

Sari Savolainen

Kognitiivinen tunnearvioteoria ja
psykologinen hyväksyminen
organisaatiomuutoksen
kohtaamisessa



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN COMPUTING 226

Sari Savolainen

Kognitiivinen tunnearvioteoria ja
psykologinen hyväksyminen
organisaatiomuutoksen kohtaamisessa

Esitetään Jyväskylän yliopiston informaatioteknologian tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston Agora-rakennuksen Martti Ahtisaari -salissa
joulukuun 21. päivänä 2015 kello 11.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the Faculty of Information Technology of the University of Jyväskylä,
in building Agora, Martti Ahtisaari hall, on December 21, 2015 at 11 am..



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2015

Kognitiivinen tunnearvioteoria ja
psykologinen hyväksyminen
organisaatiomuutoksen kohtaamisessa

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN COMPUTING 226

Sari Savolainen

Kognitiivinen tunnearvioteoria ja
psykologinen hyväksyminen
organisaatiomuutoksen kohtaamisessa



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2015

Editors

Marja-Liisa Rantalainen

Department of Mathematical Information Technology, University of Jyväskylä

Pekka Olsbo, Ville Korhonen

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Cover pictures: Cliffs of Moher, Ireland. Photo by Sari Savolainen.
Microsoft Word ClipArt

URN:ISBN:978-951-39-6424-5

ISBN 978-951-39-6424-5 (PDF)

ISBN 978-951-39-6423-8 (nid.)

ISSN 1456-5390

Copyright © 2015, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2015

ABSTRACT

Sari Savolainen

Cognitive appraisal theory and psychological acceptance during organisational change

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2015 238 p.

(Jyväskylä Studies in Computing

ISSN 1456-5390; 226)

ISBN 978-951-39-6423-8 (nid.)

ISBN 978-951-39-6424-5 (PDF)

This study investigates the cognitive appraisal theory and psychological acceptance organizational change. In this study organisational change is change of generation in small family firms and these situations are the most suitable for studying these theories because in small family firms succession always brings along very different changes. The goal of this study is to examine emotional processes of people in connection to enterprises and organizations by two central theories, specifically cognitive appraisal theory (Lazarus 1966; Scherer 1999) and psychological acceptance (Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Further this study examines such factors, which influence forming of cognitive appraisal and psychological acceptance at time of forming and during development of the new situation being faced.

Empirically the research consists of case data based on interviews from several cases in Finland, Ireland, Switzerland and Italy. After a careful selection process the data was selected from the total interview material from 10 family firms and 25 informants to this study. Based on theory 8 analysis questions were created and one research question to fulfil the goal of the study. Analysis of interviews was hermeneutic analysis.

The results of this study present that positively appraised meanings for oneself AND/OR positively appraised possibilities influence to new situation leads to acceptance of the moment. Correspondingly negatively appraised meanings for oneself AND negatively appraised possibilities influence to new situation leads to resistance of the new situation. Further results indicate that these original cognitive appraisal and psychological acceptance mind structures are quite permanent and needs strong experiences or significant new information to change them and the personality of individuals' influences the ways they give meanings to different factors, like goals, values, skills and experiences. This study shows that all efforts used to inform all participants of change at the earliest moment are important because first formed cognitive appraisal and psychological acceptance looks to be quite permanent and then requires much more effort to be changed.

Keywords: appraisal, acceptance, emotions, decision making, organizational change, family business succession

Author Sari Savolainen
Dept. of Computer Science and Information Systems
University of Jyväskylä, Finland
sari.savolainen@jyu.fi

Supervisors Professor Pertti Saariluoma
Dept. of Computer Science and Information Systems
University of Jyväskylä

Professor Emeritus Matti Koiranen
Jyväskylä University School of Business and
Economics
University of Jyväskylä

Reviewers Adjunct Professor Tauno Kekäle
Hanken School of Economics

Adjunct Professor Harri Jalonen
Faculty of Philosophy
University of Vaasa

Opponents Professor Matti Kamppinen
Faculty of Humanities
University of Turku

Adjunct Professor Vesa Taatila
Faculty of Education
University of Turku

ESIPUHE

Istuessani tässä tietokoneen tyhjän näytön edessä saatan todeta, että tämä tilanne, esipuheen kirjoittaminen, ei ole minulle uusi tilanne. Minun on helppo hyväksyä sen tekeminen, koska olen sen tehnyt jo kaksi kertaa aiemminkin, ensimmäisen kerran tasan viisi vuotta sitten 6.12.2010 Sveitsin Luganossa. Nuo aikaisemmat kokemukseni ei ole tehneet kirjoittamisen aloittamisesta yhtään helpompaa, ehkä jopa päinvastoin. Näin siksi, että tällä kertaa mieleni antaa esipuheelle ehkä suuremman merkityksen kuin edellisillä kerroilla, koska tällä kertaa esipuheen kirjoittaminen merkitsee minulle tunteellisesti enemmän. Tälläkin kertaa vain itse voin vaikuttaa sen sisältöön ja antaa sille omia tunteellisia merkityksiä. Näin ollen minun itseni on kyettävä hyväksymään se, mitä itse kirjoitan, ja tuntemaan työn lopputulos sellaiseksi kuin sen mielessäni haluan. Ymmärrykseni esipuheen merkityksestä siis vaikuttaa siihen, millaisen esipuheestani haluan. Esipuheeni muodostuminen siis rakentuu aivan samojen kognitiivisten prosessien mukaisesti kuin tässä tutkimuksessa tutkimieni eri yritysten organisaatioiden ihmisten kognitiiviset prosessit heidän kohdatessaan muutoksia organisaatioissa.

Kuten edellä mainitsin, ensimmäisen esipuheeni kirjoitin tasan viisi vuotta pro gradu -työhöni, toisen taas vuonna 2014 valmistuneeseen ensimmäiseen tohtorintutkintoon. Jokainen näistä esipuheista on liittynyt valmistuneeseen yliopistotutkintoon ja jokainen valmistuminen on tuonut mukanaan suuria muutoksia elämääni. Tämän työn keskiössä on ollut muutos, joka on hyvin oleellinen osa jokaisen ihmisen elämää. Jokainen meistä työstää psykologisesti muutoksen merkitystä itsellemme ja mahdollisuuksiamme vaikuttaa tulevaan muutokseen. Omat persoonalliset psykologiset ja kognitiiviset kykymme vaikuttavat siihen, miten paljon muutoksen käsittely edellyttää mielemme työskentelyä. Sosiaalisilla kyvyillämme vastaavasti on merkitystä sille, miten osaamme hyödyntää omien sosiaalisten verkostojemme tukea muutoksia mielessämme työstäessämme. Nyt minun on aika kiittää heitä, jotka omalla sosiaalisella vuorovaikutuksellaan ovat tukeneet minua tämän työn loppuunsaattamisessa.

Jyväskylän yliopiston informaatioteknologian tiedekunnan tietojenkäsittelytieteiden laitokselta suurimman tuen minulle tähänastiseen menestykseen on tarjonnut työtäni ohjannut professori Pertti Saariluoma. Työni toteutumiseen on suuresti vaikuttanut myös tutkijatohtori Tuomo Kujala, joka esitti minulle mahdollisuuden tähän väitöskirjaan johtaneisiin jatko-opintoihin. Täten minulla on suuri kunnia kiittää Perttiä ja Tuomoa siitä, että tämä väitöskirja ja sitä kautta toinen tohtorintutkintoni mahdollistui. Edelleen minulla on suuri ilo ja kunnia kiittää tämän väitöskirjani toista ohjaajaa emeritusprofessori Matti Koirausta niin työn ohjaamisesta kuin siitä valtavasta henkisestä tuesta, jonka olen häneltä saanut koko akateemisen urani ajan. Edelleen minun on kiitettävä ystävääni informaatioteknologian tiedekunnan suunnittelijaa ja opinto-ohjaajaa FM Teija Palosta siitä, että hän osasi ohjata minut Tuomon puheille kognitiotieteiden opintojen tiimoilta. Lisäksi tässä yhteydessä haluan kiittää ystäviäni KTT

Jenni Torikkaa, tulevaa kauppätieteiden tohtoria Aila Ahosta ja KTL Sirpa Soukkaa tukemisestani tässä akateemisessa työssä.

Suuri kiitos luonnollisesti kuuluu myös niille kymmenille yrittäjille Suomessa, Irlannissa, Italiassa, Saksassa ja Sveitsissä, joiden kanssa käymilleni keskusteluille myös tämän tutkimuksen aineisto perustuu. Suuri kiitos väitöskirjani esitarkastajille dosentti FT Harri Jaloselle ja dosentti KTT Tauno Kekäleelle sekä väitöstilaisuuteni opponenteille professori FT Matti Kamppiselle ja dosentti FT Vesa Taatilalle. Edelleen suuret kiitokset kuuluvat Liikesivistysrahastolle ja Yksityisyrittäjän säätiölle myös tähän väitöstyöhön käytetyn aineistonkeruun mahdollistamisesta.

Lisäksi suuri kiitos perheenjäsenilleni. Olette jaksaneet kuunnella ja tukea minua tällä joskus raskaallakin, mutta kovin antoisalla matkalla. Sydämellisen lämpimät kiitokset tuesta myös kaikille tuttavilleni niin Suomessa kuin useissa Euroopan maissa.

Vehniällä 6.12.2015

Sari Savolainen

LUETTELO KUVIOISTA

KUVIO 1	Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö, johdon transiitotilanne ja sen mukana seuraavat muut muutokset	21
KUVIO 2	Muutoksen kaari (vrt. Kübler-Ross 1969).....	25
KUVIO 3	Ihmisen mielenprosessin kuvaus, jossa tutkittava ilmiö ja tutkimuksen on kohde merkitty katkoviivalla	29
KUVIO 4	Tutkimuksen taustaoletus analyysikysymyksen asettamisen taustalla, jolloin arvion myönteinen tai kielteinen kokemus määrittää hyväksymistä tai vastustusta	30
KUVIO 5	Analyysikysymys 8 mukainen asetelma, jolloin aikaisemmin muodostunut tunnearvio ja hyväksymismalli toimivat jo kertaalleen aiemmin kohdatun tilanteen uusien havaintojen määrityspolkuna	31
KUVIO 6	Tutkimuksen tutkimusongelma-asetelma (vrt. Lazarus 1966; Power & Dalglish 1998, 88).....	31
KUVIO 7	Kolmen ympyrän malli, Tagiuri & Davis (1996)	33
KUVIO 8	Sukupolvenvaihdosmalli Handlerin (1990, 43) mukaan: Keskinäinen roolien sopeutus luopujan ja seuraavan sukupolven jäsenen välillä	35
KUVIO 9	Kuvaus ihmisen tiedonkäsittelyprosessista (Håkonsson, Obel & Burton 2008)	51
KUVIO 10	Kuvio AET mallista (vrt. Weiss & Cropanzano 1996)	52
KUVIO 11	Schachter & Singer (1962) teoreettinen asetelma.....	53
KUVIO 12	Yhteenvedo Lazarus 1966 tunnearvioteoriasta (vrt. Power & Dalglish 1998, 88)	55
KUVIO 13	Merkityksen ja vaikutuksen nelikenttä.....	55
KUVIO 14	Tunteiden luokittelu (Beaudry & Pinsonneault, 2010).....	56
KUVIO 15	Arviointiprosessi ja sen vaikutukset	57
KUVIO 16	Tiedonmuodostuksen hermeneuttinen kehä.....	68
KUVIO 17	Hermeneuttinen analyysi kehäkuvauksena	77
KUVIO 18	Tapaus 1 luopujan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	86
KUVIO 19	Tapaus 1 jatkajan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	89
KUVIO 20	Tapaus 1 työntekijän ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa...	93
KUVIO 21	Tapaus 2 luopujan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	98
KUVIO 22	Tapaus 2 jatkajan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	101
KUVIO 23	Tapaus 2 työntekijän ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.	105
KUVIO 24	Tapaus 3 luopujan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	109
KUVIO 25	Tapaus 3 jatkajan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	112
KUVIO 26	Tapaus 3 työntekijän ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.	115
KUVIO 27	Tapaus 4 luopujan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	118
KUVIO 28	Tapaus 4 muun perheenjäsenen ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	120
KUVIO 29	Tapaus 5 luopujan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	123

KUVIO 30	Tapaus 5 muun perheenjäsenen ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	126
KUVIO 31	Tapaus 6 luopujan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	129
KUVIO 32	Tapaus 6 jatkajan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	132
KUVIO 33	Tapaus 6 muun perheenjäsenen ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	135
KUVIO 34	Tapaus 7 jatkajan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	140
KUVIO 35	Tapaus 7 työntekijän ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	143
KUVIO 36	Tapaus 8 jatkajan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	147
KUVIO 37	Tapaus 8 työntekijän ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	150
KUVIO 38	Tapaus 9 jatkajan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	154
KUVIO 39	Tapaus 9 työntekijän ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	157
KUVIO 40	Tapaus 10 luopujan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	161
KUVIO 41	Tapaus 10 jatkajan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	164
KUVIO 42	Tapaus 10 työntekijän ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa.....	167
KUVIO 43	Tutkimuksen tulosten mukainen tunnearvioteorian ja hyväksymisen/vastustuksen väliset yhteydet.....	182
KUVIO 44	Jatkajien myönteinen ajatuskehä.....	184
KUVIO 45	Luopujien kielteinen ajatuskehä.....	186
KUVIO 46	Tutkimuksen tulosten mukainen tunnearvio- ja hyväksymisprosessi Lazaruksen 1966 esittämään mallin mukaisena.....	198
KUVIO 47	Muutoksen konstruktivisen toteutuksen malli.....	202
FIGURE 48	.Research setting in the study (cf. Lazarus 1966; Power & Dalgleish 1998, 88).....	209
FIGURE 49	Cognitive appraisal and psychological acceptance process based on the study.....	210

LUETTELO TAULUKOISTA

TAULUKKO 1	Käsitelmääritelmiä ja luonnehdintoja psykologisesta omistajuudesta.....	46
TAULUKKO 2	Tutkimuksen kulku ja ajallinen kehitys.....	73
TAULUKKO 3	Mukaan valikoituneet tutkittavat.....	74
TAULUKKO 4	Tapaus 1 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdon alku.....	83
TAULUKKO 5	Tapaus 1 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa.....	85
TAULUKKO 6	Tapaus 1 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdon alku.....	87
TAULUKKO 7	Tapaus 1 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa.....	88
TAULUKKO 8	Tapaus 1 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdon alku.....	90

TAULUKKO 9	Tapaus 1 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	91
TAULUKKO 10	Tapaus 2 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	94
TAULUKKO 11	Tapaus 2 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	95
TAULUKKO 12	Tapaus 2 jatkaja tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	98
TAULUKKO 13	Tapaus 2 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	99
TAULUKKO 14	Tapaus 2 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	102
TAULUKKO 15	Tapaus 2 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	103
TAULUKKO 16	Tapaus 3 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	106
TAULUKKO 17	Tapaus 3 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	107
TAULUKKO 18	Tapaus 3 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	109
TAULUKKO 19	Tapaus 3 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	111
TAULUKKO 20	Tapaus 3 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	113
TAULUKKO 21	Tapaus 3 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	114
TAULUKKO 22	Tapaus 4 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	116
TAULUKKO 23	Tapaus 4 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	117
TAULUKKO 24	Tapaus 4 perheenjäsenen tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	118
TAULUKKO 25	Tapaus 4 perheenjäsenen tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	119
TAULUKKO 26	Tapaus 5 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	121
TAULUKKO 27	Tapaus 5 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	122
TAULUKKO 28	Tapaus 5 perheenjäsenen tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	124
TAULUKKO 29	Tapaus 5 perheenjäsenen tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	125
TAULUKKO 30	Tapaus 6 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	127

TAULUKKO 31	Tapaus 6 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	128
TAULUKKO 32	Tapaus 6 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	130
TAULUKKO 33	Tapaus 6 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	131
TAULUKKO 34	Tapaus 6 perheenjäsenen tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	133
TAULUKKO 35	Tapaus 6 perheenjäsenen tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	134
TAULUKKO 36	Tapaus 7 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	138
TAULUKKO 37	Tapaus 7 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	139
TAULUKKO 38	Tapaus 7 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	141
TAULUKKO 39	Tapaus 7 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	141
TAULUKKO 40	Tapaus 8 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	145
TAULUKKO 41	Tapaus 8 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	145
TAULUKKO 42	Tapaus 8 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	148
TAULUKKO 43	Tapaus 8 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	149
TAULUKKO 44	Tapaus 9 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	152
TAULUKKO 45	Tapaus 9 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	153
TAULUKKO 46	Tapaus 9 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	155
TAULUKKO 47	Tapaus 9 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	156
TAULUKKO 48	Tapaus 10 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	159
TAULUKKO 49	Tapaus 10 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	160
TAULUKKO 50	Tapaus 10 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	162
TAULUKKO 51	Tapaus 10 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	163
TAULUKKO 52	Tapaus 10 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	165

TAULUKKO 53	Tapaus 10 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	165
TAULUKKO 54	Tulokset sukupolvenvaihdon alkuvaiheessa merkitys itselle, vaikutusmahdollisuus ja näiden välinen yhteys hyväksymisen / vastustuksen	169
TAULUKKO 55	Tulokset haastatteluiden ajankohdassa merkitys itselle, vaikutusmahdollisuus ja näiden välinen yhteys hyväksymisen / vastustuksen	170
TAULUKKO 56	Tapaus 1 leipomo-konditorian luopujan, jatkajan ja työntekijän tunnearviossa ja hyväksymisessä tapahtunut muutos.....	171
TAULUKKO 57	Tapaus 2 LVI asennus ja huollon luopujan, jatkajan ja työntekijän tunnearviossa ja hyväksymisessä tapahtunut muutos.....	172
TAULUKKO 58	Tapaus 3 rakennustarvekeliikkeen luopujan, jatkajan ja työntekijän tunnearviossa ja hyväksymisessä tapahtunut muutos.....	172
TAULUKKO 59	Tapaus 4 vaatealiikkeen luopujan ja perheenjäsenen tunnearviossa ja hyväksymisessä tapahtunut muutos	173
TAULUKKO 60	Tapaus 5 huoltoasemien huoltoliikkeen luopujan ja perheenjäsenen tunnearviossa ja hyväksymisessä tapahtunut muutos.....	173
TAULUKKO 61	Tapaus 6 turvallisuusalanliikkeen luopujan, jatkajan ja perheenjäsenen tunnearviossa ja hyväksymisessä tapahtunut muutos.....	174
TAULUKKO 62	Tapaus 7 leipomo-ruokakaupan jatkajan ja työntekijän tunnearviossa ja hyväksymisessä tapahtunut muutos	174
TAULUKKO 63	Tapaus 8 elintarvikeliikkeen jatkajan ja työntekijän tunnearviossa ja hyväksymisessä tapahtunut muutos	175
TAULUKKO 64	Tapaus 9 pikaruokaravintolan jatkajan ja työntekijän tunnearviossa ja hyväksymisessä tapahtunut muutos	175
TAULUKKO 65	Tapaus 10 metallipajan luopujan, jatkajan ja työntekijän tunnearviossa ja hyväksymisessä tapahtunut muutos	176
TAULUKKO 66	Tapahtuneet muutokset.....	177
TAULUKKO 67	Jatkajien tunnearvio ja hyväksyminen 1 alkuvaiheessa ja 2 haastattelujen ajankohtana	184
TAULUKKO 68	Luopujien tunnearvio ja hyväksyminen 1 alkuvaiheessa ja 2 haastattelujen ajankohtana.....	186
TAULUKKO 69	Perheenjäsenten tunnearvio ja hyväksyminen 1 alkuvaiheessa ja 2 haastattelujen ajankohtana	188
TAULUKKO 70	Luopujien tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdon alku.....	232
TAULUKKO 71	Jatkajien tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdon alku.....	232

TAULUKKO 72	Työntekijöiden tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	233
TAULUKKO 73	Perheenjäsenten tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku.....	233
TAULUKKO 74	Itselle annetun merkityksen, vaikutusmahdollisuuden ja hyväksymisen/vastustuksen intensiteetit sukupolvenvaihdoksen alussa ja haastatteluiden ajankohdassa	234
TAULUKKO 75	Luopujien tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	237
TAULUKKO 76	Jatkajien tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	237
TAULUKKO 77	Työntekijöiden tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	238
TAULUKKO 78	Perheenjäsenten tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa	238

LUETTELO LYHENTEISTÄ

AET	Affective event theory
F-PEC	Family, Power, Experience, Culture
PSO	Psykologinen omistajuus

SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	17
1.1	Tausta ja lähtökohdat.....	17
1.2	Tutkimuksen asemointi ja aikaisempi tutkimus aiheesta.....	20
1.3	Tunteet ja muutostilanne – tunnearvion haaste.....	23
1.3.1	Tunteiden yksilöllisyys.....	23
1.3.2	Muutos organisaatiossa ja tunteet.....	25
1.3.3	Tunnearvion haaste.....	26
1.4	Tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	29
1.5	Tutkimuksen toteutus ja rakenne.....	32
1.5.1	Perheyryitys.....	32
1.5.2	Sukupolvenvaihdos.....	35
1.5.3	Tutkimuksen ja raportin rakentuminen.....	40
2	STIMULUS YMPÄRISTÖ YRITYKSEN JOHDON JA ORGANISAATION MUUTOKSESSA.....	41
2.1	Asenne muutokseen – optimismi ja pessimismi.....	42
2.2	Luottamus ja sen muutos.....	43
2.3	Identiteetti.....	44
2.4	Psykologinen omistajuus.....	46
3	KOGNITIOETEELLISET LÄHTÖKOHDAT.....	50
3.1	Tunnearvioteoria.....	51
3.2	Psykologinen hyväksyminen.....	58
3.3	Tunteen intensiteetti.....	60
3.4	Ihminen organisaatiossa.....	61
3.4.1	Organisaatiokulttuuri ja hyvinvointia tukeva organisaatio.....	61
3.4.2	Työyhteisö työntekijän hyvinvoinnin kokemisessa.....	62
3.4.3	Työyhteisön merkitys työntekijän hyvinvoinnin kokemisessa tutkimustulosten perusteella.....	62
3.4.4	Sosiaalinen tuki.....	63
3.4.5	Sosiaalisen tuen merkitys työhyvinvoinnissa.....	64
4	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS.....	66
4.1	Tutkimuksen pohdinta ja asemointi.....	66
4.1.1	Ihmisen ja hänen mielensä tutkimuksen haasteellisuus – toinen toisemme ymmärtäminen.....	66
4.1.2	Ymmärrys ja sen muodostuminen tässä tutkimuksessa.....	67
4.1.3	Tutkimuksen ontologiasta ja fenomenologiasta.....	70

4.1.4	Tutkimuksen epistemologiasta	71
4.2	Tutkimuksen toteutus	72
4.3	Informantit eli haastateltavat	74
4.4	Hermeneuttinen analyysi tutkimuksessa.....	76
4.5	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	79
5	TULOKSET.....	81
5.1	Tulokset tapauksittain.....	82
5.1.1	Tapaus 1 leipomo-konditoria	82
5.1.2	Tapaus 2 lvi asennus ja huolto	93
5.1.3	Tapaus 3 rakennustarvikeliike	105
5.1.4	Tapaus 4 vaateliike.....	116
5.1.5	Tapaus 5 huoltoasemien huoltoliike	121
5.1.6	Tapaus 6 turvallisuusalanliike	126
5.1.7	Tapaus 7 leipomo-ruokakauppa	136
5.1.8	Tapaus 8 elintarvikeliike	144
5.1.9	Tapaus 9 pikaruokaravintola.....	151
5.1.10	Tapaus 10 metallipaja.....	158
5.2	Tulosten yhteenveto	167
5.2.1	Osa 1: Analyysikysymykset 1-7.....	168
5.2.2	Osa 2: Analyysikysymys 8	170
6	DISKUSSIO	179
6.1	Tunnearvion ja hyväksymisen välinen yhteys	180
6.2	Tunnearvion ja hyväksymisen muutos ajan kuluessa	183
6.3	Tekijöitä tunnearvion ja hyväksymisen muodostumiselle.....	183
6.3.1	Itsensä toteuttaminen, taidot ja kyvyt, elämäntilanteen muutos	190
6.3.2	Sosiaalisten suhteiden muoto ja muutos, sosialisatio, sosiaalinen asema	191
6.3.3	Luottamus, identiteetti ja psykologinen omistajuus	192
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	195
7.1	Teoreettiset kontribuutiot ja reflektointi	197
7.2	Käytännön merkitykset.....	199
7.3	Kuinka hallita ainutkertaista ja yksilöllistä?.....	201
7.4	Rajoitukset	205
7.5	Jatkotutkimuskohteet	206
	ENGLISH SUMMARY	208
	LÄHTEET	212
	LIITE	232

- "Imagination is more important than knowledge. For knowledge is limited to all we now know and understand, while imagination embraces the entire world, and all there ever will be to know and understand." - *Albert Einstein*

Ymmärtäminen on hyväksymisen alku.

- *André Gide*

Jokaisella meistä on lahjoja. Harvinaista on sen sijaan uskallus seurata lahjaansa siihen tuntemattomaan mihin se vie.

- *Erica Jong*

1 JOHDANTO

1.1 Tausta ja lähtökohdat

Muutosjohtaminen ja organisaatioissa tapahtuvat muutokset ovat kiinnostaneet niin johtajia kuin niiden tutkijoita kauan, ja muutoksen toteuttamiselle on esitetty useita eri malleja (esim. Minzberg 1980; Kolb 1984; Beer, Eisenstat & Spector 1990; Weiss & Cropanzano 1996; Kotter 1996; Greiner 1998). Muutoksen mallintaminen ja muutosjohtamisen teorit auttavat yritysten ja organisaation johtoa viemään muutoksia läpi mahdollisimman tehokkaasti. Ei kuitenkaan sovi unohtaa, että yrityksessä ja organisaatiossa tapahtuva muutos ja uuden kohtaaminen ovat kuitenkin vahvasti psykologisia ja tunteita herättäviä tapahtumia kokijoiden mielessä (esim. Weiss & Cropanzano 1996; Håkansson, Burton, Obel & Lauridsen 2008). Aikaisempien tutkimusten mukaan yrityksessä tai organisaatiossa tapahtuvat muutokset voivat haastaa esimerkiksi niissä toimivien henkilöiden psykologisen omistajuuden tunteen (Van Dyne & Pierce 2004; Piece & Jussila 2010; Savolainen & Kansikas 2013) ja tunteen luottamuksen menettämisestä (Iverson 1996; Savolainen 2013). Edelleen yrityksissä ja organisaatioissa tapahtuvilla muutoksilla on vaikutusta muihin ihmisten kokemuksiin tunteisiin, kuten esimerkiksi pelko, jännitys, ahdistus, ilo, innostus tai onnellisuus.

Aikaisempien tutkimusten mukaan ihmisen kokemilla tunteilla on yhteys ajatteluun ja edelleen toimintaan (Frijda 1986, Lazarus & Folkman 1984; Ortony, Clore & Collins 1988). Suuttuessaan ihminen kokee voimakasta tunnetta, ja tämä tunne vaikuttaa siihen, millä tavalla hän reagoi suuttumuksen kohteeseen. Ihmisen historiassa tunteilla on ollut vahva merkitys sille, että ihminen lajina on kyennyt säilymään evoluution ketjussa ja osannut suojautua henkeä uhkaavilta vaaroilta (Nesse & Ellsworth 2009). Yrityksessä tai organisaatiossa tapahtuvaan muutokseen, erityisesti sillä hetkellä kun yksilö saa asiasta tiedon ensimmäistä kertaa, ihminen reagoi emotionaalisesti.

Jäsenyys organisaatiossa tai yrityksessä on työntekijälle väylä toimeentulolle, mutta samanaikaisesti itsensä toteuttamiselle tai sosiaalisille suhteille.

Työ, itsensä ja oman tekemisensä merkitykselliseksi kokeminen tai itsensä toteuttaminen ovat ihmisen normaaleja tarpeita (Maslow 1943). Siksi muutos siinä työyhteisössä, johon ihminen kokee kuuluvansa, näyttäytyy tuon sosiaalisen suhteen tai tarpeiden toteuttamisen väylään uhkaavalta tai positiivisessa tapauksessa näitä tekijöitä vahvistavalta mahdollisuudelta, johon yksilö reagoi sen mukaan, millaisen merkityksen tilanne saa hänen psykologisessa prosessissaan (Savolainen 2014; Toskala & Hartikainen 2005).

Emotionaalinen reagointi on muutosta toteuttavan yrityksen ja organisaation kannalta hankalaa siksi, että tunteet vahvasti ohjaavat ihmisen ajattelua sekä toimintaa ja vaikuttavat siihen, mitä ihminen ajattelee kohtaamastaan muutoksesta (Frijda 1986, Lazarus & Folkman 1984; Ortony Clore & Collins 1988; Albarracin & Kumkale 2003; Schwarz & Clore 1983). Tunteet saattavat ohjata ihmisen rationaalista ajattelua harhaan ja vahvojen tunteiden vallassa oleva ihminen ei kykene havainnoimaan tilanteen todellisuutta, vaan toimii tunteidensa ohjaamana (Laarni, Kalakoski & Saariluoma 2001). Yritysten ja organisaatioiden johtajat eivät välttämättä kykene vaikuttamaan edes omien, saati sitten työntekijöidensä tunteiden muodostumiseen tai emotionaaliseen reagointiin. Heitä auttaa tieto siitä, miten kognitiivinen tunnearvio muodostuu, millainen yhteys sillä on hyväksymiseen ja mitkä tekijät vaikuttavat kognitiivisen tunnearvion muodostumiseen. Yritysten ja organisaatioiden työntekijöiden osalta johtoa auttaa tieto siitä, mitä tekijöitä kognitiivisten tunnearvioiden taustalta työntekijöiden osalta on löydettävissä ja miten johto kykenisi lieventämään yrityksissä ja organisaatioissa toimivien ja niihin yhteyksissä olevien ihmisten tunnereaktioita.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yrityksiin ja organisaatioihin sidoksissa olevien ihmisten tunneprosesseja kahden keskeisen teorian, cognitive appraisal theory eli kognitiivisen tunnearvioteorian (Lazarus 1966; Scherer 1999) ja psykologisen hyväksymisen (Hayes, Strosahl & Wilson 1999) kautta. Tutkimus etsii myös niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttavina kognitiivisen tunnearvion ja psykologisen hyväksymisen muodostumiseen ja kehittymiseen kohdattavan tilanteen aikana. Tutkimuksen analyysi jakautuu kolmeen osaan, ensimmäinen osa tarkastelee ensimmäistä kognitiivisen tunnearvion ja hyväksymisen muodostumista uuden tilanteen kohdattaessa, joka tässä tutkimuksessa on ensimmäistä kertaa kohdattaessa tieto perheyriksen sukupolvenvaihdoksen alkaminen. Toinen osa vastaavasti tarkastelee sitä, miten ensimmäisessä vaiheessa muodostunut kognitiivinen tunnearvio ja hyväksymisen vaikuttavat myöhemmin samasta muutostilanteesta saatavien uusien tietojen, havaintojen ja kokemusten määrittymiseen. Kolmas analyysi hakee vastauksia tutkimuskysymykseen, ”miksi yksilöiden kognitiivinen tunnearvio ja hyväksyminen muodostuivat ensimmäisen ja toisen analyysivaiheen kaltaisesti?” Appraisal-teorialle ei suomenkielessä ole vielä olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä käsitettä, joten tässä tutkimuksessa määrittelen suomenkieliseksi määreeksi ”tunnearvioteoria”.

Tunnearvioteorian juuret ovat jo 1900-luvun alkupuolella, jolloin saksalainen psykologi Stumpf esitteli ensimmäisen version teoriasta. Richard Lazarus (1966) kehitti teoriaa eteenpäin ja esitti tunnearvioteorialle ihmisen kognitiivi-

siin prosesseihin yhdistyvän määritelmän, jossa havaintojen ja saadun tiedon emotionaalinen arviointi jakautuu kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä primääriarvioinnin vaiheessa ihmisen mieli tarkastelee tapahtuman merkityksiä yksilölle itselleen ja sekundäärisessä vastaavasti mieli pohtii sitä, voiko yksio jotenkin vaikuttaa tapahtumaan tai sen seurauksille. (Lazarus 1966; Scherer 1999). Perimmäinen ajatus kognitiivisessa tunnearvioinnissa on se, että ihminen arvioi erilaisissa tilanteissa niiden subjektiivisia merkityksiä hänelle itselleen. Tilanteen arviointi ihmisen mielessä on jatkuva prosessi siten, että tilanteen arviointia tapahtuu uudelleen ja uudelleen sen mukaan kun ihminen saa uutta tietoa.

Hyväksyminen tarkoittaa ihmisen halukkuutta kokea ja kohdata erilaisia negatiivisia tunteita aiheuttavia tilanteita ja asioita, kuten esim. pelko ja epävarmuus, ilman pyrkimystä niiden välttelemiseen tai antamaan niiden määrittää omaa käyttäytymistään (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Silloin kun ihminen kykenee hyväksymään edellä kuvatut sisäiset tuntemukset, hän pystyy tehokkaammin hyödyntämään niiden synnyttämän energian, enemmän kuin luovuttaisi, välttelisi tai kontrolloisi näitä kokemuksia. Edelleen tällöin hänen kykenee toimimaan tilanteessa omien tavoitteidensa ja päämääriensä mukaisesti (vrt. Pieper, Klein & Jaskiewicz 2008).

Tässä tutkimuksessa käytettävä kognitiivinen tunnearvioteoria ei ole ainoa esitetty teoria, joka tarkastelee ihmisten kokemien tunteiden merkityksiä toiminnalle ja ajattelulle. Avey, Wernsing & Luthans (2008) ovat esittäneet, että kognitiivinen tunneteoriat (kts. myös Lazarus 1991, 1993 & 2006) tarkastelee ihmisen tilanearviointia ja arviointiin perustuvaa tunnereaktiota ja muodostaa siten työpaikoille puitteet työntekijöiden tunteiden arviointiin suhteessa vallitseviin olosuhteisiin. Vastaavankaltaiseen malliin ovat päätyneet Weiss & Cropanzano (1996) affektiivisten tapahtumien mallissaan (Affective events theory AET). Heidän mallissaan tapahtuma saa ihmisen mielessä aikaan alustavan arvioinnin siitä, onko tapahtuman merkitys ihmisen hyvinvoinnin kannalta yksinkertaisesti myönteinen vai kielteinen. Näin muodostuu alustava arvio, jonka mukaan ihmisen mielessä syntyy johtopäätös tilanteen tarvittavan tunnereaktion intensiteetistä (Weiss & Cropanzano 1996).

Kehittäessään psykoanalyysiä Sigmund Freud (1922) nosti esille ihmisen mielen jakautumisen tietoiseen ja tiedostamattomaan. Psykologisista tilanearvioinneista osa tapahtuu ihmisen mielen tiedostamattomassa osassa nousematta ollenkaan yksilön tietoisuuteen ja osassa on mukana mielen tietoista pohdintaa (Payne 2005; Brearley 2007; Howe 2005). Täten on mahdollista, että ihmiset eivät ole ollenkaan tietoisia erilaisten kokemusten synnyttämistä tunneperäisistä reaktioista (Lazarus & Folkman 1984; Avey, Wernsing & Luthans 2008).

Yrityksissä ja organisaatioissa toimivat työntekijä voi tulkita organisaatiossa tapahtuvan muutoksen tiedostamattaan tavalla, joka synnyttää kielteisiä asenteita ja kyynisyyttä ja johtaa siten muutoksen kannalta ei-toivottuun käyttäytymiseen (vrt. Kotter 1996; Simon 1979). Toisaalta yrityksen tai organisaation työntekijä, joka tulkitsee tapahtumat positiivisina, täynnä toivoa, optimismia,

tehokkuutta ja tarmoa, kokee positiivisia tunteita työssään myös stressaavissa tilanteissa, kuten organisaation muutoksessa.

Tunteilla on merkitys ja tietyt sisällöt (kuten esim. positiivinen tai negatiivinen) myös ihmisen tiedonkäsittelylle ja -omaksumiselle siten, että millaisen merkityksen ihminen antaa saamalleen informaatiolle tai tekemilleen havainnoille. Tämä merkityksenanto pohjautuu ihmisen muodostamiin mielikuviin vastaavanlaisista tilanteista ja yhdessä asioiden mieltämisen kanssa ne muodostavat ajatteluprosessin ytimen (Toskala & Hartikainen 2005). Yksilön mielessä tapahtuvaan tiedonkäsittelyyn ja -muodostamiseen vaikuttavat havainnot ympäröivästä maailmasta, aikaisemmat kokemukset ja se miten yksilö tulkitsee havaintojen ja kokemusten välisiä yhteyksiä (Costigan, Ilter & Berman 1998; Tuominen 1994; Baars & Gage 2010). Ihmisen ajattelun perustana on tiedonmuodostus ja mieltäminen, aktiivisten tai passiivisten, tietoisten tai tiedostamattomien havaintojen yhdistäminen aikaisemmin muodostuneisiin muisti-representaatioihin. Maailmasta tietoinen havainnointi tapahtuu hänen toimintansa suhteessa ja toiminnan päämäärät vastaavasti vaikuttavat siihen, mitkä asiat ympäröivästä maailmasta nousevat ihmisen tarkkaavaisuuden kohteiksi ja millaisina ihminen ne havaitsee (Rinne, Kivirauma & Lehtinen 2005)

Aikaisempien tutkimusten perusteella on saatettu osoittaa, että ihmisen ajattelu ohjaa tunteiden muodostumista (Frijda 1986, Lazarus & Folkman 1984; Ortony Clore & Collins 1988) ja vastaavasti tunteilla on vaikutus yksilön mielen tiedon käsittelyyn ja päätöksentekoon (Albarracin & Kumkale 2003; Schwarz & Clore 1983). Tiedonmuodostuksen yksityiskohdat, niiden kautta muodostuneet kokemukset ja niiden synnyttämät tunteet rekisteröityvät yksilön kokemuksista pitkäkestoiseen muistiin. Muistin rakenteesta johtuen ajan kuluessa yksilö ei enää kykene muistamaan tarkkoja yksityiskohtia niin tarkasti kuin kyseisen kokemuksen synnyttämän tunnetilan (Bartlett 1932). Tästä syystä mielikuvat ajan kuluessa yksilön mielessä menettävät tarkat yksityiskohdat ja muistikuvat perustuvat vahvemmin kyseisen tilanteen saamiin tunnenerkityksiin. Myöhemmin nämä muistikuvat toimivat tulevien tapahtumien merkityksenannossa ja määrittävät, mitkä asiat ihminen kokee miellyttäviksi ja mitkä epämiellyttäviksi (Damasio, Everitt & Bishop 1996).

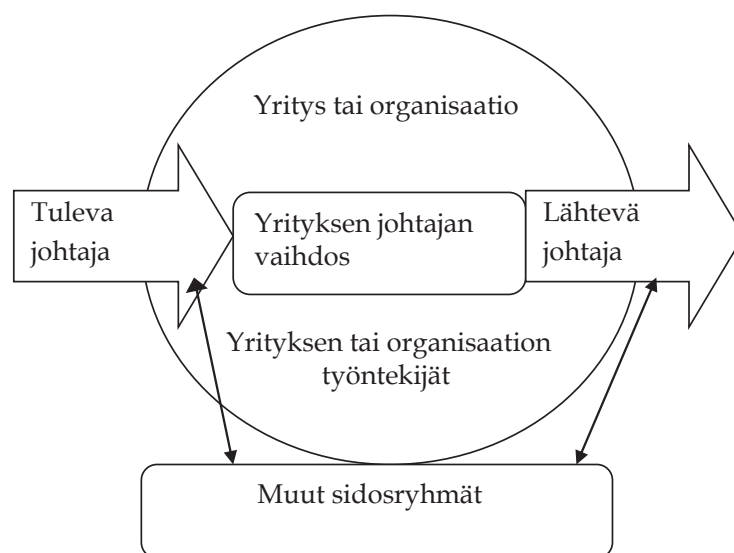
1.2 Tutkimuksen asemointi ja aikaisempi tutkimus aiheesta

Tunnearvioteoria tarkastelee ihmisen tietystä tilanteesta ihmisen tekemää emotionaalista arviota tilanteen merkityksestä itselleen (Scherer 1999). Kuten edellä on mainittu, tunnearvioteoria ei ole ainoa teoreettinen malli, jolla yksilön tunteiden muodostumista johonkin kohteeseen voisi tarkastella (Avey, Wernsing & Luthans 2008; Weiss & Cropanzano 1996). Tunnearvioteoria valikoitui tähän tutkimukseen siksi, että se nostaa esille tunnearvion kaksivaiheisuuden ja se yhdistää tunteiden muodostumisen yksilön kokemaan tilanteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella tunnearvioteorian toteutumista yritysten ja or-

ganisaatioiden muutostilanteissa, jollaiseksi tässä tutkimuksessa valikoitui pienten perheyriyten sukupolvenvaihdostilanteet.

Hermeneuttisen analyysin (Clarke 1999; Warnke 1987; Wachterhauser 1986) keinoin tutkimus analysoi tutkimukseen valikoiduista kymmenestä perheyriyksestä kerättyjen sukupolvenvaihdoksen kokeneiden yksilöiden kertomuksia ja pyrki siten antamaan vastaukset tutkimukselle asetettuihin analyysikysymyksiin ja tutkimuskysymykseen. Tämän tutkimuksen perusta on luonteeltaan deduktiivinen, jolloin se lähtee tarkastelemaan tutkimuksen valikoituneiden teorioiden, tunnearvioteoria ja psykologisen hyväksymisen teoria, toteutumista tutkimuksella hankitussa aineistossa (Tuomi & Sarajärvi 2009).

Ajatellen tutkimuksen tavoitetta, tunnearvioteorian ja hyväksymisen ilmenemistä ja näiden kahden teorian välisiä yhteyksiä, pienten perheyriyten sukupolvenvaihdokset soveltuvat tutkimuksen kohteen, organisaatioissa tapahtuvien muutosten, kuvaajiksi erinomaisesti. Näin siksi, että perheyriyksen sukupolvenvaihdostilanteessa eri osallisyhmät kokevat sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomat muutokset kukin omien tilannetekijöidensä kautta. Edelleen muutoksina sukupolvenvaihdosten kaltaiset tilanteet toistuvat myös muissa organisaatiomuutoksissa usein, johtajien tai esimiesten vaihdoksina ja muina organisaatioissa tapahtuvina järjestelyin. Samalla tavoin kuin sukupolvenvaihdoksissa myös kaikissa johtajan tai esimiehen vaihdoksissa lähtevillä johtajilla eli luopujilla tilanne on johtajuudesta ja asemasta luopumista (kuvio 1). Olipa kysymys sitten sukupolvenvaihdoksesta tai muusta johdon transiititilanteesta, tulevien johtajien eli jatkajien on kyettävä rakentamaan luottamukselliset suhteet ja toimiva vuorovaikutus yrityksissä tai organisaatioissa työskentelevien työntekijöiden kanssa (Kets de Vries 1996).



KUVIO 1 Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö, johdon transiititilanne ja sen mukana seuraavat muut muutokset

Tilannetekijöiden on aikaisempien tutkimusten perusteella esitetty vaikuttavan yksilöiden tunnearvion muodostumiseen (esim. Weiss & Cropanzano 1996; Håkonsson, Obel & Burton 2008). Koska tutkimuksen tavoitteena on tarkastella tutkittavan ilmiön toteutumista myös tilannetekijöistä huolimatta, tutkittavien erilainen tilanne tausta on tutkimusasetelman ja tutkimuksen kautta saatavien tulosten valossa hyödyllinen. Tällöin tutkimus keskittyy tunnearvioteorian toteutumiseen tutkittavassa aineistossa ja siihen, millaiseksi muodostuu yhteys tunnearvion ja psykologisen hyväksymisen välille.

Tunnearvioteorian soveltaminen tutkimuksessa on noussut esille psykologian tutkimuksessa (esim. Lazarus 1991; Scherer 1999; Roseman & Smith 2001) ja esimerkiksi ihmisen ja teknologian välisen vuorovaikutuksen tutkimuksessa (esim. Cowie, Douglas-Cowie, Tsapatsoulis, Votsis, Kollias, Fellenz & Taylor 2001; Fragopoulos & Taylor 2005; Watson & Spence 2007; Demir, Desmet & Hekkert 2009 ja Beaudry & Pinonneault 2010; Jokinen 2015a). Ihmisen ja teknologian välisen vuorovaikutuksen tutkimuksessa tunnearvioteorian kautta on saatu esimerkiksi seuraavanlaisia tuloksia.

Ensinnäkin Watson & Spence (2007) totesivat, että tunnearvioteoria tarjoaa mahdollisuuden edistää ymmärrystä siitä, miten tunteet vaikuttavat kuluttajakäyttäytymiseen. Heidän tutkimuksen tulosten mukaan tärkeäksi muodostui määrittää ne tapahtumien ominaisuudet, jotka tulisivat kuluttajat arvioimaan ja kuinka arviointi vaikuttaisi heidän käyttäytymiseen. Edelleen tarkastellessaan arvioinnin merkitystä käyttäjäkokemukselle, he havaitsivat, että merkittäväksi muodostui koetun tilanteen miellyttävyys ja tavoitteen johdonmukaisuus sekä vastuullisuus ja myönteinen kontrolloitavuus

Beaudry & Pinonneault (2010) tutkivat tunnearvion ja tunteiden merkitystä uuden IT-sovelluksen käyttöönotolle. He saattoivat todeta, että ennakkoon koetuilla tunteilla, jotka liittyvät uuden tietokonesovelluksen käyttöönottoon, voi olla merkittäviä vaikutuksia käyttäjille myöhemmin. Heidän tutkimuksen tulosten mukaan olosuhteet, joissa tunteet koetaan, ennustavat milloin samanarvoisilla tunteilla on samanlaisia tai erilaisia vaikutuksia. Heidän tutkimuksen tulokset osoittavat, että käyttäjien tunteiden vaikutukset ennustaisivat ja selittäisivät, miten tunteet suhtautuvat tietotekniikan käyttämiseen suoraan tai epäsuoraan sopeutumisen kautta.

Tutkija ryhmä Cowie, Douglas-Cowie, Tsapatsoulis, Votsis, Kollias, Fellenz & Taylor (2001) käsittelivät artikkelissaan hyvin laajasti tunteiden merkitystä ihmisen ja tietokoneen välisessä vuorovaikutuksessa. Ryhmä esitti, että tunnearvioteorian mukainen arvio on valikoiva ja arvolatautunut siten, että se korostaa tilanteen avaintekijöitä ja kokijan arvoja hyvästä ja pahasta. Mielenkiintoisena tekijänä ryhmä nostaa esille tunnearvioteorian mukaisen arvioinnin yhteyden Darwinin tunteiden sopeutumisen evoluutioon, joiden mukaan arvioinnin tausta on alkukantainen, mutta tässä yhteydessä ongelmaksi muodostuu kuitenkin tilanne sidonnaisuus. Lisäksi he korostivat ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutuksen yhteydessä erityisesti sitä, että mitkä asiat tilanteessa tulee arvioiduksi hyvänä ja mitkä taas pahana.

Fragopanagos & Taylor (2005) käsitelivät artikkelissaan tunteiden tunnistamisjärjestelmän tutkimusta ja tarkastelivat erilaisten pitkälle kehittyneiden tietokonesovellusten käyttäjäkokemuksia. He korostivat ihmisen ja teknologian välisessä kommunikaatiossa laadun merkitystä. Tutkimuksessa keskiössä oli käyttäjien arviot ihmisen ja tietokonesovellusten taso ja miten taso vastaavasti vaikutti käyttäjän vuorovaikutuskokemukseen tunneperustaisesti. Heidän mukaan merkitykselliseksi laatukokemuksessa nousi sovelluksen taso siten, että millaisia olivat esim. tietokonesovelluksessa käytetyt äänet, kieli ja muut ulkoiset piirteet.

Edellä esitetyt artikkelit ovat käsitelleet ihmisen ja tietotekniikan välistä vuorovaikutusta. Demir, Desmet ja Hekkert (2009) sen sijaan tarkastelivat ihmisen ja tuotteiden välistä vuorovaikutusta. Tutkimuksessaan he muodostivat neljä tunneryhmää (Onnellisuus/Ilo; Tyytyväisyys/Mielihyvä; Viha/Ärtymys; Pettymys/Tyytymättömyys) ja tarkastelivat niiden vaikutuksia ihmisten emotionaaliseen arviointiprosessiin. Tulosten mukaan nämä tunneryhmät olivat toistuvasti läsnä ihmisten arvioidessa suhdettaan eri tuotteisiin ja täten emotionaalaisella arviointiprosessilla on vaikutus yksilön ja tuotteiden välisiin suhteisiin.

Edellä esille nostettujen artikkeleiden perusteella käy ilmi, että ihminen tarkastelee suhdettaan tietotekniikkaan, tietotekniseen sovellukseen tai tuotteisiin emotionaalisten arvioiden kautta. Erilaiset tunteet vaikuttavat siihen, miten yksilö ottaa käyttöön uutta tekniikkaa tai tekee vaikka ostopäätöksiä. Kun ihmiset ovat eri organisaatioiden jäseniä, työntekijöitä tai alemmassa esimiesasemassa, teknologiaa tai tuotteita hankitaan organisaatioiden johdon toimesta. Emotionaalinen arviointi vaikuttaa näiden työntekijöiden sopeutumiseen uusiin asioihin ja investoitujen teknologisten sovellusten tai tuotteiden käyttöönottoon.

Ihmisen ja teknologian välisen vuorovaikutustutkimuksen perusteella on pääteltävissä, että tunnearvioteoria ja tunteiden muodostuminen toimisi myös yritysten ja organisaatioiden muutostilanteiden tutkimuksessa. Tunteiden ja hyväksymisen välinen yhteys on saanut laajaa huomiota erityisesti psykologian alalla, mutta vastaavasti tunnearvioteorian ja hyväksymisen välinen yhteys on jäänyt vähäiselle huomiolle.

1.3 Tunteet ja muutostilanne – tunnearvion haaste

1.3.1 Tunteiden yksilöllisyys

Ihmisten kokemat tunnekokemukset ovat hyvin henkilökohtaisia ja vaikeasti selitettävissä toiselle ihmiselle (Jokinen 2015b). Tunnekokemus on harvoin puhtaasti vain yhtä tunnetta vaan samassa kokemuksessa yhdistyvät samanaikaisesti useammat yksilölliset tunteet. Tutkimuksissaan esimerkiksi Sigmund Freud (1937) saattoi todeta, että kokiessaan mustasukkaisuutta henkilö saattoi samanaikaisesti kokea surua, kipua, haavoittuvuutta itsekritiikkiä ja vihaa.

Näin ollen mustasukkaisuus tunteena muodostuu kompleksiseksi sisältäen useita muita samanaikaisia tunteita.

Jokainen ihminen kokee tunteita omalla persoonallisella tavallaan ja jokainen kuvaa omaa subjektiivista tunnettaan omien persoonallisten ilmauksiansa kautta (vrt. esim. Piaget 1926; Hayek 1952; Beck 1985; Toskala 1991). Yksilöiden henkilökohtaisesti kokemat tunteet ja niiden merkitykset ovat vain osittain kommunikotavissa toisille (Green 1977). Tähän keskinäisen kommunikaation haasteeseen vaikuttaa useampia tekijöitä. Ensinnäkin kaksi yksilöä eivät koe samalla tavalla eri tunteita, jokaisella tunteiden merkitys eroaa ja siten ilo, tyytyväisyys, pettymys tai kateus saa jokaisen mielessä hieman erilaisen merkityksen. Tähän vaikuttaa esimerkiksi jokaisen ihmisen erilainen kognitiivinen kokemustausta (vrt. esim. Piaget 1926; Hayek 1952; Beck 1985; Toskala 1991).

Tunneista tai niiden sisältöä on mahdollista kuvata yleispätevästi kuvainnollisella tasolla. Tunteena esimerkiksi ahdistuksen voi ymmärtää yksilön pelkona siitä, että jotain pahaa saattaa tapahtua ja masennus taas tunteena täten saisi merkityksen, että jotain pahaa on jo mahdollisesti tapahtunut. Vihan tunteen synnyn taustalta voi löytää yksilön kokeman pahan, joka on mahdollisesti tapahtunut ulkopuolisten tekijöiden toimesta.

Ihmisten kokemat tunteet ovat monikerroksellisia ja yksilö voi käyttää tunteita myös puolustautuakseen. Tällöin vihan kautta yksilö saattaa peitellä omaa syyllisyyttään johonkin tilanteeseen. Ärtymys voi kätkeä loukkaantumisen ja ihailu vastaavasti kateuden tunteen. Yksilön kokemusmaailmassa tunne saa lisämerkityksen siitä, miten se sijoittuu muiden kokemusperäisten emootioiden tai affektien joukkoon. Yksi tietty tunne harvoin on sisällöltään tai intensiteetiltään aivan samanlainen eri tilanteissa.

Huolimatta tunteiden yksilöllisyydestä ja niiden henkilökohtaisista merkityksistä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tunteet välittyvät vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden kesken toisten tietoon (vrt. Ruusuvuori 2007). Yksilön käyttämä sanavalinta tai ilmaisutapa voi viestiä henkilön tunnetilasta vuorovaikutuksen aikana. Sanavalintojen tai vuorovaikutuksessa käytettyjen ilmaisumuotojen ohella yksilön sanaton viestintä välittää vastapuolelle signaaleja yksilön tunnetilasta ja jopa yksittäisistä tunteista. Katseen suuntaaminen, elehdintä, asento tai etäisyyden ottaminen kuvastavat yksilön käyttäytymisessä tunteiden ilmaisua. Katseen siirtäminen pois päin voi esimerkiksi viestiä negatiivisesta asennoitumisesta vuorovaikutustilanteessa; se voi merkitä ujoutta tai vastenmielisen asian kohtaamista.

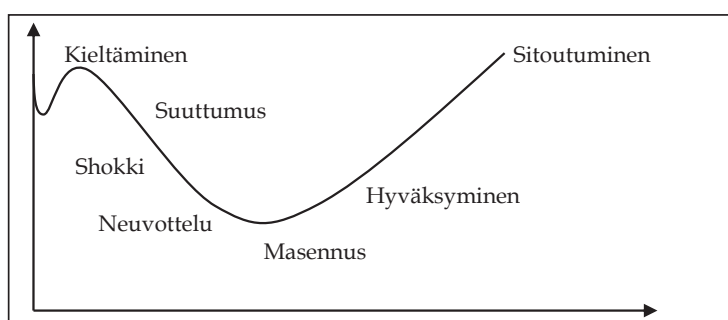
Yksilön kognitiiviset prosessit muistoinen ja kokemuksineen aikaisemmista tilanteista yhdistyvät uusien tilanteiden synnyttämien tunteiden muodostumisen. Tunteiden muodostumisen ja määrittymisen näkökulmasta on siten oleellista, millaisia muistoja ja muistikuvia kunkin yksilön pitkäkestoiseen muistiin on tallentunut (Loftus 1993; Laarni, Kalakoski & Saariluoma 2001). Muistin näkökulmasta yksilön kognitiivisessa prosessissa tunteet ovat merkittävässä asemassa siksi, että ajan kuluessa yksilö unohtaa kokemaansa tilanteeseen liittyvät tosiasialliset faktat, mutta kykenee muistamaan kyseisen tilanteen synnyttämän tunteen. Tällä on edelleen vaikutus siihen, että yksilö tuosta ko-

kemuksesta ajan kuluessa voi rakentaa täysin erilaisen mielikuvan kuin mitä tilanne tosiasiallisesti oli hänen kokemanaan ollut (Toskala & Hartikainen 2005; Delmar & Davidsson 2000; Loftus 1993).

1.3.2 Muutos organisaatioissa ja tunteet

Yrityksissä ja organisaatioissa toteutettavat muutokset näyttäytyvät niissä toimiville henkilöille helposti uhkaavina, ja tästä syystä muutosten suunnittelu ja toteutus tulisi suorittaa siten, etteivät ne aiheuttaisi epäluottamusta, haavoittuvuuden tunnetta tai turvallisuuden ja hyvinvoinnin kokemusten menettämistä (Mabey, Salaman & Storey 2000; Driscoll 1978, Guest 1987). Yksilöt muutostilanteissa voivat kokea pelkoa, epävarmuutta ja epäilyksiä. Työn menettäminen synnyttää taloudellisia haasteita, työyhteisön jäsenyyden menettäminen uhkaa sosiaalisia suhteita tai sosiaalista asemaa. Työssä tapahtuvat muutokset edellyttävät uusien toimintatapojen omaksumista ja uuden oppimista. Johtajan tai esimiehen vaihtuminen on muutostilanteista yksi haasteellisimmista (vrt. Davis & Harveston 1998) ja se pakottaa organisaatioissa toimivat yksilöt rakentamaan uudet luottamukselliset ja sosiaaliset suhteet vaihtuneisiin henkilöihin (Costigan, Ilter & Berman 1998; Sundaramurthy 2008; Savolainen 2013).

Teoreettisesti on määritetty, että organisaatiomuutos tarkoittaa organisaatiossa olemassa olevien organisaatorakenteiden järjestelemistä uuteen ja toimintojen kannalta tehokkaampaan muotoon (Waks 2007). Tämän mukaan muutos käytännössä tarkoittaa organisaation järjestämistä uuteen työjärjestykseen. Kuten edellä olen todennut, yrityksissä ja organisaatioissa toteutettaville muutoksille on esitetty useita erilaisia malleja (esim. Kotter 1996; Greiner 1998; Latta 2009; Parry, Kirsch, Carey & Shaw 2014). Yhteistä kaikille muutosmalleille on, että ne korostavat johtajuuden toimien ja johtajan roolin tärkeyttä muutoksen toteuttamisessa ja muutoksen sopeutuvien ihmisten tukemisessa (esim. Kotter 1996; Greiner 1998; Whelan-Berry, Gordon & Hinings 2003, Parry, Kirsch, Carey & Shaw 2014).



KUVIO 2 Muutoksen kaari (vrt. Kübler-Ross 1969)

Tunteiden merkitystä ei aivan kokonaan ole unohdettu organisaatiomuutosten mallinnuksessa. Yksi näistä mallinnoista on Kübler-Rossin (1969) esittämä ”muutoksen kaari”, joka on myöhemmin tullut sovelletuksi muissa organisaatiomuutosten malleissa, kuten Elrod & Tippett (2002), Zell (2003), Freeman (1999) ja Stuart (1995). Yhteistä Kübler-Rossin mallia soveltaneille malleille on se, että organisaatioissa toimivien ihmisen muutoksen prosessointi mielentasolla alkaa muutoksen kieltämisestä (esim. Mirvis 1985; Rashford & Coghlan 1989; Perlman & Takacs 1990; Reynolds 1994).

Kübler-Ross (1969) tutki henkilöitä, jotka olivat sopeutumassa traumaattiseen sairauteen tai kohtaamassa erittäin vakavan tai kuolemaan johtavan sairauden. Hän saattoi havaita, että näissä tilanteissa ihmisten mielenprosessointi noudatti tiettyä viisivaiheista kaarta, jonka vaiheet olivat 1) kieltäminen, 2) suuttumus, 3) vaihtoehtojen välinen neuvottelu, 4) masennus ja 5) hyväksyminen (kuvio 2). Organisaatiomuutosten malleista esimerkkinä yhteneväisyydestä Kübler-Ross (1969) malliin toimii hyvin Mirvisin (1985) muoto, jossa myös yksilön mielenprosessi etenee vaiheittain, jotka ovat 1) epäusko ja kieltäminen, 2) suuttumus, jota seuraa raivo ja närkästys, 3) emotionaalinen tilanteesta neuvotteleminen, vihasta päätyen masennukseen ja lopulta 4) hyväksyminen.

1.3.3 Tunnearvion haaste

Ihmisen tunteiden muodostuminen pohjautuu ihmisen tiedon muodostumiseen ympäröivästä maailmasta, joka tietoisien ja tiedostamattoman mielen kanssa muodostaa hermeneuttisen kehän. Tällöin uudet aistihavainnot ja saatu informaatio yhdistyvät aikaisempiin havaintoihin ja mielessä muodostuneeseen esiyymmärrykseen havaintokohteesta tai saadusta informaatiosta (Anderson & Goolishian 1992; Fruggeri 1992).

Ihmisen tiedonmuodostuminen mielenprosessina on kolmitasoinen tapahtuma. Ihmisen aistit kokoavat jatkuvasti tiedostamatonta ja tietoisista havaintomateriaalia ympäröivästä maailmasta ja muodostavat näistä informaatiohavainnoista havaintorepresentaation. Tämän jälkeen aivot tulkitsevat muodostuneen havaintorepresentaation ja käynnistävät sen mahdollisesti edellyttämän toiminnan (Gregory 1970; Laarni, Kalakoski & Saariluoma 2001). Yksilön mielen antamat tulkinnat aistien havainnoille ja niiden välisille yhteyksille aikaisempien kokemusten kanssa muodostavat tiedonmuodostuksen keskeisimmän osan (Baars & Gage 2010; Nurmela 2002; Costigan, Ilter & Berman 1998). Aivojen muodostamien tulkintojen mukaiset kokemukset ja havainnot tallentuvat ihmisen aivojen pitkäkestoiseen muistiin pois aktiivisesta tietoisuudesta (Bartlett 1932; Laarni, Kalakoski & Saariluoma 2001; Toskala & Hartikainen 2005).

Kognitiivisten prosessien, tunteiden muodostumisen tai ajattelun kannalta oleellista on se, millaisia muistoja ja muistikuvia kunkin yksilön pitkäkestoiseen muistiin on tallentunut (Loftus 1993; Laarni, Kalakoski & Saariluoma 2001). Ihmisen muistille kuitenkin on ominaista, että ajan kuluessa muistista unohtuvat tapahtumien tarkat yksityiskohdat, mutta kokemusten ja tilanteiden aikana syntyneet muistikuvat tunteista säilyvät muistissa paremmin (Toskala & Hartikainen 2005). Edelleen ihmisen muistille ja mielelle on ominaista rakentaa ajan

kuluessa uudelleen tulkintoja ja antaa aiemmin koetuille tapahtumille uusia merkityksiä (Delmar & Davidsson 2000). Toisinaan todellisiin menneistä tapahtumista muodostuneisiin mielikuviin yhdistyy osittain kuviteltuja todellisuuksista täysin poikkeavia mielikuvia, joita yksilön on mahdoton erottaa alkupe-
räisestä todellisesta tilanteesta, jolloin yksilö luulee myös kuviteltujen mielikuvien liittyvän todelliseen koettuun tilanteeseen (Loftus 1993).

Tälle mielen ilmiölle on annettu kognitiivisessa psykologiassa nimeksi jälkiviisauden harha, että englanniksi ”hindsight bias”. Tutkimusten mukaan on saatettu havaita, jälkiviisauden harhalla on vaikutus muistikuvien vääristymiseen, ihmisen käsityksen muodostumiseen asioista ja koettavien tilanteiden ennakoitavuuteen tai välttämättömyyteen (Blank, Nestler, von Collani & Fisher 2008; Nestler, Blank & Egloff 2010; Bernstein, Erdfelder, Meltzoff, Peria & Loftus 2011). Aikaisempien tutkimusten kautta on osoitettu, että ihmisen ajattelu ohjaa tunteiden muodostumista (Frijda 1986; Lazarus & Folkman 1984; Ortony, Clore & Collins 1988) ja tunteilla on ohjaava vaikutus ihmisen tiedonkäsittelylle ja päätöksenteolle (Albarracín & Kumkale 2003; Schwarz & Clore 1983).

Organisaatioissa tapahtuvat muutokset nostavat esiin ihmisten tunteita. Jokaisen yksilön kokemien tunteiden muodostuminen on kiinni useista eri tekijöistä mielessä, muistissa ja aistien tuottamista havainnoista. Aikaisempien tutkimusten mukaan perheyritysten sukupolvenvaihdosten mukanaan tuomien organisaatiomuutosten on todettu vaikuttavan sukupolvenvaihdoksiin osallisen tunteisiin eri tavoin, ja parhaat olosuhteet sukupolvenvaihdoksen onnistumiselle syntyvät perheenjäsenten ja yrityksessä toimivien henkilöiden välillä vallitsevassa avoimessa kommunikaation ja luottamuksen ilmapiirissä, jonka kehittämisessä yrityksen johtaja on keskeisessä asemassa (vrt. Astrachan & Jaskiewicz 2008; Avey, Wernsing & Luthans 2008; Dyer 1986; Handler & Kram 1988; Arregle, Hitt, Sirmon & Very 2007; Royer, Simons, Boyd & Rafferty 2008; Håkansson, Burton, Obel & Lauridsen 2008; Hamilton 2011).

Perheyritysten luopujille voi olla tunnesyiden vuoksi vaikeaa luopua yrityksestä ja he saattavat tuoda hyvin vahvasti esille toiveet perhetraditioiden säilyttämisestä yritysten toiminnassa (Ward 1997). Perhetraditioiden ja niihin liittyvien emotionaalisten siteiden on tutkimusten mukaan nähty olevan esteenä yritysten jatkuvuuden kannalta elintärkeiden muutosten tiellä (Wennberg, Wiklund, Hellerstedt & Nordqvist 2011). Tärkeää organisaatioiden ja perheyritysten sukupolvenvaihdosten muutosten osalta on se, että kuinka suuria muutoksia tehdään, koska pienet ja positiiviset muutokset on aina emotionaalisesti helpompi hyväksyä (Shin, Taylor & Seo 2012).

Perheyrityksen sukupolvenvaihdos on muutoksena merkittävä sen elinkaareissa, koska tällöin yrityksen omistaja ja johtaja henkilönä vaihtuvat (Savolainen 2014). Tällainen henkilövaihdos pakottaa jokaisen perheyritykseen sidoksissa olevan rakentamaan uuden sosiaalisen suhteen uuteen henkilöön (Savolainen 2013). Tällaisessa sosiaalisessa vuorovaikutussuhteen muodostumisessa ovat läsnä niin luottamuksen muodostuminen kuin tunteiden käsittely, uusien toimintamallien rakentuminen ja oppiminen vuorovaikutukseen uuden henkilön kanssa.

Yrityksen tai organisaation muutoksen kohtaamiseen voi yksilöiden välillä liittyä hyvin erilaisia tunteita. Näiden tunteiden taustalla vaikuttavat jokaisen yksilön omat ainutlaatuiset kognitiiviset prosessit ja mekanismit (Saariluoma 2001; Kleinginna & Kleinginna 1981). Siinä missä toinen pelkää muutosta, epäilee sen vaikutuksia elämälleen, toinen sitä vastoin voi olla siitä innostunut ja tuntee sen piristävän elämää. Tällöin ensin mainitulla yksilöllä muutos yhdistyy sellaisiin aikaisemmin muodostuneisiin kokemuksiin, jotka ovat synnyttäneet pelkoa tai pettymyksiä vastaavanlaisissa tilanteissa. Jälkimmäisen yksilön mielen representaatioissa muutos yhdistyy innostaviin ja elämää piristäneisiin kokemuksiin.

Toisaalta suhde muutokseen vaikuttaa yhtä lailla siihen, miten yksilön kognitiiviset prosessit nostavat esiin tunteita (vrt. Lazarus 1991, 1993 & 2006; Weiss & Cropanzano 1996; Scherer 1999; Avey, Wernsing & Luthans 2008). Henkilö, joka on suunnitellut muutosta ja voinut prosessoida sitä mielessään jo pidempään, oletettavasti suhtautuu tunteellisesti positiivisemmin siihen kuin henkilö, jolle muutoksesta ilmoitetaan ja se annetaan ilmoituksena tiedoksi. Ensin mainittu henkilö saattaa jopa tuntee muutoksen omakseen ja tuntee sen toteuttamista kohtaan psykologista omistajuutta, jolloin hän on valmis puolustamaan muutoksen tärkeyttä (Van Dyne & Pierce 2004; Pierce, Kostova & Dirks 2001; Dirks, Cummings & Pierce 1996). Vastaavasti jälkimmäinen voi tuntee muutoksen uhkaavan jotain sellaista, minkä hän kokee omakseen ja kuuluvan omaan omistuspääpiiriinsä (Savolainen 2014; Brown, Crossley & Robinson 2014; Brown, Lawrence & Robinson 2005; Malmberg 1980).

Tutkijat ovat esittäneet runsaasti ideoita ja erilaisia malleja sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseksi tehokkaasti (esim. Barnes & Hershon 1976; Levinsin 1971 & 1978; Longenecker & Schoen 1978; Ibrahim & Ellis 1994; Morris, Williams & Nel 1996; Dyck, Mauws, Starke & Mischke 2002; Le Breton-Miller, Miller & Steier 2004). Näissä malleissa tuskin ollenkaan otetaan kantaa siihen, miten perheyrittäjä toimivat ihmiset emotionaalisesti tai muulla tavalla psykologisesti käsittelevät kohtaamaan muutosta. Muutos sukupolvenvaihdoksenakin koskettaa yrityksissä toimivien psykologisia prosesseja, ja näillä on vaikutus ihmisten toimintaan muuttuvissa olosuhteissa. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että toteutettavilla sukupolvenvaihdoksilla näyttäisi olevan vaikutus perheyrittäjien taloudelliseen rakenteeseen ja tuotannolliseen tehokkuuteen (Molly, Laveren & Deloof 2010).

Huolimatta siitä, että sukupolvenvaihdostutkijat ovat esittäneet eri malleja sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen, he eivät koskaan ole verranneet sitä, voisivatko yleisesti organisaatiomuutoksille esitetyt mallit soveltua yhtä hyvin sukupolvenvaihdoksien muutosten toteuttamiseen. Perheyrittäjät eroavat muulla tavalla omistetuista yrityksistä pääasiassa siten, että perheyrittäjien omistajilla on taipumus suosia vahvemmin henkilökohtaista, suhdeperustaista lähestymistapaa jatkajien kehittämisessä, kun taas muulla tavalla omistetuissa yrityksissä keskeistä on muodollinen tehtäväorientoitunut kehittämisen lähtökohta (Welch 1993). Tällaisella eroavaisuudella saattaa olla merkitystä siten,

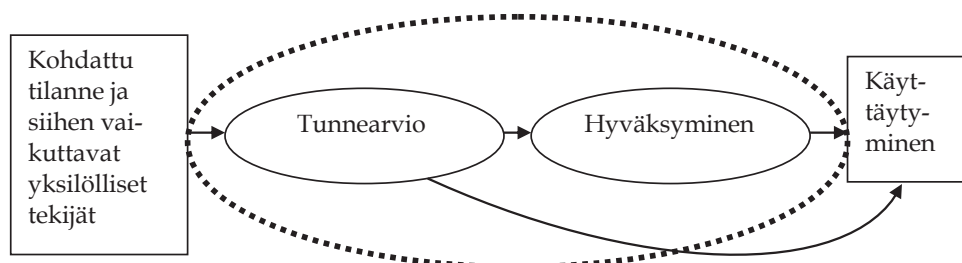
että perheomisteisissa ja niiden henkilösuhdeperustaisessa osaamisen kehittämässä tunteiden merkitys muutosten yhteydessä korostuu.

Vuosien saatossa useat tutkijat ovat esittäneet, että perheyriityksen sukupolvenvaihdos muodostuu johtajuuden suunnittelusta, muutosjohtamisesta, henkilöstöjohtamisesta ja monista muista liiketoimintaan vaikuttavista muutosten osa-alueista (esim. Guest 1964; Handler 1994; Barach & Ganitsky 1995; Dyck, Mauws, Starke & Mischke 2002; Chua, Chrisman & Sharma 2003; Corbetta & Salvato 2004; Barnett & Kellermanns 2006; Griffeth, Allen & Barnett 2006). Perheyriitysten johtajien näkökulmasta ovat Ip & Jacobs (2006) luokitelleet perheyriityksen sukupolvenvaihdoksen muutosten suunnittelulle selkeä tietyt osa-alueet. Heidän mukaan perheyriitysten johtajien ja omistajien tulisi huomioida seuraavat viisi eri osa-alueita huolellisesti eli liiketoiminnan psykologiset, lailliset, taloudelliset, verotukselliset osa-alueet sekä mahdolliset ennakkotapaukset, tapahtumat ja niiden seuraukset. Nämä osa-alueet koskettavat kaikkia perheyriitykseen sidoksissa olevia ihmisiä sukupolvenvaihdoksen toteutuksen eri ajankohtina.

1.4 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa tutkittavia ilmiöitä ovat tunnearvio ja psykologinen hyväksyminen, ja näiden taustalta on löydettävissä useita erilaisia tekijöitä, joilla on vaikutus kyseisten mielenprosessien kulkuun ja niiden kautta ihmisen mielessä muodostuviin loppupäätelmiin (kuvio 3).

Tilannetekijöiden on aikaisempien tutkimusten perusteella esitetty vaikuttavan yksilöiden tunnearvion muodostumiseen (esim. Weiss & Cropanzano 1996; Håkonsson, Obel & Burton 2008). Koska tutkimuksen tavoitteena on tarkastella sitä, toteutuuko tutkittavan ilmiön ilmeneminen yleisemmin tilannetekijöistä huolimatta ja tällöin tutkittavien erilainen tilanne tausta on tutkimusasetelman ja tutkimuksen kautta saatavien tulosten valossa hyödyllinen. Tällöin tutkimus keskittyy tunnearvioteorian toteutumiseen tutkittavassa aineistossa ja siihen, millaiseksi muodostuu yhteys tunnearvion ja psykologisen hyväksymisen välille.

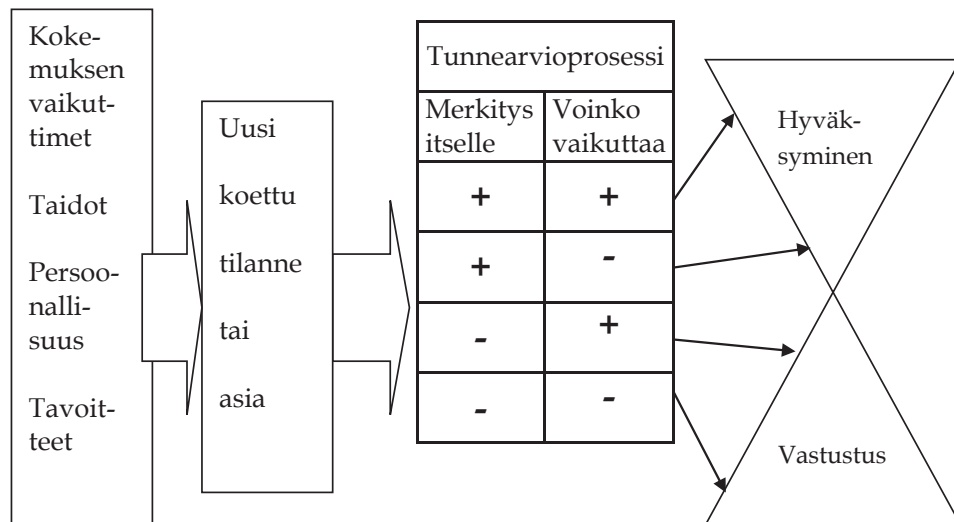


KUVIO 3 Ihmisen mielenprosessin kuvaus, jossa tutkittava ilmiö ja tutkimuksen on kohde merkitty katkoviivalla

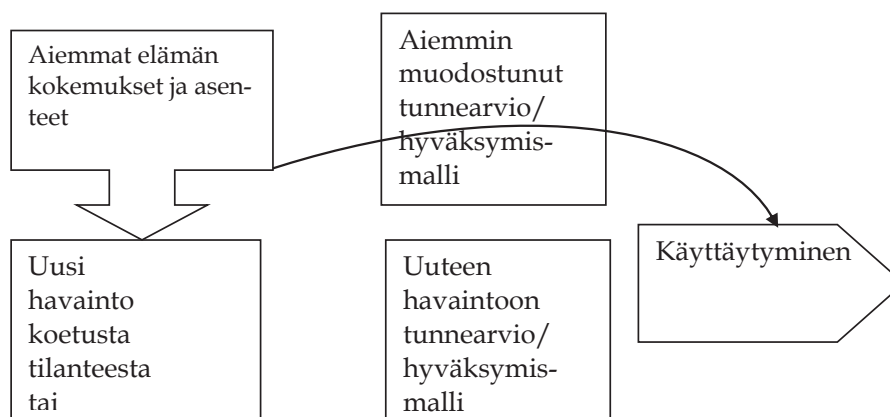
Tunteet ovat aina subjektiivisia kokemuksia ja jokainen yksilö määrittää kokemansa tunteet henkilökohtaisista lähtökohdista (Kleinginna & Kleinginna 1981). Samalla tavalla kustakin tilanteesta muodostuvat havainnot saavat yksilöllisen merkityksen jokaisen ihmisen mielessä subjektiivisten kokemusten mukaisesti, ja tällöin tunnearvion tai hyväksymisen taustalla vaikuttavien tekijöiden merkitys on myös jokaisella tutkittavalla henkilökohtainen (Toskala & Hartikainen 2005).

Tutkimuksen analyysikysymystenasettelua selventävät kuviot 4 ja 5. Tämän tutkimuksen tutkimusongelma tarkastelee yksilön kohtaamassa uudessa tilanteessa hänen tunnearviossa antamia merkityksiä ja tulkintoja ja miten nämä merkitykset ja tulkinnat ovat yhteydessä uuden tilanteen psykologisen hyväksymisen muodostumiseen.

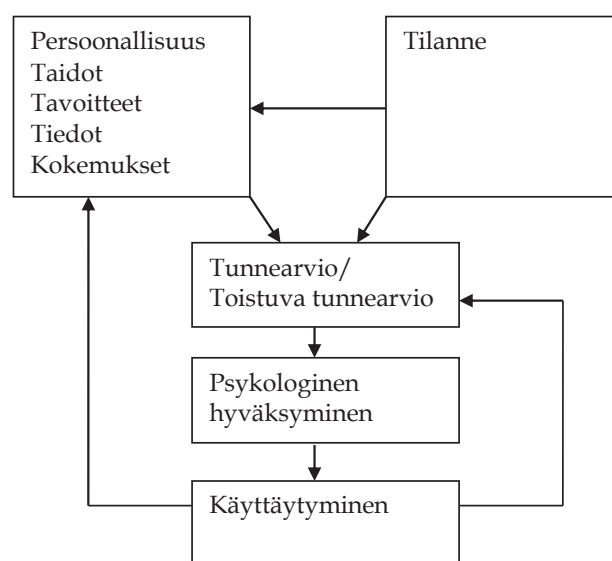
Tutkimuksen taustaolettamuksena on, että ensimmäiseksi muodostunut tunnearvio ja psykologinen hyväksyminen muodostaa perustan ja suunnan sille, miten yksilöt kokevat kyseiseen tilanteeseen liittyvät uudet tiedot, havainnot ja kokemukset. Tässä uudelleen tilanteen kohtaamisen hetkessä ovat yksilön kognitiivisissa prosesseissa läsnä vaikuttavana ensimmäinen kyseisestä tilanteesta muodostunut tunnearvio ja hyväksyminen/vastustus sekä yksilön aikaisemmat elämän kokemukset ja asenteet, jotka ovat yhdistyneet hänen mielessään mielen representaatioiksi (vrt. Laarni, Kalakoski & Saariluoma 2001).



KUVIO 4 Tutkimuksen taustaoletus analyysikysymysten asettamisen taustalla, jolloin arvion myönteinen tai kielteinen kokemus määrittää hyväksymistä tai vastustusta



KUVIO 5 Analyysikysymys 8 mukainen asetelma, jolloin aikaisemmin muodostunut tunnearvio ja hyväksymismalli toimivat jo kertaalleen aiemmin kohdatun tilanteen uusien havaintojen määrittäjäspolkuna



KUVIO 6 Tutkimuksen tutkimusongelma-asetelma (vrt. Lazarus 1966; Power & Dalgleish 1998, 88)

Edelleen tutkimus tulee kartoittamaan niitä tekijöitä, jotka yksilön mielessä vaikuttavat merkityksen, vaikutusmahdollisuuden ja hyväksymisen muodostumiseen (kuvio 5). Lisäksi tutkimusongelma tarkastelee sitä, miten uudessa tilanteessa muodostettu ensimmäinen tunnearvio ja hyväksyminen tulevat vaikuttamaan siihen, millaisiksi muodostuvat kyseisestä tilanteesta myöhemmin uusien tietojen, havaintojen ja kokemusten kautta muodostuvat tunnearviot ja hyväksyminen.

Tutkimusongelman perusteella muodostetaan analyysikysymyksiä, joiden kautta on mahdollista strukturoida merkitysten ymmärtämistä. Analyysikysymysten toteutuminen tullaan todentamaan haastatteluiden kautta muodostetun informaation kautta. Koko tutkimuksen tutkimusasetelman kuvaa kuvio 6.

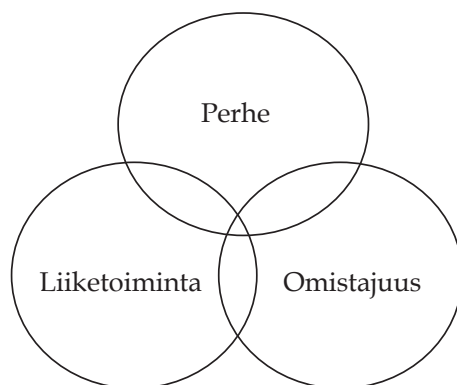
1.5 Tutkimuksen toteutus ja rakenne

Toteutetun tutkimuksen organisaatiomuutoksen aineistona on käytetty perheyritysten sukupolvenvaihdostilanteita, ja siinä tarkastellaan tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kertomana heidän tunnearvioteorian mukaista uuden tilanteen kohtaamista, psykologisen hyväksymisen muodostumista sekä näihin edellä mainittuihin psykologisiin mielenprosesseihin vaikuttavia tekijöitä. Perheyritykset ovat organisaatiomuutostutkimukseen soveltuva kohde ensinnäkin siksi, että perheyritys on hyvin erilaisten emotionaalisten jännitteiden näyttämö. Kuten myöhemmin tulee kuvatuksi tarkemmin, perheyrityksissä yhdistyvät niin liiketoiminta, omistajuus kuin perhe (Tagiuri & Davis 1996). Jokainen perheyrityksen elementistä jo itsessään sisältää aineksia jännitteille, mutta yhteydessä toisiinsa jokaisen osa-alueen jännitteet vaikuttavat toisten osa-alueiden jännitteisiin ja niiden ilmenemiseen. Tutkittavan ilmiön todentamiseksi perheyritysten tutkiminen yritys- ja organisaatiomuutosten näkökulmasta tarjoaa erinomaisen pohjan tutkimukselle, millaisia ilmiöitä muutostilanteissa organisaatioissa voi ilmetä. Lisäksi perheyrityksissä organisaatioiden eri sidosryhmien väliset suhteet ovat usein tiiviimpiä kuin muissa yritysmuodoissa, jotka perheyritysten kohdalla voi jopa vahvistaa ongelmia muutoksissa.

Yritys- ja organisaatiomuutoksena perheyrityksen sukupolvenvaihdos on jo aiemmin näyttäytynyt tunteiden kannalta hyvin haasteellinen (esim. Kets de Vries 1996). Erityisesti pienissä perheyrityksissä sukupolvenvaihdos tuo mukanaan vähintään toimivan johdon vaihdoksen ja siten haastaa kaikkien yrityksissä ja organisaatioissa toimivien sosiaaliset suhteet ja edellyttää niiden uudelleen muodostamista ja määrittämistä (Savolainen 2014). Täten ajatellen tutkimuksen tavoitetta, perheyritykset ovat erinomainen kohde tutkia emotionaalisia tekijöitä yritys- ja organisaatiomuutosten näkökulmasta.

1.5.1 Perheyritys

Tutkimuksen kohteena olevien perheyritysten ja sen toimintakaareen sijoittuvien sukupolvenvaihdosten ymmärtämisen vuoksi on syytä avata niin perheyrityksen kuin sukupolvenvaihdoksen ominaispiirteitä. Ensinnäkin varmasti yksi tunnetuimmista ja yleisimmin käytetyistä perheyrityksen kuvaamisen malleista on Tagiurin ja Davisin (1996) kolmen ulottuvuuden ympyrämalli (kuvio 7), jossa ovat osittain päällekkäiset ympyränsä muodostavat perhe, liiketoiminta ja omistajuus.



KUVIO 7 Kolmen ympyrän malli, Tagiuri & Davis (1996)

Toisin sanoen perheyriyksessä yhtyvät kaikki kolme ulottuvuutta ja jolloin perheyriykset eroavat selkeimmin muista yriyksistä siinä, että perheyriyksessä perheen liiketoiminnan ja omistuksen välisillä kytkennöillä ja vuoro-vaikutuksella on olennainen merkitys yriyksen toimintaan (vrt. Shanker & Astrachan 1996). Tagiurin ja Davisin kolmen ulottuvuuden malli on vain yksi lähtökohta aikaisemmin esitettyihin perheyrittäjyyden näkökulmiin. Perheyrittäjyyttä onkin määritelty sen lisäksi milloin sisällön (Handler 1990 ja Litz 1995), omistajuuden (Littunen & Hyrsky 1990) tai omistajuuden ja hallinnon jatkumisen yli sukupolvien ts. sukupolvenvaihdoksen (Koiranen 1998) kautta.

Omistavalla perheellä on vaikutus perheen yriykseen ja tämä vaikuttavuuden määrittämiseksi ovat Astrachan, Klein & Smyrnios (2002) esittäneet F-PEC mallin, jolla voidaan mitata perheen vaikutusta yriyksen toimintaan. Heidän mallissaan määrittely tapahtuu kolmen ulottuvuuden, valta (Power), kokemus (Experience) ja kulttuuri (Culture), kautta. Näiden ulottuvuuksien kautta määrittyy se, kuinka vahva vaikutus perheellä on yriykseen. F-PEC mallia kohtaan on esitetty kritiikkiä siten, että se on liian pelkistävä ja tärkeitä osaluueita unohtava (Rutherford, Kuratko & Holt 2008). Kritiikki on noussut esille, vaikka Klein, Astrachan & Smyrnios (2005) ovat esittäneet oman testinsä tulokset mallista.

Tutkijat eivät ole kuitenkaan pystyneet luomaan yhtä selkeää luonnehdintaa perheyriykselle ja Tagiurin & Davisin (1996) esittämän mallin rinnalla on joukko muita perheyriyksen kuvaamiseksi esitettyjä malleja. Tutkijoiden keskuudessa omistajuuteen ja omistajaohjaukseen keskittyneen perheyrittäjyyden määrittämisen ohelle on muodostunut toinen näkemys, joka korostaa omistamisen logiikkaa sekä pätevän ja vastuullisen liiketoiminnan suunnittelua ja uudistamista (Tourunen 2009; Koiranen 2006; Lee 2006; Carlock & Ward 2001; James 1999). Näin siksi, että perheyriyksiin yhdistetään omistajuudellinen ohjaus ja niiden nähdään olevan toimintansa suunnittelussa pitkäjänteisempiä ja toiminnan jatkuvuuteen enemmän tähtääviä kuin vastaavat muut kuin perheyriykset (vrt. Bertrand & Schoar 2006; Lee 2006).

Perheyritykset siis pyrkivät toimimaan pitkäjänteisesti yrityksen jatkuvuus etusijalla, jolloin perheyrittäjät pyrkivät pitämään huolta yrityksen toiminnan jatkuvuudesta ennen perheen ja omistajien etua. Perheyrittäjät pitävät myös esimerkiksi työntekijöistään huolta vaikeina aikoina siten, että tarvittavia toiminnan sopeutuksia haetaan mieluummin muualta kuin irtisanomisista tai YT-menettelyistä (vrt. Bertrand & Schoar 2006; Lee 2006). Lisäksi toiminnan jatkuvuuden turvaaminen näkyy hankintojen sekä investointien pitkäjänteisenä ja huolellisena suunnitteluna. Tämän periaatteen tausta on hyvin luonnollinen siksi, että perheyritys tuottaa omistajilleen tuloa henkilökohtaisen talouden ylläpitämiseksi.

Edelleen tarkasteltaessa perheyritysten eroavaisuuksia muihin yrityksiin on voitu havaita tiettyjä arvo ja periaate eroavaisuuksia. Perheyrityksille ja näiden omistajille näyttää olevan ominaista toiminnan kasvullisuus (Tourunen 2009; Koironen 2006; Lee 2006; Carlock & Ward 2001; James 1999). Perheyrittäjät haluavat itse olla omalla olemuksellaan esillä yrityksen toiminnassa. He haluavat tulla yhdistetyiksi yritykseensä jopa omalla nimellään. Kasvullisuus liittyy vahvasti vastuullisuuden periaatteeseen, joka on toinen perheyritysten ominaispiirre.

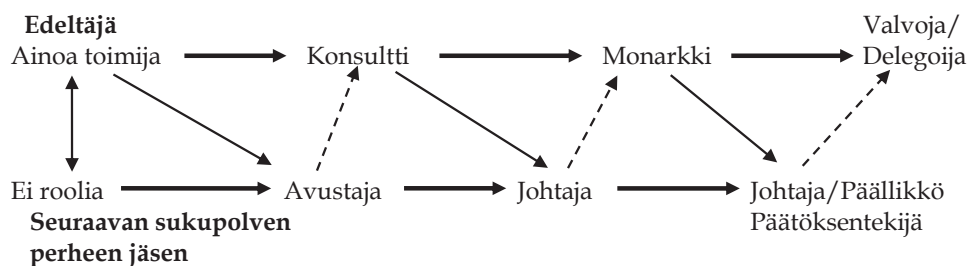
Perheyrityksen määrittelemiseksi voidaan käyttää myös muita erinäisiä menetelmiä, joista seuraavassa on esitetty kolme tekijää (Koironen 1998). Ensimmäinen näistä on, että yritys on omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen tai suvun määräysvallassa. Toinen määritelmä edellyttää, että yrityksessä yhdistyvät vuorovaikutuksellisesti perheen ja yrityksen toiminnot ja kolmas taas painittaa, että yrityksessä on tapahtunut ja/tai odotetaan tapahtuvaksi sukupolvenvaihdos perheen tai suvun seuraavan sukupolven hyväksi. Perheyrityksen määrittelyyn saattaa riittää pelkkä sukupolvenvaihdoksen aikomuksellinen ulottuvuus, jolloin yritys luopujien mielessä on tarkoitus siirtää seuraavalle sukupolvelle (Litz 1995).

