

Sari Savolainen

“Tekeminen innostaa”

Työntekijöiden psykodynamiikka pienen
perheyriksen sukupolvenvaihdokseen
liittyvissä muutoksissa



Sari Savolainen

“Tekeminen innostaa”

Työntekijöiden psykodynamiikka pienen
perheyriksen sukupolvenvaihdokseen
liittyvissä muutoksissa

Esitetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston vanhassa juhlasalissa S212
tammikuun 24. päivänä 2014 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the Jyväskylä University School of Business and Economics,
in building Seminarium, Auditorium S212 on January 24, 2014 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2014

“Tekeminen innostaa”

Työntekijöiden psykodynamiikka pienen
perheyriksen sukupolvenvaihdokseen
liittyvissä muutoksissa

Sari Savolainen

“Tekeminen innostaa”

Työntekijöiden psykodynamiikka pienen
perheyriksen sukupolvenvaihdokseen
liittyvissä muutoksissa



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2014

Editors

Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics

Pekka Olsbo, Ville Korhakangas

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

URN:ISBN:978-951-39-5579-3

ISBN 978-951-39-5579-3 (PDF)

ISBN 978-951-39-5578-6 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2014, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2014

ABSTRACT

Savolainen, Sari

“Doing inspires”

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2014, 115 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 141)

ISBN 978-951-39-5578-6 (nid.)

ISBN 978-951-39-5579-3 (PDF)

English summary

Diss.

This study investigates the psychodynamics of succession in small Finnish family companies from the employees' perspectives. The goal of this study is to increase and deepen the understanding of the psychological dimension of the succession in family-owned business (FOB) succession and to open up the discussion of nonfamily employees' part in these successions. The psychodynamic balance of employees has been studied with three different psychological phenomena: psychological ownership, family business ideologies and trust. The main research problem is: how have the psychodynamics related to succession been experienced by employees in the examined small Finnish family companies? To be able to answer the research problem, the following sub questions had to be answered: How have employees experienced any change in their psychological ownership in the succession? How have ideological tensions changed in the company since the succession? How has trust in the owning management and the company been redefined during and after the succession? Empirically the research consists of case data based on interviews from three different small Finnish family companies. Each of them started the implementation of succession in the same year. Interviews were studied using the abductive method, analysing a large variety of details. Then followed a comparison between the analysed findings and the presented theories of succession in family companies, the psychodynamic factors like psychological ownership, family business ideologies and trust. The results of this study suggest that nonfamily employees face with and react to the changes in the succession context. The changes have an impact on employees' psychodynamics. A change of leader necessitates the employees to rebuild their trust in the leader. If the successor presents a different kind of FOB ideology than the predecessor, this ideological change affects employees' work-wellbeing and -motivation. Nonfamily employees seem to be active participants in FOB succession; they have a direct effect on interaction in the decisions of the predecessor and successor.

Keywords: family business, ideology, nonfamily employee, psychodynamics, psychological ownership, stakeholder, succession, trust

Author's address	Sari Savolainen Hirvasmäentie 105 41180 VEHNIÄ p. 0400997250 sari.savolainen@jyu.fi
Supervisors	Professor Matti Koiranen School of Business and Economics University of Jyväskylä Professor Juha Kansikas School of Business and Economics University of Jyväskylä
Reviewers	Professor Antti Paasio University of Turku BID Business and Innovation Development Professor Hannu Littunen University of Eastern Finland Kuopio
Opponent	Professor Antti Paasio University of Turku BID Business and Innovation Development

ESIPUHE

Tämän työn yhtenä työnimenä on ollut Benjamin Franklinin sitaatti, joka nyt on päätynyt kappaleen kaksi alkuun. Suomeksi tuo sitaatti kuuluu: *"hän oli niin oppinut, että osasi nimetä hevosen yhdeksällä kielellä; niin osaamaton, että osti lehmän ratsastaakseen"*. Tähän sitaattiin liittyvää opetusta, oppimisen ja todellisen osaamisen suhdetta, olen joutunut itsekin paljon pohtimaan. Kun loppujen lopuksi koko elämä on oppimista ja nimenomaan oppimista elämää varten. Mitä sitten olen oppinut? Olen oppinut sen, että suurin osaaminen ei välttämättä löydy kirjoista lukemalla. Suurin oppi syntyy oivaltamalla opittavien asioiden yhteydet oman elämän kanssa. Oppimista auttaa valtavasti, jos säilyttää mielensä avoimena, on rehellinen itselleen ja kanssaihmisille sekä antaa hyvälle mahdollisuuden. Yksi suurimmista oppimisen lähteistä on todellisen ystävyysvoiman voima. Vain todelliset ystävät auttavat oppijaa reflektoimaan itseään suhteessa siihen, mitä hän on ja mitkä hänen todelliset voimavaransa ja vahvuutensa ovat. Ensimmäiseksi nyt haluankin kiittää kaikkia rakkaita todellisia ystäväni. En varmaankaan olisi jaksanut tänne saakka ilman teidän tukeanne.

Tällä matkalla, ja jo hieman ennen sitä, on ollut muutamia henkilöitä, joilla on ollut vahva vaikutus sen toteutumiseen. Ennen yliopisto-opintoja opiskelin psykologiaa hyvin lähelle sijoittuvaa mentaalivalmennusta. Noiden opintojen yhteydessä tapaamani opettajat loivat omalla positiivisella tavallaan uskoa siihen, että loppujen lopuksi kaikki olisikin kiinni ihan itsestäni. En myöskään koskaan voi unohtaa johtamisen oppiaineen kauppatieteiden tohtori Tommi Auvisen kannustavaa palautetta yhdestä ensimmäisistä kurssisuorituksistani avoimeen yliopistoon. Tommi hyväksyi kannustavasti kurssisuoritukseni kommentein: *"suorituksestasi näkee, että olet jotain oppinut"*. Kun aluksi olin vain kokeilumielessä tehnyt avoimen yliopiston kurseja, tuo Tommin kannustava kommentti sytytti palon ja mielenkiinnon, ajatuksen pyrkiä sittenkin tutkinto-opiskelijaksi ja suorittaa tutkinto. Ja miksi en sitten opiskelisi niin pitkälle kuin yliopistossa on mahdollista, siis tohtorintutkintoon asti? Tämän sitten kyllä hyvin nopeasti toinkin julki. En tiedä, kuinka moni siihen oikeastaan alkuvaiheessa minun lisäksi uskoi, tuskin kovin moni. Itselleni tuon tavoitteen ääneen lausumisella oli kuitenkin suuri merkitys; kun sen olin luvannut, niin lupaushan tulee pitää.

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulusta matkaani tähän vaiheeseen ovat omalla ansiokkaalla tavallaan tukeneet opintoasiainpäällikkö Tapio Ruokolainen ja yrittäjyyden professorit Juha Kansikas ja Matti Koiranen. Tapiolle kuuluu suuri kiitos kärsivällisyydestä ja loistavasta tuesta keskustellessamme akateemisen opiskelun motivationaalisista ja taloudellisista haasteista. Erityisen suuret kiitokset kuuluvat ohjaajalleni professori Matti Koiraselle tämän matkan mahdollistamisesta. Mitäpä sitä vähättelemään, ilman hänen positiivista uskoaan minuun ja tekemiseeni en olisi tässä nyt. Juhan kanssa olen kirjoittanut kaksi yhteistä artikkelia, joilla on suuri merkitys myös tässä väitöskirjassa.

Suuri kiitos luonnollisesti kuuluu myös niille useille kymmenille yrittäjille, joiden kanssa tekemääni yhteistyöhön suuri osa osaamisestani ja kokemuksestani yrittäjyydestä, yritystaloudesta ja johtamisesta perustuu. Suuri kiitos kuuluu näille kolmelle pienelle keskisuomalaiselle perheyriitykselle siitä, että sain tutkia heidän sukupolvenvaihdostaan tässä tutkimuksessa. Suuri kiitos väitöskirjani esitarkastajille Professori KTT Antti Paasiolle ja Professori KTT Hannu Littuselle. Kiitos Jyväskylän Kauppalaisseuran säätiölle ja Yksityisyrittäjän säätiölle väitöstyöni taloudellisesta tuesta ja siten sen mahdollistamisesta.

Lisäksi suuri kiitos niille vähäisille perheenjäsenilleni, jotka olette jaksaneet kuunnella ja tukea minua tällä joskus raskaallakin, mutta kovin antoisalla matkalla. Sydämellisen lämpimät kiitokset tuesta myös kaikille tuttavilleni niin Suomessa kuin Sveitsissä, Irlannissa ja Englannissa. Kiitos, Danke Schön, Mille Grazie, Thank you!

Irlannin Corkissa 11.11.2013

Sari Savolainen

LUETTELO KUVIOISTA

KUVIO 1	Perheyriyksen osapuolten vuorovaikutus (Barach & Ganitsky 1995, 132)	14
KUVIO 2	Kolmen ympyrän malli, Taqiuri & Davis (1996)	16
KUVIO 3	Tutkimuksen konteksti	17
KUVIO 4	Tiedonmuodostuksen hermeneuttinen kehä	24
KUVIO 5	Ihmisen kognitiivinen tiedonmuodostus (Savolainen & Kansikas 2013)	28
KUVIO 6	Sukupolvenvaihdosprosessi Handlerin mukaan: Keskinäinen roolien sopeutus luopujan ja seuraavan sukupolven jäsenen välillä	36
KUVIO 7	Perheyriyksen ideologiset jännitteet (Johannisson 1999; Koironen 2003)	41
KUVIO 8	Pienen perheyriyksen ideologinen leikkaus- piste mukaeltuna (Johannisson and Huse 2000; Koironen 2003)	42
KUVIO 9	Luottamuksen moniulotteisuus organisaatiossa (vrt. Costigan, Ilter, & Berman 1998, 305)	45
KUVIO 10	Työntekijöiden psykodynamiikka sukupolven- vaihdon hetkellä tutkimuksen kohteena	50
KUVIO 11	Tapaustutkimuksen neljä teoretisointimetodia (Welch ym. 2011)	62
KUVIO 12	Analyysi ja tulkinta tutkittavien kertomusten taustalta havaituista ilmiöistä	68
KUVIO 13	Tutkimuksen sisällönanalyysin eteneminen	69
KUVIO 14	Tutkimuksen tulosten erittely	77
KUVIO 15	Muutosten voimakkuuden keskinäinen yhteys	79
KUVIO 16	Psykologisen omistajuuden muodostuminen	80
KUVIO 17	Perheyriyksen sukupolvenvaihdon osalliset	84
KUVIO 18	Eri osapuolien osallistumisen tasot (vrt. Barach & Ganitsky 1995, 132)	85
KUVIO 19	Acceptation, Adaptation & Commitment (AAC)-malli	86
KUVIO 20	Tutkimuksen psykodynamiikan osa-alueet	88

LUETTELO TAULUKOISTA

TAULUKKO 1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	19
TAULUKKO 2	Tutkimuksen päävaiheet ja eteneminen	21
TAULUKKO 3	Käsitelmääritelmää ja luonnehdintoja psykologisesta omistajuudesta	38–39
TAULUKKO 4	Yhteenveto ideologioiden eroista (Koiranen 2003; Johannisson and Huse 2000)	43
TAULUKKO 5	Vertailu tapaustutkimusten neljän teoretisoimisvaihtoehdon kesken (Welch ym. 2011)	63
TAULUKKO 6	Kuvaus tiedonkeruun triangulaatiosta	65
TAULUKKO 7	Havaintoaineisto ja sen merkitys tutkimuksessa.....	69
TAULUKKO 8	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	75

LUETTELO DIAGRAMMEISTA

DIAGRAMMI 1	Ideologioiden suhde kontrolliin ja vapauteen	81
-------------	----------------------------------------------------	----

LUETTELO LYHENTEISTÄ

AAC	Acceptance, Adaptation, Commitment
FOB	Family Owned Business
F-PEC	Family impact, Power, Experience, Culture
PSO	Psychological ownership

SISÄLLYS

ABSTRACT
ESIPUHE
KUVIOT JA TAULUKOT
SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	11
1.1	Tausta ja lähtökohdat.....	11
1.2	Aikaisempi tutkimus henkilöstön asemasta perheyriyksensukupolvenvaihdoksessa.....	13
1.3	Työntekijän psykodynaamiikka artikkelien välisenä yhteytenä.....	14
1.4	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus.....	15
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	18
2	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT.....	23
2.1	Psykodynaamiikka - Ihmisen mielen suhde ympäröivään maailmaan.....	23
2.2	Kognitiivisten kokemusten vaikutus ihmisen mieleen ja ajatteluun.....	26
2.3	Hyväksyminen ja sopeutuminen sitoutumisen taustalla.....	29
2.4	Sukupolvenvaihdos perheyriyksissä ja sen psykologinen ulottuvuus.....	33
2.5	Psykologinen omistajuus yksilöllisenä ja kollektiivisena ilmiönä.....	37
2.6	Perheyriittäjyyden ideologiat yrityksen toiminnassa ja sukupolvenvaihdoksessa.....	40
2.7	Luottamus kahdenkeskisenä ja organisatorisena kokemuksena.....	44
2.8	Teoreettisten lähtökohtien synteesi.....	47
3	KATSAUS VÄITÖKSEEN SISÄLTYVISTÄ ARTIKKELEISTA.....	51
3.1	The Third Dimension of Changes during FOB Succession: Psychological change.....	51
3.2	Non Family Employees in Small Family Business Succession: The Case of Psychological Ownership.....	53
3.3	Paternalism, Entrepreneurialism, and Managerialism as Ideological Tensions in Family Business Succession.....	54
3.4	Työntekijöiden luottamuksen muutokset perheyriyksen sukupolvenvaihdoksessa.....	56
4	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS.....	59
4.1	Tutkimuksen laadullinen pohdinta ja asemointi.....	59
4.1.1	Tutkimuksen ontologiasta ja fenomenologiasta.....	60
4.1.2	Tutkimuksen epistemologiasta.....	61
4.1.3	Tutkimuksen metodologiasta.....	61

4.2	Tutkimuksen toteutus	64
4.3	Informantit	66
4.4	Sisällönanalyysin toteutus tutkimuksessa	67
4.5	Tutkimuksen rajaukset	70
4.6	Artikkeleiden reliabiliteetti ja validiteetti	73
5	TULOKSET	76
5.1	Tutkimuksen tulokset artikkeleittain	76
5.2	Päälöydökset	78
6	DISKUSSIO	83
6.1	Henkilökunta sukupolvenvaihdoksessa	83
6.2	Muutoksen kokonaisvaltaisuus	85
6.3	Työntekijöiden psykodynaamikka sukupolvenvaihdoksen muutoksissa tutkimuksen valossa	89
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	92
7.1	Teoreettiset kontribuutiot ja reflektointi	92
7.2	Käytännön merkitykset	94
7.3	Rajoitukset	95
7.4	Jatkotutkimuskohteet	96
	ENGLISH SUMMARY	96
	LÄHTEET	102
	ALKUPERÄISET ARTIKKELIT	
Artikkeli 1	The Third Dimension of Changes during FOB Succession: Psychological change	
Artikkeli 2	Non Family Employees in Small Family Business Succession: The Case of Psychological Ownership	
Artikkeli 3	Paternalism, Entrepreneurialism, and Managerialism as Ideological Tensions in Family Business Succession	
Artikkeli 4	Työntekijöiden luottamuksen muutokset perheyriyksen sukupolvenvaihdoksessa	
LIITE	Haastattelua ohjaava kysymyssarja	

Uusi ei synny vain uudesta vaan myös
vanhan näkemisestä uudessa valossa.

-S. Kierkegaard

1 JOHDANTO

Hävittyään suuren autokilpailun isälleen, Al Unser Jr. sanoi, "Isä opetti minulle kaiken mitä osaan. Ikävää kyllä, hän ei opettanut kaikkea mitä hän osaa." Kun tiedusteltiin, millaista on olla suuren yleisön seuraama golf-turnauksessa isän maineen vuoksi, Jack Nicklaus II kommentoi: "On mukava kun on paljon ihmisiä katselemassa, he voivat auttaa minua löytämään palloni." (John L. Ward and Craig E. Aronoff. 1991, Nations Business)

1.1 Tausta ja lähtökohdat

Perheyriksen sukupolvenvaihdokseen vaikuttavat luopujan tai jatkajan intuitiiviset tai suunnitelmalliset pohdinnat sukupolvenvaihdoksen toteuttamisesta (Dyer & Handler 1994; Handler 1990 ja 1991). Joskus sukupolvenvaihdos käynnistyy pakottavista syistä, jolloin luopuja ei enää itse kykene jatkamaan perheyriystä tai on määrännyt tahdostaan yrityksensä jatkajasta testamentissaan (Kets de Vries 1996). Sukupolvenvaihdos liittyy perheen omistajuuden yritystoiminnan siirtoon seuraavalle sukupolvelle. Omistajuus voidaan sukupolvenvaihdoksella siirtää jatkajalle myös ilman psykologista sitoutumista yrittäjyyteen. Esimerkki tällaisesta tilanteesta voi olla sellainen, jossa luopuja jättää yrityksensä useammalle lapselleen yhtä suurin omistusosuuksin, mutta varsinaisen yrittäjyyden ja hallinnon vain osalle heistä. Tällöin yrittäjyyden ja hallinnon ulkopuolelle jääneet omistajat voivat kokea omistajuutensa merkityksen vähäiseksi itselleen ja yrityksen osan omistaminen voi olla heille lähes yhdentekevää. Toisaalta työntekijät taas voivat tuntea vahvaa psykologista omistajuutta yritystä kohtaan työpaikkansa tai organisaation jäsenyyden muodossa (Van Dyne & Pierce 2004; Pierce & Jussila 2010).

Tämän artikkeliväitöskirjan yhteinen tutkittava ilmiö on ollut sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomien muutosten yhteys yksilön psykodynaamiikkaan. Pyrkimyksenä on ollut mallintaa ja tuoda näkyviin psykologisten muutosten ulottuvuus sukupolvenvaihdoksissa. Freudin (Payne 2005; Brearley 2007;

Howe 2005) esittämän psykodynamiikan perusajatuksen mukaan ihmisen mieli jakautuu tietoiseen ja tiedostamattomaan. Edelleen mieleemme ja tiedonmuodostuksemme on vahvasti yhteydessä havaintojärjestelmäämme. Tiedonmuodostumisemme on kolmitasoinen projekti (Saariluoma, Kamppinen & Hautamäki 2001), jonka ensimmäisessä vaiheessa aistielimemme kokoavat informaatiota ulkomaailmasta. Seuraavaksi informaatiohavainnoistamme muodostuu havaintorepresentaatio ja lopuksi aivomme tulkitsevat havainnon. Kokemuksemme ja havaintomme tallentuvat aivojemme pitkäkestoiseen muistiin pois aktiivisesta tietoisuudestamme.

Ihmisen tiedonkäsittelyyn ja -muodostumiseen vaikuttavat havainnot ympäröivästä maailmasta, aikaisemmat kokemukset ja se, miten ihminen tulkitsee näiden välisiä yhteyksiä (Baars & Gage 2010; Costigan, Ilter & Berman 1998). Päätöksenteko, päättely ja ongelmanratkaisu ovat yleisimpiä ajatteluamme edellyttäviä tilanteita. Se, mitä muistamme ja miten, on ratkaisevassa asemassa siihen, miten työmuistimme prosessoi havaintojamme suhteessa ratkaistavaan asiaan. Pitkäkestoiseen muistiimme rekisteröityvät niin yksityiskohtat aikaisemmista kokemuksistamme kuin myös tunteemme, joita sillä hetkellä koimme. Joistakin tilanteista muistimme muistaa jopa paremmin sen tunnetilan kuin yksityiskohtaiset faktat, jotka aikaisemman kokemuksen aikana olemme kokeneet (Saariluoma, Kamppinen & Hautamäki 2001). Onkin osoitettu, että ihmisen ajattelu ohjaa tunteita (Frijda, 1986; Lazarus & Folkman, 1984; Ortony, Clore & Collins, 1988) ja tunteet vastaavasti tiedonkäsittelyä ja päätöksentekoa (Albarracin & Kumkale, 2003; Schwarz & Clore, 1983). Tiedonkäsittelyn ja -omaksumisen näkökulmasta on myös huomionarvoista se, millaisen merkityksen annamme havainnoillemme informaatiolle. Tämä merkityksenanto pohjautuu omiin mielikuviimme vastaavanlaisista tilanteista ja yhdessä asioiden mieltämisen kanssa ovat lähellä toisiaan muodostaen ajatteluprosessin ytimen (Toskala & Hartikainen 2005).

