 1994. Sukupolvenvaihdos perheyriyksessä: inhimillinen näkökulma. Tampereen teknillinen korkeakoulu
- Levinson, D.J. 1996. *The Seasons of a Woman's Life*. Ballantine Books. New York. 427 p
- Levinson, H. 1971. Conflicts That Plague the Family Businesses. *Harvard Business Review* 49:2, 90-98.
- Littunen, H. ja Hyrsky, K. The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, Vol. 13, No. 1, 41-53 (2000)
- Longenecker, J. & Schoen, J. 1978. Management Succession in the Family Business. *Journal of Small Business Management* 16:3, 1-6.
- Lumme-Sandt, K. 2005. Vanhan ihmisen kohtaaminen haastattelutilanteessa. Teoksessa Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Ruusu vuori, J. & Tiittula, L. (toim.)
- Mattila J. & Ikävalko M. 2003. Participative Strategy Process in a Professional Organization and the Concept of Psychological Ownership. A paper presented at 17th Nordic Conference on Business Studies, Reykjavik, Island
- Melin, H., Blom, R. ja Kiljunen, P. 2007. Suomalaiset ja työ. Raportti ISSP 2005 Suomen aineistosta. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 3. Tampereen yliopisto.
- Meyer, M. 2002. Between theory, method, and politics: positioning of the approaches to CDA. In Ruth Wodak (ed.) *Methods of Critical Discourse Analysis*. London: SAGE, 14-31.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Opiskelijalaitos. Gummerus kirjapaino.
- Montgomery, B. and Sinclair, A. (2000). All in the family. *Business and Economic Review*, 46(2), 3-7.
- Morck, R. & Yeung, B. 2003. Agency Problems in Large Family Business Groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Volume 27 (4), pp 367-382.
- Murray, B. 2003. The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective. *Family Business Review*. 16 (1). 17-36
- Niemelä, M. 2006. Pitkäikäisten perheyriytysten arvoprofiili – Pitkäikäisten perheyriytysten arvojen ja jatkuvuuden kuvaus Bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla. Jyväskylän yliopisto.
- Neuberger, F. & Lank, A. 1998. *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Macmillan Press LTD.
- Nordqvist, M. 2005. Understanding the Role of Ownership in Strategizing: A Study of Family Firms. Dissertation, Högskolan i Jönköping, Internation-

- ella Handelshögskolan, IHH, EMM (Entrepreneurskap, Marknadsföring, Management).
- Nykysuomen sanakirja. 2002. WSOY. Toimittanut Matti Sadeniemi.
- Nyyssölä, H. 2008. Omistajuus, sisäinen yrittäjyys ja tuloksellisuus ammattikorkeakouluissa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Oesch, E. 1994. Totuus ja metodi hermeneutiikassa. Filosofinen aikakauslehti Niin tai näin. Luettavissa myös:  
[http://www.netn.fi/294/netn\\_294\\_oesch.html](http://www.netn.fi/294/netn_294_oesch.html)
- Okko, P. 1999. Osaamisella talouskasvua – Suomen osaamisstrategia kasvuteorian valossa. Kansantaloudellinen aikakauskirja 1/1999, 50-55.
- Paajanen, P. 2007. Perhebarometri 2007. Mikä on minun perheeni? Suomalaisten käsityksiä perheestä vuosilta 2007 ja 1997. Väestöntutkimuslaitos Katsauksia E30/2007. Luettavissa myös:  
[http://www.vaestoliitto.fi/tieto\\_ja\\_tutkimus/vaestontutkimuslaitos/perhetutkimus/perhebarometri2/](http://www.vaestoliitto.fi/tieto_ja_tutkimus/vaestontutkimuslaitos/perhetutkimus/perhebarometri2/). Luettu 20.4.2013
- Paasio, A. & Heinonen, J. 1993. Perheyrittäjyys Suomessa. Suomen Yrittäjien keskusliitto ry.
- Pajarinen, M., Rouvinen, P. ja Ylä-Anttila, P. 2011. Omistajuuden vaikutus suomalaisen työllisyyden kasvuun ja pysyvyyteen. Keskusteluaiheita No 1242. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- Pakkasvirta, J. 2003. Monitiede vai monta tiedettä? Näkökulmia poikkitieteiseen kulttuuri-, yhteiskunta- ja aluetutkimukseen. Renvall-instituutti, Helsingin yliopisto. Verkkokirja luettavissa:  
<http://www.helsinki.fi/hum/renvall/monitieteisyys/>
- Patton, M. 1990. Qualitative evaluation and research methods. Sage. Newbury Park.
- Perheyrittäjäbarometri. 2012. Selvitys sukupolvenvaihdoksista sekä omistajuudesta ja johtamisesta. EK ja Perheyrittäjien liitto. Luettavissa:  
[http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2012/12\\_joulu/Perheyrittajabarometri-2012.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2012/12_joulu/Perheyrittajabarometri-2012.pdf). Luettu 31.5.2013
- Perheyrittäjäryhmä. 2005. Perheyrittäjyys. Perheyrittäjien jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö : Edita publishing Oy.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26, 298–310.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. 2003. The state of psychological ownership: integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7, 84–107.
- Pitkänen, J. 2006. Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Puohiniemi, M. 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva. Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Vantaa: Limor kustannus
- Puusa, A. 2008. Käsitemallit tutkimusmenetelmänä. *Premissi* 4/2008: 36-43.