Omistajuus, omistajaohjaus ja arvot ovat vain osa tekijöitä, joilla on mahdollista määritellä perheyritys. Ajan kuluessa on siis osoittautunut, että niiden kautta selkeän määritelmän antaminen perheyritysten ja muiden yritysten välisistä eroista on osoittautunut haasteelliseksi (Tourunen 2009), vaikka näiden välistä vertailua on tehty eri osa-alueilla, kuten esimerkiksi etiikassa (Adams, Taschian & Shore 1996), johtamisen käytännöissä (Ensley & Pearson 2005), resurssien eroavaisuuksissa (Zahra, Hayton & Salvato 2004), sidosryhmissä (Poza, Alfred & Maheshwari (1997), tehokkuudessa (Barnett, Eddleston & Kellermanns 2009; Habbershon & Williams 1999), yrittäjämäisessä orientaatiossa (Naldi, Nordqvist, Sjöberg & Wiklund 2007) yrityksen hallinnosta ja sen kuluista (Chrisman, Chua & Litz 2004; Corbetta & Salvato 2004). Tämän pohjalta on noussut esille ajatus, että yrityksiä ei luokiteltaisi yksiselitteisesti perheyrityksiksi, vaan tutkittaisiin eriasteisia perheen vaikutuksia yritykseen (Shanker & Astrachan 1996). Eräänä vaihtoehtona esille on noussut Yhdysvaltalainen tapa, jolloin perheyritykset luokiteltaisiin toiminnallisena jatkumona sen mukaan, onko omistavalla perheellä paljon, jonkin verran tai vähän vaikutusta yritykseen (Tourunen 2009).

Perheyrittäjyydelle on esitetty myös subjektiivinen määritelmä (Heinonen & Toivonen 2003), joka lähtee siitä pitävätkö ja kokevatko omistajat yrityksen perheyrittäjäksi. Subjektiivisen kokemuksen lähelle sijoittuu henkilön identiteetti ja erityisesti narratiivinen, tarinanomainen identiteetti (Sundaramurthy & Kreiner 2008).

1.5.2 Sukupolvenvaihdos

Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan yrityksen siirtämistä edelliseltä sukupolvelta seuraavalle ja perheyrittäjässä tämä hyvin usein tarkoittaa perheen sisäistä sukupolvenvaihdosta, jossa yrityksen luovuttaja jättää yrityksen seuraavalle sukupolvelle perheen tai vähintään saman suvun sisällä (esim. Koironen 1998; Handler 1990 & 1991). Sukupolvenvaihdosta kuvaamaan on esitetty malleja, joista yksi ehkä tunnetuimmista on Handlerin (1990, 43) nelivaiheinen malli (kuvio 8). Tuon mallin ohella Handler (1990) toteaa, että sukupolvenvaihdos on moniulotteinen ja -tasoinen prosessi, jossa perheyrittäjän omistajuus, johtaminen ja muut velvollisuudet siirretään edelliseltä sukupolvelta seuraavalle. Tuon siirroksen haasteellisimmaksi vaiheeksi on todettu juuri johtamisen ja johtajuuden siirros edelliseltä sukupolvelta seuraavalle (Davis & Harveston 1998). Edelleen Handlerin (1990) mukaan sukupolvenvaihdos on prosessina kokonaisvaltainen, jolloin se sisältää eri vaiheita ja sen toteutus tulisi tehdä päämäärätavoitteisen suunnitelman mukaan. Yrityksen sukupolvenvaihdos olisi suotava suorittaa siten, että yrityksen toiminnallinen tehokkuus ja taloudellinen tilanne eivät kärsisi. Tavoiteltavaa olisi myös oikeudenmukainen varallisuuden sekä liiketoiminnan hallinnan siirto siten, että yrityksen toiminta ja perheen jäsenten sisäiset välit eivät vaarantuisi (Handler 1990; Kets de Vries 1996; Koironen 1998).



KUVIO 8 Sukupolvenvaihdosmalli Handlerin (1990, 43) mukaan: Keskinäinen roolien sopeutus luopujan ja seuraavan sukupolven jäsenen välillä

Handlerin (1990, 43) malli kuvaa selkeästi laillis-taloudellisesti ja toimintojen siirtojen osalta sukupolvenvaihdosta, ja siten se on sukupolvenvaihdoksen kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen rajoittunut ja mekanistinen. Malli ei ota huomioon luopujien tai jatkajien mahdollisesti kohtaamien psykologisten muutosten käsittelyä (vrt. Gordon & Rosen 1981; Brun de Pontet, Wrosch & Gagne 2007). Handlerin esittämä malli on säilyttänyt vahvan asemansa sukupolvenvaihdoksen kuvauksessa ja edelleen ollut tutkimusten ja väitöskirjojen teoreettinen viitekehys aivan vielä viime vuosina (Hautala 2006; Cater & Justis 2009). Edelleen tulisi ottaa huomioon, että malli kuvaa pelkästään luopuja-jatkajavälistä suhdetta ja jättää huomiotta sukupolvenvaihdoksen vaikutukset yrityksen muihin sidosryhmiin.

Handler (1990) sivuuttaa mallissaan tosiasian, että sukupolvenvaihdos koskettaa jollakin tavoin kaikkia yritykseen yhteydessä olevia sidosryhmiä esimerkiksi johtamiseen osallistuvan yrittäjän vaihtumisen kautta. Mekanistisuus ilmenee siten, että malli kuvaa sukupolvenvaihdoksen selkeänä tietyssä järjestyksessä tapahtuvana vaiheittaisena prosessina, josta aina edellistä vaihetta seuraisi seuraava tietty vaihe. Käytännössä elävässä elämässä saattaa eteen tulla tilanteita, jossa sukupolvenvaihdos toteutetaan puhtaasti ilman mallin kuvaamia vaiheita, ja tällöin jatkaja siirtyy suoraan luopujan tilalle yrityksen johtajaksi ja päätösten tekijäksi.

Sukupolvenvaihdosta kuvattaessa se on jo pitkään metaforisesti rinnastettu viestijuoksun viestikapulan vaihtoon kahden peräkkäisen juoksijan välillä (Dyck, Mauws, Starke, & Mischke 2002). Viestijuoksumetafora sukupolvenvaihdoksen vertauksena ei ehkä enää vastaa tarkoitustaan sellaisenaan ajatellen sukupolvenvaihdosta kokonaisuutena (Savolainen 2014). Ensimmäiset ajatukset viestijuoksumetaforasta ovat esittäneet Barry (1975) ja Beckhard & Burke (1983), mutta syvimmin viestijuoksun ja sukupolvenvälistä samankaltaisuutta ovat käsitelleet Dyck, Mauws, Starke & Mischke (2002). Handler (1994, 134) mallinsa mukaisesti korostaa viestijuoksumetaforassa niin johtamisen kuin johtajuuden siirtoa, kun taas Cater & Justis (2009, 111) näkevät merkityksellisimmäksi viestiä vaihtavien keskinäisen kommunikaation sekä jatkajan kykyjen merkityksen yrityksen tulevaisuuden kannalta.

Dyck, Mauws, Starke & Mischke (2002) identifioivat neljä erityistä tekijää (*järjestys, ajoitus, toteutus ja kommunikaatio*), joilla heidän näkemyksen mukaan on kaikkein suurin merkitys sukupolvenvaihdoksen onnistumisessa. Sukupolvenvaihdoksessa *järjestys* liittyy jatkajan valintaan, kenet valitaan perheyrietyksen jatkajaksi ja millaisin perustein. Perheessä omistajien tulisi pohtia jatkajaa ja hänen ominaisuuksiaan, millainen jatkaja olisi soveltuvin esimerkiksi yrityksen elinkaarta ajatellen (Steier 2001; Hautala 2006). Sukupolvenvaihdoksessa *ajoitus* taas liittyy siihen, millaisia ovat yrityksen toimintaympäristö ja yrityksen käytettävissä olevat resurssit (Molly, Laveren, & Deloof 2010). Ajoitus ja siihen liittyvät asiat ovat tärkeitä erityisesti luopujan ja jatkajan välisellä vaihdon hetkellä.

Sukupolvenvaihdoksen *toteutus* on monien päätösten, muutosten, siirtojen ja sopeutumisvaiheiden kokonaisuus. Joskus luopujalle saattaa olla vaikeaa ir-

rottautua yrityksen johtajuudesta ja jättää yritystä jatkajalle (Savolainen 2014). Toisinaan jatkajalle saattaa osoittautua vaikeaksi ottaa yrityksen johtajuus ja siihen liittyvä päätöksenteko vastaan. Luopujan ja jatkajan tulisi sopia vaihdon ajaksi selkeä vastuunjakoa ja päättää, mitkä asiat ja tehtävät kuuluvat kenenkin hoidettavaksi missäkin vaiheessa, jotta päällekkäisyyksiltä vältyttäisiin (Handler 1990, 1991 & 1994; Hautala 2006; Davis, Allen & Hayes 2010; Savolainen 2014). Sukupolvenvaihdoksen toteutuksesta ja sen vaiheista keskusteleminen tai päättäminen ei onnistu ilman toteutukseen osallistuvien osapuolien yhteistä avointa *kommunikaatiota*. Perheyrietyksen sukupolvenvaihdoksen aikainen kommunikaatio liittyykin henkilöiden välisiin suhteisiin ja luopujan ja jatkajan keskinäinen luottamus sekä kommunikaation selkeys lisäävät tehokkaan sukupolvenvaihdoksen onnistumisen todennäköisyyttä (Davis & Tagiuri 1989; Mishra 1996; Kets de Vries 1996; Harveston, Davis & Lyden 1997; Waddel & Sohal 1998; Habbershon & Williams 1999; Cassis & Minoglou 2005; Miller, Steier & Le Breton-Miller 2006; Pearson & Marler 2010).

Sukupolvenvaihdoskirjallisuus ja -tutkimus luovat perheyrietyksen sukupolvenvaihdoksesta sellaisen kuvan, että se olisi ennalta suunniteltavissa ja oleva tiettyyn päämäärään johtava prosessi. Todellisuudessa perheyrietyks ei ole esine, vaan ennemminkin elävä yhteisö, jossa toimii ja työskentelee erinäinen joukko ihmisiä, joilla on jäsenten tiedostama tarkoituksenmukainen rakenne sekä yhteinen tavoite ja päämäärä (vrt. Vanhala, Laukkanen, & Koskinen 2002, 187-188). Vaikka omistavan perheen ulkopuolinen henkilökunta saattaa vaikuttaa ulkopuoliselta osapuolelta sukupolvenvaihdokseen, heidän on todellisuudessa kyettävä sopeutumaan sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuoman johtajan henkilövaihdoksen ohella uuden johtajan johtamistyyliin, mahdollisiin toiminnan muutoksiin ja muihin yrityksen omistajan vaihdoksen mukanaan tuomiin muutoksiin (Savolainen 2014; Sonfield & Lussier 2009; Sharma 2004). Edelleen tulisi huomioida, että sukupolvenvaihdoksella on vaikutus kaikkiin yrityksessä yhteydessä oleviin sidosryhmiin, tavarantoimittajiin, rahoittajiin, muihin yhteistyökumppaneihin ja jopa asiakkaisiin (vrt. Taatila 2004).

Useilla tekijöillä on vaikutus siihen, millaiseksi yrityksen sukupolvenvaihdos ja tulevaisuus muodostuvat sekä miten yritys onnistuu sukupolvenvaihdoksen toteutuksessa (vrt. Kets de Vries 1996; Miller, Lloyd, & Le Breton-Miller 2006; Westhead & Howorth 2006; Sharma, Chrisman, Pablo & Chua 2001). Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi sukupolvenvaihdosta suorittavan perheyrietyksen koko, luopujan ja jatkajan keskinäiset suhteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet, yrityksen markkina-tilanne ja sen toimintaympäristö, yrityksen organisaation tehokkuus, tekninen edistyneisyys (Kellermanns, Eddleston, Barnett & Pearson 2008).

Sukupolvenvaihdosta on tutkimuksessa vahvasti tarkasteltu toiminnallisena prosessina vain luopujan ja jatkajan välillä unohtaen muut perheyrietyksen sidosryhmät ja sukupolvenvaihdoksen psykologiset vaikutukset. Kuitenkin esimerkiksi myös Handlerin (1990) mallin mukaanhan luopujan tulisi toimia yritystoimintaan osallistumisen vähentämiseksi ja jatkajan vastaavasti ottaa vastaan ja lisätä yritystoimintaan osallistumistaan luopujan vaiheiden mukai-

sessä tahdissa. Kaikki edellä mainittu vaatii vahvaa psykologista ihmisen mielessä tapahtuvaa kognitiivista prosessointia. Näyttääkin siltä, että sukupolvenvaihdos tutkimuksen tulisi huomioida sukupolvenvaihdoksen psykologinen osa-alue tutkimuksessa tulevaisuudessa vahvemmin.

Sukupolvenvaihdoksen psykologisia vaikutuksia aihetta käsittelevässä tutkimuksessa on jonkun verran sivuttu luopujan, jatkajan tai omistavan perheenjäsenen näkökulmasta (Le Breton-Miller, Miller & Steier 2004). Psykologisesti perheyriyksessä tapahtuva sukupolvenvaihdos vaikuttaa kaikkiin ihmisiin yrityksen sisällä ja siihen aktiivisesti yhteydessä oleviin sidosryhmiin (Handler 1990, 1991 & 1994; Barach & Ganitsky 1995; Kets de Vries 1996; Miller, Steier & Le Breton-Miller 2006) ja sillä on vaikutuksia ihmisten kognitiivisiin prosesseihin useiden tekijöiden kautta.

Ensinnäkin selkeä vaikutus sillä on psykologisen omistajuuden tunteeseen niin luopujien, jatkajien, omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden kuin muiden perheenjäsenen näkökulmasta (Savolainen 2014). Psykologisen omistajuuden tunteen taustalla vaikuttavat monet yksilölliset tekijät, ja ne muodostavat ne erot, jotka vaikuttavat tunteen syntymiseen. Ajatelleen esimerkiksi psykologisen omistajuuden tunnetta yrityksen työyhteisön jäsenyyttä kohtaan, jokaisella yksilöllä perheyriyksen sidosryhmien jäsenistä on erilainen psykologisen omistajuuden tunne. Jokaisen yksilön omat yksilölliset kokemukset ja muistot heijastavat niihin tekijöihin, jotka ohjaavat ihmisen toimintaa ja ajatuksia tiedostamattomasti ja vaikuttavat mm. psykologisen omistajuuden tunteen muodostumiseen (Piaget 1926; Hayek 1952; Beck 1985; Toskala 1991).

Toiseksi muuttuvassa ympäristössä ja muuttuvissa tilanteissa, jollaisia myös pienten perheyriyksen sukupolvenvaihdokset ovat, työntekijöiden on sopeuduttava ja hyväksyttävä seuraavan sukupolven edustaja ja hänen tapansa asettua johtajuuteen tai johtamiseen (Weiss & Cropanzano 1996; Griffeth, Allen & Barrett 2006). Kahden eri sukupolven edustajan välillä saattaa olla eroavaisuuksia persoonallisuudessa, arvoissa ja käyttäytymisessä, jotka johtuvat esimerkiksi ikäluokkien välisistä eroista sosiaalisessa maailmassa tai eroista elämän tilanteissa (vrt. Kets de Vries 1996; Snow, Corno & Jackson 1994; Bertrand & Schoar 2006). Sukupolvenvaihdoksessa yrityksen johdossa vaihtuva persoona ja hänen toimintatapansa haastaa työntekijöiden kognitiivisen oppimisen ja mahdollisesti edellyttää, että muuttavat käyttäytymistään ja työskentelytapojaan (Savolainen 2014).

Lisäksi sukupolvenvaihdos yleisten uuden oppimisen ja erilaisiin elämäntilanteisiin sopeutumisen periaatteiden kaltaisesti edellyttää ihmismielen informaation käsittelyä, jossa opittava tai sopeutumista edellyttävä informaatio ja asia yhdistyvät ihmisen mielessä aikaisemmin opittuun (vrt. Piaget 1930). Työyhteisöjen kannalta erityisen haasteellista uuden oppimista on hiljaisen tiedon omaksuminen, kuten esimerkiksi opittaessa ja sopeuduttaessa toimimaan yhteistyössä toisen ihmisen kanssa tai yrityksessä vallitsevien toimintatapojen omaksuminen (Nonaka & Takeuchi 1995). Hiljaisen tiedon muodostumisessa ovat läsnä useat eri kognitiiviset prosessit, kuten ihmisten kokemukset, työyhteisön ongelmien jako ja ratkaisu sekä epämuodolliset yrityksessä tai organisa-

tiossa vallitsevat yhteydet ja suhteet (Collis & Winnips 2002). Suurin hankaluus hiljaisen tiedon ja taitojen, osaamisen ja oppimisen ilmaisemisessa ja omaksumisessa on sanallisten kuvausten ja määritelmien puuttuminen. Näin siksi, että hiljaisen tiedon piiriin kuuluva osaaminen ja taidot ovat olemassa yrityksissä ja organisaatioissa toimivien ihmisten mielissä, heidän muisteissaan ja muistikuvissaan (vrt. Kamppinen & Ruohonen 2001).

Kognitiolla on siis yhteys ihmisen tiedonkäsittelyprosesseihin, joiden päätehtävä on määrittää jokaisen yksilöllistä suhdetta itseensä ja ympäröivään maailmaan (Brewin 1996; Saariluoma 2003). Sukupolvenvaihdos on siinä mielessä kognitiivisesti hankala, että harvalla sukupolvenvaihdosta suunnittelevalla tai toteuttavalla on siitä aikaisempaa kokemusta. Kognitiivisessa mielenprosessissa ihmisen tiedonkäsittely tapahtuu suhteuttaen aikaisempia kokemuksia ja aistien tekemiä uusia havaintoja toisiinsa. Ihmisen aikaisemmat elämän kokemukset ja tapahtumat merkitsevät paljon vallitsevassa tilanteessa tehtyjen uusien havaintojen omaksumisessa ja niille annettavissa merkityksissä.

Mielen aikaisempien kokemusten ja havaintojen perusteella muodostamalla tiedolla on vaikutusta ihmisen tiedostamiseen ja tietoisuuteen (Hayek 1952). Ihmisen mieli käsittelee tietoa ja pyrkii etukäteen muodostamaan mielikuvan vallitsevasta tilanteesta ennustavasti (vrt. esimerkiksi pakene-taistelereaktio) (Toskala & Hartikainen 2005). Mielen tilanteesta ennakkoon muodostamat mielikuvat voivat olla myös tilanteesta tehtyjen todellisten havaintojen vastaisia, toisin sanoen ihmiset näkevät mielessään tilanteen päinvastaisena todellisuuden kanssa.

Ennakkokäsitystä muodostaessaan tiedostamaton mieli prosessoi alitajuisesti tilannetta ja pyrkii löytämään pitkäkestoisesta muistista vastaavanlaisen tilanteen tai kokemuksen, jota ihminen joko sillä hetkellä kokee tai on tietoinen kokevansa lähitulevaisuudessa (vrt. Hayek 1952; Toskala & Hartikainen 2005). Vastaavasti ihmisen käsitys siitä, mikä on mielekästä, perustuu aikaisempien elämäkokemusten muovaamiin muistikuviin ja mielenrakenteisiin (vrt. Piaget 1926; 1930; Hayek 1952; Solso 1979; Beck 1985; Snow, Corno & Jackson 1994; Brevin 1996; Toskala & Hartikainen 2005; Håkonsson, Obel & Burton 2008).

Psykologisesta kuormittavuudestaan huolimatta alan tutkijat ovat olleet taipuvaisia kuvaamaan sukupolvenvaihdosta pitkäaikaisena ja moniulotteisena prosessina jättäen huomioimatta sen tapahtuman kaltaisen luonteen (Churchill & Hatten 1987; Gordon & Rosen 1981; Handler, 1990 ja 1994; Longenecker & Schoen 1978; Le Breton-Miller, Miller & Steier 2004). Sukupolvenvaihdoksen kuvaamista hallitsevassa mallintamisessa prosessiajattelu on ollut vallitsevassa asemassa, ja se on mahdollisesti suunnannut normatiivisuuden ja vaihteellisuuden ohella sukupolvenvaihdoksen tarkastelua pois humanimmasta, organisaatioissa toimivat ihmiset huomioivasta näkökulmasta (Savolainen 2014).

Toisaalta sukupolvenvaihdoksen toteuttamisesta esitetyt normatiiviset mallit ovat hyödyksi sukupolvenvaihdosta opetettaessa tai suunniteltaessa (Levinson 1971; Barnes & Hershon 1976; Davis 1982; Barach & Ganitsky 1995 ja Morris, Williams & Nel 1996). Vastaavasti prosessi- ja vaihemallit antavat tukea luopujan ja jatkajan välisen sukupolvenvaihdoksen kuvaukseen ja sukupolven-

vaihdoksen toteuttamisen huolelliseen etukäteiseen suunnitelmallisuuteen (Levinson 1978; Longenecker & Schoen 1978; Handler 1990 ja Ibrahim & Ellis 1994). Kaikki edellä mainitut mallit ovat keskittyneet luopujan ja jatkajan väliseen vaihdokseen, jossa johtaminen ja johtajuus siirtyvät edelliseltä sukupolvelta seuraavalle.

1.5.3 Tutkimuksen ja raportin rakentuminen

Tutkimusta varten on kerätty haastatteluita useiden vuosien ajan ja ne on litte-roitu välittömästi haastatteluiden toteuttamisen jälkeen. Kaikkia haastatteluita ei tulla käyttämään tässä tutkimuksessa, vaan tutkimukseen valikoitui vain osa kaikista haastatteluista. Valintaperusteet ja rajaukset tullaan kuvaamaan myöhemmin metodologialuvussa. Tutkimukseen valitut haastattelut tullaan analysoimaan analyysikysymyksien ja tutkimusongelmassa asetettujen kysymysten mukaisesti. Analyysin pohjalta laaditaan raportti, joka julkaistaan tämän väitöskirjaraportin muodossa.

Tämä tutkimusraportti rakentuu seuraavasti. Tähän mennessä ensimmäisessä luvussassa on kuvattu johdanto tutkimukseen, sen taustat, tutkimusongelman asetelma ja asemointi sekä kuvattu tutkimuksen kohde ja ilmiö. Seuraavassa luvussa avataan tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ja ne perusteet, joiden varaan tutkimuksen analyysikysymykset sekä ratkaisut tutkimusongelmaan rakentuvat. Tämän jälkeen luvussa kolme pohditaan tutkimuksen asemointia, kuvataan tutkimuksen toteutus, avataan lähemmin tutkimuksen informantit eli haastateltavat ja analyysimenetelmät. Luku neljässä on tutkimuksen tulosten esittely ja sitä seuraa luvussa viisi diskussio tutkimuksen tulosten perusteella. Viimeinen luku vetää yhteen tutkimuksen tulokset, esittää tutkimuksen pohjalta teoreettiset ja käytännön implikaatiot sekä nostaa esille jatko-tutkimusaiheita.

Sydämellä on syynsä, joita järki ei tunne.

- *Blaise Pascal*

*Tilaisuus jää monelta huomaamatta, koska sillä on
yllä haalarit ja se näyttää työnteolta*

- *Thomas A. Edison*

2 STIMULUS YMPÄRISTÖ YRITYKSEN JOHDON JA ORGANISAATION MUUTOKSESSA

Kun yrityksen johdossa tai organisaatiossa tapahtuu muutoksia, näillä muutoksilla on vaikutus kaikkien niissä toimivien ihmisen stimulus- eli ärsykeympäristöön. Ihmisen aikaisemmat kokemukset ovat heijastavia tekijöitä, jotka vaikuttavat suoraan hänen toimintaansa tiedostamattomasti (Toskala & Hartikainen 2005). Muuttuvassa ympäristössä, kuten yrityksen tai organisaation johdossa tapahtuvat muutokset tai muut järjestelyt, työntekijöiden ja muiden työyhteisöjen jäsenten on kyettävä hyväksymään.

Esimerkiksi johtajan tai esimiehen vaihdoksessa uuden henkilön johtamistavat todennäköisesti poikkeavat edeltäjän tavoista. Tämän seurauksena työyhteisössä toimivien työntekijöiden on muutettava omaa käyttäytymistään ja työskentelytapojaan sopeutumalla ja omaksumalla uudet menettelytavat kognitiivisten kokemusten perusteella (Piaget 1926; Hayek 1952; Solso 1979; Beck 1985; Toskala 1991). Kognitio käsitteenä viittaa sellaiseen ihmisen tiedonkäsitteelyyn, jonka kautta yksilö määrittää suhdettaan itseensä ja olemassa olevaan maailmaan (Brewin 1996). Ihmisen kognitiivisessa tiedonkäsitteelyssä elämän erilaiset tapahtumat ja toiminnot saavat merkityksen nimenomaan aikaisempien elämän kokemusten kautta.

Yrityksen tai organisaation johtajan, tai oman esimiehen vaihdos vaikuttaa tiettyihin ihmisen psykologisiin prosesseihin enemmän ja toisiin vähemmän. Vahvimmin kognitiivista painetta tällaisissa muutostapauksissa aiheutuu luottamuksen, erityisesti persoonallisen eli henkilöiden välisen luottamuksen osalle, yleiseen muutosasenteeseen sekä identiteettiin ja psykologiseen omistajuuteen yrityksen tai organisaation jäsenenä.

Emotionaalisesti tällaiset muutostilanteet aiheuttavat esimerkiksi pelkoa, epävarmuutta, uhkaa, epäluottamusta ja ahdistusta. Kaikki nämä tunteet kumpuavat edellä mainittujen kognitiivisten prosessien aiheuttamista kielteisistä ajatuksista, joita ohjaavana ovat muun muassa kokijan aikaisemmat kokemukset, omat asenteet ja arvot, elämänasenne tai sosiaalisesta ympäristöstä aiheutuva paine.

2.1 Asenne muutokseen – optimismi ja pessimismi

Jokainen ihminen joutuu elämässään kohtaamaan tilanteita ja asioita, jotka eivät tunnu hyvältä. Se on elämän luonne, ja vaikka kuinka halu olisi luoda omaa haluttua elämää, eteen tulee aina myös ärsyttäviä, hämmentäviä ja pettymyksiä tuottavia asioita. Jokainen yksilö omien luonnollisten taipumustensa mukaisesti suhtautuu tulevaisuuteen joko optimismiin tai pessimismiin kautta (Reivich & Gillham 2003). Optimismin ja pessimismin määritelmät perustuvat ihmisten tulevaisuuden odotuksiin (Carver & Scheier 2003). Psykologiassa optimismilla tarkoitetaan toiveikkaita odotuksia erilaisien elämässä eteen tulevien asioiden tai tilanteiden suhteen (Scheier & Carver 1988), joka voidaan myös ilmaista lyhyemmin yleisinä positiivisina odotuksina (Scheier & Carver 1993).

Toinen laajempi määritelmä huomioi samanaikaisesti optimismin ja pessimismin, ja tässä määritelmässä ne nähdään ihmisten rutiininomaisina tapoina suhtautua elämässä eteen tulevien tapahtumien syihin ja seurauksiin (Seligman 1991). Ihmiset ovat optimistisia silloin, kun he näkevät ongelmat elämässään väliaikaisina, spesifisinä ja ulkoisina syinä. Pessimismi vastaavasti ilmenee silloin, kun elämän ongelmat nähdään pysyvinä, kokonaisvaltaisina ja sisäisinä syinä (Reivich & Gillham 2003). Optimistinen näkemys elämän haasteisiin yhdistyy vahvasti korkeampaan motivaatioon ja suoritustasoon sekä fyysiseen hyvinvointiin ja alhaisempaan masennuksen riskiin (Peterson & Steen 2001).

Vaikka ihmisellä on syntymästään saakka taipumus optimismiin tai pessimismiin, elämän tapahtumilla ja kokemuksilla on vaikutus kokonaisvaltaiseen optimismiin tai pessimismiin. Tällöin on kysymys opitusta tavasta suhtautua elämän haasteisiin tai tapahtumiin joko optimismin tai pessimismin kautta (Reivich & Gillham 2003; Seligman 1991 & 2003). Seligman (1991) määrittää opitun optimismin yksilön taipumuksena käyttää kausaalisia attribuutteja selittääkseen kielteisiä kokemuksia tai elämän tapahtumia. Tällöin yksilö vastaa sisäiseen kysymykseen, ”miksi tämä paha asia tapahtui minulle?”. Yksilö tekee tapahtumasta itselleen ulkoisen, muuttuvan ja liittyvän tiettyyn epäonnistumisenkaltaiseen tekijään. Pessimistille sama tilanne näyttäytyisi sisäisenä, pysyvänä ja yleisenä jatkuvana tekijänä. Seligmanin teoriassa yksilö käyttää teko-syyntä mielenprosessointia etäisyyden ottamiseksi yksittäiseen negatiiviseen elämän kokemukseen tai tapahtumaan.

Kun ihmisen elämässä tapahtuu positiivisia tai negatiivisia tapahtumia, on luonnollista hakea niille selityksiä. Opitun optimismin muoto voi myös muuttua, jolloin yksilö tilannekohtaisesti määrittää kohdatun tapahtuman merkityksiä itselleen (Abrahamson, Seligman & Teasdale 1978). Tavat, joilla yksilö selittää elämänsä tapahtumia, voi vähentää tai vahvistaa hänen motivaatiotaan, laskea tai lisätä peräänantamattomuutta ja korostaa tai heikentää hänen taipumustaan masennukselle (Reivich & Gillham 2003). Jokainen ihminen tarvitsee usko ja toivoa. Niin kauan kuin ihmisellä riittää luottamusta oman elämänsä hallintaan, hän kykenee toimimaan ja jatkaa toimintaa. Optimistiset ihmiset hyväksyvät nopeammin elämän todellisuuden ja haasteet omassa sen hetkessä elä-

mässään (Carver & Scheier 2003). Optimistit harvemmin osoittavat taipumusta luopua ponnistelusta päämääriensä hyväksi. He vaikuttavat aktiivisesti sitoutuvan sellaiseen toimintaan, joka edellyttää voimavaroja tuloksekkaan päämäärän saavuttamiseksi.

2.2 Luottamus ja sen muutos

Luottamus on määritelty yksilön tai ryhmän odotukseksi siitä, että toisen yksilön tai ryhmän sanaa, lupausta, suullista tai kirjallista lausumaan voidaan pitää uskottavana (Rotter 1967). Persoonallinen luottamus merkitsee kahden tai useamman toinen toisensa tuntevan ihmisen keskinäistä luottamusta (Costigan, Ilter & Berman 1998; McAllister 1995). Se luo pohjan yksilön tai ryhmän odotukselle siitä, että toinen henkilö tai ryhmä käyttäytyy antamiensa lupausten mukaisesti tai samaan ainakin tapaan kuin aikaisemmin vastaavassa tilanteessa (Good 1988). Persoonallinen luottamus antaa mahdollisuuden ennakoida toisen ihmisen tai ryhmän toimintaa tulevaisuudessa ja vähentää siten tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta (esim. Kankainen 2007; Howorth & Ali 2001; Mayer, Davis & Schoorman 1995). Erityisesti silloin, kun vallitsevat olosuhteet ovat satunnaisemmat ja vaikeammin ennakoitavissa, yksilöiden tai ryhmien keskinäisellä luottamuksella on suuri merkitys (Misztal 1996; Lewis & Weigert 1985). Edelleen luottamusta määrittäessään ihmiset tekevät havaintoja toiminnallisista prosesseista sekä ihmisten käyttäytymisestä ja määrittävät niiden perusteella luottamustaan suhteessa toisiin ihmisiin (vrt. Good 1988; Costigan, Ilter & Berman 1998; McCauley & Kuhnert 1992).

Ihmisen henkilöiden välinen luottamus organisaatioissa jakautuu kahteen osaan: lateraalisenä samalla organisaation tasolla olevien työntekijöiden väliseksi luottamukseksi ja vertikaalisenä organisaation eri tasoilla olevien henkilöiden väliseksi luottamukseksi (Costigan, Ilter & Berman 1998; Wong & Sohal 2002). Tällaisen luottamuksen muodostumisen taustalta on mahdollista löytää esimerkiksi seuraavat kolme tekijää. Ensinnäkin henkilöiden välisen luottamuksen rakentuminen voi perustua yksilön kognitiivisiin kokemuksiin toisen ihmisen käyttäytymisestä luottamusta edistävällä tavalla. Toiseksi sen muodostuminen edellyttää havaintoja toisen käyttäytymisestä tai pelkästään intuitiivisen tunteeseen siitä, että toiseen voi luottaa (Costigan, Ilter & Berman 1998; McAllister 1995; Good 1988). Kolmanneksi on esitetty havaintoja, että organisaatioissa ja yrityksissä yksilön luottamus toiseen voi rakentua luotetun asemaan ja kykyyn käyttää valtaa, kuten esimies-alainen tai yrittäjä-työntekijä suhteessa (Savolainen 2013; Kankainen 2007; Costigan, Ilter & Berman 1998).

Ihmisen yksilölliset kokemukset ja kognitiiviset prosessit muovaavat persoonallisuuttamme (Metsäpelto & Feldt 2009) ja siten luottamus nähdään ensisijaisesti ihmisen persoonan yksilöllisenä piirteenä, jolle on tyypillistä ajallinen pysyvyys ja jatkuvuus tilanteiden yli (esim. Eisenberg, Fabes, Guthrie & Reiser 2000; Lewicki & Bunker 1995; Hertzog & Nesselroade 1987). Edelleen henkilöiden välisen, kognitiivisiin kokemuksiin perustuvan luottamuksen, on todettu

olevan avain esimerkiksi impersonaalisen luottamuksen kehittymiselle (Sundaramurthy 2008; Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida 2001; McAllister 1995; Dyer & Handler 1994; Lansberg 1988). Tutkimuksin on voitu todeta, että nuoremmilla työntekijöillä luottamus liittyy selkeimmin sitoutumiseen ja vanhemmilla ikäluokilla taas työtyytyväisyyteen (Bal, De Lange, Jansen & Van Der Velde 2008; Eddleston, Chrisman, Steier & Chua 2010). Kokemusten perusteella ihminen seuraa jatkuvasti luotetun ihmisen toimia ja säättää niiden perusteella luottamuksensa tasoa (vrt. Blomqvist 2002; Blomqvist & Stähle 2000).

Ihmisen yksilöllinen persoonallisuus vaikuttaa siihen, että ihmisillä on synnynnäisesti erilainen kyky luottaa ja tietyt henkilöt ovat syntyjään luottavampia kuin toiset tilanteista riippumatta (Rotter 1967; Rotenburg 1995). Ihmisen persoonallisuuden piirteistä ulospäin suuntautuneisuus, sovinnollisuus ja tunne-elämän vakaus näyttäisivät tukevan yksilön yleisen luottamuksen kehittymistä (Schoorman, Mayer & Davis 2007; Ignatius & Kokkonen 2005; McCrae & Costa 1999). Luottamusta persoonallisuuden ominaisuutena on luonnehdittu tietynlaiseksi elämänsenteeiksi, joka sisältää yleisen odotuksen siitä, miten luotettavina ihmisiä tai muita luottamuksen kohteita voidaan pitää ja kuinka paljon yksilö on valmis osoittamaan luottamusta (Kankainen 2007; Goel & Karri 2006; Blomqvist 2002, 269–270).

Luottamus on pääomankaltainen myönteinen ihmisten välinen suhde, mutta sen voi menettää hetkessä (Kim, Dirks & Cooper 2009; Kankainen 2007; Harisalo & Miettinen 1995). Yksilöiden välinen luottamus voi syntyä hetkessä tai ajan kuluessa, jolloin sen kehittymisessä ovat mukana yksilön kokemukset, persoonallisuus, oma ja luotetun asema sekä tunteet. Epäluottamus luottamuksen vastakohtana syntyy hetkessä ja sen kääntäminen takaisin luottamukseksi vaatii paljon aikaa (Schoorman, Mayer & Davis 2007; Sako 1998). Luottamus ihmisten välisenä psykologisena ilmiönä ei ole ehdoton joko/tai ilmiö, vaan sen vahvuus vaihtelee tilanteen ja kontekstin mukaan (Kim, Dirks & Cooper 2009; Kankainen 2007; Ilmonen 2006).

2.3 Identiteetti

McAdams & Pals (2006) ovat määritelleet kolmitasoisessa persoonallisuusmallissaan identiteetin kolmannelle tasolle. Yksilön minäkokemuksen ja itsen suhteuttamisessa ympäristöön ovat läsnä sekä identiteetti että persoonallisuus (Kuusela 2006). McAdams & Pals (2006) esittämän mallin mukaan ensimmäisen tason persoonallisuuden ominaisuudet ovat pysyvimpiä, ajasta ja roolista riippumattomia perustavanlaatuisia yksilön ominaisuuksia. Täten identiteetti kolmannen tason ominaisuutena on siis riippuvainen ajasta, paikasta, roolista. Edelleen identiteetti on jatkuvasti muuttuva prosessi, jota rakennetaan tuottamalla kertomuksia omasta elämänhistoriasta, tulevaisuudesta, toiveista ja tavoiteltavasta minuudesta.

Yksilön identiteetti muodostaa hänelle persoonallisuudessa sisäistetyn koko ajan kehittyvän tarinan, jonka yksilö tuottaa itsestään ja elämästään (Met-

säpelto & Feldt 2009; Allport 1961). Tuossa identiteettitarinassa yksilö tekee elämästään ymmärrettävän ja yhtenäisen luoden jatkuvuuden tunnetta elämänsä sekä määrittää itselleen kuka hän on, miten hänestä tuli sellainen kuin on ja mihin hän on menossa. Identiteettiin taas yhdistyvät osana erilaiset ideologiat, jotka ovat kehittyneet elämäkokemusten muovaamana ja ovat luomassa yksilön elämälle kehykset (vrt. Tomkins 2008; de St. Aubin 2008; McAdams 1985 & 1995; Singer 2004, McAdams & Pals 2006; Habermas & Bluck 2000).

Holland, Johnston & Asama (1993) ovat määritelleet identiteetin yksilön muodostamaksi selkeäksi ja pysyväksi omaksi kuvaksi päämääriä, intressejä ja taitoja, jolloin identiteetti heidän näkemyksen mukaan heijastaa sitä ulottuvuutta jonka yksilö uskoo tuntevansa itsessään, mutta joka voi perustua tai voi olla perustumatta paikkaansa pitävään arvioon omasta itsestä. Paikkaansa pitämättömyydestä huolimatta työidentiteetti vahvasti on vaikuttamassa yksilön ammatillisiin valintoihin. Yksilön identiteetin ja siihen läheisesti liittyvän eheän itsekokemuksen muodostumiseen vaikuttavat ne periaatteet, joilla ihminen suuntaa toimintaansa ja kehittää minäänsä (Tensing & Kultalahti 2010). Yksi esimerkki edellä mainitusta on itsen-psykologian ja tai objekti-suhdeteorian näkökulmista tarkasteluna on ihmisen mielen toiminnan taustalta löytyvä halu saavuttaa hallinnan tunne ja psyykinen eheys (Kohut 2009; Lomaa 2007).

Yksilön ja työn välinen identiteetti on vastavuoroinen siten, että ne molemmat vaikuttavat toisiinsa. Vaikuttavaa tuossa vastavuoroisuudessa on se, miten yksilö määrittää itsensä suhteessa työhön. Tämä määrittäminen avaa hänen työidentiteettinsä merkityksen suhteessa yksilön omaan persoonaan ja arvo maailmaan. (Eteläpelto 2007). Yksilöt reagoivat työssä eteen tuleviin muutoksiin tuottamalla erilaisia identiteettejä yksilöllisten mahdollisuuksien ja sosiaalisten ehtojen pohjalta (Mahlakaarto 2010). Tällöin yksilöt peilaavat identiteettiensä muutoksia suhteessa itseen arvioimalla, millainen rooli heillä kussakin tilanteessa on suhteessa työhönsä tai työyhteisöönsä sekä millaisia valmiuksia, uhkia tai mahdollisuuksia he näkevät omien tavoitteidensa saavuttamisessa. Näin ollen yrittäjämäinen toimintatapa työssä edellyttää dynaamista ja joustavaa identiteettiä.

Erityisesti yksilön työidentiteetin kannalta jatkuvat muutokset organisaatioissa ovat merkittäviä siksi, että organisaatioissa tapahtuvien alituisten muutosten vuoksi identiteetti voi ohentua hyvinkin hauraaksi (Mahlakaarto 2010). Työidentiteetin ohenemisella voi olla erilaisia seurauksia, osa niistä vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin ja jaksamiseen työssä (Julkunen 2007) ja osa taas johtaa työntekijän heikkoon sitoutumiseen työhönsä, joka ilmenee passiivisuutena, näennäisenä toimintana työssä tai luottamuksen menettämisenä organisaatioon (Brown 2004; Silverthorne 2005). Vastaavasti vahvalla identiteetillä on todettu olevan yhteys ihmisen päätöksentekoon (Robitschek 2003).

2.4 Psykologinen omistajuus

Psykologinen omistajuus (psychological ownership) nähdään tutkimuskirjallisuudessa yksilöllisenä ja kollektiivisena organisaation jäsenten tunteena (kts. taulukko 1). Psykologinen omistajuus mielen ilmiönä tarkoittaa omistuksellista tunnetta, jolloin jokin aineellinen tai aineeton kohde kuuluu itselle (mine) tai ryhmälle, johon yksilö tuntee kuuluvansa (ours). Tuntiessaan jonkin kohteen omakseen, henkilö käyttäytyy omistajan lailla suhteessa tuohon kohteeseen. Van Dyne & Pierce (2004) ovat määrittäneet psykologisen omistajuuden psykologisesti koetuksi ilmiöksi, jossa yksilö kehittää omistuksellisen tunteen kohteeseen. Omistuksellinen kohde voi olla materiaalista kuten tavara, tuote tai immateriaalista, kuten jäsenyys organisaatiossa tai tunne omasta työpaikasta (vrt. Nicholson 2008).

TAULUKKO 1 Käsitelmäritelmiä ja luonnehdintoja psykologisesta omistajuudesta

<p>Pierce, Kostova & Dirks (2001, p. 305)</p> <p>*PSO käsitteenä eroaa organisaationalisesta sitoutumisesta, identifikaatiosta ja sisäistämisestä, jolloin se kuvaa ainutlaatuisia piirrettä ihmisten kokemuksista organisaatioista.</p> <p>* PSO muodostaa ainutlaatuisen yhdistelmän motiiveja, jotka kehittyvät ainutlaatuisien prosessien tuloksena ja heijastavat erityistä psykologista tilaa sekä ainutlaatuisia tuloksia. Esim. mitkään muut psykologiset mielen tilat eivät johda yhtäläillä ennakoitaviin oikeuksiin ja velvollisuuksiin kuin PSO.</p>
<p>Van Dyne & Pierce (2004, p. 454)</p> <p>*PSO organisaatiossa selittää organisaatiokansalaiskäyttäytymisen vaihtelua, ennen kaikkea demografisten piirteiden, organisaationalisen sitoutumisen ja työtyytyväisyyden osalta.</p> <p>*PSO yhdistyy organisaationaliseen sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen.</p> <p>*PSO lisää organisaatioperustaisen itsetunnon ennustettavuutta ja vaikutuksia organisaationaliseen sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen.</p> <p>*PSO organisaatioiden näkökulmasta mahdollistaa ennustaa ja ymmärtää työntekijöiden asenteita ja käyttäytymistä työssä sekä työntekijän organisaationaalista suhdetta.</p>
<p>Wagner, Parker & Christiansen (2003, p. 868)</p> <p>* Osallistuminen työntekijäomistussuunnitelman luomiseen antaa työntekijöille uskomuksen, että heidän ja heidät palkkaavan organisaation edut ovat yhteneväiset, jolloin organisaatio edistää PSO:n kautta johtamiskäytäntöjä. Omistajauskomukset ovat myönteisesti yhteydessä henkilöstön asenteisiin organisaatiota kohtaan. Omistajamainen käyttäytyminen vaikuttaa myönteisesti työryhmän taloudelliseen tehokkuuteen.</p>
<p>Rousseau & Shperling (2003, p. 563)</p> <p>PSO suuntautuminen yritykseen vähentää sisäistä konfliktia työntekijä/omistaja -kokemuksessa siirryttäessä kaksoisroolissa toisesta toiseen.</p>

TAULUKKO 1 (jatkuu)

<p>Hou, Hsu & Wu (2009, p. 427)</p> <p>PSO:n voimakkuus ja taipumus kehittää itsessään psykologista omistajuutta selittää vaihtelua organisaationalisessa sitoutumisessa ja brändin laajentumisessa franchising-organisaatioissa. PSO:n tunne franchising brändiin lisää myönteistä sitoutumista siihen.</p>
<p>Koiranen (2006, p. 120)</p> <p>PSO luo sitoutumista perheyriksen jatkamiseen ja nostaa motivaatiota lisäämällä arvoa ja luomalla edelleen lisäarvoa. Liiketoimintaa harjoittavan perheen jäsenyys luo yksilölle sosiaalisen identiteetin. Sosiaalinen identiteetti on nähty motivaation ja sitoutumisen lähteenä ja edelleen laillis-taloudellisen omistajuuden sirpaloituminen voi johtaa psykologisen omistajuuden laskuun.</p>
<p>Hall & Koiranen (2007,7), Kao, Kao & Kao (2005, 40)</p> <p>Yksilön omat tarpeet synnyttävät motivaation omistaa. Omistajuus on ihmisen ja inhimillisen toiminnan voimakkain motivaattori.</p>
<p>Pierce, Kostova & Dirks (2001, 299-302; 2003, 87-93)</p> <p>* PSO:n kehittymisen kolme polkua ovat: 1) kohteeseen vaikuttaminen eli valta (control), 2) kohteeseen tutustuminen eli tieto (knowledge) ja itsensä kehittäminen ja omien voimavarojen uhraaminen (investment).</p> <p>* Vastuunottaminen, suojaava käyttäytyminen ja henkilökohtaisten uhrausten tekeminen lisäävät todennäköisyyttä stressille ja väsymykselle.</p> <p>* PSO:n kolme perustavaa päätelmää, joiden perusteella on mahdollista ymmärtää sen kehittyminen, muodostaa sille juuret (roots) ja perusta ovat: 1) halu vaikuttaa omaan toimintaan ja sen seurauksiin eli vaikuttavuuden ja tehokkuuden tarve, 2) mahdollisuus muokata ja tulkita omaa itsetuntemusta kohteen avulla eli minäkuvan ja identiteetin muodostamisen tarve ja 3) oman paikan löytämisen tarve.</p>
<p>Dirks, Cummings & Pierce (1996)</p> <p>* PSO voi aiheuttaa vastustusta muutoksille organisaatiossa.</p>
<p>Pierce & Jussila (2010, 826, 828)</p> <p>* Oleellista ennustettaessa ryhmätason negatiivista käyttäytymistä on määrittää ketkä ovat "me"? On todennäköistä, että negatiivista käyttäytymistä ilmenee kahden eri ryhmän ja organisaation välillä. Kaikki negatiivinen käyttäytyminen voi ärsyttää voita - häviä tilanteessa sekä niissä olosuhteissa, missä osallistuvat osapuolet eivät yhdessä ja samalla tavalla sitoudu aiheeseen.</p> <p>* Omistamisen kollektiivinen tunne syntyy korostamalla osallistujien roolia ja "meidän" yhteisten motiivien korostamista, jotka tukevat tätä psykologista tilaa. Tavoitteet (jotka liittyvät omistamiseen) ja reitit (joiden kauttaryhmät kehittyvät) kehittävät kollektiivisen tunteen omistajuudesta ja sen kehittymisen vaikuttavat reunaehdot...</p> <p>* PSO:n kehittyminen keskenään vuorovaikutuksessa olevan ryhmän keskuudessa muodostuu yhteisistä arvoista, korkeasta ryhmänsisäisestä koheesiosta ja hyvästä tiimin kemiasta. ..edellyttää a) tiettyjä motiiveja ja b) tavoitteita, joilla on sopivia ominaisuuksia ja jotka vastaavasti voivat aktivoida yhden tai useampia motiiveja, c) ryhmän kykyä kehittää yksi tai useampi tapa saavuttaa kollektiivinen omistajuuden tunne, d) ryhmän omat prosessit eli interaktiivinen dynamiikka, jotka johtavat jaetun vaikuttavan tiedon, uskomusten ja kollektiivisen omistajuuden tunteeseen kohteesta.</p>

Psykologisen omistajuuden tunne liittyy jonkin olemassa olevan aineellisen tai aineettoman omistamiseen. Pierce & Jussila (2010) määrittelevät omistajuuden lailliseksi ulottuvuudeksi, joka kattaa yksilölliset ja/tai ryhmään kuuluvien yksilöiden oikeudet ja velvollisuudet. Institutionaalinen omistajuuden, jolloin omistajuus koetaan niin kuin jokin olisi "todellista", heijastaa yksilön omistajuuteen liittyviä tunteita ja mielentilaa. Psykologinen omistajuus tuntee voidaan liittää identiteettiin, omanarvontuntoon ja hyvinvointiin (vrt. McAdams 1985; Singer 2004, McAdams & Pals 2006; Habermas & Bluck 2000). Tällöin tunteet yhdistyvät lailliseen omistajuuteen, mutta ne voidaan havaita myös ilman laillisen omistajuuden yhteyttä.

Psykologisen omistajuuden tunne yhdistyy kokemuksellisesti hallintaan, hallinnan tunteeseen ja omistajuuden tunteeseen ja se liittyy yksilön asenteisiin, itsetuntemukseen ja vastuullisuuteen. Yksittäinen ihminen suhtautuu omistuksen kohteeseen myönteisemmin silloin, kun he tuntevat sitä kohtaan omistajuutta. Psykologisen omistajuuden tunteen mahdollistaa yksilön kokea kohde osaksi itseään tai hänen haltuunsa kuuluvaksi ja siten tuntemuksen kautta liittyväksi osaksi omaa identiteettiään. Psykologisen omistajuuden mukana seuraavaan vastuullisuuden tunteeseen liittyvät ensinnäkin käyttäytyminen suhteessa kohteeseen ja kohteesta huolehtiminen. Toiseksi vastuullisuuden tunne omistuksellisena ilmiönä saattaa kulminoitua yksilön ponnisteluina puolustaa kohdetta tai parantaa omaa asemaansa suhteessa siihen kontrolloimalla ja rajoittamalla toisten omistajuutta. (Van Dyne & Pierce 2004; Pierce & Jussila 2010). Vahva psykologisen omistajuuden tunne saattaa omaisuutta uhkaavassa tilanteessa synnyttää puolustus- tai reiviirikäyttäytymisen, joka ilmenee omaisuuden ja omistusoikeuden puolustamisena ja omistusoikeuden ilmaisemisena (Savolainen 2014; Brown, Crossley & Robinson 2014; Brown, Lawrence & Robinson 2005; Malmberg 1980).

Työntekijän näkökulmasta psykologinen omistajuus on kokemuksellinen ilmiö, jossa työntekijä kehittää omistuksellisen tunteen esimerkiksi työtään, jäsenyyttään työyhteisössä/organisaatiossa tai työllistävää yritystä/organisaatiota kohtaan. Psykologisen omistajuuden tunteen mukanaan tuomalla omistuksellisella asenteella näyttää olevan vaikutus ihmisten myönteiseen käyttäytymiseen organisaatiomuutosten yhteydessä (vrt. Brief & Weiss, 2002; Lord, Klimoski & Kanfer 2002; Payne & Cooper, 2001; Izard 1993). Omistuksellinen tunne on yksi positiivisen psykologisen pääoman muodoista, ja sillä on havaittu olevan vaikutusta työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen suhteessa omistukselliseen kohteeseen (vrt. Avey, Wernsing & Luthans 2008).

Van Dynen & Piercen (2004, 442) ovat esittäneet, että psykologinen omistajuus eroaa muista työhön yhdistetyistä asenteista seuraavalla tavalla. Ensinnäkin psykologisen omistajuuden käsitteellisenä ytimenä on hallinnan kokemus, joka synnyttää tulostavoitteellista käyttäytymistä ja toiseksi organisaatioissa psykologisen omistajuuden kautta voidaan saavuttaa etuja johtamisessa ja johtajuudessa. Yrityksissä ja organisaatioissa tapahtuvien muutosten yhteydessä, kuten esimerkiksi sukupolvenvaihdosta suorittavissa perheyriyksissä psykologisen omistajuuden ilmiö voi edesauttaa sukupolvenvaihdoksen me-

nestyksellistä toteuttamista, koska se kuvastaa yksilöiden kuuluvuutta organisaatioon ja näyttäisi lisäävän heidän sitoutumista yritykseen.

Todellisuus on vain harha, tosin sitkeä harha
- Albert Einstein

Ainoa tiedon lähde on kokemus
- Albert Einstein

3 KOGNITIOTIETEELLISET LÄHTÖKOHDAT

Hayekin (1952) esittämän kognitiivisen tiedonkäsittelyn ajatuksen mukaan tiedon laatu vaikuttaa ihmisen tietoisuuden muotoon. Ihmisen mieli on taipuvainen luomaan ennakoivia ennusteita tulevista tapahtumista ja käsittelemään havaintojaan näistä eteen tulevista elämän tapahtumista suhteessa tähän luomaansa ennusteeseen (Toskala & Hartikainen 2006). Jokaisella ihmisellä lopullinen mielikuva koetuista tilanteista muodostuu suhteessa hänen aikaisempiin kokemuksiin, luomiinsa ennakoiviin ennusteisiin ja koettujen tilanteiden tapahtumista antamiinsa merkityksiin eri havainnoille.

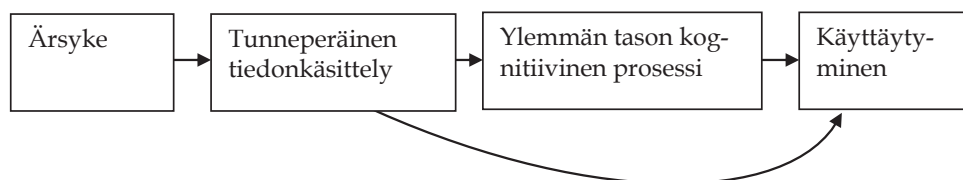
Juuri kognitiivisen tiedonkäsittelyn vuoksi ihmisten objektiivinen totuus erilaisista tilanteista on yksilöllinen ja väritynyt henkilön omilla tulkinnoilla (Marx 1977). Osa ihmisen kognitiivisesta tiedonkäsittelystä tapahtuu täysin tiedostamatta, osa tietoisesti pohdintana ja ajatteluna (Freud 1922; Toskala & Hartikainen 2005; Payne 2005; Howe 2005; Brearley 2007). Tiedostamattomalla mielen tiedonkäsittelyn osalla on kuitenkin aina yhteys ihmisen tietoiseen tiedonkäsittelyyn. Edelleen ihmisen tulkinnot tilanteen kokemuksista ja mielen omaehtoiset tiedonmuodosteet pyrkivät ennemmin säilyttämään yksilön muodostaman kuvan kuin muuttamaan mielen muodostamaa rakennetta todellista tilannetta vastaavaksi. Toisin sanoen ihmisen mielessä muodostunut ennakoiva analyysi tilanteesta säilyy hallitsevana huolimatta hänen havainnoistaan elämän todellisuudesta, vaikka todellisuus tilanteesta ei vastaisikaan ihmisen mielen ennakolta muodostamaa ennustetta tilanteen kulusta (Marx 1977).

Kognitiivinen skeema rakenteena auttaa ihmistä valitsemaan ja muistamaan eri tilanteissa tarvittavaa relevanttia tietoa (Beck 1985; Brevin 1996). Kognitiivisen skeeman rakenteet yhdistyvät mielen automaattisessa käsittelyssä havaintoihin, joita ihminen ympärillään olevasta todellisuudesta tekee. Ihmismielen tiedonkäsittely on kaksivaiheinen kognitiivinen tapahtuma (Toskala & Hartikainen 2005; Håkonsson, Obel & Burton 2008). Ensimmäinen tiedonkäsittelyn vaihe suhteuttaa havaintoja yksilön omiin päämääriin ja tavoitteisiin. Jos ihminen käsittää saamansa tiedon hyödylliseksi suhteessa omiin tavoitteisiinsa, saatu tieto tai havainto synnyttää positiivisen kokemuksen. Toisessa vaiheessa ihmisen mieli tarkastelee havaitun tai saadun tiedon seurauksia. Jos ihminen

tiedon arvioinnin perusteella päättelee, että hänellä on riittävät resurssit tiedon perusteena olevan asian hoitamiseksi, hän ryhtyy aktiivisesti toimimaan havainnon tai saadun tiedon mukaisesti. Joka kerta, kun ihmisen tiedon arviointi käsittelee saamaansa tai havaitsemaansa tietoa, tallentuu se oppimiskokemuksena ihmisen emotionaaliseen muistiin. Nämä opitut muistikuvat toimivat tulevien tapahtumien merkityksenannossa määrittäen, mitkä asiat ihminen kokee miellyttäväiksi ja mitkä epämieluisiksi (Damasio, Everitt & Bishop 1996).

3.1 Tunnearvioteoria

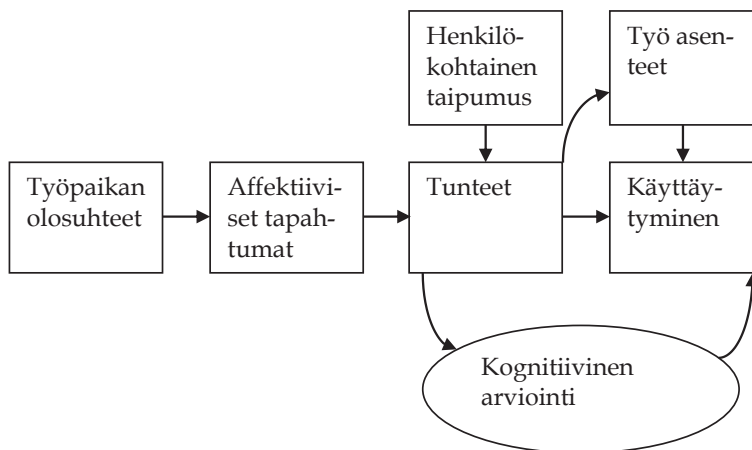
Kirjallisuudesta löytyy useita erilaisia teorioita ja malleja, joiden kautta arvioidaan tunteiden vaikutusta ihmisen tiedonkäsittelyyn ja uuden tilanteen kohtaamiseen. Tällaisia teorioita ovat esimerkiksi erilaiset kognitiiviset tunneteoriat ja affektiivinen tapahtuma malli (Affective events model) (Weiss & Cropanzano 1996). Tunteilla on tärkeä merkitys ihmisen rationaalisessa päätöksenteossa siksi, että tilanteesta muodostamansa arvion kautta yksilö rakentaa uskomuksen siitä, että hänellä on riittävät resurssit käytettävissään selvittääkseen kyseisestä tilanteesta (Håkonsson, Obel & Burton 2008). Silloin kun yksilö arvioi resurssinsa riittäväksi tilanteessa, hän toimii aktiivisesti ja muodostaa toimintaa tukevia tunteita (vrt. Simon 1979). Vastaavasti tilanteissa, joissa tuntemukset eivät saa tukea riittävästä resursseista, yksilön toiminta on passiivisempaa ja yksilön mieli muodostaa tilanteen kohtaamista vältteleviä tunteita. Yksilön päätöksentekoprosessia edellä kuvatun kaltaisissa tilanteissa on kuvattu kuvion 9 kaltaisena prosessina (Håkonsson, Obel & Burton 2008). Malliin tulee kuitenkin suhtautua kriittisesti siinä mielessä, että yksilön kohdatessa ärsykeitä synnyttäviä tilanteita, erilaiset kognitiiviset prosessit ovat läsnä jo ennen tunneperäisen tiedon käsittelyä.



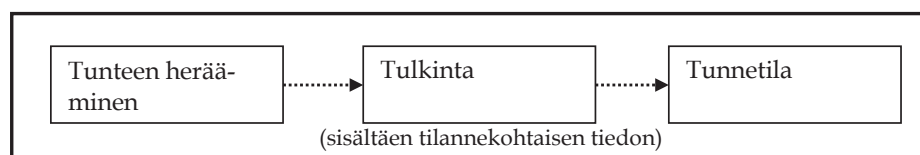
KUVIO 9 Kuvaus ihmisen tiedonkäsittelyprosessista (Håkonsson, Obel & Burton 2008)

Ihmisen kohdatessa aistiärsyksen se läpäisee aivojen limbisen järjestelmän, joka toimii välittäjänä tunteiden ja muistin välillä (Håkonsson, Obel & Burton 2008). Jos ärsykkeenä saatu tieto vaikuttaa turvallisuutta tai eloonjäämistä uhkaavalla, ihmisen ylemmät kognitiiviset prosessit sulkeutuvat ja ärsyke johtaa välittömään toimintaan. Vastaavasti niissä tilanteissa, joissa edellä mainittua uhkaavuuden arviota ei synny, havaitun ärsyksen informaatio kulkee ylemmän tason kognitiivisten prosessien kautta. Toisaalta joskus tunneperäinen tieto voi olla ihmisen mielen prosesseissa vaikuttavana jo aikaisemmin sen sijaan että läpäisisi ylemmän tason kognitiiviset prosessit. Tällöin tunteet eivät pääse mukaan yksilön rationaalisiin prosesseihin, vaan ne tukevat niitä (McDermott 2002; Lazarus 1982). Näin ollen tunteet vaikuttavat ihmisen kykyihin käsitellä tietoa järkevästi.

Tunnearvioteoriaa lähelle sijoittuu siis Weiss & Cropanzanon (1996) esittelemä affektiivinen tapahtuma malli. Malli kuvaa kuinka työpaikoilla ilmenevät olosuhteet vaikuttavat työntekijöiden mielialoihin, tunteisiin ja niistä seuraavaan toimintaan (kts. kuvio 10). Mallin ajatuksena on, että jokaisella ihmisellä on synnynnäiset kiintymysten mallit kuten persoonallisuuteen perustuva taipumus tietyntylaisiin tunteisiin. Työ elämän tapahtumat toimivat tunteiden ulkoisina vaikuttimina ja sekoittavat yksilön omat synnynnäiset kiintymysten mallit. Nämä tapahtumat sisältävät vakaita työpaikalla ilmeneviä olosuhteita, jotka määrittävät erillisiä tapahtumia "affektiivisia tapahtumia", jotka voivat ilmetä työntekijöiden ja johdon välisenä kinasteluna ja/tai vastavuoroisesti vuorovaikutuksen parantumisena. AET-mallin keskiössä on, että affektiiviset tilat, kuten mielialat ja tunteet, määrittävät vahvasti niitä tapoja, joiden mukaan työntekijät ajattelevat ja toimivat.



KUVIO 10 Kuvio AET mallista (vrt. Weiss & Cropanzano 1996)



KUVIO 11 Schachter & Singer (1962) teoreettinen asetelma

Kuten edellä olen todennut ja esimerkiksi AET-malli vahvistaa, että tunnearvioteoriaa voidaan verrata useiden muiden tunteiden syntyyn vaikuttavien teorioiden kanssa (Roseman & Smith 2001). Weiss & Cropanzanon 1996 mallissa on sama ongelma kuin edellä esitettyssä Håkonsson, Obel & Burton 2008 esittämässä mallissa. Weiss & Cropanzano 1996 olettavat, että affektiiviset tapahtumat laukaisevat tunteet, jotka edellyttävä kognitiivista arviointia.

Itse tunnearvioteorian juuret ovat 1900-luvun alkupuolella saksalaisen psykologi Stumpf ensimmäisessä versiossa teoriasta. Tämän jälkeen Schachter & Singer (1962) nostivat aiheen jälleen esille ja esittivät vaikutuksellisen teorian toteuttaen samalla sitä luodessaan yhden klassisimmista psykologisista kokeista. Schachter & Singer (1962) ehdottivat, että tunteet koskettavat kehollista tunteen heräämisen tilaa kognitiivisten tulkintojen kautta. Tämän tunteen heräämisen tilan he näkivät yleiseksi siten, että sama tunteen herääminen saattoi tuottaa myönteisiä tai kielteisiä tunteita (kuvio 11). Heidän mukaansa täsmälleen sama tila fyysistä tunteen heräämistä voi yhdistyä niin iloon, raivoon kuin kateuteen tai mihin tahansa valtavasta vaihtelusta erilaisia tunteita perustuen tilanteen kognitiivisista näkökulmista. Edelleen he lisäsivät, että kognitiivinen tulkinta voi perustua etukäteistietoon tilanteesta tai vastaavasti epävarmoissa tilanteissa ulkoiset vihjeet voivat vaikuttaa tunteen heräämiseen.

Hyvin lähelle Schachter & Singer (1962) teorioiden kanssa sijoittuu Mandler (1984) esiin nostamat ajatukset. Hän esittää, että tunteen herääminen välittää emotionaalisen tilan intensiteetin ja kognitio sen laadun. Näin ollen tietyllä tilanteella on duaalinen toiminta, jossa se toisaalta laukaisee emotionaalisen heräämisen tilan ja toisaalta välittää herätteen kognitiiviselle tulkintaprosessille. Mandler totesi, että tunteen heräämisen tulkinta määrittää sen, tuleeko se koetuksi myönteisesti vai kielteisesti. Mandlerin mukaan useat koetut epäjohdonmukaisuudet ja katkokset eivät ole peräisin refleksien kaltaisista mekanismeista vaan perustuvat ihmisen skeeman muodostamiin oletuksiin, jotka eivät toteutuneet. Mandlerin teoria on tunnearvioteorian kehityksessä tärkeä siksi, että se muodostaa linkin teorian kehityksessä lähemmäksi tämän päivän näkemystä tunteiden muodostumisessa.

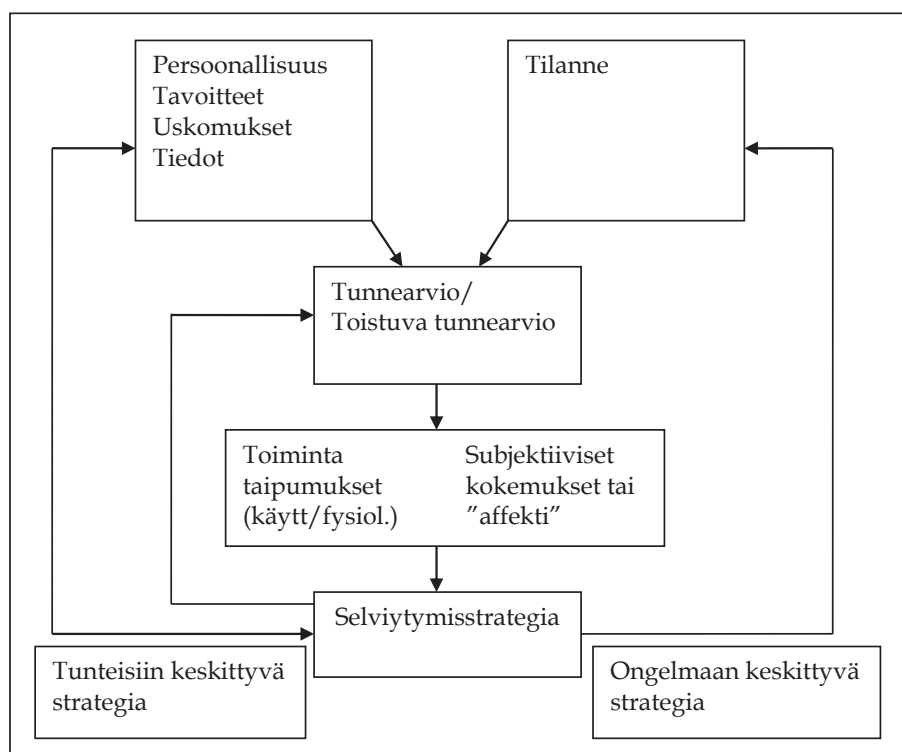
Ensimmäisenä varsinaisen kognitiivisen tunnearvioteorian kehittäjän pidetään Richard Lazarusta, joka 1966 ensimmäisen version teoriasta ja jota hän täydensi vuonna 1991 (Power & Dalgleish 1998; Scherer 1999). Lazaruksen 1966 versiossa tunne nähtiin syntyväksi siitä kuinka yksilöt jäsentävät tai arvioivat jatkuvan vuorovaikutuksensa ympäröivän maailman kanssa (kuvio 12). Tässä mallissa kognitiivinen tunnearvio esitettiin muodostuvan kahdessa vaiheessa.

Primääri tunnearvio viittaa alustavaan arvioon, oliko kohtaaminen epäoleellinen, suotuista, myönteinen tai stressaava, jolloin johtopäätös esimerkiksi kohdattavasta stressaavasta tilanteesta sai merkityksen uhkana, haasteena, harmina tai menetyksenä. Vastaavasti tässä teoriassa sekundäärinen tunnearvio taas viittaa yksilön seuraavaan arvioon selviytymisen resursseista ja vaihtoehtoista jotka hänellä saattaa olla käytettävissä. Primääri ja sekundaääri tunnearvioiden nähtiin toimivan yhteydessä toisiinsa. Varhaisemmassa Lazaruksen (1966) teoriassa tärkeitä on se, että se korostaa kognitiivisen tunnearvioprosessin tärkeyttä ja vastaavasti sen heikkoutena on se, että teoria tarkastelee stressiä yleisesti eikä käsittele tunnetta sinänsä (Power & Dalgleish 1998). Tästä syystä varhaisempi hänen teoriansa tarvitsi uudelleen muotoilua, jotta se voisi toimia teoria-
na jossa tietyt tunteet linkittyvät tiettyihin tunnearvioihin.

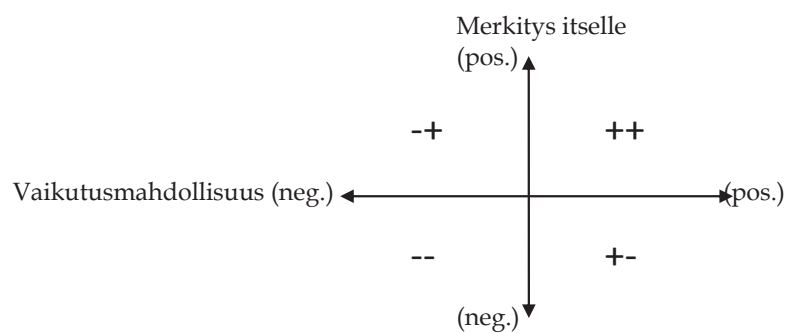
Lazarus (1991) esitti siis uudistetun version teoriastaan, jossa hän välttelee arvion suhdetta tunteiden välillä sekä mahdollisuutta tiettyyn primitiiviseen tai perustunteeseen monimutkaisempien tunteiden perustana. Vaikka tämä versio olikin hyvä yritys parantaa aiemmin esitettyä teoriaa, se ei muodostunut lopulta yhtä merkittäväksi kuin hänen ensimmäinen teoriansa (Power & Dalgleish 1998). Tunnearvion kehityksen yhteydessä on nostettu tunteet esiin ja onkin huomioitava, että Lazaruksen (1966) tunnearvioteorian ytimessä on kysymys tunneperäisestä tilanteen merkityksen arviosta itselle ja omien vaikutusmahdollisuuksien määrittämisestä, ei itse tunteiden määrittämisestä. Täten tunnearvioteoriassa tunne nähdään prosessina, ei tilana (Scherer 2009).

Lazaruksen (1991) esittämät kognitiiviset teoriat painottavat, että tunteet ovat henkilökohtaisesti yhteydessä koettuihin tai kuviteltuihin tilanteisiin. Tarkemmin kuvattuna tuo tarkoittaa sitä, että mielen mentaaliset representaatiot korostavat vallitsevassa tilanteessa avain elementtejä ja tunnistavat ne joko positiivisiksi tai negatiivisiksi (kuviokuva 13).

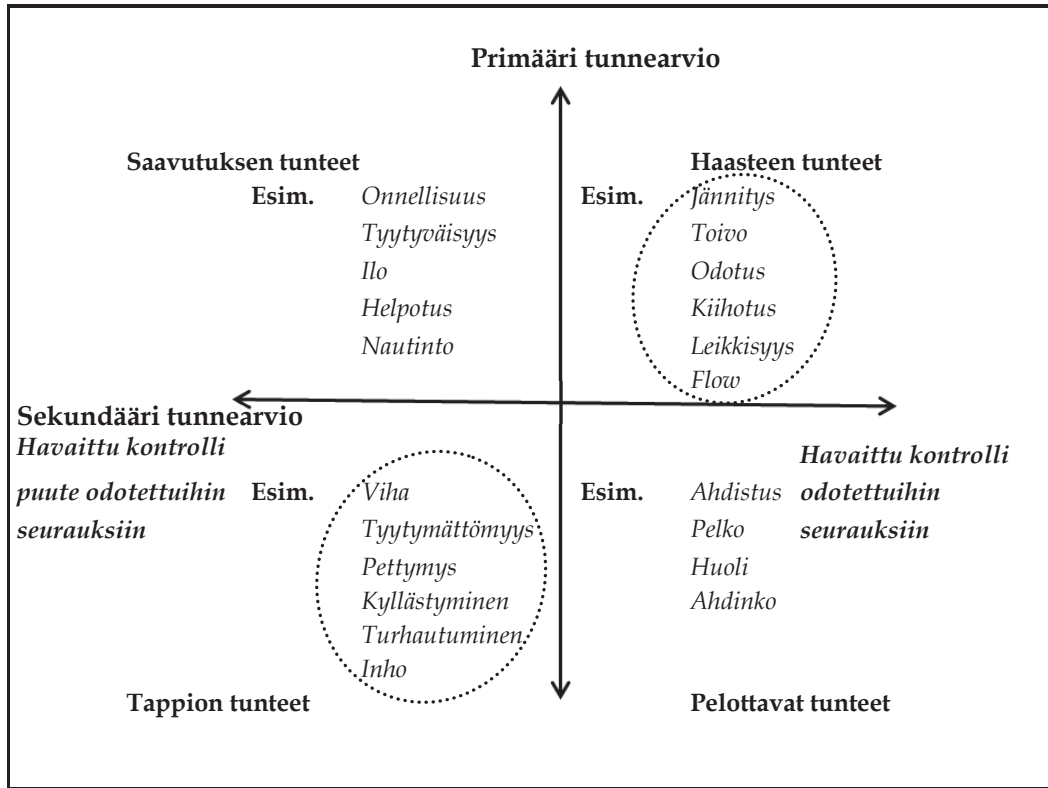
Toisin sanoen se, miten mieli arvioi tilanteen vaikutuksen, määrittää sen, kokeeko yksilö tilanteen positiivisena tai negatiivisena itsensä kannalta (Fragopanagos & Taylor 2005). Näitä mielen representaatioita on yleisesti kutsuttu tunnearvioinneiksi (Cowie, Douglas-Cowie, Tsapatsoulis, Votsis, Kollias, Fellenz & Taylor 2001), ja tilanteen positiivinen tai negatiivinen arviointi on yksi tunnearvioteorian avain elementtejä (Ellsworth 1994).



KUVIO 12 Yhteenveto Lazarus 1966 tunnearvioteoriasta (vrt. Power & Dalglish 1998, 88)



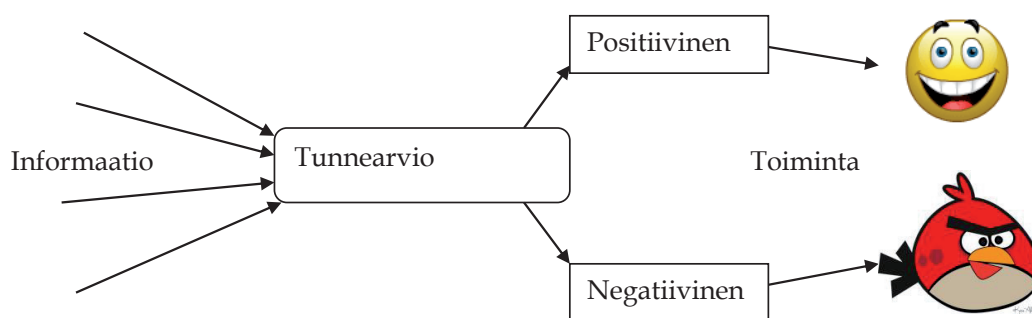
KUVIO 13 Merkityksen ja vaikutuksen nelikenttä



KUVIO 14 Tunteiden luokittelu (Beaudry & Pinsonneault, 2010)

Kun yhdistämme kuviossa 14 esitetyn Beaudry & Pinsonneault (2010) tunteiden luokitteluun merkityksen ja vaikutuksen nelikentän (kuvio 13), voimme päätellä seuraavaa. Yksilö kokee tilanteen vaikutuksen itselleen myönteisimmin silloin, kun tilanteen merkitys hänelle itselle on positiivinen ja hän kokee kykenevänsä vaikuttamaan siihen. Tässä tilanteessa yksilö kokee tunteina esimerkiksi innokkuutta, kiihtymystä, eloisuutta, ja toivoa (kuvio 14). Vastaavasti kaikkein kielteisin arvio on silloin, kun yksilö kokee tilanteen merkityksen negatiiviseksi ja mahdottomaksi mahdollisuutensa vaikuttaa siihen, jolloin ilmeviä tunteita ovat esimerkiksi viha, pettymys, ärtyneisyys ja turhautuminen.

Ihmismielen emotionaalinen vaste kehittyy siis sen mukaan, miten mielen kognitiivinen arviointiprosessi on tilanteen arvioinut. Tutkijat ovat osoittaneet, että arviointi jakautuu positiivisen tai negatiivisen vaikutuksen välille. Todellisuudessa ihminen tuskin arvioi vaikutusta joko/tai periaatteella vaan arvio jakautuu jollekin tuolle välille. Tuon arvion voimakkuuteen vaikuttaa se, millaiseksi yksilö kokee tilanteen omalla kohdallaan ja voiko hän vaikuttaa siihen ja millaiseksi myöhemmin muodostuu hänen toimintansa suhteessa kohtamaansa tilanteeseen (kuvio 15).



KUVIO 15 Arviointiprosessi ja sen vaikutukset

Tunnearvioteorian mukaisesti mielen ylemmät ja syvemmät kognitiiviset tunteiden käsittelyn komponentit ja pinnallisemmat limbiset ja somanttiset vastekomponentit muodostavat yhtenäisen ympyrän, jonka mukaisesti voimme tuntea asioita ilman välttämätöntä ja täsmällistä tietämystä tunteen aiheuttamasta tilanteesta (Fragopanagos & Taylor 2005).

Kuten moni muu teoria, myös tunnearvioteoria on saanut osakseen myös kritiikkiä. Kaksi vahvimmin esille noussut kriittistä näkökulmaa ovat ne, että a) arvioinnin esitetään vastaavan tunteiden aikaan saamisesta ja b) arviointi vastaa myös tunteiden eriyttämisestä. Kritiikin mukaan tunnearvioteoria ei tee riittävä ero tunteiden aiheuttajan vaikutuksesta tunteen muodostumisessa. Edelleen on esitetty, ettei riittävän vahvaa kausaalista suhdetta tunteiden ja arvioinnin välillä ole näytetty sekä etteivät arvioinnin seuraukset ilmenisi niin itse tunteissa kuin niiden aiheuttajassa. Tutkijat eivät ole olleet vakuuttuneita siitä, että tunteiden muodostuminen riippuisi yksinomaan arvioinnista, vaan myös vallitsevasta yksilön tunnetilasta tilanteen suhteen tai itse suoraa vaikutinta kohtaan. Täten sellaista arvioinnin ja tunteiden suoraa yhteyttä kuin tunnearvioteoria esittää, on ollut vaikea näyttää puhtaasti toteen. (Frijda, Zeelenberg, Scherer 2001).

Tunnearvio voi olla yksilölle tietoinen tai tiedostamaton mielen prosessi (Jokinen 2015b; Demir, Desmet & Hekkert 2009; Scherer 1999). Tunnearvio ei ihmisen mielenprosessina siten tee poikkeusta, koska osa ihmisen tiedonkäsittelystä voi tapahtua alitajunnassa ilman tietoisuutta pohdinnan tai ajattelun havaitsemista ja osa taas tietoisena tiedonkäsittelynä aktiivisena ajatteluna. Yksilön kohtaamastaan tilanteesta muodostamasta tunnearviosta valtaosa tapahtuu tiedostamattoman ajattelun ja tiedonkäsittelyn ulkopuolella alitajunnassa (Scherer 2009). Tunnearvion muodostumisessa merkitykselliseksi muodostuu havaittavan tilanteen nostama ensimmäinen tunnearvio ja tilanteen laatu, esimerkiksi karhun kohtaaminen lenkkipolulla (Jokinen 2015b). Tällaisessa tilanteessa ihmisen ydintunteet nousevat ratkaisevaan asemaan ja määrittävät tilanteelle ominaiset tunteet, kuten pelon tunteen tässä esimerkissä.

3.2 Psykologinen hyväksyminen

Hyväksyminen tarkoittaa ihmisen halukkuutta kokea ja kohdata erilaisia negatiivisia tunteita aiheuttavia tilanteita ja asioita, kuten esim. pelko ja epävarmuus, ilman pyrkimystä niiden välttelemiseen tai antamaan niiden määrittää omaa käyttäytymistään (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Tällöin hyväksyessä edellä kuvatut sisäiset kokemukset, ihminen kykenee tehokkaammin hyödyntämään niiden synnyttämän energian ilman, että ennemmin luovuttaisi, välttelisi tai kontrolloisi näitä kokemuksia. Edelleen tällöin ihminen kykenee myös toimimaan tilanteessa omien tavoitteidensa ja päämääriensä mukaisesti (vrt. Pieper, Klein & Jaskiewicz 2008). Täten voidaan todeta, että hyväksyminen edellyttää ihmisen omien havaintoresurssien siirtämistä sisäisten tapahtumien kontrollista oman ympäristön havainnointiin (Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Edellä kuvattu tarkoittaa käytännössä ihmisen toiminnan suhteen sitä, että hänen on päätettävä oikeat tavat toimia tavoitteen saavuttamiseksi ja siirrettävä huomio tehtävän vaatimuksiin sen sijaan, että pyrkisi kontrolloimaan omaa sisäistä tunnemaailmaansa (Donaldson-Feilder & Bond 2004).

Hyväksyminen liittyy psykologisesti ihmisen tulevaisuuden odotuksiin ja kohdentuu siten tulevaan (Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Hyväksyminen liittyy ihmisen halukkuuteen kokea hyväksymisen kohteen mukaisia tapahtumia tulevaisuudessa. Silloinkin kun ihminen kokee jotain, hänen hyväksymisensä liittyy tuon kokemuksen käsittelyyn ja kokemuksen mahdolliseen uusiutumiseen tulevaisuudessa. Näin ollen psykologisella hyväksymisellä on yhtymäkohtia luottamuksen kokemuksen kanssa (vrt. Rotter 1967; Hayes, Strosahl & Wilson 1999) ja kyetäkseen luottamaan johonkin asiaan, on henkilön myös pystyttävä se hyväksymään (vrt. Tyler 2003; Altice, Mostashari & Friedland 2001; Tomkins 2008). Molemmat niin luottamus kuin hyväksyminen perustuvat ihmisen henkilökohtaiseen kykyyn käsitellä psykologisia tilanteita ja kohdata niitä tulevaisuudessa (vrt. Kavanagh & Ashkanasy 2006).

Hyväksymisen tutkimuksen näkökulmasta luottamus psykologisena ilmiönä on kiinnostava siten, että luottamuksen osalta toiset ihmiset ovat syntyään luottavaisempia kuin toiset (Rotter 1967). Lisäksi luottavaisuuteen näyttää vaikuttavan ihmisen persoonallisuuden piirteet siten, että ihmiset jotka ovat avoimempia, sovinnollisempia ja emotionaalisesti tasapainoisempia, ovat myös yleisesti luottavaisempia. Kun taas yleisesti hyväksyä asioita näyttää liittyvän ihmisen ikään, elämäkokemukseen, koulutukseen ja sukupuoleen (Cordery, Barton, Mueller & Parker 1991; Ellis & Child 1973; Iverson 1996).

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, kuinka voidaan tukea työntekijöiden organisatorisen muutoksen hyväksymistä (Gagne, Koestner & Zuckerman 2000; Kavanagh & Ashkanasy 2006). Esimerkiksi organisaatioissa ja työyhteisöissä muutokseen osallistuminen, muutoksesta tiedottaminen ja yleinen empatia näyttävät vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden organisatorisen muutoksen hyväksymiseen (vrt. Sorenson 2000). Tutkimusten perusteella organisaatioiden työntekijöitä voidaan tukea toiminnallisilla keinoin. Lisäksi on esi-

tetty tärkeänä, että jos työntekijät kokevat työtehtävänsä järkeviksi ja merkitykselliseksi koko organisaation kannalta, heillä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä tekemiseen ja he saavat myös palautetta tekemästään työstä.

Suunniteltavien ja toteutettavien muutosten hyväksymisen muodostumisen kannalta on tärkeää antaa ihmiselle riittävästi aikaa (Gagne, Koestner & Zuckerman 2000). Liian nopeasti toteutettu muutos ilman aikaa käsitellä sen vaikutuksia organisaatiossa, on työntekijöiden vaikea ymmärtää ja hyväksyä. Tiedämme myös, että luottamus ei ole joko/tai, vaan se voi vaihdella tuolla välillä. Saman periaatteen mukaisesti on mahdollista päätellä, että myöskään hyväksyminen ei välttämättä ole joko/tai ilmiö (Ilmonen 2006; Kankainen 2007). Ihminen voi hyväksyä organisaatiossa yhteistyön tai esimiehen antaman tehtävän osittain, omin reunaehdoin, jolloin hyväksymisellä on tietty vaihteluväli.

Organisaatiomuutoksia tutkinut Mirvis (1985) on todennut, että ihmisen muutokseen reagoiminen tapahtuu neljän vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa on epäusko ja kieltäminen, toisessa kiukku, viha ja mielipaha, kolmannessa tunteiden vuoristorata kiukusta masennukseen ja lopuksi vasta hyväksyminen. Näin ollen ihmisen mieli käsittelee muutosta kognitiivisen tiedonkäsitteilyn kautta verraten vaiheiden aikana saamaansa tietoa aikaisempiin kokemuksiin. Kognitiivisen prosessoinnin kautta syntyy asian hyväksyminen. Mirvisin näkökulma muutokseen perustuu yksilön negatiiviseen suhtautumiseen muutosta kohtaan. Käytännössä muutos ei kuitenkaan aina näyntyä negatiivisena, vaan voi olla yksilön näkökulmasta hyvinkin positiivinen, ja siten muutoksen hyväksyminen voi olla yksilölle mieluisampaa ja helpompaa. Tosin huolimatta siitä, että muutos olisi positiivinen, suuri positiivinen muutos saattaa osoittautua yhtä hankalaksi hyväksyä kuin vastaavanlainen negatiivinen muutos (Fedor, Caldwell, & Herold 2006).

Edellä esitetyn tunnearvioteorian ja hyväksymisestä esitetyn teorian perusteella on muodostettavissa seuraavat analyysikysymykset ja näistä numerot 1-6 testaavat yksilön tunnearviossa muodostamien myönteisten ja kielteisten arvioiden yhteyttä hyväksymisen tai sen vastakohtan vastustuksen muodostumiseen. Analyysikysymys 8 lähtee olettamuksesta, että yksilön kohdatessa tilanne ensimmäisen kerran muodostuu tietty tunnearvio - hyväksymisen-yhdistelmä ja tämä yhdistelmä säilyy muuttumattomana ajan kuluessa huolimatta siitä, että yksilö saa tilanteeseen liittyen uutta tietoa ja uusia kokemuksia.

Analyysikysymys 1: Tunnearviossa myönteisenä itselle muodostetut merkitykset ja myönteisenä koettu vaikutusmahdollisuus johtavat uuden tilanteen hyväksymiseen.

Analyysikysymys 2: Tunnearviossa myönteisenä itselle muodostetut merkitykset ja kielteisenä koettu vaikutusmahdollisuus johtavat uuden tilanteen hyväksymisen.

Analyysikysymys 3: Tunnearviossa kielteisenä itselle muodostetut merkitykset ja myönteisenä koettu vaikutusmahdollisuus johtavat uuden tilanteen hyväksymiseen.

Analyysikysymys 4: Tunnearviossa myönteisenä itselle muodostetut merkitykset ja kielteisenä koettu vaikutusmahdollisuus johtavat uuden tilanteen vastustamiseen.

Analyysikysymys 5: Tunnearviossa kielteisenä itselle muodostetut merkitykset ja myönteisenä koettu vaikutusmahdollisuus johtavat uuden tilanteen vastustamiseen.

Analyysikysymys 6: Tunnearviossa kielteisenä itselle muodostetut merkitykset ja kielteisenä koettu vaikutusmahdollisuus johtavat uuden tilanteen vastustamiseen.

Analyysikysymys 8: Ensimmäisen kerran tilanteen kohtaamisesta muodostunut tunnearvio ja hyväksyminen/vastustus ei muutu ajan kuluessa huolimatta tilanteesta saatavista uusista kokemuksista ja tiedoista. Täten ensimmäinen tunnearvio ja hyväksyminen/vastustus tulevat myöhemmin toimimaan yksilön mielessä ohjaavana tekijänä kohdattaessa uusia tekijöitä, havaintoja tai kokemuksia ensimmäisessä vaiheessa tunnearvion kohteena olevaan tilanteeseen tai asiaan.

3.3 Tunteen intensiteetti

Yksilön kokeman tunteen tai hyväksymisen voimakkuus eli intensiteetti vaihtelee eri syistä. Tunteen intensiteetti riippuu kognitiivisten tekijöiden ja tunteen ominaisuuksien välisistä yhteyksistä (Ratner 2000). Hyväksymisen ja vastustuksen välillä taas ilmenee vaihtelua, jossa puhtaimmillaan ne edustavat toistensa vastakohtia (Savolainen 2014 & 2013). Hyväksyminen tai vastustus ei ole joko/tai ilmiötä ihmisen mielessä vaan ne voivat asettua ehdollistuneena jonnekin hyväksymisen ja vastustuksen välisellä akselilla.