Ajattelu vastaavasti muodostuu tiedonmuodostamisesta ja mieltämisestä, aktiivisten tietoisten havaintojen yhdistämisen passiivisiin aikaisempiin tietyllä hetkellä tiedostamattomiin muistirepresentaatioihin. Psykodynamiikan perusajatuksia on, että ihmisen käyttäytyminen on mielen liikkeiden ja vuorovaikutuksen seurausta. Edelleen psykodynamiikassa korostetaan sitä, millä tavalla mieli stimuloi käyttäytymistä, mielen ja käyttäytymisen vaikutusta, sekä mikä vaikutus sosiaalisella ympäristöllä on ihmisen mieleen (Payne 2005).

Moderni psykodynamiikka on ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden ohella kiinnostunut siitä, miten ihmiset ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa sosiaalisessa maailmassa, joka tässä tutkimuksessa on muodostunut perheyryksistä sukupolvenvaihdoskontekstissa. Brearley (2007) korostaa tunteiden tunnistamisen merkitystä ja sitä, millaista on vuorovaikutus itsen ja läheisten, menneisyyden ja nykyisyyden kokemusten sekä sisäisen ja ulkoisen todellisuuden välillä. Ihmisten väliselle vuorovaikutukselle asettavat omat haasteensa yksilöiden sisäisen ja ulkoisen maailman väliset jännitteet.

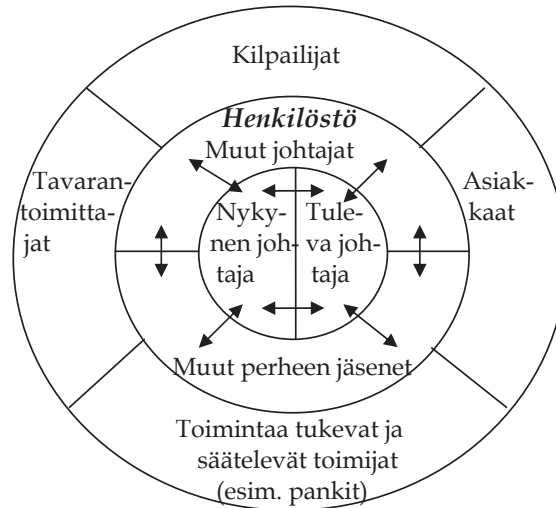
1.2 Aikaisempi tutkimus henkilöstön asemasta perheyriityksen-sukupolvenvaihdoksessa

Omistavan perheen ulkopuolisten tekijöiden näkökulman tutkimus sukupolvenvaihdoksessa on jäänyt vähäiselle huomiolle viime vuosina (Sharma 2004). Tämä tutkimus täydentää perheyriityksen sukupolvenvaihdoksesta kahta selkeää tutkimusaukkoa: sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomien muutosten psykologisia ulottuvuuksia ja omistavan perheen suorittavan tason työntekijöiden kokemuksellista näkökulmaa. Aikaisemmissa sukupolvenvaihdostutkimuksissa luopujat ja jatkajat ovat olleet hyvin esillä (vrt. Le Breton-Miller, Miller & Steier 2004) ja luovat siten hyvän vertailukohdan omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden näkökulmalle. Perheen ulkopuolisten työntekijöiden näkemysten ja vaikutusten tutkimus on nähty tarpeelliseksi aikaisempien perheyriitysten sukupolvenvaihdostutkimusten perusteella. Esimerkiksi Chua, Chrisman & Sharma (2003) ja Sonfield & Lussier (2009) ovat esittäneet, että omistavan perheen ulkopuolisten johtajien vaikutus perheyriityksen toimintaan tulisi tutkia.

Omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden kokemukset muutoksista organisaatiosta perustuvat luopujien ja jatkajien välillä tapahtuvaan työnjakaan, käytännön toimintaan yrityksissä ja kommunikaatioon kaikkien yrityksessä toimivien ihmisten välillä. Voidaan olettaa, että erityisesti pienissä yrityksissä, joissa on matala organisaatorakenne, työntekijöiden ja omistavien yrittäjien vuorovaikutus ja kommunikaatio ovat läheistä.

Barach & Ganitsky (1995, 132) ovat tarkastelleet perheyriityksen sukupolvenvaihdoksen vuorovaikutusta ja eri osapuolien aktiivisuuden tasoja. Heidän mukaansa sukupolvenvaihdoksen päätekijöinä ja vaikuttajina ovat luopuja ja jatkaja. Seuraavalle tasolle he ovat sijoittaneet muut johtajat ja perheenjäsenet. Muut johtajat ryhmään voi kuulua niin perheenjäseniä kuin perheen ulkopuolisia johtajia. Barach & Ganitsky:n (1995) mukaan sukupolvenvaihdoksessa eri aktiivisuustasoilla olevat ihmiset ovat vuorovaikutuksessa tasojen yli. Kuviossa 1 kuvataan vuorovaikutusta organisaation eri tasojen välillä heidän esityksensä mukaan. Tämän tutkimuksen kohderyhmä, perheen ulkopuoliset suorittavan tason työntekijät sijoittuvat sukupolvenvaihdoksessa samalle aktiivisuuden tasolle muiden johtajien kanssa (vrt. Barach & Ganitsky 1995, 132 kuvio), koska työntekijät toimivat jatkuvassa yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa niin jatkajan kuin luopujankin kanssa.

Tutkimuksen luotettavuuden ja haastatteluilla saadun tiedon oikeellisuuden kannalta oli ensiarvoisen tärkeää, että tutkimukseen osallistuivat edustajat kaikista aktiivisista ryhmistä: luopujia, jatkajia ja työntekijöiden edustajia. Tällä tavoin voitiin varmistua eri osapuolien kertomusten yhdenmukaisuudesta liittyen tapahtumiin ja vuorovaikutukseen yrityksen päivittäisessä arjessa.



KUVIO 1 Perheyrytyksen osapuolten vuorovaikutus (Barach & Ganitsky 1995, 132)

1.3 Työntekijän psykodynaamikka artikkelien välisenä yhteytenä

Tässä tutkimuksessa työntekijöiden psykodynaamikan eräät muutokset ovat artikkeleita yhdistävä tekijä, ja niitä tarkastellaan kolmen psykologisen ulottuvuuden (psykologinen omistajuus, perheyrittäjyyden ideologiat ja luottamus) kautta. Edellä mainitut ilmiöt ovat vain osa perheyrytyksen sukupolvenvaihdoksessa ilmeneviä psykologisten muutosten ulottuvuuksista ja yksilöiden psykodynaamikkaan vaikuttavista tekijöistä, mutta niiden voidaan katsoa tuottavan lisäymmärrystä työntekijöiden kokemasta psykodynaamisesta muutoksesta perheyrytyksen sukupolvenvaihdoksessa.

Psykologinen omistajuus käsitteenä tarkoittaa omistushaluista tunnetta, jolloin jokin aineellinen tai aineeton objekti kuuluu itselle (mine) tai ryhmälle (ours), johon yksilö tuntee kuuluvansa (Van Dyne & Pierce 2004; Pierce & Jussila 2010). *Yrittäjyyden ideologiat, entrepreneurialismi, managerialismi ja paternalismi*, ovat perheyrytyksissä ilmeneviä kilpailevia ideologioita, jotka voivat ilmetä yksittäisinä tai osittain päällekkäisinä. Paternalistinen ideologia ilmenee selkeimmin huolehtimisena (caring), managerialismi valvontana (control) ja entrepreneurialismi luovuutena (creating) (Koiranen 2003, Johannisson & Huse 2000). Good (1988) on vastaavasti määritellyt, että *luottamus* yksilöiden välillä perustuu siihen, miten henkilö käyttäytyy suhteessa kyseisen henkilön nykyisiin sekä aikaisempiin suoriin tai epäsuoriin väitteisiin ja toimiin. Yksilöiden välinen luottamus voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: horisontaaliseen, samalla tasolla olevien väliseen luottamukseen, ja vertikaaliseen, esimerkiksi esimies – alainen väliseen luottamukseen (Costigan, Ilter, & Berman 1998). Luottamus voi

ilmetä yksilöiden ohella organisaatiota kohtaan (Mayer, Davis, & Schoorman 1995; Costigan, Ilter, & Berman 1998). Organisaationalinen luottamus on määritelty organisaation jäsenten keskinäisiksi myönteisiksi odotuksiksi keskinäisestä osaamisesta ja ystävällisyydestä sekä institutionaaliseksi luottamukseksi organisaation sisällä (Mayer, Davis, & Schoorman 1995).

Freud kehitti psykodynamiikan kuvatakseen ihmisen mielen prosesseja ja ihmisen mieltä psykologisen energian virtana. Edelleen Freudia mukaillen psykodynamiikan määritelmässä psykologinen energia on jaettu henkiseksi ja fyysiseksi energiaksi (Won & Myung 2010). Tutkijoiden mielestä psykodynamiikasta on hieman vaikea löytää selkeää yksimielistä teoreettista määritelmää (Bullock, Stallybrass & Trobley 1988; Hester 1998), mutta psykologinen käyttäytymistutkimus ja -teoria korostavat alitajunnan ja tietoisien motivaation sekä toiminnan merkityksen tunnetta. Psykodynamiikka tässä tutkimuksessa määritetään ihmisen ajatteluksi tai mieleksi, joka vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä ja suhtautumiseensa ympäristöönsä sekä siihen, millä tavalla nämä yhdessä heijastuvat tai vaikuttavat hänen sosiaaliseen ympäristöönsä (Payne 2005; Howe 2002).

1.4 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen kohteena ovat pienet (max. 49 henkilöä) perheyrietykset, ja työntekijäinformantit ovat poikkeuksetta omistavan perheen ulkopuolelta. Kustakin yrityksestä perheen ulkopuolisten työntekijöiden lisäksi haastatellaan myös luopujaa ja jatkajaa, jotka ovat keskenään verisukulaisia ja siten samaa omistajaperhettä. Työntekijöiden psykodynamiikkaa tarkastellaan suhteuttamalla heidän kokemuksiaan niitä seuraaviin psykologiisiin ilmiöihin ja siten vastaamaan tutkimukselle asetettuun tavoitteeseen.

Pienessä perheyrietyksessä sukupolvenvaihdoksessa siirrettävien osakkeiden siirtopäivämäärä on helppo todeta osakkeiden siirtomerkinnästä tai laaditun kauppakirjan päiväyksestä. Luopujan siirtyminen pois johtotehtävistä on helppo todeta muutoksesta annetun ilmoituksen päiväyksestä. Yhtä helppoa ei ole todeta sitä, milloin yrityksen työntekijä henkisesti tuntee jatkajan omaksi esimiehekseen tai sitä, milloin yrityksen päivittäisissä toiminnoissa käyttöönotettu muutos on omaksuttu. Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on:

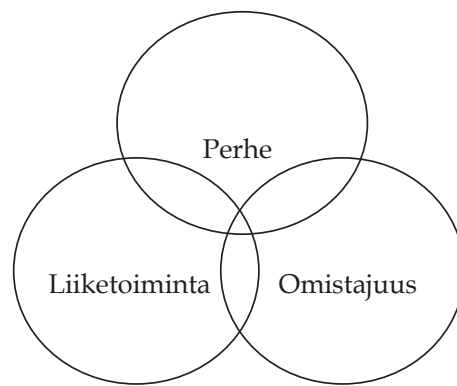
Millainen on ollut työntekijöiden kokemana sukupolvenvaihdokseen liittyvä psykodynamiikka tarkastelun kohteiksi valituissa pienissä suomalaisissa perheyrietyksissä?

Tutkimusongelmaan liittyvät seuraavat alakysymykset:

- 1) Kuinka työntekijät ovat kokeneet psykologisen omistajuutensa muuttuneen sukupolvenvaihdoksessa?

- 2) Kuinka ideologiset jännitteet ovat muuttuneet yrityksessä sukupolvenvaihdoksen myötä?
- 3) Kuinka luottamus omistavaan johtoon ja yritykseen on määrittynyt uudelleen sukupolvenvaihdoksen aikana ja sen jälkeen?

Tutkimuksen laajimman rajauksen muodostaa perheyrittäjäyys. Yksi tunnetuimmista perheyrittäjäyden malleista on Tagiurin ja Davisin (1996) kolmen ulottuvuuden ympyrämalli (kuvio 2), jossa ovat osittain päällekkäiset ympyränsä muodostavat perhe, liiketoiminta ja omistajuus. Toisin sanoen perheyrittäjäydessä yhtyvät kaikki kolme ulottuvuutta.



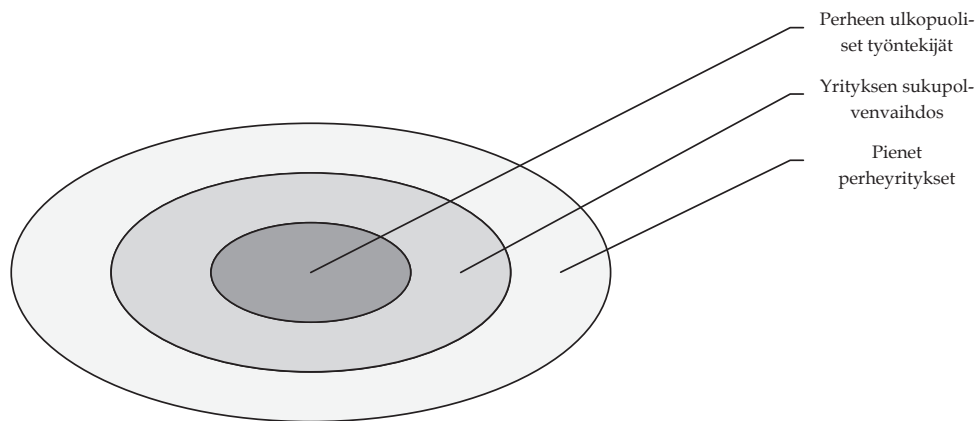
KUVIO 2 Kolmen ympyrän malli, Tagiuri & Davis (1996)

Toinen rajausta kohdentuu perheyrittäjäyksen kokoon siten, että tutkittavat yritykset ovat pieniä yrityksiä, jolloin yrittäjän voidaan olettaa toimivan suoraan suorittavan tason työntekijöiden esimiehenä ja olevan siten heihin suorassa vuorovaikutuksessa. Rajausta tehdään EU:n lainsäädännön määritelmien mukaan, jolloin tutkittavassa yrityksessä työskentelee korkeintaan 49 henkilöä yrittäjät mukaan luettuna. Suomessa vuoden 2009 tilastojen mukaan 98,9 prosenttia kaikista yrityksistä kuului tähän kokoluokkaan, mikä on kiinnostavaa tämän tutkimuksen merkittävyyden kannalta.

Tutkimus rajautuu tutkittavissa yrityksissä sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen ja erityisesti aivan sen loppuvaiheeseen, koska sukupolvenvaihdoksen loppuvaihetta voidaan pitää kriittisenä sukupolvenvaihdoksen onnistumisen kannalta. Sukupolvenvaihdos tarkoittaa perheen omistaman yrityksen siirtämistä suvussa alenevassa polvessa seuraavalle omistajalle, jolloin seuraavat omistajat säilyttävät edelleen omistuksensa ja hallintansa yritykseen (Handler 1990, 1991 ja 1994; Le Breton-Miller, Miller & Steier 2004; Dyck, Mauws, Starke & Mischke 2002).

Tämä tutkimus kontekstualisoituu kuvion 3 mukaisesti. Laajimman kontekstin tutkimukselle muodostavat siis pienet perheyrittäjäydet. Ajallinen konteksti sijoittuu perheyrittäjäyksen elämänsäkaaren vaiheeseen, jossa yrityksen aikaisemalle omistajalle, johtajalle, yrittäjälle avautuu mahdollisuus sukupolven-

vaihdoksen kautta siirtää yrityksen omistajuus, johtajuus, yrittäjäyys seuraavalle sukupolvelle. Tarkastelukulman muodostavat siis omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden kokemukset ja niiden yhteys heidän psykodynaamiikkaansa.



KUVIO 3 Tutkimuksen konteksti

Perheyrietyksessä yhdistyvät omistajuus, perhe ja liiketoiminta (Tagiuri & Davis 1996). Toisin sanoen perheyrietykset eroavat muista yrityksistä selkeimmin siinä, että perheyrietyksessä perheen liiketoiminnan ja omistuksen välisillä kytkennöillä ja vuorovaikutuksella on olennainen merkitys yrityksen toimintaan (vrt. Shanker & Astrachan 1996). Tagiurin ja Davisin kolmen ulottuvuuden malli on vain yksi lähtökohta aikaisemmin esitettyihin perheyrietytyyden näkökulmiin, ja perheyrietytyttä onkin määritelty sen lisäksi esimerkiksi sisällön (Handler 1990 ja Litz 1995), omistajuuden (Littunen & Hyrsky 1990) tai omistajuuden ja hallinnon jatkumisen yli sukupolvien ts. sukupolvenvaihdoksen (Koiranen 1998) kautta.

Omistajaohjaukseen painottuneen suuntauksen rinnalle on kehittynyt linja, joka korostaa omistamisen logiikkaa sekä pätevän ja vastuullisen liiketoiminnan suunnittelua ja uudistamista (Tourunen 2009; Koiranen 2006; Lee 2006; Carlock & Ward 2001; James 1999). Perheyrietyksiin yhdistetään omistajuudellinen ohjaus ja niiden nähdään olevan toimintansa suunnittelussa pitkäjänteisempiä ja toiminnan jatkuvuuteen enemmän tähtäviä kuin vastaavat muut kuin perheyrietykset (vrt. Bertrand & Schoar 2006; Lee 2006). Koiranen (1998) on käyttänyt perheyrietyksen määrittelemisessä kolmea tekijää. Ensinnäkin yritys on omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen tai suvun määräysvallassa. Toiseksi yrityksessä yhdistyvät vuorovaikutuksellisesti perheen ja yrityksen toiminnot ja kolmanneksi yrityksessä on tapahtunut ja/tai odotetaan tapahtuvaksi sukupolvenvaihdos perheen tai suvun seuraavan sukupolven hyväksi. Litz (1995) mukaan perheyrietyksen määrittelyyn riittää aikomuksellinen ulottuvuus, jolloin yritys on tarkoitus siirtää seuraavalle sukupolvelle.

Omistajuus ja omistajaohjaus ovat vain osa, tosin selkeitä lähtökohtia määritellä perheyritys. Niiden kautta yksiselitteisen määritelmän antaminen perheyritysten ja muiden yritysten välisistä eroista on osoittautunut haasteelliseksi (Tourunen 2009), vaikka vertailua on tehty eri osa-alueilla, kuten esimerkiksi johtamisen käytännöissä (Ensley & Pearson 2005), resurssien eroavaisuuksissa (Zahra, Hayton & Salvato 2004), tehokkuudessa (Barnett, Eddleston & Kellermanns 2009; Habbershon & Williams 1999), etiikassa (Adams, Taschian & Shore 1996), sidosryhmissä (Poza, Alfred & Maheswari (1997), yrittäjämäisessä orientaatioissa (Naldi, Nordqvist, Sjöberg & Wiklund 2007) yrityksen hallinnosta ja sen kuluista (Chrisman, Chua & Litz 2004; Corbetta & Salvato 2004). Siksi onkin esitetty ajatus, että yrityksiä ei luokiteltaisi yksiselitteisesti perheyrityksiksi, vaan tutkittaisiin eriasteisia perheen vaikutuksia yritykseen (Shanker & Astrachan 1996). Yhdysvalloissa perheyrityksiä luokitellaan toiminnallisena jatkumona sen mukaan, onko omistavalla perheellä paljon, jonkin verran tai vähän vaikutusta yritykseen (Tourunen 2009).