- Pyörälä, E. 1995. Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki. ss. 11-25.
- Rapley, T. 2004. Interviews. Teoksessa Seale, Gobo, Gubrium & Silverman (toim.), 15-33.
- Rastas, A. 2005. Kulttuurit ja erot haastattelutilanteessa. Teoksessa Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.)
- Remes, L. 2003. Yrittäjyyskasvatuksen kolme diskurssia. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 213.
- Ridley, M. 1996. Jalouden alkuperä. Jyvä: Art House
- Rosseau D. & Shperling Z. 2003. Pieces of the Action: Ownership and the Changing Employment Relationship. *Academy of Management Review* 2003. Vol. 28, No 4, p. 553-570.
- Grunebaum J. 1987. Privat Ownership. London: Routledge & Kegan.
- Rubin, H. & Rubin, I. 2005. Qualitative interviewing: the art of hearing data. 2. pianos. Sage, Thousand Oaks.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.)2005: Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino
- Römer-Paakkanen, T. 2002. Family entrepreneurship in a retail chain : The grocer's house-hold-enterprise complex. Väitöskirja. Helsingin Yliopisto. (Löydettävissä myös internetosoitteesta [http://www.yrittajakoulu.com/yrittajyyden\\_oppia/dokumentit/document.asp?UID=5928&docID=171](http://www.yrittajakoulu.com/yrittajyyden_oppia/dokumentit/document.asp?UID=5928&docID=171))
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 16.4.2008.)
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001: Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I - Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus, 158-169.
- Saaristo, K. & Jokinen, K. 2004. Sosiologia. WSOY.
- Sahlberg, J. 2009. Hyvin toimeentulevat irralliset. Opettajan representaatioita suomalaisissa romaaneissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Santiago, A.L., 2000, Succession experiences in Philippine family businesses, *Family business review*, 13(1), 15-40
- Sarmaja, H. 2003. Ihmislajin perheenmuodostuksen evoluutiopsykologinen perusta. *Yhteiskuntapolitiikka* 68 (2003):3. Sivut 223-242.
- Satulehto, M. 1992. Elämismaailma tieteiden perustana. Tampere
- Sevon, E. & Notko, M. 2008. Perhesuhteet puntarissa. *Gaudeamus*.
- Shane S. & Venkataraman S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review* 25(1), 217-226.
- Shank, G. 2002. Qualitative Research. A Personal Skills Approach. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ. 48

- Sharma, P. 2006. An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. Teoksessa *The Handbook of Research on Family Business*. Ed. Poutziouris, P., Smyrniotis, K., and Klein, S.
- Sharma, P. and Manikuttu, S. 2005. Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 3, pp. 293-312.
- Sharma, P., Chrisman, J., Pablo, A. & Chua, J. 2001. Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (3), 17-35.
- Sivistyssanakirja. 2013. <http://www.suomisanakirja.fi/ideologia>. Luettu 3.6.2013
- Schein. E. 1985, 1991. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. 3. painos. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Schulze, W. G., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. 2001. Agency relationships in family firms: Theory and evidence, *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Stake, R. 1995. *The art of case study research*. Thousand Oaks (CA) : Sage
- Stenholm. P. 2003. *Perheyrietykset suomalaisessa yhteiskunnassa*. Teoksessa *Quo vadis, suomalainen perheyrietyk?* Turku: Turun kauppakorkeakoulu
- Stenholm, P. & Malinen, P. 2003. *teoksessa Heinonen, J. (toim.) 2003. Quo vadis, suomalainen perheyrietyk?* Turku: Kirjapaino Grafia.
- Sulkunen, P. 1989. *Johdatus sosiologiaan*. WSOY.
- Suoninen, Eero 1997: *Miten tutkia moniäänistä ihmistä? Diskurssianalyttisen tutkimusotteen kehittelyä*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Syrjälä, L. 1994. *Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä*. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen ja S. Saari. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä. Rauma. ss. 10-66.
- Säljö, R. 2001. *Oppimisen käytännöt. Sosiokulttuurinen näkökulma*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Tagiuri, R. & Davis, J.A. 1982. *Bivalent attributes of the family firm*. Working paper, Harvard Business School, Cambridge. Reprinted 1996, *Family Business Review* IX (2): 199-208.
- Takala, T. 1999. *Ownership, responsibility and leadership – a historical perspective*. *International Journal of Social Economics* 26 (6), 742-751.
- TEM yrittäjyyskatsaus 2011,  
[http://www.tem.fi/files/31001/TEMjul\\_34\\_2011\\_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/31001/TEMjul_34_2011_netti.pdf),  
luettu 26.4.2012
- Thompson, J. 1990: *Ideology and Modern Culture. Critical Social Theory in the Era of Mass Communication*. Polity Press, Cambridge
- Thompson, J. 1984. *Studies in the Theory of ideology*. Cambridge: Polity Press.
- Tienari, J., Vaara, E. ja Meriläinen, S. 2005. *Yhteisyyden rakentuminen haastattelussa*. Teoksessa Ruusu vuori, J. ja Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino, Helsinki, ss. 103-124.

- Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. 2005. Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori, J. ja Tiittula, L. (toim.) Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Helsinki.
- Todd, E. 1985. The explanation of Ideology: Family Structures and social systems. UK: Basil Blackwell
- Tolkki-Nikkonen, M. 1990. Parisuhde, perhesuhde, olosuhde. Mikä pitää avioliiton koossa 15 vuoden jälkeen. Gaudeamus. Helsinki. 121 p.
- Tourunen, K. 2009. Perheyrietykset kansantalouden resurssina. Keskisuurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-2005. Jyväskylän yliopisto
- Tilastokeskus. 2007. Avioliittojen ja avioerojen määrä vuosina 1965-2006 [http://www.stat.fi/til/ssaaty/2006/ssaaty\\_2006\\_2007-05-04\\_tau\\_001.xls](http://www.stat.fi/til/ssaaty/2006/ssaaty_2006_2007-05-04_tau_001.xls) Luettu 21.4.2007
- Tucker, J. 2011. Keeping the business in the family and the family in business: "What is the legacy?" Journal of Family Business Management Vol. 1 No. 1, 2011, pp. 65-73, Emerald Group Publishing Limited
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi, Helsinki
- Turunen, T. 2011. Entrepreneurship – What does it mean? The applications of entrepreneurship and its kindred concepts in education, research and policy from the end of the 20th century until the beginning of the 21st century. Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2011, 238 p
- Ussmane, A. 1994. A transferencia de Geracao na Deireccao das Empresas Familiares em Portugal. Doctoral dissertation. Universidade de Beira Interior, Covilha.
- Valpola, Veli: Suuri sivistyssanakirja. WSOY, 2000.
- Valtioneuvoston kanslia, 2003. Työllisyysryhmän loppuraportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 5/2003. Helsinki
- Van Dijk, T.A. 1995. Discourse analysis as ideology analysis. In Wenden, A. and Schaffner, C. (eds) Language and Peace (in press).
- Van der Heyden, L., Blondel, C. and Carlock, R. 2005. Fair process: striving for justice in family business. Family Business Review. Vol. 18 No. 1. pp. 1-21.
- Vandewalle, D., Van Dyne, L. & Kostova, T. 1995. Psychological Ownership: An Emprical Examination of Its Consequences. Group & Organization Management. 20 (2). 210-225
- Ward, J. 1988. The special role of strategic planning for family businesses. Family Business Review, Vol. 1(2), 105-117.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä, Helsinki. luettavissa myös: [http://arted.uiah.fi/synnyt/pdf/kirjat/varto\\_laadullisen\\_tutkimuksen\\_metodologia.pdf](http://arted.uiah.fi/synnyt/pdf/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf)
- Vilaseca, A. 2002. The Shareholder Role in the Family Business: Conflict of Interest and Objectives Between Non-Employed Shareholders and Top Management Team, Family Business Review, 15 (4): 299-320

- Virkki, J. 1994. Esipuhe. Teoksessa j. Virkki (toim.) Ydin perheestä yksilöityviin perheisiin. Porvoo: WSOY, 6-9.
- Vosler, N. 1996. New approaches to family practice. Confronting economic stress. London: Sage.
- Wodak, R. 2002. What CDA is about - a summary of its history, important concepts and its developments. In Ruth Wodak (ed.) *Methods of Critical Discourse Analysis*. London: SAGE, 1-13.
- Wodak, R. 2004. Critical discourse analysis. In Clive Seale, Giampietro Gobo, Jaber F. Gubrium & David Silverman (eds.) *Qualitative Research Practice*. London: SAGE, 197-213.
- Yin, R. 2003. *Applications of case study research*. 2. pianos. Thousand Oaks (CA) : Sage
- Yin, R. *Case Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods series vol. 5. Sage, London.
- Yan, J. and Sorenson, R. 2004. The influence of Confucian ideology on conflict in Chinese familybusiness. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 5-17.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C., Neubaum, D.O., Dibrell, C., & Craig, J. 2008. Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 1035-1054