Tunteen intensiteettiä tulisi arvioida samoilla vaikuttimilla, joilla tarkastellaan tunteen taustalla toimivaa motivaattoria (Brehm 1999). On aivan eri asia kohdata emotionaalisesti kissa kadulla kuin karhu lenkipolulla. Pelon tunne karhun kohtaamisesta on verrannollinen siihen, että karhu hyökkää ja synnyttää siten yksilössä joko tarpeen puolustautua tai paeta (Ratner 2000). Samalla tavalla yrityksen muutoksessa työpöydän vaihto aiheuttaa aivan erilaisen emotionaalisen intensiteetin kuin esimiehen antama irtisanomisvaroitus. Tällöin pelon intensiteettiin vaikuttavat työn merkitys ihmiselle, joka voi ilmetä myös kulttuuristen vaikuttimien kautta. Työ ja työpaikka usein ovat osa ihmisen itsetuntoa, sosiaalista elämää sekä sosiaalisia suhteita ja merkittävä yksilön jokapäiväiselle toimeentulolle. Myös tunteen kohteena olevan ilmiön tuntemattomuus ja ennakolta yksilöllä siitä käytettävissä oleva tieto vaikuttavat tunteen intensiteettiin (Brehm 1999).

Intensiteetti tässä tutkimuksessa yhdistyy henkilön tunnearviossa itselle annettuun merkitykseen kohdattavassa asiassa, vaikutusmahdollisuuteen ja hyväksymiseen tai vastustukseen. Kuten edellä on esitetty, intensiteettiin vaikuttaa kohdattavaan tilanteeseen liittyvät motivaattorit. Silloin kun motivaattoreilla on vahva vaikutus, kuten karhun kohtaamisessa, intensiteetti muodostuu vahvaksi. Organisaatioissa tällainen tilanne saattaa olla irtisanomisvaroitus. Vastaavasti kun motivaattori on heikko, työpaikalla työhuoneen vaihto, intensiteetti muodostuu heikoksi. Tutkimuksessa tunteiden intensiteettiä testataan

analyysikysymyksen 7 kautta. Olettamuksena on, että kohdattavan tilanteen synnyttämä tunnearvion intensiteetti vaikuttaa edelleen hyväksymisen intensiteettiin siten, että tunnearvion ja hyväksymisen intensiteetit muodostuvat saman vahvuiseksi.

Analyysikysymys 7: Tunnearviossa kohdattavalle tilanteelle itselle annetun merkityksen ja vaikuttamismahdollisuuden intensiteetti vaikuttavat hyväksymisen/vastustuksen intensiteettiin.

3.4 Ihminen organisaatiossa

3.4.1 Organisaatiokulttuuri ja hyvinvointia tukeva organisaatio

Organisaatiokulttuurilla yleisellä tasolla tarkoitetaan organisaatiossa sen jäsenten kesken vallitsevien käyttäytymisnormien, arvojen, toimintatapojen ja muiden vastaavien tekijöiden kokonaisuutta, jolloin se selittää ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa (Viitala 2007). Quinn & Rohrbaugh (1983) ovat esittäneet organisaatiokulttuurissa vaikuttavaksi kilpailevien arvojen mallin. Malli on kehitetty selvitettyäessä, minkälaisia organisaatioita johtajat ja henkilöstö itse pitivät tehokkaina. Tätä mallia pohjana käyttäen Cameron & Quinn (1999) esittivät organisaatiokulttuurin arviointimenetelmän, jonka avulla olisi mahdollista nopeasti ja vaivattomasti arvioida tutkittavan organisaation arvoprofiili. Olennaisista Quinin & Rohrbaughn (1983) kilpailevien arvojen teoriassa on, että mitä kauempana ulottuvuudet mallissa ovat, sitä erilaisemmista tai kilpailevammista kulttuurista on kyse. Hofstede (1990 & 2001) esittää kerroksittaismallin, jossa organisaatiokulttuurin ytimen muodostavat arvot ja seuraaville kerroksille muodostuvat rituaalit, sankarit ja symbolit. Nämä kaikki yhdessä muodostavat organisaatiossa vallitsevat käytänteet. Hänen mukaansa arvot ovat organisaatiotasolla usein tiedostamattomia ja epäkonkreettisia käsityksiä hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä, normaalista ja epänormaalista. Hänen mukaan arvot heijastavat myös sen yhteiskunnan kulttuuria, jossa organisaatio toimii.

Schein (1985, 1990 & 1991) yhdistää organisaatiokulttuuriin psykodynaamiikan ja rakentaa mallinsa sen varaan. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuri on olemassa kolmella eri tasolla, joista ensimmäisen tason muodostavat havaittavissa olevat artefaktit, toisen tason ilmaistut arvot ja kolmannen pohjimmaiset perusoletukset. Kinnunen, Feldt & Mauno (2005) esittävät työhyvinvointia tukevan organisaatiokulttuurin olevan sellainen, jossa korostuvat humanistiset, työntekijöiden inhimillisiä tarpeita ja näkemyksiä kunnioittavat arvot ja käytännöt. Tällöin työntekijät voivat hyvin ja heillä on myönteisiä asenteita suhteessa työhön ja organisaatioon. Myös vahvalla ja tavoitteellisella johtamiskulttuurilla esitetään olevan samansuuntaisia vaikutuksia. Tavoitteelliseksi organisaatioille esitetään arvomaailman ja kulttuurin kehittämistä inhimillisempään suuntaan ja huolehtia henkilöstön tyytyväisyydestä johtamiseen.

3.4.2 Työyhteisö työntekijän hyvinvoinnin kokemisessa

Työyhteisö voi olla työhyvinvoinnin kokemiselle sekä sitä parantava että heikentävä tekijä, (Tuomi, HUUHTANEN, NYKYRI & ILMARINEN 2001), jolloin organisaatiossa työskentelevät työtoverit voivat esim. irtisanomis- tai lomautustilanteessa tarjota vertaisryhmää ja tukea mahdollisesti samanlaisessa tilanteessa olevien saman uhan kokevien kanssa. Mainitaan myös, että yhteisesti saavutetut onnistumiset ja hyvä johtaminen parantavat ilmapiiriä. Ilmapiiriä ja hyvinvointia heikentävinä mainittiin edellisten vastakohtien lisäksi muutokset organisaatiossa ja organisaation sisällä ilmenevät ristiriitaisuudet (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen 2006). Organisaation sisäisellä luottamuksella vastaavasti on havaittu olevan merkitystä silloin, kun halutaan luoda uusiin ideoihin ja innovatiivisuuteen kannustava ilmapiiri (Ellonen, Blomqvist & Puumalainen 2008; Eddleston, ym. 2010; Bradley III & Short; Covin & Slevin 1991).

Yksi työyhteisön hyvinvoinnin tuntemukseen vaikuttava tekijä on työyhteisön sisäinen koheesio (Saariluoma 2003). Kun työyhteisön sisäinen koheesio on vahva, voi se auttaa ryhmän jäseniä selviämään vaikeuksista. Vastaavasti organisaatiossa työskentelevä määräaikainen henkilö voi kokea olevansa ulkopuolinen ja näin ollen jäädä paitsi organisaatiossa vakinaisesti työskentelevien mahdollisesta sosiaalisesta tuesta. Sosiaalisesta tuesta tehtyjen tutkimustulosten perusteella on saatu näyttöä työyhteisön merkityksestä työhyvinvoinnin kokemisessa (Vahtera 1993). Tietty tuen muoto näyttäisi auttavan työntekijöitä selviämään terveinä työpaineistaan ei vielä kerro, onko tämä tuki esimiehen ja työtoverin antamana samanarvoista. Aikaisemmat tutkimustulokset muodostavat ristiriidan koheesio-merkityksellisyydestä työyhteisössä siten, että työyhteisön tukea tärkeämmäksi on osoittautunut esimieheltä saatava tuki.

Kuitenkaan täysin ei voida unohtaa myöskään työntekijöiden toisilleen tarjoamaa tukea (LaRocco, House & French 1980). Tutkimuksen kautta on saatu todeta, että sosiaalisella tuella on merkitystä koettujen työperäisten kuormitustekijöiden haittavaikutusta puskuroijana. Edelleen kun työyhteisön sisäinen sosiaalinen tuki työyhteisön jäsenten kesken on hyvä, sen on voitu osoittaa vähentävän henkisiä ja ruumiillisia työn kuormittavuudesta aiheutuneita oireita.

3.4.3 Työyhteisön merkitys työntekijän hyvinvoinnin kokemisessa tutkimustulosten perusteella

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet stressin yhdeksi merkittävimmistä työhyvinvoinnin esteistä (Nakari 2003). Organisaatiossa toimivien ihmisten näkökulmasta huono ilmapiiri lisää heidän kokemaa stressiä ja vastaavasti hyvä ilmapiiri vähentää stressiä ja parantaa työhyvinvointia (vrt. Deci, Connell & Ryan 1989). Edelleen työyhteisössä tapahtuva ilmapiirin muutos ja erityisesti heikkeneminen lisää stressiä. Stressi syntyy, kun henkilö tuntee, että hänen voimavaransa eivät riitä vastaamaan hänen itse tai ulkopuolelta tulevia odotuksia ja vaatimuksia, jolloin kysymyksessä on yksilön ja hänen ympäristönsä välinen epätasapainotila (Kinnunen 1993). Stressiä työyhteisöissä voivat aiheuttaa

muutokset työoloissa (työ lisääntyminen, väheneminen ja irtisanomiset), työntekijöiden keskinäiset suhteet, suhteet esimiehiin ja esimiesten johtamistaidot (Schaufeli & Bakker 2004).

Kaikki edellä mainitut ovat kuitenkin kaikille aikalailla yhtenäisiä tekijöitä, ja henkilön omat kyvyt ja taidot käsitellä stressin aiheuttajia ovat suurimmat vaikuttimet siihen, miten stressaavaksi tilanne muodostuu. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilön iällä ja nykyisessä tehtävässä toimitulla ajalla on yhteys stressin kokemiseen (Yang, Cao, Xiong, Zhang, Zhou, Wei, Liang, Deng, Li, Yang, Xu & Xu 2003; Ahlberg, Rantala, Savolainen, Suvinen, Nissinen, Sarna, Lindholm & Könönen 2002). Nuoremmilla henkilöillä on suurempi kyky sopeutua vaihteleviin tilanteisiin, ja toisaalta kun ihminen aloittaa uudessa tehtävässä, häneltä ei ehkä aluksi odoteta vielä niin paljon.

Stressin suurimpia aiheuttajia on yksilön henkilökohtainen tunne siitä, etteivät hänen kykynsä riitä toimintaympäristön asettamiin odotuksiin ja yksilö ei kykene tunnustaa sitä itselleen eikä yhteisön muille jäsenille (vrt. Csikszentmihalyi 1975). Helposti tällainen tilanne syntyy juuri, kun henkilön odotetaan jo kokemuksensa puolesta oleva kykenevä hoitamaan yhä lisääntyvät tehtävät. Aikaisemmat tutkimustulokset osoittavat, että tehtävässä toimitulla ajalla oli voimakas yhteys ilmapiirikeskiarvoon; ilmapiiri näytti heikkenevän työvuosien mukaan (Nakari 2003). Tähän on syynä työyhteisön sisällä tapahtuvat muutokset henkilösuhteissa, jolloin työkaverit ja esimies aletaan tuntea liian hyvin niin hyvässä kuin pahassa. Tunne työyhteisön mielekkyydestä ja sen hallittavuudesta muuttuu.

3.4.4 Sosiaalinen tuki

Persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten ihminen kokee työnsä tai millaisia ovat työn piirteiden vaikutukset hänen työhyvinvointiin. Persoonallisuuden vaikutuksia kuvaavina tekijöinä Kinnunen, Feldt & Mauno (2005) nostavat esille muuntavat (moderaattori) tekijät, jolloin tekijä muuntaa kahden muun tekijän välistä yhteyttä ja välittävät (mediaattori) tekijät, jotka välittävät kahden muun tekijän välistä yhteyttä. Antonovskyn (1979) teoria koherenssista eli ryhmän yhtenäisyydestä ja yhdenmukaisuudesta korostaa, että vaikuttavana tekijänä yksilön työhyvinvoinnin kokemuksessa ovat ympäristöstä tarjolla olevat voimavarat ja ihmisten yleinen suuntautuneisuus ongelmien kohtaamiseen ja ratkaisemiseen. Siihen miten ihminen selviytyy, vaikuttavat hänen ulottuvillaan olevat ns. yleiset kestokyvyn voimavarat, jotka ovat yksilöstä itsestään, ryhmästä tai yhteiskunnasta tarjolla olevia tekijöitä ja ovat tehokkaita kuormitustekijöiden välttämiseksi tai niiden kohtaamisessa.

Antonovskyn (1979) mukaan ihminen joutuu elämässään vääjäämättä kohtaamaan erilaisia kuormitustekijöitä. Ihminen voi yrittää välttää niitä, kieltää niiden olemassa olon tai selvittää niistä tavalla tai toisella. Tutkimuksin on voitu vastaavasti osoittaa, että vahva koherenssi parantaa yksilön kykyä löytää stressaavissa tilanteissa sopeuttavat keinot, joka edelleen vaikuttaa positiivisesti yksilön kykyyn selviytyä stressaavissa työtilanteissa (Pallant & Lae 2002). Onnistunut kuormitustekijän kohtaaminen siis näyttää johtavan myönteiseen jänni-

tykseen, tension hallintaan vahvistaen terveyttä, epäonnistuminen johtaa taas stressitilaan kuluttaen voimavaroja ja heikentäen terveyttä. Koherenssi tunne kuvaa ihmisen kokonaissuhtautumista kuormitustekijöiden kohtaamisen, pysyvää luottamusta siihen, että erilaiset elämänkulkuun liittyvät ärsykkeet ovat ymmärrettäviä ja vaikutuksiltaan ennustettavia, niistä johtuvat vaatimukset ovat hallittavissa ja vaatimukset ovat pikemmin haasteita kuin taakka (Antovosky 1979; Pallant & Lae 2002).

Karasek (1979) puolestaan on esittänyt työnhallinta mallin, jossa työn hyvä hallinta liittyisi suuriin henkisiin vaatimuksiin. Työn kuormitusta ei esiintyisi, vaan työ olisi oppimista ja taitojen kasvua voimistavaa. Karasek (1990) paransi aiempaa malliaan ja esitti laajennetun työn hallintamallin, jossa edelliseen liitettiin sosiaalisen tuen huomioiminen uutena ulottuvuutena. Aktiivinen kuormittava, passiivinen ja kuormittamaton työ voidaan tehdä ryhmässä tai eriytyneisyydessä, jolloin siihen voi liittyä hyvä tai huono sosiaalinen tuki.

3.4.5 Sosiaalisen tuen merkitys työhyvinvoinnissa

Sosiaaliselle tuelle ja sen hyödyllisyydelle on esitetty useita määritelmiä (esim. Caplan 1974; Cobb 1976; House 1981; Cohen & Wills 1985; Hobfoll 1988; Viswesvaran, Sanchez & Fisher 1999). Caplan (1974) määrittelee sosiaalisen tuen hyödylliseksi, koska se tarjoaa ihmiselle palautetta, vahvistusta ja tunteen siitä, että hän voi hallita ympäristöään samalla, kun se tarjoaa hänelle puuttuvia aineellisia voimavaroja. Cobb (1976) vastaavasti on esittänyt tiedollisiin toimintoihin sidotun määritelmän, jonka mukaan tuki on hyödyllistä, koska se tuottaa ihmiselle tietoa siitä, että hän on jäsenenä sosiaalisessa verkostossa, jossa häntä rakastetaan ja arvostetaan.

Housen (1981) määritelmä taas lähtee selkeämmin toiminnan lähtökohdistta, jolloin hän pitää sosiaalista tukea kahden tai useamman ihmisen välisenä henkisen huolehtimisen välisen avun tai arvioinnin vaihtumisena, kun taas Cohen & Wills (1985) määrittelevät sosiaalisen tuen hyvin yleisellä tasolla sosiaalisista suhteista saatavilla oleviksi varoiksi. Hobfoll (1988) näkee sosiaalisen tuen tarkoittavan niitä sosiaalisia vuorovaikutuksia tai suhteita, jotka tarjoavat ihmisille todellista apua tai jotka sitovat heidät sosiaaliseen järjestelmään, jonka uskotaan tarjoavan rakkautta, huolehtimista tai tunteen kiinnittymisestä arvostettuun sosiaaliseen ryhmään tai suhteeseen. Viswesvaran, Sanchez & Fisher (1999) ovat esittäneet sosiaalisen tuen lajittelun perusteeksi neljä vaikutukseen perustuvaa mallia, eli suorien, välittävien ja vaimentavien vaikutusten sekä sovitteleva malli. Cohen & Wills (1985) jakavat sosiaalisen tuen muodot ja erottelee ne seuraavasti:

1. Henkinen tuki: Ihmisellä on joku henkilö, jonka kanssa hän voi puhua erilaisista itsetuntoaan uhkaavasta asiasta ja ongelmasta.
2. Tieto tuki: Toisten ihmisten tuottamaa tietoa, neuvoja tai ohjausta jonkun ongelman suhteen, jota henkilö ei ole omin neuvoin ilman muiden apua ratkaissut.
3. Apu: Toisilta saatava käytännön apu erilaisissa todellisissa tilanteissa.

4. Sosiaalinen toveruus: Sosiaalisen tuen vaikutus voi syntyä myös mahdollisista sosiaaliseen toveruuteen, osallistumisesta erilaisiin sosiaalisiin toimintoihin.
5. Roolituki: Tuen vaikutus terveyteen voi selittyä sosiaalisten suhteiden olemassaolosta itsestään. Mittarit olisivat tällöin vain rakenteellisia, oletamus perustuu siihen, että ihminen erilaisissa rooleissaan osoittaa muille kyvykkyyttään täyttää näitä yhteiskunnallisia rooleja (avioliitto, lastenkasvatus, ammattiasema yms.).

Edellä mainituilla sosiaalisen tuen muodoilla on työntekijän terveyteen erilaisia oletettavia vaikutuksia. Henkinen ja tieto tuki sekä apu vaikuttavat suoraan työntekijän työhyvinvointiin ja terveyteen, kun taas sosiaalinen toveruus ja roolituki suojaavat kuormittavilta haittavaikutuksilta (Cohen & Wills 1985).

Sosiaalisella tuella on tutkimusten mukaan merkitystä työntekijöiden työnkuormittavuuden kokemuksessa (Vahtera 1993). Sosiaalisen tuen vaikutus voi kuormitustekijästä terveyteen vaikuttavassa syy-seurausketjussa perustua useaan eri kohtaan tapahtuvaan vaikutukseen. Näin ollen sama kuormittava tilanne tuntuu vähemmän stressaavalta silloin, kun työntekijä saa sosiaalista tukea. Näin ollen sosiaalinen tuki vaikuttaa epäsuorasti työntekijöiden terveyteen. Erityisesti esimiehen tarjoamalla sosiaalisella tuella on todettu olevan tärkeä tekijä työntekijöiden kuormitustekijöiden kokemisessa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että huono esimies ja heikko häneltä saatu tuki liittyy koetun työn stressaavuuden voimakkuuteen, oireiluun työn kuormituksen seurauksena ja huonoon työtyytyväisyyteen (Balslem 1988).

Työtoverituen yhteydet mainittuihin tekijöihin olivat heikompia, mutta kuitenkin merkittäviä. Marcelissen, Winnubst, Buunk & De Wolff (1988) ovat todenneet, että kuormitustekijöiden kokemiseen vähäisempänä liittyi hyvä esimiestuki, työtoverituen yhteyden ollessa epäselvempi ja näyttävän liittyvän alemmalla ammattiasemalla olevien vähäisempiin rooliristiriitoihin ja ylikuormitukseen. Vaikutuksen lähtökohtina he esittävät puskurivaikutusta, jolloin tuen oletetaan puskuroivan työstressin uupumusta lisäävää vaikutusta, uupumuksen vaikutusta huonoon terveyteen tai työstressin vaikutusta terveyteen ilman uupumusta.

Merkittäväksi on osoittautunut sosiaalisen tuen epäsuoramalli, jossa saatu tuki vähentää uupumusta ja sitä kautta huonoa terveyttä. Sukupuolien välillä näyttää olevan eroavaisuutta sosiaalisen tuen tärkeyden osalta, ja erityisesti naiset näyttävät olevan miehiä haavoittuvampia erityisesti heitä lähellä olevien muita ihmisiä kuin puolisoa koskeville kielteisille elämän tapahtumille (Kessler, Price & Wortman 1985). Erääksi selittäväksi tekijäksi tällä on esitetty, että naiset antavat enemmän tukea ja useammille verkostonsa jäsenille kuin miehet, jolloin verkostossa kasvanut tuen tarve rasittaisi heitä enemmän.

*Mikään ei ole hyvää tai pahaa,
ennen kuin se on sellaiseksi ajateltu.
- Shakespeare*

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen pohdinta ja asemointi

4.1.1 Ihmisen ja hänen mielensä tutkimuksen haasteellisuus – toinen toisemme ymmärtäminen

Ymmärtämistä psykologisena prosessina voidaan lähestyä yksilön havaintojen ja tiedonmuodostumisen näkökulmasta tai sosiaalisena yksilöiden tai ryhmien välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Näistä molemmissa prosesseissa yhdistyvät esiymmärrys tehtyihin havaintoihin muodostaen hermeneuttisen ajattelun mukaisesti syvemmän ymmärryksen tiedon ja havaintojen lisääntyessä ymmärrettävästä kohteesta (vrt. Beck 1985; Gadamer 1976; Radnitzky 1968; Heidegger 1962). Yksilön tiedonmuodostamisessa tai keskinäisessä vuorovaikutuksessa ymmärtäminen on mahdollista havaita tiedollisena tai taidollisena prosessina osaamisen muodostumisesta tai kommunikaatiossa verbaalisen perustelun kautta (vrt. Piaget 1926; Radnitzky 1968). Psykologisesti ymmärryksen muodostuminen ei tarkoita vain tietyn tiedollisen tilan ylläpitämistä, vaan yksilön mielen prosesseja, joilla hänen on mahdollista saavuttaa jäsentyneen tiedon-tila.

Yksilöiden keskinäisessä ymmärryksessä vuorovaikutuksen keskiöön nousee kielellisen viestinnän ymmärtäminen (vrt. Lowe 1995; Radnitzky 1968; Heidegger 1962). Yksilöiden käyttämä kieli heijastelee heidän yksilöllistä ymmärtämisen ja tietämisen tilaa, jolloin yksilö käyttää viestinnässään kielellistä ilmaisua siinä muodossa, jollaisena se on muodostunut kognitiivisten prosessien kautta hänen mieleensä ja merkitysmaailmaansa (vrt. Beck 1985; Laarni, Kalakoski & Saariluoma 2001; Toskala & Hartikainen 2005). Kahden yksilön välinen viestintä tai vuorovaikutus taas saa merkityksen heidän kummankin oman yksilöllisen ymmärryksensä kautta. Tällöin kumpikin vuorovaikutukseen osallinen ilmaisee kielellisesti itseään omien kognitiivisten lähtökohtiensa mukaisesti, mutta viestin vastaanottaja ymmärtää viestinnän taas omien kognitiivisten prosessien kautta. Täten ymmärrys kahden yksilön välillä muodostuu siihen muotoon, joka saa merkityksensä kummankin yksilön omien merkityksenantoprosessien kautta (vrt. Argyris & Schön 1996).

Kahden ihmisen vuorovaikutuksen voi filosofisesti rinnastaa kahteen erillaiseen tarinaan samasta tilanteesta (vrt. Ricouer 1986). Filosofisesti vuorovaikutustilanteessa kaksi yksilöä ja heidän elämänsä tarinat kohtaavat ajassa. Heistä kumpikin lähestyy tuota ajallista kohtaamista omista suunnistaan, omine kognitiivisine prosesseineen, muistoinen, tietoinen ja ajatuksineen. Tuossa tilanteessa, tietyssä hetkessä he luovat yhteistä kognitiivista prosessia, jossa kertomusten kautta heistä kumpikin muodostaa oman kognitiivisen prosessin kautta ymmärryksen tilanteesta tapahtuneesta vuorovaikutuksesta ja sen viestinnästä.

Oman haasteensa yksilöiden vuorovaikutukseen muodostuu kognitiivisten prosessien vaikutuksesta heidän käyttämänsä kielen ja sanojen tai sanontojen ymmärtämisen kautta (Marslen-Wilson 1980). Puhujan puhuma kieli saa merkityksen hänen omien kognitiivisten merkitystensä kautta sellaisena kuin hän sen ymmärtää. Kuulija taas ymmärtää toisen yksilön puhutun viestinnän omien merkitystensä kautta.

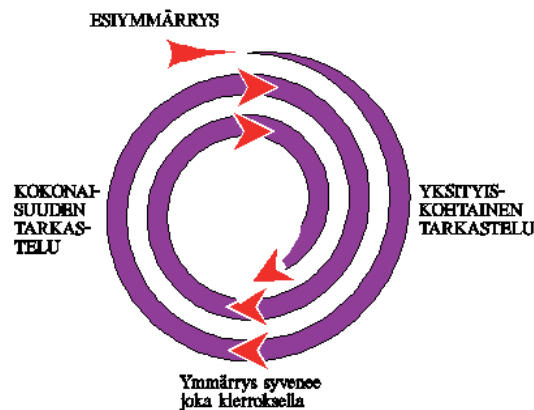
4.1.2 Ymmärrys ja sen muodostuminen tässä tutkimuksessa

Tutkimuksessa on ollut tavoitteena ymmärtää tutkittavien kertomusten sisällöt sellaisina kuin he ovat ne todellisuudessa kokeneet ja antaneet niille tunnemyykitykset. Tähän tarkoitukseen on analyysimenetelmänä ollut aineistolähtöinen hermeneuttinen analyysi kaikkein soveliaimiksi, että hermeneuttinen analyysi on mahdollistanut kussakin tapauksessa haastateltavan kertomuksen tulkinnan, jolloin hänen kertomuksensa merkitykset tulevat löydyiksi (Schwandt 2000, 194; Clarke 1999; Wachterhauser 1986). Filosofisen hermeneutiikan mukaan ymmärtäminen ei ole lähtökohdiltaan käytäntö- tai sääntöperustainen, vaan suhteutuu vahvasti ihmisen omiin ehtoihin. Näin ollen filosofisen hermeneutiikan mukaan ymmärtäminen on tulkitsemista (Schwandt 2000). Hermeneuttiselle analyysille metodologisena valintana on tyypillistä se, että tutkimuksen haastatteluissa julkilausutut yksityiskohdat johtavat täydentävien yksityiskohtien etsimiseen ja siten ohjaavat analyysin toteutusta (Clarke 1999; Myers 1997). Tässä tutkimuksessa ohjaava metodologinen sitoumus on ollut tutkittavien kertomusten hermeneuttinen tulkitseminen, joka on rakentunut tutkittavien kertomusten subjektiivisten tarkoitusten ja merkitysten tutkimuksesta.

Tutkimuksen tärkeys korostuu ihmisen hermeneuttisen tiedonmuodostuksen ymmärtämisessä. Ihmisen mieli rakentuu kahdelle tasolle, tietoiselle ja tiedostamattomalle (Freud 1922; Laarni, Kalakoski & Saariluoma 2001; Toskala & Hartikainen 2005). Se on keskeinen tekijä ihmisen psykologisten ilmiöiden taustalla, kuten tiedonmuodostuksen, itsekokemuksen tai ajattelun taustalla (Tensing & Kultalahti 2010). Yksilön tietoinen minäkäsitys on aina hieman vääristynyt, koska tiedostamattomaan ihminen tallentaa torjumaansa uhkaavaa ainesta, kuten tunteita ja ajatuksia, sekä yksilön mieli saattaa antaa näille havainnoille todellisuudesta poikkeavia merkityksiä tai muodostaa täysin mielikuvituksellisia todellisuudesta poikkeavia kokonaisuuksia (Vuorinen 1998; Laarni, Kalakoski & Saariluoma 2001). Jokaisella ihmisellä on pyrkimys alati toimia oman mielensä merkitysten mukaisesti mielekkäästi ja luonnollinen tai-

pumus säilyttää mielentasapainotila. Tällöin ihmisen mieli pyrkii pois tasapainoa häiritsevästä tilasta, kaaosmaisesta olost ja pyrkii saavuttamaan jatkuvan eheän kokemuksen itsestään. (Tensing & Kultalahti 2010.) Tämän tutkimuksen näkökulmasta merkitykselliseksi muodostuu ihmisen tietoisien ja tiedostamattoman mielen tiedon- ja tunteiden muodostuminen erilaisissa tilanteissa tehtävistä havainnoista. Edelleen merkityksiin liittyvien käsitteiden tulkinta tutkittavassa aiheistossa keskittyi asiayhteydessä esiin nouseviin tekijöihin (Kyrö & Kansikas 2005, 122).

Jokaisen yksilön tiedonmuodostus ympäröivästä maailmasta rakentuu tietoisien ja tiedostamattoman mielen yhteistyöhön muodostaen hermeneuttisen kehän (kuvio 16), olipa kysymyksessä sitten ihmisen elämän normaali tilanne, uuden oppiminen tai tieteessä ymmärretty (Ramberg & Gjesdal 2005; Anttila 2000; Gadamer 1976; Heidegger 1962). Hermeneuttisessa tiedonmuodostumisenkehässä havainnot yhdistyvät aikaisempien havaintojen kautta muodostuneeseen esiymmärrykseen (Anderson & Goolishian 1992; Fruggeri 1992). Ihmisen aistit ovat alati valppaana havainnoimaan koko ajan hänen ympäristöä myös sellaisista asioista, jotka eivät ole juuri tietyllä hetkellä aktiivisia tietoisuudessamme. Silloinkin kun yksilön toiminta keskittyy johonkin määrättyyn tietoiseen toimintaan, hänen aistinsa valppaana havainnoivat ympäristöä tiedostamattomasti (Laarni, Kalakoski & Saariluoma 2001). Tilanne on täsmälleen samanlainen yksilölle kohdattaessa elämäntilanteita kuin tutkijalle analysoidessa tutkimuksen aineistoa.



KUVIO 16 Tiedonmuodostuksen hermeneuttinen kehä

Olipa sitten kysymys tutkimukseen osallistuvasta haastateltavasta tai tutkimusta suorittavasta tutkijasta, heidän molempien tiedonmuodostuminen on kolmitasoinen tapahtuma, jossa aistielimet kokoavat informaatiota ympäröivästä maailmasta ja muodostavat informaatiohavainnoista havaintorepresentaation. Aivojen tehtävä on tulkita aistien tuottamat havainnot ja tulkita ne käynnistämällä aistihavainnon mahdollisesti vaatiman toiminnan (Laarni, Kalakoski & Saariluoma 2001). Keskeistä jokaisen yksilön tiedonmuodostuksessa on se, miten yksilön mieli antaa tulkinnan aistien tuottamille havainnoille ja niiden yhteyksille aikaisempien kokemusten kanssa (Baars & Gage 2010; Nurmela 2002; Costigan, Ilter & Berman 1998). Tietoisien tai tiedostaman mielen aktiiviseen vaiheeseen jälkeen yksilön kokemukset ja havainnot tallentuvat aivojen pitkäkestoiseen muistiin pois aktiivisesta tietoisuudesta (Laarni, Kalakoski & Saariluoma 2001).

Yksilön tietoisien ajattelun kannalta on merkityksellistä sillä, mitä ja millaisia muistoja sekä muistikuvia pitkäkestoiseen muistiin on tallentunut (Bartlett 1932; Laarni, Kalakoski & Saariluoma 2001; Nurmela 2002; Miettinen 2000). Yksilön muistiin rekisteröityvät tilanteista sekä yksityiskohdat aikaisemmista kokemuksista että niiden herättämät tunteet ja reaktiot. Ajan kuluessa ihmisen mieli unohtaa tapahtumien yksityiskohdat, mutta tilanteiden aikana syntyneet tunteet ja niiden muistikuvat säilyvät paremmin muistissa (Toskala & Hartikainen 2005). Kaikella edellä kuvatulla on merkitystä tutkimuksen näkökulmasta niin tutkittavien kokemusten kuin tutkijan muodostamien havaintojen kannalta. Tästä syystä ihmistä ja hänen kokemuksiaan tarkasteleva tutkimus on uutta tietoa tuottavaa ja tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden hermeneuttisen analyysin menetelmin löytää ymmärrys kohtaamansa haastateltavan kokemusten muodostumisesta ja niiden muodostumiseen vaikuttavista tapahtumista.

Ihmistutkimuksessa ja uuden tiedon tuottamisessa tapaustutkimukset ovat erinomaisia ja tapaustutkimukset toteutetaan yleisimmin laadullisin tutkimusmenetelmin (Welch, Piekkari, Plakoyannaki & Paavilainen-Mäntymäki 2011). Parhaimmillaan tapaustutkimukset ovat silloin, kun halutaan saavuttaa uutta ja perustavaa tietoa tutkittavista ilmiöistä (Savolainen 2014). Huolimatta suhteellisen yleisestä käytöstä laadullisten tapaustutkimusten käyttö korkeatasoisen tutkimuksen toteuttamismuotona on toisinaan leimattu epätyytyttäväksi (Easton 2010). Tapaustutkimukset ovat siis parhaimmillaan tutkittaessa en-tuudestaan tuntemattomia ilmiöitä (Savolainen 2014). Tapaustutkimusten mahdolliset heikkoudet filosofisessa vahvuudessa, eli ontologisesta ja epistemologisesta tuesta, tulee tutkijan kyetä osoittamaan kriittisellä ja realistisella tutkimuksen tulosten tarkastelulla ja vahvoilla perusteluilla (Stake 1995; Sayer 2000). Toisaalta joustavana tutkimuksen muotona tapaustutkimukset eivät välttämättä vaadi yhtä tiettyä tutkimusmetodia tai tapaa tutkimuksen toteuttamiseksi, vaan se mahdollistaa useita erilaisia näkökulmia ontologiaa, epistemologiaa ja metodologiaa perusteita (Järvensivu & Törnroos 2010).

Tässä väitöstutkimuksen menetelmät käsitteellisesti rakentuivat kahden keskeisen osan, analyttisyyden ja tulkitsevuuden varaan. Tämä tutkimuksen ydin on ollut deduktiivinen eli teorialähtöinen, kerättävä aineisto on analysoitu suh-

teessa aikaisemman teorian kautta muodostettuihin analyysikysymyksiin ja tämä jälkeen on tulkittu aineistosta niitä tekijöitä, jotka ovat olleet vaikuttamassa aineiston pohjalta syntyneiden tosielämän tilanteiden taustalla. Tässä tutkimuksessa toteutuu tieteen pyörä kokonaisuudessa siten, että tutkimuksessa on deduktiivisesti testattu olemassa olevaa teoriaa ja sen jälkeen analyysikysymysten tuloksille haettu tutkimuskysymyksellä tekijöitä, jotka ovat mahdollistaneet induktiivisesti uuden teorian luomisen.

Tämä tutkimus on monitapaustutkimus, joiden etuina on mainittu mahdollisuus tunnistaa tapausten kesken ilmeneviä hienovaraisia samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jotka myös tässä tutkimuksessa on ollut esillä (Eisenhardt 1989; Yin 1994). Ihmisten kokemukset samoista tai samanlaisista tilanteista eroavat yksilökohtaisesti ja toisaalta perheyritysten sukupolvenvaihdokset rakentuvat useista samanaikaisesti ja ristikkäin vaikuttavista tekijöistä ja henkilöistä. Tapaustutkimus tutkimuksen toteutusmuotona on mahdollistanut näiden eri tekijöiden vaikutusten havainnoimisen samanaikaisesti (Eisenhardt 1989).

4.1.3 Tutkimuksen ontologiasta ja fenomenologiasta

Tiedon hankkiminen ja itsemme tunteminen ovat molemmat loputtomia prosesseja, tehtäviä ilman lopullista päätepistettä. Tämän loputtoman ongelman vuoksi humanistinen ontologia korostaa yksilön olevaisuuden historiallista mahdollistumaa, jolloin yksilön olevaisuus on laajempaa kuin tietoinen olevaisuus (Gadamer 1976). Yksinkertaistaen ontologista filosofiaa voimme ajatella sen tarkoittavan millaiseksi ajattelemme ja ymmärrämme olevaisen (Patton 2002, 134). Tämän tutkimuksen osallisten näkökulmasta maailma on osittain sosiaalisesti rakentunut, mutta on olemassa todellinen maailma, joka ilmenee kaikkien yksilöiden omien subjektiivisten tulkintojen kautta (Easton 2002, 122). Tämän tutkimuksen ontologinen perusta on juuri yksilöiden omilla subjektiivisilla olevaisuuden ymmärryksen kertomuksissa, näiden subjektiivisten kokemusten ilmenemisessä heidän kertomuksissa ja tutkijan tulkinnassa ja ymmärtämisessä tuon olevaisuuden olemassa olosta (vrt. Wiehl 1986). Ontologisesti tutkimukseen osallistuvien subjektiivinen olevaisuuden ymmärrys on aina oikeaa ja aitoa. Tässä tutkimuksessa tutkittavien ilmiöiden luonteen seurauksena tutkittavien ajatukset ja pohdinta kohdentui usein tulevaan aikaan, vaikka läsnä jokaisen yksilön henkilökohtaisen näkemyksen taustalla vaikuttivatkin aikaisemmat kokemukset.

Tässä tutkimuksessa ovat kohteena haastateltavien kertomukset, jotka kuvaavat heidän tuntemuksiaan ja kokemuksiaan perheyritysten sukupolvenvaihdoksien kohtaamisessa. Jokainen näistä on kokenut ja tuntenut asioita subjektiivisesti ja he kuvaavat niitä omilla sanoillaan ja merkityksillään, joilla on puhtain merkitys olevaisuudesta heidän omilla mielissään. Kerrottu kokemus tai kuvattu tunne eivät koskaan ole samoja kuin itse kuvauksen kohteet, vaan kieli ja muuntaminen kielelliseen muotoon saattaa muuttaa tuota subjektiivista kokemusta (vrt. Heidegger 1962; Gadamer 1976). Kun tutkija tulkitsee haastateltavien kertomuksia, saavat ne merkityksen tutkijan kieli- ja ymmärrystodelli-

suuden kautta hänen antamina tulkintoina tutkittavien kertomusten todellisuudesta. Tässä tutkimuksessa siis kohtaavat se todellisuus, joka ilmenee haastateltavien kertomuksina, siten kuin he ovat antaneet kertomuksillaan omille kokemuksilleen ja tunteille merkityksen, ja tutkijan todellisuus tulkitsemassa oman maailmansa ja ymmärryksensä kautta haastateltavien kertomuksia.

Ontologia tarkastelee todellisuuden peruselementtejä ja rakennetta (Kyrö 2004), todellisuus tässä tutkimuksessa ilmeni tutkittavien kertomuksien välityksellä ja sai merkityksen tutkijan tulkinnan kautta hermeneuttisen analyysin keinoin. Tutkittavilta myöhemmin sukupolvenvaihdoksesta jälkeensä kerätty uusi tieto ei välttämättä enää kuvaisikaan todellisuutta samanlaisena kuin tässä tutkimuksessa, koska yrityksen työntekijöiden keskuudessa vallinnut todellisuus on saattanut muuttua heidän kokemusmaailmassaan, tai jälkeensä se olisi saattanut saada asioiden todellista tilaa vastaamattomia merkityksiä sekä heidän muistikuvansa eivät enää välttämättä vastaisi todellista subjektiivisesta kokemuksesta tilanteen kokemisen ajankohtana (vrt. Spence & Spence 1968; Hell, Gigerenzer, Gauggel, Mall & Müller 1988).

4.1.4 Tutkimuksen epistemologiasta

Epistemologia taas filosofisesti liittyy tietämykseen siitä, että kuinka tiedämme ja mitä tiedämme (Patton 2002). Tutkimuksen tiedonhankinnan ohjaajana toimi epistemologinen näkemys. Tutkimuksessa ja sen toteutumisessa on aina kaksi osapuolta; tutkija ja tutkittava. Tutkimusta tehdessään tutkija on vuorovaikutuksessa tutkimuksen kohteen kanssa ja sen mitä hän on tutkimassa (Creswell 1994). Tapaustutkimuksen tulokset rakentuvat tutkijan tutkimuksen aiheesta syntyneen ymmärryksen syventymisen tietä. Tapaustutkimuksissa ihmisten subjektiivisten kokemusten mittaaminen matemaattisin tai numeerisin keinoin on hankalaa, joten niihin liittyy aina tulkinnallisia tai hermeneuttisia elementtejä ihmistä lähestyvissä sosiaalisissa tieteissä (Easton 2010; Sayer 2000).

Myös tässä tutkimuksessa kohtasivat tutkijan ja tutkittavien maailmat ja tutkittavat ilmensivät omaa mielenmaailmansa kertomustensa mukaisesti, joita tutkija tutkimuksessaan tulkitsi. Täten tutkijan arvoilla oli merkitys kaikkiin tutkimusprosessin vaiheisiin ja siihen, mitä tutkittiin ja mihin tutkimuksella pyrittiin. Tutkijan tulee olla tietoinen omasta roolistaan suhteessa tutkittaviin sekä tutkittavaan ilmiöön. Tutkimuksen aikana tutkijan arvot ja kokemukset ovat se peili, jolla hän reflektoi suhdettaan tutkimaansa informaatioon. Haastateltavien kertomukset kuvaavat heidän omaa kokemusmaailmaansa siten, kun he olivat tilanteet kullakin hetkellä eläneet ja tunteneet. Jokainen heistä kertoi asioista omista subjektiivisista kokemusnäkökulmistaan siitä, miten he perheyrytyksissä sukupolvenvaihdosten mukanaan tuomat muutokset olivat uutena tilanteena kokeneet ja miten ne heille olivat näyttäneet.

Refleksiivisyys tutkijan toiminnassa edellyttää niin itsensä ymmärtämistä kuin kykyä kyseenalaista. Refleksiivisyys vaatii ryhtymään jatkuvaan itsensä tarkasteluun sen suhteen, että mitä tiedän ja kuinka tiedän (Patton 2002). Laadullisten tutkimusten epistemologiseen ajatukseen liittyykin tutkijan pyrkimys minimoida etäisyyttä itsensä ja tutkittavien väliltä (Creswell 1994). Edelleen tut-

kijan tulisi kuitenkin pyrkiä säilyttämään etäisyys ja objektiivisuus tutkittavaan ilmiöön ja olemaan refleksiivinen tiedostaen omat kulttuuriset, poliittiset, sosiaaliset, kielelliset ja ideologiset tekijät sekä haastateltavien että tutkimuksen raporttia lukevien lähtökohdat (Patton 2002).

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus on osa laajempaa tutkimuskokonaisuutta, jota varten on kerätty haastatteluita useiden vuosien aikana. Tähän tutkimukseen valikoituivat sen tavoitteiden mukaan asetettujen rajausten perusteella haastatteluita vuosilta 2010, 2013 ja 2014 (kts. taulukko 2). Kaikki haastattelut ovat olleet teemahaastatteluita, joissa haastatteluiden kulkua ohjaamaan on käytetty ohjaavaa käsiteltävien asioiden listaa. Kaikkien haastatteluiden toteutustapa on ollut samanlainen. Haastatteluiden kulku oli vapaan keskustelun omaista ja tapahtui niin haastateltavien kuin haastatteluita varten asetetun asialistan asettamisrajoissa. Haastatteluisissa korostettiin niiden luotettavuutta ja jokaisen kertomuksen salaamista siten, että haastateltavat saattoivat kertoa vapaasti kokemuksensa ja näkemyksensä avoimesti ilman pelkoa siitä, että jälkeenpäin joku saattaisi pysyä arvaamaan kenestä oli kysymys.

Tutkimuksen aineisto koostuu kahdessa eri Euroopan maassa, Irlannissa ja Suomessa, kerätyistä haastatteluista. Näiden maiden välillä on luonnollisesti kulttuurisia eroavaisuuksia. Suomessa vallitsee skandinaavinen kulttuuri ja Irlannissa voi kulttuurisia yhteyksiä nähdä Brittiläiseen kansainyhteisöön tai kelttiläisyyteen. Ajatellen tutkimuksen kohteita, yrityksiä muutosten toteuttajina, on huomioitava, että taloudellinen tilanne molemmissa maissa niissä tapahtuneiden haastatteluiden ajankohtana on ollut haasteellinen. Suomi on vuoden 2008 jälkeen taistellut taantumassa, kun taas Irlannissa yhteiskunnan ja yrity maailman taloudellinen tilanne romahti vuoden 2008 jälkeen. Irlannissa haastatteluita tehtäessä oli havaittavissa orastavaa myönteistä taloudellista kehitystä.

Kun ajatellaan tutkittavaa ilmiötä, ihmisen mielen tunnearvioprosessia tai hyväksymisen muodostumista, on todettava niiden olevan psykologisia prosesseina sellaisia, että kulttuuriset tai yhteiskunnan taloudellinen tilanne niihin vaikuttavat todella vähän. Täten tutkimuksen tulosten kannalta näiden kahden maan erilaisuudella ei ole vaikutusta.

Aineistokokonaisuus pitää sisällään informaatiota 24 yrityksestä, sisältäen yhteensä 38 haastattelua, havaintoaineistoa neljästä yrityksestä sekä dokumentteja ja asiakirjoja viidestä yrityksestä. Kokonaisaineistosta tähän tutkimukseen soveltuvaa aineistoa valittujen rajausten perusteella oli 25 haastattelua. Aineistokokonaisuuden materiaalia on kerätty Suomen ohella Irlannista, Italiasta, Saksasta ja Sveitsistä. Tässä tutkimuksessa käytettävä haastatteluaineisto käsittelee haastatteluita Suomesta ja Irlannista.

TAULUKKO 2 Tutkimuksen kulku ja ajallinen kehitys

		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tutkimustyö	Haastatteluiden keräys	X	X		X	X	X
	Haastatteluiden litterointi			X	X	X	X
	Tapausten valinta					X	X
	Haastatteluiden analyysi					X	X
	Tulosten muodostus						X
Johtopäätökset	Tulosten yhteenvedo						X
	Tutkimuksen johtopäätökset						X
	Raportin kirjoittaminen						X

Tähän tutkimukseen valikoituneen aineiston rajausta ohjasivat haastatteluvien tilanne suhteessa yrityksissä toteutettavaan sukupolvenvaihdokseen, jolloin tilanteen kautta saatettiin muodostaa neljä selkeää ryhmää haastateltavien luokittelumiseksi, eli luopujat, jatkajat, omistavan perheen ulkopuoliset työntekijät ja muut omistavan perheenjäsenet. Sukupolvenvaihdosta tässä tutkimuksessa on tarkasteltu laajemmasta näkökulmasta siten, että mukaan on luettu perinteisten perheensisäisten sukupolvenvaihdosten ohella perheen ulkoiset sukupolvenvaihdokset yrityskauppojen muodossa ja perheyriksen lopettamiseen päätyneet tapaukset. Näin siksi, että perheen sisäiset sukupolvenvaihdokset ovat vain osa niitä perheyriksen elinkaaren jatkumisen muotoja, joita perheet joutuvat kohtaamaan. Lisäksi perheen ulkoiset sukupolvenvaihdokset täydentävät erinomaisesti tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiomuutosten tutkimustavoitetta.

Koska tutkimuksen taustalla on aineisto, jota on kerätty myös muita tutkimuksellisia tavoitteita varten, on sillä ollut ohjaava vaikutus siihen, millaisia valintoja tutkimuksen toteuttamiseksi on tehty. Ensinnäkin aineiston syvyys ja laajuus haastateltavien kokemusten ja näkemysten muodossa on ohjannut tutkimusaineiston analyysin valintaa. Toiseksi aineisto loi mahdollisuuden siihen, että tutkimusta saatettiin tehdä analyysikysymysten asettamisen kautta, koska haastatteluiden määrä tutkimuksessa nousi kohtuulliselle tasolle siten, että analyysikysymysten toteutumista on ollut mahdollista arvioida niin numeerisesti kuin verbaalisesti.

Tutkimuksen toteuttamisessa on haluttu säilyttää ihmisen subjektiivisten kokemusten ja näkemysten kunnioitus. Jokainen haastattelu on ennen tutkimuksen aloittamista luettu huolella läpi, minkä jälkeen on ollut mahdollista muodostaa esiyymmärrys tutkimuksen toteutuksen mahdollisuudesta ja tutkimusongelman asettamisesta. Tutkimuksen toteuttamisen periaatteena on ollut nostaa esille tutkittavien omat kokemukset ja antaa tutkittavien kokemuksille mahdollisuus muodostaa tutkimuksen ongelmanratkaisun ydin. Täten tutkimuksen epistemologinen pohja rakentuu tutkittavien tietämykselle omasta itsestään, omista kokemuksistaan ja niiden vaikutuksista heidän päivittäiseen

elämäänsä. Samalla tutkimuksen ontologinen ymmärrys pohjautuu siihen, miten tutkittavat ovat kuvanneet omaa elämäänsä, omia kokemuksiaan, näkemyksiään ja tunteitaan. Tutkimuksessa on siis kunnioitettu ihmistä sellaisena kuin hän on tutkimustilanteeseen osallistunut, annettu arvo hänelle itselleen, hänen tunteilleen, kokemuksilleen ja näkemyksilleen. Tämä valinta on avannut tutkimukselle mahdollisuuden lähestyä ihmistä sellaisena kuin hän on ja tarkastella olemassa olevaa maailmaan hänen subjektiivisen näkemyksen ja kokemuksen mukaisesti.

4.3 Informantit eli haastateltavat

Kuten edellä on mainittu, tutkimuksen haastattelut käsittävät informantteja niin Suomesta kuin Irlannista. Koska tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella informanttien subjektiivisia kokemuksia, näkemyksiä ja psykologisia prosesseja, ei esimerkiksi kulttuurisilla tekijöillä tutkimuksen tulosten suhteen ole suurta merkitystä. Tutkimukseen osallistuneet yritykset toimivat osittain samoilla toimialoilla ja osittain täysin eri toimialoilla. Samoilla toimialoilla toimivat yritykset ovat kuitenkin aina eri maista, Suomesta tai Irlannista, mutta ei koskaan samasta maasta. Yrityksistä haastatteluihin osallistuu joko kahdessa tai kolmessa luokassa ja niin luokkien kuin osallistujienkin suhteet sukupolvenvaihdoista toteuttavaan yritykseen käyvät ilmi taulukosta 3.

TAULUKKO 3 Mukaan valikoituneet tutkittavat

		Luopuja	Jatkaja	Perheen ulkopuolinen työntekijä	Muu perheen jäsen
Tapaus 1	Leipomo-konditoria	X	X	X	
Tapaus 2	LVI asennus ja huolto	X	X	X	
Tapaus 3	Rakennustarvikeliike	X	X	X	
Tapaus 4	Vaateliike	X			X
Tapaus 5	Huoltoasemien huoltoliike	X			X
Tapaus 6	Turvallisuusalanliike	X	X		X
Tapaus 7	Leipomo-ruokakauppa		X	X	
Tapaus 8	Elintarvikeliike		X	X	
Tapaus 9	Pikaruokaravintola		X	X	
Tapaus 10	Metallipaja	X	X	X	
		7	8	7	3

Informantit siis ovat luopujia, jatkajia, omistavan perheen ulkopuolisia työntekijöitä ja muita perheenjäseniä. Haastatteluiden toteutusta varten lähestyttiin sattumanvaraisesti useita satoja yrityksiä tiedustellen heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseen. Yhteydenotot kohdennettiin joko luopujille tai jatkajille riippuen siitä, kumman tiedot olivat eri rekisterien mukaan saatavilla. Kun luopujia tai jatkajia lähestyttiin haastattelupyynnöllä, heitä informoitiin että haastatteluun haluttaisiin myös omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden tai muiden perheenjäsenten edustajia mahdollisuuksien mukaan. Näiden haastateltavien valinta jätettiin pääosin luopujien ja jatkajien tehtäväksi olettaen, että heillä olisi tieto siitä, ketkä näistä ryhmistä parhaiten soveltuisivat haastateltaviksi ja ketkä olisivat avoimia kertomaan itsestään ja kokemuksistaan.

Kuten aiemmin on mainittu, tämä tutkimus on osa isompaa kokonaisuutta, jossa aineistoa kerätään myös muista yritysmuodoista. Tämän tutkimuksen informanttien rajauksessa on käytetty seuraavia kriteereitä.

1. Kustakin yrityksestä vähintään kahdesta ryhmästä löytyy halukkaita haastateltavia siten, että toinen edustaa joko luopujia tai jatkajia ja toinen työntekijöitä tai muita perheenjäseniä.
2. Kaikissa yrityksissä niin luopuja kuin jatkaja(t)kin toimivat työntekijöiden suorina esimiehinä.
3. Kussakin yrityksessä sukupolvenvaihdon aloittamisesta on kulunut vähintään kaksi vuotta ennen haastatteluiden toteuttamista tai sukupolvenvaihdos ei saa olla päättynyt enempää kuin puolitoistavuotta ennen haastatteluita.

Haastatteluun valikoituneiden yritysten perustamisvuodet vaihtelivat vuodesta 1935 vuoteen 1992. Samoin vaihteli se, monennesta sukupolvenvaihdoksesta oli kysymys. Yhdessä yrityksessä oli menossa neljäs sukupolvenvaihdos, yhdessä kolmas ja yhdessä toinen, muissa yrityksissä sukupolvenvaihdokset olivat ensimmäisiä yritysten historiassa. Yhdessä yrityksessä jatkajia oli kolme perheen sisältä, yhdessä yrityksessä kysymyksessä oli perheen ulkoinen sukupolvenvaihdos ja yhdessä luopujan yrityksen lopettaminen halukkaan jatkajan puuttuessa.

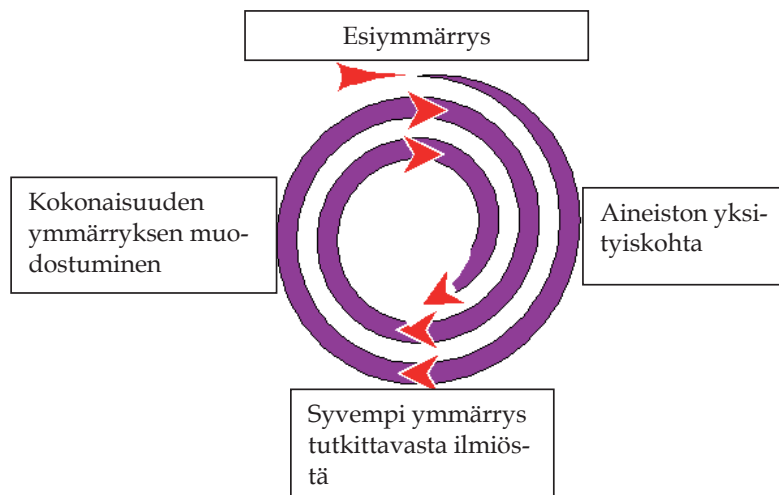
Myös yritysten koot vaihtelivat keskenään. Keskimäärin kaikissa yrityksissä työskenteli omistajat mukaan lukien noin 12,5 työntekijää, suurimmassa yrityksessä työntekijöitä oli 35 ja pienimmässä 7 työntekijää. Osalla yrityksiä liiketoiminta oli kansainvälistä kattaen useita maita Euroopasta ja joillakin toimintaa oli maailmanlaajuisesti. Toisilla toiminta keskittyi lähinnä paikallisille markkinoille ja kotimaan sisällä tapahtuvaan liiketoimintaan.

Haastatteluun valikoituneiden informanttien iät vaihtelivat paljon. Vanhin haastateltu luopuja oli 79-vuotias ja edelleen joka päivä yrityksen päivittäisessä toiminnassa, kun taas nuorin luopuja oli 55-vuotias. Vanhin jatkaja oli 39-vuotias ja nuorin 33-vuotias. Omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden edustajista vanhin oli 60-vuotias ja nuorin vastaavasti 27-vuotias. Muiden perheenjäsenten iät vaihtelivat 37-vuotiaasta 42-vuotiaaseen.

4.4 Hermeneuttinen analyysi tutkimuksessa

Tutkimuksen tavoitteena on ollut ymmärtää haastateltujen henkilöiden subjektiivisia psykologisia prosesseja sellaisina kuin ne ovat heidän todellisuudessaan tapahtuneet ja välittyneet haastatteluiden kautta saadussa informaatiossa. Tutkimukseen valikoituneen aineiston muoto ja laajuus asetti analyysimetodin valinnalle vaatimuksia siten, että haastatteluiden taustalta merkittäväksi muodostui ymmärtää haastateltavien kertomusten todelliset psykologiset prosessit. Koska aineistossa ei missään vaiheessa ole esitetty suoria kysymyksiä, vaan haastateltavien on annettu kuvata omaa psykologista mielenmaailmaansa vapaiden kertomusten muodossa, parhaimmaksi aineiston analyysimenetelmäksi täten muodostui hermeneuttinen analyysi.

Hermeneuttisen analyysin keskiössä on erityisesti kirjallisessa muodossa olevan aineiston tulkinta (Gadamer 1975). Hermeneuttisessa analyysissä aineiston tulkinnalla pyritään muodostamaan selkeä ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta aiheesta, jolloin tulkitsevan analyysin kautta voidaan muodostaa kuva haastateltavien kertomuksissa tutkittavan aiheen osalta piilevä johdonmukaisuus ja järkevyyt (Taylor 1976, 153). Hermeneuttinen analyysi mahdollistaa tutkijaa ymmärtämään, miksi haastateltavat sanovat ja tekevät mitään ja miksi. Hermeneuttisessa analyysissä tutkijan on kyettävä ymmärtämään se, mitä oikeasti tutkimusta varten kerätyssä aineistossa haastateltavat kuvaavat. Toisaalta hermeneuttinen analyysi antaa tutkijalle mahdollisuuden muodostaa haastateltavien kuvauksista totuuden mukainen ja uskottava tulkinta. Ontologisesti tässä analyysimuodossa rakennetaan perusta sille, että ihmiset muodostuvat historiastaan, kokemuksistaan ja elämästään (Wachterhauser 1986, 7).



KUVIO 17 Hermeneuttinen analyysi kehäkuvauksena

Hermeneuttisessa analyysissä hermeneuttinen kehä viittaa haastatteluaineiston kokonaisvaltaisen ymmärtämisen ja sen osien tulkinnan väliseen vuoropuheluun, jossa kuvausta ohjaavat ennalta aavistettavissa olevat selitykset (Gadamer 1976, 117). Hermeneuttinen kehä analyysin yhteydessä viittaa siihen, että käsitys kokonaisuudesta muodostuu ennako-oletusten osista ja ymmärtämisestä (kuvio 17). Kehän ajatuksena on, että ihmisen ymmärryksen saavuttaminen asioista edellyttää eri vaikuttavien osien ja niiden välisten muodostaman kokonaisuuden iterointia. Tällöin tavoitteena on tulkinta, joka tuottaa sellaisen kokonaisuuden, jossa kaikki tutkittavan aineiston yksityiskohdat sopivat johdonmukaiseen, yhtenäiseen analyysin kautta saavutettavaan ymmärrykseen.

Huolimatta tutkimusasetelmasta, tutkimuksen primääri tavoite on ollut ymmärtää tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien subjektiivisia psykologisia prosesseja (vrt. Ramberg & Gjesdal 2005, Gadamer 1976; Heidegger 1962). Tutkimuksella on tavoiteltu kokonaisvaltaisen kuvan muodostumista siitä, miten haasteltujen henkilöiden tunnearviot kohdattavista uusista tilanteista ovat muodostuneet ja millainen yhteys arvioilla on ollut heidän psykologisen hyväksymisensä muodostumiseen. Edelleen tavoitteena on ollut ymmärtää kokemusten ja näkemysten yhteyttä mielenprosesseihin ja hahmottaa ne tekijät, jotka ovat olleet vaikuttamassa siihen, miten tunnearviot ovat muodostuneet ja löytäneet yhteydet hyväksymiselle.

Tutkimuksessa sovellettavien teorioiden taustalla on jo aiemmin esitetty tilannekohtaisuuden merkitys (Lazarus 1966; Scherer 1999; Power & Dalgleish 1998). Täten myös tämän tutkimuksen tuloksien arvioinnissa tulee huomioida tutkimuksen ilmiötä tarkasteltaessa haastateltavien informattien todellisessa elämässä kohtaama todellinen tilanne. Tässä tutkimuksessa tuo kaikkien haastateltavien kohtaama tilanne on ollut yrityksissä alkavat sukupolvenvaihdokset. Kunkin haastatellun tilannekohtainen suhde on vaihdellut siten, että osa haastatelluista on ollut perheyryyksistä luopuvia yrittäjiä, osa perheyryyksen vastaanottavia jatkajia, osa omistavan perheen ulkopuolisia työntekijöitä ja osa muita perheenjäseniä.

Näiden mukaisesti on tutkimuksessa muodostettu tutkittavien ryhmät, koska tutkittavien teorioiden mukaisesti tilannekohtaisella kontekstilla on vaikutusta siihen, millaiseksi kussakin ryhmässä tutkittavien teorioiden psykologinen prosessointi muodostuu. Tästä syystä tutkittavien ryhmien subjektiivisten kokemusten ymmärtäminen omassa tilannekohtaisessa kontekstissaan on avainasemassa tutkimuksen toteutukselle ja tulosten esittäminen tulee tapahtua tutkittavan ryhmän konteksti huomioiden (Welch, Piekkari, Plakoyannaki & Paavilainen-Mäntymäki 2011).

Tutkimuksen analyysin eteneminen on kuvattuna kuviossa 18. Tutkimusta varten kerätty aineisto on ensin kuunneltu ja sen on kirjoitettu auki sana sanalta. Aukikirjoittamisen yhteydessä on kyetty luomaan esiyymmärrys siitä, että aineiston kautta on mahdollista testata tunnearvioteorian ja psykologisen hyväksymisen välistä yhteyttä sekä hahmottamaan niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttamassa näiden teorioiden välisissä yhteyksissä.

Seuraavassa on esitettyä esimerkki hermeneuttisen analyysin kulusta:

Tapaus 1 leipomon luopuja mainitsee, että

koska mä en halua tehdä niin kuin semmoista niin sanottua omaa kovaa ratkaisua, silloin jos mä teen sen oman kovan ratkaisun, niin tässä hajoo niin moni asia ...ehkä uhri...

- Hajoo niin moni asia? Mikä?
- ...että silloin kun armas vaimoni Mirja niin tota, se ampuu mut tästä (kuiskaa), niin...
- Ahaa, siis perherauha, onko muuta?
- ...Jos tän yrityksen taloudellinen tilanne ois esimerkiksi silleen, mä otan esimerkkinä, että se ois vaikka puoli miljoonaa rahaa tuolla yrityksen kassassa kokoajan. Niin mun ei tartsis miettiä tätä pätjän vertaa...
- Ahaa, siis rahatilanne on huono, onko edelleen muuta?
- ...että kun itekseen käy sitä, ei oo ketään kenen kanssa vaihtaa niitä ajatuksia ...yrittäjä ei ole samassa asemassa kuin työntekijä...
- Siis yksin, miksi?
- ...Se on valitettavasti vaan niin meillä on jatkajan kanssa erilainen näkemys tässä,...
- Toisessa kohdassa hän jatkaa...jos mä voisin palata takaisin, tekisin asiat aivan toisin...

Edellä kuvatun perusteella, joka myös ilmenee myöhemmin tuloksissa, voidaan luopujan osalta todeta, että

- Haastateltava puhuu tästä hetkestä, eli hetkestä jolloin haastattelu tehtiin.
- Muutoksen merkitys hänelle itselleen näyttäytyy kielteisenä, hän kokee jääneensä vähän niin kuin loukkuun yritykseen sukupolvenvaihdoksen seurauksena, koska yrityksen taloudellinen tilanne on huono ja yhteistyö jatkajan kanssa ei taida toimia parhaalla mahdollisella tavalla.
- Myös vaikutusmahdollisuus näyttäytyy kielteisenä, hän ei voi tehdä asioita niin kuin haluaisi, koska arvio liian monen kärsivän hänen ratkaisustaan. Haastateltava kuvaa ongelmia on puolison kanssa yrityksen tilanteen vuoksi ja sosiaaliset suhteet yrittäjän aseman vuoksi ovat hankalat.
- Haastateltavan sukupolvenvaihdoksen hyväksyminen on kadonnut ja jos hän saisi mahdollisuuden, hän valitsisi nyt toisin.

Aineiston aukikirjoittamisen jälkeen alkoi perehtyminen teorioihin aikaisemmin esitetyn kirjallisuuden valossa. Koska tutkimuksen tavoitteena on ollut teorioiden toteutumisen ilmeneminen tutkimusaineistossa, tutkimuksen toteutuksen kannalta teoreettisen ymmärryksen muodostaminen oli tärkeää, jotta tutkimusta varten kyettiin muodostamaan aineistolla todistettavat analyysikysymykset. Aikaisempi teoria oli mukana myös siinä, että se johdatti tarkastelemaan tutki-

musaineistosta niitä tekijöitä, jotka osoittaisivat analyysikysymysten toteutumisen tai toteutumattomuuden.

Kun teoreettinen pohja oli saatu muodostettua, alkoi aineiston syvempi tarkastelu ja lopullisten päätösten muodostaminen kokonaisaineistosta rajattavalle tutkimusotokselle. Kun tutkimuksen aineisto oli valittu, aloitettiin aineistoon perehtyminen. Tutkimuksen hermeneuttisen analyysin mukaisesti jokainen haastattelu analysoitiin yksityiskohtaisesti, tehdyt havainnot merkittiin korostuskynällä ja kirjattiin erilliseen analyysitaulukkoon. Yksittäisille havainnoille hermeneuttisen kehän mukaisesti haettiin tukea kussakin haastattelussa muista havainnoista, jolloin vähin erin oli mahdollista alkaa tiivistämään kunkin haastattelun merkityksellisiä havaintoja. Tiivistetyt havainnot listattiin, niitä muodostettiin ensin alaluokat ja tämän jälkeen yläluokat. Luokkien toteutumista verrattiin muihin samaan haastateltavaluokkaan kuuluvien haastatteluiden kanssa.

Kun yläluokat saatiin muodostettua, oli mahdollista aloittaa tulosten analysointi ensin analyysikysymysten suhteen ja tämän jälkeen paneutuen niihin tekijöihin, jotka ovat olleet haastateltavilla henkilöillä vaikuttavina. Tutkimuksella on siis saatu vastaukset analyysikysymysten toteutumiseksi ja laadullisena analyysinä tehty löytöjä tutkittavien psykologisissa vaikuttavista tekijöistä, jotka ovat olleet merkittävänä analyysikysymyksillä tarkastelluille psykologisille prosesseille.

4.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tähän saakka on tarkasteltu tämän tutkimuksen filosofiaa ja metodologiaa, mutta on aiheellista pohtia myös tutkimuksen toteutuksen ja analyysin reliabiliteettia ja validiteettia, vaikkakin sitä ei laadullisten tutkimusten yhteydessä ole nähty yhtä merkittäväksi kuin määrällisissä tutkimuksissa ja siihen liittyy omia ominaispiirteitä. Kuten edellä on tullut mainituksi, tässä tutkimuksessa tutkijan antamat tulkinnat tutkimusaineiston havainnoille luovat tulosten muodostumiselle. Tällöin tutkijan on ollut kyettävä irrottautumaan subjektiivisuudesta ja tarkasteltava tutkimusaineiston havaintoja objektiivisesti. Täten tulosten objektiivisuus on syntynyt subjektiivisen tunnistamisesta (Eskola & Suoranta 1998). Tulosten analyysissä, kuten tapaustutkimuksessa yleensä, tavoitteena ei ole ollut tilastollinen yleistäminen, jossa otoksesta tehdään yleistyksiä muihin kohde-ryhmiin (Elo-Pärssinen 2007), vaan kunkin tapauksen yksilöllinen aineistolähtöinen tarkastelu.

Tässä tutkimuksessa kaikki tutkittavaa todellisuutta koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia ja ne on analysoitu kaikki samojen periaatteiden mukaisesti (Denzin & Lincoln 2000; Schwandt 2000). Päättävänä ollut ymmärtää henkilöiden kuvaukset tapahtumista heidän näkökulmastaan ja niiden perusteella luoda teoreettisesti yleistävä kuva tutkitusta ilmiöstä (Schwandt 2000, 194; Clarke 1999; Wachterhauser 1986; Wiehl 1986; Gadamer 1975). Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti liittyy erityisesti kuvauksen ja siihen liitettyjen seli-

tysten sekä tulkintojen yhteensopivuuteen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007). Kun taas teoreettisen yleistettävyyden kannalta keskeistä aineistosta tehtävien tulkintojen osalta on niiden kestävyys ja syvyys (Yin 1994; Eskola & Suoranta 1998).

Laadullisissa tutkimuksissa käsitteillä luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja todennettavuus on mahdollista korvata usein positivistisiin tutkimuksiin liittyvät kriteerit kuten reliabiteetti, validiteetti ja objektiivisuus (Denzin & Lincoln 2000, 21). Tutkimuksen luotettavuus perustuu aineiston muodostamisen yhteydessä rakennetun tutkimusprotokollan kehittämiseen. Tämän tutkimuksen protokolla on esitetty kuviossa 18. Siirrettävyys tutkimuksessa perustuu tutkimustulosten sovellettavuuteen toisiin samankaltaisiin tapauksiin. Tässä tutkimuksessa siirrettävyys tarkoittaa tunnearvioteorian ja psykologisen hyväksymisen välisten yhteyksien todennettavuutta myöhemmissä tutkimuksissa. Vastaavasti riippuvuus pohjautuu tulosten analyysivaiheessa sovellettuun aineistohavaintojen ja niiden teoreettisten mallien tarkasteluun. Tutkimuksen todennettavuus tarkoittaa sen uudelleen tutkittavuutta, joka tämän tutkimuksen osalta todentuu sellaisella kuvauksella, että tutkimus on jonkun toisen tutkijan toimesta tehtävissä uudelleen.

*Elämässä on kaksi perusvalintaa:
hyväksyä olosuhteet sellaisina kuin ne ovat – tai
hyväksyä vastuu niiden muuttamisesta.
- Denis Waitley*

5 TULOKSET

Tulosten tarkastelu jakautuu analyysikysymysten ja tutkimuksen tavoitteiden asettelun mukaisesti useampaan osaan. Ensimmäiseksi tarkastellaan haastatteluvien kertomuksista esiin nousseita kuvauksia sille, miten a) heidän tunnearvionsa ja hyväksymisensä ovat rakentuneet sillä hetkellä, kun he kohtasivat sukupolvenvaihdon ja sen mukana tulevat muutokset ensimmäistä kertaa ja b) siinä ajankohdassa kun haastattelut tehtiin. Tulosten tarkastelu kuvataan tapaus- ja haastateltavakohtaisesti.

Sukupolvenvaihdon alussa haastateltavien tunnearviot, psykologinen hyväksyminen tai vastustus on rakentunut siihen tietoon, mitä heille kussakin tapauksessa on kerrottu ja millaiseksi heidän mielikuvansa asioista yrityksissä sekä niissä toimivista henkilöistä on muodostunut. Sukupolvenvaihdon ensimmäistä kertaa kohdatessaan heillä on ollut hyvin vähän tietoa siitä, mitä se kunkin kohdalla mahdollisesti tarkoittaisi. Haastateltavat ovat siten rakentaneet psykologiset prosessinsa aikaisemman kokemuksensa ja ilmoitusvaiheessa saamansa tiedon varaan.

Haastateltavien ajankohtaan mennessä jokainen haastateltava on saanut kokemusta muutoksista ja päässyt arvioimaan sekä kokemaan muutosten vaikutukset omalla kohdallaan. Kaikille on tullut kokemuksellisesti tietoiseksi se, mitä sukupolvenvaihdos kussakin yrityksessä on tuonut mukanaan ja mitä se on kultakin vaatinut. Täten haastateltavien psykologisten prosessien perustana on aikaisempien kokemusten ja ilmoitetun tiedon lisäksi myös omakohtaisia kokemuksia.

Tulososiossa tapaukset on järjestetty siten, että tarkastelu aloitetaan niistä tapauksista, joissa tutkittavilla oli havaittavissa enemmän ongelmia psykologisissa prosesseissa sopeutua sukupolvenvaihdokseen, sitä seuranneeseen johtajan vaihdoksen sekä yrityksessä tapahtuneisiin muutoksiin. Mitä vaikeammaksi muutoksiin sopeutuminen muodostui, sen vahvemmin taustalta ilmeni vaikeuksia löytää myönteisiä merkitys- tai vaikutusmahdollisuuden arvioita ja hyväksymistä uuteen tilanteeseen. Näissä tapauksissa kielteiset merkitys- ja vaikutusarviot yhdistyvät vastustukseen ja johtivat eriosapuolien defensiiviseen käyttäytymiseen suhteessa johdossa ja yrityksessä eteen tulleisiin muutoksiin. Vastaavasti tapauksissa, jotka on esitelty tulososiossa viimeisinä, merkitys- ja vaikutusmahdollisuusarviot ja hyväksyminen muodostuivat myönteisiksi,

tutkittavien suhde johdossa ja yrityksissä tapahtuneisiin muutoksiin rakentui konstruktiiiviseksi. Tällöin muutosten toteuttaminen yritysten näkökulmasta mahdollistui oikea-aikaisesti ja ne tulivat otetuksi käyttöön tehokkaasti mahdollistaen yrityksen kehittymisen tavoitteiden mukaisesti.

Jokainen tutkittu tapaus on yksilöllinen, ja näin vastaavissa tilanteissa tulevat kaikki olemaan. Jokainen yritys tai organisaatio muodostuu siellä toimivista yksilöistä (Viitala 2007). Yrityksen johtajalla on vaikutus siihen, millaiseksi yrityksessä toiminta ja vuorovaikutus muodostuvat. Jokainen yritys on oma yksilönsä, ja siten yrityksiä tai niissä toimivia ihmisiä ei voi keskinkertaistaa. Jokainen ihminen on oma yksilöllinen kokonaisuutensa (esim. Lazarus 1966 & 1991; Beck 1985; Snow, Corno & Jackson 1994; Laarni, Kalakoski & Saariluoma 2001), joka on hänen elämäkokemusten, arvojen ja periaatteiden muovaama kokonaisuus. Tästä syystä jokaisella ihmisellä ilmenevät psykologiset prosessit elämässä erilaisia muutostilanteita kohdatessa ovat hyvin yksilöllisiä (Saari- luoma 2003; Hayek 1952; Toskala & Hartikainen 2005), mutta toisaalta ne voivat noudattaa samanlaista kaavaa tai mallia, jota tässä tutkimuksessa pyritään löytämään.

5.1 Tulokset tapauksittain

5.1.1 Tapaus 1 leipomo-konditoria

Tapauksen taustoja

Luopuja ja jatkaja käynnistivät sukupolvenvaihdoksen omistajuuden eli yrityksen osakkeiden siirrolla siten, että jatkajasta tuli määräysvallallisesti hallitsevat osakkeen omistaja 75 prosentin osuudella luopujan 25 prosentin osuutta vastaan. Vasta tämän jälkeen he alkoivat toteuttaa johtajuuden ja johtamisen siir- rosta, joka ei näyttänyt myös heidän itsensä mielestä toteutuneen oikein hyvin.

Tämä perheyritys on hyvä esimerkki siitä, kuinka yllätyksellinen elämä on. Luopuja ja jatkaja olivat laatineet suunnitelman sukupolvenvaihdosta var- ten ja aloittaneet toteutuksen suunnitelman mukaisesti. Kumpikaan heistä ei varmasti toivonut tai osannut aavistaa kohtalon vaikutusta tuon suunnitelman loppuun viemiseksi. Positiivista tapauksessa oli se, että luopuja oli elossa ja pystyi antamaan jatkajalle ohjeita sairaalasta käsin. Toisinkin olisi voinut olla. Sinä aikana, jonka luopuja oli jo poissa yrityksen päivittäisestä toiminnasta, jat- kaja kykeni johdollaansa takaamaan yrityksen toiminnan. Hänen sanojensa mu- kaan omistavan perheen ulkopuoliset työntekijät sopeutuivat tilanteeseen ja he toimivat yhdessä yrityksen menestymisen hyväksi. Työntekijät kommenteis- saan eivät kyllä myönnä eivätkä kiistä, ettei näin olisi ollut.

Luopujan palattua aktiiviseen toimintaan yrityksessä, tapahtuipa se sitten mistä syystä tahansa, alkoi se aiheuttaa hämmennystä työntekijöiden toiminta- taan ja sopeutumiseen sukupolvenvaihdokseen sekä yhteistyöhön jatkajan kanssa. Työntekijät eivät enää tienneet, kuka yritystä johti. Joissain asioissa he

aika ajoin asioivat jatkajan kanssa, joissain taas he hakivat ohjausta ja opastusta luopujalta. Myöskään luopujan ja jatkajan keskinäinen vuorovaikutus, tehtävien jako tai vastuunotto ei toiminut ja täten se edelleen oli lisäämässä työntekijöiden hämmennystä.

Yrityksen työntekijät ainakin olivat hyvin vahvasti reagoineet meneillään olleeseen sukupolvenvaihdokseen. Työntekijöiden näkökulmasta haasteelliseksi muodostui, kun luopuja palasi takaisin aktiiviseen päivittäiseen toimintaan yrityksessä. Tilannetta ei helpottanut se, että luopuja ja jatkaja eivät onnistuneet pitämään kiinni keskinäisistä sopimuksista. Työntekijät eivät tieneet ketä heidän tuli kuunnella ja kenen ohjeilla toimia. Vanhemmille työntekijöille tilanne oli sillä tavalla helpompi, että he ammattikokemuksensa perusteella osasivat toimia ja tehdä työnsä ilman selkeitä ohjeita. Työntekijät toimivat itsenäisesti oman päänsä mukaisesti tai he luottivat toistensa johtopäätöksiin työtehtävien tärkeydestä ja päivittäisten tehtävien järjestyksestä.

Työntekijöille erityisesti luopujan tilanne näyttäytyi huolestuttavana. Työntekijät toisaalta kertoivat luottavansa luopujan ohjeisiin ja johtamiseen. Toisaalta he olivat panneet merkille, kuinka suuressa roolissa luopuja yrityksessä edelleen toimi ja kuinka luopuja jo toisaalta olisi halunnut vetäytyä aktiivisesta päivittäisestä toiminnasta taka-alalle. Johtamisen epäselvyyksien ohella tämä aiheutti työntekijöille henkistä taakkaa.

Työntekijöiden näkökulmasta haasteellisuutta lisäsi jatkajan innokkuus yrityksen laajentamiselle yhdistettynä heikkoon alan ydin osaamiseen. Työntekijät toisaalta kauhulla odottivat, kuinka paljon milloinkin jatkaja hankkii lisää työtä ymmärtämättä sitä, kuinka paljon se samanaikaisesti lisäsi työntekijöiden tarvetta työn suunnittelulle. Jatkajalla ei ollut tuotannollista näkemystä siitä, miten hankitut lisätyöt saataisiin sulautettua jo aikaisempaan tuotantoon jouhevasti. Lisäksi jatkaja oli innokas investoimaan uuteen, mikä yrityksen haastavassa taloudellisessa tilanteessa näyttäytyi työntekijöille uhkana ja järjettömänä rahan tuhlauksena.

Luopuja

Sukupolvenvaihdoksen alku

TAULUKKO 4 Tapaus 1 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku

Leipomo-konditoria	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
---------------------------	------------	--------	------------	--------	--------------	--------

Luopuja tapaus 1: ... mä ajattelin sen asian vaan niin yksinkertaisesti, että niin, että mä niin lopetan ja jos tähän löytyy jatkaja niin hyvä ja jos ei löydy, niin ei siinä mitään... no tavallaan silleen liittyy tunteita, että ois se hieno, kun vaan löytäis jatkaja, mutta ei se ollu ollenkaan varmaa, että onko vai ei ... Ja sitten se oli yllätys, että se tuli niin kuin sisäkautta, että poikani ite tuli sanomaan, että hän on ajatellut... rupes niin kuin jutteleen tästä asiasta, että hän on ajatellut näin, niin vaan sitten niin kuin sanoin hänelle, että mieti nyt uudestaan vielä että, että

mä tiijän mitä tää tarkoittaa, että se tarkoittaa työtä, työtä ja työtä, vähän rahaa, vähän aikaa, vapaa-aikaa. Ja se on vaan se, se vaatii semmoista sitoutumista... mä lainaan tässä yhden yrityksen toimitusjohtajan X sanoja niin, että mä en kadu mitään, mutta mä toivon lapsilleni parasta...

Luopujan kertomuksen perusteella sukupolvenvaihdoksen alku näyttää saavan heikon myönteisen merkityksen (kts. taulukko 4) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Luopuja oli suunnitellut yrityksen lopettamista, mutta samalla toivonut, että yritykselle löytyisi mahdollinen jatkaja. Luopujalle oli tullut yllätyksenä oman pojan kiinnostus yrityksen jatkamiseen, mutta samanaikaisesti isällinen huoli siitä, että tiesikö poika tarkkaan sen, mihin oli ryhtymässä.

Luopuja tapaus 1: No toihan se silleen, että se tota, sitä nyt on kun ei ole enää niin kuin ikään kuin silleen sitaateissa omistaja, ... jonkinlaisen suunnitelmaa aikanaan konsultin kanssa oli, sehän sitten meni niin sattuneesta syystä mynkään ... mutta kyllä se ja että niin hommat rallattelee...

Johtajan vaihdoksen ja sitä seuraavien muutosten toteuttamiseksi luopuja oli jatkajan ja konsultin kanssa laatinut suunnitelman, mutta suunnitelman toteutus oli kariutunut luopujalle sattuneen onnettomuuden vuoksi. Onnettomuuden seurauksena luopuja oli joutunut jäämään yrityksen toiminnasta pois useaksi kuukaudeksi ja siirtämään yrityksen johtamisen suoraan jatkajan harteille hyvin nopeassa aikataulussa. Tästä huolimatta luopujan kertomuksesta on havaittavissa, että hänellä on kokenut myönteisen vaikutusmahdollisuusarvion johdon siirtoon ja muutostilanteeseen yrityksessä. Arvioin voimakkuutta luonnollisesti on heikentänyt se, että hänen on ollut kuukausien ajan pois yhteydestä tilanteeseen.

Sukupolvenvaihdoksen aloittaminen oman pojan kanssa näyttää tuottaneen hyväksymisen toteutettavalle muutokselle (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Luopuja oli pohtinut muutosta elämäänsä jo ennen kuin hänen poikansa ilmaisi halukkuutensa jatkaa yritystä. Sukupolvenvaihdos oman pojan kanssa tarjosi hänelle mahdollisuuden alkaa irrottautua yrityksestä ja suunnitella uutta elämänvaihetta yrittäjyyden jälkeen. Hyväksymisen intensiteettiä varjosti oman pojan kypsymättömyys yrityksen jatkamiseksi sukupolvenvaihdoksen aluksi.

Luopuja tapaus 1: ... (jatkaja) oli raaka ja kyllä mä, mä oon sen verran vanhakanainen, että niin kyllä mä kummiskin näkisin sen ammatillisen osaamisen sillä enemmän kuitenkin vahvuutena, siinä mielessä niin poikani oli raaka. Että niin kun sanottu, niin Jani on tuolla kaupallisella puolella, siellähän se on ihan, ihan huipputyyppejä ja se niin kun sen pelin se osaa. Mutta kun se ei riitä, pitää myös tehdä.

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 5 Tapaus 1 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Leipomo-konditoria	Kielteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Vastustus	Heikko
---------------------------	------------	--------	------------	--------	-----------	--------

Luopuja tapaus 1: ... mä oon vähän semmoinen, no joku vois sanoa tänä päivänä, että sosiaalinen tyyppi, no oot sä sitä vai et, mutta se, että tota ei niin kuin silleen työkavereita oo. Kun se tosi asia on se, että sä oot yrittäjä ja sä oot eri kategoriassa kun muut ja piste. Et, se on tässä niin kuin se juttu, että ei oo semmoista selkeätä roolia olemassa täällä hetkellä, sillä sillähän mä täällä yöllä aina oon, että mun ei tarvi niin kuin mieltä näitä asioita, tästä roolituksesta eikä mistään tämmöisestä. ...sitä valitettavasti pyrkii ajattelemaan silleen (kuin omistaja), ehkä liikaakin, niin tota se tuottaa eniten tuskaa, että pitas niin kuin vaan pysyä, se ajattelu malli niin kuin muuttaa silleen, mutta en mä sitä voi muuttaa, ja mä sen tiedän ite ja näin ... Se, se tulee kyllä olemaan näin ja, että niin kuin mä sanoin, niin mulle ois kaikkein helpointa henkisesti se, että mä pääsisin niin kuin kokonaan...mutta koska mä en halua tehdä niin kuin semmoista niin sanottua omaa kovaa ratkaisua, silloin jos mä teen sen oman kovan ratkaisun, niin tässä hajoo niin moni asia... Tekisinhän mä toisin paljonkin. (pohtii 10 sek.) Varsinainen sukupolvenvaihdos, mä en välttämättä siinä tekis kovin kauheesti, mutta mä oisin, jos mä nyt saisin rukata kelloa takasin päin niin noin neljä-viisi vuotta, niin mä tekisin sen,...että mä olisin lopettanut siihen. Mikä se mun ensimmäinen ajatus oli. Mä en ois sitoutunut mihinkään muuhun sen jälkeen. Koska nyt se tarkoittaa sitä, kun on sitoutunut, niin mä kannan vastuuni ja sillä selvä. ...Elikä, elikä silleen mä muuttasin sitä, jos mä aikakello saisin kääntää taaksepäin niin mä päättäisin sen niin. Se ois ollu siinä ja sen jälkeen...

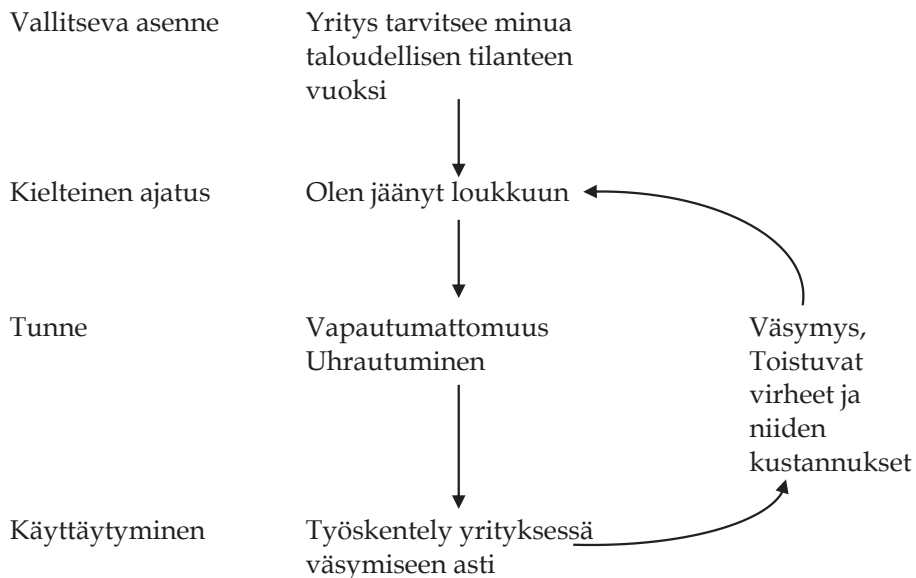
Ajan kuluessa sukupolvenvaihdos on saanut luopujalla kokonaan uuden merkityksen. Siinä missä alussa luopuja arvioi merkityksen itselle myönteisenä, haastatteluiden vaiheessa sukupolvenvaihdos näyttäytyykin hänelle tuskana ja loukkuun jäämisenä, jolloin merkityksen arvio toteutettavasta sukupolvenvaihdoksesta näyttäytyi kielteisenä (kts. taulukko 5) (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999; Saariluoma 2003; Hayek 1952; Toskala & Hartikainen 2005). Luopujan kertomus kuvaa sitä, että hän arvioi vaikutusmahdollisuutensa kielteisiksi siksi, ettei voi tehdä asian suhteen sellaisia ratkaisuita kuin toivoisi. Kielteiseksi muodostunut merkitys- ja vaikutusmahdollisuusarvio johtavat siihen, että luopujalle on muodostunut haastatteluiden ajankohtaan heikko vastustus sukupolvenvaihdoksen seurauksena muodostunutta omaa tilannetta kohtaan ja jos mahdollista olisi, nyt hän tekisi asiat toisin.

Ajan kuluessa luopujalle merkitykselliseksi näyttää muodostuneen sosiaalisten suhteiden merkitys. Hän kaipaa toverillisuutta ja asioiden jakamisen mahdollisuutta muiden työyhteisön jäsenten kanssa (vrt. Antovsky 1979; Pallant & Lae 2002; Karasek 1979). Johtajan rooli hänen mukaansa eristää hänet

muista ja hän kokee, ettei hänelle voida aseman vuoksi kommunikoida samalla tavalla kuin muille. Työntekijät näkevät hänet edelleen sukupolvenvaihdoksesta ja johtamisesta luopumisesta huolimatta omistajaksi ja siten yrityksen asioista päättäväksi henkilöksi.

Luopujan tilanne suhteessa sukupolvenvaihdokseen, yrityksestä ja sen johtamisesta irrottautumiseen näyttää heikentyneen ajan kuluessa. Alkuvaiheessa luopuja joutui onnettomuuteen ja sen seurauksena hän oli pois yrityksen päivittäisestä toiminnasta. Onnettomuudesta toivuttuaan hän palasi yritykseen ja yrityksen henkilökunta mieli hänet edelleen yrityksen vastuulliseksi johtajaksi. Mitä pitempi aika sukupolvenvaihdoksen aloituksesta on kulunut, sitä selvemmäksi luopujalle on muodostunut kuva siitä, että yritys tarvitsee hänen vahvaa työpanostaan tulevaisuuden menestymisen kannalta ja sitä vaikeampaa hänen on yrityksestä irrottautua. Näin ollen luopuja luottamus yrityksen menestymiseen on heikentynyt. Aika on tuonut mukanaan myös ongelmia hänen ja jatkajan väliseen yhteistyöhön, joka edelleen on heijastunut vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa.