Perheen yritykseen vaikuttavuuden määrittämiseksi Astrachan, Klein & Smyrniotis (2002) esittivät F-PEC mallin, jolla voidaan mitata perheen vaikutusta yrityksen toimintaan. Malli määrittää kolmen ulottuvuuden: valta (Power), kokemus (Experience) ja kulttuuri (Culture), sen myötä, kuinka vahva vaikutus perheellä on yritykseen. F-PEC malliakin on hieman kritisoitu liian pelkistäväksi ja tärkeitä osa-alueita unohtavaksi (Rutherford, Kuratko & Holt 2008), vaikka Klein, Astrachan & Smyrniotis (2005) esittivät oman testinsä tulokset mallista.

Heinonen & Toivonen (2003) ovat nostaneet esille subjektiivisen perheyritäjäyyden määritelmän. Subjektiivinen määritelmä lähtee siitä, pitävätkö ja kokevatko omistajat yrityksen perheyritykseksi. Lähelle subjektiivista kokemusta sijoittuu henkilön identiteetti ja erityisesti narratiivinen, tarinanomainen identiteetti (Sundaramurthy & Kreiner 2008).

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu neljästä artikkelista ja ne yhteen kokoavasta johdannosta. Kullakin artikkelilla on tutkimuksen tulosten saavuttamiseksi oma tehtävänsä. Taulukossa 1 on kuvattuna kullekin artikkelille asetetut tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Hermeneuttisesti jokainen artikkeli täydentää tietämystämme aiheesta omalla panoksellaan.

TAULUKKO 1 Tutkimusten tavoitteet ja tutkimuskysymykset

<p>Artikkeli 1</p> <p>Tutkimusaihe: – <i>Psykologiset muutokset ja muutosten keskinäiset suhteet</i> – <i>Osalliset ja heidän sijoittumisensa</i></p>	<p>Kuvata perheomisteisen yrityksen sukupolvenvaihdon toiminnallisten ja laillis-taloudellisten järjestelyiden yhteys yrityksessä toimivien yksilöiden psykologiseen tiedon ja kokemusten käsittelyyn. Esitellä malli, jonka mukaisesti kolmas psykologisten muutosten ulottuvuus suhteutuu laillis-taloudelliseen ja toiminnalliseen muutokseen. Osoittaa, että perheyriksen sukupolvenvaihdoissa on enemmän osallistujia kuin vain aktiiviset toimijat kuten luopuja(t), jatkaja(t) ja omistavat perheen jäsenet. (Le Breton-Miller, Miller & Steier 2004; Costigan, Ilter & Berman 1998; Mayer, Davis, & Schoorman 1995; Kets de Vries 1996).</p> <ul style="list-style-type: none"> → <i>miten sukupolvenvaihdon eri ulottuvuudet suhteutuvat toisiinsa ja millaisia tekijöitä ulottuvuuksien väliltä on löydettävissä?</i> → <i>miten yrityksen eri sidosryhmät suhteutuvat perheyriksessä toteutettavaan sukupolvenvaihdoon ja kuinka läheinen kunkin sidosryhmän suhde sukupolvenvaihdoon on?</i>
<p>Artikkeli 2</p> <p>Tutkimusaihe: – <i>Psykologisen omistajuuden kokemus</i></p>	<p>Kuvata perheyriksen sukupolvenvaihdon yhteys perheen ulkopuolisten työntekijöiden psykologisen omistajuuden kokemukseen pienissä perheyriksissä. (Van Dyne & Pierce 2004; Pierce, Kostova & Dirks 2001 ja Pierce & Jussila 2010; Chua, Chrisman & Sharma 2003).</p> <ul style="list-style-type: none"> → <i>Minkälaisia yhteyksiä pienen perheyriksen sukupolvenvaihdoilla on omistavan perheen ulkopuolisen työntekijän psykologisen omistajuuden tunteeseen? (How succession is related to non family employees' PSO in a small family business?)</i>
<p>Artikkeli 3</p> <p>Tutkimusaihe: – <i>Perheyrittäjyyden ideologiat</i></p>	<p>Kuvata erilaisten perheyrittäjyyden ideologioiden (paternalismi, managerialismi, ja entrepreneurialismi) yhteys yrityksen sisäiseen ilmapiiriin ja työntekijöiden työmotivaatioon, -hyvinvointiin ja sitoutumiseen yritykseen. (Johannisson & Huse 2000; Koiranen 2003; Davis & Harveston 1998; Miller, Lloyd, & Le Breton-Miller 2006; Kets de Vries 1996).</p> <ul style="list-style-type: none"> → <i>Minkälaisia ideologioita jännitteitä ilmenee perheyriksen sukupolvenvaihdoissa, perustuen Koirasen (2003) ja Johannissonin ja Huse (2000) esitykseen tutkia entrepreneurialismia, paternalismia ja managerialismia pienessä perustajasukupolven perheyriksessä. (What kinds of variation of ideological tensions there are in family business succession, based on Koiranen's (2003) and Johannisson's and Huse's (2000) suggestions to study entrepreneurialism, paternalism, and managerialism in small founder generation family firms.)</i>
<p>Artikkeli 4</p> <p>Tutkimusaihe: – <i>Työntekijän luottamuksen rakentuminen ja säilyminen</i></p>	<p>Kuvata omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden luottamuksen muutos perheyriksen sukupolvenvaihdon aiheuttamien muutosten seurauksena.</p> <ul style="list-style-type: none"> → <i>Mitkä tekijät vaikuttavat interpersonaalisen eli henkilöiden välisen luottamuksen muodostumiseen työntekijän ja jatkajan välillä, ja millä on vaikutusta työntekijän yritystä kohtaan tuntemaan impersonaalisen eli persoonattoman luottamuksen säilymiseen?</i> → <i>Mitkä ovat keskeisimmät tekijät tutkimuksen perusteella työntekijöiden luottamuksen muodostumiseksi jatkajaan ja että työntekijän luottamus yritykseen säilyisi?</i>

Taulukossa 2 on vastaavasti kuvattuna tutkimuksen päävaiheet ja niiden eteneminen. Tutkimus on käynnistynyt ensimmäisillä haastatteluilla vuonna 2009. Näiden haastatteluiden perusteella havaittiin tarve hankkia lisää aineistoa. Nämä haastattelut tehtiin vuonna 2010. Artikkelin 1 perustuu abduktiivisesti suoritettujen analyysien teoreettisiin havaintoihin ja luo siten pohjaa myös tälle käsikirjoituksen johdannolle. Tämän artikkelin tavoite oli nostaa esille perheyriksen sukupolvenvaihdon yhteydessä tehtävien muutosten tyypit ja niiden väliset yhteydet. Perustuen aikaisemmin esitettyihin tutkimustuloksiin ja sukupolvenvaihdoiskirjallisuudessa esille nostettuihin tekijöihin, oli mahdollista to-

deta, että sukupolvenvaihdoksen muutokset oli mahdollista jakaa laillis-taloudellisiin, toiminnallisiin ja psykologisiin muutoksiin. Edelleen eri muutostyyppien väliltä oli löydettävissä yhdistävät psykologiset tekijät, hyväksyminen, sopeutuminen ja sitoutuminen (Acceptance, Adaptation & Commitment). Artikkelit 1 on julkaistu tiedekunnan työpaperisarjassa.

Artikkeli 2 on ensimmäinen tutkimuksen empiriaan perustuva artikkeli, joka pääsi myös julkaistavaksi tieteellisessä jurnaalissa. Tämän artikkelin päätavoite oli tarkastella omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden psykologisen omistajuuden tunnetta ja tuon tunteen vaikutuksia työntekijöiden käyttäytymiseen ja sopeutumiseen perheyriityksen sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomien muutosten yhteydessä.

Artikkeli 3 perustuu myös empiriaan ja se on tällä hetkellä arvioitavana tieteellisessä jurnaalissa. Tämän artikkelin päätavoite oli tarkastella luopujan ja jatkajan välillä ilmenevien perheyrittäjyyden ideologioiden vaikutusta työntekijöiden sopeutumiseen yrityksen sukupolvenvaihdoksen muutosten yhteydessä. Tämän artikkelin merkitys on siinä, että perheyrittäjyyden ideologiat muodostavat työntekijöiden psykodynaamikalle ulkoisen paineen.

Artikkeli 4, myös empiriaan perustuvana, on julkaistu tiedekunnan työpaperisarjassa ja edelleen vähäisin muutoksin tieteellisessä jurnaalissa vuoden 2013 aikana. Artikkelit 4 tarkastelee työntekijöiden luottamuksen rakentumista perheyriityksen jatkajaan sekä säilymistä perheyriityksen tulevaisuutta kohtaan. Tutkimuksen tulokset kootaan yhteen tämän käsikirjoituksen johdannossa. Tutkimuksen toteutus on jokaisen yksittäisen artikkelin ja tämän johdannon osalta noudattanut samaa tutkimusperiaatetta. Työtä on koko ajan viety eteenpäin abduktiivisen analyysin menetelmin. Keskiössä tutkimuksen etenemiselle ovat olleet tutkimusaineistosta sisällönanalyysin kautta havaitut työntekijän ajatteluun ja mieleen päivittäisessä elämässä vaikuttavat sosiaalisen vuorovaikutuksen tapahtumat ja tekijät. Olivatpa ne sitten työntekijän omasta sisäisestä maailmasta rakentuvia, kuten psykologisen omistajuuden tunne tai luottamuksen kokemus toisiin ihmisiin yrityksissä tai ulkoisia, kuten perheyriityksen johdon ideologisessa tasapainossa tapahtuvat muutokset.

TAULUKKO 2 Tutkimuksen päävaiheet ja eteneminen

		2009	2010	2011	2012	2013
Artikkeli 1	Tiedon keruu	X	X			
	Artikkelin kirjoitus		X	X	X	
	Lähetys arvioitavaksi					X
	Julkaisu työpaperina					X
	Artikkelin julkaisu tieteellisessä lehdessä					(myöh.)
Artikkeli 2	Tiedon keruu	X	X			
	Artikkelin kirjoitus			X		
	Lähetys arvioitavaksi			X		
	Julkaisu työpaperina					
	Artikkelin julkaisu tieteellisessä lehdessä					X
Artikkeli 3	Tiedon keruu	X	X			
	Artikkelin kirjoitus			X		
	Lähetys arvioitavaksi			X		
	Julkaisu työpaperina					
	Artikkelin julkaisu tieteellisessä lehdessä					(avoin)
Artikkeli 4	Tiedon keruu	X	X			
	Artikkelin kirjoitus				X	
	Lähetys arvioitavaksi				X	
	Julkaisu työpaperina					X
	Artikkelin julkaisu tieteellisessä lehdessä					X
Yhteenveto	Tulosten kokoaminen			X	X	
	Tulkinta ja tulokset				X	
	Johdannon kirjoittaminen				X	X

Tutkimuksen toteutusta hallitsee hermeneuttinen tiedon ja uuden omaksumisen kehä. Ennen tutkimusta minulla tutkijana oli kokemuksellinen esiymmärrys ja tehty pro gradu -tutkimus siitä, mitä lähden tutkimaan. Artikkeli 1 kokoaa aikaisempaa perheyriyksen sukupolvenvaihdosta käsittelevää teoriaa yhteen ja muodostaa siten taustaa tutkimukselle ja sen artikkeleille. Haastateltavien kertomuksista ja teoreettisesta taustoituksesta muodostui tutkimukselle perusta ja syvin esiymmärrystä täydentävä tutkimuksen osa. Artikkelit 2, 3 ja 4 kuvaavat työntekijän ajatteluun ja mieleen vaikuttavia perheyriyksen sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomia muutoksia. Käsikirjoituksen johdanto vastaavasti kokoaa hermeneuttisesti yhteen koko tutkimuksen annin ja vastaa tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin.

Se, että tutkimus sijoittuu tutkituissa yrityksissä aivan sukupolvenvaihdoksen loppuvaiheisiin, on ontologisesti merkittävää tutkimuksen reliabilitee-

tin ja validiteetin näkökulmasta. Tuolloin haastateltaville on sukupolvenvaihdoksen toteuttamisesta kertynyt vahva kokemus. Tapahtumat ja niiden psykologiset vaikutukset ovat tuoreina työntekijöiden mielissä eikä sukupolvenvaihdos kuitenkaan vielä ole kokonaan ohitse. Sukupolvenvaihdos mukanaan tuomine muutoksine on kullakin haastateltavalla vielä aktiivisena mielessä, ja siten heidän kertomansa sisältää erityisesti tutkimukselle validisesti oikeansisältöistä ja todellisuutta kuvaavaa tietoa. Tässä yhteydessä on muistettava ns. jälkiviisauden harha (hindsight bias) ihmisen mielen piirteenä. Sen mukaan tietyn haasteellisen vaiheen ylitettyään ihmisen mieli pyrkii haasteellisesta, mahdollisesti ikävästäkin, tilanteesta nostamaan esille vain positiivisia kokemuksia ja vastaavasti unohtamaan tai antamaan uuden merkityksen negatiivisille kokemuksille ja tunteille. Jälkiviisauden harha aiheuttaa todellisesta tilanteesta ilmenneiden muistikuvien vääristymää sekä käsityksiä asioiden tai tilanteiden ennakoitavuudesta tai välttämättömyydestä (kts. Blank, Nestler, von Collani & Fischer 2008; Nestler, Blank & Egloff 2010; Bernstein, Erdfelder, Meltzoff, Peria & Loftus 2011).

2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

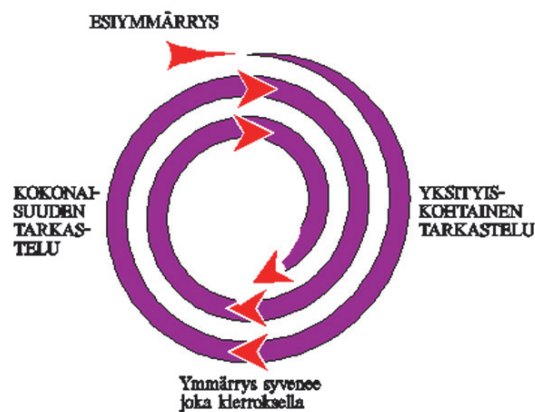
“He was so learned that he could name a horse in nine languages; so ignorant that he bought a cow to ride on.” — Benjamin Franklin

2.1 Psykodynamiikka - Ihmisen mielen suhde ympäröivään maailmaan

Psykodynamiikan taustalla ovat Freudin ja hänen seuraajansa psykoanalyysin pohjalle rakentamat mallit. Psykodynamiikka perustuu ajatukseen, että ihmisen käyttäytyminen on mielen liikkeiden ja vuorovaikutuksen seurausta. Psykodynamiikassa korostetaan myös sitä, millä tavalla mieli stimuloi käyttäytymistä, millainen vaikutus mielellä on käyttäytymiseen ja mikä vaikutus sosiaalisella ympäristöllä on ihmisen mieleen (Payne 2005).

Perimmiltään psykodynaamisen teorian taustalla on minuuden (self) psykologia (Tensing & Kultalahti 2010). Yksilön minäkokemuksessa ja itsen suhteuttamisessa ympäristöön ovat läsnä niin identiteetti kuin persoonallisuus (Kuusela 2006). Kokonaisvaltainen ja eheä ihmisen minuus on jatkuvasti muuttuva ja rakentuu useista eri tekijöistä (Tensing & Kultalahti 2010). Persoonallisuuspsykologiassa esimerkiksi viidestä suuresta piirteestä ulospäin suuntautuneisuus, sovinnollisuus ja tunne-elämän vakaus näyttävät tukevan yleisen luottamuksen kehittymistä (Ignatius & Kokkonen 2005). Eheän itsekokemuksen ja identiteetin muodostumiseen vaikuttavat ne periaatteet, joilla ihminen suuntaa toimintaansa ja kehittää minäänsä (Tensing & Kultalahti 2010). Esimerkiksi itsen-psykologian tai objekti-suhdeteorian näkökulmista tarkasteluna ihmisen mielen toiminnan taustalta on löydettävissä halu savuttaa hallinnan tunne ja psyykinen eheys itsekokemuksessa (Kohut 2009; Latomaa 2007). Tässä yhteydessä tulen nyt tarkastelemaan ihmisen tiedonmuodostusta, kognitiivisten kokemusten vaikutusta mieleen ja ajatteluun sekä hyväksymisen, sopeutumisen ja sitoutumisen käsitteitä.

Mielen jakautuminen kahdelle tasolle, tietoiselle ja tiedostamattomalle, on keskeinen tekijä useiden ihmisen psykologiaa koskevien ilmiöiden, kuten tiedonmuodostuksen itsekokemuksen tai ajattelun taustalla (Tensing & Kultalahti 2010; Saariluoma, Kamppinen & Hautamäki 2001). Ihmisen tietoinen minäkäsitys on aina hieman vääristynyt, koska tiedostamattomaan ihminen tallentaa torjumaansa uhkaavaa ainesta, kuten tunteita ja ajatuksia (Vuorinen 1998). Ihmisellä on pyrkimys alati toimia mielekkäästi ja luonnollinen taipumus säilyttää mielen tasapainotila. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisen mieli pyrkii pois tasapainoa häiritsevästä tilasta, kaaosmaisesta olostä ja saavuttamaan jatkuvan eheän kokemuksen itsestään. (Tensing & Kultalahti 2010.) Tämän tutkimuksen ja erityisesti psykodynamiikan näkökulmasta merkitykselliseksi muodostuu ihmisen tietoisesta ja tiedostamattomasta mielen tiedonmuodostus erilaisissa tilanteissa tehtävistä havainnoista. Psykodynamiikan tavoitteena onkin ihmisen mielen ja sen toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi sekä muodostaa psykodynamiikan käsitteen ja tiedonmuodostuksen välinen yhteys ihmisen tajunnan ja sen välisen ympäröivän maailman vuorovaikutukseen (Latomaa 2000).



KUVIO 4 Tiedonmuodostuksen hermeneuttinen kehä

Ihmisen tiedonmuodostus ympäröivästä maailmasta pohjautuu tietoisesta ja tiedostamattomasta mielestämme yhteistyöhön muodostaen hermeneuttisen kehän (Kuvio 4) (vrt. tieteen hermeneutiikka, Anttila 2000, 26–31). Siinä uudet havainnot yhdistyvät aikaisempien havaintojen kautta muodostuneeseen esiymmärrykseen (Anderson & Goolishian 1992; Fruggeri 1992). Ihmisen aistit havainnoivat koko ajan ympäristöä myös sellaisista asioista, jotka eivät ole juuri tietyn hetkellä aktiivisia tietoisuudessamme. Silloinkin kun yksilön toiminta on keskittynyt tietoiseen tekemiseen, hänen aistinsa ovat alati valppaana havainnoimaan ympäristöä tiedostamattomasti. Tiedonmuodostuminen on kolmitasoinen tapahtuma, jossa aistielimet kokoavat informaatiota ympäröivästä maailmasta ja muodostavat informaatiohavainnoistamme havaintorepresentaation. Aivomme tulkitsevat sen käynnistäen aistihavainnon mahdollisesti vaatiman toiminnan. (Saariluoma ym. 2001.) Keskeistä tiedonmuodostuksessa on yksilön mielen antamat tulkinnat aistien havainnoille ja niiden yhteyksille ai-

kaisempien kokemusten kanssa (Baars & Gage 2010; Nurmela 2002; Costigan, Ilter & Berman 1998). Aktiivisen vaiheen jälkeen kokemuksemme ja havainnotomme tallentuvat aivojemme pitkäkestoiseen muistiin pois aktiivisesta tietoisuudestamme. (Saariluoma ym. 2001).