## LIITTEET

### LIITE 1: Teemahaastattelurunko: Luopuja

**1) Taustatiedot**

- a. nimi ja ikä
- b. koulutus
- c. työkokemus
- d. milloin sukupolvenvaihdos virallisesti tapahtui

**2) Miten päädyitte luovuttamaan yrityksenne jatkajalle?**

- a. puoltavat seikat
- b. estävät seikat
- c. luopumisprosessi – pituus, vaikeus

**3) Miten yritystoiminta muuttunut sen jälkeen kun te luovuitte liiketoiminnasta?**

- a. ympäristöstä johtuvat muutokset
- b. yrityksen aktiivinen kehittäminen – uudet liiketoimintamahdollisuudet
- c. liiketoiminnan kasvu ja kontaktit
- d. valta

**4) Miten vielä osallistutte yritystoimintaan?**

- a. tuntemukset osallistumisesta – positiiviset/negatiiviset
- b. pyytämättä vai pyytämällä
- c. kysyykö jatkaja neuvoja

**5) Miten kuvailisitte itseänne yrittäjänä tai yrityksen vetäjänä verrattuna jatkajaan?**

- a. asioiden eteenpäin viemistyyli (johtajuus)
- b. yritystoiminnan kehittäminen (omistajuus)

**6) Millaisia tunteita perheen ja yritystoiminnan yhdistäminen teissä herättää?**

- a. perheen ja työn yhdistäminen (perhe)
- b. oma onnistuminen
- c. luopujan onnistuminen
- d. oman puolison, ydinperheen osallistuminen liiketoimintaan

**7) Miten kuvailisitte tunteuksianne virallisen omistajan vaihdoksen tapahduttua?**

- a. tunne: helpotus, ahdistus yms.
- b. mihin tunteet liittyivät? perhe, luopuja, omat kyvyt



- 8) Millaisista asioista on syntynyt erimielisyyksiä teidän ja jatkajan välille liittyen perheyrittäjyyteen?
- 9) Millaisia tulevaisuuden suunnitelmia teillä on?
- 10) Onko edellä käsitellyistä kysymyksistä unohtunut mielestänne jotain oleellista?

## LIITE 2: Teemahaastattelurunko: Jatkaja

**1) Taustatiedot**

- a. nimi ja ikä
- b. koulutus
- c. työkokemus
- d. milloin sukupolvenvaihdos virallisesti tapahtui

**2) Miten päädyitte jatkamaan perheyritystänne?**

- e. puoltavat seikat
- f. muut uravaihtoehdot
- g. estävät seikat

**3) Miten yritystoiminta muuttunut aikaisemmasta sen jälkeen kun te jatkoitte liiketoimintaa?**

- h. ympäristöstä johtuvat muutokset
- i. yrityksen aktiivinen kehittäminen – uudet liiketoimintamahdollisuudet
- j. liiketoiminnan kasvu ja kontaktit
- k. valta

**4) Miten luopuja osallistuu yritystoimintaan?**

- l. tuntemukset osallistumisesta – positiiviset/negatiiviset
- m. pyytämättä vai pyytämällä
- n. kysyykö jatkaja neuvoja

**5) Millainen olette yrittäjänä tai yrityksen johtajana verrattuna luopujaan?**

- o. asioiden eteenpäin viemistyylillä (johtajuus)
- p. yritystoiminnan kehittäminen (omistajuus)

**6) Millaisia tuntemuksia perheen ja yritystoiminnan yhdistäminen teissä herättää?**

- q. perheen ja työn yhdistäminen (perhe)
- r. oma onnistuminen
- s. luopujan onnistuminen
- t. oman puolison, ydinperheen osallistuminen liiketoimintaan

**7) Miten kuvailisitte tuntemuksianne virallisen omistajan vaihdoksen tapahduttua?**

- u. tunne: helpotus, ahdistus yms.
- v. mihin tunteet liittyivät? perhe, luopuja, omat kyvyt

**8) Millaisista asioista on syntynyt erimielisyyksiä teidän ja luopujan välille liittyen perheyrittäjyyteen?**

**9) Millaisia tulevaisuuden suunnitelmia teillä on?**

**10) Onko edellä käsitellyistä kysymyksistä unohtunut mielestänne jotain oleellista?**

LIITE 2: Vallitseva ideologia eri tapauksissa suhteessa sukupolvenvaihdosprosessin vaiheeseen