Luopujan ajatuskehässä vallitsevana asenteena on ajatus, että yritys ei tulisi toimeen ilman hänen panostaan taloudellisesti (kts. kuvio 18). Tästä syystä hän kokee jääneensä loukkuun yritykseen, jolloin huolimatta halustaan irrottautua yrityksestä hän ei sitä omien sanojensa mukaan voi tehdä. Tästä syntyy tunne vapaudenmenetyksestä ja oman elämän uhraamisesta yrityksen hyväksi. Hän työskentelee yrityksen hyväksi, vaikka samanaikaisesti tuntee väsymystä ja väsymyksestä johtuen tekee virheitä omassa työssään ja työntekijöiden johtamisessa ja ohjeistuksessa.



KUVIO 18 Tapaus 1 luopujan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

Luopujan tunnearviossa ja hyväksymisessä tapahtunut muutos on kääntänyt hänen suhtautumisensa muutokseen konstruktiiivisesta defensiiviseksi. Hänen mielenmaailmassaan muutos nyt näyttäytyy uhkana omalle ja yrityksen tulevaisuudelle. Käytöksellään hän yrittää pelastaa sen minkä hän näkee pelastettavissa olevan. Sen sijaan, että hän pyrki rakentavasti löytämään tietä ulos ahdistavasta olotilasta, hän taistelee päivittäin jaksamisensa kanssa. Hänen ajattelussaan on havaittavissa kääntymistä sisäänpäin, jolloin tilanteeseen päätymisestä hän näyttää syyttävän itseään. Myös asenne tilannetta kohtaan hänellä on pessimistinen (Reivich & Gillham 2003; Carver & Scheier 2003).

Jatkaja

Sukupolvenvaihdon alku

TAULUKKO 6 Tapaus 1 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdon alku

Leipomo-konditoria	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
---------------------------	------------	-------	------------	-------	--------------	-------

Jatkaja tapaus 1: ...mä olin niin kuin vieraalla hommissa ja mä silleen vuosi ja kymmen kuukautta sitä niin kuin tein ja ja ja se vaan lokakuussa kun rupes tuntuun, että tää ei oo mun juttu, niin se ei sitten vaan ollu mun juttu. ... siinä oli tavallaan takaporttina (perheen yrityksen jatkaminen), minkä takia mä sen niin vauhdikkaasti ja niin ns. näyttävästi pystyin tekemään, niin oli tämä takaportti. Ja lähinnä se, että mä niin kun kolmetoistakesäisestä tietysti näitä yritys-hommia oon kahtonut ja ollu ja näin, niin on tottunut siihen silleen, että jos jotain näin, puhutaan ja näin, niin ei tarvi välttämättä niitä papereita rustata. Niin tota sit kun siinä oli vähän sitä niin sanotusti säännöllisyyttä, että sä menit kymmeneen ja sä tulit kuudelta pois ja näin, niin en minä nähny sitä hirveen haasteelliseksi myydä niitä rautanauloja, kahdeksaa tuntia päivä notkut siinä tiskillä ja hohhaillet ja kahtelet. Ehkä jonkun muun tyylinen myyntityö nyt tietysti ehkä ois voinut sitten mennäkin ja ollutkin sitä haastetta ja saanut ehkä näin, mutta niin kun siihen tilanteeseen sitten toisaalta taas se, että siinä ehkä niin kuin leipääntyä eniten just se, että kun se oli niin kuin sovittu ja veivattu niitä juttuja niin kuin puolen vuoden välein niin kuin vuoteen ja kymmeneen kuukauteen niitä veivuuta tapahtuu kolme, niin (huokaa syvään) siitä kun niitä ruvetaan niin kun neljännen kerran veivaamaan niin, niin niin, vastakkaisen puolen näkemys ja asetelma tilanteeseen kun oli mikä oli niin, se oli sinällään hyvin luonteva ja tehä sitten tätä niin kun, tarvi veivoilla, tätä voidaan tehdä niin kuin pankki pysty sovittelemaan nämä kaikki muut hommat siihen ympärille. Ja niin tota sitten päätettiin, että lähetään harrastamaan, kun tiijettiin, että töitä on kuitenkin että. ... konsultin kanssa me sitä käytiin lävite ja muutamalla tämmöisellä luennolla, että miten se niin kuin pitäis mennä ja miten se aikatauluttaa, että se niin tuu liian silmille... mun mielestä niin ihan riittävän kypsä (ottamaan yrityksen vastaan)... Mutta sit taas toisaalta, niin mulla ei niin ikkään tää itseluottamus ja tää systeemi oo sillei ollut huteralla pohjalla, että mä niin kuin oisin pikkujätkäjänä

todentanut sen, että hommathan vaan tahtoo niin kuin aina mennä painollaan ja jos et sä kehenkään muuhu luota kuin ihteos niin kannattaa sitten olla oikeesti niin kuin jossain muualla työlämässä ylipäättään.

Jatkajalle alkava sukupolvenvaihdos näyttää saavan myönteisen merkitysarvion siksi, että hän pääsee toteuttamaan itseään ja tekemään haluamaansa työtä haluamallaan tavalla (kts. taulukko 6) (vrt. Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Jatkajan kertomuksesta on havaittavissa määrätietoisuutta ja lujuuksi asioiden omaksumisen ja omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän haluaa toimia omalla tavallaan ja tehdä asioita omien päämääriensä mukaisesti. Näin on pääteltävissä, että hänen merkitysarvio alkavasta sukupolvenvaihdoksesta on vahvan myönteinen.

Jatkajan kertomuksesta ilmenee myös se, että hän näyttää arvioineen omat vaikutusmahdollisuutensa vahvan myönteisiksi alkavan sukupolvenvaihdoksen suhteen. Jatkaja oli yhteistyössä luopujan ja konsultin kanssa laatinut suunnitelman sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseksi. Edelleen hän kertoo uskoneensa omiin taitoihinsa ja kykyihinsä sekä itseluottamukseensa yrityksen jatkamiseksi.

Myönteiseksi muodostuneet merkitysarvio itselle ja vaikutusmahdollisuuden arvio tukevat jatkajan vahvaa sukupolvenvaihdoksen aloituksen hyväksymistä (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Huolimatta siitä, että suhteellisen pian sukupolvenvaihdoksen aloittamisen jälkeen hän joutui pakon sanelemana ottamaan huomattavasti suuremman roolin yrityksen jatkamiseksi kuin mitä laadittu suunnitelma olisi vaatinut, jatkajan tilanteen hyväksyminen jatkui korkealla tasolla.

Jatkajan saamista kokemuksilla sukupolvenvaihdoksen ja johtamisen siirron ajalta on lievää vaikutusta hänen itselleen muodostuvan tilanteen merkityksen arvioinnissa. Alkuvaiheen innostus näyttää vaihtuneen kypsään ymmärrykseen siitä, mihin hän on ryhtynyt ja mitä se edellyttää häneltä.

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 7 Tapaus 1 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Leipomokonditoria	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
--------------------------	------------	--------	------------	-------	--------------	-------

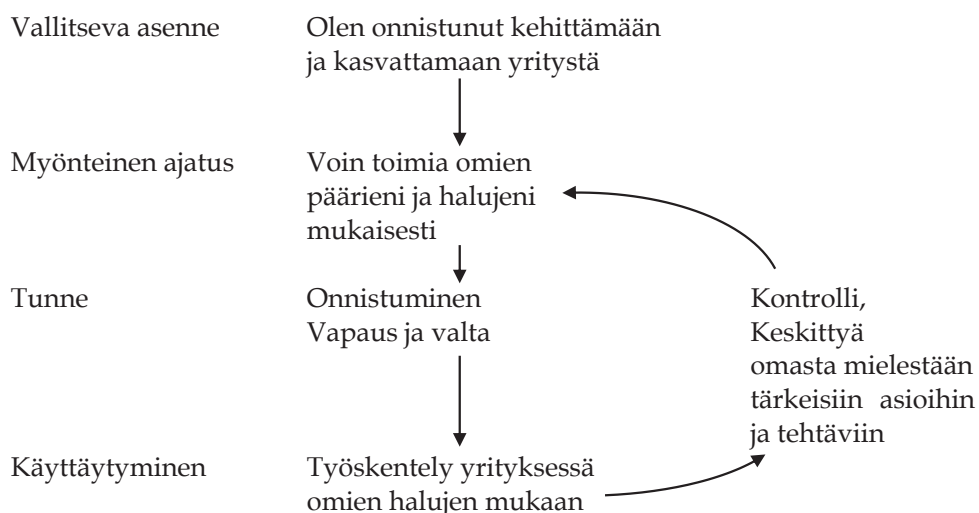
Jatkaja tapaus 1: ...tai sanotaan näin, että mitä mä tän viimesen vuoden aikaan oon näitä hommia pallotellut, niin se on vaan tosiasia, että jotkut täällä vaan niin kuin syntyä ja kasvaa yrittäjiksi, niillä on se yrittäjähengi ja se näkemys siihen yrittäjähommaan ja siis siihen, että sulla tavallaan on töihin menoaika ja töistä tuloaika on silloin kun ne työt loppuu... henkistä kasvua mä oon nyt ehkä tehnyt viimeisen vuojen puolentoista aikaan ehkä noin niin kuin kaiken eniten ite. Mitä nyt on erinäköisiä asioita tietysti miettinyt ja pähkännyt ja ja sitä kautta. ... se (yritys) on jo ihan ollu useamman vuoden ollut niin 100 niin kuin minun kontolla ...asiakkaiden edustajat on sen nyt pikku hiljaan nyt oikeesti ymmärtänyt, että

se ei auta luopujalle soittaa vaan täytyy mulle soittaa, vaikka mä oon kuinka vittumainen luopujaan verrattuna ja.

Jatkajan arvio sukupolvenvaihdon merkityksestä haastatteluiden ajankohdassa muodostuu edelleen myönteiseksi, mutta ei enää niin vahvasti kuin sukupolvenvaihdon alussa (kts. taulukko 7). Yrittäjyyden arki on herättänyt pohdintaa ja edellyttänyt tiettyjen tosiasioiden hyväksymistä. Jatkajan vaikutusmahdollisuuden arvio on edelleen vahva ja hän kokee voivansa vaikuttaa vahvasti tapahtumiin ja tilanteisiin yrityksessä sekä omassa elämässä (vrt. Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Täten sukupolvenvaihdoksesta ja yrityksen jatkamisesta seuraavan tilanteen hyväksyminen muodostuu vahvaksi.

Jatkajalle näyttää vahva itsenäisyys, uusien asioiden toteuttaminen ja yrityksen johtaminen olevan merkityksellisiä tekijöitä. Hän tiedostaa asemansa ja selkeästi kokee yrityksen omakseen. Yrityksen kehittäminen ja uudistaminen ovat olleet hänelle merkityksellisiä väyliä toteuttaa itseään ja saavuttaa omia päämääriä. Yritys on laajentunut hänen aikanaan vahvasti ja uudistanut toimintamalleja ja tuotantotiloja.

Jatkajalla on edelleen vahva usko omaan tekemiseen ja yrityksen tulevaisuuteen. Hän luottaa siihen, että kykenee johtamaan menestyksekkäästi yritystä ja toimimaan työntekijöiden esimiehenä. Hänellä on luottamus omiin kykyihinsä ja taitoihinsa. Hän on valikoinut osaamisensa suhteessa hoidettavakseen itseään motivoivia ja miellyttäviä tehtäviä ja jättänyt tai delegoinut muita tehtäviä luopujan tai työntekijöiden hoidettaviksi.



KUVIO 19 Tapaus 1 jatkajan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

Jatkajan ajatusten kehässä vallitsevana asenteena on hänen omasta mielestään hyvä onnistuminen yrityksen kehittämisessä ja laajentamisessa (kts. kuvio 19). Tämän turvin hän kokee voivansa valita yrityksen johtamisesta itselleen sellaisia tehtäviä, jotka motivoivat häntä itseään. Hän asemoi itsensä vahvasti yrityksen johtajaksi ja yrittäjäksi. Hänelle on kehittynyt tunne onnistumisesta, vapaudesta ja vallasta. Täten hän toimii yrityksessä yhä vahvemmin omien halujensa ja päämääriensä mukaisesti. Hänelle on omasta mielestä kehittynyt tunne kontrollista, joka kohdentuu erityisesti hänelle itselle omasta mielestä tärkeisiin asioihin ja tehtäviin.

Jatkaja tässä tapauksessa pyrkii edelleen ajattelemaan konstruktiiivisesti, mutta omista yksilöllisistä lähtökohdista. On luonnollista, että hän uskoo itseensä ja omaan tekemisiinsä. Hänen toimintaansa ohjaa vahva motivaatio yrityksen liiketoiminnan laajentamisen ja sitä kautta paremman tilanteen saavuttamiseksi. Onnistumisen näkökulmasta hänen olisi ehkä ollut parempi ottaa huomioon myös muiden yrityksessä toimineiden näkemykset, jolloin hän olisi voinut hahmottaa yrityksen tilannetta ehkä laajemminkin.

Omistavan perheen ulkopuolinen työntekijä

Sukupolvenvaihdon alku

TAULUKKO 8 Tapaus 1 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdon alku

Leipomo-konditoria	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
---------------------------	------------	-------	------------	-------	-----------	-------

Työntekijä tapaus 1: ...se (sukupolvenvaihdos) oli kyllä odotettavissa, että luopuja oli väsynytkin siinä vaiheessa... ihan näin vain puheena henkilökunnalle, että tällainen tulee tapahtumaan ja sitten meille ilmoitettiin sitten virallisemmin puhuttiin sitten jo toisen kerran ja kokoonnuttiin yhteen täällä ja sanottiin ... Kyllä mä olen mielestäni ulkopuolinen ollut (jo alusta alkaen), että ihan työntekijänä seurannut että. ... ennen sukupolvenvaihdostahan jatkaja oli autokuskina meillä, et ulkopuolisia autojahan meillä ei ollut, jatkajahan ajoi autoa ja tälle näin ja silloinkin se joutui olemaan töissä sitten tällä munkin paistossa ja täällä näin. ... Mua nyt ihan pelottaa ajatus, että luopuja jää pois oikeesti, mitä tässä, mää oon sanonut tuolla joskus hermostuksissa, että mä lähden samalla oven avauksella kun luopuja, niin mä oon tarpeeksi kauan ollut tässä ja kattonut tätä hommaa. Ei tästä tuu mitään tän jatkajan kanssa.

Työntekijälle alkava sukupolvenvaihdos ei tullut täysin yllätyksenä, vaikka asia annettiin työntekijöille tiedoksi ilmoituksena. Työntekijät olivat päässeet tutustumaan jatkajaan jo aiemmin hänen työskennellessä autokuskina yrityksessä. Työntekijä kertoi, että työntekijöille jatkajan osaamisen puutteet olivat selvillä jo alusta alkaen ja nämä puutteet muodostivat uhan jatkajan onnistumiselle sukupolvenvaihdoksessa ja yrityksen johtamisessa menestyksekkäästi tulevaisuuteen. Työntekijän kertomuksen perusteella on todettavissa, että suku-

polvenvaihdoksen alkaminen muodostaa kielteisen arvion sen merkityksestä työntekijälle (kts. taulukko 8)(vrt. Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Edelleen työntekijä kuvaa jääneensä sukupolvenvaihdoksessa ulkopuoliseksi, ja siten hän on arvioinut vaikutusmahdollisuutensa sukupolvenvaihdoksen seurauksena eteen tuleviin muutostilanteisiin selkeän kielteiseksi. Koska sukupolvenvaihdoksen merkityksen ja vaikutusmahdollisuuden arviot muodostuvat kielteisiksi, on luonnollista että työntekijöiden oli hyvin vaikea hyväksyä sukupolvenvaihdoksen alkua, ja siten he vastustivat sitä alusta alkaen jatkajan kanssa (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999).

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 9 Tapaus 1 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Leipomo-konditoria	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
---------------------------	------------	-------	------------	-------	-----------	-------

Työntekijä tapaus 1: ...Käytännön asioista tossa leipomon puolella ja sitten jatkaja on kuitenkin hierarkiassa siinä yläpuolelle, että sillei kans on tavallaan johtaja. Mutta selkeätä johtajaa en voi sanoa omasta puolestani ... Ja kun mä oon nähnyt jatkajan, niin sillä ei ole se homma alkuunkaan hallussa niin kuin ammattitaidollisesti tää homma. Ois pitänyt perehtyä niin kuin tarkemmin tähän leipomoalaan, että se on niin kuin rehellisiä jos ollaan, niin väärällä alalla. jatkaja tuhlaa kykyjään, jos suoraan sanotaan. Että näin, sillä ois ollut päätä lukee vaikka miksi ja näin että PR puolella ois varmaan ollu hyöä. Niin kuin varmaan nyt onkin. ... tiettyjä asioita mitä pitää, me itse ollaan tässä me työntekijät oltu mukana tässä, niin me osataan ite jo, tiedetään niin paljon, et jatkaja jos jotain sanoo, niin se tulee jo niin kuin jälki junassa, joka me ollaan jo tiedetty. ... Luopujallakin rupee vähän oleen silleen, että et se luule, että se on jo jatkaja tietää sen asian, mitä jatkaja ei tiedä niin, eikä ne puhu toisilleen asioista, että se menee vähän samalla, vaikka niitä on kaksi tavallaan johtajaa tässä niin se ei homma kulje ollenkaan niin kuin eteenpäin tarpeeksi hyvin. ... se stressaa jonkun verran, kun ei aina tiedä, että ollaanko paikalla täällä näin. Tässä on kuitenkin niin, mennään niin rajoilla tän työntekijämäärän ja työtehtävien kanssa, että kiirettä on ja vaikee lähtee luottaa siihen, että tässä on esimerkiksi jatkaja, minkä pitäisi olla ja opetella näitä hommia mukana, mut sitten se häviää tästä pois aina eikä siis kerro sitten missä hän on ja näin. Elikä tää leipomon pyöriminen jää niin kuin työntekijöiden vastuulle.

Sukupolvenvaihdoksen seuraaminen ja sen kanssa eläminen eivät ole parantaneet työntekijän tilanteesta tekemää merkityksen tai vaikutusmahdollisuuden arviota (kts. taulukko 9) (vrt. Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Sukupolvenvaihdos saa edelleen kielteisen merkityksen siksi, että työntekijän mielestä jatkajan kyvyt ja taidot eivät ole soveltuvat alalle ja riittävät alan vaatimuksiin nähden. Työntekijän näkökulmasta jatkaja näyttää uhkaavan

toimillaan yrityksen tulevaisuuden. Luopuja ja jatkajan välisen yhteistyön ongelmat heijastuvat lisäksi työntekijöiden kokemusmaailmaan ja lisäävät edelleen epäluottamusta yrityksen tulevaisuuden suhteen.

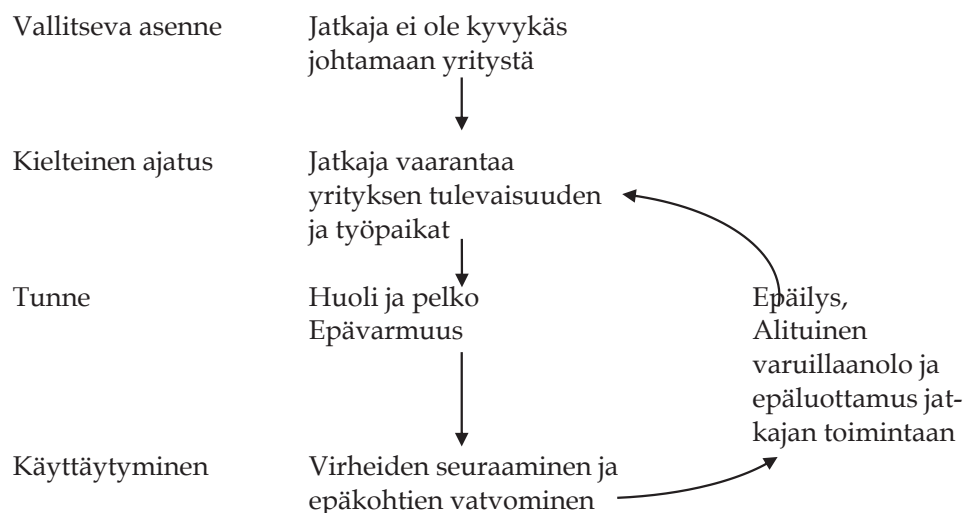
Työntekijät eivät kykene luottamaan jatkajan toimintaan ja siihen, että hän olisi heidän saavutettavissa ongelmatilanteissa tai edes jossain vaiheessa päivää. Työntekijöille vaikutusmahdollisuus näyttäytyy heikkona jo siksi, että he kokevat jääneensä yksin pyörittämään yrityksen arkea ja toimintaa. Jatkajan ja luopujan yllättävät poissaolot vähentävät myös työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Sukupolvenvaihdosta ja yrityksessä toteutettavia muutoksia toteutetaan jatkajan omien mieltymysten ja päätösten mukaisesti.

Työntekijän näkökulmasta sukupolvenvaihdoksen ja johtamisen siirron kautta muodostunut tilanne yrityksessä ei täytä hyväksymisen edellytyksiä, ja siksi työntekijä vastustaa sukupolvenvaihdoksen eteenpäin viemistä haastatteluiden ajankohdassa vallinneiden olosuhteiden mukaisesti (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Työntekijä ei kykene luottamaan jatkajaan ja luottamuksessa luopujaankin on havaittavissa säröilyä. Työntekijän psykologisen omistajuuden tunne jäsenyyttä yrityksen työyhteisössä on uhatuna siksi, että jatkajan tekemien investointien ja uudistusten aiheuttamat taloudelliset rasitteet ja päivittäisessä toiminnassa ilmenevät ongelmat eivät tue luottamusta yrityksen onnistumisesta menestyksekkääseen toimintaan tulevaisuudessa.

Työyhteisössä työntekijöiden suhteen vallitsee koherenssi, mutta yrityksen johto, molemmat niin luopuja kuin jatkaja, ovat tuon työyhteisön sisäisen koherenssin ulkopuolella. Työntekijöiden keskinäinen koherenssi on auttanut heitä jaksamaan yrityksen epäselvissä olosuhteissa jo kauan, mutta yrityksen johdolta saatava tuki vastaavasti on puuttunut kokonaan, ja sillä on ollut työssä jaksamisen kannalta kielteisiä vaikutuksia (vrt. Antonovsky 1979; Pallant & Lae 2002; Karasek 1979).

Työntekijän ajatuskehässä (kts kuvio 20) vallitsevana asenteena ovat jatkajan kyvyttömyys yrityksen johtoon ja suuret puutteet hänen substanssiosaamisessaan. Tästä syystä työntekijän kielteisen ajatusmallin muodostaa keskeinen ajatus, joka näkee jatkajan vaarantavan yrityksen tulevaisuuden ja siten kaikkien työpaikat. Työntekijällä on tunteena pelko ja huoli työn ja toimeentulon menettämisestä sekä epävarmuus tulevaisuudesta. Tämä johtaa alituisen ylivarovaisuuteen työssä ja jatkuvaan virheiden sekä epäkohtien vatvomiseen. Tästä seuraa jatkuva epäilyksen tunne sekä alituinen varuillaanolo ja epäluottamus jatkajan toimintaan.

Työntekijän suhde tilanteeseen tunnearvion ja vastustuksen kautta muodostuu hyvin defensiiviseksi. Tilanteessa hän näkee erityisesti jatkajan toiminnan uhkaavan yrityksen ja työn tulevaisuuden. Täten on luonnollista, että hän psykologisen omistajuuden synnyttämänä puolustaa yritystä vastustamalla muutoksia, joita jatkaja luopujan osittaisella tuella ajaa (vrt. Savolainen & Kansikas 2013; Pierce & Jussila 2010).



KUVIO 20 Tapaus 1 työntekijän ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

5.1.2 Tapaus 2 lvi asennus ja huolto

Tapauksen taustoja

Tässä yrityksessä luopuja ja jatkaja olivat jatkajan kertomuksen mukaan keskustelleet sukupolvenvaihdoksesta hyvin kauan ennen sen varsinaista aloittamista. Luopuja vastaavasti kertoi keskustelleensa ensimmäisen kerran asiasta puolisonsa kanssa pari kolme vuotta ennen sukupolvenvaihdoksen aloittamista. Todennäköisesti aiheesta on keskusteltu jatkajan kertomusten mukaisesti, mutta vakavammat keskustelut alkoivat sitten myöhemmin. Jatkajan kertoi, että tällä keskusteluiden välisellä ajalla hänellä aika ajoin ilmeni epätoivoa, että eikö asiaa voisi jo viedä eteenpäin.

Eräs psykologisiin prosesseihin vaikuttanut yksityiskohta tässä yrityksessä on luopujan epäilykset jatkajan kyvyistä jatkaa yritystä hänen jälkeensä. Erikoista tilanteessa on se, että luopuja ja jatkaja toimivat yrityksessä yhteistyössä ja luopuja kykeni seuraamaan jatkajan kehittymistä työssä hyvin pitkän ajan. Epäilystensä vuoksi luopuja kysyi yritykseen mukaan jatkajan enoa ja tämä myöhemmin sukupolvenvaihdoksen alettua osoittautui vääräksi ratkaisuksi siten, että se aiheutti jatkajan ja hänen enonsa välille kilpailua yrityksen johtotasemasta, lisäsi heidän välilleen jännitteitä, jotka edelleen heijastuivat omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden johtamiseen. Jatkajan ja hänen enonsa välisillä jännitteillä oli suora vaikutus myös heidän käyttäytymiseensä myös asiakkaiden edessä.

Yrityksessä johtaminen ja johtajuus työntekijöiden kuvausten mukaisesti heikkenivät sukupolvenvaihdoksen seurauksena paljon. Saman heikkenemisen myöntävät myös luopuja ja jatkaja. Siinä missä luopuja oli valtuuttanut työntekijät hoitamaan työnsä parhaan osaamisensa kautta, jatkaja ja hänen enonsa

halusivat kontrolloida tapahtumia yrityksessä ja sitä, miten työntekijät tekivät työnsä. Uudet johtajat käyttäytyivät yrityksen työntekijöitä kohtaan määrällisesti ja heidän viestintänsä ei oikeasti ollut millään tavalla yhteistyöhön kannustavaa.

Yrityksessä pisimpään työskennelleillä työntekijöillä saattoi olla ennakkoaavistus johtamisesta tulevista muutoksista, ja siten he jo sukupolvenvaihdoksen alussa vastustuvat sitä vahvasti. Ennakkoaavistuksia saattoi lisätä se, ettei aluksi sukupolvenvaihdoksesta työntekijöille kerrottu mitään, vaan he saivat siitä tiedon yrityksen asiakkailta. Kokeneimpien työntekijöiden uhkaus irtisanoutua yrityksen palveluksesta samana päivänä kun luopuja lopettaa, vaikutti suoraan luopujan ja jatkajan päätöksiin sukupolvenvaihdoksen eteenpäin viemiseksi.

Luopuja varmasti tarkoitti hyvää ja ajatteli helpottaa jatkajan taakkaa yrityksen jatkamisen suhteen kysyessään jatkajan enoa mukaan yritykseen hänen jälkeensä. Luopuja ei voinut aavistaa, millaisiin jännitteisiin ja ongelmiin tuo hänen valintansa yrityksen jatkon suhteen johti. Luopuja teki asiassa kaksi virhearviota. Ensimmäinen oli arvio jatkajan motivaatiosta ja kyvystä jatkaa yritystä. Luopujan olisi tullut pohtia sitä, että jatkaja oli kuitenkin lähes 20 vuotta työskennellyt käytännössä hänen rinnallaan yrityksen hyväksi. Jatkaja tunsu tarkkaan yrityksen toimintatavat ja oli ollut tekemisissä usein lähes kaikkien yrityksen asiakkaiden kanssa. Toinen virhearvio oli jatkajan enon kyvyt, persoonallisuus ja halukkuus lunastaa yritys itselleen. Eno ei loppupelissä osannut riittävän hyvin yrityksen avaintoimintoja, vaan hänen osaamisensa rajoittui avaintoimintoja avustavien tehtävien osaamiseen. Lisäksi enon persoonallisuus aiheutti ristiriitoja yrityksen sisällä ja hänen käyttäytymisensä asiakkaiden keskuudessa oli ajoittain epäasiallista. Koska jatkaja oli jo kauan ajatellut yrityksen jatkamisen siirtyvän hänelle, enon mukaantulo synnytti kilpailutilanteen jatkajan ja enon välille.

Luopuja

Sukupolvenvaihdoksen alku

TAULUKKO 10 Tapaus 2 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku

LVI asennus ja huolto	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
------------------------------	------------	-------	------------	-------	--------------	-------

Luopuja tapaus 2: ... se tuntui helpotukselta (ajatus yrityksestä luopumisesta) silloin ... että sitä tuli puhuttua, ajateltua ääneen tämmöistä asiaa, niin siihen sitten olis ollut kaks ulkopuolista ostajaa, mutta se ei tosissa käynyt edes mielessä oikeasti vaikkakin yhden kanssa pidettiinkin palaveri. Toisen ostaja ehdokkaan kanssa, niin mä en Samille voinut sellaista sitten tehdä, että mä olisin myynyt sen ulos. Mutta tämmöinenkin vaihe siinä oli, että, että jos se olisi ulkoista se. ... sehän sen ratkaise kun realistisesti ajattelin sitä, kato että jatkajalla oli muotoutunut ammatti tästä ja jos siihen ois tullut ulkopuolinen omistajaksi kokonaan tai puoliksi

tommainen ihan bulvaani niin se olisi mennyt. Ei se olisi ollut jatkajan edun mukaista niin mä en hirvennytt viedä sitten pidemmälle. ... siitä vaan ruvettiin puhelemaan, mutta siinä sitten astui sellainenkin juttu mieleen mulle, tuli mieleen, että pärjäköhän jatkaja niin kun yksin vetäjänä jo. Sitten mietin vaihtoehtoja jo ja sitten puhuin tälle jatkajan enolle siitä, että lähtiskö se tähän mukaan. Ja tuota eno kävi sitä insinöörikoulua silloin ... Vaikkakin se oli alustavasti lupautunut lähtemään siihen, niin mä tiesin, että eno haki koulunsa jälkeen niin sanottuja oikeita työpaikkoja. Mutta se ei varmaankaan lykästännyt sitten siinä riittäväin hyvin tai ei ollenkaan, niin tuota sitten eno otti puheeksi, että jos hän sitten lähtee siihen mukaan. Se tuntui minusta hyvältä, että jatkaja saa niin kuin vetoapua tähän hommaan ...

Mahdollisuus luopua yrityksestä on saanut myönteisen merkitysarvion itselle luopujan ajatusmaailmassa (kts. taulukko 10). Vahvemmin myönteisemmäksi merkitysarvio on muodostunut siinä vaiheessa, kun luopuja on omasta mielestään onnistunut järjestämään yrityksen jatkon vakaalle pohjalle jatkajan ja hänen enon yhteistyön varaan (vrt. Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Ennen varsinaista päätöstä sukupolvenvaihdoksen suhteen luopuja oli pohtinut ja tunnustellut yrityksen myymismahdollisuutta myös perheen ulkopuolisten ostajien kanssa. Loppujen lopuksi vahvemaksi merkitykseksi kuitenkin muodostui oman pojan halukkuus yrityksen jatkamiselle ja se, että pojan eno oli valmis ottamaan myös vastuuta yrityksen jatkamisesta.

Luopujan kertomuksesta on nähtävissä vahvan myönteinen vaikutusmahdollisuuden arvio suunniteltavaan sukupolvenvaihdokseen (vrt. Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Hän on neuvotellut yrityksen myynnistä ja kyennyt valitsemaan myynnin ja sukupolvenvaihdoksen välillä omien arvojensa ja periaatteidensa mukaisesti. Keskusteltuaan sukupolvenvaihdoksesta poikansa ja tämän enon kanssa luopuja on päätenyt valitsemaan sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen.

Myönteiset merkitys- ja vaikutusmahdollisuusarvio ovat tukeneet vahvan sukupolvenvaihdoksen hyväksymisen muodostumista. Alkava sukupolvenvaihdos on ollut helppo hyväksyä, koska luopuja on itse saanut laatia sen alulle omalle mielelleen sopivat reunaehdot, jolloin tulevaisuuden kohtaaminen on voinut tapahtua niiden mukaisesti (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999).

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 11 Tapaus 2 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

LVI asennus ja huolto	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
------------------------------	------------	--------	------------	--------	--------------	--------

Luopuja tapaus 2: ...siinä kun nyt tuli sitten minun tahdosta riippumatta, siihen tuli kaiken maailman TE-keskuksen konsultit mukaan enon kutsumana, jotka rahasti helevetesti siitä, siitä kaupanteko suunnitelmasta ja loppujen lopuksi kau-

panteostakin, niin siinä oli loppujen lopuksi semmoisia kuvioita, mitä siinä ei ois pitänyt olla, mutta eno vanha AY-aktiivi, niin aina pitää olla joku TE-keskus tai työsuojeluvaltuutettu tai joku päättämässä joka asiasta, mutta siinä meni rahaa hirveästi hukkaan ja loppupelissä vielä yrityksemme tilintarkastaja putsas sitten sen paperin kuntoon, jonka se ois tehnyt 10 prosentilla niistä kuluista, mitä siinä teutaroitin. Mutta mä annoin mennä sen kun kun eno halus niin.

H. Oliko siitä sinun mielestä hyötyä?

Luopuja tapaus 2: Ei!

H. Miksi?

Luopuja tapaus 2: No siitä on ollut, vieläkin riidellään niistä vahingoista, mitä ne konsultit teki siinä.

H. Minkälaista henkistä prosessia ajattelit etukäteen, miten tää vaihdos tekisi?

Luopuja tapaus 2: No, en ainakaan arvannut, mitä se vaikuttaa. Minkälaisia tuntemuksia tässä tulee ajan myötä. Tuli semmoinen virhe, tehtyä niin, että eno ja jatkaja ovat tasaosuuksin tällä hetkellä ja se ei pelaa enon ja jatkajan välillä. Mitä osasin odottaakin, mutta en uskonut, että näin äkkiä.

H. Joo, no miten se vaikuttaa henkisesti?

Luopuja tapaus 2: Vituttaa! (naurua) Ihan oikeasti.

H. Mikä siinä eniten?

Luopuja tapaus 2: No se tuo harmi, että se ei pyöri nyt niin kuin pitäisi pyöriä tämän homman.

H. Koetko sä jotenkin niin kuin epäonnistuneesi tai?

Luopuja tapaus 2: No sillä lailla koen epäonnistumista, että, että halusin ja vaa-din, että siihen lähtee joku niin kuin kaveriksi jatkajalle mutta tuota joko se on henkilövalinta on väärä tai sitten siinä ei olisi pitänyt olla ketään sitten kuiten-kaan.

Luopuja tapaus 2: ... En minä sure tätä yhtään, koska silloin kun mä perustin tän yrityksen, siitä läksin siitä edellisestä, niin mä silloin päätin, että mä perustan it-seni elättämiseksi yrityksen ... Että ei meillä murehdita mitenkään tai muuten kuin, että pojat pärjäisi keskenään ja asiakkaiden kanssa, mutta kuin vähän jyrk-kiähän molempiin suuntiin nuo pojat (jatkaja ja hänen enonsa).

Huolimatta siitä, että luopuja näyttää suhteellisen nopeasti pettyneensä sukupolvenvaihdon toteuttamiseksi ilmenneisiin henkilösuhdeongelmiin, hänen

mielessään varsinainen sukupolvenvaihdos edelleen saa myönteisen merkitysarvion (kts. taulukko 11). Kuten edellä olevasta käy ilmi, hän edelleen kokee voivansa vaikuttaa tietystä määrin sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen, mutta myös vaikutusmahdollisuusarviossa on havaittavissa heikkenemistä (vrt. Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999).

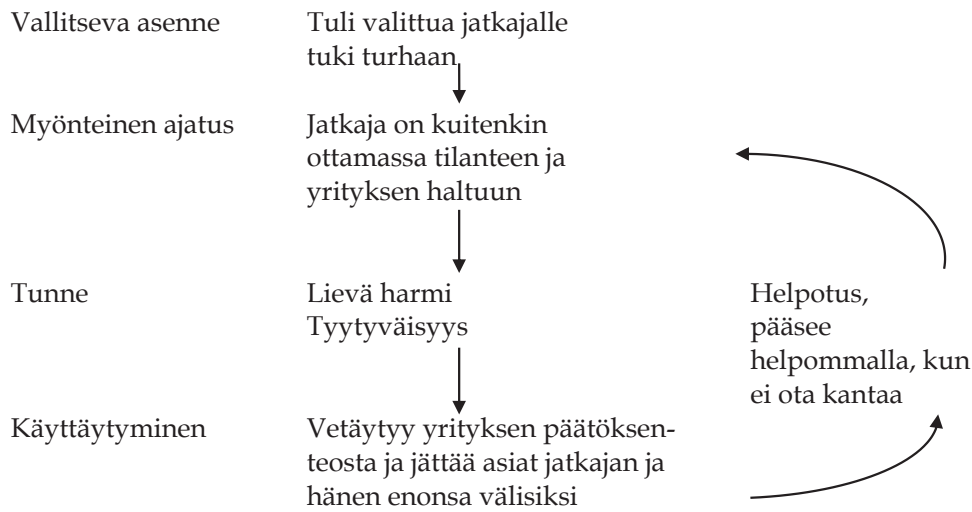
Luopuja edelleen hyväksyy sukupolvenvaihdoksen, mutta samalla kokee pettyneensä siihen, että tuli vaatineensa jatkajan tueksi tämän enon osallistumista yrityksen jatkamiseen. Luopuja on kyennyt irrottautumaan jatkajan ja tämän enon välisistä erimielisyyksistä huolimatta suunnitelmiansa mukaisesti. Luopuja on vähentänyt osallistumistaan yrityksen toimintaan ja päätöksenteokoon vahvasti. Hän on tyytyväinen siihen, että yritys sisäisistä erimielisyyksistä ja jännitteistä huolimatta henkilöityy koko ajan yhä vahvemmin jatkajaan.

Merkityksellistä tässä luopujan näkökulmasta on se, että hän arvioi voivansa yrityksen sisäistä jännitteistä huolimatta irrottautua toiminnasta ja päätöksenteosta. Koska luopuja on kyennyt havaitsemaan yrityksen henkilöitymisen poikaansa, varsinaiseen jatkajaan, tämä havainto tukee luopujan päätelmiä siitä, että yritys kuitenkin tulee menestyksellisesti jatkamaan tulevaisuudessa ja tuo siten toimeentulon hänen pojalleen ja tämän perheelle.

Edellä mainituista syistä luopuja kykenee myöntämään alkuvaiheessa tekemänsä virheet ja ne eivät muodosta hänen mielessään velvollisuuden tunnetta puuttua sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen tai yrityksen sisäisiin tapahtumiin sen enempää. Hänelle on muodostunut turvallinen tunne siitä, että hän voi omien suunnitelmiansa mukaisesti jättäytyä yrityksestä pois.

Luopujan ajatuskehän vallitsevan asenteen muodostaa pettymys siihen, että hän halusi ja vaati jatkajan enoa lähtemään tämän tueksi yrityksen jatkamiseksi (kts. kuvio 21). Tuo pettymys on alkanut hälventyä sillä tavalla, että luopuja on saattanut havaita jatkajan kyetneen ottamaan tilanteen ja yrityksen haltuunsa. Tästä syystä luopujan tunnemaailmaa värittää nyt enää lievä harmi tehdystä virheestä ja toisaalta tyytyväisyys tilanteen paranemisesta. Tästä syystä luopuja vetäytyy yrityksen päätöksenteosta ja jättää asioista päättämisen jatkajan ja tämän enon väliseksi asiaksi. Luopuja kokee helpotusta tilanteesta ja ajattelee pääsevänsä helpommalla, kun ei ota asioihin kantaa.

Muutoksen aikana hän on kokenut niin onnistumisia kuin epäonnistumisia toteutuksen suhteen. Luopujan suhde tilanteeseen kuitenkin kallistuu enemmän konstruktiivisen kuin defensiivisen puolelle. Näin siksi, että hän tilanteessa kuitenkin kokee vahvemmin myönteisyyttä ja hyväksymistä kuin kielteisyyttä ja tarvetta vastustaa. Toisin sanoen hänellä on tilanteesta vahvemmin onnistumisen kuin epäonnistumisen kokemus.



KUVIO 21 Tapaus 2 luopujan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

Jatkaja

Sukupolvenvaihdon alku

TAULUKKO 12 Tapaus 2 jatkaja tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdon alku

LVI asennus ja huolto	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Vahva

Jatkaja tapaus 2: No tota tähän on ollut meillä semmoinen pitkänajan projekti ensinnäkin. Mä muistan, kun tästä puhuttiin ensimmäisen kerran 15 vuotta sitten.

H. Kenen kanssa.

Jatkaja tapaus 2: Isän. Eli minä ja isä. Silloin tehtiin semmoisia puheita, että se voitaisi tehdä lähimaastossa ja muuta, mutta se vaan siirty ja siirty ja siirty. Sitten tota se oli hyvin semmoinen pitkävetinen mun mielestä, sitten kun sitä ruvettiin tosissaan tekemään, sitäkin jauhettiin varmaan puolitoistavuotta. Ja mun mielestä äärimmäisen hankalaa ja pääosin se johtui niin kuin isästä, se ei osannut oikein sanoa, myykö se vai eikö ja jos myy, niin myykö se ilmaiseksi vai maksaako se miljoonan. Hinta vaihteli päivän mukaan. Eli eli sillä lailla oli mun mielestä niin kun ehkä raskas ja pitkävetinen, kyllä mä sen ymmärrän, että ei se päivästä voi mennä, mutta tota oisko se vaikka vuolessa. Kyllä sen on pitänyt tietää, että se myy tämän joskus, kyllä sen on pitänyt olla se hintaskaala jollakin tavalla mietittynä...

Jatkaja tapaus 2: ...mä oon tätä 15–20 vuotta kohta sitoutunut sillä kaavalla, että mä oon joskus omistaja, pääomistaja. Jos mä en oo sitä, niin eiköhän tää sitten riittää mun osalta. ... Ja tota sitten kun me se tehtiin, alkuun silloin isä oli tässä enempi mukana ja tota sit tuli vähän semmoisia päällekkäisyyksiä ihan käytännön tavoissa, että isä oli vähän mitä oli töissä ja sotkeentui työasioihin ja sitten ne meni sekaisin. ... , että nyt on tää alku vedetty raskaimman mukaan meillä. Jotuen nyt näistä seikoista mitä nyt on ollut, vanhat työntekijät ja muut. Eli sillä tavoin aika raskas homma. Jos miettii, että se tuli oikeastaan heti alkuun, kaikki se paskan hoitaminen jäi mulle käytännössä. Luopuja ja eno ei oikeastaan halunnut käestää koko asiaan, ainakaan sitten kyseisten henkilöitten kanssa. Se oli sitten niin kuin, että hoija sää kun sä oot siinä. Eli tota ja mä olin sitten niin kuin se paha setä, mikä ohjasti, ahdisti näin ollen ja eli se tota sitä kautta aika raskas ja sitten se toi, toi niin kuin painetta sitten kaiken muun, kaiken hoitamattomien ja hoidettujen asioiden selvimiseen ja kaikkeen semmoiseen, niin se oli aika, aika semmoinen raskas parivuotinen siihen.

Jatkajalle sukupolvenvaihdos on alkuvaiheessa muodostanut vahvan myönteisen merkityksen siksi, että hän omien sanojensa mukaisesti oli keskustellut sukupolvenvaihdoksen mahdollisuudesta hyvin kauan ennen sen alkua (kts. taulukko 12) (vrt. Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Joten sen käynnistyminen lopulta on merkinnyt hänen omien tavoitteidensa ja päämääriensä toteutumista.

Vastaavasti jatkajalla on saattanut olla ennen varsinaista sukupolvenvaihdoksen aloittamista ongelmia vaikutusmahdollisuuden arvion muodostamisessa, mutta kun asiasta oli luopujan kanssa päästy yhteisymmärrykseen, jatkaja on voinut vahvasti vaikuttaa siihen, miten sukupolvenvaihdosta on lähdetty toteuttamaan. Luopuja ja jatkajan eno olivat jättäneet jatkajan vastuulle hyvin monia yrityksen tulevaisuuteen vaikuttavia asioita, ja täten jatkajan vaikutusmahdollisuusarvio on muodostunut myönteiseksi.

Myönteinen kehitys sukupolvenvaihdoksen aloittamiseksi, oman tavoitteen mahdollistuminen ja myönteiset merkitys- ja vaikutusmahdollisuusarviot ovat myötävaikuttaneet vahvan hyväksymisen muodostumiseen sukupolvenvaihdoksen aloittamiseksi. Jatkaja oli jo ennen sukupolvenvaihdosta sitoutunut perheen yrityksen toimintaan sillä periaatteella, että yritys jonain päivänä olisi hänen omansa.

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 13 Tapaus 2 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

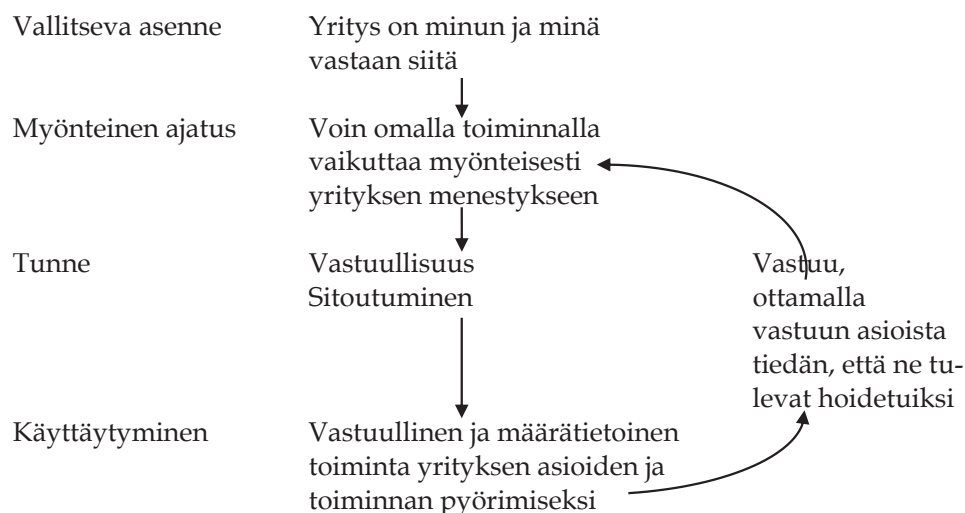
LVI asennus ja huolto	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
------------------------------	------------	-------	------------	-------	--------------	-------

Jatkaja tapaus 2: ... Eli nythän on aika paljon käytäntö sillai, että ne pyörii hommat niin kuin minun kautta. ..., että minun vastuulla on oma niin kuin muittenkin työpaikka esimerkiksi tässä. Että, että jos tavallaan miettii, että on tehnyt jon-

kun päätöksen, mikä menee ihan syteen ja saveen ja sen takia pistetään vaikka kauppa kiinni niin, meitä on viis-kuus ukkoo just jonossa tuolla, että kyllä mä ainakin koen sillai, että vaikuttaa. Nyt mennään näin, isä on poistumassa, joka on mun mielestä aivan oikein, eno ei oo halunnut ottaa sitä vastuuta, yhtälailla se ois voinut ruveta tekemään näitä asioita, mitä mää rupesin, että vittu mä hoidan nämä, että tämä menee niin kuin pitää. ... että mää oon jonkun verran koittanut sitoutua tähän hommaan, tulen aamusta ennen kukon kiekua ja lähden viimeisenä pois ja huolehdin, että homma pyörii ja ... En silleen, että välttämättä oisin kaikkea itse halunnut tehdä, mutta jos ei toinen halua ja mun mielestä asiat on hoidettava. Että mä oon joskus koettanut enoa kysyä, että mitä voitais tehdä, olen esittänyt, että ruvetaan tulemaan kuuteen tai puoli seitsemään työhön. Kerittäisi aamulla tehdä tilaukset, laittaa hommat valmiiksi ja sitten kun pojat tulee töihin, niin ei muuta kuin lappuja kouraan ja menoksi. Niin niin mä oon tätä kahdesti kysynyt ja vakavissaan enolta ja sitä ei oo kiinnostanut tulla. Niin olen lopettanut sen kysymisen. Mä oon laskenut sen näin, että kun ei kerta kiinnosta.

Ajan kulumisen sukupolvenvaihdoksessa on muuttanut sukupolvenvaihdoksen merkityksen muotoa, mutta ei itse merkitysarvion suuntaa tai vahvuutta (kts. taulukko 13). Edelleen jatkajalle sukupolvenvaihdos muodostaa myönteisen merkitysarvion hänelle itselleen, mutta nyt vahvan oman tekemisen ja sitoutumisen kautta. Sitoutuminen ja vastuunottaminen ovat luomassa myös pohjaa vahvalle myönteiselle vaikutusmahdollisuusarviolle sukupolvenvaihdoksen eteenpäin viemiseksi. Huolimatta siitä, että jatkajan ja hänen enonsa välillä ilmenee jännitteitä ja selkeitä eroavaisuuksia työmotivaatiossa ja sitoutumisessa yrityksen toimintaan, jatkajan omat päämäärät ja tavoitteet näyttävät muodostavan sen voimavaran, jonka kautta jatkaja kykenee ylläpitämään vahvaa ja korkeaa sitoutumista yrityksen toimintaan.

Koska sukupolvenvaihdoksen merkitys- ja vaikutusmahdollisuusarviot muodostuvat vahvan myönteisiksi, myös sukupolvenvaihdoksen hyväksyminen näyttää saavan vahvan myönteisen muodon. Hyväksymisen taustalla ovat vaikuttavina samat jatkajan mielen tekijät, jotka myötävaikuttavat merkityksen ja vaikutusmahdollisuuden myönteisiin arvioihin (Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999).



KUVIO 22 Tapaus 2 jatkajan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

Jatkajan ajatuskehän ytimessä on asenne siitä, että yritys on yhtä kuin jatkaja ja hän vastaa yrityksen menestyksestä ja tulevaisuudesta (kts. kuvio 22). Tästä syystä jatkaja kokee myönteisenä ajatuksena mahdollisuuden omalla toiminnalla vaikuttaa myönteisesti yrityksen menestykseen (Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Jatkaja tuntee vastuullisuutta omasta toiminnastaan ja on erittäin sitoutunut yritykseen ja sen jatkumiseen. Hän käyttäytyy vastuullisesti ja määrätietoisesti kaikessa toiminnassa, joka liittyy yrityksen asioiden hoitamiseen tai toiminnan pyörittämiseen. Päälimmäisenä tunteena on vastuu, jolloin ottamalla vastuun asioista ja vaadittavista tehtävistä hän tietää niiden tulevan hoidetuiksi yrityksen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

Jatkajalla on konstruktiiivinen suhde tilannetta kohtaan, mikä näkyy hänen kertomuksessaan vastuullisena ja määrätietoisena toimintana tilanteen eteenpäin viemiseksi ja muutoksen onnistumiseksi. Jatkajan kertomus heijastelee vahvistuvaa konstruktiiivista otetta, jolloin hän tulevaisuudessa pyrki vahvemmin sitouttamaan myös muut yrityksessä toimivat yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tilanteessa haastatteluiden ajankohtana oli kuitenkin vaikuttavana edelleen jatkajan eno ja luopuja ja tästä syystä on luonnollista, että jatkajan konstruktiiivinen suhtautuminen tilanteeseen ja yrityksen tulevaisuuden kehittämiseen ei näkynyt esimerkiksi työntekijöiden suuntaan.

Omistavan perheen ulkopuolinen työntekijä

Sukupolvenvaihdon alku

TAULUKKO 14 Tapaus 2 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdon alku

LVI asennus ja huolto	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
------------------------------	------------	-------	------------	-------	-----------	-------

Työntekijä tapaus 2: ... mutta ite näiltä tuli tietoo minun mielestä aika niukasti asiasta. Että oikeastaan vasta sitten kun se oli tapahtunut, niin sitten vasta. ... Luopuja se tais olla (joka kertoi sukupolvenvaihdoksesta), mutta niin sillei yllätyin, että yllättävän vähän niin kun kerto siitä tai mittään. Mutta tosin ei oo hirveetä merkitystäkään, kuka omistaa, mutta kuitenkin oisin olettanut, että vähän ois tullut enemmän informaatioo. ... mutta siis tuolta muualta kuulin, vaan tiijä mistä on huhut kiertänyt, mutta kuulin, että semmoinen ois tulossa ja sitten jo jokun ehkä sanokin, että se on tapahtunut. ... mä nyt pojat tietysti oon tuntenut pidemmän aikaa, niin tiesin, että varmaan niin kuin firmassa aika moni asia tulee muuttumaan ja ehkä minun näkemyksen mukaan huonompaan suuntaan. ... oon sitten joskus pojille sanonutkin, että kun luopuja lähtee, niin mä lähen kanssa että niin...

Sukupolvenvaihdon alku ei ole työntekijän näkökulmasta mennyt ihan nappiin. Yrityksen työntekijöitä ei ole informoitu suunniteltavasta sukupolvenvaihdoksesta ollenkaan, ja he ovat saaneet tiedon siitä kautta rantain huhupuheiden kautta. Työntekijä on työskennellyt jatkajan kanssa samoissa työtehtävissä useiden vuosien ajan ja siten hän tunsi jatkajan hyvin jo ennen sukupolvenvaihdon alkua. Työntekijälle oli tuona aikana muodostunut selkeä kuva siitä, millainen jatkaja on persoonaltaan ja millaisia ovat hänen työskentely- ja toimintatapansa.

Koska työntekijällä oli jatkajasta ja tämän enosta jo aikaisemmin tuntemusta, hän saattoi tietää, että sukupolvenvaihdos, jossa yrityksen toiminnat ja johtaminen siirtyvät heidän hoidettavakseen, ei voi merkitä myönteisiä asioita hänen näkökulmastaan. Täten työntekijälle sukupolvenvaihdos muodostaa kielteisen merkitysarvion hänen näkökulmastaan (kts. taulukko 14) (vrt. Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999).

Kun luopuja, jatkaja ja jatkajan eno eivät edes tiedottaneet sukupolvenvaihdon suunnittelusta työntekijöille, ei työntekijällä ole ollut minkäänlaista vaikutusmahdollisuutta suunniteltuun sukupolvenvaihdokseen. Samasta syystä työntekijä varmasti arvioi vaikutusmahdollisuutensa sukupolvenvaihdon toteuttamiseen myös kielteisinä.

Työntekijä näyttää sitoutuneen työskentelemään luopujan kanssa loppuun saakka, mutta on kertonut lähtevänsä yrityksestä samalla kuin luopuja lopettaa. Työntekijän on siis vaikea hyväksyä yrityksen sukupolvenvaihdosta, ja koska sukupolvenvaihdos saa kielteisen merkityksen ja työntekijä ei koe voivansa vaikuttaa sukupolvenvaihdokseen tai sen mukana seuraaviin muutoksiin, hä-

nelle muodostuu vastustus tilannetta kohtaan (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999).

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 15 Tapaus 2 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

LVI asennus ja huolto	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
------------------------------	------------	-------	------------	-------	-----------	-------

Työntekijä tapaus 2: Siis, (pohtii) no miten mä nyt sanoisin. Rahalla on hirveä merkitys nykyään siis, paljon pyöritään niin kuin eurojen ympärillä ja, että mikä maksaa mitäkin ja kaikki asiat on niin kuin tarkentunut. Että ei oo enää niin vapaata ollenkaan ... ei vaan enää työilmapiiri oo semmoinen samanlainen, kun joskus luopujan kanssa. Ja kaikki päätöksenteko on hirveen hankalaa, jos jotain kysyt, niin ei oo niin kuin ketään, kuka osaisi vastata siihen. ... no jotakin vähänkin isompaa asiaa kysyt, niin se on, ne pitäivät ensin keskenään jonkun palaverin ja viikko menee aikaa siltä tuntuu. Siis suurin piirtein semmoisiin asioihin, mitä aikaisemmin päätin itse niin kuin samalla minuutilla. ... ehkä noilla nuoremmilla johtajilla on niin kun, ei nyt sanota, että minua kohtaan, mutta noita nuorempia työntekijöitä kohtaan, on semmoinen näyttämisen tarve, että he ovat nyt esimiehiä. ... mä nyt kun olen jääräpää, niin jos mä nyt jonkun asian päätän tehdä niin mä nyt sitten teen sen, oli täällä kuka nyt mitä mieltä tahansa. ... Siis oli mun mielestä silloin (ennen sukupolvenvaihdosta) hyvä ilmapiiri, semmoinen avoin ja sitten monesti niin kuin työn ohella puhuttiin paljon muutakin kuin työhön liittyvää, mutta ei se enää oo niin kuin semmoista. Jos nyt rupeat puhumaan niin kuin, kuuluu, että tekkäpäs töitä välillä (naurahtaa), niin ei se oo ehkä läheskään semmoista.

H. Miten sä näet nyt sitten niin ihan rehellisesti tuon tulevaisuuden kuvan, oot sä vielä, jos mä, jos mä kymmenen vuoden kuluttua tulen tähän samaan huoneeseen, vieläkö voidaan keskustella samoista asioista?

Työntekijä tapaus 2: Kyllä keskustella voidaan, mutta mä luultavasti en oo enää tässä firmassa.

H. Syystä että. Onko tällä mitään tekemistä asian kanssa?

Työntekijä tapaus 2: Siis tällä?

H. Sukupolvenvaihdoksella?

Työntekijä tapaus 2: No siis on varmasti.

H. Joo, miksi?

Työntekijä tapaus 2: No musta tuntuu, että ei nykyinen johtamistapa ole ehkä semmoista, mitä haluaisi sen olevan.

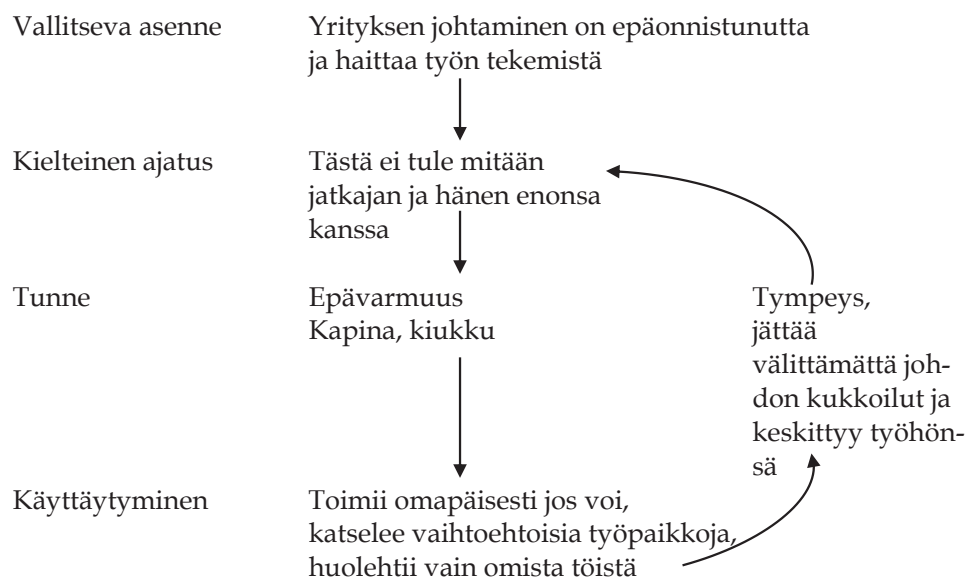
Työntekijälle sukupolvenvaihdoksen merkitys on ajan kuluessa säilynyt samana (kts. taulukko 15). Sukupolvenvaihdoksen seurauksena yrityksen johtamisessa työntekijän mielestä on tapahtunut muutoksia heikompaan suuntaan ja yrityksen ilmapiiri on kiristynyt. Täten työntekijän merkitysarvio sukupolvenvaihdoksesta ja sen muutoksista on edelleen vahvan kielteinen.

Yrityksen sukupolvenvaihdoksessa ottanut johto osoittaa työntekijöille paikkaansa, ja siten heidän kanssa on vaikea toimia rakentavassa vuorovaikutuksessa. Haastateltu työntekijä tekee omaa työtään omapäisesti, mutta samalla hän kertoo yrityksessä vallitsevan päätöksenteon tavan haittaavan normaalia päivittäistä toimintaa. Täten työntekijällä vaikutusmahdollisuuden arvio tilanteeseen muodostuu edelleen vahvan kielteiseksi.

Vallitsevan tilanteen vastustus voi ilmetä monella tavalla. Tämän yrityksen tulevaisuuden kannalta erittäin ikävä tapa on se, että osaava työntekijä ilmoittaa lähtevänsä yrityksestä toteutettujen muutosten vuoksi. Työntekijä siis edelleen vastustaa sukupolvenvaihdoksen seurauksena yritykseen muodostunutta johtamistilannetta ja mitä ilmeisimmin eroaa yrityksen palveluksesta heti, kun löytää mahdollisuuden siirtyä jonkun toisen palvelukseen.

Työntekijän ajatuskehän ytimen muodostaa asenne, jossa hän näkee yrityksen johtamisen epäonnistuneeksi ja sen haittaavan normaalia päivittäistä työn tekemistä (kts. kuvio 23). Hänellä on kielteinen ajastus, jonka mukaan työstä jatkajan ja hänen enonsa kanssa ei tule mitään. Tästä syystä hän tuntee epävarmuutta, kapinaa ja kiukkua yrityksen johtoa kohtaan. Hän käyttäytyy omavaltaisesti ja huolehtii vain omista töistään tehden ne omien päätöstensä mukaisesti. Hän on valppaana kaikille uusille työmahdollisuuksille yrityksen ulkopuolella. Hän tuntee tympeyttä, jolloin jättää välittämättä yrityksen johdon määräykset, joita kutsuu kukkoiluksi ja keskittyy omaan työhönsä.

Työntekijän tunnearvio ja vastustus tilannetta kohtaan muodostaa defensiivisen suhteen muutosta kohtaan. Työntekijälle on jo muutoksen alkuvaiheesta asti ollut vaikea hyväksyä yrityksen johdossa tapahtuva vaihdos, ja siksi on luonnollista, että hän kokee kaiken tilanteeseen liittyvän kielteisenä ja yrityksen tulevaisuutta uhkaavana. Yrityksen johdon huono käyttäytyminen ja heidän väliset erimielisyydet ovat vain lisänneet työntekijän kielteistä suhtautumista uuteen tilanteeseen.



KUVIO 23 Tapaus 2 työntekijän ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

5.1.3 Tapaus 3 rakennustarvikeliike

Tapauksen taustoja

Perheyriyksessä kaksi eri perhettä on yhdistäneet voimavaransa. Yrityksen toimialana on rakennustarvikekauppa, ja asiakaskunta muodostuu niin yksityis- kuin yritysraakentajista ja sisustajista. Yrityksen toiminta on aloitettu 1986 ja yritys sijaitsee suurehkon kaupungin keskustan pohjoispuoleisella liikekeskusalueella. Yrityksellä on siis kaksi perustajaa, yksi kummastakin perheestä. Toinen perustajista on toteuttanut sukupolvenvaihdon jatkajalle, toisessa perheessä perustaja edelleen työskentelee yrityksessä 79-vuoden korkeasta iästä huolimatta ja häntä kutsutaan tässä luopujaksi.

Yritys on jatkajan toimesta kehittynyt, tosin hän on kaikessa kehitystyössä joutunut taistelemaan toisen osakkaan hyväksymisen kanssa. Koska heistä kumpikin omistaa 50 prosenttia osakkeista, ei kummallakaan ole yksin valtaa päättää yrityksen asioista. Tämä olisi hyvä asia silloin, kun kumpikin osakas ymmärtää, mistä yritystoiminnassa on kyse ja mitkä toimet ovat yrityksen menestymisen parhaaksi. Tässä tapauksessahan näin ei ollut, ja tasaomistus vain on hankaloittanut yrityksen toimintaa.

Vanhemman sukupolven periaatteet voivat joskus toimia yritystoiminnan ja sukupolvenvaihdon hyväksi ja joskus eivät. Tässä tapauksessa toisen osakkaan kohdalla periaatteet eivät ainakaan ole auttaneet yritystä tai sukupolvenvaihdosta eteenpäin. Säästäväisyys ja oman perheen etujen huomioiminen on perheyrittäjille suhteellisen tavanomaista. Luopujan osalta jatkajatilanne saattaa olla yksi selittävä tekijä yhdistettynä omistamisen periaatteiden ohella,

koska hänen kolmesta tyttärestä kenestäkään ei todellisuudessa ilmeisesti ole jatkamaan yrityksessä.

Kun ajatellaan tämän yrityksen sukupolvenvaihdosta tai vaihdoksia, asiat ovat ajautuneet väärille urille jo aivan alussa. Yksi tekijä on edellä mainittu tase-suhtainen omistajuus. Toinen on yrityksen perustajien löyhät ja epäselvät sopimukset yrityksen päätösvallasta ja omistajien osallistumisesta yrityksen toimintaan. Kolmanneksi perustajat olisivat jo aikanaan voineet sopia siitä, miten yritys mahdollisesti siirretään seuraaville sukupolville ja kirjata kuinka monta jatkajaa kummaltakin osakkaalta voi yritystä aikanaan jatkaa.

Työntekijöiden tilanne on tässä yrityksessä hankala. Vaikka haastatteluun osallistunut työntekijä yritti luoda asiallisen mielikuvan, tietyistä hänen kommenteistaan ilmenee myös työntekijöiden väsymys tilanteeseen. He näkevät, ettei luopujalla enää ole kykyä antaa panosta yrityksen päivittäiseen toimintaan. Todellisuudessa luopujan läsnäolosta yrityksessä saattoi olla enemmänkin haittaa.

Luopuja

Sukupolvenvaihdoksen alku

TAULUKKO 16 Tapaus 3 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku

Rakennus- tarvikeliike	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
-----------------------------------	------------	-------	------------	-------	-----------	-------

Luopuja tapaus 3: Yksi kummastakin perheestä jatkaa, ei tätä voi jakaa kaikille, en kyllä haluaisi vastata kaikkiin kysymyksiisi, mutta niin se siis on, yksi kummastakin perheestä, koska kaikkia ei voi kuitenkaan ottaa mukaan ja tappelemaan tänne toistensa kanssa ja me ollaan tarpeeksi hyviä joten tämä on suunnitelma tällä hetkellä ja jos tyttäreni ennen sitä kuolee, sitten en tiedä, mutta näin on suunnitelma nyt. ... Yritys on minulle elämäni, mitä muutakaan tekisin? Minulla on ollut aivan mahtava ura, ... Silloin hyvinä aikoina meillä oli varmasti suurin ulkovarasto koko kaupungissa. Ei tuo myynti enää ole ihan sitä samaa, mitä se oli silloin, mutta me tulemme toimeen näinkin, ja aina pitää olla varovainen, ...meillä pitäisi olla kohtuullisesti rahaa pankissa ja se on merkittävä sekin, minä en oikein noita tietokoneita ymmärrä, jolle ois kai pitänyt tehdä aikanaan jotain, mutta ei silloin tullut, ...pidän työstä, olen kai vähän työnarkomaani. Silloin kun vielä kävin vieraalla töissä, minulla ei ollut aikaa syödä ja sain Gilbertin syndrooman, se on maksan vajaatoimintaa, minulla on ollut sydänkohtaus ja menetin osan sydämeistä, kolmannes maksastani... Kyllä, miksi en haluaisi sen jatkuvan, kyllä minä haluan (että yritys jatkuu)...

Luopujalle sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on näyttäytynyt luopumisena elämästä. Hän kuvaa itseään työnarkomaaniksi ja yritystä hänen elämäkseen. Luopujalle sukupolvenvaihdoksen kautta avautuva uusi tilanne näyttäytyy kielteisenä merkityksenä, luopumisena ja luovuttamisena siitä, mikä hänelle on

tärkeää ja koko hänen elämälleen (kts. taulukko 16) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999).

Yrityksen sukupolvenvaihdoksen suhteen jatkaja oli hyvin aloitteellinen. Jatkaja oli keskustellut sukupolvenvaihdoksesta luopujan kanssa useampaan otteeseen, mutta joka kerta luopuja oli torjunut keskustelut. Ainoastaan luopuja oli ilmoittanut, että hän jättää oman osuutensa yhdelle lapsistaan. Aikataulusta tai siitä, kuka kolmesta lapsesta luopujan osuuden saisi, siitä keskusteluissa ei koskaan ollut mainittu mitään. Tutkimusta varten tehdyssä haastattelussa luopuja mainitsee yhden tyttäristään olevan se henkilö, jolle hänen osansa olisi menossa.

Suunniteltavaan sukupolvenvaihdokseen luopuja ei ole osallistunut ja haastattelun perusteella on pääteltävissä, että hän on syystä tai toisesta arvioinut vaikutusmahdollisuutensa kielteisiksi aloitettavan sukupolvenvaihdoksen suhteen. Tämän taustalla vaikuttavana seikkana mitä ilmeisimmin oli se, että yrityksen omistajuus oli jakautunut hänen ja jatkajan perheen kesken tasan puoliksi, ja luopuja ei halunnut ottaa kantaa toisessa perheessä toteutettuun sukupolvenvaihdokseen mitenkään. Täten luopuja puolusti vain omaa osuutensa yrityksessä ja sen tulevaisuudessa.

Luopujalle sukupolvenvaihdos saa kielteiset merkitys- ja vaikutusmahdollisuusarvot, ja näyttää hänelle myös sukupolvenvaihdoksen mukana tulevat muutokset aiheuttavan vastustuksen (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Tilanteissa, joissa jatkaja yrittää viedä sukupolvenvaihdosta eteenpäin, luopuja muistuttaa omistussosuudestaan jatkajalle ja siten yrittää teيلات jatkajan esitykset. Luopuja on osoittanut jatkajalle haluttomuutensa keskustella sukupolvenvaihdoksesta ja ilmoittanut kertovansa milloin asia hänelle sopii.

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 17 Tapaus 3 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Rakennus- tarvikeliike	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
-----------------------------------	------------	-------	------------	-------	-----------	-------

H: Miten paljon seuraat mitä täällä tapahtuu?

Luopuja tapaus 3: Niin paljon kuin itse haluan. Sanotaanko näin, että minulla nuo päivät alkavat olla luetut, joten ei se kai niin tarkkaa enää ole.

H: No eikö sinua kiinnosta, että osakkeidesi arvo säilyy?

Luopuja tapaus 3: Osakkeeni tästä, ne on sen arvoiset mitä yrityksen arvo on, siis puolet siitä. Saan siis puolet yrityksen arvosta, jos kysymyksesi tarkoitti tätä.

H: No oletko koskaan tuntenut tarvetta puolustaa paikkaasi täällä?

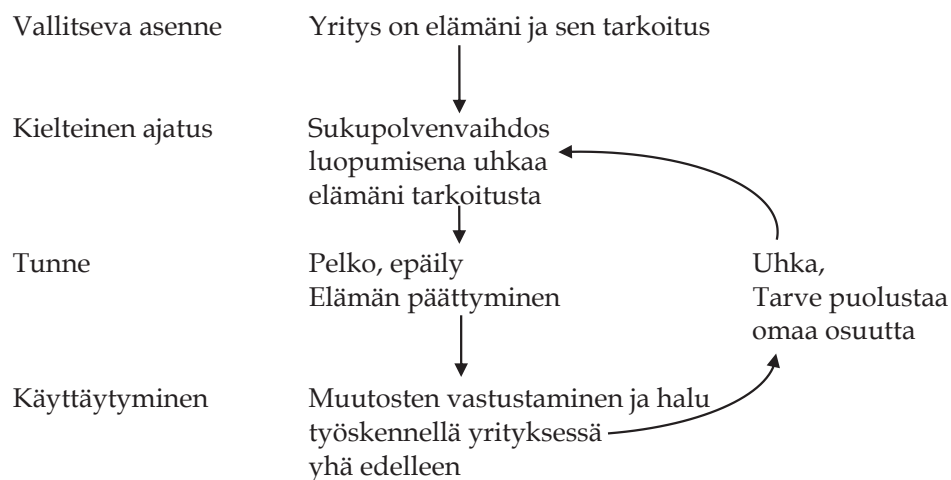
Luopuja tapaus 3: Kerran tai pari olen saattanut sanoa, että 'älä unohda, minä olen osakas tässä'. Minulle ei ehkä ole kerrottu jostain, joten jos kutsut sitä puolustamiseksi, niin kyllä.

Luopuja tapaus 3: ...Tulen edelleen joka aamu tänne, yritän tehdä jotain hyödyllistä, en ehkä enää ole niin tarkka asioiden kanssa, mutta pyrin tekemään tarpeellista ja varmasti siitä on jotain hyötyä. Kiertelen ympäriinsä ja katselen paikkoja sekä juttelen työntekijöiden kanssa. Nautin työstä, en tiedä mitä muutakaan voisin tehdä...joskus istun toimistossa ja katselen monitorista, mitä liikkeessä tapahtuu, ettei kukaan varasta tai lorvi... Joistakin (muutoksista jatkaja) hän ei kertonut minulle mitään, olin hieman pettynyt, koska olisin toivonut tietäväni niistä jotain jos silloin niitä tehtäessä, ei ne yllätyksenä tullut ja ne olisi ollut pakko kylä tehdä, on parannettava asioita, jotta saadaan rahaa. Me maalattiin lattia. ... minusta on outoa kun hän ei kerro minulle, se voi tietenkin olla nuoruuden kiihvautta, olisin kyllä todella pettynyt, jos hänellä olisi jotain taka-ajatuksia, mutta en usko...

Edelleen luopujalle sukupolvenvaihdos näyttäytyy kielteisenä merkitysarviona hänelle itselleen ja hänen tulevaisuudelle (kts. taulukko 17). Luopujan elämässä yritys näyttää muodostavan edelleen niin suuren merkityksen, että työskentelyn lopettaminen yrityksessä ei ole hänelle mahdollista (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999).

Luopujan vaikutusmahdollisuuden arvio näyttää muuttuvan kielteisemmäksi ajan kuluessa. Hän ei ole saanut tietoa kaikista muutoksista, joita jatkaja yrityksessä on tehnyt ja tästä luopujalle on syntynyt epäily, että jatkajalla mahdollisesti voisi olla taka-ajatuksia. Luopuja pyrkii omasta mielestään toimimaan yrityksen hyväksi, mutta se että näkevätkö yrityksen muut jäsenet hänen ponnistelunsa samalla tavalla, on kokonaan toinen asia.

Edelleen luopujan on vaikea hyväksyä sukupolvenvaihdos ja hänen kertomuksensa perusteella näyttää siltä, että hän vastustaa kaikkea sellaista, mikä voisi hänen kohdallaan viedä sukupolvenvaihdosta eteenpäin. Luopuja näyttää mentaalisesti lukkiutuneen tilanteeseen, jossa sukupolvenvaihdos ja yrityksestä luopuminen merkitsevät hänen elämälleen päätepistettä. Hänelle on vaikea nähdä myönteisiä tekijöitä sukupolvenvaihdoksessa, ja siten kaikki siihen liittyvä näyttäytyy hänelle uhkaavana. Haasteellista tilanteessa on se, että luopujan omat kognitiiviset taidot eivät enää riitä yrityksen päivittäisen toiminnan hyödyksi, eikä ratkaisemaan sitä ongelmaa, joka hänen tulisi kohdata omalla kohdallaan yrityksen omistusoosuuden tulevaisuuden ratkaisemiseksi. Luopuja itse on sokea tilanteelle, mutta samanaikaisesti haluton kuuntelemaan muita ja hyväksymään tilanteen todellisuuden. Tilanne luopujan kannalta vaikuttaa siinä mielessä hankalalta, että hänen kertomuksensa perusteella työ ja yritys muodostavat hänen elämänsä sisällön ja tarkoituksen. Tällöin hänen on hyvin vaikeaa nähdä elämää ilman tuota sisältöä tuottavaa kohdetta.



KUVIO 24 Tapaus 3 luopujan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

Luopujan ajatuskehän ytimen muodostaa asenne, että yritys on hänen elämänsä ja sen tarkoitus (kts. kuvio 24). Tällöin hän ajattelee kielteisesti sukupolvenvaihdoksesta, joka yrityksestä ja sen hyväksi toimimisen luopumisena uhkaa hänen elämänsä merkitystä. Luopuja tuntee pelkoa ja epäilyä jatkajaa ja sukupolvenvaihdosta kohtaan. Myös ajatus sukupolvenvaihdoksesta synnyttää tunteen elämän päättymisestä. Luopuja vastustaa muutoksia ja haluaa työskennellä yrityksessä terveydellisestä tilanteesta ja korkeasta 79-vuoden iästään huolimatta. Hän tuntee sukupolvenvaihdoksen uhaksi ja tuntee tarvetta puolustaa osuuttaan yrityksessä (vrt. Savolainen & Kansikas 2013; Pierce & Jussila 2010).

Luopujan suhde muutokseen ja aukeavaan tilanteeseen luonnollisesti näyttäytyy hyvin defensiivisenä. Kokiessaan muutoksen uhkana tulevaisuudelleen hän kaikin tavoin vastustaa sitä ja kaikkea mikä häntä siitä muistuttaa. Hänen kognitiiviset prosessinsa ovat lukkiutuneet tilanteessa, eikä hän kykene löytämään rationaalista ratkaisua päästäkseen pois tilanteesta.

Jatkaja

Sukupolvenvaihdoksen alku

TAULUKKO 18 Tapaus 3 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku

Rakennus- tarvikeliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
-----------------------------------	------------	-------	------------	-------	--------------	-------

Jatkaja tapaus 3: ...me broidin kanssa molemmat on tehty töitä täällä, mutta se sit sai töitä muualta... isällä oli tarkoitus jättää mulle 25 % ja broidille 25 %, mutta sit luopuja vaati, että kummaltakin saa jatkossakin olla vain yksi, vaikka mitään tämmöstä sopimusta ei kyllä ollut, no ne ei siitä väittely ja sitten isä joutui tekemään ikävän päätöksen, eli tämä sitten jäi mulle...ja kyllä mä tän osan halusinkin...Tein paljon työtä sen (suunnitelman) eteen ja olin varma mistä siinä sitten kirjoitin. Sitten kun mulla oli suunnitelma ja vaiheet selvillä, menin meidän asianajajan ja kirjanpitäjän juttusille. Isää piti tietenkin kouluttaa, eihän se ymmärtänyt muuten siitä mitään. No me tavattiin sitten kirjanpitäjä ja päädyttiin siihen, että verotuksellisesti edullisin keino olisi siirtää isän osakkeet minulle. No siinä meni semmoinen pari kolme vuotta ennen ku isä suostui. Mun piti ensin saada vain 25 prosenttia, mutta sitten tilanne muuttui ja sain kaikki isän osakkeet... Minulla on ollut hieman erilainen asenne henkilökuntaa kohtaan kuin mitä isällä oli. Olen aina koittanut sitouttaa ne, olen kasvanut heidän kanssaan, joten meillä on enemmän semmoinen kollegamainen suhde toisiimme kuin että se ois perinteinen esimies-alainen suhde. Kuuntelen kyllä heidän mielipiteitä erilaisissa asioissa, mutta en sukupolvenvaihdoksessa, en sen kaltaisissa jutuissa. Minusta sukupolvenvaihdos on enemmän henkilökohtainen juttu. Se on omistajien asia, mitä he päättävät, ja mitä heidän pitää noudattaa... suunnitelma oli kaiken kaikkiaan 14 sivua. Siinä oli joitakin semmoisiakin juttuja, joista en tykännyt, mutta olin valmis kompromisseihin ja menemään eteenpäin. Taas kerran luopuja sanoi 'ei onnistu'. Hän sanoi, että hän ei lähde yrityksestä 6 kuukaudessa, ja sanoi konsultille, että 'kuka sinä luulet olevasi ja tulevasi tänne meidän yritykseen sanomaan kuinka tehdä tätä, me on tehty tätä loistavasti ilman sinuakin!'...

Jatkaja on ollut sukupolvenvaihdoksen aloittamiseksi aloitteellinen ja laatinut oma-aloitteisesti jopa suunnitelmat sitä varten. Hän oli työskennellyt yrityksessä jo ennen suunnitelmien aloittamista ja perheen osuus yrityksestä on kuullut osana hänen kasvuaan ja aikuistumistaan. Yritys on tuonut elannon hänen lapsuuden perheeseensä, ja siten hänellä mielikuva yrityksestä ja yrittäjyydestä on muodostunut myönteiseksi. Sukupolvenvaihdos on siten saanut jatkajan mielessä vahvan myönteisen merkitysarvion hänen omasta näkökulmasta (kts. taulukko 18) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999).

Sukupolvenvaihdoksessa aloitteellisena ja sen suunnittelemiseen osallistuneena jatkaja on kyennyt vaikuttamaan suoraan sukupolvenvaihdoksen sisältöön ja sen aloittamiseen. Täten jatkajan mielessä vaikutusmahdollisuuden arvio on muodostunut vahvan myönteiseksi.

Huolimatta siitä, että sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ei aivan kaikilta osin mennyt hänen suunnitelmiansa mukaisesti ja hän joutui tekemään kompromisseja, on sukupolvenvaihdoksen aloitus saavuttanut vahvan hyväksynnän jatkajan mielessä (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999).

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 19 Tapaus 3 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Rakennus- tarvikeliike	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
-----------------------------------	------------	--------	------------	--------	--------------	--------

Jatkaja tapaus 3: ... Hän (luopuja) ei halua luopua... Meillä siis sukupolvenvaihdos on niin ku puolessa välissä, isä antoi mulle osakkeensa noin 3 vuotta sitten. Olen kyllä yrittänyt keskustella luopujan kanssa varovasti ja saada jonkinlaisen suunnitelman, vähän niin kuin turvatakseni omaa elantoani ja osuuttani yrityksessä. On vähän vaikea elää, jos ei tiedä mitä on vastaan tulossa, ei voi suunnitella tulevaisuutta, eli tällainen minun tilanne on nyt... hän (luopuja) sanoi ajatteleensa sitä, että hän ei ole koskaan elämässään myynyt mitään, eli ei. ... Ihmiset ihmettelee, ne jotka tulee ostoksille hieman pidemmän ajan jälkeen ja kysyvät ihmeissään, että vieläkö hän on täällä... tämä liike on hänen elämänsä, hänellä ei ole mitään yrityksen ulkopuolella. Hänellä on tapana kävellä täällä ympäriinsä rinta pystyssä ja hyvin nopeasti hän sanoo asiakkaille, että hän omistaa puolet tästä yrityksestä. ... Hän (luopuja) aina hokee samaa virttä, hän elää omaa elämäänsä, hänen isä jätti hänelle rahaa ja hänen mukaan hänen tehtävä on suojella sitä rahaa, jonka hän sai, tienata sillä ja jättää se taas hänen perheelleen. Eli hän suojelee rahojaan... Luopuja ei ymmärrä edes perusasioita sinnepäinkään. Hän soittaa minut avaamaan hänen sähköpostit, mutta sitä vastoin hän kyllä oppi seuraamaan päivän myyntien kehittymisen. Järjestelmässä on sellainen näppäin, jota klikkaamalla näkee kaikki kassajärjestelmän tiedot. Joka päivä hän kirjaa päiväkirjaansa, mitä on myyty ja mitä kassasta annettu. Jos jotain puuttuu tai hän ei ole paikalla liikkeen sulkeutuessa, hän soittaa kirjanpitäjälle, kysyy puuttuvat tiedot ja kirjaa ne ylös. Olen kyllä kertonut luopujalle, että järjestelmä kyllä tekee sen puolestasi, 'Luopuja, me voimme tulostaa kaikki sinulle sieltä', mutta hän vain jatkaa samaa vanhaa rataa. ... Hän (luopuja) istuu toimistossaan tai kävelee ympäriinsä. Nyt vanhemmiten olen huomannut hänen istuvan aina vain enemmän toimistossaan, hän nukahtelee ja kuorsaa, kuulen sen niin hyvin kun oma toimistoni on hänen toimistonsa vieressä.

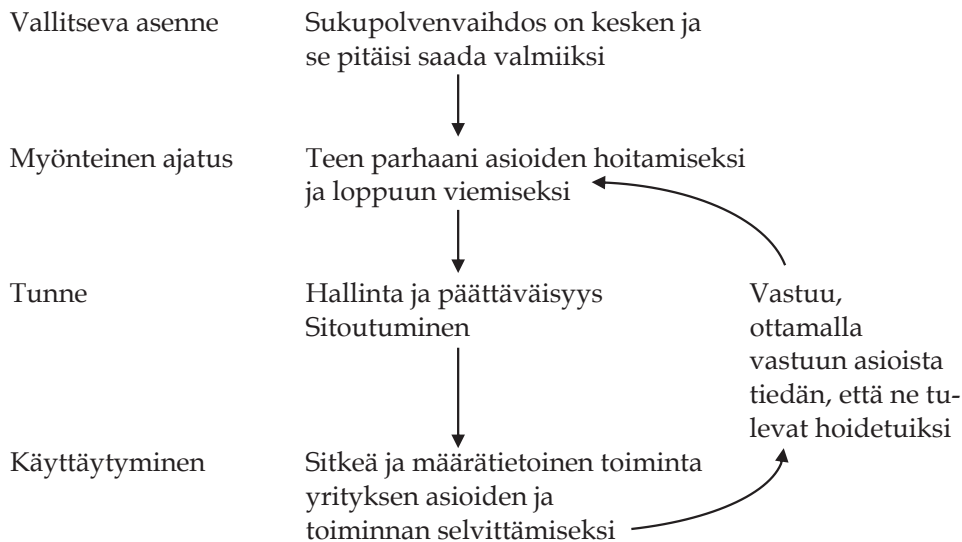
Jatkajan sukupolvenvaihdoksen merkitysarvio on pysynyt haasteista huolimatta myönteisenä, mutta ei niin vahvasti kuin alussa (kts. taulukko 19). Haasteet luopujan kanssa ovat saaneet hänet pohtimaan sukupolvenvaihdoksen järkevyyttä ja sitä, voisiko hän mahdollisesti jollain muulla tavalla varmistaa yrityksen tulevaisuuden. Hän kertoi, että epätietoisuus siitä, kenen kanssa hän yritystä tulevaisuudessa pyörittää, kalvaa hänen mieltään ja motivaatiotaan taistella yrityksen puolesta (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999).

Myös vaikutusmahdollisuusarvio muodostuu myönteiseksi, mutta myös siinä on havaittavissa laimenemista sukupolvenvaihdoksen alkuun verrattuna. Jatkaja kertoo voitavansa tehdä asioita edelleen itsenäisesti, kuunnelleen myös luopujan ja työntekijöiden näkemyksiä. Niissä tilanteissa, joissa luopujan kans-

sa yksimielisyyttä ei synny, jatkaja toimii oman näkemyksensä mukaan yrityksen parhaaksi.

Jatkaja hyväksyy edelleen sukupolvenvaihdoksen, mutta hänen on vaikea hyväksyä sitä, että tilanne sukupolvenvaihdoksen suhteen on kesken (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Hän toivoisi voivansa ratkaista asian mahdollisimman pikaisesti, mutta kokee hakkaavansa päätään kiveen luopujan kanssa. Jatkajan tilanne ei todellakaan ole helppo, koska luopujan kognitiiviset taidot eivät oikein riitä yrityksen hyväksi tuottavaan ja järkevään toimintaan. Joissain tilanteissa hänen läsnäolostaan yrityksessä saattaa yrityksen näkökulmasta olla jopa haittaa. Toisaalta jatkajan omat kognitiiviset prosessit ovat ehkä hieman liiaksikin lukkiutuneita luopujan kanssa taistelemiseen, ja häneltä saattaa tämän vuoksi jäädä näkemättä sellaisia mahdollisia vaihtoehtoja, jotka voisivat tuottaa tilanteessa myönteisen ratkaisun.

Jatkajan vallitsevan asenteen muodostaa ajatus, että sukupolvenvaihdos on kesken ja se pitäisi saada valmiiksi mitä pikimmin (kts. kuvio 25). Hän suhtautuu asiaan edelleen myönteisesti ja pyrkii parhaansa mukaan toimimaan asioiden hoitamiseksi ja sukupolvenvaihdoksen loppuunsaattamiseksi. Hänellä on tunne hallinnasta ja päättäväisestä toiminnasta, joka heijastuu myös vahvaan sitoutumiseen. Sitkeästi ja määrätietoisesti hän toimii yrityksen parhaaksi ja pyrkii saamaan asiat ja yrityksen päivittäisen toiminnan vastaamaan liiketoimintaympäristön ja ajan tarpeita. Päällimmäisenä tunteena on vastuu, jolloin ottamalla vastuun asioista ja tehtävistä hän tietää niiden tulevan hoidetuiksi parhaalla mahdollisella tavalla. Vastuun kautta hän jaksaa taistella päivittäin luopujan kanssa yrityksen toiminnan hyväksi.



KUVIO 25 Tapaus 3 jatkajan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

Jatkajan suhde tilanteeseen on konstruktiiivinen. Hän on pyrkinyt aktiivisesti myönteisyyden kautta kokonaisvaltaisesti rakentavaan ratkaisuun yrityksen tulevaisuuden kannalta. Hän on nähnyt ne tekijät, jotka yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta olivat merkitykselliset ja omalla aktiivisella otteella kehittänyt yritystä vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin.

Omistavan perheen ulkopuolinen työntekijä

Sukupolvenvaihdon alku

TAULUKKO 20 Tapaus 3 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdon alku

Rakennus- tarvikeliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
---------------------------	------------	--------	------------	--------	--------------	--------

Työntekijä tapaus 3: ...kaikkihan me vanhenemme, tiesin, että jatkajan isän olisi jossain vaiheessa luovuttava ja jatkaja työskenteli talossa, joten ei se yllätys ollut. ... se, että jatkaja otti yrityksen vastuulleen, oli varmasti koko firman pelastus, hänen isänsä aikaan kaikki tehtiin melkein ikiaikaisilla tavoilla, paperikuiteilla ilman varaston seurainta tai muuta sellaista, joten sukupolvenvaihdos vaikutti heti alussa loistojutulta... no siis tuo luopujan tilannehan sitten jäi ja ne (jatkaja ja luopuja) kun on niin eri planeetoilta, jo tuo mieletön ikäero... siis asiahan oli jatkajan, hänen isänsä ja luopujan välinen, ei se mulle kuulunut, ...