Tietoisien ajattelun kannalta on merkityksellistä se, mitä muistoja ja muistikuvia pitkäkestoiseen muistiimme on tallentunut (Nurmela 2002; Saariluoma ym. 2001; Miettinen 2000). Ihmisen muistiin rekisteröityvät niin yksityiskohdat aikaisemmista kokemuksista kuin niiden herättämät tunteet ja reaktiot. Siinä, missä ajan kuluessa ihmisen mieli unohtaa tapahtumien yksityiskohdat, tilanteiden aikana syntyneet muistikuvat tunteista säilyvät paremmin muistissa (Saariluoma ym. 2001). Lisäksi on pystytty osoittamaan, että ihmisen ajattelu ohjaa tunteita (Frijda 1986; Lazarus & Folkman 1984; Ortony, Clore & Collins 1988) ja tunteet vastaavasti tiedonkäsittelyä ja päätöksentekoa (Albarracin & Kumkale 2003; Schwarz & Clore 1983). Kognitiivisessa psykologiassa tutkittu jälkiviisauden harha (hindsight bias) kuvaa ihmisen mielen ilmiötä, jossa muisti rakentaa tapahtumasta ajan kuluessa uudelleen tulkintoja ja antaa koetuille tapahtumille uusia merkityksiä (Delmar & Davidsson 2000). Viimeaikaisten tutkimusten perusteella jälkiviisauden harha aiheuttaa erityisesti muistikuvien vääristymää, sekä käsityksiä asioiden tai tilanteiden ennakoitavuudesta tai välttämättömyydestä (kts. Blank, Nestler, von Collani & Fischer 2008; Nestler, Blank & Egloff 2010; Bernstein, Erdfelder, Meltzoff, Peria & Loftus 2011).

Ihmisen ajatteluun ja mieleen vaikuttavat myös ne merkitykset, jotka hän antaa havaitsemalleen informaatiolle. Merkityksenannossa ihminen subjektiivisesti merkityksellistää ja konstruoi omaa toimintaansa ja sen edellytyksiä suhteessa ympäristöönsä (Tuominen 1994). Ihmisen merkityksenanto havainnoilleen ja kokemuksilleen pohjautuu aikaisempien vastaavanlaisten tilanteiden muistikuviin. Merkityksenanto on ihmisen olemukseen kuuluvaa ja antamansa merkityksen kautta ihminen suhteuttaa itsensä ympäröivään maailmaan sekä käsittää maailman mielekkääna ja hallittavana kokonaisuutena (Tensing & Kultalahti 2010). Ihmisen ajattelun ytimessä ovat lähelle toisiaan sijoittuvat merkityksenanto ja asioiden mieltäminen (Saariluoma ym. 2001; Toskala & Hartikainen 2005).

Ihmisen ajattelun tiedostamattoman ja tietoisien merkityksenannon lähelle sijoittuu Piagetin (1926) ajattelun tietoteoreettinen malli. Piagetin mukaan ihmisen ajattelun perusmuodot perustuvat konstruktivisen merkityksen tulkintaan. Tällöin ihmisen ajattelu ja tiedonmuodostus perustuvat siihen toimintaan ja vuorovaikutukseen, jonka kautta ihminen sopeutuu ympäristöön ja sen lainalaisuuksiin. Piaget yhdistää teoriassaan sopeutumiseen assimilaation ja akkomodaation käsitteet. Tällöin assimilaatiossa ihminen sopeutuu fyysiseen ja sosiaaliseen ympäristöön sekä niiden lainalaisuuksiin ja kehittää sellaiset ajattelun muodot, jotka tekevät mahdolliseksi maailmassa selviämisen. Akkomodaatio kuvaa ihmisen ajattelun ja ympäristön tulkinnan kautta syntyvää tarvetta jäsentää ja mahdollisesti uudelleen määrittää mielen skemaattisia rakenteita. Tällöin skeemat täydentyvät ja sopeutuvat siihen fyysiseen ja sosiaaliseen maailmaan, jossa ihminen elää ja toimii. Ihminen havainnoi maailmaa siltä osin kuin se on

hänen toimintansa kohteena. Vastaavasti ihmisen toiminnan päämäärät vaikuttavat siihen, mitkä piirteet ympäröivästä maailmasta nousevat ihmisen tarkkaavaisuuden kohteiksi ja millaisina ihminen ne havaitsee (Rinne, ym. 2005, 177).

Ihmisen psykodynamiikka rakentuu jokaisen yksilön omiin sisäisiin mielen malleihin ja tapoihin käsitellä havaintoja ja suhdetta ympäristöön. Modernissa psykodynamiikassa on kuitenkin kiinnitettävä huomiota myös siihen, miten ihmiset ovat keskenään vuorovaikutuksessa toisiinsa sosiaalisessa maailmassa. Tässä tutkimuksessa tuo vuorovaikutus tapahtuu pienissä perheyrityksissä ja vuorovaikutusta tarkastellaan pienten perheyritysten sukupolvenvaihdokseen liittyvissä muutoksissa. Psykodynaamisesti ihmiselle on tärkeää erityisesti kolme kokemusta: itsen peilaaminen toisiin (mirroring), kyky suhteutua ihannoituihin kohteisiin (idealization) ja yhteenkuuluvuuden tunteesta (twinship) (Kohut 2009). Näiden kokemusten kautta ihminen rakentaa mm. vahvistuksen omalle olemassa ololleen ja tuntemuksen samanlaisuudesta toisten ihmisten kanssa. Lisäksi kokemusten laatu vaikuttaa itsekokemuksen muodostumiseen, koska yksilön elämänpäämäärät ovat suhteessa minän ihanteisiin ja arvoihin, jotka muodostuvat kunkin yksilön omista varhaisista peilauskokemuksista toisiin ihmisiin (Tensing & Kultalahti 2010). Ihmisten väliselle vuorovaikutukselle asettavat haasteita yksilöiden sisäisten ja ulkoisten maailmojen väliset jännitteet ja siksi olisikin tärkeää, että yksilöt tunnistaisivat omien tunteidensa merkitykset vuorovaikutustilanteissa (Brearley 2007).

Psykodynamiikan perimmäisiä tavoitteita on ihmisen mielen kehittyminen ja sen toiminnan ymmärtäminen. Kokonaisvaltaisesti ihmisen kehittymiseen ja toimintaan vaikuttavat useat tekijät. Ympäristö, missä ihminen toimii, millaisia sosiaalisia suhteita ihmisellä ko. ympäristössä on ja miten ihminen itse on suhteessa oman itsensä kanssa. Kaikille edellä mainituilla tekijöillä on vaikutusta siihen, millaiseksi ihmisen ajattelu ja mieli muodostuu ja miten se vastaa vuorovaikutusta yksilön käyttäytymiseen ja suhtautumiseen eri tilanteissa. Vuorovaikutus ei koskaan ole yksipuolista, jokaisen yksilön vuorovaikutus heijastuu ja vaikuttaa toisen kanssa ihmisen vuorovaikutuksen muotoon ja laatuun. Kuten aikaisemmin totesin, tässä tutkimuksessa psykodynamiikka määritetään ihmisen ajatteluksi tai mieleksi, joka vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä ja suhtautumiseensa ympäristöönsä sekä siihen, millä tavalla nämä yhdessä heijastuvat tai vaikuttavat hänen sosiaaliseen ympäristöönsä (Payne 2005; Howe 2002).

2.2 Kognitiivisten kokemusten vaikutus ihmisen mieleen ja ajatteluun

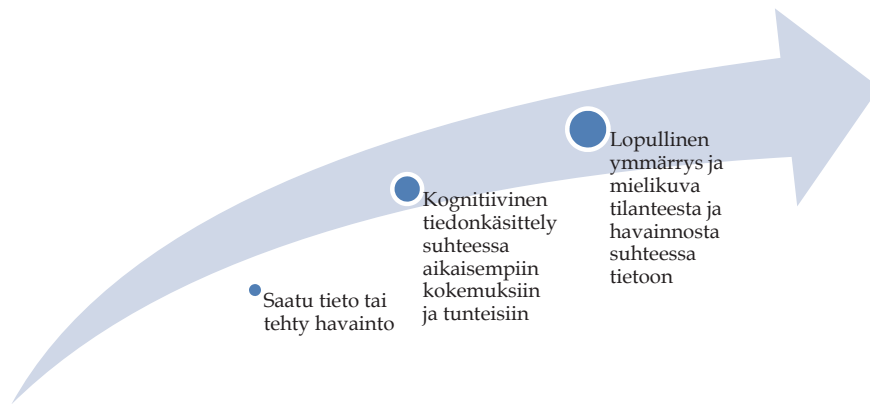
Tässä tutkimuksessa yhtenä osa-alueena tarkastellaan psykologista omistajuutta, jolla tarkoitetaan omistamisen tunnetta jotakin kohdetta kohtaan (Pierce & Jussila 2010). Mistä omistajuuden tunne kehittyy ja miksi jotkut työntekijät kokevat psykologista omistajuutta työpaikkansa suhteen? Omistaminen ja omista-

juus rakentuvat tunteeseen, jonka taustalla on ihmisen kokemus siitä, että jokin kohde on hänen omansa. Kokemuksen ja ajatuksen jostakin ihminen muodostaa kognitiivisten psykologisten tekijöiden kautta. Ihmisen tiedonkäsittelyyn ja muodostumiseen vaikuttavat havainnot ympäröivästä maailmasta, aikaisemmat kokemukset ja se, miten ihminen tulkitsee näiden välisiä yhteyksiä. Kognitiivinen psykologia tutkii, miten ihmiset hankkivat ja tallentavat ulkoista tietoa muistiinsa ja kuinka he hyödyntävät sitä toiminnassaan ja käyttäytymisessään (Solso 1979).

Työntekijöiden kognitiivinen psykologia

Ihmisen aikaisemmat kokemukset ovat heijastavia tekijöitä, jotka vaikuttavat suoraan hänen toimintaansa tiedostamattomasti (Toskala & Hartikainen 2005). Muuttuvassa ympäristössä, kuten pienen perheyriyksen toteuttaessa sukupolvenvaihdoista, työntekijöiden on hyväksyttävä seuraavan sukupolven edustajan johtamistavat, jotka todennäköisesti poikkeavat edeltävän sukupolven edustajan tavoista. 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 tiedonkäsittelyyn, jonka kautta yksilö määrittää suhdettaan itseensä ja olemassa olevaan maailmaan (Brewin 1996). Ihmisen kognitiivisessa tiedonkäsittelyssä elämän erilaiset tapahtumat ja toiminnot saavat merkityksen nimenomaan aikaisempien elämän kokemusten kautta.

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. Jokaisella ihmisellä lopullinen mielikuva koetuista tilanteista muodostuu suhteessa hänen aikaisempiin kokemuksiin, luomiinsa ennakoiviin ennusteisiin ja koettujen tilanteiden tapahtumista antamiinsa merkityksiin eri havainnoille (kts kuvio 5). Juuri kognitiivisen tiedonkäsittelyn vuoksi ihmisten objektiivinen totuus erilaisista tilanteista on yksilöllinen ja väritynyt henkilön omilla tulkinnoilla. Osa ihmisen kognitiivisesta tiedonkäsittelystä tapahtuu täysin tiedostamatta, osa tietoisesti pohdintana ja ajatteluna. Tiedostamattomalla mielen tiedonkäsittelyn osalla on kuitenkin aina yhteys ihmisen tietoiseen tiedonkäsittelyyn. Edelleen ihmisen tulkinnat 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 ennakoita muodostamaa ennustetta tilanteen kulusta.



KUVIO 5 Ihmisen kognitiivinen tiedonmuodostus (Savolainen & Kansikas 2013)

Kognitiivinen skeema rakenteena auttaa ihmistä valitsemaan ja muistamaan eri tilaisissa 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 päättää, 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 ym. 1996).

Tunteiden ja kognition vaikutus ihmisen käyttäytymiseen

Positiivisilla tunteilla on yhteys työntekijän asenteisiin ja myönteiseen käyttäytymiseen yrityksessä tapahtuvia muutoksia kohtaan. Vaikka positiivisten tunteiden merkityksestä työpaikoilla on jo olemassa näyttöä (Brief & Weiss 2002; Lord, Klimoski & Kanfer 2002; Payne & Cooper 2001), avoimeksi on jäänyt edellyttääkö kognitio tunteita vai päinvastoin (Izard 1993; Lazarus 2006). Kognitio ja tunteet ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa, ja niillä on korrelatiivinen suhde toisiinsa. Tutkimuksissa on kyetty osoittamaan, että ajatukset synnyttävät tunteita herkkyyttä (Frijda 1986; Lazarus & Folkman 1984; Ortony, Clore & Collins 1988), kognitio puolestaan muodostaa ne merkitykset, jotka auttavat ihmistä erottamaan fyysiset tunteet erillisiksi emootioista. (Schachter & Singer

1962) Emootiot vastaavasti muodostavat perustan tiedonkäsittelylle ja päätöksenteolle Albarracin & Kumkale 2003; Schwarz & Clore 1983).

Avey, Wernsing & Luthans (2008) esittävät, että kognitiivinen tunneteoriat (kts. myös Lazarus 1991, 1993 & 2006), joka tarkastelee ihmisen tilannearviointia ja arviointiin perustuvaa tunnereaktiota, muodostaa työpaikoille puitteet työntekijöiden tunteiden arviointiin suhteessa vallitseviin olosuhteisiin. Samaa ovat Weiss & Cropanzano (1996) affektiivisten tapahtumien teorianmallissaan (Affective events theory AET) esittäneet. Affektiivisten tapahtumien teorian mukaan tapahtuma saa ihmisen mielessä aikaan alustavan arvioinnin siitä, onko tapahtuman merkitys ihmisen hyvinvoinnin kannalta yksinkertaisesti myönteinen vai kielteinen. Tämä alustava arvio sisältää myös siinä mielessä tärkeää tietoa, että sen mukaan työntekijän mielessä syntyy johtopäätös tilanteen tarvittavan tunnereaktion intensiteetistä (Weiss & Cropanzano 1996). Kaikki tuo ihmisen arviointi tapahtuu mielen tiedostamattomassa osassa nousematta ollenkaan yksilön tietoisuuteen. Siksi onkin todennäköistä, että työntekijät eivät ole ollenkaan tietoisia erilaisten työkokemusten synnyttämistä tunneperäisistä reaktioista. Samat tapahtumat aiheuttavat yksilöille erilaisia ja eri tavalla koettuja stressaavia kokemuksia (Lazarus & Folkman 1984; Avey ym. 2008). Työntekijä voi automaattisesti tulkita organisaatiossa tapahtuvan muutoksen tavalla, joka synnyttää kielteisiä asenteita ja kyynisyyttä ja johtaa siten muutoksen kannalta ei-toivottuun käyttäytymiseen (vrt. Kotter 1996). Samanaikaisesti työntekijä, joka tulkitsee tapahtumat positiivisina, täynnä toivoa, optimismia, tehokkuutta ja tarmoa, kokee positiivisia tunteita työssään myös stressaavissa tilanteissa, kuten organisaation muutoksessa.

2.3 Hyväksyminen ja sopeutuminen sitoutumisen taustalla

Edellä on esitetty erilaisten tekijöiden vaikutusta ihmisen tiedonkäsittelyyn ja psykologisia tekijöitä, jotka ovat osallisena ihmisen tulkitessa saamaansa tietoa ja tekemiään havaintoja. Ihmisen psykodynamiikan näkökulmasta on hyvä tarkastella vielä kahta tekijää: hyväksymistä ja sopeutumista, jotka vaikuttavat siihen, miten ihminen sitoutuu erilaisiin asioihin. Psykologiseen omistajuuteen liitetään vahvasti sitoutuminen. Psykologisina ilmiöinä sitoutuminen ja psykologinen omistajuus on todettu kahdeksi omaksi tekijäkseen niiden keskinäisestä yhteydestä huolimatta (Van Dyne & Pierce 2004). Toisaalta esimerkiksi yksilön luottamuksen tunteen taustalla on hyväksyminen siksi, että luottamus ei synny ilman toisen ihmisen hyväksymistä edes jollain tasolla luottamuksen arvoiseksi (Costigan, Ilter & Berman 1998).

Hyväksyminen. Hayes, Strosahl & Wilson (1999) ovat esittäneet, että psykologinen hyväksyminen viittaa ihmisen halukkuuteen kokea ajatuksia, tunteita ja psykologisia emootioita; erityisesti sellaisiin tekijöihin, kuten esim. pelko tai epävarmuus, ilman pyrkimystä niiden välttelemiseen tai antamaan niiden määrittää omaa käyttäytymistään. Hyväksyessä edellä kuvatut sisäiset kokemukset, ihminen kykenee tehokkaammin hyödyntämään niiden synnyttämän

energian, enemmän kuin luovuttaisi, välttelisi tai kontrolloisi näitä kokemuksia. Hänen kykenee myös toimimaan tilanteessa omien tavoitteidensa ja päämääriensä mukaisesti (vrt. Pieper, Klein & Jaskiewicz 2008). Hyväksyminen edellyttää siis yksilön omien havaintoresurssien siirtämistä sisäisten tapahtumien kontrollista oman ympäristön havainnointiin (Hayes ym. 1999). Käytännössä edellä mainittu tarkoittaa sitä, että ihmisen 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 psykologisen ilmiönä on yhteydessä luottamuksen kokemukseen (vrt. Rotter 1967; Hayes ym. 1999) ja molemmat edelleen liittyvät ihmisen tulevaisuuden odotuksiin. Luottamus liittyy odotukseen, että toinen henkilö tai ryhmä toimii antamansa suullisen tai kirjallisen lupauksen mukaisesti (Rotter 1967). Hyväksyminen taas liittyy halukkuuteen kokea tapahtumia tulevaisuudessa. Molemmat luottamus ja hyväksyminen perustuvat ihmisen henkilökohtaiseen kykyyn käsitellä psykologisia muutoksia ja kohdata erilaisia tilanteita (vrt. Kavanagh & Ashkanasy 2006). Luottamuksen osalta on todettu, että toiset ihmiset ovat syntyään luottavaisempia kuin toiset. Edelleen yleisen luottavaisuuden syntyä edes auttavat ihmisen persoonallisuudessa avoimuus, sovinnullisuus ja tunteellinen tasapaino (Rotter 1967), kun taas kyky yleisesti hyväksyä asioita näyttää liittyvän ihmisen ikään, elämäkokemukseen, koulutukseen ja sukupuoleen (Cordery, Barton, Mueller & Parker 1991; Ellis & Child 1973; Iverson 1996).

Iverson (1996) totesi, että organisaatioissa merkittävin tekijä työntekijöiden erilaisten muutosten hyväksymiseksi oli heidän kuulumattomuutensa työntekijäliittoihin. Liittoihin kuuluvat työntekijät olivat kaikkein haluttomimpia hyväksymään organisaatioissa toteutetut muutokset. Edelleen hänen mukaansa aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että alemmalla tasolla työskentelevät ihmiset ovat haluttomampia hyväksymään organisatorisia muutoksia kuin ylemmän tasojen työntekijät. Cordery, Sevastos, Mueller & Parker (1993) vastaavasti löysivät yhteyden koulutuksen ja hyväksymisalttiuden välille siten, että korkeampi koulutus korreloi suuremman muutosten hyväksymisalttiuden kanssa.