Sukupolvenvaihdon alku on saanut myönteisen työntekijällä merkitysarvion itselle (kts. taulukko 20) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Näin siksi, että jatkajan uuden roolin ottaminen on näyttäytynyt yrityksen kehityksen alkamiselta ja toimintojen päivittymiseltä vastaamaan liiketoimintaympäristön tarpeita. Työntekijä oli toiminnassaan saattanut jo aiemmin havaita, että yrityksen toiminnot ennen sukupolvenvaihdosta eivät vastanneet niitä tarpeita, joita liiketoiminnan järkevä harjoittaminen edellytti. Täten sukupolvenvaihdos toi uskoa yrityksen jatkuvuuteen ja toiminnan myönteiseen kehittymiseen tulevaisuudessa (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999).

Työntekijä toteaa, että yrityksen sukupolvenvaihdos tai yrityksen omistuksessa ja johtamisessa tehtävät järjestelyt eivät hänelle kuulu, joten hän on arvioinut vaikutusmahdollisuutensa suunniteltavaan ja käynnistyvään sukupolvenvaihdokseen kielteisesti. Hän myös kertoi keskittyvänsä omien töidensä ja tehtäviensä hoitamiseen ja tämä tukee edelleen kielteistä vaikutusmahdollisuuden arviota.

Työntekijä ei missään vaiheessa tuonut ilmi sitä, ettei hän voinut hyväksyä tulevaa sukupolvenvaihdosta. Oikeastaan kertomuksen perusteella syntyy kuva, että hän eräällä tavalla jo ennen sukupolvenvaihdon ilmituloa oli siihen varautunut ja yrityksen toiminnan järkevyyden kannalta sitä jopa saattoi mielessään toivoa (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999).

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 21 Tapaus 3 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Rakennus- tarvikeliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
-----------------------------------	------------	--------	------------	--------	--------------	--------

Työntekijä tapaus 3: Kyllä sitoutuminen kasvoi, koska kaikki muutokset ovat parantaneet työntekoa täällä, tietokonejärjestelmät. Ennen kaikki oli manuaalista, kaikki oli vähän niin kuin sattumankauppaa... Luulen että on, luulen että hän (jatkaja) ymmärtää liiketoiminnan hieman paremmin. Hän on käynyt kouluja, yliopistossa ja se auttaa häntä. Hän on tehnyt täällä paljon asioita ja se on hyvä, ei epäilystäkään. Verrattuna entiseen, kaikki on ollut todella parempaan päin. Hän on erinomainen siinä mielessä, että hän tietää miten asioita pitää hoitaa ja millaisia järjestelmiä yritys tarvitsee, on sääli, ettei asioita ole hoidettu kuntoon aikaan. ... Luopuja on kaukana siitä, miten kauppaa tehdään nykyään. Hän aina viittaa asioihin yli 20 vuoden takaa ja asiat ovat muuttuneet paljon viimeisessä viidessä vuodessa. Ja se on varmasti hänelle kova pala joskus,... Luopuja on tulosvanhaksi ja ei jaksa enää samalla tavalla. Jatkajan isä taas kyllä ymmärtäisi, mutta ei enää tekisi mitään. Jatkajalla on nyt homma hallussa. Katsos mä olen täällä liikkeessä kokoajan eri puolilla, yritän pitää kaikki kunnossa ja silmällä ja huolehdin siitä, että asiakkaita palvellaan tai tehdään niitä asioita mitä pitääkin. Luopuja ei enää ymmärrä, joskus hän soittaa minulle puhelimella ja kysyy mitä joku on tekemässä.

Ajan kuluminen ja sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomien muutosten käyttöönotto on vahvistanut työntekijän tilanteen merkitysarvion myönteisyyttä (kts. taulukko 21) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Sukupolvenvaihdos on merkinnyt työntekijälle yrityksen myönteistä kehitystä siten kun hän sukupolvenvaihdoksen alussa saattoi odottaa. Työntekijälle jatkajan ote yrityksestä ja sen kehittämistä on luonut uskoa tulevaisuuteen. Hän tiedostaa jatkajan ja luopujan välillä vallitsevan ongelmallisen tilanteen, mutta pyrkii pysyttämään heidän välisistä ongelmista erossa ja keskittyy vahvasti omaan tekemiseen.

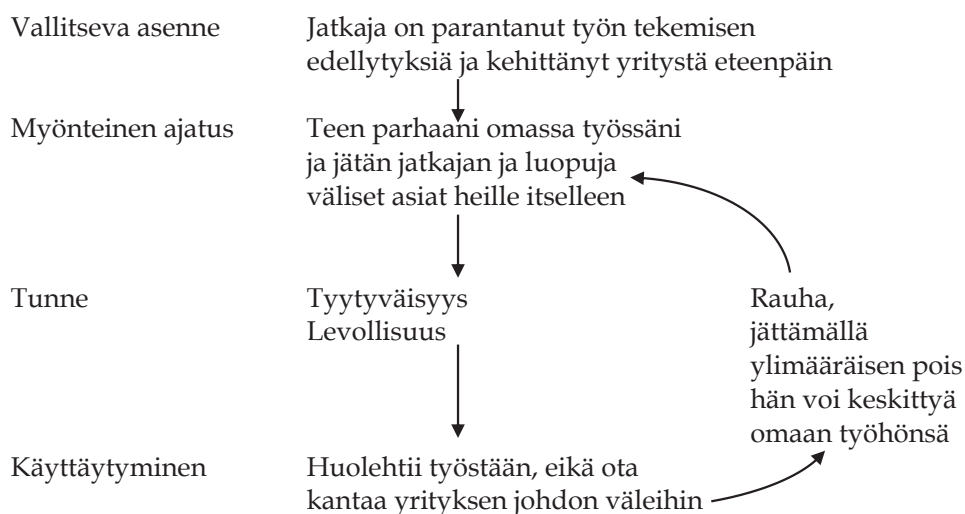
Työntekijä näyttää vahvasti fokuoituvan omien työtehtäviensä hoitamiseen. Tästä on pääteltävissä, että hän arvioi omat vaikutusmahdollisuutensa suhteessa sukupolvenvaihdokseen ja sen mukanaan tuleviin muutoksiin edelleen kielteisesti. Koska yrityksessä on jo havaittavissa jännitteitä luopujan ja jatkajan välillä, on hyvin ymmärrettävää, ettei työntekijä enää mielellään niitä lisää, koska jatkaja kehittää yritystä myönteiseen suuntaan ilman hänen vaikutustaan.

Yrityksen myönteinen kehitys on edelleen myötävaikuttanut siihen, että työntekijä hyväksyy sukupolvenvaihdoksen ja sen seurauksena tehtävät muutokset (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Jatkajan myönteinen ote yritykseen ja hänen osaaminen niin kokemuksen kuin koulu-

tuksen kautta edesauttavat hyväksymisen tunnetta. Työntekijälle sukupolvenvaihdoksesta on muodostunut myönteinen tapahtuma hänen työuralleen ja yrityksen tulevaisuudelle.

Työntekijän ajatuskehän keskiössä on tyytyväisyys työnteossa ja yrityksen päivittäisissä toiminnoissa tapahtuneeseen kehitykseen (kts. kuvio 26). Tämä kannustaa häntä hoitamaan omat työtehtävät parhaalla mahdollisella tavalla ja kantamaan vastuunsa niiden osalta yrityksen kannalta mahdollisimman hyvin. Työntekijä tuntee levollisuutta ja tyytyväisyyttä työstään ja yrityksen kehittämisestä. Luonnollisesti hän toivoisi, että luopuja ja jatkaja saisivat asiansa ja välinsä selvitettyiksi, mutta hän ei anna tuon tilanteen vaikuttaa omaan elämäänsä. Näin ollen toiminnassaan hän keskittyy työhönsä ja jättää ottamatta kantaa luopujan ja jatkajan keskinäisiin asioihin. Tätä kautta hän voi rakentaa työskentelylleen ja mielelleen rauhan.

Työntekijän suhde muutokseen näyttäytyy konstruktivisena. Hän omalla aktiivisella otteella pyrkii toimimaan yrityksen parhaaksi ja samalla välttämään ristiriitojen aiheuttamista jo ennestään hankaliksi osoittautuneisiin jatkajan ja luopujan välisiin suhteisiin. Luonnollisesti tilanne hänen näkökulmastaan näyttäytyy ikävänä, mutta työntekijällä on hyvä ote siihen, millä tavalla hän omasta näkökulmasta kykenee tilanteessa selviämään.



KUVIO 26 Tapaus 3 työntekijän ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

5.1.4 Tapaus 4 vaateliike

Tapauksen taustoja

Tapauksessa luopuja ei löytänyt lapsistaan halukasta jatkajaa. Yrityksen toimintaidea oli ajatellen nykyaikaista toimintaympäristöä muodostunut vanhanai-kaiseksi, jolloin luopuja ei löytänyt myöskään ulkopuolista ostajaan yritystoi-minnalleen. Jotta perheyrittäjä olisi voinut jatkaa, perheen sisäisenä tai ulkoisena sukupolvenvaihdoksena, olisi luopujan tullut kehittää ja ylläpitää yrityksen toimintamallia sellaisena, että sillä olisi ollut toimintaedellytykset myös hänen jälkeensä. Tapauksella on merkitystä johtamisessa tapahtuvalle muutokselle merkitystä erityisesti tästä näkökulmasta.

Luopujalla oli kaksi tyttäretä ja kaksi poikaa. Hän ei erinäisistä syistä halunnut jättää yritystä kummallekaan tyttärestä ja kumpikaan pojista ei ollut kiinnostunut yrityksen jatkamisesta. Tähän tutkimukseen osallistui informanttina toinen pojista, joka oli kyllä kiinnostunut yrittäjyydestä, mutta hän koki isänsä eli luopujan yrityksen liian paikalliseksi ja pieneksi omille päämäärilleen ja tavoitteilleen.

Tämän tapauksen taustalla oleva suku näyttäytyy heidän kertomustensa perusteella hyvin perinteiseksi yrittäjämäiseksi suvuksi. Tällaisissa suvuissa useat suvun jäsenet aloittavat omaa yritystoimintaa tai mahdollisesti jatkavat toisten sukulaisten aloittamia yrityksiä. Jokainen suvun jäsen kasvaa yrittäjämäiseen käyttäytymiseen ja omaksuu yrittäjämäiset arvot ja periaatteet. Näissä perheissä ja suvuissa tapahtuu arvojen ja periaatteiden siirros sukupolvien välillä.

Luopuja

Sukupolvenvaihdoksen alku, joka tässä tapauksessa on yrityksen lopetuksen alku

TAULUKKO 22 Tapaus 4 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku

Vaateliike	Kielteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
------------	------------	--------	------------	--------	--------------	--------

Luopuja tapaus 4: Minä aina toivoin sitä, mutta heillä ei ollut mitään kiinnostusta siihen. Vanhimmasta pojasta tuli sähköasentaja, nuorempi sai työtä kansalliselta lentoyhtiöltä matkailualalta ja kahdesta tyttärestä, no heille se ei oikein sopinut, koska olisit joutunut olemaan liikkeessä yksin myöhään iltaisina ja liikkumaan rahan kanssa ulkona pimeällä. Rahan kanssa liikkuminen myöhään ulkona oli silloin hieman vaarallista nuorille tytöillä ja pojat eivät olleet mitenkään kiinnostuneita.

Luopuja, joka tässä tapauksessa oli joutunut lopettamaan yrityksensä jatkajan puuttuessa, oli aina toivonut, että joku hänen lapsistaan olisi ollut valmis jatkamaan perheen yritystä. Koska jatkajaa ei löytynyt, luopuminen yrityksestä sai

kielteisen merkitysarvion pettymyksen muodossa (kts. taulukko 22) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999).

Luopujan vaikutusmahdollisuudet sukupolvenvaihdon suhteen olivat vähäiset. Kukaan lapsista ei suostunut jatkajaksi ja luopuja ei halunnut yrittää löytää jatkajaa perheen ulkopuolelta. Luonnollisesti lopettamisvaiheessa aktiivisena yrittäjän hän saattoi vaikuttaa siihen, miten yritys päättyi ja miten hän lopettamisen toteutti, joten hänen arvionsa vaikutusmahdollisuuksien osalta olivat myönteisiä siksi, että hän saattoi lopettaa yrityksen, mutta heikkoja siksi, että hän toiveensa yrityksen jatkumisen suhteen ei toteutuneet.

Luopujalle ei oikeastaan jäänyt muuta vaihtoehtoa kuin hyväksyä tosiasiat ja lopettaa yritys. Hän ei halunnut enää jatkaa, eikä pakottaa ketään lapsista jatkajaksi (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999).

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 23 Tapaus 4 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

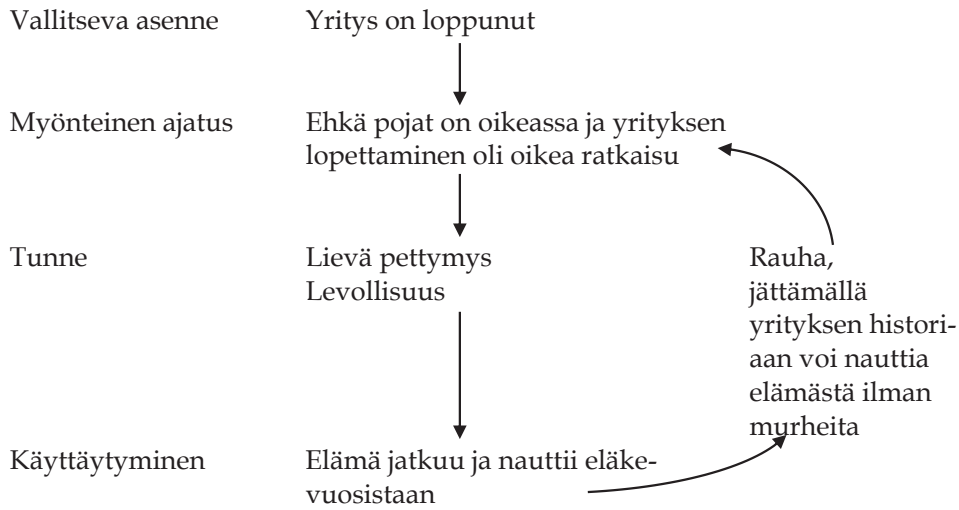
Vaatealiike	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
-------------	------------	--------	------------	--------	--------------	--------

Luopuja tapaus 4: No näin jälkeinpäin ajatellen pojat varmaankin olivat oikeassa, koska vaatekaupanala on muuttunut niin valtavasti. Olin varmaan niitä viimeisiä, jotka antoivat tavaraa liikkeen omalla luotolla, nyt kaikki tapahtuu luottokorttien kautta. ... oikeastaan se on helpotus, ettei kukaan lapsista sitten jatkanut. Loppu ja pois mielestä, se tässä on parasta...

Ajan kulumisen yrityksen lopettamisesta on antanut luopujalle uuden merkitysarvion tilanteesta (kts. taulukko 23). Kun lopettaminen oli ajankohtaista, sen merkitys näyttäytyi hänelle kielteisenä pettymyksen muodossa (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Ajan kuluessa hän on kyennyt ottamaan etäisyyttä liiketoimintaansa ja nähnyt, kuinka hänen liiketoimintatapansa ei enää vastannut tämän päivän tarpeita ja vaatimuksia. Täten haastattelun ajankohdalla luopujan merkitysarvio muodostuu heikon myönteiseksi.

Koska yritys on loppunut jo joku aika sitten, vaikutusmahdollisuusarvio on luonnollisesti heikko. Kaikkeen mitä lopettamiseen on liittynyt tai mahdollisesti liittynyt vielä, luopuja kertoi voivansa vaikuttaa, joten arvio muodostuu siten myönteiseksi.

Luopuja kertoi olevansa tyytyväinen siihen, että päätyi lopettamaan yrityksen ajoissa. Hän on eläkkeellä kyennyt nauttimaan elämästä ja loppujen lopuksi hänelle on helpotus, ettei lapsista kukaan sitten lähtenytään jatkamaan yritystä (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999).



KUVIO 27 Tapaus 4 luopujan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

Luopujan ajatuskehän ytimessä on ajatus perheen yrityksen loppumisesta. Hän myöntää, että yritys ei enää vastannut tämän päivän tarpeita ja hänen poikansa ovat sen hänelle useampaan kertaan todenneet (kts. kuvio 27). Hän tuntee lievää pettymystä, mutta samalla levollisuutta siitä, ettei kukaan lapsista ottanut yritystä jatkaakseen, koska sen toimintamahdollisuudet eivät todellisuudessa ehkä olisi olleet kovin hyvät. Luopuja nauttii elämästä ja eläkevuosistaan. Päällimmäisenä on rauha siitä, että yrityksen voi jättää muistojen historiaan.

On luonnollista, että ajan kuluessa yksilöiden suhde aiemmin vallinneeseen kielteiseltä vaikuttaneeseen tilanteeseen muuttuu (vrt. Blank, Nestler, von Collani & Fisher 2008; Nestler, Blank & Egloff 2010; Bernstein, Erdfelder, Meltzoff, Peria & Loftus 2011). Täten alun kielteiseksi muodostunut merkitysarvio ajassa kääntyy myönteiseksi ja vastaavasti myönteinen vaikutusmahdollisuusarvio saa kielteisen arvon. Luopuja suhteen tilanteeseen voi alussa nähdä hie-man defensiivisenä, mutta ajan kuluminen on kääntänyt suhteen vahvemmin konstruktiiiviseksi. Huolimatta omista toiveistaan ja haaveistaan hän ei ole pakottanut ketään jatkamaan yritystä, vaan pyrkinyt mieluummin kaikkien kanalta rakentavaan ratkaisuun.

Muu perheenjäsen

Sukupolvenvaihdon alku, joka tässä tapauksessa on yrityksen lopetuksen alku

TAULUKKO 24 Tapaus 4 perheenjäsenen tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdon alku

Vaateilike	Kielteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
-------------------	------------	--------	------------	--------	--------------	--------

Muu perheenjäsen tapaus 4: ... varmasti ottaneet toisemme hengiltä, mutta isän kanssa työnteko olisi ollut helpompaa. Olisin ollut järjestelmällisempi kuin hän, jakanut tehtävät hyödyntäen meidän kummankin parhaita ominaisuuksia. Yhteen aikaan isä toivoi, että ottaisın perheen yrityksen jatkaakseni, mutta se ei kiinnostanut minua, se oli liian pientä ja paikallista. Kun pääsin meidän kansalliselle lentoyhtiölle töihin, se tuntui mahtavalta, saatoın nähdä koko maailman mahdollisuutena. Se mitä isä teki, se näyttäytyi mulle niin pienenä ja nurkkakuntaisena verrattuna siihen, mitä itse toivoın...

Perheenjäsenelle luopujan toivomus perheenyrityksen jatkamisesta näyttäytyi kielteisenä (kts. taulukko 24). Hän koki yrityksen toiminnan liian pieneksi ja markkina-alueen paikalliseksi (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999; Saariluoma 2003; Hayek 1952; Toskala & Hartikainen 2005). Tästä syystä luopujan toivomus sukupolvenvaihdoksesta ja yrityksen jatkamisesta muodosti kielteisen merkitysarvion perheenjäsenen mielessä.

Koska luopuja kuunteli perheenjäsenen mielipidettä, antoi tämän vaikuttaa omaan asemaansa suhteessa ajateltuun sukupolvenvaihdokseen, muodostuu perheenjäsenen vaikutusmahdollisuuden arvio myönteiseksi. Mikäli luopuja olisi itsekkäästi vain jättänyt yrityksen perheenjäsenen harteille, vaikutusmahdollisuusarvio olisi varmasti muodostunut kielteiseksi.

Huolimatta ristikkäisestä tuloksesta merkitys- ja vaikutusmahdollisuusarvion välillä, perheenjäsen hyväksyminen suhteessa luopujan suunnitelmaan lopettaa yritys muodostui myönteiseksi (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Perheenjäsenen myönteinen vaikutusmahdollisuusarvio näyttää tukeneen hyväksymisen muodostumista. Hänen ei vastoin omaa tahtoaan tarvinnut lähteä jatkamaan yritystä ja luopuja kuitenkin lopettamisvaiheessa oli tehnyt pitkän uran yrittäjänä ja siten perheenjäsenen mielestä ansaitsi mahdollisuuden vetäytyä yrityksestä.

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 25 Tapaus 4 perheenjäsenen tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Vaateliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
-------------------	------------	--------	------------	--------	--------------	--------

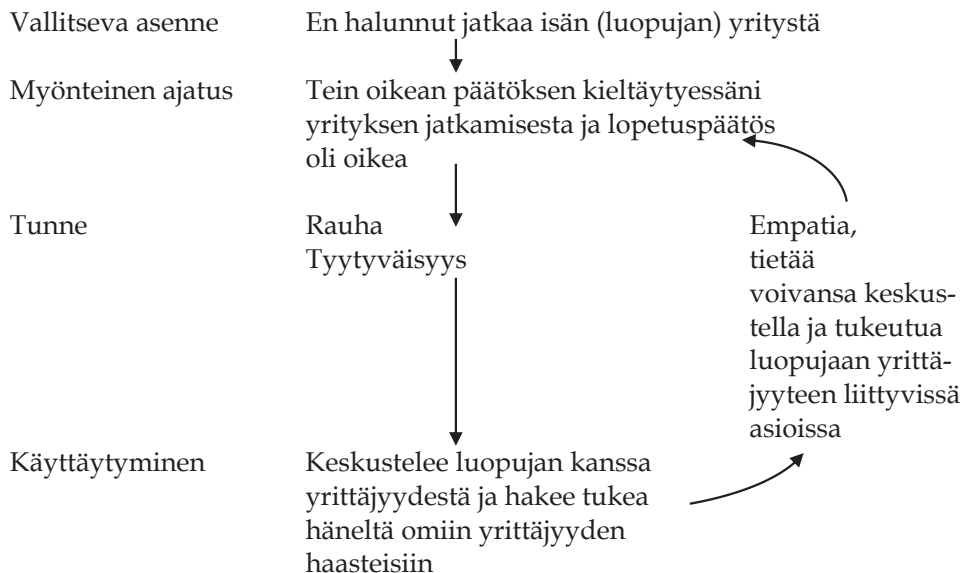
Muu perheenjäsen tapaus 4: ... (Luopujan yrityksen lopettamisesta jälkeinpäin) Varmaan (koin sen) samalla tavalla kuin jokainen lapsi. Meillä oli hyvin tavallinen perhe, 4 lasta ja sanotaanko, että isä on yksi parhaista kavereistani, jokaisella lapsellahan isä oikeastaan on se suurin sankari. Isä ei koskaan tee mitään väärää. Luulenpa, että juuri kaupanteko oli se missä näin sen parhaiten. Isä oli aina yhtä hymyä, siksi koska hän rakasti kauppaa. Näin isän onnellisena ja rakastavan omaa työtään, ajattelin, että haluan tehdä jotain samanlaista. Meillä on kotona semmoinen lentävä lause, syytän häntä kaikista virheistäni, koska omaksuin niin monta tapaa häneltä.

Luopujalla ja hänen tekemillään päätöksillä näyttää olevan suuri merkitys perheenjäsenen mielessä ja elämään suhtautumisessa. Luopujan tekemät päätökset näyttävät saavan myönteisen merkitysarvion perheenjäsenen mielessä (kts. taulukko 25) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999).

Edelleen perheenjäsen on tyytyväinen ratkaisuunsa ja siihen, että luopuja päätyi yrityksen lopettamiseen. Heidän välillään näyttää vallitsevan hyvä keskinäinen luottamussuhde. Haastattelun perusteella näyttää siltä, että perheenjäsen on jättänyt luopujan lopetuspäätöksen ja yrityksen lopettamisen taakseen ja siten haastattelun ajankohdassa arvio vaikutusmahdollisuutensa sen suhteen kielteiseksi.

Haastattelusta huokui perheenjäsenen hyväksyntä luopujan päätöksen ja yrityksen lopettamisen suhteen (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Perheenjäsenen kertomuksen mukaan hän näyttää ihailevan luopujaa ja luopujan toiminnalla näyttää olleen suuri vaikutus hänen päätöksensä käynnistää oma yritys ja päätyä yrittäjäksi toiselle alalle.

Perheenjäsenen ajatuskehän ytimessä on asenne, että hänen päätöksensä kieltäytyä perheen yrityksen jatkamisesta oli oikea (kts. kuvio 28). Hänen ajattelunsa tukee tuota asennetta ja edelleen hänen mielestään isän (luopujan) päätös lopettaa yritys oli ainoa oikea. Perheenjäsen tuntee asian suhteen rauhaa ja tyytyväisyyttä, joka ilmenee selkeästi haastattelun aikana eri kohdissa ja asiayhteyksissä. Perheenjäsen itse toimii yrittäjänä omassa yrityksessä ja tästä syystä hän näkee luopujan voimavarakseen yrittäjyyteen liittyvien ongelmien ja asioiden pohdinnassa. Täten hän tuntee empatiaa luopujaa kohtaan ja tietää voivansa tukeutua luopujan tukeen ongelmallisissa tilanteissa.



KUVIO 28 Tapaus 4 muun perheenjäsenen ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

Perheenjäsenen suhde auennutta tilannetta kohtaan näyttäytyy luopujan kaltaisesta alussa defensiiviseltä, jolloin perheenjäsen on selkeästi kielteisenä ilmaissut mielenkiintonsa yrityksen jatkamisesta aukeavaa tilannetta kohtaan. Hänen osalla ajan kuluessa suhde tilanteeseen on muuttunut myös samalla tavalla luopujan kanssa, jolloin alun defensiivisyys on vaihtunut konstruktiiiviseen kokonaisvaltaiseen tilanteen hahmottamiseen. Aika on antanut mahdollisuuden ottaa etäisyyttä tilanteeseen ja tarkastella sen merkitystä kokonaisvaltaisesti (vrt. Blank, Nestler, von Collani & Fisher 2008; Nestler, Blank & Egloff 2010; Bernstein, Erdfelder, Meltzoff, Peria & Loftus 2011).

5.1.5 Tapaus 5 huoltoasemien huoltoliike

Tapauksen taustoja

Luopuja oli vuosien ajan työskennellyt yrityksessään muutaman työntekijän ja lyhyenaikaa hänen tutkimukseen osallistuneen poikansa kanssa. Luopuja oli sairastunut vakavasti ja yrityksestä luopuminen tuli hänelle ajankohtaiseksi. Yrittäjänä hänen oli osallistuttava aktiivisesti päivittäiseen toimintaan asiakkaiden luona, käsiteltävä hyvin raskaita laitteita ja osia sekä työskenneltävä vaarallisten aineiden kanssa. Sairaus ei enää mahdollistanut tätä.

Yksikään luopujan lapsista ei ollut millään tavalla kiinnostunut yrityksestä tai sen jatkamisesta. Tapauksessa luopujan ohella pitkään yrityksessä työskennellyt työntekijä oli kiinnostunut jatkamaan yritystä. Työntekijä oli luopujan kouluttama ja hän tunsu yrityksen toiminnan hyvin tarkkaan. Tilanteessa luopuja päätti myydä yrityksen tälle työntekijälle ja vetäytyä eläkkeelle. Yrityksen myynti tapahtui nopeasti ja työntekijä otti sen jatkaakseen.

Luopuja oli kouluttanut yrityksen ostanutta jatkajaa perusteellisesti ennen toteutettua yrityskauppaa. Hän oli tarjonnut apuaan jatkajalle käytettäväksi, mutta tämä ei sitä missään vaiheessa ollut kysynyt. Luopuja oli tavannut jatkajan sattumalta muutaman kerran yrityskaupan jälkeen ja näissä tilanteissa jatkaja oli käyttäytynyt luopujaa kohtaan ylimielisesti ja lievästi loukkaavasti.

Luopuja

Sukupolvenvaihdoksen alku

TAULUKKO 26 Tapaus 5 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku

Huolto- asemien huoltoliike	Kielteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
--------------------------------------------	------------	--------	------------	--------	--------------	--------

Luopuja tapaus 5: ... terveyteni alkoi pettää, sairastuin syöpään ja minun oli vähän niin kuin pakko luopua yrityksestä. ...Selvitin (jatkajalle) miten kaikki toimii, mitä tehdä ja mitä ei, kuinka palvella asiakkaita, kuinka kääntää myös toinen poski. ... kuinka kohdella eri ihmisiä, miten minä pidin heistä huolta ja miten puhuin

heille. ... kerroin hänelle esimerkiksi kuinka laatia budjetti, käsitellä rahaa ja varata rahaa esimerkiksi veroja varten. Kerroin, että jos tilillä on rahaa, se ei tarkoita sitä, että sen kaiken voi saman tien käyttää. Hän ei vaikuttanut kovin kiinnostuneelta tuossa vaiheessa. ... Annoin hänelle hyöän liiketoiminnan, varaosia, toimitilat, kaikki valmiina tarjottimella. ...

Luopuja oli sairastunut ennen yrityksensä myyntiä vakavasti ja tästä syystä joutunut myymään yrityksen pitkäaikaiselle työntekijälleen, koska hänen ainoa poikansa, joka olisi mahdollisesti kyennyt yritystä jatkamaan, oli siitä kieltäytynyt. Tästä syystä yrityksestä luopumistilanne saa heikon kielteisen merkitysarvion hänen kertomanaan (kts. taulukko 26) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999).

Huolimatta sairaudesta luopuja oli tehnyt paljon kaupan onnistumiseksi ja jatkajan tilanteen helpottamiseksi. Tästä syystä hänen vaikutusmahdollisuuden arvio suhteessa luopumistilanteeseen muodostuu myönteiseksi. Arvion intensiteetti ei vaikuta vahvalta siksi, että luopujan kertomuksessa huokuu lievä pettymys, koska hän on joutunut sairauden vuoksi luopumaan yrityksestä ja yrityksen jatkuminen rakentuu hänen perheensä ulkopuolella.

Luopujan kertomuksen mukaan yrityksen myynti ja siirtäminen ostajan vastuulle muodostavat heikon hyväksymisen (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). On luonnollista, koska myynti on tapahtunut pakkotilanteessa ja sen merkitysarvio on muodostunut kielteiseksi, luopujan hyväksyminen ei voi olla yhtä vahvaa kuin tilanteessa, jossa myynti tapahtuu vapaasta omasta tahdosta.

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 27 Tapaus 5 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Huolto- asemien huoltoliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
--------------------------------------------	------------	--------	------------	--------	--------------	--------

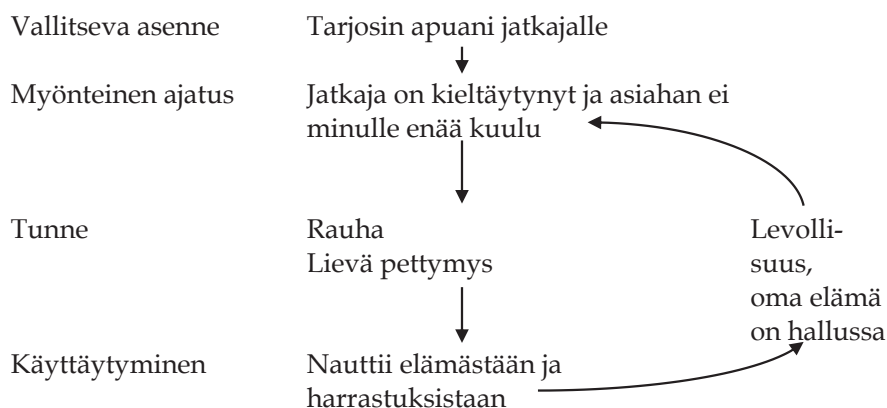
Luopuja tapaus 5: ... Nyt kaupan jälkeen hän on mennyt ja tehnyt kaiken ihan omin päin. Jotkut entiset asiakkaat ovat ottaneet yhteyttä minuun ja se mitä he kertovat ei ole ihan positiivista. Hän osaa kyllä työn, mutta mitään liikemiestaitoja hänellä ei ole. ... Mä ajattelin, että ajan mittaan asiat alkaisi sujua ja ongelmat pienentyä. Silloin aluksi mä kävin hänen kanssaan isoissa yrityksissä tällä alueella, eri ylläpitoyrityksissä, koska työ huoltamoalalla välillä näytti vähenevän, tuin häntä laajentamaan asiakaskuntaa. Mä autoin häntä tuossa, olisin tehnyt varmaan paljon enemmänkin, mutta hän ei edes voinut soittaa kertaakaan. ... Mä näin hänet kerran ja hän vain kommentoi jotain painostani. Hän välittelee minua. ... yrityksestä luopumisen jälkeen löytynyt paljon erilaisia harrastuksia, jotka yrittäjäyysuran aikana jäivät vain haaveeksi ... luopuminen on parantanut siten elämän laatua...

Luopujalle lopettamisen merkitys ajan kuluessa on muuttunut. Siinä missä luopuminen alussa muodosti kielteisen merkitysarvion, aika on muuttanut merkitysarvion myönteiseksi siksi, että luopujan elämän laatu on parantunut ja hän on löytänyt mahdollisuuden toteuttaa itseään useiden sellaisten harrastusten kautta, mihin ei yrittäjyysaikana ollut aikaa tai voimia (kts. taulukko 27) (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999; Saariluoma 2003; Hayek 1952; Toskala & Hartikainen 2005).

Myös luopujan vaikutusmahdollisuusarvio on muuttunut ajan kuluessa. Luopumisen alkuvaiheessa hän oli aktiivinen ja pyrki auttamaan jatkajaa yrityksen ja sen liiketoimien haltuunotossa. Jatkajan passiivisuus ja kielteinen asennoituminen luopujan tarjoamaan apuun on muuttanut tilanteen siten, että haastatteluiden vaiheessa luopuja kokee kielteisesti vaikutusmahdollisuutensa yrityksen jatkumiseen luopumisen jälkeen.

Edelleen haastattelun ajankohdassa luopujan suhtautuminen yrityksestä luopumiseen on hyväksyvä (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Luopujalle ei tuota tuskaa hyväksyä tilanne yrityksestä luopumisen jälkeen. Häntä hieman harmittaa jatkajan välinpitämättömyys hänen tarjoamaan apuaan kohtaan, mutta samalla hänen elämässä tapahtunut laadun parantuminen kompensoi tuon tunteen.

Luopujan vallitsevan ajatuskehän ytimen muodostaa asenne, että olisi ollut vahvemmin jatkajan käytettävissä yrityksen jatkumisen tueksi (kts. kuvio 29). Luopuja oli yrittäjävaihdoksen alussa tehnyt paljon työtä jatkajan menestymisen hyväksi, mutta jatkaja ei ollut alun jälkeen ollut missään yhteydessä luopujaan. Koska tilanne heidän välillään oli kehittynyt tällaiseksi, luopuja ajattelee, ettei yrityksen tilanne enää hänelle kuulu ja keskittyy siten omaan elämäänsä. Luopujan tunnemaailmassa luonnollisesti on edelleen läsnä lievä pettymys jatkajan kanssa epäonnistuneeseen kommunikaatioon, mutta samalla tyytyväisyys sitä, että hänen oma elämänsä on löytänyt oman uomansa ja elämä on parantunut ajan kuluessa. Luopuja on jättänyt yrittäjyyden ja yritykseen liittyvät asiat taakseen. Hän keskittyy omaan elämäänsä ja nauttii siitä. Päällimmäisenä tunteena hänellä on levollisuus, joka ilmenee oman elämän hallintana.



KUVIO 29 Tapaus 5 luopujan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

Myös tämän luopujan osalla on luonnollista havaita, että ajan kuluessa yksilön suhde aiemmin vallinneeseen kielteiseltä vaikuttaneeseen tilanteeseen on muuttunut (vrt. Blank, Nestler, von Collani & Fisher 2008; Nestler, Blank & Egloff 2010; Bernstein, Erdfelder, Meltzoff, Peria & Loftus 2011). Luopuja suhde tilanteeseen näyttäytyi alussa defensiivisenä, mutta kääntyi ajan kuluessa konstruktiviseksi suhtautumiseksi tilanteeseen. Hän ei pakottanut perheenjäseniään ketään jatkamaan yritystä. Hänelle tilanteessa työntekijän mielenkiinto tuskin avautui yllätyksenä ja luonnollisesti tällaisessa tilanteessa yrityksen myynti osaavalle ja yrityksen tuntevalle työntekijälle oli järkevä ratkaisu kaikkien osapuolien kannalta.

Muu perheenjäsen

Sukupolvenvaihdon alku

TAULUKKO 28 Tapaus 5 perheenjäsenen tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdon alku

Huolto- asemien huoltoliike	Kielteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
--------------------------------------------	------------	--------	------------	--------	--------------	--------

Muu perheenjäsen tapaus 5: ... minusta vaikutti siltä, että kyseinen työntekijä koki olonsa hieman uhatuksi, koska hän taisi luulla, että nyt tulee poika ja ottaa liiketoiminnan itselleen. Tein hänelle parin kuukauden jälkeen hyvin selväksi, että en todellakaan ollut kiinnostunut yrityksestä tai sen jatkamisesta. Sen jälkeen hän vaikutti paljon rennommalta ja rauhallisemmalta. ... muistan hyvin kuinka isä (luopuja) oli aina töissä ja lapsena äiti aina kielsi meitä lapsia, että ei saa meluta kun isä nukkuu... halusin muuta, en missään nimessä halunnut jatkaa isän yritystä... Joten minulla ei ollut mitään syytä tai edes oikeutta ottaa yritystä itselleni, vaikka se oli minun isäni ja hänen perustama. Tämä perheen ulkopuolinen työntekijä oli siitä paljon kiinnostuneempi kuin minä. Joten en tuntenut, että yritys olisi kuulunut minulle ja että minun olisi pitänyt ottaa se jatkaakseni.

Perheenjäsenelle luopujan tilanne yrityksestä luopumisena alkuvaiheessa sai kielteisen merkitysarvion (kts. taulukko 28) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Hän ei ollut kiinnostunut yrittäjyydestä, eikä yrityksen jatkamisesta. Hän oli saattanut aiemmin havaita, että yrityksessä pitkään työskennellyt työntekijä oli häntä kiinnostuneempi yrityksestä ja sen jatkamisesta.

Vastaavasti vaikutusmahdollisuus ja arvio siitä ovat muodostuneet myönteisiksi, koska perheenjäsen oli jo aiemmin tehnyt luopujalle ja kyseiselle työntekijälle selväksi, ettei ole käytettävissä yrityksen jatkajaksi. Kielteisen kantansa yrityksen jatkamiseen hän oli ilmaissut vahvasti heille molemmille.

Koska perheenjäsen tiesi, että luopujan tuli luopua yrityksestä terveydellisistä syistä, yrityksen luovuttaminen ulkopuolisen jatkettavaksi muodostui hyväksyttäväksi ratkaisuksi (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Perheenjäsenen

voi olettaa tuollaisessa tilanteessa olevan huomattavasti huolestuneempi oman isänsä terveydestä ja hyvinvoinnista kuin yrityksestä ja sen jatkamisesta.

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 29 Tapaus 5 perheenjäsenen tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Huolto- asemien huoltoliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
--------------------------------------------	------------	--------	------------	--------	--------------	--------

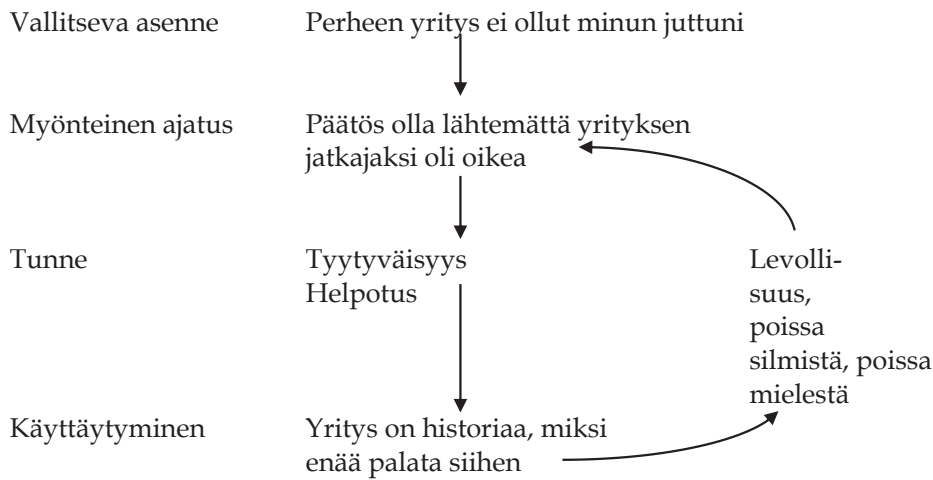
Muu perheenjäsenen tapaus 5: ...Kyllä, minä ilmoitin sen. Saattaa olla, että isä myös sanoi jotain hänelle, en tiedä. Mutta tein tilanteen selväksi omalta kannaltani. Saatoin nähdä, että siellä oli jotain pientä ongelmaa ja tiesin, että ne voisi pahentua, jollen sanoisi jotain. Mä tein sen hyvin selväksi, että se ei ollut minua varten. Näin jälkikäteen on helppo todeta, että se päätös oli oikea... Isä (luopuja) on rennompikin nykyään, eihän meidän välit ole vielä mitään täydelliset, mutta me tullaan toimeen. ...

Ajan kulumisen ja isän toipuminen sairaudesta ovat vaikuttaneet perheenjäsenen merkitysarvioon, joka haastattelun ajankohdassa näyttää myönteiseltä tilanteelta perheenjäsenen mielessä (kts. taulukko 29) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Perheenjäsenen kokee, että hänen kielteinen päätöksensä yrityksen jatkamisen suhteen on oikea.

Koska yritys jatkui perheeseen kuulumattoman työntekijän toimesta, on luonnollista, että perheenjäsenen vaikutusmahdollisuusarvio haastattelun ajankohdassa yrityksen jatkumisen suhteen muodostuu kielteiseksi. Yrityksen omistajanvaihdos ja jatkumiseen liittyvä keskustelu on taakse jäänyttä elämää ja sen suhteen ei enää perheenjäsenellä ole mitään tehtävissä.

Perheenjäsenen näkökulmasta yrityksen myynti työntekijälle haastattelun ajankohdassa saavuttaa hyväksynnän, koska hän saattoi päätöksensä mukaisesti jättäytyä pois jatkamisesta, hänen isänsä (luopujan) elämä myynnin jälkeen on löytänyt uransa ja yrityksen asiat eivät enää vaikuta heidän keskinäisiin väleihin tai perheen sisäiseen vuorovaikutukseen (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999; Saariluoma 2003; Hayek 1952; Toskala & Hartikainen 2005).

Perheenjäsenen ajatuskehän ytimessä on asenne, että yritys ei koskaan ollut häntä varten (kts. kuvio 30). Siten päällimmäisenä ajatuksena haastattelun ajankohdassa hänellä oli, että hänen kielteinen päätös yrityksen jatkumisen suhteen oli oikea ja sellaiseksi hänen kokemusmaailmansa sen myös määrittää. Tästä syystä hän tuntee tyytyväisyyttä ja helpotusta. Hän ei enää halua palata yritykseen tai sen asioihin ja jättää ne siten pois mielestä. Tämä johtaa levollisuuteen koko asian kanssa.



KUVIO 30 Tapaus 5 muun perheenjäsenen ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

Perheenjäsenen suhde perheessä eteen tullutta tilannetta kohtaan näyttäytyi defensiivisenä luopujan kaltaisesta. Ajankohtana, jolloin asia on perheessä ollut aktiivisesti esillä, on läsnä yrityksen jatkamisen ohella ollut huoli luopujan terveydestä ja sairauden vakavuudesta. Perheenjäsenellä ei kuitenkaan ollut pienintä mielenkiintoa jatkaa yritystä, joten hän oli tuonut sen hyvin selkeästi ilmi jo ennen luopujan aietta lopettaa. Aika yrityksen myynnin jälkeen on myös tässä tapauksessa antanut mahdollisuuden ottaa etäisyyttä tilanteeseen ja tarkastella sen merkitystä kokonaisvaltaisesti (vrt. Blank, Nestler, von Collani & Fisher 2008; Nestler, Blank & Egloff 2010; Bernstein, Erdfelder, Meltzoff, Peria & Loftus 2011). Aika on kääntynyt perheenjäsenen suhteen tilanteeseen konstruktiviseksi, merkitykseltään myönteiseksi ja sen vaikutus on perheenjäsenelle ollut kokonaisvaltaisesti helppo hyväksyä.

5.1.6 Tapaus 6 turvallisuusalanliike

Tapauksen taustoja

Sukupolvenvaihdos on tässä yrityksessä käynnistynyt omistajuuden siirrolla, joka on tapahtunut yrityskaupalla. Kaupan laatimiseksi luopuja ja jatkaja ovat käyttäneet ulkopuolista apua siten, että kauppa on toteutunut juridisesti oikein. Kaupan maksu on sovittu luopujalle siten, että jatkaja maksaa hänelle yrityksestä nostamastaan tulosta kuukausittain tasasumman viiden vuoden ajan. Haastatteluita tehtäessä tuosta ajasta oli yksi vuosi kulunut. Tällä järjestelyllä luopuja oli ajatellut jatkajaa siten, ettei jatkajan tarvinnut nostaa lainaa pankista maksun suorittamiseksi, jolloin jatkaja säästi mm. korko- ja provisiokuluissa. Yrityskaupan periaatteiden mukaan jatkaja sai yrityksen hallinnan välittömästi kaupan allekirjoittamisen jälkeen ja samalla hän siirtyi yrityksen johtoon.

Luopuja oli päätenyt jättämään yrityksen omistajuuden ja hallinnan yhdelle neljästä lapsestaan, joka oli hänen ainoa poikansa. Kaikkien haastatteluihin osallistuvien kertomusten mukaan yritys henkilöityy vahvasti sen omistajaan ja johtajaan. Tämä on hyvin tyypillistä yrittäjävetoisille pienille perheyri-tyksille. Yrityksessä työskentelevän jatkajan sisaren mukaan perheen muut tyttäret näkivät oikeaksi luopujan päätöksen, koska kukaan heistä ei olisi halunnut tai olisi ehkä kyennyt jatkamaan yritystä. Lisäksi jatkaja oli jo ennestään vaki- tuisesti työskennellyt luopujan rinnalla useita vuosia, kun taas perheen tyttäret olivat lähinnä menneet ja tulleet tarpeen tai heiden oman kiinnostuksensa mu- kaan.

Kumpikaan luopuja tai jatkaja ei mainitse sitä, kumpi suoranaisesti suku- polvenvaihdoksessa oli aloitteellinen. Luopuja oli harkinnut ja ilmeisesti yrit- tänytkin myydä yritystä ulkopuoliselle. Kuitenkin hän oli päätenyt ratkaisuun, että sukupolvenvaihdos jatkajan kanssa toteutui ja tästä ratkaisusta luopuja oli erittäin mielissään. Erittäin vahvaksi motivaatioksi luopujan ratkaisulle nousee esiin hänen halunsa viettää vapaata ja saada omaa aikaa vielä silloin, kun hänen kuntonsa ja terveytensä olivat hyvät. Luopuja useaan otteeseen haastattelussa kertoo siitä, kuinka hän nauttii saada mennä ja tulla mielensä mukaan ja mat- kustaa usein eri puolilla maailmaa. Tästä näkökulmasta perheyri-tyksessä suku- polvenvaihdos on varmasti suoritettu hyvissä ajoin.

Mielenkiintoiseksi tässä perheyri-tyksessä nousee jatkajan persoona. Haas- tattelua tehtäessä hän oli erittäin miellyttävä ystävällinen. Jatkaja luonnehtii itseään hyvin autoritääriseksi johtajaksi. Tämä luonnehdinta osuu kohdalleen hänen omien kertomustensa, jatkajan sisaren kertomusten ja pääteltäessä lähes puolen yrityksen työntekijöiden irtisanoutumisesta sukupolvenvaihdoksen jäl- keen. Jatkajan persoona ja tapa johtaa olisivat saattaneet osoittautua ongelmal- liseksi tilanteessa, jossa yritys ei olisi saanut osaavaa ja ammattitaitoista työ- voimaa irtisanoutuneen henkilökunnan tilalle.

Luopuja

Sukupolvenvaihdoksen alku

TAULUKKO 30 Tapaus 6 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku

Turvallisuus- alanliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
------------------------------------	------------	-------	------------	-------	--------------	-------

Luopuja tapaus 6: ... No rehellisesti sanottuna meillä oli vaihtoehtona myydä bu- siness pois, mut mä sitten ajattelin, että saadaan kyllä paras juttu kun jatkaja ot- taa tän tästä. Jatkajahan osti tämän multa, maksoi hyvän hinnan, mutta kyllähän hän siinä sai sitten paljon, yrityksellä on vahva tase, me istuttii alas ja käyttii kaik- ki yksityiskohtaisesti läpi, jotta hinta olis niin ku oikeuden mukainen molemmille. ... Meillä oli tapaaminen asianajajan kanssa, käyttii läpi laillisia juttuja, aivan mielettömästi kaiken maailman papereita, aivan liikaa, mutta tää on tuon nyt. ...

Luopuja oli myös tunnustellut mahdollisuutta myydä yritys ulkopuoliselle, mutta luopujasta parhaalle ratkaisulle tuntui myydä yritys omalle pojalleen, joka oli kiinnostunut yrityksen jatkamisesta. Koska yrityksen jatkuminen toteutui hänen toivomalla tavallaan, myös hänen mielessään sukupolvenvaihdos sai myönteisen merkitysarvion sukupolvenvaihdoksen kautta muodostuvassa tilanteessa (kts. taulukko 30) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999).

Luopuja oli aktiivinen osapuoli sukupolvenvaihdokseen ja yrityksen jatkuvuuteen vaikuttavissa suunniteluissa. Tästä syystä hänen vaikutusmahdollisuuden arvio ajatellen sukupolvenvaihdoksen toteuttamista ja yrityksen tulevaisuutta koskevien järjestelyiden päättämisessä on ollut vahvan myönteinen.

Luopujan oli helppo hyväksyä sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ja sen toteuttamisen aloittaminen (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Hän oli halukas luopumaan yrityksestä ja saamaan yrittäjyyden jälkeen itselleen omaa aikaa toteuttaa elämänsä haaveita. Kun sukupolvenvaihdos muodosti mieluisan ratkaisun tilanteeseen, hyväksyminen oli helppoa. Myös merkitys- ja vaikutusmahdollisuuksien vahvat myönteiset arviot ovat olleet vaikuttavina vahvan hyväksymisen muodostumisessa.

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 31 Tapaus 6 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Turvallisuus- alanliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
------------------------------------	------------	-------	------------	-------	--------------	-------

Luopuja tapaus 6: ... Jatkaja on terävä kaveri, mä oon niin ylpeä, että hän on ottanut tämän jatkaakseen...mä ajauduun ja aloitin tämän, tää on ollut hieno menestys ja loistava juttu mulle, oon tehny paljon rahaa vuosien aikana, yhtenäkkään vuonna, 40 vuoden aikana ei ole tullu tappioo...olen niin iloinen, että poika jatkaa, ja onha tää business muuttunu siitä ku mä aloitin, hän (jatkaja) on antanu tälle uuden elämän, tuon sähköisen puolen, tietokoneyhteydet ja sähköistys on vieny vallan vanhoilta avaimilta, mä olen semmoinen T-malli mies. ... Niin ei mulla enää ole tähän muuta kuin tunneside, oonhan mä kiinnostunut antaa jotain jos multa kysytään, mutta mihinkään päätöksiin mulla ei ole enää mitään sanottavaa... Samalla tavalla ku avioliitos, saat busineksen sen mukaa mitä siihe ite laitat, et enempää, et vähempää, mutta se on hienoo, että jatkaja on niin sitoutunu tähän. ... sä tuut muuten tienaa vielä täällä... sydäntä on oikein lämmittäny kätellä, kun sä oot saanu tämä oikeelle raitelle. Mä olen tässä ollu vaan tämmösenä takapiruna, saanu matkustella ja nauttia omasta ajasta, mennä ympäri maailmaa vuorostani, joka kuukausi mä meen jonnekki kauemmas lämpöseen. Mut ny ku mä olen vielä täällä, on ollu mukava jutella, oliko sulla vielä jotain mulle?

Edelleen haastatteluiden ajankohdassa luopujan merkitysarvio sukupolvenvaihdoksesta ja yrityksen jatkuvuudesta saa vahvan myönteisen merkityksen (kts. taulukko 31) (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson

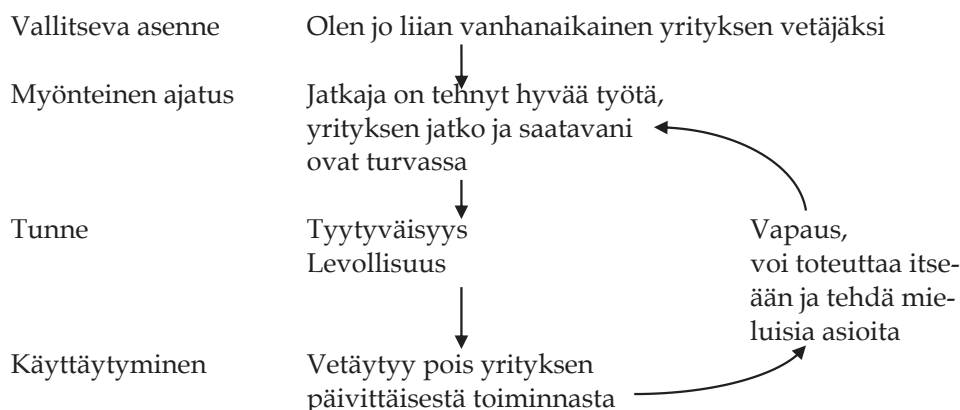
1999). Yritys on menestynyt jatkajan toimesta erinomaisesti, ja jatkaja on kyennyt ottamaan yrityksen johtamisen nopeasti haltuunsa.

Luopujalla myös vaikutusmahdollisuuden arvio on myönteinen, vaikka hän edellä mainitsee, että hänelle on vain tunneside yritykseen. Jatkaja on ostanut yrityksen luopujalta ja maksaa ostoksen hänelle viiden vuoden aikana yrityksen voitolla, joten luopujalla on vielä myös taloudellinen intressi yrityksen menestyksen suhteen.

Luopujan sukupolvenvaihdoksen hyväksyminen on edelleen korkealla tasolla (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999; Saari- luoma 2003; Hayek 1952; Toskala & Hartikainen 2005). Hän on yrityksestä luopumisen jälkeen voinut toteuttaa omia haaveitaan ja esimerkiksi matkustella ja lomailla ulkomailla paljon. Samoin haastatteluiden ajankohdassa vahvan myönteiset merkitys- ja vaikutusmahdollisuusarviot myötävaikuttavat hyväksymisen kokemukseen.

Luopujan ajatuskehän ytimen muodostaa asenne, jonka mukaan hän omasta mielestään oli liian vanha yrityksen vastuulliseksi vetäjäksi (kts. kuvio 31). Ennen sukupolvenvaihdoksen alkua ja sen ajalta hän on voinut tehdä havaintoja jatkajan kyvyistä ja taidoista jatkaa yrityksen toimintaa. Näiden havaintojen perusteella luopuja on muodostanut ajatuksen, jonka mukaan hän on tyytyväinen jatkajan toimiin yrityksessä ja siten hänen saatavansa jatkajalta tulevat hoidetuiksi. Luopuja tuntee tyytyväisyyttä päätöksestään ja levollisuutta tulevaisuudestaan. Yhä vahvemmin luopuja vetäytyy pois yrityksen päivittäisestä toiminnasta. Hän tuntee vapautta voidessaan toteuttaa itseään ja tehdä sellaisia asioita jotka miellyttävät häntä.

Luopujan suhde tilannetta kohtaan on ollut selkeän konstruktiivinen. Hän on pyrkinyt kokonaisvaltaisesti kaikkien kannalta edulliseen ratkaisuun. On luonnollista, että hänellä vahvana motiivina ovat olleet myös omat lähtökohdat, mutta niistä huolimatta hän on rakentanut jatkajan kanssa vaihdokselle yrityksen jatkuvuuden ja jatkajan onnistumisen näkökulmasta edullisen ratkaisun. Onhan sukupolvenvaihdos ja yrityksen johdosta luopuminen mahdollistaneet hänelle uusien kokemusten ja päämäärien saavuttamisen elämässä.



KUVIO 31 Tapaus 6 luopujan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

Jatkaja

Sukupolvenvaihdoksen alku

TAULUKKO 32 Tapaus 6 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku

Turvallisuus- alanliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
------------------------------------	------------	-------	------------	-------	--------------	-------

Jatkaja tapaus 6: ... Jos ny rehellisiä ollaan niin jo se oli korkea-aika luopujan ottaa lunkimmin, se aina hoki, että tänä vuonna mä lopetan mut tää firma kun hänen mielestää on ollu yhtä kuin hän, no ohan se vähä edelleen joittenki vanhoje pokien mielest, ne ajattelee luopujaa, ei se mua haittaa, kyllä se mulle käy. En mä oo halunnu antaa sellasta kuvaa, että luopuja on lähteny, koska sitte ne saattas mennä kilpailijalle, tällä alalla on ihan sairas kilpailutilanne. No ny luopuja o sit virallisesti eläkkeellä, mutta se ku ei pelaa golfia, niin se välillä hengaa täällä, tämä kun on se hänen firmansa. ... Kaksi päätä, se on koko jutun avain, kaks on parempi kuin yksi koska niin kun nää viimeiset viis vuottaki, ne on ollu enemmän tai vähemmän päivittäisten asioiden hoitamisen jakamista, me ois kumpiki hylätty juttuja, mut ku sulla oli vain eri näkemys niistä, ja se on niin, että nämä viisi vuotta, koska sulla on ajatus, niin sä saat hyvin jutut aikaan, ainakin sulla on ollu joku juju, joten aamu seiskasta puoleen päivöään tehtiin hommia käsi kädessä yhdessä. ... Kaikki on paperilla. Me otettiin konsultti tuolta konsulttifirmasta, ja se sano mulle sillo kun luopuja ei ollu paikalla, että mä maksa liikaa tästä firmasta, sen mukaa mun ois pitäny saada alennusta, tällä ei kuulemma ollu niin suuri arvo papereide perusteella, ne ei ole reiluja, mutta totuus on, että tiijän paljon sellaisia tekijöitä, jotka ei näy papereissa, ei niin suuri mutta silti erittäin merkittäviä, ehkä, mutta se on luultavasti näppärä juttu, tämä on hyvä firma, on hyvä kassavirta ja yritys on kannattava, mutta sit ku myydään yritystä, ei sitä voi kiistää, että luopujahan on yhtä kuin tää firma, hän on tehny sopimukset, haisto mahdollisuudet, todellinen yhden miehen show todella ja se oli kaikki hänen ennen, eli jos mä pääsisin edes puoleen siitä.

Jatkajalle sukupolvenvaihdoksen aloittaminen näyttää synnyttäneen myönteisen merkitysarvion itselle (kts. taulukko 32) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Hänen kertomuksensa mukaan vaikuttaa siltä, että yrityksen jatkamisen mahdollistuminen on ollut hänelle kunnia. Luopujan ja hänen välillään vallitsee hyvä keskinäinen luottamus. Jatkaja arvostaa kaikkea sitä tietämystä ja osaamista, jonka luopuja on hänen käytettäväkseen antanut.

Jatkaja on ollut aktiivisesti osallisena sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa ja siten hänen mielessään vaikutusmahdollisuusarvio on saanut vahvan myönteisen muodon. Luopuja oli keskustellut yrityksen ostajien kanssa ja jatkaja oli näistä neuvotteluista tietoinen. Hän oli näiden keskustelujen aikaan ollut sillä tavalla aloitteellinen, että luopujan kanssa sukupolvenvaihdoksen suunnittelu saattoi alkaa. Konsultin mielestä jatkaja olisi voinut ostaa yrityksen luopu-

jalta halvemmallakin, mutta jatkaja oli tiennyt yrityksen tilanteesta ja päättänyt että kauppahinta tulee olla korkeampi.

Jatkajan kertomuksesta on havaittavissa selkeä vahva sukupolvenvaihdoksen ja yrityksen jatkamisen hyväksyminen (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Jatkajalle yrityksen jatkaminen näyttää kertomuksen mukaan olevan merkittävä tilanne. Yhteistyö luopujan kanssa luo turvallisuuden tunteen onnistumiselle sukupolvenvaihdoksessa sekä yrityksen johtamisessa.

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 33 Tapaus 6 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Turvallisuus- alanliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
------------------------------------	------------	-------	------------	-------	--------------	-------

Jatkaja tapaus 6: ...siloin ku mä alotin täällä, täällä oli 5 kotimaista työntekijää, 4 vierasta ja mun serkku, ne kaikki oli ollu täällä jo kauan, faija sitten sano, että ny mennää eteenpäin ja mä sanoit ett loistavaa ja kahden vuoden päästä ne kaikki oli lähteny.

H: Miksi?

Jatkaja tapaus 6: Koska mä olin erittäin hankala alussa, en paha, nämä tyypit kaikki oli ollut täällä 20 tai 18 vuotta ja näki mun tulevan, ne näki mun nimen seinällä ja ne vain halus lähtee ja samanaikaisesti oli tarjolla näitä ulkolaisia ammattitaitoisia tulossa, faija kerto, että se piti nää neljä, koska oli paljo asiakkaita ympäri maata, se kerto, että jos tuli ongelmia perjantai-iltana kuuden jälkeen, nää kotimaiset tyypit oli naimiss, niillä oli muksuja ja ne halus ajoissa aina kotiin, joten faija laitto porukan puoliks, kumpikin puoli oli aina kaks viikko reissus ja hoiti hommat ja siten faija sai homman toimii. Nää ulkolaiset vaan painaa, rehellisesti niiden kans ei oo ollu mitään ongelmia....

H: Ei mitää kinaa tai kitkaa?

Jatkaja tapaus 6: Ei mitään, tilanne kuin tilanne, ne sanoo, että hoituu, jos täällä on kitkaa, niin se olen minä! (naurua) ...pidän työstä, koska mä olen pomo, voin tehdä mitä vaan, mä päätän... Autoritäärinen, kyllä, koska me saadaan hommat hoidettua nopeasti, huomaavainen, koska en koskaan pyytäisi niitä (työntekijöitä) tekemään mitään sellaista mitä en itse tekisi, mutta sitä vastoin joudun pyytämään tekemään asioita, joita itse tekisin, joten kai mä sitten oon myös dominoiva ... tää on se mun toinen avioliitto, ehkä se tärkeämpi, koska se toinen on riippuvainen tästä, mun vaimo joskus sanoo, että sä oot aina töissä, eihän se ole kiva kuulla, mutta tää on sitä mitä mä tahdon tehdä...tämä firma on omakuva minua, pojat (tarkoittaa työntekijöitä) sanovat välillä, että mä olen orjapiiskuri, ku ne tu-

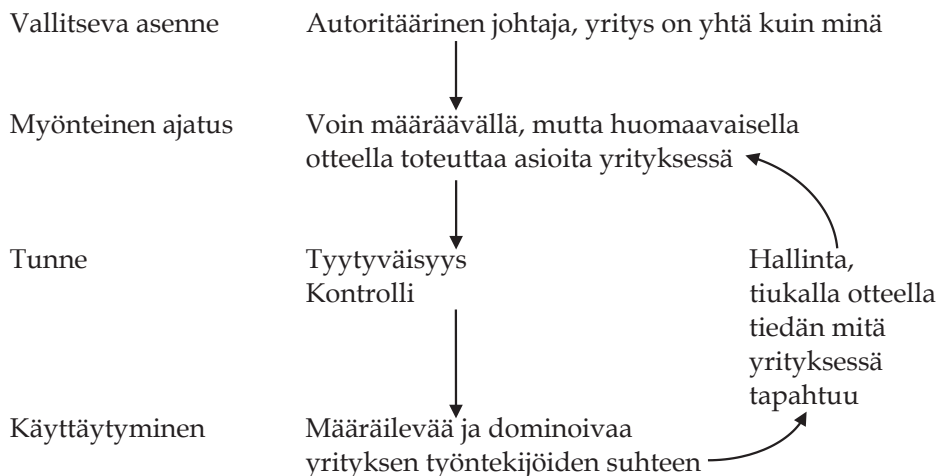
lee maanantaisin töihin, käy tulla taukahuoneessa sellainen nauru... mun tehtäviä on tehdä rahaa ja pitää heidät tyytyväisinä....

Ajan kuluessa sukupolvenvaihdoksen merkitysarvion myönteisyys jatkajalle itselle näyttäisi jopa vahvistuneen aloitukseen verrattuna (kts. taulukko 33) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Jatkajalle yrityksen jatkaminen on hyvin tärkeä tilanne. Hän kuvaa vahvaa sitoutumistaan yritykseen ja sen johtamiseen. Hän tiedostaa selkeästi päätöstensä seuraukset ja yhdistää yrityksen osaksi omaa persoonaansa.

Myös vaikutusmahdollisuuden myönteisessä arvioissa on havaittavissa vahvistumista. Jatkaja on selkeästi ottanut paikkansa ja roolinsa työyhteisössä. Tuo roolinottaminen näyttää tapahtuneen hieman roisilla tavalla, koska osa yrityksen työntekijöistä on hänen johtamisotteidensa vuoksi vaihtunut.

Koska niin sukupolvenvaihdoksen merkitys- ja vaikutusmahdollisuusarvioissa näyttää tapahtuvan myönteisyyden vahvistumista, myös sukupolvenvaihdoksen hyväksyminen näyttää jatkuvan vahvana (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Jatkajalle sukupolvenvaihdos näyttäytyy mahdollisuutena toteuttaa ja haastaa itseään yrityksen johtamisen kautta. Hän on muovannut yritystä mieleisekseen ja kantaa vahvalla otteella vastuun yrityksen toiminnasta ja sen onnistumisesta.

Jatkajan ajatuskehän ytimen muodostaa asenne, että yritys on yhtä kuin hän (kts. kuvio 32). Tästä syystä hän ajattelee, että määrävällä, mutta toisaalta huomaavaisella otteella hän voi johtaa yritystä eteenpäin. Tilanteessa hän tuntee tyytyväisyyttä ja kontrollin tunnetta suhteessa yritykseen ja sen työntekijöihin. Hän käyttäytyy määrävällä ja hieman dominoivasti yrityksen työntekijöiden suhteen. Näin hän saavuttaa hallinnan tunteen ja tiukalla otteella hän tietää mitä yrityksessä tapahtuu.



KUVIO 32 Tapaus 6 jatkajan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

On vaikea sanoa, miten yritys menestyy jatkossa jatkajan asenteella ja toimintatavalla. Sukupolvenvaihdoksen jälkeen puolet yrityksen työntekijöistä oli vaihtunut. Jatkaja oli onnistunut saamaan irtisanoutuneiden tilalle uutta osaavaa henkilökuntaa, mutta on kyseenalaista, miten uusi henkilöstö pidemmän ajan kuluessa hänen toimintatapansa sopeutuu, vai muuttuuko hänen johtamisensa vuosien mittaan joustavammaksi. Määrävä asenne näyttäytyi myös tämän tutkimuksen haastatteluiden suhteen siten, että jatkaja ei sallinut tehtäväksi perheenulkopuolisen työntekijän haastattelua. Sain pyynnöstä haastatella hänen sisartaan 25–30 minuuttia, mutta en yhtään enempää.

Jatkajan käyttäytymisessä ja suhtautumisessa yritykseen ja muutoksiin yrityksessä on havaittavissa defensiivisiä piirteitä. Hän osoittaa asemaansa muille suhteellisen selkeästi, ja se näyttäytyy autoritäärisenä käyttäytymisenä. Hänen kannaltaan yritys onneksi toimii sellaisella toimialalla ja toimintaympäristössä, että hänen käyttäytymisestään ei ole aiheutunut yrityksen toiminnalle tai jatkuvuudelle haittaa. Kaikissa olosuhteissa näin ei olisi käynyt, vaan puolen henkilökunnan vaihtuminen suhteellisen nopeasti johdon vaihdoksen jälkeen aiheuttaisi mahdollisesti merkittäviä ongelmia.

Muu perheenjäsen

Sukupolvenvaihdoksen alku

TAULUKKO 34 Tapaus 6 perheenjäsenen tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku

Turvallisuus- alanliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
------------------------------------	------------	--------	------------	--------	--------------	--------

Muu perheenjäsen tapaus 6: ... yritys on aina ollut isän ja veljeni (luopujan ja jatkajan) juttu, olisi ollut väärin jos olisin vaatinut osuutta tästä, meillä perheessä on muutakin omaisuutta ja tiedän etten jää yhtään vähemmälle sitten aikanaan ... minusta on hienoa, että yritys jäi perheeseen ja veljeni otti sen jatkaakseen, ... ne (luopuja ja jatkaja) ovat tämän rakentaneet, isä luonnollisesti on kaiken perustaja ja luonut pohjan, mutta ei meistä siskoista (perheessä on kaikkiaan 4 lasta, yksi poika ja 3 tytärtä) kukaan tiennyt näistä yrityksen jutuista mitään. ... Me siskot olemme olleet täällä kyllä töissä aina tarvittaessa, ... teen nyt täällä neljä-päiväistä viikkoa, veljeni (jatkaja) haluaisi minun tekevä viittä päivää, mutta minulla on oma perhe ja sen pyörittäminen, en halua sitoutua yritykseen enempää ... Minun kaksi siskoanikin sanovat, että tämä on jatkajan juttu, se ei kuulu meille muille. Hän on työskennellyt täällä 10 tai 12 vuotta, me tytöt emme ole tehneet mitään, luonnollisesti saatu palkka työstä, mutta se siitä. Tämä yritys on yhtä kuin siihen tehty työpanos, luopuja ja jatkaja sen ovat tehneet...

Perheenjäsenelle sukupolvenvaihdoksen aloittaminen näyttää saavan myönteisen merkitysarvion hänelle itselleen (kts. taulukko 34) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Sukupolvenvaihdoksen seurauksena yritys jatkuu perheessä ja siten luo antaa hänelle ja hänen veljelleen toimeentulon tulevai-

suudessa. Hän kykenee veljensä kanssa luultavasti helpommin sopimaan työn järjestelyistä hänelle itselle sopivalla tavalla.

Vaikutusmahdollisuuden osalta perheenjäsen näyttää jättäneen asian luopujan ja jatkajan väliseksi. Hän toteaa, että yritys on ollut heidän välinen juttu ja he ovat tehneet työtä yrityksen menestymisen eteen. Näin ollen hänestä olisi ollut väärä jatkajaa kohtaan, jos hän olisi alkanut vaatia osuutta yrityksestä. Näin ollen perheenjäsenen vaikutusmahdollisuuden arvio sukupolvenvaihdoksen suhteen muodostui kielteiseksi.

Koska yritys jatkuu perheessä ja hänen veljensä jatkamana, sukupolvenvaihdoksen hyväksyminen on ollut myönteistä edellä kuvattujen olosuhteiden vallitessa (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Perheenjäsenelle on ollut mieluista veljen lähteminen jatkajaksi ja yrityksen säilyminen perheessä.

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 35 Tapaus 6 perheenjäsenen tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Turvallisuusalanliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
-----------------------	------------	--------	------------	--------	--------------	--------

Muu perheenjäsen tapaus 6: ...isä (luopuja), hän oli hyvin suoraviivainen ja luulen että kun olet tietyssä asemassa, se vain kasvaa, kaikki tekeminen logistiikasta kirjanpitoon, palkkoihin, olosuhteisiin, työnteko isälle oli melko mukavaa, hän oli systemaattinen, kun taas työnteko jatkajalle, hän on ottanut haltuun koko liiketoiminnan, hän on huomattavasti edistyksellisempi. Isän kanssa se oli enemmän tilanteesta elämistä, kun jatkaja taas suunnittelee asioita pidemmälle, joka on hyvä asia ja jatkaja on huomattavasti tietoinen siitä mitä missäkin tapahtuu ... siis minä kutsun itseäni pääpullonpesijäksi, he (luopuja ja jatkaja) ovat eräänlainen johto, on hetkiä jolloin haluaisin olla päällikkö jonkun yläpuolelle koska meidän persoonallisuutemme eivät vain aina osu kohdalleen, tällä, firmassa meidän on vain mentävä eteenpäin, välillä sanoillaan ja sitten homma jatkuu, me vain ei olla sellaisia, että jaksettais kinastella kokoajan. Musta tuntuu, että jos mä olisin täällä jonkun toisen pomon kanssa, joka ei kuuluisi perheeseen, se voisi olla hankalampaa. Me oikeastaan ilmaistaan sanojen sijaan fyysisesti asioita ja sitten homma jatkuu, tavallaan tämä on hyvä asia, että voi niin kuin puhdistaa ilmaa epäammattimaisella tavalla.

H: No muuttiko sukupolvenvaihdos sinun suhdetta työhösi?

Muu perheenjäsen tapaus 6: No ei, kuten sanoin, me ollaan perheenä sellaisia että me jutellaan asioista, me tavataan toisiamme paljon, vietetään aikaa isän (luopujan) ja äidin luona, koko perhe, niin se vain on. Jatkajan kanssa me ei jutella työasioista työpaikan ulkopuolella, no saattaa joskus olla jotain lyhyitä kysymyksiä, pikaisesti, me kohdellaan toisiamme samalla tavalla. Ja jatkajahan on mun pomo.

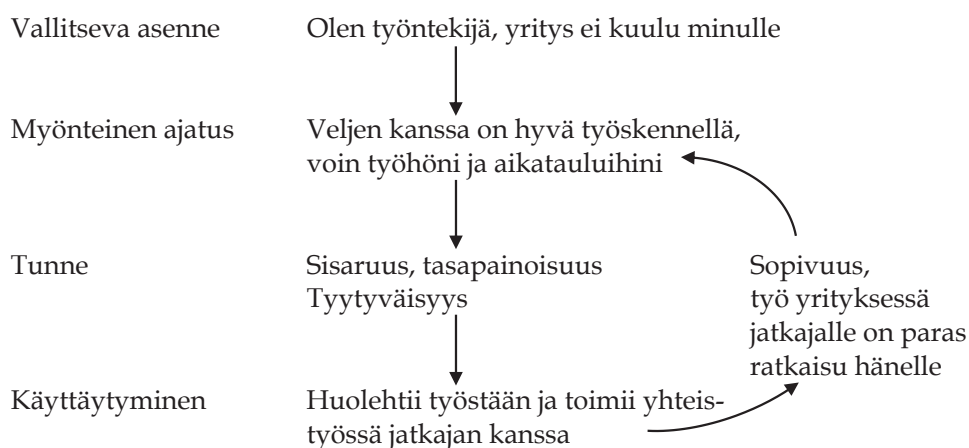
H: Tunnetko hänet pomoksesi?

Muu perheenjäsen tapaus 6: Kyllä, tunnen, no ei hän ole piiskuri tai semmoinen mutta hän kyllä sanoo, että 'tämä pitää tehdä' ja kunnioitan häntä, koska hän firmaa jatkaa ja sillä sipuli. Muistan kun lankoni kysyi, että 'enkö minä haluaisi sijoittaa yhtiöön'? Meillä mieheni kanssa on muita sijoituksia esimerkiksi Espanjassa ja me ajateltiin, että me ei tarvita muita sijoituksia. En ole koskaan kadehtinut jatkajaa. ... Jatkaja on sanonut, että hänen tärkein etunsa on firman etu, minä olen firma....

Perheenjäsenelle sukupolvenvaihdoksessa luopuja ja jatkajan rinnalla työskentely ei ole vaikuttanut merkitysarvion myönteisyyteen (kts. taulukko 35) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Perheenjäsen on kyennyt muodostamaan jatkajaan uuden aseman mukaisen vuorovaikutussuhteen ja näkemään luopujan, isänsä, enemmän perheenjäsenenä kuin työnantajana.

Aika tai jatkajan, veljen, uusi asema ei ole vaikuttanut perheenjäsenen sukupolvenvaihdoksen alussa muodostamaan kielteiseen vaikutusmahdollisuusarvioon. Perheenjäsen kuvaa voivansa vaikuttaa omaan työhönsä, mutta jättää yrityksen johtamiseen tai päätöksentekoon liittyvät asiat veljelleen. Perheenjäsen sanoo, että jatkaja eli veli on hänen pomonsa.

Sukupolvenvaihdos näyttää edelleen saavan hänen hyväksynnän, eikä sen rinnalla eläminen ole vaikuttanut siihen siten ollenkaan (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Samalla tavalla kuin alussa perheenjäsen näkee yrityksen ja sen jatkamisen jatkajan asiana, johon hänellä tai hänen sisarillaan ei ole oikeutusta. Jatkajan ja perheenjäsenen välillä vallitsee keskinäinen kunnioitus ja perheenjäsenelle työskentely täysin vieraan palveluksessa saattaisi olla hankalampaa kuin omalle veljelle.



KUVIO 33 Tapaus 6 muun perheenjäsenen ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

Perheenjäsenen ajatuskehän ytimessä on asenne, että yritys ei kuulu hänelle (kts. kuvio 33). Hän ajattelee myönteisesti mahdollisuutta työskennellä veljensä alaisuudessa, jolloin hän voi vaikuttaa omaan työhönsä ja työn aikatauluihinsa. Myös jatkajan ja hänen persoonallisuutensa tukevat toisiaan ja perheenjäsenestä saattaisi olla vaikeampaa tehdä työtä täysin vieraan palveluksessa. Hän tuntee sisaruutta veljensä kanssa sekä tasapainoisuutta työn ja oman vapaa-aikansa välillä. Hän on tyytyväinen tilanteeseen, joka sukupolvenvaihdoksen kautta on auennut yrityksen ja hänen työnsä tulevaisuuden suhteen. Tästä syystä hän huolehtii omasta työstään ja pyrkii aktiivisesti toimimaan jatkajan tukena yritystä koskevissa hänen omista työtehtävissään. Haastattelun perusteella päällimmäinen tunne sukupolvenvaihdoksen kautta aukeavasta tilanteesta perheen jäsenelle on sopivuus, jolloin työ ja muu elämä on hänellä tasapainossa ja hänen mielestään työskentely veljelle on paras ratkaisu tässä elämänvaiheessa.

Perheenjäsenen suhde tilanteeseen näyttäytyy konstruktivisena. Hän on jo ennen sukupolvenvaihdosta nähnyt, että yritys on ollut luopuja ja jatkajan välinen juttu. Tästä syystä on luonnollista, että perheenjäsen ei tilanteessa ole lähtenyt esittämään omia vaatimuksia tai puolustamaan asemaansa yhtenä mahdollisena yrityksen jatkajana. Hänelle on ollut selvää, että yrityksen jatkaminen kuuluu jatkajalle ja hän on tehnyt parhaansa jatkajan onnistumiseksi yrityksen haltuunotossa ja jatkamisessa onnistuneesti tulevaisuuteen.

5.1.7 Tapaus 7 leipomo-ruokakauppa

Tapauksen taustoja

Tässä perheyrityksessä sukupolvenvaihdos on aloitettu johtamisen ja johtajuuden osalta. Jatkajan äiti työskentelee edelleen aktiivisesti yrityksessä. Johtamisen ja johtajuuden tehtävärajat luopujan ja jatkajan välillä näyttävät toimivan hyvin. Kumpikin heistä kunnioittaa keskenään tekemiään sopimuksia ja he toimivat sen mukaan, mitä he ovat työntekijöillä ja muille sidosryhmille ilmoittaneet.

Ajatellessa, että perheyritys on nyt siirtymässä jo neljännelle sukupolvelle, on erikoista tämän yrityksen historiassa se, että tähän asti yritys sukupolvenvaihdoksessa on siirretty vain yhdelle jatkajalle. Aikaisemmissa sukupolvissa luopujilla on kuitenkin ollut useampia lapsia, mutta perheyrityksen jatkaminen on annettu vain yhdelle. Nykyinen jatkaja ei tyhjentävästi kyennyt vastaamaan, miksi näin on toimittu.

Nyt meneillään olevan neljännen sukupolvenvaihdoksen osalta luopujalla ja jatkajalle ei ole kokonaisvaltaista suunnitelmaa. Kuten edellä mainitsin, he ovat lähteneet liikkeelle johtamisen ja johtajuuden siirrosta. Jatkaja mainitsi haastattelussa, että seuraavaksi heidän tulisi alkaa suunnitella varsinaista omaisuuden siirtoa. Jatkaja mainitsi, että neljännessäkin sukupolvenvaihdoksessa hän saattaisi olla ainut jatkaja. Hänen mukaansa sisarukset ovat hyvin erilaisia ja kiinnostuneita erilaisista asioista. Toistaiseksi hän on ollut heistä ainut, joka on ilmoittanut kiinnostuksensa yrityksensä jatkamiseen. Lisäksi muut sisaruk-

set ovat kouluttautumassa vahvasti muille aloille ja osa heistä on jo aloittanut oman liiketoiminnan muualla.

Vaikka sukupolvenvaihdosta ei tässä yrityksessä olekaan kovin tarkkaan suunniteltu, tämän yrityksen osalta luopuja on ollut riittävän ajoissa liikkeellä. Luopuja oli haastatteluita tehtäessä 56-vuotias. Luopuja tässä yrityksessä on halukas luopumaan huolimatta suhteellisen nuoresta iästään. Yrityksen tulevaisuuden kannalta varmasti on hyväksi, että nuorempi, innovatiivisempi ja vahvasti yrittäjämäiseen toimintaan orientoitunut jatkaja ottaa yrityksen kehittääkseen. Yrityksen kotisivuilla kuvataan yrityksen kasvua ja kehittymistä kovalla työllä, ja tämä näyttää olevan eräänlainen aikaisempien sukupolvien perintö yritystä jatkavalle.

Huolimatta siitä, että jatkaja johtaa yritystä niin työntekijöihin kuin muihin sidosryhmiin päin, luopuja ja hänen puolisonsa ovat vahvasti mukana, kun jatkaja suunnittelee ja kehittää yritystä. He perheenä tekevät yritystä koskevat suuremmat päätökset, mikä on luonnollista siinä mielessä, että luopuja edelleen omistaa yrityksen. Perheen suunnittelemat muutokset ja uudistukset jatkaja tuo sitten työntekijöiden tietoon. Tämä perhe on erinomainen esimerkki siitä, miten jatkajaa tuetaan ja kannustetaan jatkamaan. Perheen sisällä jatkajan tekemiseen ja osaamiseen näyttää vallitsevan vahva luottamus.

Tämä luottamus näyttää heijastuneen myös työntekijöiden käyttäytymiseen ja tulevaisuuden luottamukseen. Työntekijä kuvaa jatkajan muutoksia ainoastaan positiivisina ja yritystä eteenpäin vievinä. Työntekijöiden luottamus on kehittynyt jatkajaan kohtaan positiivisesti, koska he varmasti ovat huomanneet luopujan luottavan jatkajaan täysimääräisesti. Luopujan toiminta on tukenut tämän työntekijöiden luottamuksen kehittymistä. Työntekijät tietävät, että luopuja ja jatkaja tekevät yrityksen kehittämisessä yhteistyötä. Yritys on jo nyt jatkajan kaudella kasvanut ja he ovat palkanneet lisää työntekijöitä.

Jatkaja on pitänyt säännöllisiä tapaamisia eri osastojen tiimien vetäjien kanssa ja suunnittelee myös säännöllistä, mutta harvemmin tapahtuvaa yhteistä tapaamista kaikkien eri osastoilla työskentelevien työntekijöiden kanssa. Jatkaja näyttää kunnioittavan työntekijöitä ja mitä ilmeisimmin hän tapaamisten kautta on tietoinen siitä, mitä yrityksen eri osastoilla tapahtuu. Yhteiset tapaamiset ovat myös hyvä keino keskustella työntekijöiden kanssa suunnitteilla olevista investoinneista ja muista mahdollisista muutoksista.

Toistaiseksi tässä yrityksessä sukupolvenvaihdos on sujunut hyvin. On vaikea sanoa, mihin se jatkossa kehittyy. Haastattelussa ei auennut esimerkiksi se, millaiseksi omistavan perheen muut lapset kokevat tilanteen. Perheen nuoremmat lapset edelleen osallistuvat yrityksen toimintaan silloin kun opiskelutaan ehtivät, ja siten he tienaavat rahaa opintoihinsa. Heistä kukaan muu kuin jatkaja ei vielä ole ilmaissut mielenkiintoa yrityksen jatkamista kohtaan. Toisaalta jatkaja oli haastatteluita tehtäessä 35-vuotias, hän oli sinkku, eikä hänellä ollut lapsia. Haastattelussa toisaalta mainitsi surevansa tätä, mutta taas toisaalta hyvin vahvasti asetti etusijalle uran ja perheyrityksen jatkamisen.

Jatkaja*Sukupolvenvaihdon alku*

TAULUKKO 36 Tapaus 7 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdon alku

Leipomo- ruokakauppa	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
---------------------------------	------------	-------	------------	-------	--------------	-------

Jatkaja tapaus 7: ...luulenpa kun olen meistä vanhin, niin kyllähän me kaikki on kasvettu oikeastaan täällä liikkeen puolella ja työhön täällä pienestä alkaen, työhön perheen yrityksen hyväksi, minä opiskelin tuossa yliopistossa kauppa ja valmistuin taloushallinnon alalle, mutta sitten mä tajusin, kuinka tylsää ja pitkä-veteistä se oli ja niin yksinäistä, joten sitten kun mä valmistuin, niin mä sitten vain palasin tänne töihin. ... Isällä ja äidillä oli toisessa paikassa yksi ravintola, jota mä hoidin tuossa välissä parisen vuotta, mutta sitten me saatiin siitä niin hyvä tarjous, että se sitten myytiin ja sitten mä palasin taas tänne noin niin kuin tilapäisesti ja nyt 8 vuotta sen jälkeen olen edelleen täällä. ... Edelleen tuo luopuminen siitä ravintolasta nostaa minulla tunteet pintaan (pidättelee itkua) ... Musta tuntuu, että kun mä olen työskennellyt suurimman osan elämästäni tälle yritykselle, se vaan sopii mulle, tapaan paljon ihmisiä ja tämä tuntuu olevan niin tärkeä kaikille paikallisille, tämä vain on vissii minun polkunni, muut sisarukseni ovat löytäneet tai löytämässä omat polkunsa ...

Sukupolvenvaihdon mahdollisuus ja sen osittainen aloittaminen näyttää saaneen jatkajan mielessä vahvan myönteisen merkitysarvion itselle (kts. taulukko 36) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Hän on työskennellyt perheen omistamien yritysten hyväksi jo lapsesta asti ja siten yrittäjyys toimeentulon muotona näyttää olevan merkittävä mahdollisuus.

Jo ennen sukupolvenvaihdosta jatkaja on työskennellyt itsenäisesti ja saanut työhönsä vahvaa taustatukea vanhemmiltaan. Tuo on mahdollistanut myös sukupolvenvaihdon alkamiselle myönteisen vaikutusmahdollisuusarvion hänen mielessään kaikkeen siihen, mikä liittyy yrityksen ja sen johtamisen haltuunottoon. Vanhempien tuki on tuossa vaikutusmahdollisuuden arvion muodostamisessa ollut vahvana tukena.

Koska yrittäjyys ja erityisesti perheenyritys näyttää olleen jatkajan arvo-maailmassa suuressa merkityksessä, on hänelle ollut helppoa hyväksyä sukupolvenvaihdon aloittaminen ja siten yrityksen johtamisen haltuunotto (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Hyväksymistä varmasti on vanhempien ohella tukenut se, että jatkajan sisarusten mielenkiinto on suuntautunut pois päin perheenyrityksestä ja siten hänelle on auennut luonnostaan paikka yrityksen jatkajaksi.

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 37 Tapaus 7 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

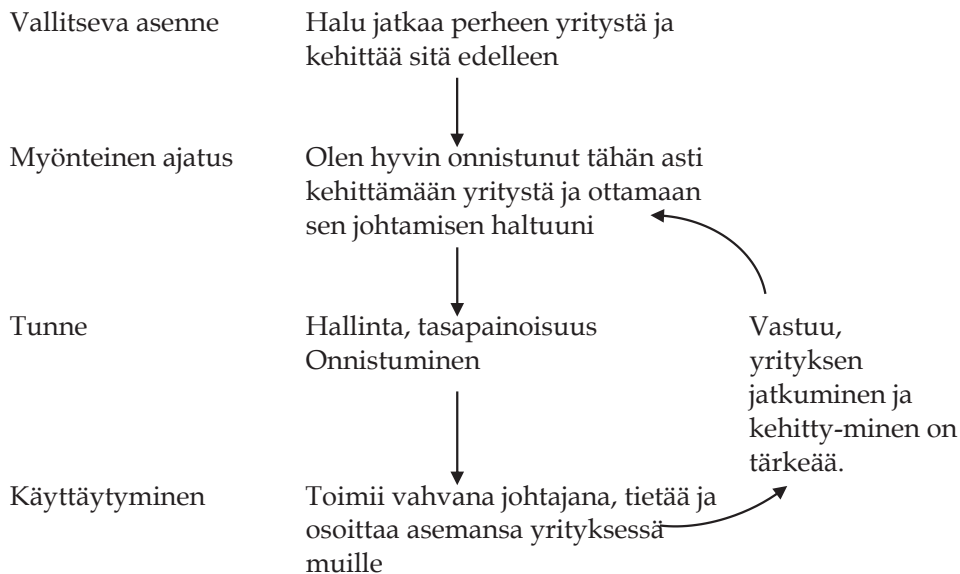
Leipomo- ruokakauppa	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
---------------------------------	------------	-------	------------	-------	--------------	-------

Jatkaja tapaus 7: ... äiti ja isähän tässä ovat vielä pääomistajia, mutta minä tätä nyt johdan täysipäiväisesti, ... vanhempani osallistuvat luonnollisesti tähän vielä paljon ja erityisesti äiti on täällä melkein päivittäin...me ollaan aloittamassa suunnitelmia siitä, miten me sukupolvenvaihdoksen omistajajärjestelyt hoidettaisiin, mutta äiti kun on vielä niin nuori ja hän lapsesta asti ollut tässä... äidille on ollut vaikeaa jättäytyä taka-alalle, ymmärrän sen täysin, koska me ollaan niin samanlaisia, mutta se on ollut välttämätöntä työntekijöiden takia, ne (työntekijät) tietää, että asiat hoidetaan minun kanssa, koska minä nyt johdan tätä, joten kaikki mikä koskee heidän tekemisiään, työpäivät, päivittäiset toiminnot, ne tulee kysymään multa...äiti voi pyytää jotakin tekemään jotakin, mutta ei niin että se olisi joku vaihtoehto minun päätöksilleni, minä kyllä saan kuulla hänen kauttaan asioista ja työntekijöistä...olemme jakaneet työt, mutta sitten me säännöllisesti kerrotaan toisillemme missä mennää, vallankin jos jompikumpi syystä tai toisesta on ollu vähän pitempään pois...jos sitten on tarvetta joillekin isommille asioille tai muutoksille, me (äidin ja isän kanssa) jutellaan niistä ensin keskenämme ja sitten minä kerron ne työntekijöille...