Aikaisempien tutkimusten perusteella on kyetty toteamaan, kuinka voidaan tukea työntekijöiden organisatorisen muutoksen hyväksymistä (Gagne, Koestner & Zuckerman 2000; Kavanagh & Ashkanasy 2006). Esimerkiksi muutokseen osallistuminen, muutoksesta tiedottaminen ja yleinen empatia näyttävät vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden organisatorisen muutoksen hyväksymiseen. Edelleen tutkimusten mukaan työntekijöitä voidaan tukea toiminnallisilla keinoin. Tärkeää on, että työntekijät kokevat työtehtävänsä järkeviksi ja merkityksellisiksi koko organisaation kannalta, heillä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä tekemiseen ja he saavat myös palautetta tekemästään työstä. Hyväksymisen samoin kuin myös esimerkiksi luottamuksen syntymisen kannalta on tärkeää antaa ihmiselle riittävästi aikaa (Kankainen 2007; Gagne, Koestner & Zuckerman 2000). Liian nopeasti toteutettu muutos organisaatioissa on työnteki-

jöiden vaikea ymmärtää ja hyväksyä. Tiedämme myös, että luottamus ei ole joko/tai, vaan se voi vaihdella tuolla välillä. Koska tiedämme, että luottamuksella ja hyväksymisellä on useita yhteneväisyyksiä, voidaan päätellä, että myöskään hyväksyminen ei välttämättä ole joko/tai ilmiö (Ilmonen 2006; Kanakainen 2007). Ihminen voi hyväksyä yhteistyön tai esimiehen antaman tehtävän osittain, omin reunaehdoin. Tällöin myös hyväksymisellä on tietty vaihteluväli. Koska seuraavaksi tulen tarkastelemaan sopeutumista, on hyvä huomioida, että muutoksen tai asian hyväksyminen ja siihen sopeutuminen tapahtuu ihmisen mielessä samanaikaisesti. Mirvis (1985) on todennut ihmisen muutokseen reagoimisen tapahtuvan neljän vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa on epäusko ja kieltäminen, toisessa kiukku, viha ja mielipaha, kolmannessa tunteiden vuoristorata kiukusta masennukseen ja lopuksi vasta hyväksyminen. Toisin sanoen ihmisen mieli käsittelee muutosta kognitiivisen tiedonkäsittelyn kautta ja vertaa vaiheiden aikana saamaansa tietoa aikaisempiin kokemuksiin. Lopuksi tuon kognitiivisen ketjun kautta syntyy asian hyväksyminen. Mirvisin näkökulma muutokseen lähtee yksilön negatiivisesta suhtautumisesta. Muutos ei kuitenkaan aina näyttäydy negatiivisena, vaan voi olla yksilön näkökulmasta hyvinkin positiivinen, ja siten muutoksen hyväksyminen voi olla yksilölle mieluisampaa ja helpompaa.

Sopeutuminen. Nikopolou & Steemers (2003) ovat laaja-alaisesti määrittäneet sopeutumisen siten, että sopeutuminen tarkoittaa yksilön asteittaista kykyä altistua toistuvalla ärsykkeelle, johon liittyvät kaikki ne toimenpiteet, jotka tekevät mahdolliseksi selvittyä paremmin vallitsevassa ympäristössä. Vastavasti Piaget (1926) liittyy sopeutumisen ihmisen kognitiivisiin kykyihin. Hänen mukaansa sopeutuminen tiettyyn fyysiseen ja sosiaaliseen ympäristöön ja niiden lakeihin tapahtuu siten, että ihminen kehittää tarvittavat ajattelun muodot, jotka tekevät mahdolliseksi selviämisen vallitsevissa olosuhteissa. Toisin sanoen sopeutuminen on mielen aktiivista psykologista toimintaa suhteessa olemassa olevaan ympäristöön, jolloin ihminen hyödyntää aikaisemmin muodostuneita mielenrakenteita, skeemoja, muistikuvia, olemassa olevan ympäristön tarkasteluun ja tulkintaan (Piaget 1926; Beck 1985; Snow, Corno & Jackson 1994).

Piaget (1930) toteaa, että jokainen uusi ihmismielen tarkastelema ulkoinen vaikutte edellyttää kahta täydentävää tapahtumaa. Ensimmäinen henkilön on muututtava oma mielensä tähän ulkoiseen vaikutteeseen ja siten vaikutteen suhteen muodostettava uusi skemaattinen rakenne (vrt. myös Beck 1985; Snow, Corno & Jackson 1994). Toisaalta sopeutuminen edellyttää sitä, että jokainen uusi mielen rakenne muodostaa tietyn jatkumon aikaisemmin muodostuneiden rakenteiden kanssa. Työyhteisöissä erilaiset konfliktit johtavat muutoksiin, ja muutokset vastaavasti synnyttävät sopeutumista edellyttäviä mielen ristiriitoja. Edelleen sopeutuminen mielen prosessina noudattaa tiettyä mallia ja perustuu henkilön havaintoihin ympäristöstä, esimerkiksi organisaatiosta (vrt. Piaget 1926; Beck 1985; Snow, Corno & Jackson 1994; Toskala & Hartikainen 2005).

Työntekijöiden kyvyllä joustaa ja sopeutua muuttuviin tilanteisiin on todettu olevan merkitys yritysten selvitymiselle haastavissa tilanteissa (Silverthorne 2005). Työyhteisössä työntekijän sopeutuminen muutokseen käynnistyy

tapahtumien havainnoinnilla ja tiedon keräämisellä organisaatiosta (Milliken, Dutton & Beyer 1990). Ihmisen sopeutuminen tapahtumana on samankaltainen kognitiivisen tiedonkäsittelyn kanssa. Ensinnäkin sopeutumista edellyttävän tilanteen tai asian on kiinnitettävä ihmisen huomio. Toiseksi sopeuttaessaan havaintoiaan työntekijän on annettava mielessään havainnolle merkitys, ja lopuksi suhteutettava havainto aikaisempiin mielessään oleviin muistikuviin aikaisemmista merkityksistä ja opituista asioista (Piaget 1926; Beck 1985; Snow, Corno & Jackson 1994; Damasio ym. 1996; Håkonsson ym. 2008).

Sopeutumisella on hyväksymisen tavoin yhteys luottamukseen, yhteen tässä tutkimuksessa työntekijän psykodynamiikan muutoksen kuvaamiseen valituista ilmiöistä. Luottamuksen tavoin sopeutuessaan organisatoriseen muutokseen työntekijä siis havainnoi tapahtumia organisaatiossa ja niiden kautta määrittää ja päättää omasta sopeutumisestaan (vrt. Costigan ym. 1998). Toisaalta luottamuksen synty muistuttaa sopeutumista siten, että yhteistyön kautta yksilö sopeutuu toisen yksilön tapaan toimia sekä kommunikoida, ja siten ajan kuluessa heidän välilleen rakentuu luottamuksellinen suhde.

Sitoutuminen. Organisaationaalinen sitoutuminen on määritetty tarkoittavan yksilön identifikaation ja osallisuuden vahvuutta tiettyä kohdetta kohtaan (Porter, Steers & Mowday 1974). On huomattava, että huolimatta erityisesti organisaationaalisen sitoutumisen ja psykologisen omistajuuden välillä on samankaltaisuutta, kysymyksessä on kaksi toisiaan tukevaa ja erillistä psykologista ilmiötä. Näin siksi, että psykologiseen omistajuuteen liittyy aina kiintymyksen tunteellinen piire (Pierce, Kostova & Dirks 2001; Van Dyne & Pierce 2004). Sitoutuminen on organisaation ja yrityksen näkökulmasta tärkeää siksi, että sen on todettu vahvistavan yksilön hyväksyntää organisaation päämäärien ja arvojen suhteen, lisäävän halua ponnistella organisaation puolesta ja ylläpitää jäsenyyttä organisaatiossa (vrt. Pieper, Klein & Jaskiewicz 2008; Eddleston, Chrisman, Steier & Chua 2010; Davis, Allen & Hayes 2010). Lisäksi näyttää siltä, että organisaationaalinen sitoutuminen helpottaa yksilön sopeutuessa organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin (Iverson 1996) ja luo työntekijöiden välille muutosinformaatiota vastaanottavaisemman ilmapiirin (Stace & Dunphy 1991; Guest 1987). Edelleen työntekijän asema organisaatiossa vaikuttaa sitoutumiseen siten, että ylemmän tason työntekijöiden sitoutuminen on vahvempaa kuin alemman tason työntekijöiden (Iverson 1996).

Tutkijoiden kesken vallitsee yleinen yksimielisyys siitä, että ihmisen organisaationaalista sitoutumista voidaan kuvata kahdella erillisellä toisiinsa kytköksissä olevalla käsitteellä, t.s asenteellisella sekä käyttäytymiseen perustuvala sitoutumisella (Iverson 1996). Asenteellinen sitoutuminen viittaa tunteelliseen sitoutumiseen kohteeseen, ja se kuvastaa työntekijän uskollisuuden tasoa organisaatiota kohtaan. Sitoutuminen kuvastaa myös työntekijän osallistumisen tasoa eri tapahtumiin organisaatiossa ja sitä, miten hän identifioi itsensä suhteessa organisaatioon (Guest 1987). Vastaavasti käyttäytymiseen perustuva sitoutuminen tarkoittaa niitä työntekijän toimia, joihin hän työssään keskittyy (Iverson 1996). Tarkastellessaan perheyrietyksen sukupolvenvaihdosta, Sharma & Irving (2005) ovat todenneet, että jatkajan sitoutumiselle on löydettävissä nel-

jä eri sitoutumisen ulottuvuutta. Ensinnäkin affektiivinen, ts. kiintymyksellinen sitoutuminen, toiseksi normatiivinen eli velvollisuuteen perustuva sitoutuminen, kolmanneksi laskelmoiva/mahdollisuuksiin perustuva sitoutuminen, ja neljäntenä imperatiivinen eli pakottavaan tarpeeseen perustuva sitoutuminen.

Asenteellinen sitoutuminen organisaatioon on todettu soveltuvan erityisesti henkilöstöpolitiikan käyttöön organisaatioissa, ja käyttäytymiseen perustuva sitoutuminen on liitetty yleensä organisaatiokäyttäytymistä käsittelevän tutkimuksen yhteyteen (Iverson 1996; Guest 1987). Edelleen aikaisempien tutkimusten perusteella on voitu todeta, että asenteellisen ja käyttäytymiseen perustuvan sitoutumisen yhdistelmä tuottaa työntekijöillä korkeaa työtyytyväisyyttä, suurempaa tehokkuutta, pidempiä työuria sekä halukkutta hyväksyä organisaatioissa tapahtuvat muutokset (Guest 1987). Lisäksi tarkasteltaessa tämän tutkimuksen tutkittavia ilmiöitä, luottamuksen ja luotettavuuden on todettu olevan avain tekijöitä organisationaalisen sitoutumisen kehittämiseksi (Wong & Sohal 2002; Pearson & Marler 2010).

2.4 Sukupolvenvaihdos perheyriyksissä ja sen psykologinen ulottuvuus

Perheyriyksen sukupolvenvaihdoskirjallisuudessa ja -tutkimuksessa psykologinen ulottuvuus omana pääsuuntauksenaan on jäänyt vahvasti paitsioon. Kuitenkin psykologinen ulottuvuus on sukupolvenvaihdoskirjallisuudessa ja -tutkimuksessa ollut sivuavana aiheena erityisesti luopujan, jatkajan tai omistavan perheen näkökulmista (Le Breton-Miller, Miller & Steier 2004). Perheyriyksen sukupolvenvaihdos kuitenkin koskettaa koko organisaatiota ja siihen aktiivisesti yhteydessä olevia sidosryhmiä (Handler 1990, 1991 & 1994; Barach & Ganitsky 1995; Kets de Vries 1996; Miller, Steier & Le Breton-Miller 2006). Aikaisemmalle kirjallisuudelle ja tutkimukselle on suuntaa-antavana ollut myös itse sukupolvenvaihdostapahtuman tarkastelu ja sen suunnittelu (Handler 1990, 1991 & 1994; Dyck, Mauws, Starke & Mischke 2002).

Sukupolvenvaihdoksen psykologista ulottuvuutta voidaan lähestyä esimerkiksi psykologisen omistajuuden kokemuksen näkökulmasta (psykologista omistajuutta käsittelemän tarkemmin seuraavassa kappaleessa). Mistä psykologinen omistajuus työtä ja työyhteisöä kohti kumpuaa? Miksi toinen työntekijä kokee psykologista omistajuutta pieneen perheyriykseen? Kokemukset ja muistot heijastavat tekijöihin, jotka ohjaavat ihmisen toimintaa ja ajatuksia tiedostamattomasti (Piaget 1926; Hayek 1952; Beck 1985; Toskala 1991). Muuttuvassa ympäristössä, kuten pienten perheyriysten sukupolvenvaihdoksissa, työntekijöiden on sopeuduttava ja hyväksyttävä seuraavan sukupolven edustaja ja hänen tapansa asettua johtajuuteen tai johtamiseen (Weiss & Cropanzano 1996; Griffeth, Allen & Barrett 2006). Edellisen ja seuraavan sukupolven edustajien välillä saattaa olla eroavaisuuksia persoonallisuudessa, arvoissa ja käyttäytymisessä johtuen esimerkiksi ikäluokkien välisistä eroista sosiaalisessa maail-

massa tai eroista elämän vaiheissa (vrt. Kets de Vries 1996; Snow, Corno & Jackson 1994; Bertrand & Schoar 2006). Vaihtuva persoona ja hänen tapansa haastaa työntekijöiden kognitiivisen oppimisen ja mahdollisesti edellyttää, että muuttavat käyttäytymistään ja työskentelytapojaan.

Oppiminen ja sopeutuminen uuteen ovat ihmismielen informaation käsittelyä, jossa opittava tai sopeutumista edellyttävä informaatio ja asia ihmisen mielessä yhdistyvät aikaisemmin opittuun (vrt. Piaget 1926). Työyhteisöissä oppiminen liittyy usein hiljaisen tiedon omaksumiseen, kuten esimerkiksi opittaessa ja sopeuduttaessa toimimaan yhteistyössä toisen ihmisen kanssa. Hiljaisen tiedon rakentumisessa ovat läsnä kokemukset, työyhteisön ongelmien jako ja ratkaisu sekä epämuodolliset yhteydet ja suhteet (Nonaka & Takeuchi 1995; Collis & Winnips 2002). Hiljaisen tiedon ja taitojen, osaamisen ja oppimisen ilmaiseminen sanallisessa muodossa on hankalaa. Tämä hankaluus muodostuu siitä, että hiljaisen tiedon piiriin kuuluva osaaminen ja taidot ovat olemassa ihmisen mielessä, hänen muistissaan ja muistikuvissaan.

Kognitiolla on siis yhteys tiedonkäsittelyprosesseihin, joiden pätehtävä on määrittää ihmisten yksilöllistä suhdetta niin itseensä kuin ympäröivään maailmaan (Brewin 1996). Tiedonkäsittely tapahtuu ihmisten mielissä suhteuttaen aikaisempia kokemuksia ja aistien tekemiä havaintoja toisiinsa. Elämän kokemukset ja tapahtumat merkitsevät paljon vallitsevassa tilanteessa tehtyjen havaintojen omaksumisessa, ja niille annettavassa merkityksessä. Mielen muodostamalla tiedolla on vaikutusta ihmisen tiedostamiseen ja tietoisuuteen (Hayek 1952). Ihmiset pyrkivät käsittelemään tietoa jo etukäteen ja muodostamaan mielikuvan vallitsevasta tilanteesta ennustavasti (vrt. pakene - taistele reaktio). Nämä tilanteesta ennakkoon muodostetut mielikuvat voivat olla myös tilanteesta tehtyjen oikeiden havaintojen vastaisia, toisin sanoen ihmiset näkevät mielessään tilanteen päinvastaisena todellisuuden kanssa. Ennakkokäsityksen muodostamisessa tiedostamaton mieleemme alitajuisesti prosessoi tilannetta ja pyrkii pitkäkestoisesta muistista löytämään vastaavanlaisen tilanteen, jota ihminen joko sillä hetkellä kokee tai on tietoinen kokevansa lähitulevaisuudessa (vrt. Saariluoma, Kamppinen & Hautamäki 2001; Hayek 1952; Toskala & Hartikainen 2005) (vrt. luottamuksen määrittäminen myöhemmin).

Huolimatta siitä, että psykologinen ulottuvuus on esiintynyt sukupolvenvaihdosta käsittelevässä kirjallisuudessa ja tutkimuksessa, ovat useat tutkijat olleet taipuvaisia väittämään, että perheyriksen sukupolvenvaihdos ei ole sattuma tai tapahtuma, vaan prosessi, joka tapahtuu pitkän ajan kuluessa (Churchill & Hatten 1987; Gordon & Rosen 1981; Handler, 1990 ja 1994; Longenecker & Schoen 1978; Le Breton-Miller, Miller & Steier 2004). Prosessiajattelu onkin ollut yksi hallitseva sukupolvenvaihdoksen mallintamisen ulottuvuus normatiivisuuden ja vaiheellisuuden ohella ja mahdollisesti suunnannut sukupolvenvaihdoksen tarkastelua pois humaanimmasta, organisaatiossa toimivat ihmiset huomioivasta näkökulmasta. Siinä missä normatiiviset mallit (Levinson 1971; Barnes & Hershon 1976; Davis 1982; Barach & Ganitsky 1995 ja Morris, Williams & Nel 1996) ovat hyödyksi sukupolvenvaihdosta opetettaessa tai suunniteltaessa, keskittyvät prosessi- ja vaihemallit (Levinson 1978; Longenecker

ker & Schoen 1978; Handler 1990 ja Ibrahim & Ellis 1994) luopujan ja jatkajan välisen sukupolvenvaihdoksen kuvaukseen ja sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen huolelliseen etukäteiseen suunnitelmallisuuteen. Kaikkien mallien ytimessä on ollut selkeästi luopujan ja jatkajan vaihdos, jossa johtaminen ja johtajuus siirtyvät edelliseltä sukupolvelta seuraavalle.

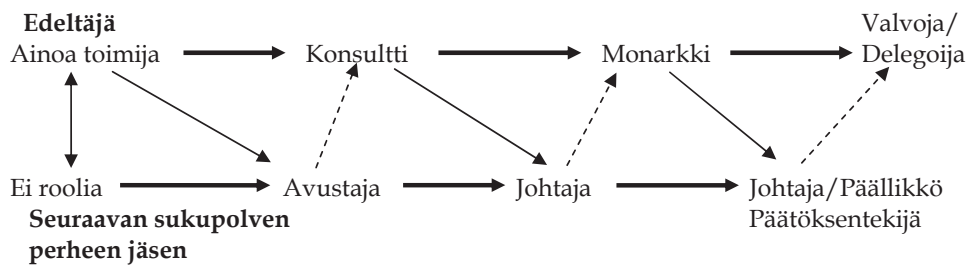
Sukupolvenvaihdos on siis mielletty perheyrietyksessä tapahtuvaksi prosessiksi, jossa yrityksen edellinen johtaja tai johtajat luovuttavat yrityksen jatkamisen yhden tai useamman jatkajan vastuulle. Sanalla ”prosessi” on filosofisesti selkeä arvolataus siten, että prosessiin liittyy määrätynlainen suunnitelmallisuus, päämäärähakuisuus, toistettavuus ja tietynlaisen lopputuloksen saavuttaminen. Mekaanisessa prosessissa tapahtumat ja suoritteet toistuvat samankaltaisina jostain määritellystä näkökulmasta tarkasteltuna. Kun perheyrietyksen sukupolvenvaihdosta tarkastellaan sen kokevien ihmisten kokemusten näkökulmasta, prosessinomaisuus asettuu hieman kyseenalaiseen valoon. Psykologisesta näkökulmasta sukupolvenvaihdosta on vaikea nähdä sarjana suoritettavia toimenpiteitä, jotka tuottavat ennakoita määritellyn lopputuloksen. Edelleen ollakseen prosessi, siitä annettujen määritelmien mukaan toiminnot ja tapahtumat tulisi toistua samankaltaisina.

Ehkä yksi tunnetuimmista sukupolvenvaihdoksen prosessimalleista on Handlerin (1990, 43) nelivaiheinen malli (kuvio 6). Tuon mallin ohella hän määrittelee sukupolvenvaihdoksen moniulotteisena ja -tasoisena prosessina, jossa perheyrietyksen omistajuus, johtaminen ja muut velvollisuudet siirretään edelliseltä sukupolvelta seuraavalle. Edelleen Handlerin (1990) mukaan sukupolvenvaihdos on kokonaisvaltainen prosessi, joka sisältää eri vaiheita ja jonka toteutus tulisi tehdä päämäärätavoitteisen suunnitelman mukaan. Sukupolvenvaihdos tulisi toteuttaa siten, että yrityksen toiminnallinen tehokkuus ei kärsisi. Tavoiteltavaa olisi oikeudenmukainen varallisuuden siirto sekä liiketoiminnan hallinnan siirto siten, että yrityksen toiminta ja perheen jäsenten sisäiset välit eivät vaarannu (Handler 1990; Kets de Vries 1996; Koironen 1998).