Haastattelun ajankohdassa jatkajan sukupolvenvaihdoksen merkitysarvio itselle näyttää edelleen vahvan myönteiseltä (kts. taulukko 37) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Jatkaja on kyennyt ottamaan yrityksen johtamisen haltuunsa, yrityksen työntekijät näkevät hänet johtajakseen ja yrityksen jatkajaksi. Vanhempien tuki luo turvaa sukupolvenvaihdosta koskevien suunnitelmien ja päätösten tekemiselle.

Myös jatkajan vaikutusmahdollisuuden arvio suhteessa sukupolvenvaihdokseen tai sen mukana tuleviin muutoksiin näyttää haastatteluiden ajankohdassa vahvan myönteiseltä. Jatkajalla on vahva vuorovaikutus sukupolvenvaihdoksen ja sen muutosten suunnittelusta vanhempiensa kanssa. Myös yrityksen työntekijät kuuntelevat häntä ja hän vastavuoroisesti kertoo kuuntelevansa työntekijöiden näkemyksiä suunnitteilla olevista muutoksista.

Edelleen haastattelun ajankohdassa jatkajan sukupolvenvaihdoksen ja sen mukana tulevien muutosten hyväksyminen on vahvaa (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Hän on päässyt toteuttamaan itseään ja haavettaan jatkaa perheen yritystä.



KUVIO 34 Tapaus 7 jatkajan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

Jatkajan ajatuskehän ytimessä on vahva halu jatkaa perheen yritystä. Ajattelussaan hän saa tukea onnistumisestaan yrityksen kehittämisessä ja asettumisessaan yrityksen selkeäksi johtajaksi (kts. kuvio 34). Hän tuntee asioiden olevan hallinnassa ja elämänsä sisällön tasapainossa arvojen ja tavoitteiden suhteen. Hänellä on vahva onnistumisen tunne siitä, mitä hän on tähän asti kyennyt yrityksen eteen tekemään. Hänen käyttäytymisestäään näkyy vastuullisuus yrityksen johtamisesta ja tietoisuus siitä, kuka yrityksessä on päättävässä asemassa. Tämä näkyy vastuullisena käyttäytymisen yrityksen muita jäseniä ja perhettä kohtaan. Tästä hänelle syntyy vastuullisuuden tunne, jolloin yrityksen kehittyminen ja jatkuminen hänen johdossaan on tärkeää.

Jatkajan toiminnassa niin perheen kuin yrityksen jatkamiseksi on nähtävissä konstruktivista käyttäytymistä ja suhtautumista tilanteeseen. Hän on toiminnassaan yrittänyt huomioida eri osapuolet ja heidän suhteensa tilanteeseen. Hän pyrkii tukemaan muita yrityksen jäseniä ja sidosryhmiä sopeutumaan tilanteeseen. Tällaisen käyttäytymisen taustalla vaikuttanee mahdollisesti hänen vanhempiansa, luopujien vastaavankaltainen käyttäytyminen häntä itseään kohtaan. Täten olisi luonnollista, että arvot, jotka yritykseen ovat muodostuneet jo muutaman sukupolven aikana, välittyisivät edelleen perheen sisällä sukupolvilta toiselle (vrt. Koiranen 2003; Chirico 2007).

Omistavan perheen ulkopuolinen työntekijä

Sukupolvenvaihdoksen alku

TAULUKKO 38 Tapaus 7 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku

Leipomo- ruokakauppa	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
---------------------------------	------------	--------	------------	--------	--------------	--------

*Työntekijä tapaus 7: ... tunsin Kristan entuudestaan, jo silloin kun hän kävi lu-
kiota, olen siis aina tuntenut Kristan, niin kuin ohimennen, kun hän sitten aloitti
täällä, se oli minusta helppoa kun tunsin hänet. Okei hän on tehnyt paljon muu-
toksia, minusta hyviä muutoksia yrityksen toimintaan... he (luopuja ja jatkaja) on
niin samanlaisia, kun aloitin täällä minusta jatkaja on ihan nuorempi versio hä-
nen äidistään (luopuja),...*

Työntekijän mielessä sukupolvenvaihdos on saanut myönteisen merkitysarvion hänelle itselleen (kts. taulukko 38) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Hän on tuntenut jatkajan jo ennen sukupolvenvaihdoksen aloitusta ja siten hänelle sen aloittaminen ei ole näyttäytynyt millään tavalla uhkaavana.

Työntekijä kertoi, että hänellä ei ollut mitään perustetta mennä esittämään ajatuksia omistavan perheen suunnitelmiin, tosin omasta työstään ja siihen liit-
tyvistä asioista häntä perhe oli kuullut. Täten hänen vaikutusmahdollisuuden arvio sukupolvenvaihdoksen aloittamiseen liittyen saa kielteisen muodon.

Työntekijälle oli helppoa hyväksyä yrityksen johtamisessa tapahtuvat muutokset, koska jatkaja ja hänen äitinsä ovat persoonina hyvin samanlaisia (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Jatkajan samankaltainen persoona äitinsä (luopuja) kanssa näyttäytyy selkeäksi hyväksymistä tukevaksi tekijäksi työntekijän mielessä.

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 39 Tapaus 7 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Leipomo- ruokakauppa	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
---------------------------------	------------	--------	------------	--------	--------------	--------

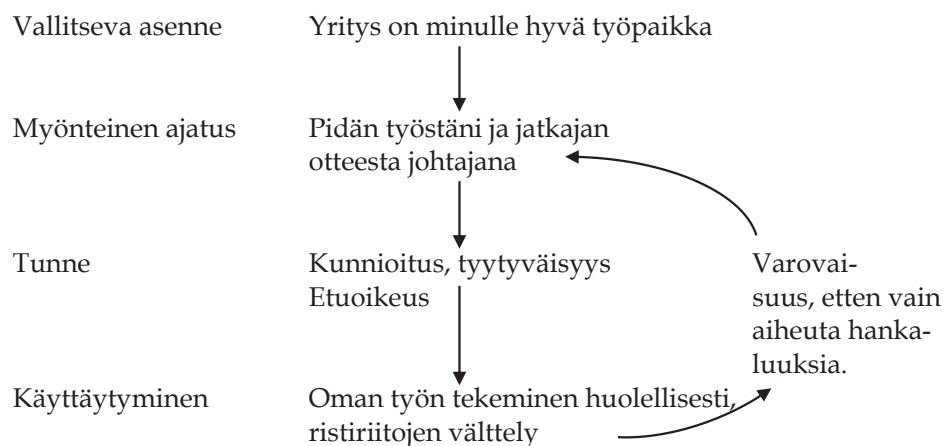
*Työntekijä tapaus 7: ...minä tykkään työskennellä heille, asun hieman kaupungin
ulkopuolella, joten minulla on vain 10 minuutin työmatka tänne, minulla on
kolme lasta, heillä kanssa on iso perhe, jos tarvitsen, saan helposti tarvittaessa
päivän vapaata, jos pyydän sitä etukäteen, he on sillä tavalla joustavia, he tietävät
miten asiat menee ja siten ymmärtävät, se on sillä tavalla hyviä. Jotkut kaverit ker-
too kuinka vaikeaa muualla on saada päiväkin vapaaksi, mulla on tuuria, kun tää
perhe täällä pyörittää kaikkea, ne ymmärtää asioita paremmin... luulen tai siis*

kun mieheni tuossa loukkaantui tai siis on edelleen, siis jos minun tarttee vaikka viedä hänet sairaalaan, hän ei siis voi ajaa nyt autoa, eli mun siis täytyisi kuskata, voisin ihan hyvin ottaa jatkajan kanssa sen puheeksi, siis riittävän aikaisin ... en mä tietenkään kysyisi vapaata, ellei se tosiaan olisi tärkeää, mutta siis esimerkiksi jos mun pitäisi viedä mieheni sairaalaan, ...en halua aiheuttaa heille vaikeuksia, koska heidän ovat työnantajiani ja minä tarvitsen tämän työn, siis en voi mitenkään aiheuttaa vaivaa tai pettymystä niin että heidän tarvitsisi etsiä joku vaikka sijaiseni... Ne (jatkajan tekemät muutokset) on tärkeitä liiketoiminnan kehittämisen kannalta, hän toi uusia ideoita. Luulenpa paremman mallin toimia, asiasta huolehtimisen, onhan se lisännyt työtä toimistossa, mutta minusta se on hyvä koska hänellä on parempi tuntuma siihen, mitä täällä tapahtuu, hän kehitti täysin uusia tuotesarjoja kanssa, myymälässä, se tuo lisää kauppaa ja se taas on hyöä minulle, kun saan lisää työtä, ainakin minä tiedän, että työtä riittää...

Edelleen haastatteluiden ajankohdassa työntekijälle sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuoma uusi tilanne saa myönteisen merkitysarvion hänelle itselleen (kts. taulukko 39) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Jatkajan tekemät muutokset yrityksessä ja hänen vahva yhteistyö vanhempiensa kanssa luo työntekijän kokemusmaailmaan yrityksen jatkuvuuden turvaavan mielikuvan. Työntekijälle näyttää olevan merkityksellistä työskentely perheen yrityksessä, koska perheen toimintatapa suhteessa työntekijöihin on huolehtiva ja joustava.

Työntekijän vaikutusmahdollisuudenarvio on myös säilynyt kielteisenä ajan kulumisesta huolimatta. Edelleen työntekijä näkee, että sukupolvenvaihdokseen ja sen liittyvien muutosten suunnittelu ja toteuttaminen kuuluvat vain jatkajan ja hänen vanhempiensa asiaksi. Työntekijä keskittyy omaan työhönsä ja tarvittaessa keskustelee sen sisällöstä jatkajan kanssa.

Työntekijän sukupolvenvaihdoksen hyväksymisen taustalta on löydettävissä useampiakin syitä (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Ensinnäkin työntekijä näkee jatkajan otteiden kehittäneen yritystä myönteisesti ja siten luoneen turvallisuuden tunteen työn jatkumisesta. Toiseksi työskentely juuri tälle omistavalle perheelle tarjoaa työntekijälle sellaisia etuja, mitä hän ei muualla mahdollisesti saisi ja kolmanneksi yrityksen sijainti sopii hänen tämän hetkiseen elämäntilanteeseen.



KUVIO 35 Tapaus 7 työntekijän ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

Tämän työntekijän ajatuskehän ydinasenteen muodostaa näkemys, että tässä elämän tilanteessa juuri tämä perheyritys ja tämä työpaikka on hänelle myös perheen tilanne huomioituna paras (kts. kuvio 35). Täten hän ajattelee pitävänsä työstä ja jatkajan otteista yrityksen kehittämiseksi. Hän tuntee siten kunnioitusta yrityksen omistavaa perheeltä kohtaan ja tyytyväisyyttä siitä, miten sukupolvenvaihdoksen kautta yritys on kehittynyt sekä siitä, miten yrityksen tulevaisuus jatkajan johtamana näyttää myönteiseltä. Omistavan perheen joustavuus työn järjestelyssä tuottaa työntekijälle myös etuoikeutetun tunteen. Työntekijä kuvaa käyttäytyvänsä huolellisesti omassa työssään ja yrittävän välttää ristiriitojen synnyttämisen omistajien kanssa. Hänen kertomansa perusteella syntyy vaikutelma, että hänellä on tunne varovaisuudesta, koska haluaa välttää ongelmien aiheuttamisen omistavalle perheelle ja sitä kautta mahdollisesti itselleen työntekijänä.

Työntekijän käyttäytyminen ja suhtautuminen uuteen tilanteeseen yrityksen johdossa on konstruktiivinen. Hän toimii tilanteessa vuorovaikutusta ja kehitystä edistävästi. Haastattelun perusteella konstruktiivisen suhtautumisen ja käyttäytymisen taustalla saattaa kuitenkin olla vaikuttimina vahvemmin omat henkilökohtaiset lähtökohdat kuin luopujan ja jatkajan ponnistelut ja onnistuminen muutoksen hyväksi. Yrityksen tai organisaation näkökulmasta tilanne on aina niin, että jokainen yksilö sitoutuu niiden jäseneksi kokonaisvaltaisina ihmisinä, joilla on omat mielipiteet, asenteet ja tavoitteet. Kuten tässä tapauksessa työntekijän omat henkilökohtaiset lähtökohdat voivat mahdollisesti joskus muuttaa hänen suhtautumistaan yritykseen ja sen jäsenyyteen, jos omassa lähtökohdissa tapahtuu syystä tai toisesta muutoksia.

5.1.8 Tapaus 8 elintarvikeliike

Tapauksen taustoja

Tässä yrityksessä jatkaja on kasvanut yrittäjyyteen ja yrityksen jatkamiseen hyvin pitkän ajan kuluessa. Luopuja oli 17-vuotias aloittaessaan työskentelyn yrityksessä, jatkaja on vastaavasti 7-vuotiaasta pikku pojasta touhunnut yrityksessä ja aloittanut varsinaisesti 22-vuotiaana. Sukupolvenvaihdos yrityksessä on edennyt siten, että yrityksen johtaminen ja johtajuus on vähin erin siirtynyt edelliseltä sukupolvelta seuraavalle sukupolvelle, mutta yrityksen omistajuus on edelleen luopujan hallussa. Haastattelun ajankohdassa yrityksen virallinen omistaja on luopuja. Luopuja puoliso on osallistunut myös yrityksen toimintaan ja johtamiseen, mutta ilman osuutta yrityksestä.

Pitkällä ajalla suoritettu johtamisen ja johtajuuden siirros on antanut jatkajalle mahdollisuuden kasvaa yrittäjyyden ja sen päivittäisten toimintojen pyörittämisen yksityiskohtiin. Perheessä vanhemmat ovat tukeneet jatkajan kasvua ja kehittymistä omalla persoonallisella tavallaan. Yrityksen työntekijöiden kannalta tämä pitkäkestoinen kahden sukupolven päällekkäinen läsnäolo toisaalta on toisaalta tuottanut hankaluuksia ja toisaalta väriä työpäiviin. Työntekijöiden on välillä vaikea tietää, kenen ohjeita kuunnella ja toisaalta erityisesti jatkajan isän persoonallisuus joitakin on ehkä huvittanut, toisia taas kiukuttanut.

Muutoinkin yrityksen työntekijät niin jatkajan kuin työntekijän kertomusten mukaan ovat eriarvoisessa asemassa. Pitkäaikaiset luotetut työntekijät kokevat olevansa jopa lähes omistavan perheenjäseniä, he saavat vapauksia, heitä kutsutaan vierailuille perheen tilaisuuksiin ja he kantavat suurta vastuuta yrityksen toiminnasta. Nuoremmat ja kokeneemmat työntekijät ovat edellä mainittuja vanhempia työntekijöitä heikommassa asemassa. Erikoista tilanteessa on se, että luottamus ei yksinomaan näytä liittyvän työntekijän ikään tai kokemusvuosiin, koska jatkajan isällä on ollut tapana kiusoitella myös itsensä kanssa lähes samanikäisiä ja kokeneita työntekijöitä.

Perheen yrityksen taloudellinen tilanne ja asemoituminen omaan liiketoiminnalliseen lokeroon vaikuttavat tulevaisuuden kannalta myönteiseltä. Sukupolvenvaihdoksen saattaminen loppuun näyttää yrityksen työntekijöiden kertomuksen perusteella vievän yritystä positiivisesti eteenpäin. Todennäköisesti tässä tapauksessa vanhemman sukupolven jääminen pois päivittäisestä toiminnasta saattaa jopa parantaa yrityksen toiminnallista ilmapiiriä. Vaikkakin perhe, jatkaja ja hänen vanhempansa, osoittaa hyvin vahvaa paternalistista huolenpitoa työntekijöistä (vrt. Johannisson & Huse 2000; Koironen 2003; Savolainen 2014; Ainsworth & Wolfram 2003; Diefenbach 2007), ei tuossa huolenpidossa sukupolvenvaihdoksen seurauksena tule tapahtumaan muutosta negatiiviseen suuntaan. Jatkaja on omalla toiminnallaan ja kertomuksellaan vahvistanut sen, että myös tulevaisuudessa yrityksessä luotetaan ja arvostetaan osaavia pitkäaikaisia työntekijöitä.

Jatkaja

Sukupolvenvaihdon alku

TAULUKKO 40 Tapaus 8 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdon alku

Elintarvike- liike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
-------------------------------	------------	-------	------------	-------	--------------	-------

Jatkaja tapaus 8: ... siis isoisä aloitti yrityksen ja sen on ollut hyvin tärkeä perheessä... ensimmäisen kerran olin täällä töissä (tekee sormilla lainausmerkit ilmaan) 7-vuotiaana, mutta siis oikeasti aloitin vissiin 22-vuotiaana... siis mulla on kaksi broidia, mutta niistä ei kumpaakaan kiinnostanut tämä ja siten olen kakenaikaa tienny, että mulle tää tulee jäämää... ei sillä siis tykkään tästä jutusta ... vanhempani on täällä vieläkin, siis äidinhän tämä oli mua ennen, mutta faija välillä yrittää pomottaa...mulla on viisi lasta ja tää firmahan on mun kuudes... sukupolvenvaihdos lähti itsestään, vanhemmat alkoi ikääntyä ja mä sitten kävin semmoisen kurssi yrityksen jatkamiseksi, siitä se lähti.

Jatkaja on jo pitkään ennen sukupolvenvaihdon alkua työskennellyt perheen yrityksessä ja tiennyt sen hyvin todennäköisesti päättyvän hänen jatkettavakseen. Hän on pitänyt työstä ja ajatus yrityksen jatkamisesta ei ole koskaan tuntunut vastenmieliseltä. Näin ollen jatkajalle sukupolvenvaihdon alku saa myönteisen merkitysarvion itselle (kts taulukko 40) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999).

Jatkaja on vanhempiensa ohella voinut osallistua aktiivisesti sukupolvenvaihdon alkuun koskeviin suunnitelmiin ja hankkinut koulutusta sukupolvenvaihdon toteuttamisesta. Täten hän arvioi myös vaikutusmahdollisuutensa vahvan myönteisesti uuteen tilanteeseen (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999).

Jatkajan kokemusmaailmassa ennen sukupolvenvaihdosta ei ole mitään sellaista, joka olisi synnyttämässä tilanteessa vastustusta, oikeastaan päinvastoin. Jatkajalla on vahva kokemus siitä, mitä yrityksen johtaminen ja yrittäjäyys tarkoittavat. Edelleen hän tiesi jo ennen sukupolvenvaihdosta saavansa sen toteuttamisessa tukea vanhemmiltaan ja oli tietoinen sukupolvenvaihdon kohtaamisesta jossain hänen elämänsä vaiheista.

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 41 Tapaus 8 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

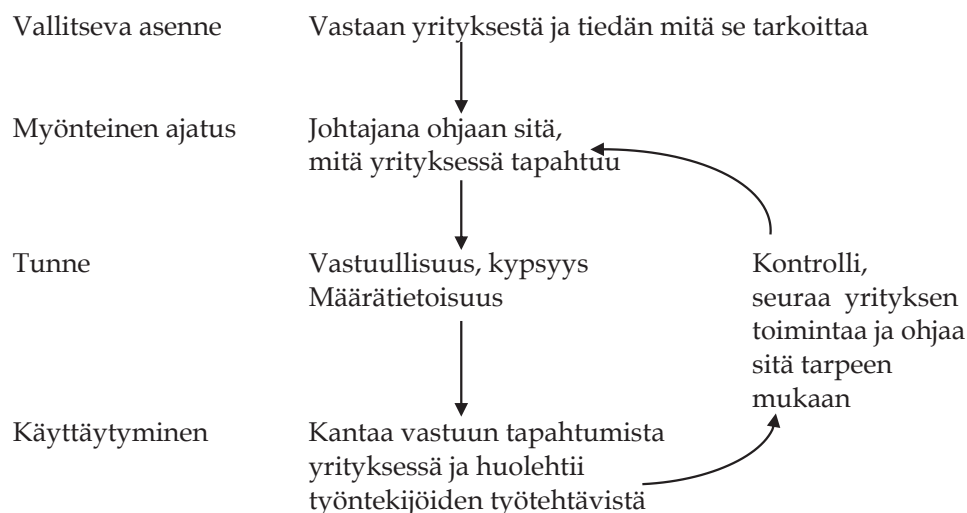
Elintarvike- liike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
-------------------------------	------------	-------	------------	-------	--------------	-------

Jatkaja tapaus 8: ... sukupolvenvaihdos, kontrollin ottaminen, niin tärkeää on kypsyminen, tuut vanhemmaksi ja kattelet ympärillesi, saat tuntumaa vastuusta ja siirryt tavallaan seuraavaa vaiheeseen, huomattavasti tärkeämpää vaiheeseen, silloin vahvemmin mukaan, et enää vain hoitele yhtä tai kahta juttua, keskityt tiettyihin alueisiin ja ... erityisesti säännökset on tehnyt kaiken haasteellisemmaksi perheyrittäjille. Töiden ja tehtävien delegointi ei ole iha yksinkertaista perheyrittäjälle. Omistajalla on aina vähän sellainen tunne, että työt pitäisi kuitenkin hoitaa itse. Tietenki vanhemmilla perheyrittäjillä on sellainen etu, että ne on kyennyt kasvattamaan luottamukselliset suhteet vanhempiin työntekijöihin, joka sitte helpottaa mahdollisuuksia jakaa työtaakkaa muiden kanssa. Delegointi ja luottamus kulkee yhdessä, luottamus on muodostuttava, vastuu perheen liiketoiminnasta on silloin jakautunut ja kenelläkään ei ole varaa enää mennä sanomaan, että mä teen tän paremmin. ...et anna työntekijöille selityksiä miksi, tai etkä tee sitä ollaksesi rohkea, teet sen auttaaksesi firmaa, auttaaksesi firman tehokasta toimintaa ja se ei aiheuta silloin ongelmia, koska kaikki tietävät sen olevan yhteistä ja se on tehtävä vaikka joku olisikin poissa. Omistajien on tehtävä samoja töitä kun työntekijät ja se voi joskus aiheuttaa jännitteitä, koska pienessä liiketoiminnassa, jos omistaja on stressaantunut, kaikki liiketoimintaa myöten voi stressata.

Jatkajan mielessä sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuoman tilanteen merkitysarvio hänelle itselleen on säilynyt vahvan myönteisenä huolimatta ajankulumisesta sukupolvenvaihdosta toteutettaessa (kts. taulukko 41) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Hän kuvaa, kuinka ajan kuluessa sukupolvenvaihdosta toteutettaessa jatkajan vastuu ja tehtävät yrityksen johtamiseksi ovat kasvaneet sekä kuinka merkittävässä roolissa johtamisen kokonaisuudessa on onnistuminen tehtävien delegoinnissa ja luottamus henkilökuntaan.

Jatkaja on kyennyt ottamaan vastuun yrityksen tulevaisuudesta jo haastatteluiden ajankohtaan mennessä. Hänellä on ollut aktiivinen rooli koko sukupolvenvaihdoksen toteutuksen ajan. Näin ollen hänen mielensä antaa vahvan myönteisen arvion omista vaikutusmahdollisuuksista kaikkeen siihen, mikä aukeaa hänelle tilanteena sukupolvenvaihdoksen seurauksena.

Jatkajalle sukupolvenvaihdoksen seurauksena avautunut uusi tilanne näyttää olleen helppo hyväksyä (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Hänen mielensä on kyennyt ajan kuluessa rakentamaan myönteisen kuvan tilanteen merkityksestä hänen elämälleen (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Hän ennakkoymmärryksensä tilanteesta on ollut oikea ja ajan kuluessa saamansa kokemukset ovat tukeneet tuota ennakkoymmärrystä. Jatkaja tiedostaa omien päätöstensä merkityksen yrityksen jatkuvuudelle ja siten pyrkii vastuullisuuteen kaikessa toiminnassaan. Hänelle on merkityksellistä kyetä turvaamaan yrityksen jatkuvuus mahdollisesti jopa vielä hänen jälkeensä.



KUVIO 36 Tapaus 8 jatkajan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

Jatkajan ajatuskehän ytimeä on löydettävissä asenne, jonka mukaan jatkaja tuntee vastuun yrityksestä ja tietää mitä se hänelle tarkoittaa (kts. kuvio 36). Täten hän ajattelee johtajana ohjaavansa yrityksen tapahtumia ja pyrkii kaikessa toiminnassa vastuullisuuteen sekä muiden yrityksen jäsenten kunnioitukseen. Hän tuntee vastuullisuutta yrityksestä ja kypsyyttä toimia yrityksen johtajana. Toiminnassaan hän tuntee tarvetta määrätietoisuudelle, jolloin tehtävien jakaminen tapahtuu työntekijöitä kunnioittavasti ja tehtävien hoidon seuraaminen kontrolloidusti. Hänen käyttäytyminen heijastaa vastuunkantamista yrityksen tapahtumista ja huolehtimisena työntekijöiden työtehtävistä. Hänellä on kontrollin tunne yrityksen tapahtumista, koska seuraa yrityksen toimintaa ja ohjaa sitä tarpeen mukaan.

Huolimatta jännitteistä työntekijöiden keskuudessa, jotka aiheutuvat pääosin edellisen sukupolven toimintatavoista, jatkaja suhtautuu ja käyttäytyy tilanteessa konstruktivisesti. Hän omalta osaltaan pyrkii toimimaan esimerkkinä muille yrityksen työyhteisön jäsenille ja rakentamaan siten yhteisöllistä työilmapiiriä. Jatkaja on kuitenkin omaksunut hieman vanhempiensa toimintatapoja ja siten hänen toiminnassaan erityisesti nuorempia ja kokemattomampia työntekijöitä kohtaan ilmenee ajoittain epäluottamusta, joka voi vastapuolelle näyttäytyä joissain tapauksissa defensiivisyytenä.

Omistavan perheen ulkopuolinen työntekijä

Sukupolvenvaihdon alku

TAULUKKO 42 Tapaus 8 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdon alku

Elintarvike- liike	Myönteinen	Vahva	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Vahva
-----------------------	------------	-------	------------	--------	--------------	-------

Työntekijä tapaus 8: ... Silloin kun mä aloitin täällä, jatkaja oli nuori heppu, ensin tein työtä hänen vanhemmilleen ja nyt sitten hän on pomo, hänen vanhemmat on jo ottaneet vähän etäisyyttä tähän hommaan. ... Niin no (sukupolvenvaihdon aloitus), se taisi vain tapahtua. Olen aina tiennyt, että jatkaja jatkaa ja hänestä tulee pomo, ja jopa nopeasti. ... Musta tuntuu, että mulle maksetaan hyvin, joten seuraava sukupolvi kuten jatkajan jatkaminen, ei se ollu mulle mikään juttu oikeastaan. ... se oli niin selvää kun jatkajan vanhemmat alkoi vetäytymään ja jatkaja sitten otti enemmän vastuuta. Kun tarvitsin jotain tietoa työhön liittyvissä asioissa, jatkaja alkoi kyselemään miten hommat sujuu, jatkajan isää ne ei enää niin kiinnostaneet, eli semmoinen se vaihdos oli ja mulle oli ihan ok, että jatkajasta tuli mun pomo. ... ei me koskaan istuttu alas ja siitä juteltu, luulen, että ne ajatteli, et ei siitä olisi mitään apua, me huomattiin se muutenkin.

Työntekijälle sukupolvenvaihdos on mitä ilmeisimmin päässyt alkamaan hie-man huomaamatta. Jatkaja tai hänen vanhempansa eivät aloituksesta järjestäneet työntekijöille sen ihmeempää tiedotustilaisuutta, vaan työntekijät saattoivat itse havaita jatkajan ottavan enemmän vastuuta asioista yrityksestä ja siten heidän ymmärrys tilanteesta kasvoi kokemuksen kautta. Työntekijälle on kuitenkin koko ajan ollut selvää, että jatkaja tulee yritystä jatkamaan ja siten sukupolvenvaihdon mukana auennut uusi tilanne on saanut hänen mielessään myönteisen merkitysarvion hänen kannaltaan (kts. taulukko 42) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999).

Vaikutusmahdollisuusarvio on työntekijän mielessä muodostunut kielteiseksi, koska heillä ei ole aluksi ollut edes tietoa, että sukupolvenvaihdos oli jo meneillään. Edelleen työntekijä keskustelussa toteaa, että hän vetää selkeän rajan sille, kuka yritystä johtaa ja ottaa johtamisesta vastuun. Hän kuvaa itseään työntekijäksi, joka kunnioittaa työnantajiaan ja vastavuoroisesti osaavana ja ammattinsa hallitsevana työntekijänä saa myös kunnioitusta työnantajalta.

Sukupolvenvaihdon aloitus on työntekijälle ollut ongelmaton hyväksyä, koska hän tunsu jatkajan jo paljon ennen vaihdoksen aloittamista (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Täten jatkaja työntekijän näkökulmasta turvaa yrityksen toiminnan ja työn jatkumisen myös tulevaisuudessa. Näin ollen on luonnollista, että jatkajan löytyminen ja yrityksessä alkava sukupolvenvaihdos tarjoaa työntekijälle myönteisen kokemuksen hyväksymisen taustalle.

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 43 Tapaus 8 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Elintarvike- liike	Myönteinen	Vahva	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Vahva
-----------------------	------------	-------	------------	--------	--------------	-------

Työntekijä tapaus 8: ... Sillon kun jatkaja oli vielä poikanen, hän tuli töihin lauantaisin, autteli varastonpuolella. Jatkajan asettuminen johtajaksi ei ole millään tavalla ollut minulle vastenmielistä, eikä hän ole minua paljon komennellut, jos jotain tarvitsee tehdä, hän tulee kysymään, voisinko hoitaa tämän tai tuon. Ei hän ole millään tavalla vaatinut minulta mitään, hän kunnioittaa minua ja minä taas häntä. ... Jatkaja on pomo ja sillä hyvä, hän maksaa minun palkkani, en ole koskaan tuntenut hänen uhkaavan minua, minä tiedän, hän on pomo ja maksaa palkan. Tiedän missä raja kulkee ja sen yli ei mennä. Ehkäpä juuri siksi me tulemme niin hyvin toimeen keskenämme. Heillä on paineet saada palkkarahat kokoon, minulla sellaista painetta ei ole, mutta vastaavasti minun täytyy saada täällä kaikki sujumaan joustavasti ja että kaikki on standardien ja vaatimusten mukaista. En ole koskaan kokenut minkäänlaista uhkailua tai määräilyä, kaikki on vahvaa keskinäistä kunnioitusta. ... Minun on sanottava, että minusta tuntuu kuin olisin yksi heidän perheenjäsenistä, he pitää minusta niin hyvää huolta. ... Olen kaikesta heille todella kiitollinen ja minusta tuntuu joskus pahalta, kun joutuu pyytämään vapaata jotakin varten. Olen todella tyytyväinen täällä. ... Timon nuorempi veli meni naimisiin toukokuussa, minut oli kutsuttu häihin, olen ollut mukana kaikissa heidän perhetapahtumissa, joten tunnen vahvasti olevani heidän perheenjäsen.

Ajan kulumisen ja sukupolvenvaihdoksen seuraaminen sivusta ei ole muuttanut työntekijän myönteistä merkitysarviota muutoksien vaikutuksista hänelle itselleen (kts. taulukko 43) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Jatkajan asettuminen johtajaksi on vahvistanut hänen kokemustaan yrityksen menestyksellisestä jatkumisesta ja yrityksessä vallinneiden arvojen ja toimintaperiaatteiden säilymisestä myös jatkajan toiminnassa ja yrityksessä sukupolvenvaihdoksen jälkeenkin. Yritys on työntekijän mielestä aivan yhtä hyvä työpaikka sukupolvenvaihdoksen jälkeenkin.

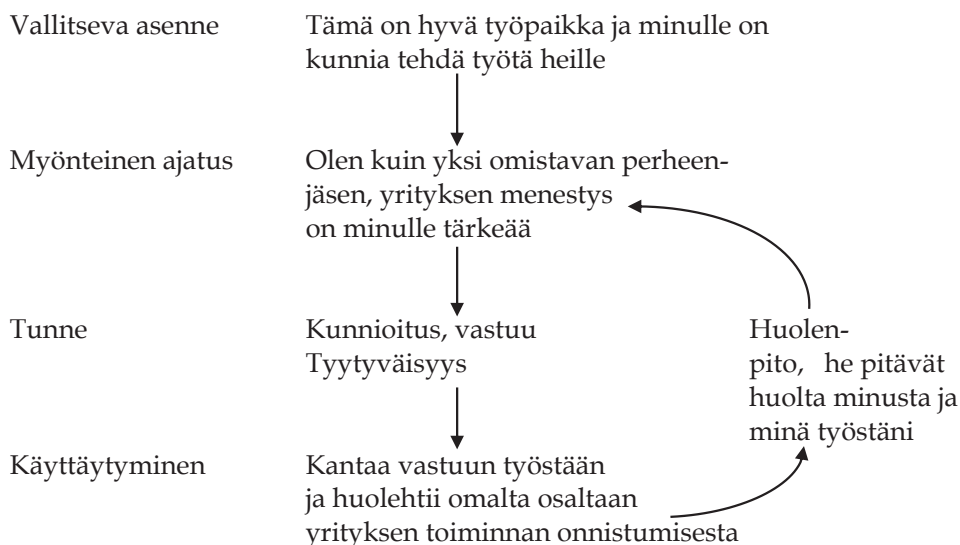
Edelleen työntekijä arvioi, että hänellä ei ole vaikutusmahdollisuutta sukupolvenvaihdokseen tai sen kautta mukana tuleviin muutoksiin. Työntekijän ja jatkajan välillä vallitsee selkeä toinen toisensa kunnioitus ja jatkaja näyttää arvostavan työntekijän osaamista. Työntekijä voi vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja työn aikatauluihin vapaasti sen mukaan, mitä yrityksen toiminta tarvitsee.

Sukupolvenvaihdos näyttää saaneen työntekijän mielessä vahvan hyväksynnän (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Jatkajan ja työntekijän välille on kehittynyt keskinäinen kunnioitus ja molemmat heistä tietävät, että toiseen voi luottaa työhön liittyvissä asioissa. Edelleen työntekijä kokee, että perheyri-tyk-

sen arvot ja toimintatavat ovat säilyneet sukupolvenvaihdoksesta huolimatta yrityksen toiminnassa ja vuorovaikutuksessa.

Työntekijän ajatuskehän ytimessä on asenne, että tämä perheyritys on hänelle hyvä työpaikka ja hänelle on kunnia tehdä työtä omistavalle perheelle (kts. kuvio 37). Hän ajattelee olevansa lähes yksi omistavan perheenjäsenistä ja että yrityksen onnistuminen tehtävässään sekä sen menestys ovat hänelle tärkeitä. Tätä ajatusta tukee jatkajan ja hänen vanhempiensa hyvin välittävä asenne työntekijän hyvinvoinnista ja hänen huomioimisensa. Työntekijä tuntee kunnioitusta jatkajaa ja hänen vanhempiaan kohtaan sekä vastuuta työstään ja sen onnistumisesta. Hän on erittäin tyytyväinen työhönsä, työskentely olosuhteisiinsa yrityksessä ja yrityksen johtoon. Hänelle suuressa merkityksessä on tunne huolenpidosta, hän ajattelee saavansa huolenpitoa omistavalta perheeltä ja tarvetta pitää huolta omasta työstään.

Työntekijän suhde tilanteeseen ja yrityksessä tapahtuvaan muutokseen on konstruktiiivinen. Hän pyrkii luonnollisesti omalta osaltaan auttamaan jatkajaa vaihdoksen ja yrityksen tulevaisuuden onnistumisessa. Työntekijällä on ollut hyvin läheinen suhde luopujaan ja hänen puolisoonsa, samanlainen läheinen suhde näyttää myös rakentuneen hänen ja jatkajan välille. Täten on luonnollista, että luottamuksellinen ja läheinen vuorovaikutussuhde tukee työntekijän rakentavia ponnisteluja yrityksen ja jatkajan onnistumisessa tulevaisuudessa.



KUVIO 37 Tapaus 8 työntekijän ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

5.1.9 Tapaus 9 pikaruokaravintola

Tapauksen taustoja

Tässä yrityksessä kiteytyy yrityksen tilaan tutustumisen tärkeys ennen toteutettavaa omistajanvaihdosta, tapahtuipa se sitten yrityskauppana tai sukupolvenvaihdoksena. Jo ensimmäisessä vaihdoksessa veljesten välillä nykyisen jatkajan isän olisi tullut perehtyä yrityksen taloudelliseen tilanteeseen ennen sen omistajuuden ottamista itselleen. Hänen veljensä edellisenä yrittäjänä oli jättänyt hoitamatta yritykseen kohdistuvia velvoitteita, ja nämä velat sitten siirtyivät yrityksen jatkamisen vastuulleen ottaneelle veljelle. Haastattelussa nykyinen jatkaja kertoi, että hänen vanhemmille siirtyneet velat olivat aiheuttaneet erinäisiä vaikeuksia toiminnan alkuvaiheessa.

Tässä yrityksessä toisen vaiheen luopuja, nykyisen jatkajan isä, oli menettänyt syystä tai toisesta mielenkiintonsa yrityksen kehittämiseen ja työskentelyyn yrityksessä huomattavasti ennen toteutettua sukupolvenvaihdosta. Vastuun yrityksen jatkosta hän oli antanut osittain omille tyttärilleen ja osittain yrityksen työntekijöille. Jatkajan sisar oli pyörittänyt yritystä isänsä lukuun ja mitä ilmeisimmin jossain määrin pohtinut mahdollisuutta yrityksen jatkamiseksi, mutta häneltä ei ollut loppujen lopuksi löytynyt riittävästi mielenkiintoa ja motivaatiota ottaa yritystä kokonaan vastuulleen. Toisaalta nykyinen jatkaja oli jo tuolloin tuntenut vahvaa halua jatkaa yritystä.

Erityisesti jatkajan isän, mutta mahdollisesti myös sisaren heikko motivaatio yrityksen kehittämistä kohtaan saattoi johtaa siihen, että yritykseen valikoitunut henkilökunta ei ollut järin motivoitunutta ja osaavaa. Myös yrityksen toiminnan ja tuotteiden laadussa mitä ilmeisimmin ilmeni heittelyä ainakin sillä perusteella, että jotkut henkilökunnasta saattoivat työskennellä päihteiden vaikutuksen alaisena. Tästä seurasi nykyiselle jatkajalle toiminnan alkuun haasteita, koska hän halusi nostaa yrityksen laatutasoa korkeammalle, mikä vastaavasti osoittautui yrityksen palveluksessa olleelle henkilökunnalle liian vaikeaksi haasteeksi siten, että valtaosa työntekijöistä vaihtui sukupolvenvaihdosta seuranneen ensimmäisen vuoden aikana.

Jatkaja oli siis tuntenut yrityksen jatkamista kohtaan vahvaa mielenkiintoa kauan. Hän oli seurannut sivusta sisarensa ponnisteluja yrityksen jatkamiseksi osittain jopa kateellisena. Vasta siinä vaiheessa kun sisar oli ilmoittanut, ettei ole enää kiinnostunut työskentelemään yrityksen hyväksi ja jatkajan isä oliertonut aikeistaan myydä yritys pois, oli jatkaja vasta uskaltanut kertoa halustaan jatkaa yritystä. Toisaalta tämän voi nähdä indikoivan jatkajan vahvaa motivaatiota ja mielenkiintoa yritystä kohtaan ja toisaalta hänen viivyttelynsä mielenkiintonsa ilmaisemisesta saattoi asettaa yrityksen toiminnan edellytykset vaaraan. Heikommassa markkinatilanteessa yritys olisi saattanut kaatua, koska ennen jatkajan astumista yrityksen johtoon toiminta vaikutti ainakin osittain tehottomalta ja päämäärättömältä.

Siinä vaiheessa, kun jatkaja otti yrityksen vastuulleen, hän halusi todella alkaa kehittämään sitä ja parantamaan toimintaa kaikilla osa-alueilla. Vuoden sisällä yrityksen vastaanottamisesta jatkaja oli joutunut tai vaihtoehtoisesti saa-

nut palkata yritykseen uusia työntekijöitä edellisten muutoksiin vastahakoisesti suhtautuneiden tilalle. Jatkajan kannalta positiivista tilanteesta on ollut se, että potentiaalisesti hyviä työntekijöitä oli tarjolla. Kehitystyö toisaalta on varmistanut sen, että yrityksen maine on edelleen parantunut ja toiminta vaikuttaa monessa mielessä tehokkaammalta ja järkevämmältä.

Hyvänä esimerkkinä tämä tapaus toimii perheyrietyksille ominaisessa työntekijöiden motivoinnissa ja kehittämisessä. Määrätietoinen työntekijöiden kehittäminen, luottamuksen, vastuun ja kunnioituksen osoittaminen parantaa heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan yritykseen. Työntekijän arvostaa sitä, että silloin kun itse toimit esimerkillisesti, myös sinua kohtaan tullaan toimimaan samalla tavalla. Tämä koskee aivan samalla tavalla niin työntekijän osoittamaa asiakaspalvelua kuin yrittäjän osoittamaa toimintaa työntekijää kohtaan. Tässä yrityksessä työntekijä on erinomaisesti omaksunut yrittäjän arvot ja tavoitteet yrityksen laadun ja toiminnan osalta.

Jatkaja

Sukupolvenvaihdon alku

TAULUKKO 44 Tapaus 9 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdon alku

Pikaruokaravintola	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
---------------------------	------------	-------	------------	-------	--------------	-------

Jatkaja tapaus 9: ...Vaihdos tapahtui yhdessä yössä, perjantaina tein heidän kanssaan työtä, lauantaina yritys oli minun...(puolisoni) sanoi minulle, "Minusta sinun tulisi olla rehellinen itsellesi, se on sitä mitä itse olet halunnut" ja minä vastaisin siihen "ei". Mieheni kuitenkin jatkoi, "älä pelkää sanoa sitä, mitä oikeasti haluat." Kerroin miehelleni, että Leila on lopettamassa yrityksessä ja isä on oikeissa myydä yrityksen pois. Kerroin, että se tekee minut erittäin surulliseksi ja minusta se on todella epämiellyttävä ajatus. Mieheni toisti uudelleen kysymyksen, että "onko se mitä haluat?"... ja mieheni sanoi, "se oli sinulla jo veressä, sydämessäsi, luulen, se oli sydämessäsi ennemmin kuin tajusitkaan" ja se oli hyöä kiteytys, koska ajatus yrityksen joutumisesta perheen ulkopuolelle tuntui niin väärrältä. ... Yritys oli antanut meidän perheelle upean elämän, mahdollistanut erinomaisen elintason. ... Kun asiat sitten eteni, sanoin isälle, että jos hän aikoo myydä yrityksen, voisinko saada siihen ensimmäisen varauksen. ... se oli siirroksen aikaa, he olivat tottuneet tekemään tietyllä tavalla, minä halusin nostaa kaiken ta-soa ja standardeja, halusin tehdä eri tavalla, mitä oli tehty ennen

Jatkajan isä, luopuja, oli ollut jo jonkin aikaa pois yrityksen toiminnasta ja yritystä pyörittivät vuoroin hänen lapsensa jatkaja mukaan lukien yhdessä tai erikseen. Hän oli pohtinut yrityksen myymistä ulkopuoliselle. Jatkaja oli kuitenkin tuntenut jo ennen sukupolvenvaihdosta syvää kiinnostusta jatkaa yritystä ja niinpä hänestä isän myyntiajatus oli tuntunut vastenmieliseltä. Hän oli ottanut asian isän kanssa puheeksi, ja näin sukupolvenvaihdos oli mahdollistunut. Täs-

tä on pääteltävissä, että sukupolvenvaihdos on jatkajan mielessä saanut vahvan myönteisen merkitysarvion hänen näkökulmastaan (kts. taulukko 44) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999).

Koska hän oli ollut aktiivinen asiassa ja isä vastaavasti suostuvainen, jatkajan mielessä vaikutusmahdollisuusarvio on myös muodostunut myönteiseksi. Hän on omalla aktiivisella toiminnalla voinut vaikuttaa sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun ja käynnistämiseen.

Yrityksen jatkamisen mahdollisuus näyttää hänen kertomansa olleen salainen toive. Täten sukupolvenvaihdoksen aloitus ja sen mukana seuraavat muutokset ovat jatkajan mielessä saaneet selkeän hyväksynnän (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999).

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 45 Tapaus 9 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Pikaruokaravintola	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
--------------------	------------	-------	------------	-------	--------------	-------

Jatkaja tapaus 9: No tunteeni yritystä kohtaan ovat vain vahvistuneet ja kun kysyt, että voisitko haastatella minua, niin se sai minut todella pohtimaan asiaa ja se tuntui hienolta. ... täällä henkilökunta tuli vaihdoksen mukana. Haastateltava työntekijä on ainoa joka tällä hetkellä tuosta henkilökunnasta on jäljellä, muut lähtivät erinäisistä syistä vuoden sisällä vaihdoksesta. Joten nyt olevan henkilökunnan olen päässyt itse valitsemaan. Tämä on edelleen vahvistanut sitä tunnetta, että yritys nyt todella on minun, olen palkannut sinne sellaisia ihmisiä, joiden tunnen työskentelevän minulle ja se lisää omistajuuden tunnetta. ... se oli siirrokseen aikaa, he olivat tottuneet tekemään tietyllä tavalla, minä halusin nostaa kaiken tasoa ja standardeja, halusin tehdä eri tavalla, mitä oli tehty ennen. ... Halusin kehittää toimintaa omista mielenkiintoni perusteista, halusin analysoida enemmän, tietää tarkkaan, ... Rakastan sitä, koska se on päivästä päivään erilaista, jokainen niistä on erilainen, minulle ei ole vastenmielistä kantaa vastuuta päätöksistäni, seison niiden takana.

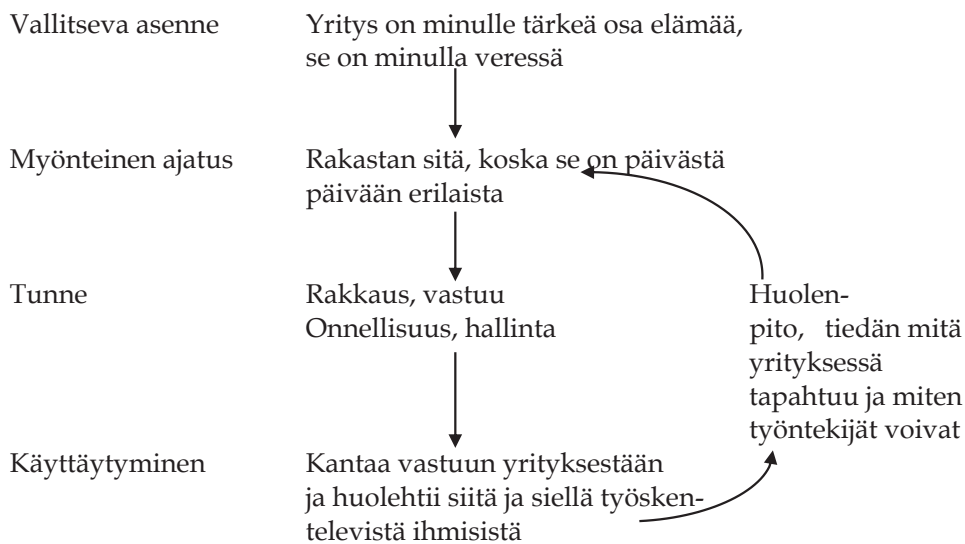
Jatkajalla sukupolvenvaihdoksen merkitysarvio itselle on ajan kulumisesta huolimatta säilynyt vahvan myönteisenä (kts taulukko 45) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Yritys ja sen menestys näyttää edelleen olevan suuressa arvossa hänen merkitysmaailmassaan ja ajattelussaan. Haastattelussa hän kertoi, että sukupolvenvaihdos toi aluksi hankaluuksia, mutta hän on päässyt niistä yli omasta mielestään menestyksekkäästi. Lähes kaikki yrityksen työntekijät ovat syystä tai toisesta vaihtuneet, ja tämän seurauksena hän on voinut valita uudet omien arvojensa mukaiset ihmiset yrityksen palvelukseen.

Yrityksestä luopunut jatkajan isä oli jo ennen sukupolvenvaihdosta vetäytynyt yrityksen päivittäisestä toiminnasta, ja tästä syystä jatkaja saattoi heti alusta asti ottaa vahvan vaikuttavan roolin yrityksen johtamiseen ja siihen, mitä ja miten asioita siellä tehdään. Täten hänellä on jatkunut vahva myönteinen

vaikutusmahdollisuuden arvio sukupolvenvaihdoksesta ja sen vaikutuksista hänen omaan tilanteeseensa suhteessa yritykseen. Vaikutusmahdollisuuden vahvuudella näyttää linkittyvän hänen sitoutumiseensa yritykseen ja lisäävän onnistumisen kokemusta.

Onnistuminen ja vahvaksi muodostunut sitoutuminen ovat tukemassa vahvan hyväksymisen muodostumista. Jatkajalle jo alussa korkeaksi muodostunut sukupolvenvaihdoksen hyväksyminen on onnistumisten kautta vahvistunut. Hänen emotionaalinen side yritykseen on vahva, ja siten hän löytää voimavaroja kohdata yrityksessä eteen tulevat haasteet (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999; Saariluoma 2003; Hayek 1952; Toskala & Hartikainen 2005).

Jatkajan ajatuskehän ytimessä on vahva myönteinen asenne yrityksen merkityksestä hänen elämälleen (kts. kuvio 38). Jatkajan emotionaalista sitoutumista kuvaa hänen lauseensa, että yritys on hänellä veressä. Vahva emotionaalinen rakkaus yritystä kohtaan kuvaa hän ajatteluaan ja hän nauttii sen tarjoamasta vaihtelusta elämäänsä. Hän kokee rakkautta ja vastuuta yrityksestä ja onnellisuutta niin yrittäjyydestä, onnistumisesta yrittäjänä ja yrityksen menestyksestä. Hän käyttäytyy vastuullisesti toiminnassaan yritykseen liittyvissä asioissa ja pitää huolta yrityksestä ja siellä työskentelevistä työntekijöistä. Toimintaa ohjaava tunne on huolenpito, jolloin jatkajalla on tunne yrityksen tapahtumista ja työntekijöiden hyvinvoinnista.



KUVIO 38 Tapaus 9 jatkajan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

Jatkajan suhde ja käyttäytyminen on konstruktivistisessa uudessa tilanteessa. Hän on pyrkinyt parhaiden kykyjensä mukaan kehittämään yritystä paremmaksi. Hän on pyrkinyt kehittämään yrityksen työntekijöitä, jotta he kykenisivät toimimaan yrityksen parhaaksi mahdollisimman hyvin. Jatkajan käyttäytyminen työntekijöitä kohtaan on ollut rakentavaa ja keskinäistä kunnioitusta ja luottamuksen muodostumista tukevaa. Yrityksen henkilökunnassa tapahtunut muutos on mahdollistanut jatkajalle uuden hänen toiveidensa mukaisen henkilökunnan valinnan ja sen kehittämisen hänen yritykselle asettamien tavoitteiden mukaisesti.

Omistavan perheen ulkopuolinen työntekijä

Sukupuolenvaihdon alku

TAULUKKO 46 Tapaus 9 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen sukupuolenvaihdon alku

Pikaruokaravintola	Myönteinen	Vahva	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Vahva
---------------------------	------------	-------	------------	--------	--------------	-------

Työntekijä tapaus 9: ... Sukupuolenvaihdos ja muutokset, jotka hän halusi tehdä on kyllä olleet hänen mielessään jo paljon ennen, jopa ennen kuin luopuja lähti, se business oli hänelle, jatkajan tulo näytti alussa jo parannukselta yrityksen kannalta ... mä en osannu ajatella suuria muutoksia, ilmeisesti siksi kun olen ollut vain työntekijä ja me tehdään niin kuin on totuttu tehtävään. Mutta hän teki, se on hänen ja hänen ajatukset määrivät miten hän haluaa sitä tehtävään. ... No ei ne mua vaivannu, koska tiedän mitä työ siellä on. Mietin, että jos homma muuttuu hirveesti, kyllä mä sen opin, mutta ei siinä mitään semmosta valtavaa tapahtunut, ainakaan mun mielestä. Se on edelleen enemmän tai vähemmän samaa, kaikki mitä hän nyt meidän kanssa tekee, mutta siis omalla tavallaan.

Sukupuolenvaihdon aloitus ja sen kohtaaminen näyttävät saaneen myönteisen merkitysarvion työntekijän mielessä (kts. taulukko 46) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Yrityksen tila ennen sukupuolenvaihdosta oli mitä ilmeisimmin ollut hieman epäselvä ja työntekijät olivat sen huomanneet. Työntekijät olivat myös tunteneet jatkajan henkilönä jo ennen sukupuolenvaihdosta ja tienneet mitä hän ja hänen tulo yrityksen jatkajaksi merkitsevät yrityksen tulevaisuuden ja työn jatkuvuuden kannalta.

Työntekijän kertomuksesta tulee selkeästi ilmi, että hän on arvioinut omat vaikutusmahdollisuutensa sukupuolenvaihdokseen tai siihen liittyviin muutoksiin kielteisesti. Hän kuvaa ottaneensa muutokset vastaan ja yrittäneensä sopeutua niiden vaikutuksiin päivittäisessä toiminnassa.

Sukupuolenvaihdon hyväksyminen näyttää olleen työntekijälle suhteellisen helppoa (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Hänelle jatkajan tuleminen yrityksen johtajaksi ei ole aiheuttanut sen suurempaa järkytystä ja hän mainitsi keskustelussa jatkajan olleen parasta mitä yritykselle ja sen tulevaisuudelle saattoi tapahtua.

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 47 Tapaus 9 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

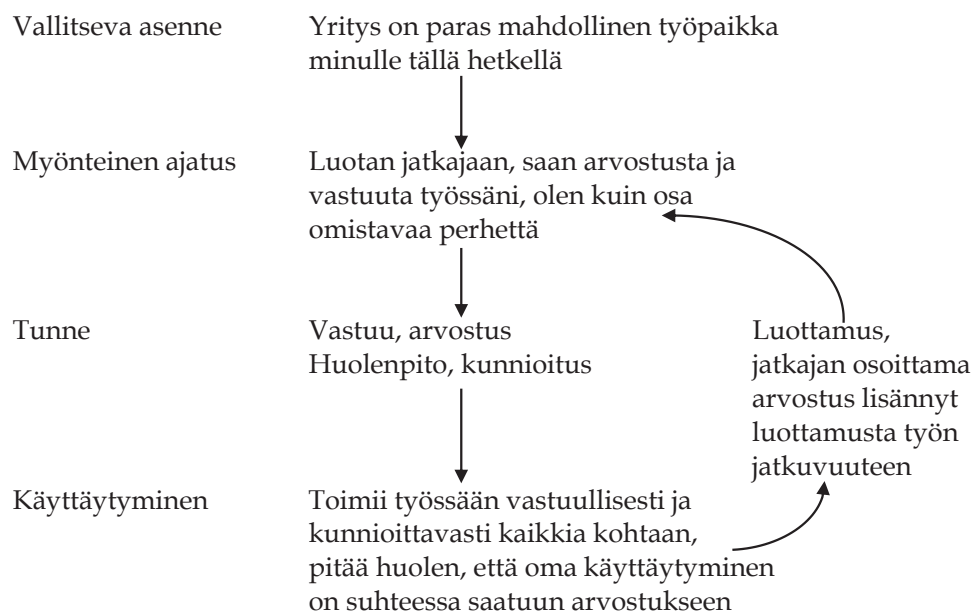
Pikaruokaravintola	Myönteinen	Vahva	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Vahva
--------------------	------------	-------	------------	--------	--------------	-------

Työntekijä tapaus 9: ... ne ei ois välittänyt musta, en varmasti enää olis siellä. .. Joskus mietin, että huolehtiiko ne musta jo liikaa, mutta en mä missään tapauksessa kyseenalaista sitä. Musta on hienoo tehdä töitä jatkajan kanssa, se on erilaisista, ystävällisempää. ... Mä en voi nähdä sellaista tilannetta, että mä lähtisin sieltä piakkoin, koska hän antaa mulle niin paljon vastuuta. En edes halua katsella mitään muuta nyt. ... Eli joo kyllä suosio ja etuoikeudet tuovat mukanaan vastuuta, on katsottava miten itse toimii,...

Sukupolvenvaihdoksessa ajan kuluminen näyttäisi jopa vahvistaneen työntekijän merkityksenarviota hänelle itselleen (kts. taulukko 47) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Jatkajan tapa huolehtia ja antaa vastuuta työntekijöille on lisännyt työntekijän sitoutumista yritykseen. Toisaalta vastuu ja jatkajan osoittama huomio työntekijää kohtaan on parantanut myös hänen vastuullista otetta niin työtä kuin itse yritystä kohtaan. Tällä on ollut suora vaikutus työntekijän käyttäytymiseen niin yrityksessä kuin sen ulkopuolella.

Työntekijän vaikutusmahdollisuuden arvio suhteessa sukupolvenvaihdokseen ja siihen liittyviin tilanteisiin näyttää kielteiseltä. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että hän arvioisi vaikutusmahdollisuutensa suhteessa työhönsä tai siellä toimimiseen samalla tavalla. Jatkajan ja työntekijän välillä vallitsee vahva keskinäinen luottamus ja molempien haastatteluiden perusteella on pääteltävissä, että työntekijällä on hyvä vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä ja siihen, mitä yrityksessä milloinkin tapahtuu (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999; Saariluoma 2003; Hayek 1952; Toskala & Hartikainen 2005).

Ajan kuluminen ja jatkajan kanssa yhteistyöstä saadut kokemukset ovat ylläpitäneet työntekijän vahvaa sukupolvenvaihdoksen hyväksymisen tunnetta (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Työntekijän on ollut helppo ottaa muutokset vastaan ja jatkajan osoittama huolenpito, arvonanto, huomioiminen ja luottamuksen rakentaminen ovat lisänneet työntekijän sitoutumista yritykseen. Hän sanojensa mukaan ei edes halua katsella mitään muuta.



KUVIO 39 Tapaus 9 työntekijän ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

Työntekijän ajatuskehän ytimessä vahvan asenteen muodostaa usko, että yritys on paras mahdollinen työpaikka hänelle (kts. kuvio 39). Hän ajattelee luottavansa jatkajaan ja saavansa arvostusta ja vastuuta työssään. Hän kokee olevansa kuin yksi omistavan perheen jäsenistä. Hänen tunnemaailmassaan päällimmäisinä tunteina ovat vastuu, arvostus, huolenpito ja kunnioitus. Täten hän käyttäytyy työssään vastuullisesti ja kunnioittavasti niin omistajia, muita työntekijöitä, tavarantoimittajia kuin asiakkaita kohtaan. Hän huolehtii, että hänen käyttäytymisensä on suhteessa saatuun arvostukseen. Toiminnassa päällimmäisenä tunteena on luottamus, joka on syntynyt jatkajan osoittaman arvostuksen ja työn jatkuvuuden muodossa (vrt. Kankainen 2007; Good 1988; Rotter 1967).

Työntekijän suhde ja käyttäytyminen tässä perheyriksen uudessa tilanteessa on konstruktivistista. Hän suhtautuu muutokseen rakentavasti ja tuo rakentavuus näkyy vastuullisuutena kaikessa hänen toiminnassaan niin yrityksessä kuin sen ulkopuolella. Uusi tilanne ja jatkaja ovat vaikuttaneet työntekijän suhtautumisen muutokseen, jolloin aikaisemman hieman ehkä välinpitämättömän työhön ja yritykseen suhtautumisen sijaan työntekijä nyt tuntee vastuullisuutta ja psykologista omistajuutta yritystä ja sen jäsenyyttä kohtaan (vrt. Savolainen & Kansikas 2013; Pierce & Jussila 2010).

5.1.10 Tapaus 10 metallipaja

Tapauksen taustoja

Tässä perheytyksessä sukupolvenvaihdos näyttää tuoneen positiivista tekemisen intoa kaikille yrityksessä työskenteleville. Luopujan ja jatkajien toiminta yrityksessä on luonut luottamusta kannattelevan ja avointa vuorovaikutusta tukevan ilmapiiriin. Muutoksia ja töitä tehtäessä kaikkia yrityksessä työskenteleviä kuunnellaan huolimatta siitä, olivatko he perheen jäseniä vai eivät. Sukupolvenvaihdosta ei ole viety väkisin eteenpäin, vaan eletty tilanteen mukaan. Luopuja on jakanut vastuuta jatkajille sitä mukaan, kun jatkajat itse ovat sitä halunneet ja kyenneet ottamaan vastaan. Jatkajat ovat toiminnassaan vastaavasti kuunnelleet työntekijöitä, jotka edelleen ovat kannustaneet jatkajia rohkeasti eteenpäin.

Perheessä on yrityksen omistajuuden siirto aloitettu varhaisessa vaiheessa ja sitä on toteutettu myös vaiheittain, jolloin jatkajat ovat voineet lunastaa yrityksen osakkeita sen mukaan, kun heillä on ollut maksukykyä. Luopuja on ottanut jatkajat sukupolvenvaihdoksen alusta asti mukaan päättämään yritystä koskevista asioista, kuitenkin pitäen itsellään mahdollisuuden viimekädessä päättää käsiteltävät asiat. Perheessä näyttää vallitsevan toisten kunnioittaminen, vaikkakin välillä tunteet kiehahtavat.

Johtamisen ja johtajuuden siirron kanssa luopuja ja jatkajat eivät ole kiirehtineet. Luopuja on toiminut mielellään johtajana hyvin pitkään sukupolvenvaihdoksen aikana ja antanut siten jatkajille mahdollisuuden kasvaa niin yrittäjinä kuin johtajinakin. Jatkajat ovat voineet tutustua päätöksentekoon ja yritykseen johtamiseen ajan kanssa. Luopuja ei ole valinnut yhtäkään jatkajista suosikikseen, vaan on antanut jatkajien keskenään sopia siitä, kuka haluaisi lähteä yrityksen varsinaiseksi johtajaksi.

Sukupolvenvaihdokselle annettu rauhallinen kehittyminen on luonut mahdollisuuden jatkajille kehittää sitoutumistaan yritystä ja sen jatkumista kohtaan. Jatkaja kuvaa haastattelussa hienosti omaa vahvaa sitoutumistaan, ylpeyttä yrityksestä ja yrittäjyydestä. Luopujalla motivaatio irrottautumiseen yrityksestä on ollut suhteellisen korkea jo aivan sukupolvenvaihdoksen aloittamisesta asti. Esimerkki luopujan uskosta jatkajien päätöksenteon oikeellisuuteen on se, että luopuja antaa jatkajien vaikka myydä yritys, jos he näkevät sen kokonaisuuden kannalta parhaaksi.

Luopuja

Sukupolvenvaihdon alku

TAULUKKO 48 Tapaus 10 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdon alku

Metallipaja	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
-------------	------------	-------	------------	-------	--------------	-------

Luopuja tapaus 10: ... Alun perinhän mä ajattelin, että mä teen itekseni täällä kato hommia ja Ritoan kanssa loppuun saakka. Myyvään pamautetaan ja lopetetaan elämä siihen niin. Elikä tää yrittäjän elämä ja. Ne tuli pojat kuvioon mukaan ja niitä ei ketään pakotettu ja jokainen on tullut vapaaehtoisesti tänne ... Se (sukupolvenvaihdos) oli sanotaan, näin täytyy sanoa. Se oli loistava, se oli varmaan extra ratkaisu kato siinä hommassa, että se, meillä oli kyllä mielessä, että tapa myyväänkin koko homma sen jälkeen pois ja ja niin pois päin. ... siinä vaiheessa vasta kun alettiin siirtämään pojille sitä omaisuutta taikka ne alkoi ostamaan osakkeita meiltä pojies. Siinä vaiheessa vasta aloitettiin tämä taloudellinen puoli. ... mä oon antanut vastuuta niille määrättyllä pisteessä joka paikassa. Ne on itse joutunut kompastumaan, niin kuin mä sanoin, se kompastumisen kautta ne alkaa oppimaan, näkemään, että mitenkä pitää todella toimia. ... se silloin parempi, kun se menee luonnollista tietä pitkin, että ei pakoteta ... Lapsia kun pakotetaan menemään kouluun, niin paskat minä en lähe sinne kouluun. Mutta jos ne menee omasta vapaasta halusta, niin sielläkin ne haluaa myöskin opiskella sitä hommaa.

Myös tässä tapauksessa luopuja oli ennen sukupolvenvaihdosta pohtinut ja tutkinut mahdollisuutta myydä yritys ulkopuoliselle. Hän oli kuitenkin toivonut, että joku tai mahdollisesti kaikki hänen kolmesta pojastaan lähtisivät jatkamaan yritystä. Hän ei ollut pakottanut tai velvoittanut ketään heistä kuitenkaan siihen. Luopujan kannalta tilanne vain sattumien kautta ajautui siihen, että kaikki hänen poikansa erinäisten vaiheiden jälkeen tulivat yritykseen töihin ja olivat kiinnostuneita yrityksen jatkamisesta. Näin ollen mahdollisuus sukupolvenvaihdokselle avautui ja luopuja kutsuukin sitä ekstra ratkaisuksi, joka hänelle oli hyvin mieluisa. Täten luopujan mielessä sukupolvenvaihdon alku on saanut vahvan myönteisen merkitysarvion (kts. taulukko 48) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999).

Sukupolvenvaihdon toteutuksen suhteen luopuja on aivan alusta alkaen ollut hyvin neuvotteleva ja kaikki yrityksen osapuolet huomioiva. Hän on pitänyt huolta siitä, että yritykseen sidoksissa olevat työntekijät, asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat tienneet mistä on kysymys. Täten luopujan vaikutusmahdollisuuden arvio on muodostunut vahvan myönteiseksi, ja hän on käytännössäkin kyennyt vaikuttamaan siihen, miten sukupolvenvaihdosta suunnitellaan tai toteutetaan.

Koska luopujalla on sukupolvenvaihdon ohella ollut muitakin mahdollisuuksia luopua yrityksestä ja hän kuitenkin mainitsee sukupolvenvaihdon

loistavaksi ratkaisuksi, on hänen hyväksymisensä sukupolvenvaihdoksen aloituksen osalta vahvan myönteinen (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999).

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 49 Tapaus 10 luopujan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Metallipaja	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
--------------------	------------	-------	------------	-------	--------------	-------

Luopuja tapaus 10: ...minä vedän tällä hetkellä vielä. Päätän, mutta pyrin pääsemään niin paljon eroon kun mahdollista. Mä lähen kato välillä ja oon päivän pois, että hoitakaa hommanne (naurahtaen). Oon huomannu, että kyllä ne pystyy tekemään oma-aloitteisesti sen työn. ... Välillä mä haluan, että ei enää tarttis soitella taikka välitä vastata joistakin asioita tai joku muu sais vastata ja kyllä mä oon antanut sitä vastuuta pojille aika paljon, mä oon sanonu, että tehkää työ, hoitakaa työ tää asia. Vaikka mä tiijän, että mä pysytyisin ite hoitamaan varmaan jopa paremminkin, mutta jos ne ei joskus kompastu johonkin, niin ne ei oppikkaan mitään. Ihminen oppii virheitten kautta enimmäkseen... välillä tuli mieleen, että minkälaisen perinnön mä oikein niille jätän tässä. Että, että ne jouvu sitten liriin tai kuseen kato sitten yksinkertaisesti, että pitää saada, että ne myös pystyy elättämään itensä tällä näin, mutta loistavasti tää menee...

Luopujalle sukupolvenvaihdoksen merkitysarvio omasta näkökulmasta on säilynyt vahvan myönteisenä (kts. taulukko 49) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Hänen kertomuksen perusteella on nähtävissä, että hän on saavuttamassa sukupolvenvaihdoksen kautta myönteisesti sen, mitä hän on lähtenyt tavoittelemaan. Hän on jakanut vastuuta ja päätösvaltaa jatkajille, ottanut huomioon heidän ja työntekijöiden näkemykset yrityksessä toteutettavista muutoksista. Huolimatta jatkajien mahdollisten virheiden ja epäonnistumisten riskistä hän välillä vetäytyy yrityksen toiminnasta ja antaa jatkajien opetella yrityksen johtamiseen ja päätöksentekoon liittyviä asioita ilman hänen myötävaikutusta.

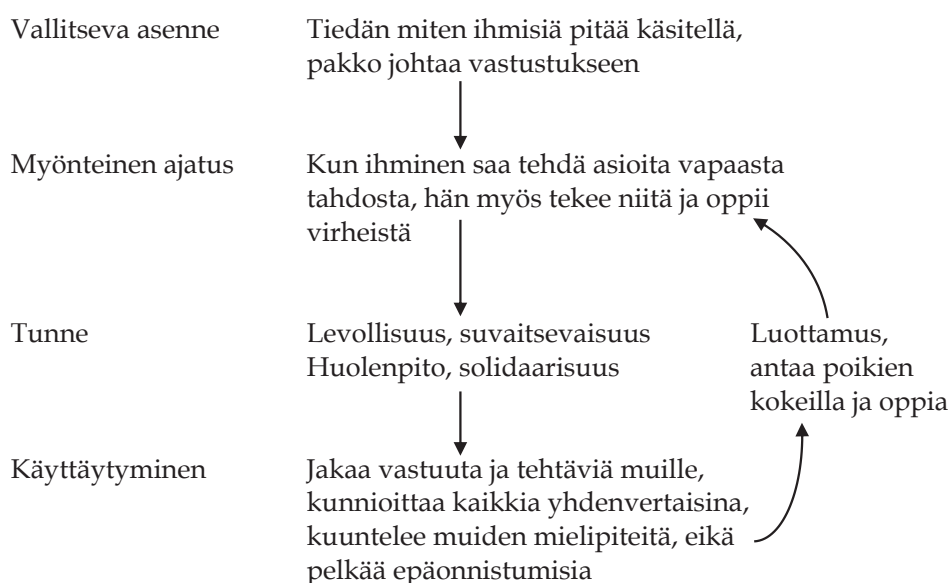
On siis hyvin selkeää, että luopujalla on edelleen vahva vaikutusmahdollisuuden arvio omasta näkökulmasta sukupolvenvaihdoksen kautta avautuviin tilanteisiin ja haasteisiin. Hän jakaa vastuuta jatkajille ja odottaa jo heidän päätöstä siitä, miten yrityksen päätöksenteko hänen jälkeensä tulotisiin hoitamaan.

Luopujan on edelleen helppo hyväksyä sukupolvenvaihdos ja sen seuraukset, koska hän näyttää erinomaisesti onnistuneen sen suunnittelussa ja toteutuksessa jatkajien ja yrityksen työntekijöiden kanssa. Hänellä on turvallinen ja luottavainen tunne siitä, että yritys tulee menestymään myös hänen jälkeensä (vrt. Hayek 1952; Lazarus 1966; Rotter 1967; Good 1988; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999; Saariluoma 2003; Toskala & Hartikainen 2005; Kankainen 2007).

Luopujan ajatuskehän ytimessä on asenne, että hän tietää, miten ihmisiä tulee käsitellä ja että hänen mielestään pakko johtaa vain vastustukseen (kts.

kuvio 40). Hän ajattelee myönteisesti, että kun ihminen saa omasta vapaasta tahdosta tehdä asioita, hän myös tekee ne mielellään ja oppii omista virheistään. Hänen ajattelunsa mukaan jokainen tekee virheitä, mutta saman virheen tekeminen kahteen kertaan ei ole järkevää. Hän tuntee levollisuutta sukupolvenvaihdon ja suvaitsevaisuutta epäonnistumisten tai virheiden suhteen. Hänellä on tunne huolenpidosta yrityksen tulevaisuuden suhteen ja hänelle solidaarisuuden tunne kaikkien yrityksessä toimivien kesken on tärkeä yhdistävä voimavara. Käyttäytymisessään hän jakaa tehtäviä ja vastuuta kaikkien kesken. Hänelle toiminnassa on tärkeää kaikkien yhdenvertaisuus ja keskinäinen kunnioitus. Tehdessään päätöksiä hän kuuntelee muiden mielipiteitä, eikä pelkää vaikka joku joskus epäonnistuisikin.

Luopujan suhde ja käyttäytyminen tilanteessa on ollut konstruktivistista. Hän on omalla toiminnallaan ja vuorovaikutuksella aktiivisesti pyrkinyt tukemaan kaikkien yrityksen jäsenten sopeutumista ja kasvamista uuteen tilanteeseen. Hän on toiminut esimerkkinä muille yrityksen ja perheenjäsenille siinä, miten toiset tulee ottaa huomioon ja millaista rakentava vuorovaikutus on. Hän ei ole missään vaiheessa yrittänyt pakottaa ketään hyväksymään tilanne vaan antanut kaikille mahdollisuuden käsitellä asiaa omassa tahdissaan. Tästä syystä yrityksessä vuorovaikutus on muodostunut vapautuneeksi ja kaikki ovat uskaltaneet osallistua keskustellun myös vaikeista asioista.



KUVIO 40 Tapaus 10 luopujan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

*Jatkaja**Sukupolvenvaihdoksen alku*

TAULUKKO 50 Tapaus 10 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku

Metallipaja	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
-------------	------------	-------	------------	-------	--------------	-------

Jatkaja tapaus 10: ...mä luulen, että oiskohan se mejän isä sitten pikku hiljaa ajatellut sitä, että niin niin, kummiskin kaikki pojat ollaan kanssa tässä töissä aika aktiivisesti oltiin ja ruvettiin, ollaan niin ... mä luulen, että on miettinyt (sukupolvenvaihdosta). Sillä on varmaan, kumminkin tuota itse on firman perustanut, niin aatellut sillei, että, että jos jatkaja tulee, niin luonnollisesti omista lapsista sitten tota niin niin lähtee jatkamaan. ... ja sit se isä rupes kyseleen, että oonko miettinyt tätä että niin niin. Siinä vaiheessa se varmaan rupes kyseleen, että haluaisko tulla töihin tota niin niin, että turvata sillä lailla niin kuin varma työpaikka. ... , että on kova luottamus sitten vanhemmilla, että niin niin uskaltavat antaa sitten ja luottavat meihin, että jatketaan. ... Se oli semmoinen aika hiljainen se siirros, ja ei sitä välttämättä oikein huomannu sitä, että se vain pikku hiljaan tapahtui, että isä rupes pikku hiljaan vähentämään puhelimeen vastaamistaan vaan ja antoi vastuuta sitten, että kuka mennee käymään tuolla asiakkaalla ja sitten hoitaa asioita jonkun asiakkaan kanssa. Sitä vaan pikku hiljaa vaan ripoteltiin näitä, sitten jäi vaan jokaiselle nää omat työt sitten, että tuota kuka vastas mistäkin ja.

Jatkajalle mahdollisuus sukupolvenvaihdokseen näyttää saaneen vahva myönteisen merkitysarvion alku vaiheessa (kts. taulukko 50) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Hän oli ottanut veljiensä kanssa asian joskus keskusteluissa esille luopujan kanssa. Hänelle sukupolvenvaihdos näyttäytyy vahvana vanhempien luottamuksen osoituksena ja siten kunniana jatkaa perheen omistamaa yritystä tulevaisuudessa.

Jatkaja on voinut ottaa vastuuta yrityksestä omien mahdollisuuksien ja voimavarojensa mukaisessa suhteessa. Täten hänen vaikutusmahdollisuuden arvionsa suhteessa sukupolvenvaihdoksen mukana tuleviin uusiin tilanteisiin on muodostunut myönteiseksi. Hän mainitsee, että muutosta ei oikein edes voinut huomata, koska uudet tehtävät ja tilanteet ovat auenneet vähin erin.

Jatkajan on ollut helppo hyväksyä sukupolvenvaihdoksen aloitus (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Se on ilmeisimmin ollut eräällä tavalla hänellä haaveena tai ainakin vahvasti mukana yhtenä varteenotettavana vaihtoehtona tulevaisuuden elämässä. On helppo hyväksyä asia tai uusi tilanne, jota kohtaan tuntee mielenkiintoa ja sen saaminen omaksi osakseen synnyttää luottamuksen tunteen.

Haastattelun ajankohdassa

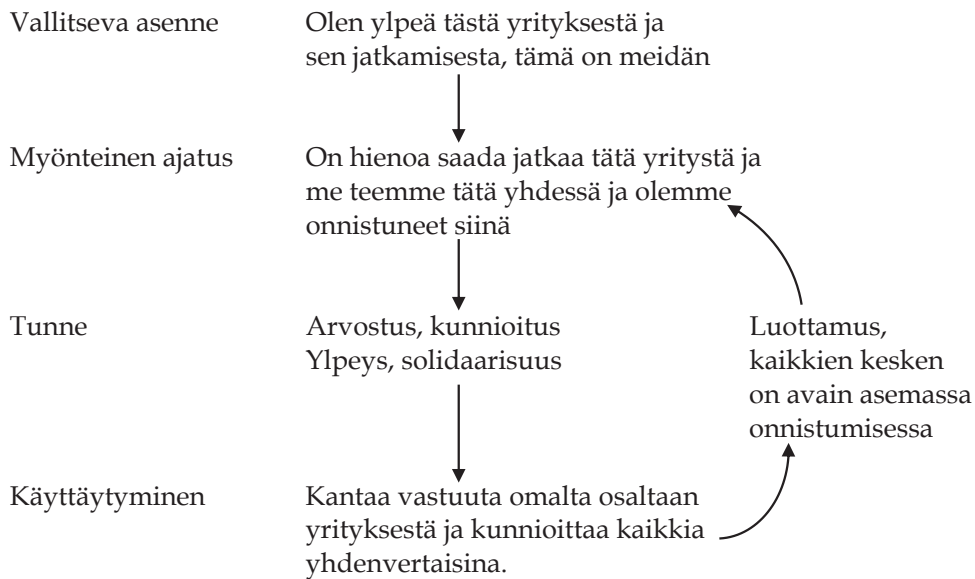
TAULUKKO 51 Tapaus 10 jatkajan tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Metallipaja	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
-------------	------------	-------	------------	-------	--------------	-------

Jatkaja tapaus 10: ...sillei, että oma itsetunto se kasvaa tietyllä lailla kun tulee sellaisia, että ruvetaan antaa vastuuta sitten tota enemmän, ennen ollaan vain niin kuin oltu töissä ja tehty vaan töitä. Ja nyt sitten, saman tien siinä rupes sitten tulemaan, että tässähan pitää ruveta ittekin sitten miettimään näitä asioita, että ottaa vastuuta ja niin eteenpäin. ... että kun tänne ku tulee, tulee vaikka viikonloppuna, tulee esimerkiksi tänne näin, niin kyllä sitä silleen ajattelee tällei, että kun kävelee tänne, tänne sisälle, että näähän on niin kuin mejän laitteita täällä kaikki, että niin niin. Vallankin, jos siinä sattuu oleen joku kaveri, jolle näyttää, niin onhan se silleen mukavaa, pääsee niin kuin näyttämään, että isä on tällaisen perustanut ja myö jatketaan tällaista, että nää on niin ku tällaista. Sillei niin ku tuntee, että voi niin ku ylpeenä olla, että on niinku saavutettu näinkin paljon tähänkin ikään mennessä, jos sanotaan näin että. ... että jos on niin kun pakko tulla töihin lauantaina, niin kyllä sitä sitten yleensä tullaan, tai on pitää jäähä pitemmäks aikaa ja pitää, että joustetaan tosi paljon, joustetaan tosi paljon, että niin niin. Tää vuosi on ollut siinä mielessä erilainen, että mulla on niin paljon ollut omia menoja sitten tossa että niin niin. Sillei tuntuu niin kuin kauheen ikävältä niinko, että iteltä sieltä on niin kun kauheen syyllinen olo, että. Viime vuonnakin tuo käsi oli murtunut, mä olin monta viikkoo pois ja tota niin niin, semmoinen syyllinen olo oli heti kun en oo töissä. Että sillä lailla tuntuu, että sitä on sitten aikalailla sitoutunut sitten, että, että kehtaako tässä enää kohta lomaa pitää, että niin. Veljelläkin jalka oli paketissa ja se oli silti, tossa istuskeli koneen ääressä koko paketin ajan tota niin, että mitäs mä, että kun mulla on käsi ollut paketissa että mä oollu kotonan, että kauheen syyllinen olo tuli heti siitä. Se nyt on.

Jatkajalla sukupolvenvaihdoksen merkitysarvio itselle näyttää säilyneen korkeana myös ajan kuluessa (kts. taulukko 51) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Hän kuvaa kertomuksessaan vahvaa sitoutumisen kasvamista ja vastuunottoa yrityksestä ja siihen liittyvistä asioista. Onnistumine sukupolvenvaihdokseen liittyvissä asioissa on vahvistanut tunnetta yrityksen kuulumisesta hänelle ja hänen veljilleen.

Myös vaikutusmahdollisuuden arvio näyttää edelleen muodostuvan vahvan myönteiseksi. Jatkajan kertomuksesta voi nähdä, että yrityksen eteen tehdään työtä vahvalla me-hengellä, jolloin jokainen yrityksessä työskentelevä ponnistelee yhteisesti asetettujen tavoitteiden ja päämäärien puolesta. Tällöin myös jokainen yrityksen jäsen on tasavertainen kertomaan omia näkemyksiään työhön ja yritykseen liittyvissä asioissa ja voi vaikuttaa tehtäviin päätöksiin.



KUVIO 41 Tapaus 10 jatkajan ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

Sukupolvenvaihdos ja siihen liittyvät tilanteet ovat jatkajalle helppoja hyväksyä (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Hän tuntee ylpeyttä olla yrityksen jatkaja ja kunnioitusta vanhempiensa osalta, että on voinut yhdessä veljiensä kanssa saada jatkaa perheen yritystä. Hänelle solidaarisuus erityisesti veljien kanssa on vahvaa, mikä näkyy esimerkiksi huonona omanatuntona silloin, kun joutuu syystä tai toisesta olemaan poissa työstä.

Jatkajan ajatuskehän ytimen asenteen muodostaa ylpeys yrityksen omistajuudesta, vanhemmilta saadusta kunnian jatkaa yritystä (kts. kuvio 41). Hän ajattelee, että on hienoa saada jatkaa isänsä perustamaa yritystä sekä jakaa sukupolvenvaihdoksen ja yrityksen haltuunoton onnistumisen veljiensä kanssa. Hän tuntee arvostusta ja kunnioitusta saadusta mahdollisuudesta sekä ylpeyttä sukupolvenvaihdoksessa ja yrityksen menestyksen onnistumisesta, jonka tunteellisesti jakaa muiden kanssa. Hän kantaa omalta osaltaan suurta vastuuta yrityksen onnistumisesta toiminnassa ja kunnioittaa kaikkia yrityksen jäseniä tasavertaisina. Keskeinen tunne toiminnassa on luottamus, jota ilman yrityksen nykyinen toimintatapa ei olisi mahdollista.

Jatkajan suhde ja käyttäytyminen yrityksen uudessa tilanteessa on myös konstruktivista. Jatkaja tai tässä yrityksessä jatkajat luopujan kaltaisesti käyttäytyvät kaikkien yrityksen jäsenten vuorovaikutusta ja kehittymistä kohtaan rakentavasti. Heille tärkeintä on oma ja yrityksen kehittyminen. Haastatellun jatkajan kertomus heijastaa vahvaa psykologista omistajuutta niin yritystä kuin sen jäsenyyttä kohtaan (vrt. Savolainen & Kansikas 2013; Pierce & Jussila 2010). Jatkajien konstruktivinen käyttäytyminen ja rakentava yhteistyö muiden kanssa tukevat luopujasta lähteneen rakentavan ilmapiirin kehittymistä ja yhteisöllisen yhteiseen hiileen puhaltamisen asenteen onnistumista.

Omistavan perheen ulkopuolinen työntekijä

Sukupolvenvaihdon alku

TAULUKKO 52 Tapaus 10 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdon alku

Metallipaja	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
--------------------	------------	-------	------------	-------	--------------	-------

Työntekijä tapaus 10: ...Se tais tulla ihan tämmöisenä kahvipöytäkeskustelussa ... No ihan semmoinen normaali tilanne varmaan tuollai, että poikien kanssa kuitenkin oli töitä tehty ja ties minkälaisia kavereita on ... siinä ehkä jotain rupee niin kuin positiiviseen suuntaan tapahtumaan. ... Mitenkähän mä sen nyt oikein sanosin, että saatas niin kuin asiat etenemään, jos on joku kehityshomma esimerkiksi. Niin että se vähän toisella tavalla ottaa tuulta alleen, kun pojat on. ... Kyllä sillä tavalla tietysti, että vähän niin kuin kannustanu poikia, että hyvä homma että lähtee, lähtee tämmöiselle linjalle jatkamaan perheyrittystä...

Työntekijälle yrityksessä alkaneen sukupolvenvaihdon merkitysarvio muodostuu myönteiseksi (kts. taulukko 52) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Hän on tuntenut jatkajat entuudestaan ja nähnyt sukupolvenvaihdon myönteisenä asiana yrityksen tulevaisuudelle ja sitä kautta myös itselleen. Hän näkee, että jatkajien mukaantulon kautta yrityksessä alkaa asiat tapahtua hieman nopeammin ja yrityksen kehittyminen voi saada uutta tuulta.

Yrityksessä on jo ennen sukupolvenvaihdosta ollut suhteellisen avoin ilmapiiri. Työntekijän kertomuksen mukaan tuon ilmapiirin muutoksen suunta jatkajien mukaantulon kautta oli myönteinen. Jatkajat olivat jo ennen sukupolvenvaihdosta osoittaneet työntekijöitä kohtaan jopa luopujaa suurempaa avoimuutta, jolloin työntekijä saattoi arvioida vaikutusmahdollisuutensa sukupolvenvaihdon kautta avautuviin uusiin tilanteisiin myönteisesti.

Työntekijän oli helppo hyväksyä sukupolvenvaihdon alkaminen (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Hän tunsu jatkajat entuudestaan ja tiesi näiden mukaantulon parantavan yrityksen toimintaa, ilmapiiriä ja työn tekemisen olosuhteita ja edellytyksiä.

Haastattelun ajankohdassa

TAULUKKO 53 Tapaus 10 työntekijän tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Metallipaja	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
--------------------	------------	-------	------------	-------	--------------	-------

Työntekijä tapaus 10: ... on ihan mukava työskennellä semmoisessa yhteisössä, että, että ei niin kuin sorsita sen kummemmin, että on perheen ulkopuolinen ... tai on tavallaan tasa-arvoinen, että ei kukaan oo korkeammalla kuin toinen ja, ja mitä

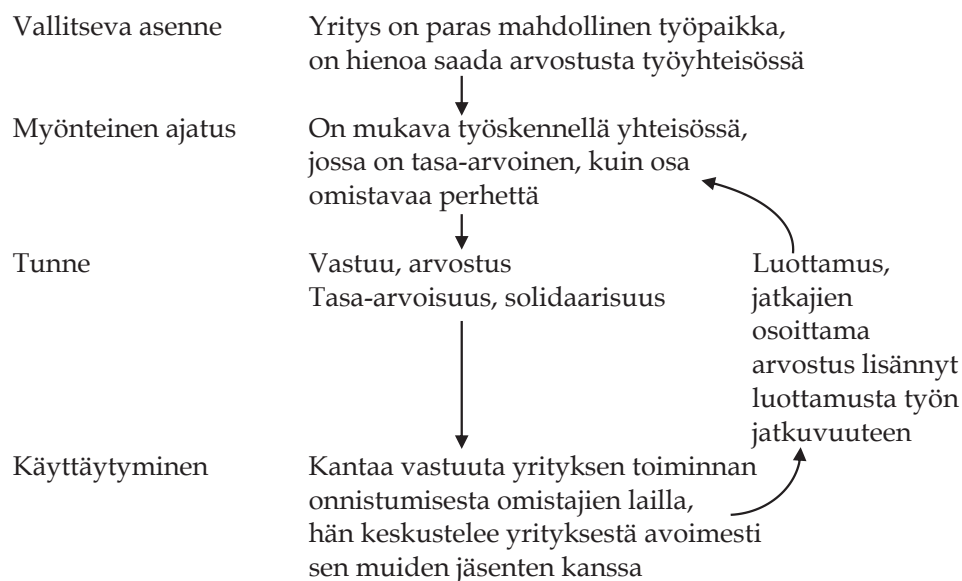
muuta sanoisin. Sillai, että luopuja ei yritä esimerkiksi niin hirveen auktoriteetin-omaisesti toimia, että kyselee myös asioista ja. ... että ei oo semmoista perinteistä työnjohtaja touhua, että. ... vähän pirteämpi ilmapiiri, että säpinää, säpinää on vähän, vähän enemmän nytten ... pojat jonkin verran kyselee kumminkin enemmän mielipidettä kuin luopuja silloin aikanaan. ... Kyllä puhutaan ihan kahvipöytäkeskustelussa just aika usein, että kuinka selvittää eri tilanteesta.

Työntekijän merkitysarvio hänelle itselleen sukupolvenvaihdoksen kautta avautuneista uusista tilanteista on ajan kuluessa säilynyt myönteisenä (kts. taulukko 53) (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999). Jatkajien mukaantulo yrityksen toimintaan ja sen johtamisen haltuunotto on vastannut työntekijän ennako-oletuksia. Yrityksen ilmapiiri ja toiminta on saanut jatkajien mukana uutta virtaa. Täten edelleen työntekijän on mahdollista nähdä yritys menestyksellisenä tulevaisuudessa ja siten sen jatkuminen sekä työn jatkuminen on turvattu. Yrityksen ja omistavan perheen solidaarinen tapa huomioida kaikki yrityksessä toimivat ihmiset on jatkunut samanlaisena tai mahdollisesti jopa vahvistunut jatkajien mukaantulon jälkeen.