Handlerin (1990, 43) esittämä nelivaiheinen malli kuvaa sukupolvenvaihdosta toiminnallisena prosessina vain luopujan ja jatkajan välillä. Sen mukaan luopuja näyttää toimivan yritystoimintaan osallistumisen vähentämiseksi ajan myötä erilaisten erotettavissa olevien vaiheiden kautta. Vastaavasti jatkaja ottaa vastaan ja lisää yritystoimintaan osallistumistaan luopujan vaiheiden mukaisesti tahdissa.

Vaikkakin Handlerin (1990, 43) malli kuvaa erityisesti laillis-taloudellisesti ja toimintojen siirtojen osalta sukupolvenvaihdosta, on se sukupolvenvaihdoksen kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen aivan liian rajoittunut ja mekanistinen. Edelleen se ei kuvaa myöskään luopujien tai jatkajien mahdollisesti kohtaamien psykologisten muutosten ulottuvuuksien käsittelyä (vrt. Brun de Pontet, Wrosch & Gagne 2007). Kuitenkin Handlerin esittämä malli on edelleen ollut joidenkin tutkimusten ja väitöskirjojen teoreettinen viitekehys aivan vielä viime vuosina (Hautala 2006; Cater & Justis 2009). Edelleen Handlerin malli kuvaa pelkästään luopuja – jatkaja-välistä suhdetta ja jättää huomiotta, että todellisuudessa sukupolvenvaihdos koskettaa jollakin tavoin kaikkia yritykseen yh-

teydessä olevia sidosryhmiä jo pelkääntään johtamiseen osallistuvan yrittäjän vaihtumisen kautta. Toiseksi mallin mekanistisuus ilmenee myös siten, että sukupolvenvaihdos olisi selkeästi vaiheittainen prosessi, josta aina edellistä vaihetta seuraisi seuraava tietty vaihe. Todellisuudessa voi olla tilanteita, joissa jatkaja siirtyy suoraan luopujan tilalle yrityksen johtajaksi ja päätösten tekijäksi. Näin ollen jo pelkääntään luopujan ja jatkajan välisen prosessin kuvaamiseen Handlerin malli on aivan liian pelkistetty.



KUVIO 6 Sukupolvenvaihdosprosessi Handlerin (1990, 43) mukaan: Keskinäinen roolien sopeutus luopujan ja seuraavan sukupolven jäsenen välillä

Sukupolvenvaihdosta on pitkään metaforisesti rinnastettu viestijuoksun viestikapulan vaihtoon kahden peräkkäisen juoksijan välillä. Dyck, Mauws, Starke, & Mischke (2002) ovat käsitelleet metaforaa syvemmin artikkelissaan, tosin ensimmäiset ajatukset metaforasta on esitetty jo huomattavasti aiemmin (Barry 1975; Beckhard & Burke 1983). Handler (1994, 134) korostaa viestinvaihdossa niin johtamisen kuin johtajuuden siirtoa, kun taas Cater & Justis (2009, 111) näkevät merkityksellisimmäksi viestiä vaihtavien keskinäisen kommunikaation sekä jatkajan kykyjen tärkeyden yrityksen tulevaisuudelle.

Dyck ym. (2002) ovat identifioineet neljä erityistä tekijää (*järjestys, ajoitus, toteutus ja kommunikaatio*), jotka he näkevät kaikkein merkittävimmiksi sukupolvenvaihdoksen onnistumiseksi. Ensinnäkin *järjestyksenä* sukupolvenvaihdoksessa on tärkeä pohtia, kenet valitaan jatkajaksi ja millaisin kriteerein. Luopujan ja omistavan perheen on mietittävä, millainen jatkaja olisi soveltuvin esimerkiksi yrityksen elinkaarta ajatellen (Hautala 2006, 54–55). Sukupolvenvaihdoksen toteutuksen *ajoitukseen* vaikuttavat niin yrityksen toimintaympäristö ja yrityksen käytettävissä olevat resurssit (Molly, Laveren, & Deloof 2010). Näillä on merkitystä erityisesti luopujan ja jatkajan välisellä vaihdon hetkellä.

Sukupolvenvaihdoksen *toteutus* on monien päätösten ja sopeutusvaiheiden summa. Joskus luopujan voi olla vaikeaa irrottautua yrityksen johtajuudesta tai jatkajalle voi olla vaikeaa ottaa yrityksen johtajuus vastaan. Vaihdon ajaksi luopujan ja jatkajan tulisi sopia, mitkä asiat ja tehtävät kuuluvat kenenkin hoidettavaksi, jotta päällekkäisyyksiltä vältyttäisiin (Handler 1990, 1991 & 1994; Hautala 2006). Toteutuksesta ja sen vaiheista keskusteleminen tai päättäminen ei onnistu ilman kaikkien osapuolien yhteistä avointa *kommunikaatiota*. Yrityksissä sukupolvenvaihdoksen aikainen kommunikaatio liittyykin henkilöiden välisiin suhteisiin. Luopujan ja jatkajan keskinäinen luottamus ja kommunikaation selkeys lisää tehokkaan sukupolvenvaihdoksen onnistumisen todennäköi-

syyttä (Kets de Vries 1996; Handler 1994; Miller, Steier & Le Breton-Miller 2006; Habbershon & Williams 1999).

Aikaisemman sukupolvenvaihdoskirjallisuuden ja -tutkimuksen näkökulmasta näyttää siltä, että perheyrietyksen sukupolvenvaihdos olisi ennalta suunniteltavissa oleva tiettyyn päämäärään johtava prosessi. On kuitenkin muistettava, että todellisuudessa yritys 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 henkilökunta saattaa vaikuttaa ulkopuoliselta osapuolelta sukupolvenvaihdokseen, on sen todellisuudessa kyettävä sopeutumaan sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuoman johtajan henkilövaihdoksen ohella uuden johtajan johtamistyyliin, mahdollisiin toiminnan muutoksiin ja muihin yrityksen omistajan vaihdoksen mukanaan tuomiin muutoksiin. Edelleen sukupolvenvaihdos vaikuttaa kaikkiin yrityksessä yhteydessä oleviin sidosryhmiin, tavarantoimittajiin, rahoittajiin, muihin yhteistyökumppaneihin ja jopa asiakkaisiin.

Sukupolvenvaihdosta suorittavan perheyrietyksen koolla, luopujan ja jatkajan keskinäisillä suhteilla ja henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, markkinatilanteella, organisaation tehokkuudella, teknisellä edistyneisyydellä ja monella muulla tekijällä on vaikutus siihen, miten yritys onnistuu sukupolvenvaihdoksessa ja millaiseksi sen tulevaisuus vaihdoksen jälkeen muodostuu (vrt. Kets de Vries 1996; Miller, Lloyd, & Le Breton-Miller 2006; Westhead & Howorth 2006; Sharma, Chrisman, Pablo & Chua 2001).

2.5 Psykologinen omistajuus yksilöllisenä ja kollektiivisena ilmiönä

Psykologinen omistajuus on tutkimuskirjallisuudessa nähty yksilöllisenä ja kollektiivisena organisaation jäsenten yhteisenä tunteena (kts. taulukko 3). Psykologinen omistajuus käsitteenä tarkoittaa omistuksellista tunnetta, jolloin jokin aineellinen tai aineeton objekti kuuluu itselle (mine) tai ryhmälle, johon yksilö tuntee kuuluvansa (ours). Henkilö, joka tuntee jonkin asian omakseen, käyttäytyy omistajan lailla suhteessa tuohon kohteeseen. Van Dyne & Pierce (2004) määrittävät psykologisen omistajuuden psykologisesti koetuksi ilmiöksi, jossa työntekijä kehittää omistuksellisen tunteen kohteeseen. Tuo kohde voi olla yhtä lailla jotain materiaalista kuten tavara, tuote tai immateriaalista, kuten jäsenyys organisaatiossa tai tunne omasta työpaikasta (vrt. Nicholson 2008).

TAULUKKO 3 Käsitelmäritelmiä ja luonnehdintoja psykologisesta omistajuudesta

Esittäjä(t)	PSO:n käsitelmäritelmiä ja PSO:n suhte työntekijöiden näkemyksiin
Pierce, Kostova & Dirks (2001, p. 305)	*PSO on käsitteellisesti erillinen organisaationalisesta sitoutumisesta, identifikaatiosta ja sisäistämisestä, se kuvaa ainutlaatuista piirrettä ihmisten kokemuksista organisaatioista ...PSO muodostaa ainutlaatuisen yhdistelmän motiiveja, kehittyvät ainutlaatuisten prosessien tuloksena, heijastavat erityistä psykologista tilaa ja ainutlaatuisia tuloksia. Esim. mitkään muut tilat eivät johda yhtäläillä ennakoitaviin oikeuksiin ja velvollisuuksiin kuin PSO.
Van Dyne & Pierce (2004, p. 454)	*PSO organisaatiossa nousi selittäväksi organisaatiokansalaiskäyttäytymisen vaihtelulle, ennen kaikkea demografisissa piirteissä, organisaationalisessa sitoutumisessa ja työtyytyväisyydessä. *PSO nivoutuu organisaationaliseseen sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. *PSO lisäsi merkittävästi organisaation perustaisen itsetunnon ennustettavuutta ja ennen kaikkea vaikutuksia organisaationaliseseen sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. *PSO organisaatioiden näkökulmasta loi mahdollisuudeksi ennustaa ja ymmärtää työntekijöiden asenteita ja käyttäytymistä työssä ja kkeä kahta eniten tutkittua käsitettä, jotka kuvaavat työntekijän organisaationaalista suhdetta.
Wagner, Parker & Christiansen (2003, p. 868)	Osallistuminen työntekijäomistussuunnitelman luomiseen liittyy työntekijöiden uskoon, että heidän ja heidät palkkaavan organisaation edut ovat yhteneväiset ja siten organisaatio voi edistää PSO:n kautta johtamiskäytäntöjä. Omistaja- uskomukset ovat positiivisesti yhteydessä henkilöstön asenteisiin organisaatiosta. Edelleen omistajan käyttäytyminen vaikuttaa positiivisesti työryhmän taloudelliseen tehokkuuteen.
Rousseau & Shperling (2003, p. 563)	Suuntautuessaan yritykseen, PSO vähentää sisäistä konfliktia työntekijä/ omistaja -kokemuksessa siirryttäessä kaksoisroolissa toisesta toiseen.
Hou, Hsu & Wu (2009, p. 427)	Psykologisen omistajuuden aste ja taipumus kehittää itsessään psykologista omistajuutta selittää varianssia organisaationaliselle sitoutumiselle ja brändin laajentumiseen franchising -organisaatioissa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että psykologinen omistajuus franchising -brändiin lisää myönteistä sitoutumista siihen.
Pierce & Jussila (2010, p. 828)	...Omistamisen kollektiivinen tunne syntyy korostamalla osallistujien mukanaolon roolia ja mainintaa "meidän" motiiveista, jotka tukevat tätä psykologista tilaa. Tavoitteet, jotka liittyvät omistamiseen, reittit, joiden kauttaryhmät kehittyvät, kehittävät kollektiivisen tunteen omistajuudesta ja sen kehittymisen vaikuttavat reunaehdot... ...PSO:n kehittyminen hyvin vahvasti keskenään vuorovaikutuksessa olevan joukon 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.

Koiranen (2006, p. 120)	PSO näyttää luovan sitoutumista perheyriyksen jatkamiseen ja motivaatioon lisäämällä arvoa ja luomalla edelleen lisäarvoa. Liiketoimintaa harjoittavan perheen jäsenenä olemisen luo yksilölle sosiaalisen identiteetin. Sosiaalisessa identiteetti teoriassa (Tajfel 1978) identiteetti on nähty motivaation ja sitoutumisen lähteenä... ...Laillis-taloudellisen omistajuuden sirpaloituminen voi johtaa psykologisen omistajuuden laskuun...
Pierce ym. (2001, 299 - 300; 2003, 87 - 91)	PSO:n kolme perustavaa päätelmää, joiden perusteella on mahdollista ymmärtää PSO:n 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.
Hall & Koiranen (2007,7), Kao,Kao & Kao (2005, 40)	Yksilön tarpeet synnyttävät motivaation omistaa. Omistajuus on ihmisen ja inhimillisen toiminnan voimakkain motivaatiote-kijä
Pierce ym. (2001, 301 - 302; 2003, 92 - 93)	PSO:n kehittymisen kolme polkua tai reittiä ovat: 1) kohteeseen vaikuttaminen eli valta (control), 2) kohteen tutuksi tekeminen eli tieto (knowledge) ja itseensä investoiminen eli omien voima-varojen uhraaminen (investment)
Dirks ym. (1996)	Arvelee, että PSO voi aiheuttaa vastustusta muutoksille organisaatiossa (in Research in organizational change and develop-ment: an annual series featuring advances in theory, methodol-ogy, and research. Volume 9, 1996 / editors: Richard W. Woodman, William A. Pasmore)
Pierce ym. (2001, 2003)	Perustelevat, että vastuunottaminen, suojaava käyttäytyminen ja henkilökohtaisten uhrausten tekeminen lisää todennäköisyyttä stressille ja väsymykselle
Pierce & Jussila (2010, 826)	On huomionarvoista, että oleellinen kysymys ennustettaessa ryhmätason negatiivista käyttäytymistä on: Ketkä ovat "me"? On todennäköistä, että negatiivista käyttäytymistä ilmenee suhteissa kahden eri ryhmän ja organisaation välillä. Kaikki negatiivinen käyttäytyminen todennäköisesti ärsyttää win-lose olo-suhteissa ja olosuhteissa missä osallistuvat osapuolet eivät yh-dessä ja samalla tavalla sitoudu aiheeseen.

Psykologisen omistajuuden kokemus liittyy jonkin olemassa olevan aineellisen tai aineettoman omistamiseen. Pierce & Jussila (2010) ovat määritelleet omistajuuden laillisena ulottuvuutena, joka kattaa yksilölliset ja/ tai ryhmään kuului-ven yksilöiden oikeudet ja velvollisuudet. Omistajuuden institutionaalinen ole-massaolo (ts. omistajuus kuin jokin olisi "todellista") heijastaa omistajuuteen liittyviä tunteita ja mielentilaa. Tunteena psykologinen omistajuus voidaan liit-tää identiteettiin, omanarvontuntoon ja hyvinvointiin (vrt. McAdams 1985; Sin-ger 2004, McAdams & Pals 2006; Habermas & Bluck 2000). Nämä tunteet voi-daan yhdistää lailliseen omistajuuteen, mutta havaita myös ilman laillisen omistajuuden yhteyttä.

Psykologisen omistajuuden tunteella on yhteys kokemuksellisesti hallin-taan, hallinnan tunteeseen ja omistajuuden tunteeseen. Edelleen psykologisen omistajuuden kokemus liittyy asenteisiin, itsetuntemukseen ja vastuullisuuteen. Yksilöt suhtautuvat kohteeseen myönteisemmin silloin, kun he tuntevat sitä kohtaan omistajuutta. Psykologisen omistajuuden tunteen kautta yksilö kokee kohteen osaksi itseään tai hänen haltuunsa kuuluvaksi ja siten tuntemuksen kautta liittyväksi omaan identiteettiin. Vastuullisuuden tunteeseen liittyvät en-

sinnäkin käyttäytyminen suhteessa kohteeseen ja kohteesta huolehtiminen. Toiseksi vastuullisuuden tunne omistuksellisena ilmiönä voi kulminoitua myös yksilön ponnisteluina puolustaa kohdetta sekä parantaa omaa asemaansa suhteessa siihen kontrolloimalla ja rajoittamalla toisten omistajuutta. (Van Dyne & Pierce 2004; Pierce & Jussila 2010)

Työntekijän näkökulmasta psykologinen omistajuus on kokemuksellinen ilmiö, jossa työntekijä kehittää omistuksellisen tunteen kohteeseen. Omistuksellisella asenteella näyttää olevan vaikutus ihmisten myönteiseen käyttäytymiseen organisaatiomuutosten yhteydessä (vrt. Brief & Weiss, 2002; Lord ym. 2002; Payne & Cooper, 2001). Tuo kohde voi olla työpaikka, oma asema tai tiimi, jossa työntekijä toimii. Omistuksellinen tunne on yksi positiivisen psykologisen pääoman muodoista, jolla on havaittu olevan vaikutuksia työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen suhteessa kohteeseen (vrt. Avey, Wernsing & Luthans 2008). Van Dynen & Piercen (2004, 442) mukaan psykologinen omistajuus eroaa muista työhön yhdistetyistä asenteista. Tätä väitetään he perustelevat sillä, että psykologisen omistajuuden käsitteellisenä ytimenä on hallinnan kokemus, joka synnyttää tulostavoitteellista käyttäytymistä. Organisaatioissa psykologisen omistajuuden kautta voidaan saavuttaa etuja johtamisessa ja johtajuudessa. Vastaavasti sukupolvenvaihdosta suorittavissa perheyriyksissä psykologisen omistajuuden ilmiö voi edesauttaa sukupolvenvaihdoksen menestyksellistä toteuttamista, koska se kuvastaa yksilöiden kuuluvuutta organisaatioon ja näyttäisi lisäävän heidän sitoutumista yritykseen.

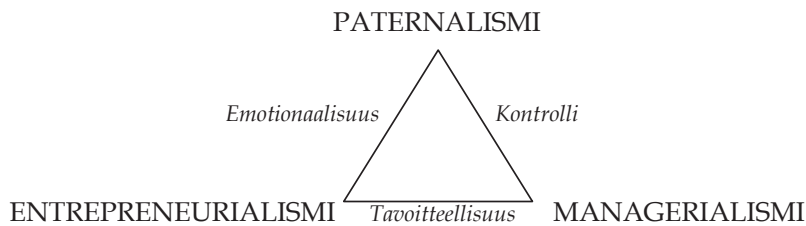
2.6 Perheyrittäjyyden ideologiat yrityksen toiminnassa ja sukupolvenvaihdoksessa

Jokaisella ihmisellä on henkilökohtaisia ideologioita, jotka ovat muodostuneet yksilöllisen elämän aikana (Tomkins 2008; de St. Aubin 2008). Niinpä on yksiselitteistä, että jokaisella perheyriyksen sukupolvenvaihdokseen osallistuvalla henkilöllä on omanlaisensa ideologinen näkemys, johon vaikuttavat niin koettu elämä kuin se, mitä ikäluokkaa henkilö edustaa. On hyvin ymmärrettävää, että vanhempi sukupolvi on suojelevampi, mikä joskus voi ilmetä melkein pä hoi vaamisena. Koiranen on (2003, 249) siteerannut Batesonia (1989, 155) määritellesään rakentavaa huolenpitoa. Bateson on todennut, että *paras sparraaja tarjoaa yhdistelmän haasteita ja tukea ... välittävän ei tarvitse aina tarjota tukea tai olla mukava, välillä tarvitsee potkia eteenpäin, imarrella ja rauhoitella suurinta intoa, Joskus on vain kerrottava rehellinen totuus, luonnollisesti perustuen todellisuuteen. Itsetutkiskelun tulisi sisältää niin kylmä suihku kuin lämmin kylpy. Todellinen välittäminen edellyttää yhtä lailla niin etujen myöntämistä kuin rajoitusten asettamista. Jopa kovimmillakin haasteilla on omat heikkoutensa ja vahvuutensa.*

On siis tärkeää huomioda, että perheyrittäjyydessä on olemassa erilaisia maailmankatsomuksia ja vastakohtaisia ideologioita. Metaforisesti voisi ajatella, että ideologia on silmälasit, joiden kautta katsoja näkee todellisuuden ja tekee

sen järkeväksi, tai mahdollistaa erottamaan oikean väärästä, hyvän pahasta, aiheellisen aiheettomasta.

Koiranen (2003) on yhdistänyt eri ideologiset näkemykset, paternalismin, managerialismin ja entrepreneurialismin C³-malliin. Tässä mallissa yhdistyvät välittäminen (*caring*), kontrolli (*control*) ja luovuus (*creating*) siihen, miten perheyriksen johtaja käyttäytyy yrityksessä. Koirasen malli perustuu kuvioissa 7 ja 8 kuvattuun Johannissonin ja Husen (1999 ja 2000) luomaan ajatukseen siitä, miten perheyriksen ideologiat ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

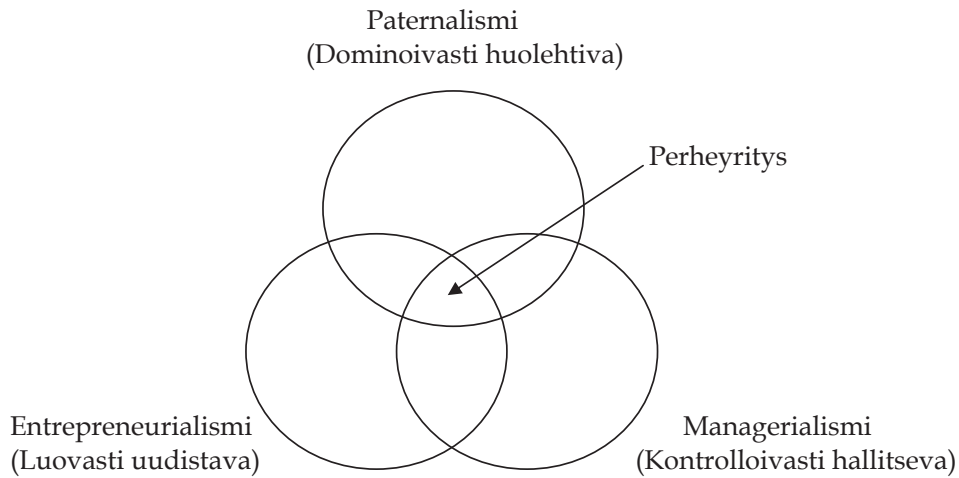


KUVIO 7 Perheyriksen ideologiset jännitteet (Johannisson 1999; Koiranen 2003)

Paternalismi. Koiranen (2003) hakee paternalismin määrittä aina Latinan sanasta *Pater*, joka tarkoittaa henkilön käyttäytymistä isänkaltaisesti tai toisen kohtelemista lapsenkaltaisesti. Filosofisesti paternalismi muodostuu mielenkiintoiseksi siinä mielessä, että sen mukaan henkilö pyrkii toisen hyvään ilman toisen suostumusta. Paternalistinen pienen yrityksen johtaja näkee, että johdettavat tarvitsevat huolenpitoa ja että heidän tarpeistaan pidetään huolta. Sitä vastoin paternalistinen johtaja harvoin kykenee jakamaan vastuuta tai antamaan valinnanvapautta johdettavilleen (Koiranen 2003; Scase & Goffee 1982).

Isällinen toimintatapa huolehtia, säännöstellä ja kontrolloida perheyriksen jäseniä voi johtaa tilanteeseen, missä yrityksen omistava patriarkka paternalistisella toiminnallaan synnyttää ympärilleen järkyttyneitä, vihaisia ja opittuun avuttomuuteen taipuvaisia ihmisiä (kts. Ainsworth & Wolfram Cox 2003). Paternalistinen johtamistapa voi edelleen vahingoittaa yrittäjämäistä ja innovatiivista käyttäytymistä yrityksessä (Bradley III & Short 2008; vrt. myös Covin & Slevin 1991). On muistettava, että pienen perheyriksen paternalistinen johtaja toimii samalla tavalla kaikkia yrityksessä toimivia kohtaan huolimatta siitä, kuuluivatko he omistavaan perheeseen tai eivät (Kets de Vries 1996).

Managerialismi. Ideologiana managerialismin voi nähdä omien tai oman ryhmän asioiden hoitamisena, tai että suunnittelu ja toimeenpano tulevat kontrolloiduksi (Koiranen 2003; kts. Ainsworth & Wolfrman Cox 2003). Managerialismin voi myös nähdä yksinkertaisena tapana asettaa helposti mitattavia tavoitteita, kuten yrityksen kasvu tai tuloksellisuus (Johannisson & Huse 2000). Managerialismi on tavanomainen tapa järjesteltäessä taloudellisia toimintoja niin yrityksissä, julkisissa järjestöissä kuin vapaaehtoisissa organisaatioissakin.



KUVIO 8 Pienen perheyrittäjän ideologinen leikkauspiste mukaeltuna (Johannisson & Huse 2000; Koironen 2003)

Tavanomaisimpia managerialistisia mekanismeista toimintojen ja yrityksen ohjauksessa ovat budjetointi ja toimintojen kontrollointi budjetin kautta (Koironen 2003). Voisi luonnehtia, että managerialismi ideologiana on laskelmoiva ja hallinnollinen, koska se usein johtaa toimintojen mekanistiseen ja käytännönläheiseen järjestämiseen. Kun paternalistinen tapa kontrolloida liittyy valtaan ohjata, suojella ja hallita ihmisiä, managerialistinen kontrolli keskittyy enemmän standardien ja päämäärien laatimiseen, tulosten seurantaan ja muutosten analysointiin (Koironen 2003). Managerialismi lisää kontrollin kautta työntekijöiden pelkoa, valppautta ja epäilyksiä saavutustensa menettämisestä (vrt Ainsworth & Wofram Cox 2003; Diefenbach 2007).

Entrepreneurialismi. Uuden liiketoiminnan synnyttäminen ja käynnistäminen ovat keskeisiä entrepreneuristisessa ideologiassa. Entrepreneurialismi on yhdistelmä visionäärisyyttä, mahdollisuushakuisuutta ja tarkoitusperäistä tavoitehakuisuutta (Koironen 2003). Entrepreneurialistisella henkilöllä vahvimmat luonteenpiirteet ovat tahdonvoima, sisäinen intuitio ja jatkuva valveutuneisuus uusille mahdollisuuksille. Entrepreneurialisti pyrkii muodostamaan joustavan ja kokonaisvaltaisen organisaation, jossa osaamista ja muodollista tietoa käytetään informaation yhdistelemiseen (Johannisson & Huse 2000). Toisaalta yrityksessä, jossa yrittäjämäinen toiminta on innovatiivista ja ennakoivaa, ja yrittäjät haluavat panostaa tuottaviin projekteihin, syntyy mahdollisuus hyviin tuloksiin ja edelleen rohkeaan ja aggressiiviseen mahdollisuuksien hyödyntämiseen (Covin & Slevin 1991).

TAULUKKO 4 Yhteenveto ideologioiden eroista (Koiranen 2003; Johannisson & Huse 2000)

Ideologioiden eroavaisuudet			
	Entrepreneurialismi	Paternalismi	Managerialismi
Rationaalisuudet	Yrittävyys, luovuus	Huolehtiminen	Vastuunotto
Ominaisuudet	Aloitteellinen, innovatiivinen, luonnollinen	Suojeleva, dominoiva, isällinen	Laskelmoiva, ohjaava, mekanistinen
Rinnakkaiset ominaisuudet ja siteet	Tavoitteellisuus - tunteellisuus	Tunteellisuus - kontrolli	Tavoitteellisuus - kontrolli
Ansait	Uhkarohkeus, jaettu spekulointi	Harha läheisyydestä, jaettu illuusio	Joustamattomuus, jaettu jäykkyys
Vallan perusta	Omistajuus, riskinotto	"Vanhemmuus" paremmuus, "yläpuolella" oleminen	Johtamisen osaaminen, asema
Asenne "pitämiseen"	Liiketoiminnan pitäminen muutoksessa	Traditioiden ylläpitäminen	Liiketoiminnan pitäminen kontrollissa
Toimintojen rakenne	Muuntuva, jatkuva verkostoituminen)	Selkeä (tunneperäinen hierarkia)	Mekanistinen (toiminnallinen hierarkia)
Resurssien ohjaus	Luottamussuhteet	Alkuperäinen omistajuus	Sopimukselliset siteet
Mielikuva liiketoimialasta	Tulkinnanvarainen, potentiaalinen tila	Tuttu, avoin tila	Epävarma, riskialtis tila
Aikaprospektiivi	Aloitukset, esille tulo	Menneisyys, nyt ja tulevaisuus	Nyt ja tulevaisuudessa
Ydinkompetenssit	Sisäistä kokonaisvaltaista ja yhdistelevää osaamista	Sisäistä ja henkilökohtaista osaamista	Muodollista välineellistä osaamista
Menestymisen kriteerit	Taloudelliset varat uuden liiketoiminnan käynnistämiseen	Perheimperiumin varmistaminen	Pääoman tuotto ja määrällinen kasvu

Sukupolvenvaihdoskirjallisuudessa ja tutkimuksessa esitetään usein, että juuri ensimmäisen sukupolven yrityksistä on löydettävissä piirteitä, kuten innovatiivisuutta, uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsimistä ja tavoitteellista kasvua (Koiranen 2003; Cater & Justis 2009). Kasvu edellyttää vastaavasti yrittäjämäistä käyttäytymistä erityisesti yrityksen johtajalta (Kellermanns, Eddleston, Barnett & Pearson 2008). Ensimmäisen sukupolven perheyryksissä entrepre-

neurialismi näyttäisi olevan tyypillisempi kuin myöhempien sukupolvien aikana. Tutkimuksellisesti on myös osoitettu, että ensimmäisen sukupolvenvaihdoksen jälkeiset jatkajat eivät ole yhtä sitoutuneita taistelemaan perheyriityksen puolesta kuin heidän edeltäjänsä ovat olleet (Molly, Laveren & Deloof 2010).

Yrittäjämäisenä toimintamallina paternalismi ja entrepreneurialismi näyttäisivät vaikuttavan sekä negatiivisesti että positiivisesti perheyriityksen toimintaan (Koiranen 2003). Managerialismi yhdistyy vahvasti hierarkisuuteen ja työntekijöiden johtamiseen ja kontrolliin, muodostaen siten vastakohtaisen toimintamallin entrepreneurialismille ja sen innovatiivisuudelle ja ennakoivuudelle (Harvey 1989). Paternalistisen käyttäytymisen ja entrepreneurialismien on todettu olevan luonteenomaisia sellaisille perheyriityksille, joissa perheen sisäinen inertia vaikuttaa käytettävissä olevaan ydinosaamiseen liiketoiminnan hyväksi (Chirico 2007). Paternalistisen ideologian suhteen Koiranen (2003) kuitenkin korostaa oikeanlaisen välittämisen ymmärtämistä ja muistuttaa hoitamisen ja välittämisen eroista.

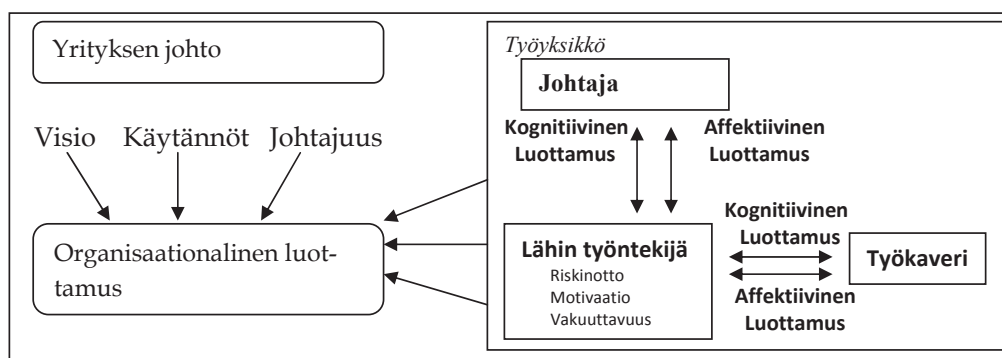
2.7 Luottamus kahdenkeskisenä ja organisatorisena kokemuksena

Perheyriityksen sukupolvenvaihdos tuo mukanaan muutoksia, joihin kaikkien yritykseen yhteydessä olevien ihmisten tulee sopeutua, ja mahdollisesti myös muodostaa luottamuksellinen suhde uudelleen. Tutkimuksin on osoitettu, että mitä pitempiaikaisesta luottamuksellisesta yhteistyöstä henkilöiden välillä on kysymys, sitä vahvempaa on luottamus heidän välillään (Costigan, Ilter & Beriman 1998). Sukupolvenvaihdostilanteessa pitkäaikaisten työntekijöiden kohdalla tämä merkitsee luonnollisesti sitä, että heidän luottamuksensa luopujaan on muodostunut vahvaksi, ja oppiminen yhteistyöhön luottamuksellisesti jatkajan kanssa voi olla haastavaa (vrt. Steier 2001). Olipa sitten kysymys kenestä tahansa yrityksen sidosryhmän jäsenestä, tilanne ei muutu. Edellä mainittuun vaikuttaa myös se, että luottamus on pohja odotuksille, joiden mukaisesti toisen ihmisen voi olettaa käyttäytyvän niin sillä hetkellä kuin aikaisempien kokemusten ja sopimusten perusteella (Good 1988).

Luottamukselle ei ole olemassa yksimielistä määritelmää (Jøsang, Ismail & Boyd 2007). Luottamus psykologisena ilmiönä on yleisesti määriteltävissä yksilön tai ryhmän odotukseksi siitä, että toisen yksilön tai ryhmän sanaa, lupaus, suullista tai kirjallista lausumaa voidaan pitää uskottavana (vrt. Rotter 1967). Psykologisesti luottamus on kuitenkin usean eri tekijän summa. Kehityopsykologisen näkemyksen mukaan yksilö oppii luottamaan kasvaessaan tai vanhemmiltaan saaman mallin kautta (Rotenburg 1995). Persoonallisuuspsykologian mukaan taan yksilön persoonallisuus vaikuttaa siihen, että ihmisillä on erilainen kyky luottaa, jolloin tietyt henkilöt ovat syntyjään luottavaisempia kuin toiset tilanteista riippumatta (Kankainen 2007; Rotter 1967). Edelleen aikaisempien tutkimusten perusteella on pystytty osoittamaan, että persoonallisuus-

den piirteistä ulospäinsuuntautuneisuus, sovinnollisuus ja tunne-elämän vakaus tukevat yleisen luottamuksen kehittymistä (Ignatius & Kokkonen 2005). Luottamusta on luonnehdittu tietynlaiseksi suhteellisen pysyväksi elämänsenteeksi, joka määrittää sen, miten luotettavina ihmisiä voi pitää ja kannattaako riskejä ottaa, vai kannattaisiko enemmän olla epäileväinen (Lewicki & Bunker 1995, Eisenberg, Fabes, Guthrie & Reiser 2000, Hertzog & Nesselroade 1987; Kankainen 2007). On hyvä muistaa, että luottavaisesta elämänsenteestä huolimatta yksilön päätös luottaa tai olla luottamatta saattaa perustua hänen kokemuksiinsa luottamuksen kohteesta.

Luottamus organisaatiossa ei ole välttämätön yhteistyön toteutumiseksi, koska yhteistyö ei aina välttämättä sitä edellytä. Näin siksi, että luottamus ei kuitenkaan ole ehdoton joko/tai ilmiö, vaan sen vahvuus vaihtelee tilanteen ja kontekstin mukaan (Ilmonen 2006, Kankainen 2007). Esimerkiksi vahvan johtajan ja työntekijän välillä luottamus ei ole välttämätön (Mabey, Salaman & Storey 2000). Itseohjautuvassa tiimissä on kuitenkin osoittautunut välttämättömäksi, että niin tiimissä toimivien yksilöiden kuin johdon välillä on luottamusta valtuuttaa käytännössä jäseniä eri tehtäviin (vrt. Lewis & Weigert 1985; McAllister 1995; Costigan ym. 1998). Myös valtuutuksen saaneiden itseohjautuvien työntekijöiden on luotettava johtoon ja työkaveriin hyväksyessään saamansa valtuudet ja muutokset työrooleihinsa.



KUVIO 9 Luottamuksen moniulotteisuus organisaatiossa (vrt. Costigan, Ilter, & Berman 1998, 305)

Ajatellen pieniä yrityksiä, joiden toiminta joskus on kiinni uusista ideoista ja innovaatiosta, luottamus yrityksen johtoon on osoittautunut tarpeelliseksi elementiksi silloin, kun halutaan luoda yrityksen sisälle uusiin ideoihin ja innovatiivisuuteen kannustava ilmapiiri (Ellonen, Blomqvist & Puumalainen 2008; vrt. Eddleston, Chrisman, Steier & Chua 2010). Luottamus on jaettavissa kahteen eri ulottuvuuteen, *henkilöiden väliseen luottamukseen*, kuten henkilöiden keskinäiseen luottamukseen ja *persoonattomaan luottamukseen*, kuten luottamukseen yritykseen tai muuhun persoonattomaan (Costigan ym. 1998). Kun pienessä perheytyksessä aloitetaan sukupolvenvaihdos, luottamuksen muutos koskettaa kaikkia yritykseen yhteydessä olevia.

Luottamuksen näkökulmasta sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomat muutokset haastavat niin henkilöiden välisen luottamuksen kuin persoonattoman luottamuksen. Sukupolvenvaihdoksessa oleellisin muutos on yrittäjän, johtajan vaihtuminen, ja tämä vaihdos edellyttää uuden luottamuksellisen suhteen muodostamista uuden johtajan ja yrityksen kaikkien sidosryhmien välillä henkilöiden välisenä luottamuksena. Joskus sukupolvenvaihdoksen muutokset ovat sellaisia, että ne vaarantavat sidosryhmien luottamuksen koko yritykseen ja syntyy tarve persoonattoman luottamuksen uudelleen muodostumiselle (vrt. Costigan ym. 1998). Luottamus henkilöiden välisenä luottamuksena voi olla lateraalista, samalla tasolla olevien työntekijöiden keskinäistä luottamusta, tai vertikaalista, esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta (kts. kuvio 9) (Costigan ym. 1998).

Useat sukupolvenvaihdostutkijat (Kets de Vries 1996; Le Breton-Miller et al. 2004; Dyer & Handler 1994) ovat todenneet, että luopujan ja jatkajan välillä tulee olla keskinäinen luottamus. Edelleen on esitetty, että luopujan tulee kyetä luottamaan jatkajan kykyihin, taitoihin ja ominaisuuksiin perheen yrityksen jatkamiseksi (Handler & Kram 1988; Lansberg 1988; Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida 2001). Luopujan halukkuutta ja motivaatiota luovuttaa yritys jatkajalle edesauttaa luottamus omaan tulevaisuuteen sukupolvenvaihdoksen jälkeen (vrt. Kets de Vries 1996, Hamilton 2011). Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu edellyttää yhtä lailla osallistujilta keskinäistä luottamusta (Davis & Tagiuri 1989; Handler 1990) 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. Avey, ym. 2008; Dyer 1986; Handler & Kram 1988; Arregle, Hitt, Sirmon & Very 2007; Royer, Simons, Boyd & Rafferty 2008; Håkonsson, Burton, Obel & Lauridsen 2008). Toisaalta mikäli jatkaja ei kykene osoittamaan taitojaan ja kykyjään jatkaa yrityksen menestystä tulevaisuudessa, saattaa se herättää huolestumista ja epäilyksiä työntekijöiden keskuudessa (vrt. Cassis & Minoglou 2005; Harveston, Davis & Lyden 1997; Miller ym. 2006; Kets de Vries 1996; Barnett & Kellermanns 2006). Jatkajan epävarmuus tai kyvyttömyys synnyttää työntekijöissä puolustusreaktion, ja he alkavat vastustaa jatkajan päämääriä ja pyrkimyksiä, koska kokevat työpaikkansa uhatuksi (vrt. Howorth & Ali 2001; Pierce, Kostova & Dirks 2001; Van Dyne & Pierce 2004; Rousseau & Shperling 2003; Pierce & Jussila 2010; Koironen 2006).