Koska edelleen kaikki yrityksen ihmiset voivat avoimesti olla vuorovaikutuksessa toistensa kesken ja yritykseen tai päivittäiseen työhön liittyvistä asioista puhutaan niin muodollisissa kuin epämuodollisissa keskusteluissa kaikkien yrityksen jäsenten kesken, työntekijän vaikutusmahdollisuuden arvio on myös vahvan myönteinen myös haastatteluiden ajankohtana (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999; Saariluoma 2003; Hayek 1952; Toskala & Hartikainen 2005). Haastattelussa työntekijä mainitsee, että kokee olevansa lähes yksi omistavan perheen jäsenistä. Luopuja ei kuitenkaan näyttäydy hänelle isänä tai isällisenä, vaan enemmänkin oppi-isänä tai opettajana.

Työntekijälle sukupolvenvaihdoksen seuraaminen tai sen mukana eläminen on ollut helppoa hyväksyä. Yrityksen toiminta on sukupolvenvaihdoksen seurauksena saanut uutta virtaa, jossa myös omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden on ollut hyvä toimia. Sukupolvenvaihdoksen seurauksena ei työntekijän eteen ole tullut yllätyksiä ja yrityksessä eteen tulleet uudet tilanteet ovat olleet helppo hyväksyä. Hyväksymistä on varmasti edesauttanut se, että niistä on työntekijää itseään kuultu ja hän on voinut vaikuttaa tilanteiden ja asioiden kehittymiseen (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999).

Työntekijän ajatuskehän ytimen asenteen muodostaa vahva usko siihen, että yritys on hänelle paras mahdollinen työpaikka tässä tilanteessa ja hän saa arvostusta työyhteisössä (kts. kuvio 42). Hänestä on mukava työskennellä työyhteisössä, joka on tasa-arvoinen ja kokee olevansa yksi muista perheenjäsenistä. Hänen tunteitaan ovat vastuu ja arvostus sekä tasa-arvoisuus ja solidaarisuus. Hänen käyttäytymisestään tulee ilmi psykologisen omistajan kaltainen vastuun ottaminen yrityksen päivittäisestä onnistumisesta toiminnassa ja myönteisestä kehittämisestä tulevaisuudessa. Hän tuntee vahvaa luottamusta jatkajia ja yrityksen tulevaisuutta kohtaan.



KUVIO 42 Tapaus 10 työntekijän ajatuskehä haastatteluiden ajankohdassa

Kun otetaan huomioon tämän yrityksen luopujan ja jatkajien konstruktii-
vinen suhde ja käyttäytyminen kaikkia yrityksen jäseniä kohtaan, on siten hy-
vin luonnollista että myös omistavan perheen ulkopuolisen työntekijän suhde
ja käyttäytyminen muodostuvat konstruktii-
viseksi uutta tilannetta ja sen mu-
kanaan tuomia muutoksia kohtaan. Yrityksessä vallitsee hyvin vahva yhteis-
työn ja yhteisen hyvän eteen ponnisteleminen. Kaikkia yrityksen osapuolia
kohdellaan tasapuolisesti ja heidän mielipiteensä suhteessa muutokseen otetaan
rakentavasti vastaan. Jokainen yrityksen jäsen voi siten omalla aktiivisella vuo-
rovaikutuksella vaikuttaa myönteisesti yrityksen onnistumiseen päivittäisessä
toiminnassa, tulevaisuuden kehittämisessä ja muutosten toteuttamisessa.

5.2 Tulosten yhteenveto

Tulosten yhteenveto jakautuu analyysikysymysten ja tutkimusongelman asette-
lun mukaisesti kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa taulukoidaan yhteenve-
tona tulokset siitä, miten haastateltavien tunnearviot ja hyväksyminen olivat
rakentuneet sillä hetkellä, kun he kohtasivat sukupolvenvaihdon ja sen mu-
kana tulevat muutokset ensimmäistä kertaa. Taulukoinnin jälkeen tuloksia ver-
rataan asetettuihin analyysikysymyksiin numerot 1-6 ja tarkastellaan analyysikysymyksen 7
mukaista arviointien ja hyväksymisen intensiteettiä. Toinen osa
taulukoi tulokset haastatteluiden vaiheesta ja tarkastelee analyysikysymystä 8.
Tällöin keskiössä ovat ne mahdolliset muutokset, jotka ovat tunnearviossa ja
hyväksymisessä tapahtuneet sukupolvenvaihdon seurauksena ajan kuluessa

ja perustuvat siten haastatteluiden ajankohtaan liittyviin haastateltavien kertomuksiin. Kolmannen osan muodostaa analyysi niistä tekijöistä, jotka ovat vaikuttavina tunnearvion ja hyväksymisen yhteydessä ja esittelee analyysiin liittyvät taulukot.

5.2.1 Osa 1: Analyysikysymykset 1-7

Seuraavaksi analysoidaan tulokset ja todennetaan analyysikysymyksien toteutuminen. Toteutumiseen liittyvät tulosten ryhmäkohtaiset yhdistelmätaulukot numerot 70-73 löytyvät tämän kirjan liitteestä.

Tulos osaan 1 liittyivät seuraavat analyysikysymykset:

Analyysikysymys 1: Tunnearviossa myönteisenä itselle muodostetut merkitykset ja myönteisenä koettu vaikutusmahdollisuus johtavat uuden tilanteen hyväksymiseen.

Analyysikysymys 2: Tunnearviossa myönteisenä itselle muodostetut merkitykset ja kielteisenä koettu vaikutusmahdollisuus johtavat uuden tilanteen hyväksymisen.

Analyysikysymys 3: Tunnearviossa kielteisenä itselle muodostetut merkitykset ja myönteisenä koettu vaikutusmahdollisuus johtavat uuden tilanteen hyväksymiseen.

Analyysikysymys 4: Tunnearviossa myönteisenä itselle muodostetut merkitykset ja kielteisenä koettu vaikutusmahdollisuus johtavat uuden tilanteen vastustamiseen.

Analyysikysymys 5: Tunnearviossa kielteisenä itselle muodostetut merkitykset ja myönteisenä koettu vaikutusmahdollisuus johtavat uuden tilanteen vastustamiseen.

Analyysikysymys 6: Tunnearviossa kielteisenä itselle muodostetut merkitykset ja kielteisenä koettu vaikutusmahdollisuus johtavat uuden tilanteen vastustamiseen.

Haastatteluiden perusteella oli mahdollista todeta haastateltavien kertomuksista, että jos jompikumpi, heidän antama merkitys itselle tai vaikutusmahdollisuus muodostui myönteiseksi, se näyttäisi indikoivan muutoksen hyväksymistä. Jos annettu merkitys itselle ja vaikutusmahdollisuus määrittyi kielteiseksi, näissä tapauksissa muutosta vastaan syntyi vastustus. Näin ollen aineiston perusteella todistetuiksi tulivat analyysikysymykset 1, 2, 3 ja 6, joiden yhteenvedo on taulukossa 54 ja osallistujaryhmäkohtaiset jakautumat löytyvät taulukoista 70-73 kirjan lopussa olevasta liitteestä.

Tutkimuksessa tuli tarkasteltavaksi myös haastateltavien kertomusten kautta välittyvä merkityksen ja vaikutusmahdollisuuden arvion sekä hyväksymisen/vastustuksen intensiteetit. Tunnearvion ja hyväksymisen/vastustuksen intensiteetti vaikuttaa siihen, miten vahvasti tutkittavat kokivat tilanteensa suhteessa kohtaamaansa sukupolvenvaihdokseen ja sen mukana tuleviin muutoksiin yrityksissä. Niissä tapauksissa, joissa intensiteetti oli vahvaa, kokemukset olivat selkeitä. Tutkittaville oli selvää, mitä kohdattava sukupolvenvaihdos

muutoksineen heille merkitsi. Vastaavasti niissä tilanteissa, joissa intensiteetti muodostui heikoksi, merkitykset olivat epäselvempiä, tutkittavien mielissä oli asioita, joille he eivät osanneet ehkä antaa merkitystä suhteessa kohdattavaan sukupolvenvaihdokseen ja sen mukanaan tuomiin muutoksiin.

Intensiteetin heikkous saattoi myös heijastella etäisyyttä kohdattavaan asiaan, sen jäämistä pois aktiivisesta tunnearviomaailmasta esimerkiksi siksi, että tutkittava koki asian kuulumattomaksi itselle. Tutkimuksessa intensiteetille asetettiin analyysikysymys 7 ja sen toteutumista tarkastellaan taulukossa 74, joka löytyy liitteestä kirjan lopusta:

Analyysikysymys 7: Tunnearvioissa kohdattavalle tilanteelle itselle annetun merkityksen ja vaikuttamismahdollisuuden intensiteetti vaikuttavat hyväksymisen/vastustuksen intensiteettiin.

Tulosten perusteella on todettavissa, että niissä tilanteissa, kun kohdattavan tilanteen merkityksestä itselle annetun arvion intensiteetti ja vaikuttamismahdollisuusarvion intensiteetti ovat vahvoja, myös hyväksymisen/vastustuksen intensiteetti muodostuu vahvaksi (kts. taulukko 74). Silloin kun jompikumpi kohdattavan tilanteen merkityksestä itselle annetun arvion intensiteetti ja vaikuttamismahdollisuusarvion intensiteetti on vahva ja toinen heikko, näyttää myös hyväksymisen/vastustuksen intensiteetti muodostuvan vahvaksi. Kun kohdattavan tilanteen merkityksestä itselle annetun arvion intensiteetti ja vaikuttamismahdollisuusarvion intensiteetti ovat heikkoja, myös hyväksymisen/vastustuksen intensiteetti muodostuu heikoksi.

TAULUKKO 54 Tulokset sukupolvenvaihdoksen alkuvaiheessa merkitys itselle, vaikutusmahdollisuus ja näiden välinen yhteys hyväksymisen /vastustuksen

Tulokset osa 1				
Analyysikysymykset	Merkitys itselle	Vaikutus mahdollisuus	Hyväksymisen/Vastustus	
Kysymys 1	Myönteinen	Myönteinen	Hyväksyminen	13
Kysymys 2	Myönteinen	Kielteinen	Hyväksyminen	5
Kysymys 3	Kielteinen	Myönteinen	Hyväksyminen	4
Kysymys 4	Myönteinen	Kielteinen	Vastustus	0
Kysymys 5	Kielteinen	Myönteinen	Vastustus	0
Kysymys 6	Kielteinen	Kielteinen	Vastustus	3
			Yhteensä	25

5.2.2 Osa 2: Analyysikysymys 8

Seuraavaksi tulosten yhteenvedossa tarkastellaan haastateltavien kertomuksista esiin nousseita vastauksia sille, miten heidän tunnearvionsa ja hyväksymisensä rakentuivat sillä hetkellä, kun haastattelut tapahtuivat. Taulukko 55 kuvaa yhteenvetona tämän ajankohdan tulokset. Tähän osaan liittyvät ryhmäkohtaiset taulukot, taulukot 75–78 löytyvät liitteestä kirjan lopusta.

Ajan kulumisen sukupolvenvaihdosten rinnalla on ollut vaikutuksia haastateltavien merkityksen ja vaikutusmahdollisuuden arvioihin sekä hyväksymisen/vastustuksen muodostumiseen. Edelleen jos yksilön antama merkitys itselle ja vaikutusmahdollisuus muodostui myönteiseksi, se näyttäisi indikoivan muutoksen hyväksymistä. Jos annettu merkitys itselle arvioitui myönteiseksi, mutta vaikutusmahdollisuus kielteiseksi, tämäkin indikoi hyväksymistä. Silloin kun merkitys- ja vaikutusmahdollisuusarvio määrittyivät kielteiseksi, näissä tapauksissa muutosta vastaan syntyi vastustus (kts. taulukot 75–78).

Tutkimuksen tavoitteeksi analyysikysymyksessä 8 asetettiin tutkia, miten tunnearvio ja psykologinen hyväksyminen mahdollisesti muuttuvat vai muuttuvatko ne ollenkaan ajan kuluessa, kun kohdattavasta tilanteesta yksilö saisi kokemusta.

TAULUKKO 55 Tulokset haastatteluiden ajankohdassa merkitys itselle, vaikutusmahdollisuus ja näiden välinen yhteys hyväksymisen /vastustuksen

Tulokset osa 2				
Analyysikysymys	Merkitys itselle	Vaikutus mahdollisuus	Hyväksyminen/Vastustus	
Kysymys 1	Myönteinen	Myönteinen	Hyväksyminen	13
Kysymys 2	Myönteinen	Kielteinen	Hyväksyminen	8
Kysymys 3	Kielteinen	Myönteinen	Hyväksyminen	0
Kysymys 4	Myönteinen	Kielteinen	Vastustus	0
Kysymys 5	Kielteinen	Myönteinen	Vastustus	0
Kysymys 6	Kielteinen	Kielteinen	Vastustus	4
			Yhteensä	25

TAULUKKO 56 Tapaus 1 leipomo-konditorian luopujan, jatkajan ja työntekijän tunnearvioissa ja hyväksymisessä tapahtunut muutos

Luopuja						
Alku	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Haastattelun ajankohta	Kielteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Vastustus	Heikko
Jatkaja						
Alku	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Haastattelun ajankohta	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Työntekijä						
Alku	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
Haastattelun ajankohta	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva

Kuten taulukosta 56 on mahdollista havaita, luopujan merkityksen ja vaikutusmahdollisuuden arvioissa on tapahtunut selkeä muutos. Siinä missä hän on alussa mielessään antanut sukupolvenvaihdokselle myönteisen merkitysarvion, on arvio muuttunut kielteiseksi ajan kuluessa. Samanlainen muutos on tapahtunut myös vaikutusmahdollisuuden arvioissa. Myös luopujan mielessä alkuvaiheen hyväksyminen on ajan kuluessa muuttunut vastustukseksi. Vastaavasti saman tapauksen jatkajan osalla muutosta on tapahtunut merkitysarvion intensiteeteissä ajan kuluessa. Lisäksi nähdään, että työntekijällä tunnearvioissa ja hyväksymisessä ei ole tapahtunut muutosta ajan kuluessa lainkaan.

Taulukon 57 mukaan nähdään, että tapaus 2 LVI huolto ja asennus yrityksen luopujan osalla muutosta on tapahtunut tunteiden intensiteeteissä ajan kuluessa. Edelleen tapauksen jatkajalla muutosta on tapahtunut vain vaikutusmahdollisuusarvion intensiteetissä, joka näyttäisi vahvistuneen ajan kuluessa. Vastaavasti työntekijän tunnearvioissa tai hyväksymisessä ajan kuluessa ei ole tapahtunut muutosta lainkaan.

Taulukossa 58 tapauksen 3 rakennustarvikeliikkeen luopujan osalla muutosta ei ole tapahtunut ajan kuluessa. Saman yrityksen jatkajan tunnearvioissa ja hyväksymisessä on tapahtunut muutos tunteiden intensiteeteissä sukupolvenvaihdoksen alkuun verrattuna. Työntekijän osalla tässä tapauksessa ei ajan kuluessa muutosta ole tapahtunut.

TAULUKKO 57 Tapaus 2 LVI asennus ja huollon luopujan, jatkajan ja työntekijän tunnearviossa ja hyväksymisessä tapahtunut muutos

Luopuja						
Alku	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Haastattelun ajankohta	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Jatkaja						
Alku	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Vahva
Haastattelun ajankohta	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Työntekijä						
Alku	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
Haastattelun ajankohta	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva

TAULUKKO 58 Tapaus 3 rakennustarvekeliikkeen luopujan, jatkajan ja työntekijän tunnearviossa ja hyväksymisessä tapahtunut muutos

Luopuja						
Alku	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
Haastattelun ajankohta	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
Jatkaja						
Alku	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Haastattelun ajankohta	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Työntekijä						
Alku	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Haastattelun ajankohta	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko

TAULUKKO 59 Tapaus 4 vaate liikkeen luopujan ja perheenjäsenen tunnearviossa ja hyväksymisessä tapahtunut muutos

Luopuja						
Alku	Kielteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Haastattelun ajankohta	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Perheenjäsen						
Alku	Kielteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Haastattelun ajankohta	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko

TAULUKKO 60 Tapaus 5 huoltoasemien huoltoliikkeen luopujan ja perheenjäsenen tunnearviossa ja hyväksymisessä tapahtunut muutos

Luopuja						
Alku	Kielteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Haastattelun ajankohta	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Perheenjäsen						
Alku	Kielteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Haastattelun ajankohta	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko

Taulukosta 59 nähdään, että tässä tapauksessa luopujan kielteinen merkitysarvio on muuttunut ajan kuluessa myönteiseksi. Edelleen taulukosta on nähtävissä, että tapauksen 4 perheenjäsenen kielteinen merkitysarvio on muuttunut myönteiseksi, kun taas myönteinen vaikutusmahdollisuusarvio kielteiseksi.

Taulukon 60 mukaan on nähtävissä, että tapauksen 5 luopujan kielteinen merkitysarvio on muuttunut myönteiseksi, kun taas myönteinen vaikutusmahdollisuusarvio kielteiseksi. Edelleen taulukosta on nähtävissä, että tapauksen perheenjäsenen kielteinen merkitysarvio on muuttunut myönteiseksi, kun taas myönteinen vaikutusmahdollisuusarvio kielteiseksi.

TAULUKKO 61 Tapaus 6 turvallisuusalanliikkeen luopujan, jatkajan ja perheenjäsenen tunnearviossa ja hyväksymisessä tapahtunut muutos

Luopuja						
Alku	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Haastattelun ajankohta	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Jatkaja						
Alku	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Haastattelun ajankohta	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Perheenjäsen						
Alku	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Haastattelun ajankohta	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko

TAULUKKO 62 Tapaus 7 leipomo-ruokakaupan jatkajan ja työntekijän tunnearviossa ja hyväksymisessä tapahtunut muutos

Jatkaja						
Alku	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Haastattelun ajankohta	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Työntekijä						
Alku	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Haastattelun ajankohta	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko

Taulukosta 61 nähdään, että tapauksen 6 luopujan, jatkajan ja perheenjäsenen tunnearvioissa tai hyväksymisissä ei ole tapahtunut muutosta ajan kuluessa.

Taulukon 62 mukaan tapauksessa 7 leipomo-ruokakauppa jatkajalla tai työntekijällä ei ole tapahtunut muutosta tunnearviossa tai hyväksymisessä ajan kuluessa.

TAULUKKO 63 Tapaus 8 elintarvikeliikkeen jatkajan ja työntekijän tunnearviossa ja hyväksymisessä tapahtunut muutos

Jatkaja						
Alku	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Haastattelun ajankohta	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Työntekijä						
Alku	Myönteinen	Vahva	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Vahva
Haastattelun ajankohta	Myönteinen	Vahva	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Vahva

TAULUKKO 64 Tapaus 9 pikaruokaravintolan jatkajan ja työntekijän tunnearviossa ja hyväksymisessä tapahtunut muutos

Jatkaja						
Alku	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Haastattelun ajankohta	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Työntekijä						
Alku	Myönteinen	Vahva	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Vahva
Haastattelun ajankohta	Myönteinen	Vahva	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Vahva

Taulukon 63 mukaan nähdään, että tapauksessa 8 leipomo-ruokakauppa jatkajalla tai työntekijällä ei ole tapahtunut muutosta tunnearviossa tai hyväksymisessä ajan kuluessa.

Taulukosta 64 nähdään, että tapauksessa 9 pikaruokaravintola jatkajalla tai työntekijällä ei ole tapahtunut muutosta tunnearviossa tai hyväksymisessä ajan kuluessa.

TAULUKKO 65 Tapaus 10 metallipajan luopujan, jatkajan ja työntekijän tunnearviossa ja hyväksymisessä tapahtunut muutos

Luopuja						
Alku	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Haastattelun ajankohta	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Jatkaja						
Alku	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Haastattelun ajankohta	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Työntekijä						
Alku	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Haastattelun ajankohta	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva

Taulukosta 65 nähdään, että tapauksessa 10 metallipaja luopujalla, jatkajalla tai työntekijällä ei ole tapahtunut muutosta tunnearviossa tai hyväksymisessä ajan kuluessa.

Analyysikysymys 8: Ensimmäisen kerran tilanteen kohtaamisesta muodostunut tunnearvio ja hyväksyminen/vastustus ei muutu ajan kuluessa huolimatta tilanteesta saatavista uusista kokemuksista ja tiedoista. Täten ensimmäinen tunnearvio ja hyväksyminen/vastustus tulevat myöhemmin toimimaan yksilön mielessä ohjaavana tekijänä kohdattaessa uusia tekijöitä, havaintoja tai kokemuksia ensimmäisessä vaiheessa tunnearvion kohteena olevaan tilanteeseen tai asiaan.

Taulukossa 57 on todettavissa muutoksia tunnearvioiden ja hyväksymisen/vastustuksen intensiteeteissä. Nämä muutokset saattaisivat mahdollisesti ennustaa muutoksia varsinaisissa arvioissa tai hyväksymisessä/vastustuksessa, mutta tämän tutkimuksen aineiston perusteella intensiteettien muutosten perusteella on mahdoton tehdä johtopäätöksiä.

TAULUKKO 66 Tapahtuneet muutokset

Merkitys itselle	Vaikutus mahdollisuus	Hyväksyminen/Vastustus				
Myönteinen	Myönteinen	Hyväksyminen	1=>	Kielteinen	Kielteinen	Vastustus
Kielteinen	Myönteinen	Hyväksyminen	1=>	Myönteinen	Myönteinen	Hyväksyminen
Kielteinen	Myönteinen	Hyväksyminen	3=>	Myönteinen	Kielteinen	Hyväksyminen
		Yhteensä	5			

Analyysikysymyksessä 8 oletettiin, että henkilön ensimmäiseksi muodostunut tunnearvio ja hyväksyminen/vastustus olisi pysyvä, eikä siihen enää vaikuttaisi kohdattavasta tilanteesta myöhemmin saatavat kokemukset. Tutkimuksessa oli 25 henkilöä ja heistä viiden kohdalla sukupolvenvaihdoksen aikana tapahtui muutosta alkuperäisestä ensimmäistä kertaa uuden tilanteen kohtaamisesta muodostuneesta tunnearviosta ja hyväksymisestä/vastustuksesta (kts. taulukko 66).

Tulosten perusteella on mahdollista siten todeta, että ensimmäinen tunnearvio ja hyväksyminen/vastustus ei välttämättä jää lopulliseksi, vaan se voi muuttua henkilön saadessa uudesta kohdattavasta tilanteesta uutta tietoa tai uutta kokemusta. Kuitenkin välittömästi on myös todettava se, että kun muutosta on tapahtunut viidellä 25:stä, tuo muutos ei ole kovin yleistä, jolloin alkuperäinen tunnearvio ja hyväksyminen/vastustus ovat suhteellisen vahvasti määrittämässä yksilön suhdetta tilanteeseen myös myöhemmin.

Kaiken kaikkiaan muutoksia eri luokissa tapahtui seuraavasti: luopujat kolme kappaletta ja perheenjäsenet 2 kappaletta. Kahden luopujan ja kahden perheenjäsenen osalta muutokset osuivat tapauksiin neljä ja viisi, joissa tapauksessa neljä luopuja joutui lopettamaan yrityksen jatkajan puuttuessa ja tapauksessa viisi yritys myytiin perheen ulkopuoliselle työntekijälle. Näissä molemmissa tapauksissa merkitys ja vaikutusmahdollisuuden arvion muutoksen voi olla vaikuttavana ensinnäkin "hindsight bias" eli jälkiviisauden harha (Blank, Nestler, von Collani & Fisher 2008; Nestler, Blank & Egloff 2010; Bernstein, Erdfelder, Meltzoff, Peria & Loftus 2011), jolloin asioiden ja tilanteiden merkitykset muuttuvat ihmisten mielessä ajan vaikutuksesta. Toiseksi on luonnollista, että ajan kulumisen lopetuksesta tai yrityksen myynnistä ulkopuoliselle vaikuttaa oman vaikutusmahdollisuuden arvioon ja antaa tilaa itselle reflektoida yrityksen omasta vaikutuspiiristä poissiirtymisen vaikutuksia ja merkityksiä elämälle.

*Ei ole itsekästä elää niin kuin tahtoo,
itsekästä on vaatia muita elämään
niin kuin tahtoisivat heidän elävän.*

- Oscar Wilde

*Metsässä olisi hyvin hiljaista, jos vain ne linnut
laulaisivat jotka parhaiten osaavat*

- Henry van Dyke

6 DISKUSSIO

Tässä tutkimuksessa on tutkittu yritysten organisaatiomuutoksena perheyriyksen sukupolvenvaihdoksia. Tutkittava uusi kohdattava tilanne on siis ollut sukupolvenvaihdos ja sen mukana seuraavat muutokset yritysten organisaatioissa ja niiden toiminnassa. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat on ollut mahdollista jakaa neljään ryhmään sen mukaan, millainen heidän suhteensa on ollut kohdattavaan tilanteeseen. Muodostuneet ryhmät olivat siis luopujat, jatkajat, omistavan perheen ulkopuoliset työntekijät ja muut perheenjäsenet. Tutkimuksen tulokset osoittavat selkeästi, että jokaisella näistä ryhmistä on ollut omanlaisensa tunnearvio- ja hyväksymisprosessi.

Aikaisemmat teoriat tunnearvion osalta nostavat esille uuden kohdattavan tilanteen merkitystä tunnearvion muodostumisessa (esim. Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966, 1991, 1993 & 2006; Mandler 1984; Weiss & Cropanzano 1996; Håkansson, Obel & Burton 2008; Cowie, Douglas-Cowie, Tsapatsoulis, Votsis, Kollias, Fellenz & Taylor 2001). Tämä tutkimus osoittaa myös sen, että kohdattavan tilanteen määrittäminen tunnearvioteorian yhteydessä on siis tärkeä, koska jokaisella tutkittavalla ryhmällä suhde kohdattavaan uuteen tilanteeseen on ollut merkittävässä osassa tunnearvion muodostumisessa.

Tämän tutkimuksen asetelmassa uusi kohdattava tilanne on perheyriyksen sukupolvenvaihdos mukanaan tulevine muutoksineen, ja tutkimustulosten pohjalta on pohdittava uudelleen tilannetta haastateltavista muodostettujen ryhmien suhteessa. Luopujien tilanne suhteessa perheyriyksen sukupolvenvaihdokseen on eri kuin esimerkiksi jatkajien. Mutta onko kysymys täysin eri tilanteesta (Schachter & Singer 1962; Lazarus 1966; Scherer 1999), vai onko sitenkin kysymys kunkin haastatellun suhteesta kohdattavaan tilanteeseen? Toisaalta myös muodostuneiden ryhmien välillä on havaittavissa tilannekohtaisia eroavaisuuksia. Yksilötasolla ihmiset ovat kaikki eri tilanteessa suhteessa samaan kohdattavaan asiaan jo pelkästään aikaisempien kognitiivisten prosessien kautta muodostuneiden mielenrakenteidensa ja kokemustensa kautta (vrt. La-

zarus 1966; Beck 1985; Snow, Corno & Jackson 1994; Laarni, Kalakoski & Saari-
luoma 2001).

Tilannekohtainen tarkastelu toimii aikaisempien teorioiden mukaisesti yksilötasolla erinomaisesti, mutta jos tarkastelua halutaan tehdä tunnearvioiden muodostumisessa ryhmien tasolla, tutkimuksen tulosten mukaan saattaisi olla parempi määrittää suhdetta uuden tilanteen kohtaamiseen. Tällöin merkityksellistä olisi tämän tutkimuksen asetelman mukaisesti kunkin haastateltavaryhmän suhde tilanteeseen, eli perheyriksen sukupolvenvaihdokseen (kts. myöhemmin kuvio 46). Tämä tunnearvioteorian suhteellisuuden käsite kohdattavaa tilannetta kohtaan toimisi siis ainakin tutkittaessa organisaatiomuutosten yhteydessä tunnearvioiden muodostumista (vrt. Weiss & Cropanzano 1996; Håkansson, Obel & Burton 2008). Suhde kohdattavaan tilanteeseen luo siis ryhmäkohtaisella tasolla tarkastelulle väljyyttä, joka mahdollistaa tunnearvioteorian tarkastelun uuteen kohdattavaan tilanteeseen useampien eri tilannesuhteessa olevien ryhmien kesken.

6.1 Tunnearvion ja hyväksymisen välinen yhteys

Tutkimustulokset osoittavat, että tunnearvion ja hyväksymisen/vastustuksen välillä ihmisen psykologisissa prosesseissa on yhteys. On luonnollista ja tulokset myös selkeästi osoittavat, että silloin kun henkilö arvioi uuden kohdattavan tilanteen merkityksen itselleen myönteiseksi *ja* tuntee voivansa vaikuttaa tilanteessa eteen tuleviin asioihin, hänelle muodostuu hyväksyminen tilannetta kohtaan (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Tällöin henkilö on valmis kohtaamaan tilanteesta johtuen eteen tulevia asioita, olivatpa ne sitten myönteisiä tai kielteisiä.

Edelleen jos henkilö kohdatessaan uuden tilanteen arvioi sen merkityksen itselleen myönteiseksi *tai* tuntee voivansa vaikuttaa tilanteeseen, hänelle muodostuu hyväksyminen tilannetta kohtaan (vrt. Lazarus 1966; Scherer 1999; Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Nyt joko merkitys itselle tai vaikutusmahdollisuuden kokemus voi olla kielteinen, tutkimuksen tulosten perusteella henkilöt kykenevät kuitenkin hyväksymään uuden tilanteen. Toisaalta tämäkin vaikuttaa aivan luonnolliselta siksi, että jos merkitys itselle on myönteinen, kohdattava asia tuonee tälle henkilölle eteen myönteisiä asioita tulevaisuudessa (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Vastaavasti vaikka kohdattaessa tilanteen merkitys olisi kielteinen, mutta henkilö tuntee kykenevänsä vaikuttamaan kohdattavaan tilanteeseen, tämä vaikutusmahdollisuuden kokemus luo henkilölle myönteisen hyväksymisen siksi, että uuden tilanteen tuomiin kielteisiin asioihin hänellä on mahdollisuus vaikuttaa itselleen myönteiseen suuntaan (Lazarus 1966; Scherer 1999).

Vastaavasti jos henkilö arvioi uuden kohdattavan tilanteen merkityksen itselleen kielteiseksi ja samoin tuntee vaikutusmahdollisuutensa kielteisiksi, hän ei kykene hyväksymään uutta tilannetta, vaan päätyy vastustamaan sitä.

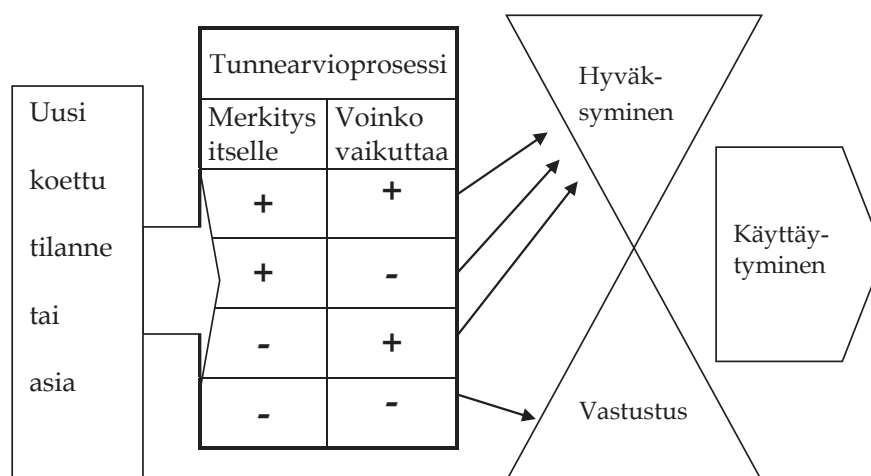
Luonnollisesti silloin kun henkilö kokee tilanteen itselleen kielteiseksi, eikä kykene vaikuttamaan siihen, seurauksena tällaisessa tilanteessa on vastustus.

Tutkimuksessa asetettiin kaksi muuta analyysikysymystä, joissa uuden tilanteen merkitys itselle oli kielteinen tai myönteinen ja vaikutusmahdollisuus arvio vastakkainen merkityksen arvion kanssa, tällöin seurauksena olisi ollut vastustus. Tutkimuksen tulokset eivät osoita näiden analyysikysymysten toteutumista, koska yhdenkään tutkittavan osalla tällaista ilmiötä ei tullut esille. On kuitenkin todettava, että vaikka tässä tutkimuksessa ei näiden analyysikysymysten välisille yhteyksille saatu tukea, se ei kuitenkaan tarkoita, etteivätkö ne voi ilmetä jossain muussa tutkimuksessa. Toisaalta loogisen ajattelun kautta on mahdollista todeta jo aiemmin esitetyn mukaisesti, että jos henkilö kokee jomankumman, uuden tilanteen merkityksen itselle tai vaikutusmahdollisuuden myönteiseksi, tästä on seurauksena uuden tilanteen hyväksyminen.

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu tunnearvion ja hyväksymisen/vastustuksen välistä yhteyttä. Tutkimusongelmassa ja analyysikysymyksissä on oletettu, että tunnearvio on vaikuttavana hyväksymisen/vastustuksen muodostumiseen. Tutkimustulokset selkeästi osoittavat, että tunnearvion ja hyväksymisen/vastustuksen välillä on yhteys. Tutkimuksessa ei kuitenkaan ole otettu kantaa siihen, ettei tilanne voisi myös olla toisin päin, jolloin hyväksymisen/vastustus vaikuttaisikin tunnearvion muodostumiseen.

Molemmat näistä psykologisista ihmismielen prosesseista tapahtuu osin tiedostaen ja/tai osin tiedostamatta (Freud 1922; Laarni, Kalakoski & Saari- luoma 2001; Toskala & Hartikainen 2005; Payne 2005). Molemmat prosessit voivat ihmismielessä tapahtua hetkessä tai vaatia pidempiaikaista mielen prosessointia. Kuvio 43 osoittaa edellä kuvatut tulokset graafisessa muodossa. Kuten alussa kuviossa 4 oletettiin, ihmisen mielessä tunnearvion ja hyväksymisen/vastustuksen kautta muodostunut psykologinen merkitys edelleen vaikuttaa siihen, miten yksilö käyttäytyy suhteessa kohdattavaan asiaan (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999; Pieper, Klein & Jaskiewicz 2008). Uudessa tilanteessa ihmisen mieli rakentaa merkityksiä, jotka perustuvat hänen aikaisempiin kokemuksiinsa vastaavankaltaisista tilanteista ja uudesta kohdattavasta tilanteesta hänen saamaansa informaatioon.

Tämä informaatio voi olla kommunikaation kautta saatua sanallista tai kirjallista informaatiota, mutta myös hänen aistiensa tuottamaa muuta informaatiota, kuten havaintoja toisten ihmisten käyttäytymisestä, ilmeistä, eleistä ja niin edelleen (vrt. Laarni, Kalakoski & Saari- luoma 2001). Tunnearvion ja hyväksymisen/vastustuksen psykologinen rakentuminen on yksi näistä edellä mainituista mielen merkityksen rakentumisen prosesseista, joka edelleen on vaikuttamassa siihen, millaiseksi henkilön käyttäytyminen myöhemmin muodostuu.



KUVIO 43 Tutkimuksen tulosten mukainen tunnearvioteorian ja hyväksymisen/vastustuksen väliset yhteydet

Tässä tutkimuksessa haettiin myös vastauksia sille, millaisiksi intensiteetit tunnearvion ja hyväksymisen/vastustuksen osalta muodostuvat (Brehm 1999; Ratner 2000). Tutkimuksessa ilmeni, että osalla haastateltavien kertomukset indikoivat vahvaa emotionaalista intensiteettiä suhteessa merkityksen itselle, vaikutusmahdollisuuden tai hyväksymisen/vastustuksen osalta. Intensiteettien voimakkuuksilla näyttää olevan yhteys toisiinsa hieman samalla tavalla kuin tunnearvion osa-alueiden ja hyväksymisen/vastustuksen kaltaisesti. Eli silloin kun itselle merkityksen ja vaikutusmahdollisuuden tunteen intensiteetit olivat vahvoja, myös hyväksymisen/vastustuksen intensiteetit olivat vahvoja. Jos taas itselle merkityksen ja vaikutusmahdollisuuden intensiteetit molemmat olivat heikkoja, myös hyväksymisen/vastustuksen intensiteetti oli heikko. Niissä tilanteissa, joissa jompikumpi merkityksen itselle tai vaikutusmahdollisuuden intensiteetti oli vahva ja toinen heikko, hyväksymisen/vastustuksen intensiteetti oli vahva.

Edellä kuvattu on looginen siten, että kun molemmat tai jompikumpi merkityksen itselle tai vaikutusmahdollisuuden intensiteetti on vahva, kyseisellä henkilöllä syntyy vahva tunne jommaltakummalta osa-alueelta suhteessa kohdattavaan asiaan ja tämä tuottaa hänelle vahvan hyväksymisen/vastustuksen tunteen (vrt. Brehm 1999). Eli jotta hyväksymisen/vastustuksen intensiteetti muodostuisi heikoksi, on niin merkityksen itselle kuin vaikutusmahdollisuuden intensiteetin oltava heikkoja. Käytännössä tällaisissa tilanteissa haastateltavien kertomusten kautta välittyi suhteellisen selkeää epävarmuutta suhteessa uuteen kohdattavaan tilanteeseen ja siinä vaikuttavien henkilöiden toimintaan tai osaamiseen.

6.2 Tunnearvion ja hyväksymisen muutos ajan kuluessa

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kerran muodostunut tunnearvio ja hyväksyminen/vastustus ovat suhteellisen pysyviä yksilön toimintaa ohjaavia mielenrakenteita. Tulosten mukaan ne eivät ole täysin muuttumattomia, mutta muutoksen tapahtuminen myöhemmin edellyttää vahvempia kokemuksia ja laajempaa tietoa kuin mitä tilanteen ensimmäisellä kerralla muodostuva tunnearvio ja hyväksyminen tarvitsevat.

Yksilön ensimmäinen uuden tilanteen kohtaaminen näyttää muodostavan mieleen hänen ajatteluaan ja havaintojen muodostumista ohjaavan rakenteen. Tämä mielenrakenne skeeman kaltaisesti ohjaa yksilön havaitsemaan sen olemassa oloa tukevia yksityiskohtia myöhemmistä kokemuksista ja informaatiosta (vrt. Mandler 1984). Mielen tilanteesta ennakkoon muodostamat mielikuvat ja tämän tutkimuksen tulosten valossa myös tilanteesta muodostunut tunnearvio ja hyväksymisen/vastustuksen tunne voivat olla tilanteesta tehtyjen todellisten havaintojen vastaisia, toisin sanoen ihmiset näkevät mielessään tilanteen päinvastaisena todellisuuden kanssa. Tunnearviota muodostaessaan tietoinen ja/tai tiedostamaton mieli alitajuisesti prosessoi tilannetta, vastaanottaa tietoa ja tekee havaintoja sekä pyrkii pitkäkestoisesta muistista löytämään vastaavanlaisen tilanteen tai kokemuksen, jota ihminen joko sillä hetkellä kokee tai on tietoinen kokevansa lähitulevaisuudessa (Freud 1922; Bartlett 1932; Toskala & Hartikainen 2005; Payne 2005; Howe 2005; Brearley 2007). Tuon tietoisien ja/tai tiedostamattoman mielen prosessoinnin tuloksena syntyy mielenrakenne, joka siitä lähtien ohjaa ihmisen ajattelua ja toimintaa suhteessa kyseiseen tilanteeseen myöhemmin. (vrt. Saariluoma 2003; Hayek 1952; Toskala & Hartikainen 2005).

Tutkimus osoitti, että tunteilla, joka muodostuu uuden tilanteen kohtaamisessa, on merkitys vastaavan kaltaisten tilanteiden kohtaamiselle myöhemmin. Tunteilla on merkitys myös ihmisen tiedonkäsittelylle ja -omaksumiselle siten, että millaisen merkityksen ihminen antaa saamalleen informaatiolle tai tekemilleen havainnoille. Tutkimuksessa esiin tulleista kahdesta tapauksesta voidaan päätellä, että tunteilla käytettävissä olevista resursseista näyttää myös tämän tutkimuksen mukaan olevan merkitys (vrt. Håkonsson, Obel & Burton 2008; Weiss & Cropanzano 1996).

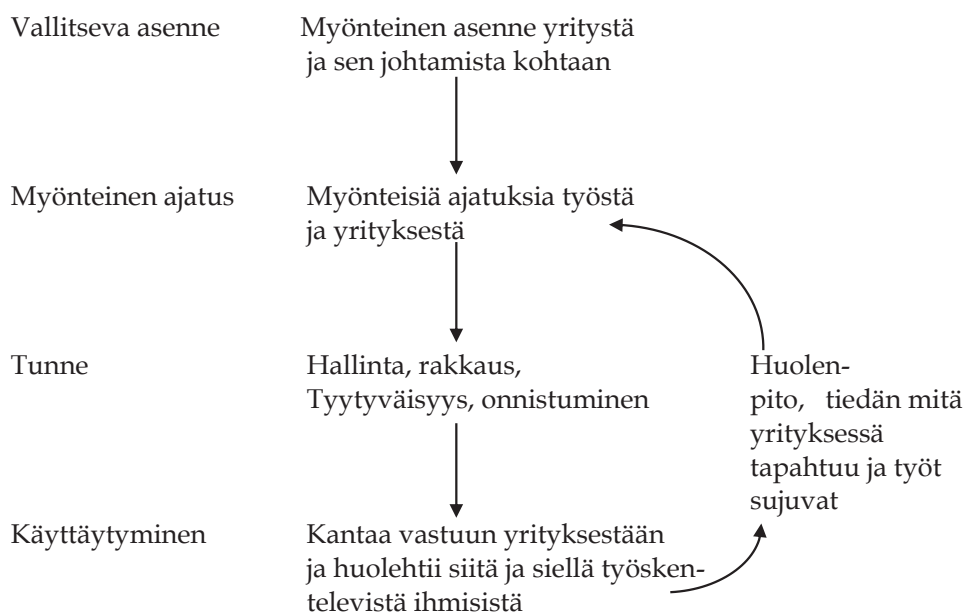
6.3 Tekijöitä tunnearvion ja hyväksymisen muodostumiselle

Kaiken kaikkiaan myönteisimmin ja hyväksyvämmiin uuteen kohdattavaan tilanteeseen suhtautuivat jatkajat. Heistä jokaisella niin tunnearvio kuin hyväksyminen muodostui myönteiseksi kohdattavaan tilanteeseen ja heillä muutokset ajan kuluessa olivat vähäisimmät (kts. taulukko 67). Ainoastaan yhden jatka-

jan osalla tunneintensiteetissä on mahdollista kertomuksen perusteella havaita heikkenemistä.

Jatkajien kertomusten perusteella jokaisella heistä yrityksen johtoon asettuminen on ollut mielessä jo ennen sukupolvenvaihdosta ja kaikki he ovat sitä halunneet (Reivich & Gillham 2003; Scheier & Carver 1993). Joillekin heistä yrittäjäys ja perheen yrityksen jatkaminen on ollut haave jo pidemmän aikaa. Täten ei ole yllättävää, että huolimatta tilanteen haasteellisuudesta, heistä jokainen on tunteellisesti määrittänyt alkavan sukupolvenvaihdoksen myönteisenä ja kyennyt sen myös sellaisena säilyttämään huolimatta erilaisista myös haasteellisista kokemuksista (kts. taulukko 67).

Jatkajien ryhmässä tunnearvion ja hyväksymisen muodostumista on tukenut heidän kaikkien vahvat omat motivaatiotekijät uuden kohtaamisessa. Heidän tunnearvio oli rakentunut myönteisten kognitiivisten tekijöiden varaan, kuten myönteinen ajattelu yrityksen johtamisesta tai perheyrityksen olemassa olemisesta saatu kokemus (Toskala & Hartikainen 2005; Saariluoma 2003). Heille oli johtajanvaihdoksen aikana kehittynyt tunne onnistumisesta ja yrityksen haltuunotosta. Heillä oli hallinnan tunne omaan osaamiseen ja yrityksen johtamiseen tulevaisuudessa. Jatkajien kliininen asenne yritystä ja sen johtamista kohtaan johti hallinnan tunteeseen, joka edelleen näyttäytyi heidän käyttäytymisessään (kts. kuvio 44) (Wills & Sanders 2005).



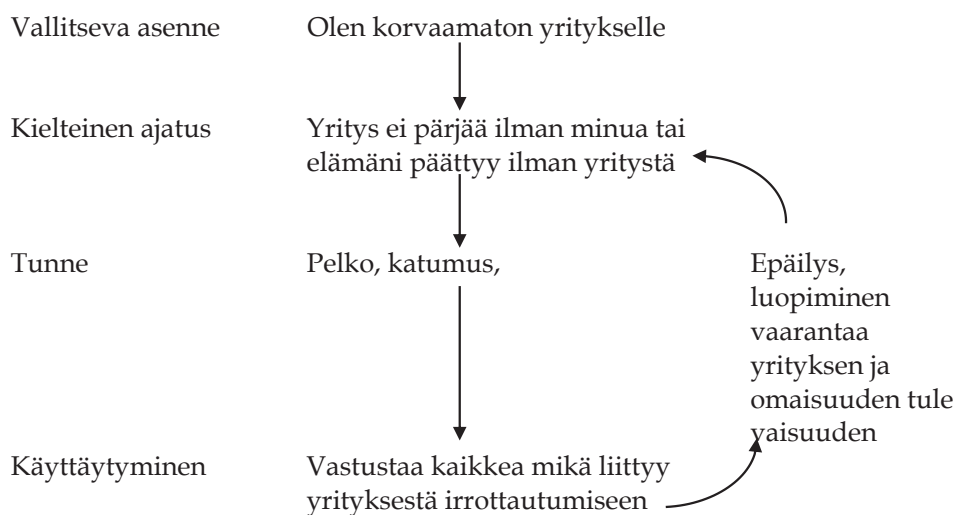
KUVIO 44 Jatkajien myönteinen ajatuskehä

TAULUKKO 67 Jatkajien tunnearvio ja hyväksyminen 1 alkuvaiheessa ja 2 haastattelujen ajankohtana

1/Leipomo-konditoria	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksytty	Vahva
2/Leipomo-konditoria	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Vahva	Hyväksytty	Vahva
1/LVI asennus ja huolto	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Heikko	Hyväksytty	Vahva
2/LVI asennus ja huolto	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksytty	Vahva
1/Rakennus-tarvikeliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksytty	Vahva
2/Rakennus-tarvikeliike	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksytty	Heikko
1/Turvallisuusalanliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksytty	Vahva
2/Turvallisuusalanliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksytty	Vahva
1/Leipomoruoka-kauppa	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksytty	Vahva
2/Leipomoruoka-kauppa	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksytty	Vahva
1/Elintarvikeliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksytty	Vahva
2/Elintarvikeliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksytty	Vahva
1/Pikaruokaravintola	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksytty	Vahva
2/Pikaruokaravintola	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksytty	Vahva
1/Metallipaja	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksytty	Vahva
2/Metallipaja	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksytty	Vahva

Luopujien kohdalla tilanne ei enää ollutkaan yhtä selkeä. Osalla luopujista yrityksen jättäminen ja sen johtamisesta irrottautuminen rakentui tulevaisuuden myönteisten odotusten varaan, jolloin mielessä vallalla ollut asenne loi pohjan myönteiselle kognitiiviselle ajatuskehälle (Wills & Sanders 2005), joka hyvin on hyvin samankaltainen hermeneuttisen kehän kanssa (Gadamer 1975; Gadamer 1976, 117; Taylor 1976, 153; Wachterhauser 1986, 7; Anderson & Goolishian 1992; Fruggeri 1992). Myönteinen ajatuskehä vaikutti edelleen positiivisesti kaikkeen siihen käyttäytymiseen, joka oli tarpeen johtamisesta irrottautumiseen. Näillä jatkajilla menneisyydessä muodostuneet kognitiiviset mielenrakenteet myötävaikuttivat myönteiseen tulevaisuuden odotukseen ja tulevaisuutta kohtaan muodostuneeseen asenteeseen (vrt. Toskala & Hartikainen 2005).

Joillain luopujilla irrottautumisen kohtaaminen, sen merkityksen ja vaikutusmahdollisuuden arviot niin vaihdoksen alussa kuin haastatteluiden ajankohdassa saivat kielteiset merkitykset (kts. taulukko 68) (Scheier & Carver 1993). Osa näistä kielteisistä arvioista muuttui myönteiseksi sen mukaan kun luopijat saivat uusia kokemuksia ja aikaa arvioida oikeasti luopumisen merkityksiä. Ne luopijat, jotka haastatteluiden ajankohdassa edelleen työskentelivät yrityksissä, tunsivat pelkoa (kts. kuvio 45). Toinen pelkäsi jääneensä loukkuun yritykseen ja toinen pelkäsi luopumisen seurauksia omalle elämälleen. Näillä molemmilla oli havaittavissa selkeä vaihdoksen vastustus. Kummallakin näistä vallitseva asenne oli korvaamattomuus yritykselle.



KUVIO 45 Luopujien kielteinen ajatuskehä

TAULUKKO 68 Luopujien tunnearvio ja hyväksyminen 1 alkuvaiheessa ja 2 haastattelujen ajankohtana

1/Leipomokonditoria	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
2/Leipomokonditoria	Kielteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Vastustus	Heikko
1/LVI asennus ja huolto	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
2/LVI asennus ja huolto	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
1/Rakennus-tarvikeliike	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
2/Rakennus-tarvikeliike	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
1/Vaateliikete	Kielteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
2/Vaateliikete	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
1/Huolto-asemien huoltoliike	Kielteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
2/Huolto-asemien huoltoliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
1/Turvallisuusalanliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
2/Turvallisuusalanliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
1/Metallipaja	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
2/Metallipaja	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva

Toiselle kielteiset tunnearviot ja vastustus oli kehittynyt sukupolvenvaihdoksen alettua. Alussa hän oli suhtautunut myönteisesti sukupolvenvaihdoksen aloittamiseen ja suunnitellut elämää yrityksestä irrottautumisen jälkeen. Luopujan ja jatkajan välinen vaihdos ei toteutuksen aikana ole onnistunut ja yritys jatkajan innokkaan uudistamis- ja kehittämistahdin vuoksi on vaihdoksen aikana ajautunut niin taloudelliseen kuin työvoimalliseen resurssipulaan.

Muiden perheenjäsenten luokassa ilmeni samankaltaisia muutoksia kuin luopujilla ajan kuluessa (kts. taulukko 69). Siinä vaiheessa kun perheenjäsenet olivat kohdanneet tilanteen ensimmäistä kertaa, kahdella perheenjäsenellä kolmesta kohtaaminen oli synnyttänyt kielteisen merkitys-, mutta myönteisen vaikutusmahdollisuusarvion (Scheier & Carver 1993). Näiden kahden kohdalla kohdatusta tilanteesta ajan kuluessa saatu kokemus ja tieto vaikuttivat alussa muodostuneisiin arvioihin (Baars & Gage 2010; Toskala & Hartikainen 2005; Nurmela 2002; Costigan, Ilter & Berman 1998).

Toinen vaikuttava tekijä tunnearvion muodostumisessa ajan kuluessa heidän kohdallaan on ollut aika. Siinä vaiheessa kun he olivat päässeet alun kielteisestä suhtautumisesta tilanteeseen ja voineet kieltäytyä yrityksen jatkamisesta, tilanne heidän kohdallaan laukesi helpottumisena. Tuon jälkeen he saattoivat ottaa etäisyyttä tilanteeseen ja tämän seurauksena ajan kuluessa tunnearvion merkitykset muuttuivat (Lazarus 1966; Scherer 1999; Tomkins 2008; de St. Aubin 2008; McAdams 1985 & 1995; Singer 2004, McAdams & Pals 2006; Habermas & Bluck 2000; Blank, Nestler, von Collani & Fisher 2008; Nestler, Blank & Egloff 2010; Bernstein, Erdfelder, Meltzoff, Peria & Loftus 2011).

TAULUKKO 69 Perheenjäsenten tunnearvio ja hyväksyminen 1 alkuvaiheessa ja 2 haastattelujen ajankohtana

1/Vaatelii-ke	Kielteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksytty	Heikko
2/Vaatelii-ke	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksytty	Heikko
1/Huoltoasemien huoltoliike	Kielteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksytty	Heikko
2/Huoltoasemien huoltoliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksytty	Heikko
1/Turvallisuus- alanliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksytty	Heikko
2/Turvallisuus- alanliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksytty	Heikko

Työntekijöiden kohdalla ensimmäisen kerran uuden tilanteen kohtaamisessa muodostuneet tunnearviot säilyivät ajan kulumisesta, muodostuneista kokemuksista ja uusista tiedoista huolimatta. Heidän tunnearviotensa muodostuminen kognitiivisena prosessina pohjautuu ennen tilanteen kohtaamista saattuihin kokemuksiin ja aavistuksiin siitä, mihin yritykset tulisivat kehittymään muutosten seurauksena (Hayek 1952; Baars & Gage 2010; Toskala & Hartikainen 2005).

Työntekijöiden kohdalla uudesta tilanteesta saama tieto tai siitä muodostuneet kokemukset eivät olleet ajan kuluessa muuttaneet alussa muodostunutta tunnearviota tai hyväksymisen/vastustuksen tunnetta. Heidän hermeneuttinen kehänsä pyrki saaduista tiedosta tai kokemuksista hakemaan tukea alussa muodostuneelle kognitiiviselle tunneasetelmalle (Beck 1985; Snow, Corno & Jackson 1994; Saariluoma 2003; Toskala & Hartikainen 2005).

Tutkimuksessa haastateltavien kertomuksissa esille nousee muutamia selkeitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttamassa siihen, millaiseksi kunkin yksilöllinen tunnearvio muodostuu. On hyvin luonnollista, että nämä esille nousseet tekijät linkittyvät tunnearvion kaltaisesti haastateltavaryhmien mukaisesti. Tutkimus pyrki löytämään niitä tekijöitä, jotka olisivat yhteisiä kaikille tai saman haastateltavaryhmän jäsenille. Tällaisiksi tekijöiksi haastateltavien kertomusten perusteella nousevat

- Itsensä toteuttaminen
- Taidot ja kyvyt
- Elämäntilanteen muutos
- Luottamus ja kokemukset
- Sosiaalisten suhteiden muoto ja muutos
- Sosialisatio
- Sosiaalinen asema
- Identiteetti
- Psykologinen omistajuus

Muodostaakseen joko kielteisen tai myönteisen merkitys- tai vaikutusmahdollisuusarvion on hänellä oltava ennakkoymmärrys kohdattavasta tilanteesta (Gadamer 1975, 1976; Beck 1985; Warnke 1987; Laarni, Kalakoski & Saariluoma 2001). Hänelle on aikaisemmassa elämässä muodostunut kognitiivisia mielenmalleja, jotka hänen mielensä yhdistää uuteen kohdattavaan tilanteeseen (vrt. Beck 1985, Snow, Corno & Jackson 1994; Brevin 1996; Toskala & Hartikainen 2005). Edellä oleva tämän tutkimuksen pohjalta todettavissa oleva kognitiivisten mielenprosessien läsnäolo eroaa edellä esitetyistä kahdesta Weiss & Cropanzanon (1996) (kuvio 10) ja Håkonsson, Obel & Burton (2008) (kuvio 9) mallista.

Edellä esiin nostetut tunnearvion ja hyväksymisen/vastustuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät edellyttävät myös ennakkoymmärryksen olemassaoloa. Voidaan kysyä, että kuinka joku voi tuntea psykologista omistajuutta jotain sellaista kohtaan (Dirks, Cummings & Pierce 1996; Pierce, Kostova &

Dirks 2001; Pierce, Kostova & Dirks 2003; Pierce & Jussila 2010), mistä hänellä ei ole ymmärrystä tai tietoa. Sama tilanne on myös itsensä toteuttamisen kanssa. Kuinka voi odottaa itsensä toteuttamista jollain tavalla, josta ei ymmärrä mitään.

6.3.1 Itsensä toteuttaminen, taidot ja kyvyt, elämäntilanteen muutos

Itsensä toteuttamisesta mainitsivat niin luopujat, jatkajat, omistavan perheen ulkopuoliset työntekijät kuin muut perheenjäsenet ja siten sen merkitykset syntyvät niin uusista haasteista yrityksestä luopumisen jälkeen kuin mahdollisuudesta toteuttaa omia unelmia ja haaveita yrityksen jatkajana tai ilman kahleita perheen yrityksen jatkajana. Itsensä toteuttaminen yhdistyy kertomuksissa taitoihin ja kykyihin ja muutokseen elämäntilanteessa. Voidakseen toteuttaa omia päämääriään, haaveita ja unelmia, henkilön tarvitsee tuntea riittäviä taitoja ja omata kykyjä niiden saavuttamiseksi (Antvosky 1979; Pallant & Lae 2002). Toisaalta taas päämäärien, haaveiden ja unelmien tavoittelemisen edellyttää heittäytymistä ja uskallusta kohdata niiden toteuttamisen seurauksena muutokset omassa elämäntilanteessa (Carver & Scheier 2003; Costigan, Ilter & Berman 1998; McAllister 1995; Good 1988).

Itsensä toteuttaminen kertomuksissa saattoi saada myös negatiivisen sävyn rajoittuneisuuden muodossa, jolloin yrityksessä vallinneet käytännöt näyttyivät rajoittavina tekijöinä mahdollisuuksille hoitaa omia töitä ja tehtäviä järkevällä ja tehokkaalla tavalla. Itsensä toteuttaminen, taidot ja kyvyt, elämäntilanteen muutos sekä kokemukset ja luottamus liittyvät henkilön persoonallisuudessa luovuuteen, uusien tilanteiden mahdollisuuksien tunnistamiseen ja rohkeuteen ottaa elämässä riskejä (Carver & Scheier 2003; Costigan, Ilter & Berman 1998; McAllister 1995; Good 1988).

Itsensä toteuttaminen, taidot ja kyvyt sekä elämäntilanteen muutos liittyvät persoonallisuudessa selkeästi optimismiin, uskoon siitä, että elämä kuitenkin loppujen lopuksi kantaa (Carver & Scheier 2003). Yksilön persoonallisella taipumuksella nähdä asiat optimistisesti tai pessimistisesti on suuri merkitys sille, miten hän antaa kohtaamilleen asioille merkityksiä ja millaiseksi kokee omat vaikutusmahdollisuutensa erilaisissa tilanteissa (Metsäpelto & Feldt 2009). Persoonallisuuden optimismi tai pessimismi ohjaa asenteita ja ajattelua sen mukaisesti, millaisiksi taipumus ajatella omista kyvyistä on muodostunut uusien tilanteiden hallinnassa (Scheier & Carver 1993). Usko tai epäusko omiin taitoihin ja kykyihin vaikuttaa siihen, kokeeko yksilö kohtaamansa haasteen väliaikaisena vai kokonaisvaltaisena ja pysyvänä (Reivich & Gillham 2003). Riittävät taidot ja kyvyt mahdollistavat suurempien haasteiden hallinnan ja korkeamman motivaatio ja suoritustason kuin tunne riittävien resurssien puuttumisesta. Tutkimuksessa jatkajat on nähtävissä optimistisina, he uskoivat omaan tekemiseen ja he näkivät eteen tulevat vaikeudet mieluummin tilapäisinä haasteina, joista on mahdollista päästä yli (Seligman 1991).

Yksilön taidot ja kyvyt linkittyvät myös siihen, millaisen merkityksen hänen mielensä antaa yrityksen organisaatiosta ja sen johdolta saatavalle tuelle (LaRocco, House & French 1980; Balshem 1988; Vahtera 1993). Tilanteissa, joissa

yksilö kokee omien resurssien olevan riittämättömät uuden haasteen kohtaamisessa, sosiaalisen tuen merkitys nousee (Antovosky 1979; Pallant & Lae 2002). Silloin kun haaste lähtee omasta vapaasta tahdosta, halusta kasvaa ja kehittyä, yksilö varmasti kokee omat taitonsa ja voimavaransa riittäväksi. Mutta esimerkiksi elämäntilanteen muutos voi haasteena osoittautua jo niin suureksi, että sosiaalisen tuen tarve kasvaa.

Aikaisempien tutkimusten mukaan nuoremmat ovat osoittautuneet kyvykkäämmiksi sopeutua vaihtelevuuteen elämässään ja siten heillä myös on suurempi kyky hallita muutoksia elämäntilanteissaan (Yang, Cao, Xiong, Zhang, Zhou, Wei, Liang, Deng, Li, Yang, Xu & Xu 2003; Ahlberg, Rantala, Savolainen, Suvinen, Nissinen, Sarna, Lindholm & Könönen 2002). Tutkimuksen tuloksissa jatkajilla on selkeästi havaittavissa usko omaan tekemiseen ja kyvyt selvittää sukupolvenvaihdoksen muutoksista. Vastaavasti joillakin luopujilla oli havaittavissa vaikeuksia irrottautua yrityksestä, ottaa vastaan haaste elämäntilanteen muutoksesta ja heidän osallaan oli havaittavissa tarvetta sosiaaliselle tuelle.

6.3.2 Sosiaalisten suhteiden muoto ja muutos, sosialisatio, sosiaalinen asema

Toisen selkeän ja toisiinsa linkittyvän vaikuttimien kokonaisuuden muodostavat sosiaalisten suhteiden muoto ja sen muutos, sosialisatio ja yksilöiden sosiaalinen asema suhteessa toisiin yksilöihin yritysten sisällä (vrt. Kinnunen, Feldt & Mauno 2005). Sukupolvenvaihdos, luopujan ja jatkajan välisenä vaihdoksena, haastaa yrityksessä aiemmin vallinneet sosiaaliset suhteet ja pakottaa yrityksissä toimivat ihmiset rakentamaan uusia sosiaalisia suhteita (vrt. Savolainen 2014; Kets de Vries 1996).

Luopujien näkökulmasta sosiaalisissa suhteissa edessä on niiden heikkeneminen tai päättymisen kokonaan. Siinä missä luopijat ovat ennen sukupolvenvaihdosta olleet yrityksen toiminnan ja erilaisten suhteiden ytimessä, sukupolvenvaihdoksen seurauksena nuo suhteet tulevat muodostumaan jatkajaan (Handler 1994; Kets de Vries 1996; Cater & Justis 2009; Davis, Allen & Hayes 2010). Luopujille siten sukupolvenvaihdos on suuri muutos sosiaalisessa asemassa ja kasvamisessa suhteista pois. Tutkimuksessa eräs luopuja toisaalta toteasi, että huolimatta yrityksen sukupolvenvaihdoksesta sosiaalinen asema ei enää muodostu samanlaiseksi kuin ennen yrittäjyyttä ja yrityksen johtajan asemassa toimimista.

Sosiaalisten suhteiden muutos haastaa erityisesti omistavan perheen ulkopuolisia työntekijöitä (Savolainen 2013, 2014). He ovat tottuneet toimimaan luopujan kanssa, luopijat ovat pitäneet heistä huolta ja palkanneet töihin yritykseen (Kets de Vries 1996). Perheyriyksille ominaiset toimintatavat ja arvot ovat kasvaneet myös omistavan perheen työntekijöiden toimintatavoiksi ja arvoiksi (Miller, Steier & Le Breton-Miller 2006). Tämä sosialisatio on tapahtunut luopujien ja työntekijöiden välisenä sosialisatona yrityksen organisaation jäseneksi. Jatkajien osalla on havaittavissa perheen sisäisen sosialisatian kautta tapahtunut kasvu perheyriyksen jatkajaksi.

Eräät jatkajat mainitsevat, kuinka he jo lapsena olivat luopujan mukana silloin, kun hän oli tekemässä työkeikkoja yrityksen toimintaan liittyen. Joissain tapauksissa jatkajien omat lapset ovat olleet kiinnostuneita perheyrittysten toiminnasta ja olleet jatkajien mukana tutustumassa yritysten toimintaan. Toisaalta sosialisatiota yrittäjyyttä kohtaan on havaittavissa myös muiden perheenjäsenten osalta. Perheyrittysten eräänä ominaispiirteenä onkin mahdollista nähdä, että perheyrittys perheissä kasvaneet lapset suhtautuisivat myönteisemmin yrittäjyyteen ja olisivat itse halukkaampia lähtemään yrittäjiksi (vrt. Miller, Steier & Le Breton-Miller 2006; Koironen 1998). Tämän lasten yrittäjyyteen myönteisen kehityksen taustalla vaikuttaa heidän vanhempiansa myönteinen suhtautumien ja hyvät kokemukset yrittäjyydestä. Näin ollen vanhemmat välittävät ne sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta lapsilleen.

Tämän tutkimuksen tuloksissa erityisesti merkityksen itselle muodostumisessa sosiaalisilla suhteilla ja niiden muutoksilla näyttäisi olevan suhteellisen suuri merkitys. Sukupolvenvaihdos järkyttää perheyrittymisen sisällä vallinnutta työyhteisön sisäistä koheesiota (Savolainen 2014; Kets de Vries 1996). Ihmisten väliset suhteet ovat ajan kanssa muodostuneet lujiksi, ja sukupolvenvaihdos haastaa työyhteisön muovaamaan sisäisen koheesion tunteen uudelleen (Davis, Allen & Hayes 2010; Astrachan, Klein & Smyrniotis 2002). Yrityksen johdolla, perheyrittymisen luopujilla on ollut suuri merkitys siinä, millaiseksi yrityksen sisäiset toimintatavat, yrityksen organisaatiokulttuuri on muodostunut (Handler 1991, 1994; Dyck, Mauws, Starke & Mischke 2002). Edelleen yrityksen johdolla ja organisaatiossa toimivien johtajien sosiaalisella tuella on jo aiemmin havaittu olevan suurempi merkitys työyhteisön koheesiolle kuin työntekijöiden keskinäisellä tuella (Vahtera 1993; Balsheim 1988).

Näin ollen kun sukupolvenvaihdos muuttaa yrityksen sisäistä koheesiota, on luonnollista, että määrittäessään sen merkitystä itselleen kukin yksilö joutuu myös pohtimaan sukupolvenvaihdoksen vaikutuksia sosiaalisille suhteille ja yrityksen sisäiselle koheesiolle (vrt. Pierce & Jussila 2010; Vahtera 1993; LaRocco, House & French 1980). Yrityksistään luopuvat ovat ymmärrettävästi huolissaan siitä, miten jatkajat kykenevät asettumaan heidän asemaansa ja miten yrityksissä työskentelevät työntekijät kykenevät rakentamaan sosiaaliset suhteet jatkajiin. Omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden näkökulmasta luopujan ja jatkajan väliset suhteet ja heidän yhteistyön onnistuminen näyttää vaikuttavan sopeutumiseen sosiaalisesti uuteen johtajaan.

6.3.3 Luottamus, identiteetti ja psykologinen omistajuus

Kolmas selkeästi toisiinsa linkittyvä vaikuttimien ryhmä muodostuu luottamuksen, identiteetin ja psykologisen omistajuuden kanssa. Luottamus yksilöiden välisenä ominaisuutena on sellainen, jota ei voi siirtää toiselle henkilölle (Kankainen 2007; Good 1988; Rotter 1967). Luottamus kahden yksilön välillä vaatii aikaa syntyäkseen, vaikka toiset henkilöt ovat luontaisesti luottavaisempia kuin toiset (vrt. Eisenberg, Fabes, Guthrie & Reiser 2000; Lewicki & Bunker 1995; Hertzog & Nesselroade 1987). Luottamuksen syntymisessä hyvin vahvassa asemassa ovat luotetun henkilön toimet ja käyttäytyminen (Rotter 1967).

Koska sukupolvenvaihdoksessa luottamuksessa tapahtuu muutos nimenomaan yrityksen johdossa, jatkajalla uuteen asemaan astuessaan ei juuri ole ollut aikaa osoittaa käyttäytymisellään ja vuorovaikutuksellaan luottamuksen muodostumiselle myönteisiä toimia. Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä luottamus on myös esillä henkilöiden välisenä luopujan ja jatkajan osalla siten, että luopujan on kyettävä luottamaan jatkajaan yrityksen menestyksekkään tulevaisuuden kannalta (Savolainen 2013). Edelleen jatkajan on kyettävä luottamaan luopujaan, että luopuja irrottautuu yrityksestä niin kuin he ovat keskenään sopineet.

Toisaalta luottamus yksilön kokemuksena voi myös liittyä muuhunkin kuin henkilöön kuten esimerkiksi työntekijöiden luottamus jatkajaan. Tämä sukupolvenvaihdoksessa tarkoittaa sitä, että luopujan on luotettava elämän merkityksellisyyteen myös sukupolvenvaihdoksen jälkeen ja jatkajan omiin kykyihinsä yrityksen vetäjänä sukupolvenvaihdoksen jälkeen (vrt. Sundaramurthy 2008; Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida 2001; McAllister 1995; Dyer & Handler 1994; Lansberg 1988). Luottamus luopujan näkökulmasta taas linkittyy psykologiseen omistajuuteen siten, että vähentäessään omistuksellista tunnetta yrityksestä on luopujan kyettävä luottamaan jatkajan onnistumiseen yrityksen johtamisessa tulevaisuudessa (Savolainen & Kansikas 2013). Vastavasti jatkajan osalta luottamuksen ja psykologisen omistajuuden linkittyminen on tuntemuksessa kyvystä johtaa yritystä menestyksellisesti.

Psykologinen omistajuus on perheyriksen sukupolvenvaihdoksessa läsnä kaikkien tutkittavien ryhmien näkökulmista (vrt. Pierce & Jussila 2010; Van Dyne & Pierce 2004). Kuten edellä jo totesin, luopujilla psykologinen omistajuus on luopumista yrityksestä ja jatkajilla omistuksellisen tunteen kasvamista. Omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden näkökulmasta psykologinen omistajuus voi sukupolvenvaihdoksessa joutua uhatuksi tai vahvistua (Savolainen 2014; Savolainen & Kansikas 2013). Uhkana sukupolvenvaihdos psykologisen omistajuuden kannalta näyttäytyy silloin, kun sukupolvenvaihdos muodostuu työntekijöiden kokemusten mukaan vaaraksi yrityksen tulevaisuudelle tai työntekijöiden työpaikoille. Sukupolvenvaihdos vastaavasti vahvistaa psykologisen omistajuuden tunnetta silloin, kun työntekijät saavat sukupolvenvaihdoksesta onnistumisen kokemuksia ja he tuntevat osallisuutta onnistumisesta yrityksen tulevaisuuden turvaamisessa.

Muiden perheenjäsenten osalla psykologisessa omistajuudessa sukupolvenvaihdoksen aikana, tai kuten tämän tutkimuksen tapauksissa on nähtävissä, ennen sukupolvenvaihdosta tapahtuu mielen prosessointia (vrt. Laarni, Kalakoski & Saariluoma 2001; Toskala & Hartikainen 2005; Snow, Corno & Jackson 1994; Beck 1985). Luopujan aikakaudella perheyriykset ovat kuuluneet heidän perheidensä päivittäiseen toimintapiiriin. Ennen sukupolvenvaihdosta jokainen perheenjäsen on psykologisesti ollut potentiaalinen jatkaja huolimatta siitä halusiko vai ei (vrt. Davis, Allen & Mayer 2010). Sukupolvenvaihdoksen alkaminen tuo tähän tilanteeseen muutoksen siten, että niille perheenjäsenille, jotka eivät tule olemaan jatkajia, on mahdollista psykologisesti irrottautua yrityksistä periaatteessa lopullisesti. Perheiden yritykset siirtyvät täten pois heidän vaiku-

tus piiristään ja luomasta minkäänlaista painetta sille, että ne päätyisivät näiden jatkettaviksi.

Vastaavasti psykologisen omistajuuden käsitteen lähelle sijoittuu identiteetin käsite ja tämän tutkimuksen yhteydessä työidentiteetti (vrt. Pierce & Jus-sila 2010; Koironen 2006; Pierce, Kostova & Dirks 2001). Toiminta perheyri-tyksen jäsenenä ja kasvaminen perheyrittäjyyden varjossa on sosialisaa-tion kautta muodostanut yhtenäisen kokemuksellisen tarinan. Perheen ja yrityksen arvot ja toimintamallit ovat välittyneet ominaisiksi kaikille sen jäsenille ja muovanneet siten jokaisen yksilön psykologisen omistajuuden tunnetta sekä identiteetin muodostumista (esim. Davis, Allen & Hayes 2010).

Tutkimukseen osallistuneiden omistavan perheen ulkopuolisten työnteki-jöiden kertomuksista huokui vahva identifioituminen perheiden yrityksiin ja joissain tapauksissa jopa lähes omistavan perheen jäseniksi (vrt. Koironen 2006). Jatkajien identiteetit suhteessa perheiden yrityksiin ja yrittäjyyteen ovat kehit-tyneet heidän kokemusmaailmansa kautta. Yritykset ovat olleet osa perheiden arkea kauan, jolloin jatkajien kuulemat kertomukset, tekemät havainnot ja asennoituminen perheen yritykseen ja yrittäjyyteen on muovannut heidän iden-titeettiään (vrt. McAdams & Pals 2006).

Identiteetin näkökulmasta yrittäjyys tai perheen yrityksen jatkaminen saattaa myös näyttäytyä kielteisenä. Liian vahva leimautuminen johtajaksi voi eristää yksilön toisista organisaation jäsenistä. Koska identiteetti liittyy yksilön omakuvaan, mielenkiinnonkohteisiin ja taitoihin, yrittäjyyden ja johtajuuden muodostamat haasteet ilman muilta organisaation jäseniltä saatavaa tukea voi jättää yksilön yksin ongelmiensa kanssa (vrt. Kuusela 2006; McAdams & Pals 2006; Holland, Johnston & Asama 1993). Luopujilla haasteelliseksi identiteetin näkökulmasta muodostuu sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomat muutok-set. Luopumisen jälkeen työntekijät ja muut yrityksen sidosryhmät näyttävät edelleen pitävän luopujan vahvemmin yrittäjänä ja johtajana kuin esimerkiksi yhtenä työntekijöistä. Luopujille uuden identiteetin rakentaminen edellä maini-tusta syystä näyttää hankalalta, koska heidän on vaikea arvioida, millainen roo-li heillä yrityksessä sukupolvenvaihdoksen jälkeen on ja miten muut perheyri-tyksen sidosryhmät suhtautuvat heihin sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

Tutkimukseen osallistuneiden kertomuksissa identiteettien näkökulmasta yksilöiden roolit suhteessa yritykseen ja toteutettavaan sukupolvenvaihdokseen korostuivat (vrt. Tomkins 2008; de St Aubin 2008; McAdams & Pals 2006; Ha-bermas & Bluck 2000). Luopujien ja jatkajien osalla merkityksellistä olivat roo-leissa tapahtuvat muutokset suhteessa työyhteisöön. Yrittäjänä toimiminen haastaa monessa suhteessa yksilön identiteettiä ja sukupolvenvaihdos edellyt-tää uuden identiteetin muodostumista suhteellisen rajatussa ajassa. Omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden osalta identiteettiä haastava sukupolven-vaihdoksen mukanaan tuomat muutokset siten, että aiemmin omistavan per-heen ja yrityksen johdon muodosti edellinen sukupolvi, jonka kanssa toimimi-nen tarjosi erilaisia valmiuksia toiminnassa yrityksessä ja yksilön omien tavoit-teiden suhteuttamiseksi niihin. Muiden perheenjäsenten identiteetit taas muo-

vautuivat pois yhteyksistä perheiden yrityksiin ja vahvistuivat niillä poluilla, joille identiteetit olivat jo lähteneet kehittymään ennen sukupolvenvaihdoksia.

*Älä kaiva vikoja, vaan etsi apukeinoja.
Kaikki osaavat kyllä valittaa.
- Henry Ford*

*Miksi emme kokeilisi ja näkisi myönteisiä asioita vain
koskettaaksemme niitä ja saadaksemme ne kukoistamaan?
- Thich Nhat Hanh*

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen kohteena on ollut tarkastella yrityksissä ja organisaatioissa tapahtuvia muutoksia ja niiden vaikutuksia niin muutoksen kohteena oleviin henkilöihin kuin heidän kanssaan välittömässä päivittäisessä vuorovaikutuksessa oleviin henkilöihin. Tässä tutkimuksessa yrityksen ja organisaation muutoksiksi valikoituivat perheyriyten sisäiset ja ulkoiset sukupolvenvaihdokset tai perheyriyten lopettamistilanne. Nämä muutokset ovat yritysten ja organisaatioiden muutostilanteista haasteellisimpia siksi, että näissä tilanteissa yrityksen johdossa tapahtuu henkilövaihdoksia, jotka edellyttävät kaikilta yritysten ja organisaatioiden jäseniltä sopeutumista ja tottumista työskentelemään täysin uuden ihmisen kanssa (vrt. Barach & Ganitsky 1995).

Luonnollisesti yrityksessä tai organisaatioissa tapahtuva johtajanvaihdos tuo mukanaan myös muita muutoksia (vrt. Guest 1964; Handler 1994; Barach & Ganitsky 1995; Dyck, Mauws, Starke & Mischke 2002; Chua, Chrisman & Sharma 2003; Corbetta & Salvato 2004; Barnett & Kellermanns 2006; Griffeth, Allen & Barnett 2006). Uusi johtoon asettava johtaja oletettavasti haluaa muokata yrityksestä tai organisaatiosta omannäköisensä. Uusi johtaja asettaa omia tavoitteita tai uudistaa aikaisempia siinä suhteessa mitä hänet palkanneet yrityksen tai organisaation päättäjät ovat hänen kanssaan sopineet. Yrityksissä ja organisaatioissa muutoksia luonnollisesti tapahtuu myös ilman johtajan vaihdoksia. Näiden muutosten vaikutukset heijastuvat yritysten tai organisaatioiden jäseniin samalla tavalla kuin tässä tutkimuksessa esiin nousseet vaikutukset.

Yrityksessä ja organisaatioissa tapahtuvat muutokset ovat aina yksilöllisiä prosesseja, joiden suunnitteluun ja toteuttamiseen vaikuttavat niin yrityksen ja organisaation tavoitteet kuin muutoksiin osallistuvien yksilöiden psykologiset prosessit (vrt. Minzberg 1980; Kolb 1984; Beer, Eisenstat & Spector 1990; Weiss & Cropanzano 1996; Kotter 1996; Greiner 1998). Yrityksen tai organisaation johtaja suunnittelee muutoksen toteutusta omien kognitiivisten prosessien tukeamana. Hän tuntee yrityksensä tai organisaationsa sekä omat henkilökohtaiset tarpeet. Isoissa organisaatioissa tarpeita usein määrittää omistajien organisaatio-

tiolle asettamat tavoitteet ja päämäärät. Pienemmissä yrityksissä vastaavia tavoitteita ja päämääriä asettavat yrityksissä toimivat omistavat johtajat.

Muutosten suunnittelun ja toteutuksen yksilöllisyys ja ainutkertaisuus eivät kuitenkaan tarkoita sitä, ettei niiden vaikutusten prosessoinnin mallintamista voi tehdä. Tässä tutkimuksessa toteutettua tunnearvioteorian ja hyväksymisen mallintamista lähelle sijoittuu aikaisemmista mallinnoista mm. Kübler-Rossin (1969) esittämä ”muutoksen kaari”-malli. Hänen mallinsa on toiminut tienviittana myöhemmin esitetyille malleille ja tullut siten sovelletuksi muissa organisaatiomuutosten malleissa, kuten Elrod & Tippett (2002), Zell (2003), Freeman (1999) ja Stuart (1995). Yritysten ja organisaatioiden muutosten toteutusta ovat omalla osallaan mallintaneet myös esim. Minzberg (1980), Kolb (1984), Mirvis (1985), Rashford & Coghlan (1989), Eisenstat & Spector (1990), Perlman & Takacs (1990), Reynolds (1994), Beer, Eisenstat & Spector (1990), Kotter (1996), Weiss & Cropanzano (1996), Greiner 1998. Weiss & Cropanzanon (1996) esittämä malli on samankaltainen tässä tutkimuksessa sovelletun tunnearvioteorian (Lazarus 1966; Scherer 1999) kanssa.

Tämän tutkimuksen malli rakentuu kahden aiemmin eri yhteyksissä testattujen psykologisen teorian varaan. Näistä appraisal theory, tässä tutkimuksessa nimetty tunnearvioteoria, tarkastelee yksilöiden merkitystenannon ja vaikutusmahdollisuuden emotionaalisia vaikutuksia ja yhdistää ne yksilön uuden tilanteen hyväksymisen/vastustuksen muodostumiseen. Tunnearvioteoriaa käsittelevien tutkimusten mukaan aikaisemmin on saatettu todeta, että yksilöiden rakentamat tunnearviot vaikuttavat esimerkiksi uuden koetun tilanteen miellyttävyyteen (Watson & Spence 2007), miten uuden tilanteen synnyttämä tunteet ennustavat ja selittävät yksilöiden suhtautumista uuteen tilanteeseen (Beaudry & Pinsonneault 2010) tai miten yksilöiden suhde eri tuotteisiin rakentuu emotionaalisten arviointiprosessien kautta (Demir, Desmet ja Hekkert 2009).

Vastaavasti edelle esitetyt muutosmallit ovat osoittaneet hyväksymisen tärkeyden muutoksen kohtaamisessa. Psykologisesti muutostilanteen hyväksyminen yksilön näkökulmasta merkitsee sitä, että hyväksyessään tilanteen yksilö kykenee kohtaamaan tilanteeseen liittyvät tunteet ilman, että pyrkisi välttämään niitä tai antamaan niiden vaikuttaa käyttäytymiseensä suhteessa uuteen tilanteeseen (vrt. Pieper, Klein & Jaskiewicz 2008; Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Tällöin yksilö kykenee uudessa tilanteessa toimimaan rationaalisesti tilanteen vaatimusten mukaisesti ilman, että välttelisi uudesta tilanteesta aiheutuvia seurauksia.

Jo aiemmin on nostettu eri yhteyksissä esille muutoksen hyväksymisen ja siihen osallistuvien vaikutusmahdollisuuden merkitys. Tämä tutkimus tutkimuksen tuloksiin perustuen jäljempänä esitetyn mallin kautta luo kuvan siitä, miksi nämä kaksi asiaa muutostilanteissa ovat merkittäviä.

Tutkimukselle asetettu tutkimusongelma asetti tavoitteeksi tarkastella yksilön kohtaamassa uudessa tilanteessa hänen tunnearviossa antamiaan merkityksiä ja tulkintoja ja miten nämä merkitykset ja tulkinnat olisivat yhteydessä uuden tilanteen psykologisen hyväksymisen muodostumiseen. Tähän ongel-

maan tutkimustulosten perusteella voidaan vastata siten, että myönteisesti arvioidut merkitykset itselle JA/TAI myönteisesti arvioidut vaikutusmahdollisuudet yhdistyvät hyväksymiseksi uudelle kohdattavalle tilanteelle. Vastaavasti kielteisesti arvioidut merkitykset itselle JA kielteisesti arvioidut vaikutusmahdollisuudet yhdistyvät vastustukseksi uuden tilanteen kohtaamisessa.

Toiseen tutkimusongelmaan, eli ensimmäiseksi muodostuneen tunnearvion ja hyväksymisen/vastustuksen pysyvyyteen tutkimuksen kautta voidaan todeta, että ensimmäisenä muodostunut tunnearvio, hyväksyminen/vastustus ja näiden välinen yhteys on luonteeltaan hyvin pysyvä, mutta sen muutos ei ole täysin poissuljettu. Tämä tarkoittaa sitä, että jotta ensimmäisessä tunnearviossa, hyväksymisessä/vastustuksessa ja näiden yhteydessä tapahtuisi muutos, on tilanteessa ajan kuluessa tapahduttava suuria muutoksia joko kielteiseen tai myönteiseen suuntaan.

Kolmas tutkimusongelma käsitteli niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttavina tunnearviossa merkityksen itselle, vaikutusmahdollisuus arvion ja hyväksymisen/vastustuksen sekä näiden yhteyksien muodostumiseen. Kolmannelle tutkimusongelmalle vahvimmin selittäväksi vastaukseksi muodostuu yksilöiden persoonallisuus, sen ilmeneminen eri tekijöiden kautta ja suhde ihmisen käyttäytymiselle yrityksissä.

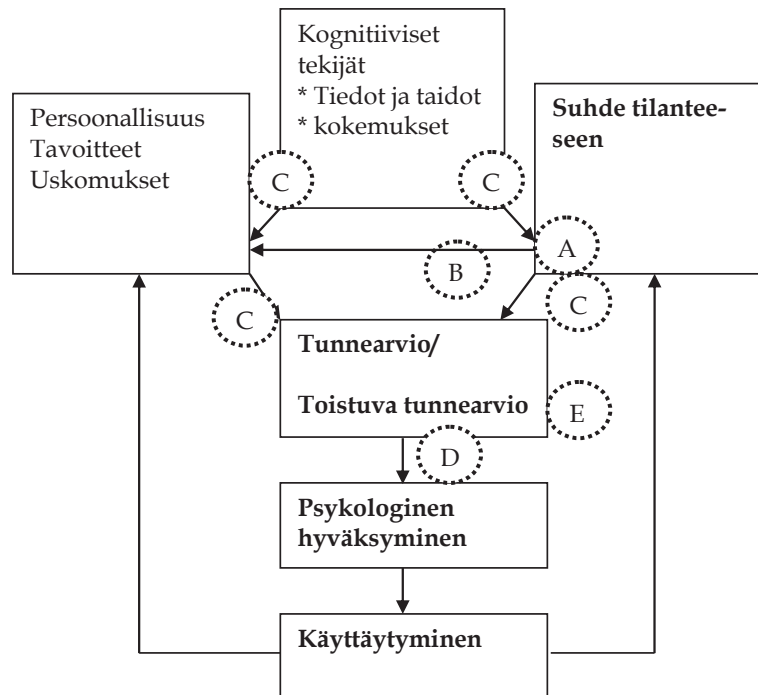
7.1 Teoreettiset kontribuutiot ja reflektointi

Henkilön tilanne suhteessa kohdattavaan asiaan on vaikuttava elementti (vrt. Lazarus 1966; Weiss & Cropanzano 1996; Power & Dalgleish 1998; Håkonsson, Obel & Burton 2008; Weiss & Cropanzano 1996; Håkonsson, Obel & Burton 2008). Se on todennäköisesti vaikuttavana itse tunnearvion tai hyväksymisen mielenprosessiin ja sillä on merkitys taustatekijänä, jolloin henkilön tilanteenkohtaamisnäkökulma määrittyy tilannetekijän kautta. Edelleen tilanne voi olla vaikuttavana yksilön ylempiin persoonallisuuden kerroksiin, jolloin yksilö kyseisessä tilanteessa ilmentää persoonallisuuttaan kyseisen tilanteen hänelle asettamien rajoitteiden ja mielessä aikaisempien kokemusten kautta muodostuneiden kognitiivisten mielenmallien kautta (kuvio 46) (vrt. McAdams & Pals 2006). Sukupolvenvaihdoksessa esimerkiksi jatkajien mielenprosessi määrittyy uuden mahdollisuuden ja henkilökohtaisen halun jatkaa yhdistelmänä, kun taas omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden tilanne suhteessa sukupolvenvaihdokseen on ottaa vastaan muutokset halusivatpa he sitä tai ei.

Aikaisemmin esimerkiksi Lazarus (1966) (vrt. kuvio 12 Lazarus 1966 & Power & Dalgleish 1998) on todennut, että itse tilanne olisi määrittävänä henkilön tunnearvion muodostumiseen (kuvio 46, merkki A). Tässäkin tutkimuksessa tulee selkeästi esille se, että kohdattavalla tilanteella ja erityisesti suhteella kohdattavaan tilanteella on vaikutus (vrt. Lazarus 1966; Weiss & Cropanzano 1996; Power & Dalgleish 1998; Håkonsson, Obel & Burton 2008; Weiss & Cropanzano 1996; Håkonsson, Obel & Burton 2008). Tämä tutkimus on tarkastellut organisaatiomuutoksena ja kohdattavana tilanteena perheyritysten sukupol-

venvaihdoiksi ja niiden mukanaan tuomia muutoksia yritysten organisaatioihin. Kustakin tapausyrityksestä tutkimukseen on osallistunut kahdesta kolmeen haastateltavaa, joiden jokaisen suhde kohdattavaan sukupolvenvaihdokseen ja sen mukanaan tuomiin muutoksiin on ollut erilainen.

Kohdattavalla tilanteella on siis vaikutus sekä itse tunnearvion muodostumiseen (kuvio 46 merkki A, merkki B), mutta myös siihen, miten yksilön persoonallisuus rakentuu suhteessa tuohon tilanteeseen. Kohdattava tilanne, kuten organisaatiomuutos, saa erilaisen merkityksen jokaisen organisaation jäsenen mielessä jo pelkästään heidän kognitiivisten mielenmallien eroavaisuuksien kautta (Snow, Corno & Jackson 1994; Brevin 1996; Toskala & Hartikainen 2005). Edelleen kohdattava tilanne ei säily samana esimerkiksi koko organisaatiomuutosprosessin ajan. Itse varsinaista kohdattavaa tilannetta vähemmän muuttuukin yksilön suhde tuohon kohdattavaan tilanteeseen. Täten tarkasteltaessa pidempijaksoisia uusia kohdattavia tilanteita, saattaisi olla parempi itse tilanteen sijasta tarkastella yksilön suhdetta tilanteeseen (kuvio 46).



KUVIO 46 Tutkimuksen tulosten mukainen tunnearvio- ja hyväksymisprosessi Lazaruksen 1966 esittämään mallin mukaisena

Edelleen Lazaruksen (1966) (vrt. kuvio 12 Lazarus 1966 & Power & Dalglish 1998) mukaan tunnearvion muodostumisen taustalta vaikuttavina tekijöinä on löydettävissä persoonallisuus, tavoitteet ja uskomukset. Persoonallisuus, tavoitteet ja uskomukset yhdistyvät yksilön kognitiivisiin prosesseihin, kuten elämän kokemuksiin, muistoihin ja näistä muodostuneisiin yksilön mielen representaatioihin. Kognitiiviset mielenrakenteet ovat siten vaikuttamassa siihen, miten yksilö antaa merkityksiä kohtaamalleen tilanteella ja miten hän kokee omat vaikutusmahdollisuutensa uudessa tilanteessa (kuvio 46, merkki C). Tutkimus osoittaa selkeän teoreettisen yhteyden kognitiivisen tunnearvion ja psykologisen hyväksymisen välille (kuvio 46, merkki D). Edellä kuvatun perusteella voidaan kiteyttää, että tunnearviossa kohdattavan tilanteen myönteinen merkitys itselle ja/tai myönteinen vaikutusmahdollisuus arvio tuottaa hyväksymisen kohdattavaa tilannetta kohtaan sekä edelleen kohdattavan tilanteen kielteinen merkitys itselle ja kielteinen vaikutusmahdollisuus arvio tuottavat vastustuksen kohdattavaa tilannetta kohtaan. Edellä kuvatulla tavalla muodostunut tunnearvio ja hyväksyminen/vastustus ovat edelleen yksilön kognitiivisessä prosessissa vaikuttavana hänen käyttäytymisensä uudessa tilanteessa.

Tutkimuksen perusteella on todettavissa, että kertaalleen aivan ensimmäiseksi muodostunut tunnearvio ja edelleen hyväksyminen/vastustus vaikuttaa suhteellisen pysyvältä ihmisen kognitiiviselta rakenteelta (kuvio 46, merkki E). Ensimmäiseksi muodostuneen tunnearvion muuttuminen toistuvassa tunnearviossa ei täysin ole suljettu pois, mutta ensimmäisen tunnearvion muutos edellyttää erittäin voimakkaita myönteisiä tai kielteisiä uusia kokemuksia tai tietoja kohdattavasta tilanteesta.

7.2 Käytännön merkitykset

Tämä tutkimus selkeästi osoittaa, miten tärkeää organisaatioissa tapahtuvien muutosten kohtaamisessa on niistä saatava ensi vaikutelma, millaista tietoa muutoksen ensimmäistä kertaa kohtaavilla on käytettävissä ja miten he sijoittuvat suhteessa muuttuvaan tilanteeseen. Organisaatioiden kaikilla tasoilla toimivat ihmiset muutoksen kohdatessaan määrittävät sen merkitystä itselle ja omia vaikutusmahdollisuuksiaan sen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Jo aiemmin johtamisen suunnittelussa on korostettu kaikkien organisaatiotasolla toimivien henkilöiden mukaan ottamista ja sitouttamista muutokseen. Kuten edellä on esitetty, tutkimuksen tulokset osoittavat, että tilanteessa, jossa merkitys itselle muodostuu kielteiseksi, myönteinen vaikutusmahdollisuus arvio tuottaa muutoksen hyväksymisen.

Muutosta johtavien tai niitä konsultoivien on vaikea hahmottaa kenelle merkitys muodostuu myönteiseksi tai kielteiseksi. Käytännössä saattaa ilmetä tilanteita, joissa ihmiset organisaatioissa saadessaan tietoa muutoksista osoittavat voimakkaita tunteita, joista muutosta johtavien on mahdollista päätellä muutosten merkitysten olevan kielteisiä kyseisille henkilöille. Huomattavasti helpompaa johdon on tarjota organisaatioidensa jäsenille mahdollisuuksia vai-

kuttaa muutosten suunnitteluun ja toteutukseen. Tämä vaikutusmahdollisuuden olemassa olo nimittäin näyttää tämän tutkimuksen tulosten perusteella olevan merkittävä siksi, että vaikka organisaation jäsenten mielessä uuden tilanteen merkitys, siis muutoksen merkitys, muodostuisi kielteiseksi, vaikutusmahdollisuuden kokemus edesauttaa muutoksen hyväksymistä. Muutosta toteuttavien johtajien, konsulttien ja muiden asiantuntijoiden saattaa olla vaikea ennustaa sitä, millaisia merkityksiä yksittäiset muutokset organisaatiossa toimivien ja siihen yhteydessä olevien yksilöiden mielissä saavat, mutta he voivat vaikuttaa siihen, että yrityksen eri sidosryhmät tuntevat mahdolliseksi vaikuttaa muutoksien suunnitteluun ja toteutukseen.

Tunnearvio ja hyväksymisen välinen yhteys. Tunnearviolla organisaatio tai yrityskontekstissa, eli miten työntekijä, yrityksen omistaja tai muun sidosryhmän edustaja arvioi yrityksessä eteen tulevan organisaatiomuutoksen merkityksen itsensä kannalta ja millaiseksi muodostuu tunne omista vaikutusmahdollisuuksista suhteessa tuohon uuteen tilanteeseen, näyttää olevan merkitys työntekijän muutoksen hyväksymiselle. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että joko muutoksen merkitys itselle tai vaikutusmahdollisuuden tunne edesauttavat hyväksymisen muodostumista. Tunnearvion osa-alueilla on yhteys hyväksymisen/vastustuksen muodostumiselle. Hyväksyminen tai vastavuoroisesti vastustus ohjaa ihmisen ajattelua ja edelleen käyttäytymistä suhteessa organisaatiossa tapahtuvaan muutokseen. Jos muutos saa organisaation jäsenen mielessä myönteisen merkityksen itselle, tällä on edelleen myönteinen merkitys hyväksymisen muodostumiselle.

Tunnearvion ja hyväksymisen mahdollinen muutos. Tunnearvion muodostumisen näkökulmasta uuden tilanteen kohtaavan yksilön psykologista prosessia tulisi tukea erityisesti hänen kohdatessaan tilanne aivan ensimmäistä kertaa. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan kerran muodostunut tunnearvio ja hyväksyminen/vastustus säilyy tilanteesta saatavista kokemuksista ja lisätiedosta huolimatta suhteellisen muuttumattomana ajan kuluessa. Muutos myöhemmin ei siis ole mahdoton, mutta sen saavuttamiseksi tulee panostaa huomattavasti enemmän kuin jos alussa tuettaisiin myönteisempien arvioiden muodostumista.

Tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että sosiaaliset toisista ihmisistä organisaatiossa huolehtivat persoonallisuudet ovat taipuvaisempia näkemään uuden tilanteen merkitykset itselleen kielteisinä ja arvioimaan omat vaikutusmahdollisuudet kielteisinä. Tästä seurauksena on muutoksen vastustus. Tutkimuksessa esitetään uusi malli, jonka perusteella johtajien ja konsulttien on mahdollisuus arvioida henkilöstöä sillä silmällä, että kuka mahdollisesti olisi edellä kuvatun kaltainen sosiaalinen persoona.

7.3 Kuinka hallita ainutkertaista ja yksilöllistä?

Tutkimuksen perusteella organisaatioissa toteutettavien muutosten ongelmana on hallita ainutkertaisuutta ja yksilöllisyyttä. Tämän tutkimuksen jokaisella informantilla on ollut hyvin yksilöllinen psykologinen prosessi käsiteltäessä uutta kohdattavaa tilannetta heidän itsensä kannalta ja hyväksyttäessä sen vaikutuksia elämälle. Muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa juuri ainutkertaisuus ja yksilölliset organisaatioiden jäsenten psykologiset prosessit aiheuttavat haasteita muutosten onnistumiselle.

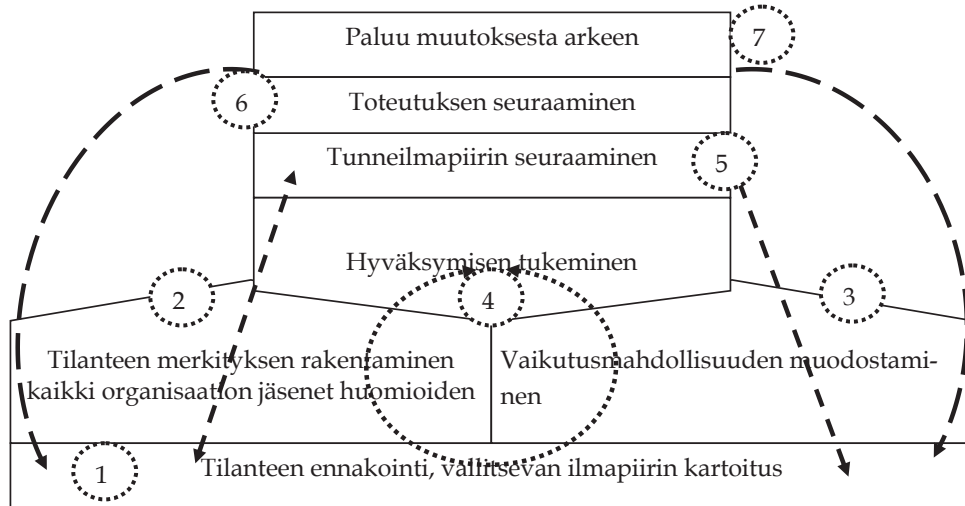
Yrityksissä ja organisaatioissa ainutkertaisuuden hallintaa on mahdollista auttaa suunnittelun, toiminnan ja käyttäytymisen ohjaamisella pois destruktiivisesta kohti konstruktivista. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikessa muutoksessa taustalta ihmisten toiminnassa on löydettävissä toisia tukeva ja kaikki huomiioon ottava toiminta ja käyttäytymistapa. Tällöin kaikki yrityksen ja organisaation jäsenet huomioidaan kokonaisvaltaisina yksilöinä omine vahvuuksineen, heikkouksineen ja erilaisine kognitiivisine prosesseineen sekä malleineen (Toskala & Hartikainen 2005; Laarni, Kalakoski & Saariluoma 2001; Snow, Corno & Jackson 1994; Loftus 1993; Beck 1985).

Muutostilanteessa ennakointi on yksilöiden kognitiivisissa prosesseissa läsnä, koska ihmisen mieli pyrkii uudessa tilanteessa löytämään pitkäkestoista muistista uutta tilannetta läheisesti muistuttavan muistirepresentaation ja tämän kautta rakentamaan mielikuvan uuden tilanteen vaatimuksista (vrt. Bartlett 1932; Hayek 1952, Gadamer 1975, 1976; Toskala & Hartikainen 2005).

Konstruktivinen yrityksen tai organisaation muutos mahdollistuu huomioimalla näissä toimivien yksilöiden kognitiiviset prosessit. Konstruktivinen muutos on mahdollista toteuttaa kuvion 47 mukaisen seitsemänvaiheisen mallin kautta.

Konstruktivisen mallin 7 vaihetta ovat

1. Lähtötilanne ja vallitseva ilmapiiri
2. Muutoksen myönteinen merkitys ja sen mahdollisuus muodostavat myönteisen merkityksen muutokselle
3. Vaikutusmahdollisuus ja sen kokemisen mahdollistaminen
4. Hyväksymisen tukeminen
5. Kuuntele tunneilmapiiriä muutoksen toteutuksen aikana
6. Muutoksen toteutuksen seuraaminen ja sen päivittäminen tarpeen mukaan
7. Paluu arkeen, muutosprosessin päättäminen kohtuullisessa ajassa.



KUVIO 47 Muutoksen konstruktivisen toteutuksen malli

1. Lähtötilanne ja vallitseva ilmapiiri

Muutoksen konstruktivisen toteutuksen mahdollistaa perusteellinen pohjatyö ennen muutoksen suunnittelua tai siitä ilmoittamista (kts. kuvio 47, kohta 1). Jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa vallitsee tietynlaiset psykologiset ryhmässä muodostuneet kognitiiviset mallit toimia (vrt. Håkonsson, Obel & Burton 2008; Toskala & Hartikainen 2005; Laarni, Kalakoski & Saariluoma 2001; Power & Dalglish 1998; Weiss & Cropanzano 1996; Snow, Corno & Jackson 1994; Loftus 1993; Beck 1985). Mitä paremmin näistä aikaisempiin kokemuksiin perustuvista kognitiivisista toimintamalleista ennen muutosten suunnittelua ollaan perillä, sitä helpompi on rakentaa kaikkia organisaatiossa toimivia tukeva muutoksen merkitys ja luoda jokaiselle organisaation jäsenelle mahdollisuus juuri hänen kokemuserustansa kautta vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.

Yksilöiden kokemukset yrityksen tai organisaation toiminnasta, johdon ja esimiesten käyttäytymisestä ovat olleet vaikuttamassa siihen, millaiseksi kaikkien yrityksessä ja organisaatiossa toimivien ihmisten vuorovaikutus on muodostunut ja tämä edelleen on vaikuttanut yrityksen tai organisaation sisäiseen ilmapiiriin (vrt. Payne 2005; Howe 2005, Savolainen 2014). Muutoksen onnistumisen näkökulmasta yrityksessä tai organisaatiossa vallitseva kielteinen ilmapiiri voi haitata muutoksen onnistumista. Täten ennen muutoksen aloittamista vallitsevan ilmapiirin kartoittaminen on muutoksen onnistumisen kannalta merkittävää. Mikäli ilmapiirin muodostuminen aiheutuu yrityksen tai organisaation sisäisistä toimintamalleista, vuorovaikutuksesta tai henkilökysymyksistä, yrityksen tai organisaation ulkopuolisen neutraalin henkilön tuki voi osoittautua korvaamattomaksi.

2. Muutoksen myönteinen merkitys ja sen mahdollisuus muodostavat myönteisen merkityksen muutokselle (kuvio 47)

Jokaiselle yrityksen tai organisaation jäsenelle muodostuu omanlaisensa suhde heidän tietoonsa tulevaan suunniteltuun muutokseen. Tuo suhde syntyy siinä vaiheessa, kun he saavat tiedon siitä ensimmäistä kertaa. Tuo ensimmäisen keran kohtaaminen on yksilön kognitiivisten mielenprosessien kannalta kaikkein kriittisin vaihe (vrt. Toskala & Hartikainen 2005; Scherer 1999; Loftus 1993, Lazarus 1991 & 1966). Kohdatessaan uuden vieraan asian ihmisen mieli muodostaa siitä ennakkokäsityksen, jolla on taipumus olla mieluummin kielteiseen kuin myönteiseen suuntaan (vrt. Toskala & Hartikainen 2005). Tuota ennakkokäsitystä muodostettaessa tiedostamaton mieli alitajuisesti prosessoi tilannetta ja pyrkii pitkäkestoisesta muistista löytämään vastaavanlaisen tilanteen tai kokemuksen, jota ihminen joko sillä hetkellä kokee tai on tietoinen kokevansa lähitulevaisuudessa (vrt. Hayek 1952; Toskala & Hartikainen 2005; Laarni, Kalakoski & Saariluoma 2001; Snow, Corno & Jackson 1994; Loftus 1993; Beck 1985).

Muutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa voi olla hankalaa löytää tilannetta, että kaikkien olisi mahdollista yrityksessä ja organisaatiossa rakentaa myönteistä merkitysarviota muutoksen suhteen. Mitä paremmin muutoksen suunnittelijat ja toteutuksesta kertovat ovat tietoisia mahdollisten merkitysten muodostumisesta, sitä suurempi mahdollisuus heidän on muutoksen merkityksestä rakentaa yrityksen tai organisaatiossa toimivien kannalta myönteinen merkityskuva.

3. Vaikutusmahdollisuus ja sen kokemisen mahdollistaminen (kuvio 47)

Siinä missä yrityksen tai organisaation jäsenten näkökulmasta merkityksen muodostumisen arvioiminen ja tukeminen on hankalaa, vaikutusmahdollisuuden arvion ja kokemuksen muodostuminen sitä vastoin helppoa. Kuten tutkimuksen tulokset ovat nostaneet esiin, niissä tilanteissa joissa muutoksen merkitysarvio oli tutkittavien osalla muodostunut kielteiseksi, vaikutusmahdollisuuden arvio oli mahdollistanut muutoksen hyväksymisen muodostumisen.

Vaikutusmahdollisuuden arvion mahdollistaminen muodostuu yksinkertaisimmin yrityksen tai organisaation jäsenten kuulemisesta muutoksia suunniteltaessa ja niiden toteutusta päätettäessä. Yrityksissä ja organisaatioissa toimivilla ihmisillä on kokemuksen kautta muodostunut selkeä kuva siitä, millä tavoin päivittäiset prosessit toimivat ja miten muutokset niihin vaikuttaisivat (vrt. Weiss & Cropanzano 1996; Power & Dalglish 1998; Håkonsson, Obel & Burton 2008; Snow, Corno & Jackson 1994; Brevin 1996; Toskala & Hartikainen 2005). Täten näiden jäsenten kuulemisella ja ajatusten huomioimisella saadaan vaikutusmahdollisuuden arvion syntymisen ohella tärkeää tietoa myös siitä, miten suunnitellut muutokset suhteutuisivat jo yrityksissä tai organisaatiossa vallitseviin toimintamalleihin (vrt. Minzberg 1980; Kolb 1984; Beer, Eisenstat & Spector 1990; Weiss & Cropanzano 1996; Kotter 1996; Greiner 1998)

4. Hyväksymisen tukeminen (kuvio 47)

Muutoksen hyväksyminen toteutuu merkityksen ja vaikutusmahdollisuuden kautta, kuten tutkimuksen tulokset näyttävät osoittavan. Hyväksymisen muodostumisen ja sen jatkuvuuden kannalta muutosta toteutettaessa on seurata yrityksen tai organisaation jäsenten merkityksen ja vaikutusmahdollisuuden kokemuksia. Jos näistä jommassakummassa tapahtuu muutoksia kielteiseen suuntaan, voi se indikoida myös muutoksia tilanteen hyväksymisessä. Hyväksymisellä muutoksen aikana on merkitys siksi, että se mahdollistaa yksilön mielenprosesseissa muutoksesta syntyvien haasteiden kohtaamisen myönteisinä ja valmiuden selvittää haasteellisista tilanteista (vrt. Pieper, Klein & Jaskiewicz 2008; Hayes, Strosahl & Wilson 1999).

5. Kuuntele tunneilmapiiriä muutoksen toteutuksen aikana (kuvio 47)

Tunneilmapiiriin kuunteleminen yrityksen tai organisaation muutoksen aikana mahdollistaa toteutuksen aikana niin merkityksen, vaikutusmahdollisuuden kuin hyväksymisen kehityksen suunnan seuraamisen. Toistuvat kielteiset tunneilmaisut muutokseen liittyen saattavat indikoida ongelmia hyväksymisessä tai merkityksen ja vaikutusmahdollisuuden muodostumisessa. Yrityksen ja organisaation jäsenet reagoivat merkityksen, vaikutusmahdollisuuden ja hyväksymisen ongelmiin tunteellisesti (vrt. (Beaudry & Pinsonneault 2010; Cowie, Douglas-Cowie, Tsapatsoulis, Votsis, Kollias, Fellenz & Taylor 2001; Scherer 1999; Power & Dalgleish 1998, Lazarus 1991, 1966). Myönteinen tunneilmapiiri innostaa ja kannustaa yrityksen ja organisaation jäseniä kohtaamaan muutoksen mukana tuomat haasteet ja oppimaan muutoksen vaikutukset päivittäisessä toiminnassa (vrt. Minzberg 1980; Kolb 1984; Beer, Eisenstat & Spector 1990; Weiss & Cropanzano 1996; Kotter 1996; Greiner 1998).

6. Muutoksen toteutuksen seuraaminen ja sen päivittäminen tarpeen mukaan (kuvio 47)

Muutoksen toteuttaminen on myös toteuttamisen kehittämistä ja päivittämistä (vrt. Minzberg 1980; Kolb 1984; Beer, Eisenstat & Spector 1990; Kotter 1996; Greiner 1998). Mikäli muutoksen toteutuksen aikana havaitaan, että toteutus tarvitsee päivitystä, päivityksen arvioinnin ja toteutuksen kanssa aikaileminen johtaa yhä suurempiin vaikeuksiin. Yrityksen tai organisaation jäsenten kuunteleminen auttaa muutoksen onnistumisen seuraamisessa ja tuottaa jäsenille vaikutusmahdollisuuden tuntee, joka edelleen on vaikuttamassa kokonaisvaltaisen muutoksen hyväksymisessä.

7. Paluu arkeen, muutosprosessin päättäminen kohtuullisessa ajassa (kuvio 47)

Jokainen yrityksen tai organisaation muutos tulisi saattaa päätökseen ja muutoksen kautta saavutetut uudet toimintatavat saattaa kaikkien yrityksen tai organisaation jäsenten tietoon (vrt. Minzberg 1980; Kolb 1984; Beer, Eisenstat & Spector 1990; Weiss & Cropanzano 1996; Kotter 1996; Greiner 1998). Mitä kau-

emmin muutos on päällä, sitä suurempi todennäköisyys on, että yrityksessä ja organisaatiossa toimivien yksilöiden kokemukset muista kuin itse muutoksesta johtuvista asioista yhdistyvät aiheettomasti muutokseen tai sen seurauksiin. Yritysten tai organisaation jäsenten kognitiivisten prosessien näkökulmasta muutoksen selkeä päättäminen tukee ymmärrystä siitä, milloin palataan normaaliin päiväjärjestykseen.

7.4 Rajoitukset

Tutkimuksen ydin on rakentunut tutkittavien haastateltavien omien henkilökohtaisten kertomusten tulkintaan. Saadut tulokset ovat havaintoja heidän subjektiivisista kertomuksista sellaisina kuin he itse ovat halunneet ne ilmaista ja sellaisina, joilla heille itselle on ollut merkitystä. Haastattelut siis kuvaavat haastateltavien omaa todellisuutta sellaisina kuin se ilmenee heidän kertomuksissa. Tutkija on tulkinnut haastateltavien kertomuksia sellaisina kuin ne ovat hänelle auenneet. Jokaisen oma todellisuus on hänen oma subjektiivinen maailmansa ja saa merkityksen vain hänen oman kokemusmaailmansa ja mielenrakenteidensa kautta.

Kuten teoreettisessa katsauksessa on esitetty, appraisal eli tunnearvioteorian suhteen on esitetty erilaisia versioita. Tässä tutkimuksessa on sovellettu Lazarus (1966) mukaista perusajatusta, jossa tunnearvio muodostuu kahdesta tasosta primääristä ja sekundääristä. Vertaillaessa tämän tutkimuksen tuloksia toisiin tutkimuksiin, tämä rajausta tulee ottaa huomioon. Edelleen mahdollisesti toistettaessa tämän kaltainen tutkimus, tunnearvioteoreettinen rajausta tulee huomioida.

Hyväksyminen tässä tutkimuksessa on tarkasteltu psykologisen hyväksymisen kautta. Tällöin hyväksymisellä tarkoitetaan ihmisen mielen kognitiivista prosessia, jossa yksilö rakentaa myönteisen asenteen ja halun kokea sekä kohdata myös kielteisiä ajatuksia ja tunteita ilman että pyrkisi välttelemään niitä tai antamaan niiden hallita omaa käyttäytymistään (vrt. Hayes, Strosahl & Wilson 1999).

Tässä tutkimuksessa yrityksen organisaatiomuutoksen käsittelyssä on käytetty perheyritysten sukupolvenvaihdoksia. Tutkimuksen yleistettävyyden kannalta on huomioitava, että tutkimukseen osallistuneiden yritysten kokoluokka kattaa pienet yritykset ja organisaatio. Tuolloin esimiehen ja työntekijän välinen suhde on suora ilman muita välissä olevia henkilöitä. Kaikissa yrityksissä toimiva johto on toiminut työntekijöiden esimiehinä ja heillä on ollut suora päätösvalta organisaatioiden toimintaan ja niiden kehittämiseen. Täten yleistämisen kannalta on huomioitava, että tutkimuksen tulosten rinnastamisessa muiden kuin perheyritysten osalta huolehditaan vertailussa koko, johdon suhde muihin organisaation jäseniin ja päätösvalta.

Tutkittava ilmiö on perheyrityksissä hyvin yleinen, koska perheyritys on hyvin erilaisten emotionaalisten jännitteiden näyttäjä. Kuten aiemmin on esitetty, perheyrityksissä yhdistyvät niin liiketoiminta, omistajuus kuin perhe. Jo-

kainen näistä elementeistä jo itsessään sisältää aineksia jännitteille, mutta yhdessä lisäksi jokaisen osa-alueen jännitteet vaikuttavat toisten osa-alueiden jännitteisiin ja niiden ilmenemiseen. Tutkittavan ilmiön todentamiseksi perheyrittysten tutkiminen yritys- ja organisaatiomuutosten näkökulmasta on siis antanut erinomaisen kuvan siitä, millaisia ilmiöitä muutostilanteissa voi ilmetä. Lisäksi perheyrittöksissä organisaatioiden eri sidosryhmien väliset suhteet ovat usein tiiviimpiä kuin muissa yritysmuodoissa, joka perheyrittysten kohdalla voi jopa vahvistaa ongelmia muutoksissa.

Yritys- ja organisaatiomuutoksena perheyrittöksen sukupolvenvaihdos on tunteiden kannalta hyvin haasteellinen. Erityisesti pienissä perheyrittöksissä sukupolvenvaihdos vähintään tuo mukanaan toimivan johdon vaihdoksen ja siten haastaa kaikkien yrityksissä ja organisaatioissa toimivien sosiaaliset suhteet ja edellyttää niiden uudelleen muodostamista ja määrittämistä. Täten ajatellen tutkimuksen tavoitetta, perheyrittökset ovat erinomainen kohde tutkia emotionaalaisia tekijöitä yritys- ja organisaatiomuutosten näkökulmasta.

Tutkimuksessa persoonallisuudet on luokiteltu pääpiirteittäin kolmeen tyyppiin. On kuitenkin muistettava, että jokaisessa ihmisessä on löydettävissä kaikkien kolmen persoonallisuuden tyyppin piirteitä, joista kuitenkin on löydettävissä pääpersoonallisuus. Persoonallisuuden ilmentyminen ja sen kuvaus esimerkiksi kerronnassa suhteutuu tilanteeseen. Kuten persoonallisuudesta on aiemmin kuvattu, persoonallisuus on jaettavissa kolmelle tasolle siten, että ensimmäiselle tasolle sijoittuvat kaikkein syvimmällä olevat persoonallisuuden ominaisuudet ja nämä ominaisuudet ovat pysyviä tilanteista tai konteksteista riippumattomia. Uloin kolmas taso taas kuvaa persoonallisuuden piirteitä, jotka ovat muuttuvia tilanteissa ja saavat vaikutteita konteksteista, joissa yksilö tietyllä hetkellä on.

Tämä tutkimus ei ole ollut sovelias tarkastelemaan yksilöiden syvimpien persoonallisuuden piirteiden ilmenemistä, vaan tutkimuksessa ilmenevät piirteet sijoittuvat McAdams & Pals (2006) luokittelun mukaisesti tasoille kaksi ja kolme. Tässä tutkimuksessa persoonallisuuden piirteet ovat rakentuneet tarkasteltavan tilanteen ja sen synnyttämien kohtaamistilannearvioiden varaan. Näissä arviointitilanteissa ovat heijastuneet mahdollisesti niin syvemmät kuin pinnallisemmat persoonallisuuden piirteet. Tämän tutkimuksen tuloksilla persoonallisuuden suhteen on siis selkeä yhteys tilannekohtaisuuteen, joka tutkimuksen tavoitteita tukien kohdentuu muutoksiin yrityksissä ja organisaatioissa.

7.5 Jatkotutkimuskohteet

Tutkimus on avannut keskustelun tunnearvioteorian soveltuvuudesta organisaatiomuutostutkimuksessa. Tämän tutkimuksen tulokset ovat teoriaa luovia ja suuntaa-antavia tulevaisuuden tutkimukselle teorian soveltuvuudesta ja siten uuden teorian vahvuus tulee vahvistaa jatkotutkimuksin. Yhtälailla tunnearvioteorian ja psykologisen hyväksymisen väliseen yhteyteen pätee edellä mainittu rajaus ja näiden kahden teorian suhde tarvitsee uutta vahvistavaa tutkimusta.

Tutkimus on nostanut pohdittavaksi, miten tunneilmapiiri yrityksessä ja organisaatioissa vaikuttaa niissä toimivien ihmisten käyttäytymiseen, päätöksentekoon ja sopeutumiseen alati muuttuvassa yhteiskunnassa. Vaikka tässä tutkimuksessa on tarkasteltu emotionaalisen arvion muodostumista uudessa kohdattavassa tilanteessa, on samalla saatettu havaita, että tutkimukseen osallistuneiden ihmisten tunneskaala ja tunteiden merkitys käyttäytymiseen, päätöksentekoon ja sopeutumiseen muutoksen kohtaamisessa on ollut merkittävä. Koska ihmiset yrityksissä ja organisaatioissa ovat enemmän tai vähemmän tiiviissä vuorovaikutuksessa toisiinsa ja siten kommunikaation ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta vaikuttavat myös toistensa kognitiivisiin ja emotionaalisiin prosesseihin, yksittäisten ihmisten tunteet voivat hyvinkin nopeasti vaikuttaa koko työyhteisön tunneilmapiiriin. Tuo vaikutus yrityksen ja organisaation toiminnan kannalta voi olla sekä myönteistä että kielteistä riippuen tilanteesta tai henkilöstä. Myönteisen tunneilmapiirin muutoksen voisi olettaa vaikuttavan yrityksen ja organisaation kannalta myönteisesti esimerkiksi sen tuotantopainokseen tai työntekijöiden tehokkuuteen ja vastaavasti kielteisellä tunneilmapiirin muutoksella olisi yrityksen ja organisaation kannalta ikävämpiä vaikutuksia.

Edelleen tämä tutkimus on nostanut esille persoonallisuuden yhteyden emotionaaliossa tilannearviossa, tilanteen hyväksymisessä/vastustuksessa ja sen millainen suhde yksilöllä on kohdattavaan tilanteeseen. Persoonallisuus näyttää vaikuttavan tunnearvion ja hyväksymisen muodostumiseen, joten hyvin oletettavasti tunteilla on myös vaikutus omien tunteiden ilmaisemiseen muutosta kohdattaessa. Tulevissa tutkimuksissa olisi hyödyllistä tarkastella myös sitä, miten persoonallisuuden ja tunteiden välistä yhteyttä voisi yrityksissä ja organisaatioissa hyödyntää positiivisella tavalla.

ENGLISH SUMMARY

Change in organisation and facing a new situation are strong psychological and emotions rising situations in the minds of the people experiencing them (e.g. Weiss & Cropanzano 1996; Håkonsson, Burton, Obel & Lauridsen 2008). According to several earlier studies human emotions have connection to thinking and behaviour (Frijda 1986, Lazarus & Folkman 1984; Ortony, Clore & Collins 1988). Emotional reactions are from the viewpoint of change implementing organization difficult because emotions guides thinking and behaviour of people and further affects the people's thoughts about the changes being faced (Frijda 1986, Lazarus & Folkman 1984; Ortony Clore & Collins 1988; Albarracin & Kumkale 2003; Schwarz & Clore 1983).

This study examines emotional processes of people in connection to enterprises and organizations by two central theories, specifically cognitive appraisal theory (Lazarus 1966; Scherer 1999) and psychological acceptance (Hayes, Strosahl & Wilson 1999). Further this study examines such factors, which are influencing forming of cognitive appraisal and psychological acceptance at time of forming and during development of the new situation being faced.

The analysis is divided to three different stages. The first stage examines the forming of cognitive appraisal and psychological acceptance when a person faces a new situation for the first time, which in this study is information about a forthcoming family business succession in their organisations. The second stage examines how the first cognitive appraisal and psychological acceptance will remain after receiving more information and new experiences about the new situation. The third stage is analysis which seeks answers to the question "Why are cognitive appraisal and psychological acceptance of different individuals formed in the way of first and second stage". Research setting of the study is presented in Figure 48.

This study applies the theory of cognitive appraisal according to Lazarus (1966) definitions. Then cognitive appraisal forms from two different stages. In the primary stage the human mind appraises the meanings of the newly faced situation for him/her self and in the secondary stage does he/she have the possibilities to be influenced in his/her reaction to the new situation. The basic concept in appraisal theory is that human mind appraises meanings of different situations for him or her. In the mind the appraisal process in continually re-run so that appraisal of the situation will happen again and again according how much new information and how many experiences an individual receives.

Psychological acceptance in this study is applied according to Hayes, Strosahl & Wilson (1999) definition. They define that acceptance is based on an individual's willingness to experience thoughts, feelings, and psychological emotions, especially those which are negatively evaluated (e.g., fear, uncertainty) without having to avoid them, or let them determine one's actions. When people accept these internal events, they are able more effectively to use their energies, before giving in to resignation, avoidance, or control of these events, to act in a way that is congruent with their values and goals. Acceptance en-

compasses the transfer of observational resources from controlling internal events to observing one's environment.

In the study organisational change has been studied in family business succession. Family business successions are the most suitable for this study because in successions all different participant groups experiences the changes the succession brings about from their own situational factors. The minimum change the succession brings along is the change of leader in small family firms. The change of leader has before defined the most challenging part of succession and it challenges appraisal and acceptance of all stakeholders of a family firm. A family firm is a mixture of business, ownership and family. This mixture brings along conflicts of different interests between family and firm and further between family members and people in the firm.

This study is a multiple-case study, as it involves ten family firms and 25 interviewees. Before the study interviews and other data information were collected from several cases including almost 50 informants. The logic behind the contribution for all of these cases is the same and all cases were selected by careful pre-consideration. Selection of the cases was based on the consideration that family firms were small and that they were conducting, or had conducted, a family internal or external succession not more than 1.5 years before interviews. A case study method was used in this paper to describe problems defined by research questions through a limited number of cases (Yin 1994). It is not necessary for a case study method to have only one specific way of implementing results. On the contrary to implement a case study it is possible to use several different ontological, epistemological and methodological choices (Järvensivu and Törnroos, 2010).

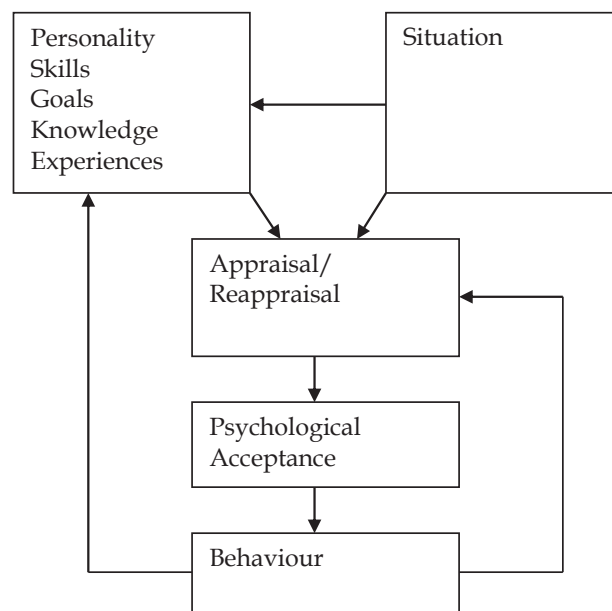


FIGURE 48 Research setting in the study (cf. Lazarus 1966; Power & Dalgleish 1998, 88)

The data collected from this study has been analysed by hermeneutic analysis methods (Clarke, 1999; Myers, 1997). Hermeneutic analysis concentrated on indexing the interviews, which examined the interviewee's stories about their appraisal and acceptance processes at the beginning, during and in some cases soon after succession. It also looked at what happened and studied how psychological processes had happened in their minds. Interviewees were divided into four different groups according their relation to family firm, namely; predecessors, successors, non-family employees and other family members. This was necessary because the relation to the family firm and the implementing succession has influence individual psychological processes and for these reasons cognitive appraisal and psychological acceptance processes cannot be compared between different groups (see Figure 49).

The aim of the study was to examine the meanings and interpretations which different individuals make in their cognitive appraisal processes while facing a new situation in their life and how those meanings combined to cognitive appraisal are connected to psychological acceptance of the new situation. It is possible to answer this research problem so that positively appraised meanings for oneself AND/OR positively appraised possibilities influence to new situation leads to acceptance of the moment. Correspondingly negatively appraised meanings for oneself AND negatively appraised possibilities influence to new situation leads to resistance of the new situation.

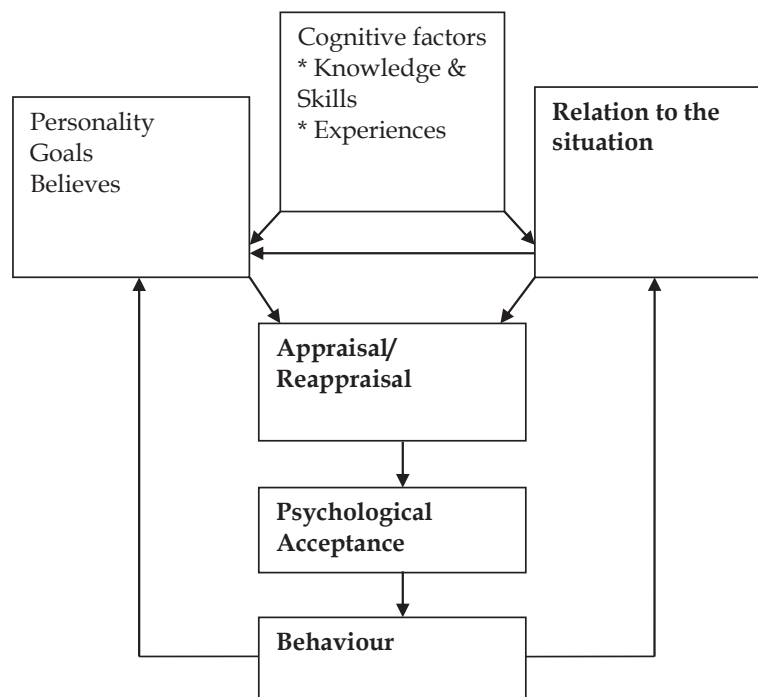


FIGURE 49 Cognitive appraisal and psychological acceptance process based on the study

The second stage of the study examined the change of original cognitive appraisal which had formed in person's mind when he/she faced the situation for the first time. The results of the study indicate that these original cognitive appraisal and psychological acceptance mind structures are quite permanent and needs strong experiences or significant new information to change them. However at the same time it must be noted that the change of original cognitive appraisal and psychological acceptance is not totally excluded.

The third stage of the study examined factors which lead in individual's mind processes to the forming of a certain kind of cognitive appraisal and psychological acceptance. From the results it appears that the personalities of individuals influences the ways they give meanings to different factors, such as, goals, values, skills and experiences. Based on the results it was possible to divide personalities into three different types and indicate how these types give quite similar meanings to experiences and situations.

LÄHTEET

- Abrahamson, L.Y., Seligman, M.E.P. & Teasdale, J.D. 1978. Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 87, No. 1, 49–74.
- Adams, J.S., Taschian, A. & Shore, T.H. 1996. Ethics in Family and Non-Family Owned Firms: An Exploratory Study. *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, 157–170.
- Ahlberg, J., Rantala, M., Savolainen, A., Suvinen, T., Nissinen, M., Sarna, S., Lindholm, H. & Könönen, M. 2002. Reported bruxism and stress experience. *Community Dentistry and Oral Epidemiology*, Vol. 30, No. 6, 405–408.
- Ainsworth, S. & Wolfram Cox, J. 2003. Families Divided: Culture and Control in Small Family Business. *Organization Studies*, Vol. 24, No. 9, 1463–1485.
- Albarracin, D. & Kumkale, G.T. 2003. Affect as information in persuasion: A model of affect identification and discounting. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84, No. 3, 453–469.
- Allport, G. W. 1961. *Pattern and growth in personality*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Altice, F.L., Mostashari, F. & Friedland G.H. 2001. Trust and the Acceptance and Adherence to Antiretroviral Therapy. *Journal of Acquired Immune Deficiency Syndromes*, Vol. 28, No. 1, 47–58.
- Anderson, H. & Goolishian, H. 1992. The Client is the Expert: a Not-Knowing Approach to Therapy. Teoksessa McNamee, S. & Gergen, K.J. (toim.) *Therapy as Social Construction*. London: Sage Publications Ltd. s. 25–39.
- Antonovsky, A. 1979. *Health, stress and coping*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Anttila, P. 2000. *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta: Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet*. Hamina: Akatiimi, Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.
- Argyris, C. & Schön, D.A. 1996. *Organizational learning II – Theory, Method, and Practice*. Massachusetts: Addison-Wesley publishing Company.
- Arregle, J.-L., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. & Very, P. 2007. The development of organizational social capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 1, 73–94.
- Astrachan, J.H., Klein, S. & Smyrnios, K.X. 2002. F-PEC Scale of Family Influence: Proposition for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, Vol. 9, No. 1, 45–58.
- Astrachan, J.H. & Jaskiewicz, P. 2008. Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*, Vol. 21, No. 2, 139–149.
- Avey, J., Wernsing, T.S. & Luthans, F. 2008. Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 44, No. 1, 48–70.

- Baars, B.J. & Gage, N.M. 2010. *Cognition, brain, and consciousness: introduction to cognitive neuroscience*. Amsterdam: Academic Press.
- Bal, P.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W. & Van Der Velde, M.E.G. 2008. Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 72, No. 1, 143-158.
- Balshem, M. 1988. The clerical worker's boss: an agent of job stress. *Human Organization*, Vol. 47, No 4, 361-367.
- Barach, J. & Ganitsky, J. 1995. Successful succession in family business. *Family Business Review*, Vol. 8, No 2, 131-155.
- Barnes, L.B. & Hershon, S.A. 1976. Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, July-August, 105-114.
- Barnett, T., Eddleston, K. & Kellermanns, F.W. 2009. The Effects of Family Versus Career Role Salience on the Performance of Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, Vol. 22, No. 1, 39-52.
- Barnett, T. & Kellermanns, F.W. 2006. Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, No. 6, 837-854.
- Barry, B. 1975. The Development of Organisation Structure in the Family Firm. *Journal of General Management*, Vol. 3, No. 1, 42-60.
- Bartlett, F.C. 1932. *Remembering: A Study in Experimental and Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Beaudry, A. & Pinsonneault, A. 2010. The Other Side of Acceptance: Studying the Direct and Indirect Effects of Emotions on Information Technology Use. *MIS Quarterly*, Vol. 34, No. 4, 689-710.
- Beck, A.T. 1985. A cognitive model of anxiety formation and anxiety resolution. *Issues in Mental Health Nursing*, Vol. 7 No. (1-4), 349-365.
- Beckhard, R. & Burke, W. 1983. Preface. *Organizational Dynamics*, Vol.12, No.1, 12.
- Beer, M., Eisenstat, R. A. & Spector, B. 1990. Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review* Vol. 68, No. 6, 158-166.
- Bernstein, D.M., Erdfelder, E., Meltzoff, A.N., Peria, W. & Loftus, G.R. 2011. Hindsight Bias from 3 to 95 Years of Age. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, Vol. 37, No. 2, 378-391.
- Bertrand, M. & Schoar, A. 2006. The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 20, No. 2, 73-96.
- Blank, H., Nestler, S., von Collani, G. & Fischer, V. 2008. How Many Hindsight Biases Are There? *Cognition*, Vol. 106, No. 3, 1408-1440.
- Bradley III, D.B. & Short, J. 2008. Family business succession planning. *Small Business Institute Research Review Proceedings*, Vol. 35, 213-225.
- Brearley, J. 2007. A Psychodynamic approach to social work. Teoksessa Lishman, J. (toim.) *Handbook for Practice Learning in Social Work and Social Care: Knowledge and Theory*. 2nd Edition. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Brehm, J.W. 1999. The Intensity of Emotion. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 3, No. 1, 2-22.

- Brewin, C.R. 1996. Theoretical foundations of cognitive-behavior therapy for anxiety and depression. *Annual Review of Psychology*, Vol. 47, No. 1, 33-57.
- Brief, A.P. & Weiss, H.M. 2002. Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, Vol. 53, No. 1, 279-307.
- Brown, A. 2004. Engineering identities. *Career Development International* Vol. 9, No. 3, 245-273.
- Brown, G., Crossley, C. & Robinson, S.L. 2014. Psychological ownership, territorial behavior, and being perceived as a team contributor: the critical role of trust in the work environment. *Personnel Psychology*, Vol. 67, No. 2, 463-485.
- Brown, G., Lawrence, T.B. & Robinson, S.L. 2005. Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 3, 577-594.
- Brun de Pontet, S., Wrosch, C. & Gagne, M. 2007. An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held among Family Businesses Approaching Succession. *Family Business Review*, Vol. 20, No. 4, 337-354.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. & García-Almeida, D. 2001. The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, Vol. 14, No. 1, 37-46.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. 1999. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Reading, MA: Addison Wesley.
- Caplan, G. 1974. *Support Systems and Community Mental Health*. New York: Behavioral Publications.
- Carlock, R. & Ward, J. 2001. *Strategic planning for the family business-Parallel planning to unify the family and business*. New York: Houndsmill, Palgrave.
- Carver, C.S. & Scheier, M. 2003. Optimism. Teoksessa Lopez, S.J. & Snyder, C.R. (toim.), *Positive Psychological Assessment: A Handbook of Models and Measures*. (pp. 75-89). Washington DC: American Psychological Association.
- Cassis, Y. & Minoglou, I. 2005. *Entrepreneurship in Theory and History*. New York: Palgrave Macmillan.
- Cater, J.J. III. & Justis, R.T. 2009. The Development of Successors from Followers to Leaders in Small Family Firms. An Exploratory Study. *Family Business Review*, Vol. 22, No 2, 109-124.
- Chirico, F. 2007. The value creation process in family firms. A dynamic capabilities approach. *Electronic Journal of Family Business Studies*, Vol. 2, No.1, 137-167.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Litz, R. 2004. Comparing the agency cost of family and non-family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, No. 4, 335-354.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. & Sharma, P. 2003. Succession and nonsuccession concern of family firms and agency relationships with nonfamily managers. *Family Business Review*, Vol. 16, No 2, 89-108.
- Churchill, N.C. & Hatten, K.J. 1987. Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, Vol. 11, No 3, 51-64.

- Clarke, J.B. 1999. Hermeneutic analysis: a qualitative decision trail. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 36, No. 5, 363–369.
- Cobb, S. 1976. Social Support as a Moderator of Life Stress. *Journal of Biobehavioral Medicine*, Vol. 38, No. 5, 300–314.
- Cohen, S. & Wills, T.A. 1985. Stress, social support, and buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, Vol. 98, No. 2, 310–357.
- Collis, B. & Winnips, K. 2002. Two scenarios for productive learning environments in the workplace. *British Journal of Educational Technology*, Vol. 33, No. 2, 133–148.
- Corbetta, G. & Salvato, C. 2004. Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, No. 4, 355–362.
- Cordery, J.L., Barton, K., Mueller, W. & Parker, S. 1991. Multiskilling: The Views of Public Sector Human Resource Managers. *Asia Pacific Human Resource Management*, Vol. 29, No. 3, 79–89.
- Costigan, R.D., Ilter, S.E. & Berman, J.J. 1998. A multi-dimensional study of trust in organisations. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 10 No. 3, 303–317.
- Covin, J.G. & Slevin, P.D. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, No. 1, 7–25.
- Cowie, R., Douglas-Cowie, E., Tsapatsoulis, N., Votsis, G, Kollias, S., Fellenz, W., & Taylor, J.G. 2001. Emotion Recognition in Human-Computer Interaction. *IEEE Signal Processing Magazine*, Vol. 18, No. 1, 32–80.
- Creswell, J.W. 1994. *Research design: Qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks California: Sage.
- Csikszentmihalyi, M. 1975. *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Damasio, A., Everitt, B.J. & Bishop, F. 1996. The Somantic Marker Hypothesis and the Possible functions of the Prefrontal Cortex. *Philosophical Transactions: Biological Sciences*, Vol. 351, No. 1346, 1413–1420.
- Davis, J.A. 1982. The influence of life stage on father-son work relationship in family companies. Teoksessa Hautala, T.T 2006. *Osaaminen ja johtajuuden siirto ravitsemisalan perheyrietyksen sukupolvenvaihdoksessa*. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Davis, J.A. & Tagiuri, R. 1989. The influence of life-stage on incumbent –son work relationships in family companies. *Family Business Review*, Vol. 2, No. 1, 47–74.
- Davis, J.H., Allen, M.R. & Hayes, H.D. 2010. *Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, No. 6, 1093–1116.
- Davis, P.S. & Harveston, P.D. 1998. The Influence of Family on the Family Business Succession Process: a Multi-Generational Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 22, No. 3, 31–53.

- de St. Aubin, E. 1996. Personal ideology polarity: Its emotional foundation and its manifestation in individual value systems, religiosity, political orientation, and assumptions concerning human nature. *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, No. 2, 203–215.
- Deci, E.L., Connell, J.P. & Ryan, R.M. 1989. Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 4, 580–590.
- Delmar, F. & Davidsson, P. 2000. Prevalence and Characteristics of Nascent Entrepreneurs. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 12, No. 1, 1–23.
- Demir, E., Desmet, P.M.A., & Hekkert, P. 2009. Appraisal Patterns of Emotions in Human-Product Intraction. *International Journal of Design*, Vol. 3, No. 2, 41–51.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 2000. *Handbook of qualitative research*. 2nd ed. Thousand Oaks California: Sage.
- Diefenbach, T. 2007. The managerialistic ideology of organisational change management. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20, No. 1, 126–144.
- Dirks, K.T., Cummings, L.L. & Pierce, J.L. 1996. Psychological ownership in organizations: conditions under which individuals promote and resist change. Teoksessa Woodman, R.W. & Pasmore, W.A. (toim.) *Research in organizational change and development*. Greenwich: CT, JAI Press. Vol. 9, 1–23.
- Donaldson-Feilder, E.J. & Bond, F.W. 2004. The relative importance of psychological acceptance and emotional intelligence to workplace well-being. *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol. 32, No. 2, 187–203.
- Driscoll, J.W. 1978. Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictor of Satisfaction. *Academy of Management Journal* Vol. 21, No. 1, 44–56.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A. & Mischke, G.A. 2002. Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, No. 2, 143–162.
- Dyer, W.G. 1986. *Cultural Change in Family Firms*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, W.G., & Handler, W. 1994. Entrepreneurship and family business: Exploring the connection. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 19, No. 1, 71–83.
- Easton, G. 2010. Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 1, 118–128.
- Eddleston, K.A., Chrisman, J.J., Steier, L.P. & Chua, J.H. 2010. Governance and Trust in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, No. 6, 1043–1056.
- Eisenberg, N., Fabes, R.A., Guthrie, I.K. & Reiser, M. 2000. Dispositional emotionality and regulation: Their role in predicting quality of social functioning. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 78, No. 1, 136–157.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, 57–74.

- Ellis, T. & Child, J. 1973. Placing Stereotypes of the Manager in Perspective. *Journal of Management Studies*, Vol. 10, No. 3, 233–255.
- Ellonen, R., Blomqvist, K. & Puumalainen, K. 2008. The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 2, 160–181.
- Ellsworth, P. 1994. Some reasons to expect universal antecedents of emotion. Teoksessa Ekman, P. & Davidson, R. J. (toim.). *The nature of emotion: Fundamental questions*. New York: Oxford University Press.
- Elo-Pärssinen, K. 2007. *Arvot ja yhteiskuntao vastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyryyksissä*. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston paino.
- Elrod, P.D. & Tippett, D.D. 2002. The “death valley” of change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15, No. 3, 273–291.
- Ensley, M.D. & Pearson, A.W. 2005. An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and non-family new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 3, 267–284.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Eteläpelto, A. 2007. Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden riskiaallokossa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY, 90–142.
- Fragopanagos, N. & Taylor, J.G. 2005. Emotion recognition in human-computer interaction. *Neural Networks*, Vol. 13, No. 4, 389–405.
- Freeman, S.F. 1999. Identity maintenance and adaptation: A multilevel analysis of response to loss. In Staw, B.M. & Sutton, R.M. (eds) *Research in Organizational Behaviour*, Vol.21. Greenwich, CT: JAI Press. 247–294.
- Freud, S. 1922. The Unconscious. *Journal of Nervous & Mental Disease*. Vol. 56, No. 3, 291–294.
- Freud, S. 1937. *The Ego and the Mechanisms of Defence*. London: Karnac Books.
- Frijda, N.H. 1986. *The emotions*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Frijda, N.H., Zeelenberg, M., & Scherer, K.R. 2001. Appraisal: What is the dependent? Teoksessa Schorr, A. & Johnstone, Tom (toim). *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research. Series in affective science*, (141-155). New York, NY, US: Oxford University Press.
- Fruggeri, L. 1992. Therapeutic Process as the Social Construction of Change. Teoksessa McNamee, S. & Gergen, K.J. (toim.) *Therapy as Social Construction*. London: Sage Publications. s. 40–53.
- Gadamer, H.G. 1975. *Truth and method*. New York: Seabury.
- Gadamer, H.G. 1976. *Philosophical hermeneutics*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Gagne, M., Koestner, R. & Zuckerman, M. 2000. Facilitating Acceptance of Organizational Change: The Importance of Self-Determination. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 30, No. 9, 1843–1852.
- Goel, S. & Karri, R. 2006. Entrepreneurs, Effectual Logic, and Over-Trust. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, No. 4, 477–493.

- Good, D. 1988. Individuals, Interpersonal relations, and Trust. Kirjassa Gambetta, D.G. (toim.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. New York: Basil Blackwell. s. 131-185.
- Gordon, G.E. & Rosen, N. 1981. Critical Factors in Leadership Succession. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 27, No. 2, 227-254.
- Gregory, R. 1970. *The intelligent eye*. London: Weidenfeld and Nicholson.
- Green, A. 1977. Conceptions of affect. *The International Journal of Psychoanalysis*, Vol. 58, No. 2, 129-156.
- Greiner, L.E. 1998. Evolution and Revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 3, 55-67.
- Griffeth, R.W., Allen, D.G. & Barrett, R. 2006. Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model. *Human Resource Management Review*, Vol. 16, No. 4, 490-507.
- Guest, D. 1987. Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5, 503-521.
- Guest, R.H. 1964. Managerial succession in complex organizations. *American Journal of Sociology*, Vol. 68, No. 1, 47-56.
- Habbershon, T.G. & Williams, M.L. 1999. A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, Vol. 12, No. 1, 1-25.
- Habermas, T. & Bluck, S. 2000. Getting a life: The emergence of the life story in adolescence. *Psychological Bulletin*, Vol. 126, No. 5, 748-769.
- Hall, A. & Koironen, M. 2007. Dimensions and Implications of Ownership in the Family Business. Teoksessa Kansikas, J. & Lehti, S. (toim.). *Dimensions of Family Business Research (1). Values and Responsible Ownership*. Reports from the School of Business and Economics, University of Jyväskylä Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. No. 36, 4-24.
- Hamilton, E. 2011. Entrepreneurial learning in family business: A situated learning perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 18, No. 1, 8-26.
- Handler, W.C. 1990. Succession in Family Firms: A Mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 15, No. 1, 37-51.
- Handler, W.C. 1991. Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members in Family Firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, No. 3, 21-32.
- Handler, W.C. 1994. Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, Vol. 7, No 2, 133-157.
- Handler, W.C. & Kram, K.E. 1988. Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review* Vol. 1, No. 4, 361-381.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 1995. *Luottamus pääoma: yrittäjyyden kolmas voima*. Tampere: Tampere University Press.

- Harveston, P.D., Davis, P.S. & Lyden, J.A. 1997. Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender. *Family Business Review*, Vol. 10, No. 4, 373–396.
- Hautala, T.T. 2006. Osaaminen ja johtajuuden siirto ravitsemisalan perheyriityksen sukupolvenvaihdoksessa. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto
- Hayek, F.A. 1952. *The Sensory Order: An Inquiry into the Foundation of Theoretical Psychology*. Chicago: The University of Chicago.
- Hayes, S.C., Strosahl, K.D. & Wilson, K.G. 1999. *Acceptance and Commitment Therapy*. New York: Guildford Press.
- Heidegger, M. 1962. *Being and Time*. Käännös. Macquarrie, J. & Robinson, E. San Francisco: Harper.
- Heinonen, J. & Toivonen, J. 2003. Perheyriitykset suomalaisessa yhteiskunnassa. Teoksessa Heinonen, J. (toim.) *Quo vadis, suomalainen perheyriitys?* Turku: Turun kauppakorkeakoulu, PK-Instituutti.
- Hell, W., Gigerenzer, S., Gauggel, S., Mall, M. & Müller, M. 1988. Hindsight Bias: An Interaction of Automatic and Motivational Factors? *Memory & Cognition*, Vol. 16, No. 6, 533–538.
- Hertzog, C. & Nesselroade, J.R. 1987. Beyond autoregressive models: Some implications of the trait-state distinction for the structural modelling of developmental change. *Child Development*, Vol. 58, No 1, 93–109.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hobfoll, S.E. 1988. *The ecology of stress*. Washington, DC: Hemisphere.
- Hofstede, G. 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2, 286–316.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's consequences, second edition: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Holland, J.L., Johnston, J.A., & Asama, N.F. 1993. The Vocational Identity Scale: A Diagnostic and Treatment tool. *Journal of Career Assessment*, Vol. 1, No. 1, 1–12.
- Hou, S.-T., Hsu, M.-Y. & Wu, S.-H. 2009. Psychological ownership and franchise growth: An empirical study of a Taiwanese taxi franchise. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 15, No. 5, 415–435.
- House, J.S. 1981. *Work Stress and Social Support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Howe, D. 2002. Psychosocial Work. Teoksessa Adams, R. & Dominelli, L. & Payne, M. (toim) *Social Work. Themes, Issues and Critical Debates*. 2nd ed. Pasingstoke: Palgrave in association with the Open University. s. 170–179.
- Howorth, C. & Ali, Z.A. 2001. Family Business Succession in Portugal: An Examination of Case Studies in the Furniture Industry. *Family Business Review*, Vol. 14, No. 3, 231–244.
- Håkonsson, D.D., Burton, R.M., Obel, B. & Lauridsen, J. 2008. How failure to align organizational climate and leadership style affects performance. *Management Decision*, Vol. 46, No. 3, 406–432.

- Håkonsson, D.D., Obel, B. & Burton, R.M. 2008. Rational Emotionality: Integrating Emotions into Psychological Climate. *Designing Organizations Information and Organisation Design Series*, Vol. 7, 59–81.
- Ibrahim, A.B. & Ellis, W. 1994. *Family business management: Concepts and practice*. Iowa: Kendall-Hunt, Dubuque.
- Ignatius, E. & Kokkonen, M. 2005. Viisi suurta persoonallisuuden piirrettä luottamuksen ja itsetunnon selittäjinä. *Psykologia*, Vol. 40, No. 2, 133–144.
- Ilmonen, K. 2006. Yksilöllistyminen, yhdistykset ja demokratian edellytykset Alexis de Tocquervillellä. *Tiede & Edistys*, Vol. 31, No. 3, 195–205.
- Iverson, R.D. 1996. Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The Journal of Human Resource Management*, Vol. 7, No. 1, 122–149.
- Izard, C.E. 1993. Four systems for emotion activation: cognitive and noncognitive processes. *Psychological Review*, Vol. 100, No. 1, 68–90.
- James, H. 1999. Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. *International Journal of the Economics and Business*, Vol. 6, No. 1, 41–55.
- Johannisson, B. & Huse, M. 2000. Recruiting outside board members in the small family business: An ideological challenge. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 12, No. 4, 353–378.
- Jokinen, J.P.P. 2015a. Emotional user experience: Traits, events and states. *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 76, No. April 2015; 67–77.
- Jokinen, J.P.P. 2015b. *User psychology of emotional user experience*. Jyväskylän yliopistopaino. (väitöskirja).
- Julkunen, R. 2007. Työ – talouden ja minän välissä. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (Toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY, 18–48.
- Järvensivu, T. & Törnroos, J.-Å. 2010. Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management* Vol. 39, No. 1, 100–108.
- Kamppinen, M & Ruohonen M. 2001. Kognitiivinen organisaatioteoria. Teoksessa Saariluoma, P., Kamppinen, M. & Hautamäki, A. (toim.). *Moderni kognitiotiede*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kankainen, T. 2007. *Yhdistykset, instituutiot ja luottamus*. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistonpaino.
- Kao, R.W., Kao, K.R. & Kao, R.R. 2005. *An Entrepreneurial Approach to Stewardship Accountability. Corporate Residual and Global Poverty*. Hackensack: World Scientific Publishing.
- Karasek, R.A. Jr. 1979. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24. No. 2, 285–308.
- Karasek, R.A. Jr. 1990. Lower health risk with job control among white collar workers. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, No. 3, 171–185.

- Kavanagh, M.H. & Ashkanasy, N.M. 2006. The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 81–103.
- Kellermanns, F.W., Eddleston, K.A., Barnett, T. & Pearson, A. 2008. An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. *Family Business Review*, Vol. 21, No. 1, 1–14.
- Kessler, R.C., Price, R.H. & Wortman, C.B. 1985. Social Factors in Psychopathology: Stress, Social support, and Coping Processes. *Annual Review of Psychology*, Vol. 36, No.1, 531–572.
- Kets de Vries, M.F.R. 1996. *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. London: International Thomson Business Press.
- Klein, S.B., Astrachan, J.H. & Smyrniotis, K.X. 2005. The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 3, 321–339.
- Kleinginna, P.R. Jr. & Kleinginna, A.M. 1981. A Categorized List of Emotion Definitions, with Suggestions for a Consensual Definition. *Motivation and Emotion*, Vol. 5, No. 4, 345–379.
- Kim, P.H., Dirks, K.T. & Cooper, C.D. 2009. The repair of trust: a dynamic bilateral perspective and multilevel conceptualization. *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 3, 401–422.
- Kinnunen, U. 1993. Stressi ja sen hallinta. Teoksessa K.-L. Kuusinen (toim.), *Terveyspsykologia*. Helsinki: WSOY, 64–81.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kohut, H. 2009. *The Restoration of the Self*. (orig. 1977) Chicago: The University of Chicago Press.
- Koiranen, M. 1998. *Perheyrittäminen. Huomioita suku- ja perheyrittämisestä*. Valkeakoski: Konetuumat.
- Koiranen, M. 2003. Understanding the contesting ideologies of family business: Challenge for leadership and professional services. *Family Business Review*, Vol. 16, No. 4, 241–250.
- Koiranen, M. 2006. Psychological ownership and entrepreneurial drive as value creators. Teoksessa Koiranen, M. & Chirico, F. (toim.) *Family Firms as Arenas for Trans-Generational Value Creation*. Jyväskylä. University of Jyväskylä, School of Business and Economics, No. 34/2006.
- Kolb, D.A. 1984. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Kotter, J.P. 1996. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kuusela, M. 2006. Minuuden pysyvyys kognitiivisen psykoterapian teorioissa. *Kognitiivisen psykoterapian verkkolehti*, Vol. 3, No. 1, 3–18.
- Kübler-Ross, E. 1969. *On Death and Dying*. Tavistock Publications Limited, Great Britain.

- Kyrö, P. 2004. *Tutkimusprosessi valintojen polkuna*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Kyrö, P. & Kansikas, J. 2005. Current state of methodology in entrepreneurship research and some expectations for the future. Teoksessa Fayolle, A., Kyrö, P. & Uljin, J. (toim.) *Entrepreneurship Research in Europe: Outcomes and Perspectives*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Laarni, J., Kalakoski, V. & Saariluoma, P. 2001. Ihmisen tiedonkäsittely. Teoksessa Saariluoma, P., Kamppinen, M. & Hautamäki, A. (toim.). *Moderni kognitiotiede*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lansberg, I. 1988. The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, Vol. 1, No. 2, 119–143.
- LaRocco, J.M., House, J.S. & French, J.R.P. 1980. Social Support, Occupational Stress, and Health. *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 21, No. 3, 202–218.
- Latomaa, T. 2007. Mieli, elämys- ja merkitys- ja kokemusmaailmana. Psyko(loginen ja) semioottinen tarkastelu. Teoksessa Karppinen, S. & Latomaa, T. (toim.) *Seikkaillen elämyksiä. Seikkailukasvatuksen teoriaa ja sovelluksia*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. s. 21–52.
- Lazarus, R.S. 1966. *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R.S. 1982. Thoughts on the Relations Between Emotion and Cognition. *American Psychologist*, Vol. 37, No. 9, 1019–1024.
- Lazarus, R.S. 1991. *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford Univ. Press.
- Lazarus, R.S. 1993. Coping Theory and Research: Past, Present, and Future. *Psychosomatic Medicine*, Vol. 55, No. 3, 234–247.
- Lazarus, R.S. 2006. Emotions and interpersonal relationships: toward a person-centered conceptualization of emotions and coping. *Journal of Personality*, Vol. 74, No. 1, 9–46.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. 1984. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Steier, L.P. 2004. Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, No. 4, 305–328.
- Lee, J. 2006. Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, Vol. 19, No. 2, 103–114.
- Levinson, D.J. 1978. *The seasons of a man's life*. New York: Basic Books.
- Levinson, H. 1971. Conflicts that plague the family business. *Harvard Business Review*, 49/2, 90–98. Teoksessa Hautala, T.T. *Osaaminen ja johtajuuden siirto ravitsemisalan perheyrityksen sukupolvenvaihdoksessa*. (Väitöskirja) Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Lewicki, R.J. & Bunker, B. 1995. Trust in relationships: A model of trust development and decline. Teoksessa Bunker, B. & Rubin, J. (toim.), *Conflict, cooperation and justice*. San Francisco: Jossey-Bass. s. 133–173.
- Lewis, J.D. & Weigert, A. 1985. Truth as a Social Reality. *Social Forces*, Vol. 63, No. 4, 967–985.

- Littunen, H. & Hyrsky, K. 2000. The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, Vol. 13, No. 1, 41–53.
- Litz, R.A. 1995. The family business: Toward definitional clarity. *Academy of Management Journal*, Special issue: Best Papers Proceedings 1995, 100–105.
- Loftus, E. F. 1993. Desperately Seeking Memories of the First Few Years of Childhood: The Reality of Early Memories. *Journal of Experimental Psychology: General*, Vol. 122, No. 2, 274–277.
- Longenecker, J.G. & Schoen, J.E. 1978. Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, Vol. 16, No. 3, 1–6.
- Lord, R.G., Klimoski, R.J. & Kanfer, R. 2002. *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lowe, E.J. 1995. *Locke on Human Understanding*. London: Routledge Publishing Co.
- Mabey, C., Salaman, G. & Storey, J. 2000. *Strategic human resource management*. London: Sage.
- Mahlakaarto, S. 2010. *Subjektiksi työssä – Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. (väitöskirja).
- Mandler, G. 1984. *Mind and body: Psychology of emotion and stress*. New York: Norton.
- Malmberg, T. 1980. *Human territoriality*. New York: Mouton.
- Marcelissen, F.H.G., Winnubst, J.A.M., Buunk, B. & De Wolff, C.J. 1988. Social support and occupational stress: A causal analysis. *Social Science and Medicine*, Vol. 26, No. 3, 365–373.
- Marslen-Wilson, W. 1980. The temporal structure of spoken language understanding. *Cognition*, Vol. 8, No. 1, 1–71.
- Marx, W. 1977. Ajattelu ja ajattelun asia. Teoksessa Haapala, A. 1998. (toim). *Heidegger – ristiriitojen filosofi*. Helsinki: Gaudeamus. Alkuperäinen artikkeli: "Das Denken und Seine Sache" – Heidegger: *Freiburger Universitätsvorträge zu seinem Gedenken*, Alber, 1977, 11–41. Suomentanut Janita Hämäläinen.
- Maslow, A.H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, Vol. 50, No. 4, 370–396.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. 2006. Exploring work- and organization-based resources as moderators between work-family conflict, well-being, and job attitudes. *Work & Stress*, Vol. 20, No. 3, 210–233.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, D.F. 1995. An integrative model of organisational trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3, 709–734.
- McAdams, D.P. 1985. *Power, intimacy, and the life story: Personological inquiries into identity*. New York: Guilford Press.
- McAdams, D. P. 1995. What do we know when we know a person? *Journal of Personality*, 63, 365–396.
- McAdams, D.P. & Pals, J.L. 2006. A New Big Five: Fundamental Principles for an Integrative Science of Personality. *American Psychologist*, Vol. 61, No. 3, 204–217.

- McAllister, D.J. 1995. Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, 24–59.
- McCauley, D.P. & Kuhnert K.W. 1992. A Theoretical review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management. *Public Administration Quarterly*, Vol. 16, No. 2, 265–285.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. Jr. 1999. A Five-Factor Theory of Personality. Teoksessa Pervin, L. A. & John, O. P. (toim.), *Handbook of personality. Theory and research*. 2. painos. New York, NY: The Guilford Press.
- McDermott, R. 2004. The Feeling of Rationality: The Meaning of Neuroscientific Advances for Political Science. *Perspectives on Politics*, Vol. 2, No. 4, 691–706.
- Metsäpelto, R.-L., & Feldt, T. 2009. Persoonallisuuden käsite psykologiassa. Teoksessa Metsäpelto, R.-L. & Feldt, T. (toim.). *Meitä on moneksi: Persoonallisuuden psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Miettinen, R. 2000. Konstruktivistinen oppimisen näkemys ja esineellinen toiminta. *Aikuiskasvatus*, Vol. 20, No. 4, 276–292.
- Miller, D., Steier, L. & Le Breton-Miller, I. 2006. Lost in Time: intergenerational succession, change and in family business. Teoksessa Poutziouris, P.Z., Smyrniotis, K.X. & Klein, S.B. (toim.) *Handbook of Research on Family Business*. (s. 371–387). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Minzberg, H. 1980. Structure in 5'S: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, Vol. 26, No. 3, 322–341.
- Mirvis, P. H. 1985. Negotiations after the sale: the roots and ramifications of conflict in an acquisition. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 6, No. 1, 115–136.
- Mishra, A.K. 1996. Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. Teoksessa Kramer, R.M. & Tyler, T.R. (toim.) *Trust in Organizations*. Thousand Oaks California: Sage Publication.
- Misztal, B. 1996. *Trust in Modern Societies*. Cambridge: Polity Press.
- Molly, V., Laveren, E. & Deloof, M. 2010. Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*, Vol. 23, No 1, 131–147.
- Morris, M.H., Williams, R.O. & Nel, D. 1996. Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2/3, 68–81. Teoksessa Hautala, T.T. *Osaaminen ja johtajuuden siirto ravitsemisalan perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksessa*. (Väitöskirja) Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Myers, M.D. 1997. Qualitative Research in Information Systems. *Mis Quarterly*, Vol. 21, No. 2, 241–242.
- Nakari, M.-L. 2003. *Työilmapiiri, työntekijän hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. & Wiklund, J. 2007. Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, Vol. 20, No. 1, 33–47.

- Nesse, R.M. & Ellsworth, P.C. 2009. Evolution, emotions and emotional disorders. *American Psychologist*, Vol. 64, No. 2, 129–139.
- Nestler, S., Blank, H. & Egloff, B. 2010. Hindsight [not equal to] Hindsight: Experimentally Induced Dissociation Between Hindsight Components. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, Vol. 36, No. 6, 1399–1413.
- Nicholson, N. 2008. Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research and Practice. *Family Business Review*, Vol. 21, No. 1, 103–118.
- Nonaka, I & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nurmela, T. 2002. *Ajattelun taito ja lupa ilmaista: Teoreettis-käsitteellinen tutkimus hoitotyön edellyttämästä kriittisen ajattelun taidosta ja sen edellytyksistä*. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ortony, A., Clore, G.L. & Collins, A. 1988. *The cognitive structure of emotions*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Pallant, J.F. & Lae, L. 2002. Sense of coherence, well-being, coping and personality factors: further evaluation of the sense of coherence scale. *Personality and Individual Differences*, Vol. 33, No. 1, 39–48.
- Parry, W., Kirsch, C., Carey, P., & Shaw, D. 2014. Empirical Development of a Model of Performance Drivers in Organizational Change Projects. *Journal of Change Management*, Vol. 14, No. 1, 99–125.
- Patton, M.Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. 3rd ed. Thousand Oaks California: Sage.
- Payne, M. 2005. *Modern Social Work Theory*. 3rd ed. Chicago: Lyceum Books, Inc, cop.
- Payne, R.L. & Cooper, C.L. 2001. *Emotions at work: Theory, research and applications in management*. New York: John Wiley.
- Pearson, A.W. & Marler, L.E. 2010. A Leadership Perspective of Reciprocal Stewardship in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, No. 6, 1117–1124.
- Perlman, D. & Takacs, G.J. 1990. The ten stages of change. *Nursing Management*, Vol. 21, No. 4, 33.
- Peterson, C., & Steen, T. 2002. Optimistic explanatory style. Teoksessa Lopez, S.J. & Snyder, C. R. (toim.), *Handbook of positive psychology* (pp. 244–256). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Piaget, J. 1926. *The language and thought of a child*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Piaget, J. 1930. *Child's Conception of Physical Causality*. Florence: Routledge.
- Pieper, T.M., Klein, S.B. & Jaskiewicz, P. 2008. The Impact of Goal Alignment on Board Existence and Top Management Team Composition: Evidence for Family-Influenced Businesses. *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 3, 372–394.

- Pierce, J.L. & Jussila, I. 2010. Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, No. 6, 810–834.
- Pierce, J.L., Kostova, T. & Dirks, K.T. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management, The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, 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*, Vol. 7, No.1, 84–107.
- Power, M. & Dalgleish, T. 1998. *Cognition and Emotion: From Order to Disorder*. Howe: Psychology Press.
- Poza, E.J., Alfred, T. & Maheshwari, A. 1997. Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Non Family Firms. *Family Business Review*, Vol. 10, No. 2, 135–155.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. 1983. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, Vol. 29, No. 3, 363–377.
- Radnitzky, G. 1968. *Contemporary schools of metascience*. Goteborg: Scandinavian university books.
- Ramberg, B. & Gjesdal, K. 2005. Hermeneutics. Teoksessa Zalta, E.N. (toim.). *Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Winter 2014 edition)
URL= <http://plato.stanford.edu/archives/win2014/entries/hermeneutics/>.
- Rashford, N.S. & Coghlan, D. 1989. Phases and levels of organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 4, No. 3, 17–21.
- Ratner, C. 2000. A Cultural-Psychological Analysis of Emotions. *Culture & Psychology*, Vol. 6, No. 1, 5–39.
- Reivich, K. & Gillham, J. 2003. Learned Optimism: The Measurement of Explanatory Style. Teoksessa Lopez, S.J. & Snyder, C.R. (toim.), *Positive Psychological Assessment: A Handbook of Models and Measures*. (pp. 57–74). Washington DC: American Psychological Association.
- Reynolds, L. 1994. Understanding employees' resistance to change, *HR Focus*, Vol. 71, No. 6, 17.
- Rinne, R., Kivirauma, J. & Lehtinen, E. 2005. *Johdatus kasvatustieteisiin*. Helsinki: WSOY.
- Robitschek, C. 2003. Vocational Psychology Assessment: Positive Human Characteristics Leading to Positive Work Outcomes. Teoksessa Lopez, S.J. & Snyder, C. R. (toim.), *Handbook of positive psychology* (pp. 377–392). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Roseman, I.J. & Smith, C.A. 2001. Appraisal theory: Overview, Assumptions, Varieties, Controversies. Teoksessa Scherer, K.R., Schorr, A., & Johnstone, T. (toim.) *Appraisal Process in Emotions: Theory, methods, Research*, (pp. 3–19). New York: Oxford University Press.
- Rotenburg, K.J. 1995. The Socialization of Trust: Parents' and Children's Interpersonal Trust. *International Journal of Behavioral Development*, Vol. 18, No. 4, 713–726.

- Rousseau, D.M. & Shperling, Z. 2003. Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 4, 553–570.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B. & Rafferty, A. 2008. Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review*, Vol. 21, No. 1, 15–30.
- Rutherford, M.W., Kuratko, D.F. & Holt, D.T. 2008. Examining the Link Between “Familianness” and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 6, 1089–1109.
- Ruusuvuori, J. 2006. Tunteet vuorovaikutuksessa. *Psykologia*, Vol. 42, No. 2, 126–133.
- Saariluoma, P. 2001. Moderni kognitiotiede. Teoksessa Saariluoma, P., Kamppinen, M. & Hautamäki, A. (toim.). *Moderni kognitiotiede*. Helsinki: Gaudeamus.
- Saariluoma, P. 2003. *Ajattelu työelämässä: erehdyksestä mahdollisuuksiin*. Helsinki: WSOY.
- Sako, M. 1998. Does Trust Improve Business Performance. Kirjassa Lane, C. & Bachman, R. (toim.) *Trust Within and Between Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Savolainen, S. 2013. Työntekijöiden luottamuksen muutokset perheyriyksen sukupolvenvaihdoksessa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, Vol. 19, No. 1, 11–40.
- Savolainen, S. 2014. ”Tekeminen innostaa” - Työntekijöiden psykodynaamikka sukupolvenvaihdokseen liittyvissä muutoksissa. (Väitöskirja). Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston paino.
- Savolainen, S. & Kansikas, J. 2013. Non Family Employees in Small Family Business Succession: The Case of Psychological Ownership. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 9, No. 1, 64–81.
- Sayer, A. 1992. *Method in social science: A realist approach*. 2nd ed. London: Routledge.
- Sayer, A. 2000. *Realism and social science*. London: Sage.
- Schachter, S. & Singer, J.E. 1962. Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review*, Vol. 69, No. 5, 379–399.
- Schaufeli, W.B. & Bakker A.B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 3, 293–315.
- Scheier, M.F. & Carver, C.S. 1988. A model of behavioral self-regulation: Translating intention into action. Teoksessa Berkowitz, L. (toim.), *Advances in experimental social psychology* (Vol.2, pp. 303–346). San Diego, CA: Academic Press.
- Scheier, M.F. & Carver, C.S. 1993. On the power of positive thinking: The benefits of being optimistic. *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 2, No. 1, 26–30.

- Schein, E.H. 1985. *Organizational Culture and Leadership (4th edition)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. 1990. Organizational Culture. *American Psychologist*, Vol. 45, No. 2, 109–119.
- Schein, E.H. 1991. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Scherer, K.L. 1999. Appraisal Theory. Teoksessa Dalglish, T. & Power, M. (toim.) *Handbook of Cognition and Emotion*. London. John Wiley & Sons Ltd.
- Scherer, K. R. 2009. The dynamic architecture of emotion: Evidence for the component process model. *Cognition & Emotion*, Vol. 23, No. 7, 1307–1351.
- Schwandt, T.A. 2000. Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry: Interpretivism, Hermeneutics, and Social Constuctionism. Teoksessa Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (toim). *Handbook of Qualitative Research Second edition*. Thoudand Oaks (Calif.): Sage.
- Schwarz, N. & Clore, G.L. 1983. Mood, misattribution, and judgments of well-being: informative and directive functions of affective states. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45, No. 3, 513–523.
- Seligman, M.E.P. 1991. *Learned optimism*. New York: Knopf.
- Seligman, M.E.P. 2003. *Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Shanker, M. & Astrachan, J. 1996. Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, 107–123.
- Sharma, P. 2004. An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, Vol. 17, No. 1, 1–36.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A. L. & Chua, J.H. 2001. Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 1, 17–31.
- Shin, J., Taylor, M.S. & Seo M.-G. 2012. Resources for Change: the Relationship of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change. *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 3, 727–748.
- Silverthorne, C.P. 2005. *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*. New York: New York University Press.
- Simon, H.A. 1979. *Päätöksenteko ja hallinto*. Suomentaja Pirkko Rajala. Espoo: Weilin+Göös (Alkuteos julk. 1945).
- Singer, J.A. 2004. Narrative identity and meaning making across the adult lifespan: An introduction. *Journal of Personality*, Vol. 72, No. 3, 437–459.
- Snow, R.E., Corno, L. & Jackson, D. 1994. Individual Differences in Conation: Selected Constructs and Measures. Teoksessa Berliner, D.C. & Calfee, R.C. (toim.) *Handbook of Educational Psychology*. New York: Simon & Schuster Macmillan, s. 243–310.
- Solso, R.L. 1979. *Cognitive psychology*. New York: under the general editorship of Jerome Kagan.

- Sonfield, M.C. & Lussier, R.N. 2009. Non-family-members in the family business management team: a multinational investigation. *International entrepreneurship and management journal*, Vol 5, No. 5, 395–415.
- Sorenson, R.L. 2000. The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success. *Family Business Review*, Vol. 13, No. 3, 183–200.
- Spence, K.W. & Spence, J.T. 1968. *The Psychology of Learning and Motivation, Volume 2*. New York: Academic Press Inc.
- Stake, R.E. 1995. *The art of case study research*. Thousand Oaks California: Sage.
- Steier, L. 2001. Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust. *Family Business Review*, Vol. 14, No. 4, 353–367.
- Stuart, R. 1995. Experiencing organizational change: Triggers, process and outcomes of change journeys. *Personnel Review*, Vol. 24, No. 2, 3–87.
- Sundaramurthy, C. 2008. Sustaining Trust Within Family Business. *Family Business Review*, Vol. 21, No. 1, 89–102.
- Sundaramurthy, C. & Kreiner, G.E. 2008. Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 3, 415–436.
- Taatila, V. 2004. *The Concept of Organizational Competence – A Foundational Analysis*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto (väitöskirja)
- Taylor, C. 1976. Hermeneutics and politics. In Connerton, P. (toim.) *CMiCal Sociology Selected Readings*. (pp. 153–193). Harmondsworth: Penguin Books.
- Tagiuri, R. & Davis, J. 1996. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, 199–208.
- Tensing, M. & Kultalahti, L. 2010. Ihmismielen toimintaa ymmärtävä strategia – Psykodynaaminen, systeeminen ja kokemuksellinen oppimisen teoria henkilöstön työhyvinvoinnin palveluksessa. Teoksessa Tensing, M. & Totoro, T. (toim.) *Vallaton strategia. Puheenvuoroja strategisesta toisinyymmärtämisestä*. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Tomkins, S.S. 2008. *Affect Imagery Consciousness: The Complete Edition*. New York: Springer Publishing Firm.
- Toskala, A. 1991. *Kognitiivisen psykoterapian teoreettisia perusteita ja sovelluksia*. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy, Saarijärven Offset Ky.
- Toskala, A. & Hartikainen, K. 2005. *Minuuden rakentuminen – Psykykinen kehitys ja kognitiivis-konstruktioivinen psykoterapia*. Keuruu: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy, Otavan Kirjapaino Oy.
- Tourunen, K. 2009. *Perheyrietykset kansantalouden resurssina: keskisuurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000–2005*. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston paino.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E. & Ilmarinen, J. 2001. Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational Medicine*, Vol. 51, No. 5, 318–324.

- Tuominen, K. 1994. Yksilö tiedonhankkijana – Sense-making -teorian näkökulma tiedonhankintaprosessiin. *Kirjastotiede ja informatiikka*, Vol. 13, No. 3, 64–75.
- Tyler, T.R. 2003. Trust within organisations. *Personnel Review*, Vol. 32, No. 5, 556–568.
- Vahtera, J. 1993. Työn hallinta, sosiaalinen tuki ja terveys. *Työ ja ihminen* (lisänumero 1/1993).
- Van Dyne, L. & Pierce, J.L. 2004. Psychological ownership and feeling of possession: three field studies predicting employee attitude and organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*. Vol. 25, No. 4, 439–459.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. *Liiketoiminta ja johtaminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino. Ky-Palvelu Oy.
- Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. & Fisher, J. 1999. The Role of Social Support in the Process of Work Stress: a Meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior* 54 (2), 314-334.
- Vuorinen, R. 1998. *Minän synty ja kehitys: ihmisen psyykinen kehitys ja elämäntaari*. Porvoo: WSOY.
- Wachterhauser, B.R. 1986. *Hermeneutics and Modern Philosophy*. Albany NY: State University of New York Press.
- Waddel, D. & Sohal, A.S. 1998. Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, Vol. 36, No. 8, 543–548.
- Wagner, S.H., Parker, C.P. & Christiansen, N.D. 2003. Employees that think and act like owners: Effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, Vol. 56, No.4, 847–871.
- Waks, L.J. 2007. The Concept of Fundamental Educational Change. *Educational Theory*, Vol. 57, No. 3, 277–295.
- Ward, J.L. 1997. Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, Vol. 10, No. 4, 323–337.
- Warnke, G. 1987. *Gadamer: Hermeneutics, Tradition and Reason*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Watson, L. & Spence, M.T. 2007. Causes and consequences of emotions on consumer behavior: A review and integrative cognitive appraisal theory. *European Journal of marketing*, Vol. 41, No, 5/6, 487–511.
- Weiss, H.M. & Cropanzano, R. 1996. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, 1–74.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyannaki, E. & Paavilainen-Mäntymäki, E. 2011. Theorising from case studies: towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, No. 5, 740–763.
- Welch, J. H. 1993. The New Face of Latin America: Financial Flows, Markets and Institutions in the 1990s. *Journal of Latin American Studies*, Vol. 25, No. 1, 1–24.

- Wennberg, K., Wiklund, J., Hellerstedt, K., & Nordqvist, M. (2011). Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: Short-term and long-term performance differences. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 5, No. 4, 352–372.
- Westhead, P. & Howorth, C. 2006. Ownership and Management Issues Associated With Family Firm Performance and Company Objectives. *Family Business Review*, Vol. 19, No. 4, 301–316.
- Whelan-Berry, K.S., Gordon, J.R., & Hinings, C.R. 2003. Strengthening organizational change processes: Recommendations and implications from a multi-level analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39, 186 –207.
- Wiehl, R. 1986. Heidegger, Hermeneutics and Ontology. Teoksessa Wachterhauser, B.R. (toim.) *Hermeneutics and Modern Philosophy*. New York: State University of New York Press.
- Wills, F. & Sanders, D. 2005. *Cognitive Therapy: An Introduction*. 2nd edition. London: Sage.
- Wong, A. & Sohal, A. 2002. An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30, No. 1, 34–50.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C. & Salvato, C. 2004. Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, No. 4, 363–381.
- Zell, D. 2003. Organizational change as a process of death, dying and rebirth. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 39, No. 1, 73–96.
- Yang, Y., Cao, J., Xiong, W., Zhang, J., Zhou, Q., Wei, H., Liang, C., Deng, J., Li, T., Yang, S., Xu, L. & Xu, L. 2003. Both stress experience and age determine the impairment or enhancement effect of stress on spatial memory retrieval. *Journal of endocrinology*, Vol. 178, 45–54.
- Yin, R.K. 1994. *Case study research: Design and methods*. California: Sage.

LIITE

TAULUKKO 70 Luopujien tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku

Leipomo-konditoria	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
LVI asennus ja huolto	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Rakennus-tarvikeliike	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
Vaателиike	Kielteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Huolto-asemien huoltoliike	Kielteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Turvalli-suus- alanliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Metallipaja	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva

TAULUKKO 71 Jatkajien tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku

Leipomo-konditoria	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
LVI asennus ja huolto	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Vahva
Rakennus-tarvikeliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Turvalli-suus- alanliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Leipomo-ruokakauppa	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Elintarvike-liike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Pikaruoka-ravintola	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Metallipaja	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva

TAULUKKO 72 Työntekijöiden tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku

Leipomo-konditoria	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
LVI asennus ja huolto	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
Rakennus-tarvikeliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Leipomo-ruokakauppa	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Elintarvike-liike	Myönteinen	Vahva	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Vahva
Pikaruokaravintola	Myönteinen	Vahva	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Vahva
Metallipaja	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva

TAULUKKO 73 Perheenjäsenten tunnearvio ja hyväksyminen sukupolvenvaihdoksen alku

Vaателиike	Kielteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Huolto- asemien huoltoliike	Kielteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Turvalli- suus- alanliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko

TAULUKKO 74 Itselle annetun merkityksen, vaikutusmahdollisuuden ja hyväksymisen/vastustuksen intensiteetit sukupolvenvaihdoksen alussa ja haastatteluiden ajankohdassa

Leipomokonditoria	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Leipomokonditoria	Kielteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Vastustus	Heikko
Leipomokonditoria	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Leipomokonditoria	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Leipomokonditoria	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
Leipomokonditoria	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
LVI asennus ja huolto	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
LVI asennus ja huolto	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
LVI asennus ja huolto	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Vahva
LVI asennus ja huolto	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
LVI asennus ja huolto	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
LVI asennus ja huolto	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
Rakennustarvikeliike	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
Rakennustarvikeliike	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
Rakennustarvikeliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Rakennustarvikeliike	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Rakennustarvikeliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko

TAULUKKO 74 (jatkuu)

Rakennus- tarvikeliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Vaателиike	Kielteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Vaателиike	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Vaателиike	Kielteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Vaателиike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Huolto- asemien huoltoliike	Kielteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Huolto- asemien huoltoliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Huolto- asemien huoltoliike	Kielteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Huolto- asemien huoltoliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Turvalli- suus- alanliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Turvalli- suus- alanliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Turvalli- suus- alanliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Turvalli- suus- alanliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Turvalli- suus- alanliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Turvalli- suus- alanliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Leipomo- ruokakaup- pa	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva

TAULUKKO 75 Luopujien tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Leipomo-konditoria	Kieltei-nen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Vastustus	Heikko
LVI asennus ja huolto	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Rakennus-tarvikeliike	Kieltei-nen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
Vaateliike	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Huolto-asemien huoltoliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Turvalli-suus- alanliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Metallipaja	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva

TAULUKKO 76 Jatkajien tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Leipomo-konditoria	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
LVI asennus ja huolto	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Rakennus-tarvikeliike	Myönteinen	Heikko	Myönteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Turvalli-suus- alanliike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Leipomo-ruokakauppa	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Elintarvike-liike	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Pikaruoka-ravintola	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva
Metallipaja	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva

TAULUKKO 77 Työntekijöiden tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Leipomo-konditoria	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
LVI asennus ja huolto	Kielteinen	Vahva	Kielteinen	Vahva	Vastustus	Vahva
Rakennus-tarvikeliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Leipomo-ruokakauppa	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Elintarvike-liike	Myönteinen	Vahva	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Vahva
Pikaruokaravintola	Myönteinen	Vahva	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Vahva
Metallipaja	Myönteinen	Vahva	Myönteinen	Vahva	Hyväksyminen	Vahva

TAULUKKO 78 Perheenjäsenten tunnearvio ja hyväksyminen haastattelun ajankohdassa

Vaate-liike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Huolto- asemien huoltoliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko
Turvalli- suus- alanliike	Myönteinen	Heikko	Kielteinen	Heikko	Hyväksyminen	Heikko