Sukupolvenvaihdostutkimuksessa ja -kirjallisuudessa on käsitelty yrityksen tehokkuutta ja esitetty sen mallintamista (esim. Dyck ym. 2002; Le Breton-Miller ym. 2004). Näissä malleissa sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa ja toteutuksessa on keskitytty luopujan, jatkajan ja omistavan perheen jäsenten väliseen kommunikaatioon, keskinäiseen luottamukseen, yhteistyöhön, ymmärrykseen ja läheisyyteen. Täten on mahdollista todeta, että luottamuksen merkitystä on sukupolvenvaihdostutkimuksen yhteydessä aikaisemmin pohdittu, mutta on hyvä muistaa, että perheyrittäjä ei ole vain sen johtajat ja omistajat. Perheyrittäjien organisaatioissa työskentelevät ihmiset havainnoivat tapahtumia ja

prosesseja organisaation sisällä ja muodostavat niiden perusteella näkemyksen, jonka mukaan joko päättävät luottaa tai olla luottamatta johtajiin (Costigan, Ilter & Berman 1998; Barnett & Kellermanns 2006). Luottamuksen määrittämisen kannalta on merkitsevää se, että ihmisten odotukset toisten ihmisten käyttäytymisestä vaikuttavat yksilön luottamuksen syntyyn huomattavasti enemmän kuin ajankohtaiset tai aikaisemmat suorat tai epäsuorat ohjeet (Good 1988; McCauley & Kuhnert 1992).

Työntekijöiden hyvinvoinnin ja työmotivaation kannalta luottamuksen ylläpitämisellä on merkitys siksi, että muutokset organisaatiossa näyttäytyvät työntekijöille usein uhkaavina ja luovat epävarmuutta tulevaisuuteen (vrt. Howorth & Ali 2001). Tämän vuoksi olisi tärkeää pyrkiä vähentämään epäluottamuksen muodostumista ja vastaavasti toimimaan ennakoivasti ja huolellisesti sukupolvenvaihdon toteuttamiseksi (Mabey, Salaman & Storey 2000). Aikaisempi tutkimus on myös osoittanut, että nuoremmilla työntekijöillä luottamus on vahvemmin yhteydessä sitoutumiseen ja vanhemmilla ikäluokilla työtyytyväisyyteen (Bal, De Lange, Jansen & Van Der Velde 2008). Edelleen olisi hyvä tiedostaa, että työntekijöiden ja muiden sidosryhmien luottamuksen näkökulmasta yhteistyön kestolla on vaikutus luottamuksellisen suhteen lujuuteen siten, että mitä pidempi yksilöiden välinen yhteistyö on, sitä korkeampaa on heidän välinen luottamuksensa (Costigan ym. 1998). Tämä kannattaa huomioida erityisesti tarkasteltaessa luopujan sekä työntekijöiden välisiä luottamuksellisia suhteita ja pohtia, miten jatkajan ja työntekijöiden välisen luottamuksen kehittymistä voisi jollain tavoin tukea.

2.8 Teoreettisten lähtökohtien synteesi

Teoreettisten lähtökohtien käsittely on jakautunut kahteen osuuteen. Ensin tarkastelin ihmisen psykodynamiikkaa ja niitä psykologisia tekijöitä, jotka ovat merkityksellisiä tämän tutkimuksen tavoitteille. Toinen osuus keskittyy tässä tutkimuksessa työntekijän psykodynamiikan muutosta kuvaavien ilmiöiden kuten psykologisen omistajuuden, perheyrittäjyyden ideologioiden ja luottamuksen kuvaamiseen.

Kuten edellä on määritetty, tässä tutkimuksessa psykodynamiikka tarkoittaa ihmisen ajattelua ja mieltä, joka vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä ja suhtautumiseensa ympäristöönsä sekä siihen, millä tavalla nämä yhdessä heijastuvat tai vaikuttavat hänen sosiaaliseen ympäristöönsä (Payne 2005; Howe 2002). Koska tutkimuksessa tarkastellaan ihmisen sisäisen maailman suhdetta hänen ulkoisen maailman kokemukseensa, tulee tarkastelun keskittyä niihin tekijöihin, jotka ovat juuri tuon suhteen määrittämisen kannalta tärkeitä. Tästä syystä teoreettinen tarkastelu edellä keskittyi ihmisen tietoiseen ja tiedostamattomaan tiedon muodostuksen ja ajattelun yhteyteen, kokemusten merkityksiin ihmisen kognitiivisen psykologian näkökulmasta, ja lopuksi hyväksymisen, sopeutumisen ja sitoutumisen ihmisen toiminnan ja mielen määrittäjinä.

Tässä yhteydessä on kuitenkin aiheellista muistaa, että valittujen tekijöiden ohella ihmisen suhdetta olemassa olevaan maailmaan määrittää vielä suuri määrä eri psykologisia tekijöitä, kuten psykologiset skriptit, autosuggestiot, persoonallisuuden tekijät, sosiaaliset ilmiöt, ihmisen mielen arvomaailma, yksilön elämän tilanne, olemassa oleva yhteiskunta ja niin edelleen. Tämän tutkimuksen tulosten kannalta ajateltuna, *ceteris paribus* -periaatteen mukaisesti, voidaan kuitenkin päätellä, että suhteutettuna valittuun tutkimuksen kohde-ryhmään, työntekijöihin tutkimuksen kohteena olevien pienten perheyritysten sukupolvenvaihdosten hetkellä, tutkimuksen ja teoreettisen tarkastelun ulkopuolelle rajattujen psykologisten tekijöiden vaikutus on olemassa. Niillä ei kuitenkaan ole tutkimukselle asetettujen tavoitteiden kannalta ratkaisevaa merkitystä.

Jotta ihminen kykenisi muodostamaan näkemyksen jostain, on hänellä oltava asiasta esiyymmärrys. Yhtä lailla huolimatta persoonallisuuden eroista, erilaisista arvomaailmoista tai sisäisestä skriptistä, ihmisen tulee ymmärtää, mitä hänen kohdallaan perheyrityksessä tapahtuva sukupolvenvaihdos tarkoittaa. Ihmisen ulkoisen maailman tulkinta on siis aina riippuvaista hänen tiedon muodostuksensa ja aikaisempien kokemustensa välisistä yhteyksistä (vrt. Piaget 1926, 1930; Hayek 1952; Solso 1979; Beck 1985; Snow, Corno & Jackson 1994; Brevin 1996; Toskala & Hartikainen 2005; Håkansson, Obel & Burton 2008). Vastaavasti aikaisemmat kokemukset ovat vaikuttaneet siihen, millaiseksi kunkin ihmisen yksilöllinen persoonallisuus on kehittynyt, millainen arvomaailma hänelle on muodostunut tai miten mielen autosuggestiot ja skriptit ovat rakentuneet. Tästä syystä tarkastelemalla tietoista ja tiedostamatonta tiedon muodostusta sekä ajattelua, yksilön kokemuksia kognitiivisesti ja hyväksymisen, sopeutumisen ja sitoutumisen psykologia tekijöitä, psykodynamiikan ja tutkimukselle asetettujen tavoitteiden valossa teoreettinen viitekehys muodostuu riittävän kattavaksi.

Kuten edellä on esitetty, hyväksyminen, sopeutuminen ja sitoutuminen edellyttävät toinen toistensa olemassaoloa ihmisen tiedonkäsittelyssä ja mukautumisessa organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Hyväksyminen liittyy asiaan tai toimintaan tulevaisuudessa (vrt. esim. Rotter 1967; Hayes 1999). Sopeutuminen vastaavasti liittyy asiaan tai toimintaan, joka on jo olemassa ihmisen elämässä ja todellisuudessa (Piaget 1926; Nikopolou & Steemers 2003). Koska hyväksyminen on tulevaisuuteen suuntaavaa mukautumista, voidaan siten päätellä, että esimerkiksi organisaatiossa tapahtuva muutos tulee työntekijän ensin vähintään jonkinasteisesti hyväksyä, ennen kuin sopeutuminen muutokseen käynnistyy. Vastaavasti sopeutumisen aikana työntekijän hyväksyminen suhteessa muutokseen voi vahvistua tai heikentyä riippuen havainnoista, joita hän muutoksesta tekee suhteessa omiin etuihinsa ja päämääriin (vrt. esim. Silverthorne 2005; Pieper, Klein & Jaskiewicz 2008). Työntekijän sitoutuminen voidaan nähdä hyväksymisen ja sopeutumisen jatkumona. Sitoutuminen kasvaa sen mukaan, miten työntekijä hyväksyy organisaatiossa tapahtuvat muutokset ja kykenee sopeutumaan niiden seurauksiin (vrt. Pieper, Klein & Jaskiewicz 2008; Eddleston, Chrisman, Steier & Chua 2010; Davis, Allen & Hayes 2010).

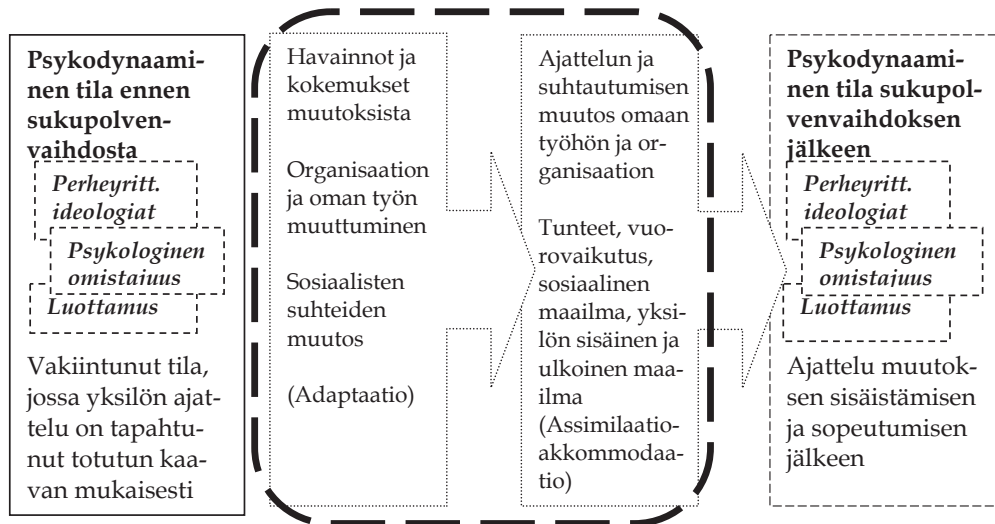
Tässä tutkimuksessa työntekijöiden psykodynamiikan muutoksia tarkastellaan kolmen psykologisen ilmiön (psykologinen omistajuus, perheyrittäjyyden ideologiat ja luottamus) kautta. Valituilla ilmiöillä on tutkimuksen tulosten saavuttamisen kannalta tarkkaan harkitut merkitykset. Psykologinen omistajuus tarkoittaa ihmisen omistushaluista tunnetta suhteessa tiettyyn aineelliseen tai aineettomaan kohteeseen (Van Dyne & Pierce 2004; Pierce & Jussila 2010). Tuon tunteen taustalta on löydettävissä sitoutuminen sekä organisaatiokontekstissa toiminnan tai yhteistyön jatkuvuuden ja hyväksymisen kaltainen alttius yhteisille kokemuksille tulevaisuudessa. Psykologisella omistajuudella näyttää olevan siis yhteys niin sitoutumiseen kuin hyväksymiseenkin. Edelleen tässä tutkimuksessa psykologinen omistajuus kuvastaa työntekijän sisäistä mukautumista muutoksiin.

Perheyrittäjyyden ideologiat tutkimuksessa edustavat työntekijän mukautumisen kannalta ulkoisia paineita. Luopujan ja jatkajan vaihdos synnyttää jo pelkkänä henkilövaihdoksena mukautumistarpeen. Luopuja ja jatkaja edustavat eri sukupolvialueita ja heidän kokemusmaailmansa, näkemyksensä yhteiskunnasta sekä arvonsa usein poikkeavat toisistaan (vrt. esim Kets de Vries 1996; Miller, Lloyd, & Le Breton-Miller 2006). Perheyrittäjyyden ideologiat tässä tutkimuksessa edellyttävät työntekijän psykodynamiikan näkökulmasta eniten sopeutumista muutokseen. Työntekijän vaikutusmahdollisuudet hyväksymisen suhteen ovat suhteellisen rajatut. Luopujan ja jatkajan vaihdos on työntekijän tavaltaan pakko tietynasteisesti hyväksyä, jos aikoo yrityksessä vaihdoksen jälkeen työskennellä.

Luottamuksen tarkastelulla on tässä tutkimuksessa useita eri tarkoituksia. Ensinnäkin luopujan ja jatkajan vaihdos edellyttää työntekijöiltä luottamuksen tarkastelua niin yrityksen johtoon kuin itse yrityksen tulevaisuuteen. Luottamuksella hyväksymisen kaltaisesti on yhteys tulevaisuuden toimintaan ja tapahtumiin. Luottamus yhdistyy vahvasti sitoutumiseen. Kuten aiemmin on esitetty, mitä pidempi yhteistyö ihmisillä on keskenään takanaan, sitä korkeampaa on heidän välillään vallitseva luottamus ja sitoutuminen (Costigan, Ilter & Berman 1998). Luottamus ja hyväksyminen yhdistyvät myös siinä mielessä, että luottamus toiseen rakentuu myös yhteistyön ja kanssakäymisen hyväksymiselle.

Ennen yrityksen sukupolvenvaihdosta työntekijöiden psykodynamiikka on rakentunut suhteessa aikaisempiin kokemuksiin. Psykologiset ulottuvuudet (psykologinen omistajuus, perheyrittäjyyden ideologinen tasapaino ja luottamus) ovat vakiintuneet kokemusperäisesti ja määrittäneet työntekijän ajattelua, mieltä sekä käyttäytymistä ja suhtautumista ympäristöön aikaisempien kokemusten ja ihmissuhteiden perusteella. Työntekijät ovat tunteneet yritykset ja työpaikat omikseen, omaan omistuspöytäsiiriin kuuluviksi organisaatioiksi ja yhteisöiksi. Yritysten toiminnat ovat sujuneet tietyn kaavan mukaisesti, perheyrittäjyyden johtaja, yrittäjä on pitänyt työntekijöistä huolta ja luonut turvallisen, joskus jopa kodinomaisen työskentelyilmapiirin. Tuossa ilmapiirissä on ollut hyvä luottaa niin yrittäjään, yritykseen kuin omaan tulevaisuuteenkin. Työntekijä on tiennyt,

mitä häneltä odotetaan ja miten hänen tulee toimia suhteessa toisiin työyhteisössä.



KUVIO 10 Työntekijöiden psykodynaamikka sukupolvenvaihdoksen hetkellä tutkimuksen kohteena

Yrityksissä käynnistyvät sukupolvenvaihdokset tuovat usein mukanaan muutoksia niin henkilöihin, henkilösuhteisiin kuin yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin toimintatapoihin ja -malleihin (Kuvio 10). Työntekijät joutuvat kohtaamaan nämä muutokset ja suhteuttamaan kokemuksiaan aikaisempiin kokemuksiin (vrt. Piaget 1926 ja adaptatio). Syntyy tilanne, jossa yksilön psykodynaamiikkaa kohtaan kohdistuu muutospainetta ja yksilöiden on suhteutettava aikaisempia kokemuksia, tunteita ja suhtautumismalleja tämänhetkisiin kokemuksiin ja uuteen havaittuun tietoon (vrt. Piaget 1926 ja assimilaatio-akkommodaatio). Jokaisessa yrityksessä jokaisella yksilöllä tämä psykologinen prosessi on aivan omanlaisensa. Tämä tutkimus on kuvaus kolmen yrityksen työntekijöiden kokemuksista ja heidän psykodynaamikaansa vaikuttavista psykologisista tekijöistä: psykologisen omistajuuden tunteesta, yrityksen ideologisessa tasapainossa tapahtuvista muutoksista ja luottamuksen kokemuksesta toisiin yrityksissä toimiviin henkilöihin, jäsenyyteen yrityksessä ja itse yrityksen jatkuvuuteen.

3 KATSAUS VÄITÖKSEEN SISÄLTYVISTÄ ARTIKKELEISTA

3.1 The Third Dimension of Changes during FOB Succession: Psychological change

Artikkelin päämäärä:

Kuvata, että perheomisteisen yrityksen sukupolvenvaihdoksen toiminnallisilla ja laillis-taloudellisilla järjestelyillä on yhteys myös organisaatiossa toimivien yksilöiden psykologiseen tiedon ja kokemusten käsittelyyn. Edellä kuvatun perusteella esitellä malli, jonka mukaisesti kolmas psykologisten muutosten ulottuvuus suhteutuu laillis-taloudelliseen ja toiminnalliseen muutokseen. Lisäksi tavoitteena on korostaa, että perheyriityksen sukupolvenvaihdoksessa on enemmän osallistujia kuin vain aktiiviset toimijat, kuten luopuja(t), jatkaja(t) ja omistavan perheenjäsenet.

Teoreettinen viitekehys:

Kokonaisvaltainen tehokkaan perheyriityksen sukupolvenvaihdoksen malli (Le Breton-Miller, Miller & Steier 2004). Luottamus psykologisena ja organisaationalisena ilmiönä (Costigan, Ilter & Berman 1998 sekä Mayer, Davis, & Schoorman 1995). Perheyrittäjyyden inhimilliset dilemmat (Kets de Vries 1996).

Metodologia:

Lähdekirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimukseen perustuva tarkastelu ja analysointi, ns. kirjoituspöytä tutkimus, käsiteteoreettinen kehittäminen

Päälöydökset:

Lähdeaineiston perusteella oli mahdollista todeta, että muutosten psykologista ulottuvuutta on kirjallisuudessa ja tutkimuksessa lähestytty luopujien, jatkajien ja omistavan perheen näkökulmasta. Luottamuksen ja käytännön esimerkkien kautta kyettiin havainnollistamaan kolmen (toimin-

nallinen, laillis-taloudellinen ja psykologinen) ulottuvuuden keskinäiset yhteydet ja muodostamaan tavoitteeksi asetettu AAC-malli (hyväksyminen (*Acceptance*), sopeutuminen (*Adaptation*), sitoutuminen (*Commitment*)). Edelleen kirjallisuustarkastelun perusteella ja käytännön esimerkkien kautta on havainnollistettu perheyriytyksen sukupolvenvaihdokseen osalliset ja heidän sijoittumisensa suhteessa sukupolvenvaihdokseen.

Artikkelin julkaiseva tieteellinen lehti:

Savolainen, S. 2013. The Third Dimension of Changes during FOB Succession: Psychological change. No. 375/2013 JSBE:n working paper -sarja, Jyväskylän yliopisto

Tekijä Sari Savolainen

Väitöskirjassa ensimmäisenä esiteltävä artikkeli luo pohjan siinä kuvattavan ilmiön ymmärtämiseksi ja määrittämiseksi suhteessa aikaisempaan perheyriytyksen sukupolvenvaihdosta tarkastelemaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen. Artikkelissa syvennyttään psykologisen ulottuvuuden olemassa olon ilmentämiseen artikkelihauun ja Le Breton-Miller, Miller & Steier (2004) julkaiseman artikkelin sisällön uudelleen analyysin kautta. Artikkelihauun perusteella saatoin todeta, että psykologisten muutosten ulottuvuus sellaisenaan ei aikaisemmassa sukupolvenvaihdostutkimuksessa ja -kirjallisuudessa ole saanut huomiota. Kuitenkin Le Breton-Millerin ym. (2004) artikkelin pohjalta oli mahdollista todeta, että psykologisten muutosten ulottuvuus oli esiintynyt aikaisemmassa kirjallisuudessa ja tutkimusraporteissa sivuavana aiheena. Toinen selkeästi aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimuksen analysoinnin perusteella esille noussut seikka oli, että sukupolvenvaihdosta oli tarkasteltu lähinnä luopujan ja jatkajan välisenä prosessina ja/ tai liittäen tarkasteluun mukaan omistavan perheenjäsenet.

Kirjallisuuskatsauksessa tehtyjen havaintojen pohjalta ensin pohdittiin sukupolvenvaihdoksen prosessinomaisuutta päätyen johtopäätökseen, että sukupolvenvaihdos muistuttaa huomattavasti enemmän yksilöllistä tapahtumaa kuin samanlaisena aina tiettyyn päämäärään päättyvää prosessia. Perheyriytyksen sukupolvenvaihdokseen on huomattavasti enemmän osallistujia kuin vain luopuja(t), jatkaja(t) ja omistavan perheenjäsenet. Artikkelissa osallistujat jaoteltiin kolmeen ryhmään: aktiivisiin perheenjäseniin, aktiivisiin perheen ulkopuolisiin jäseniin ja passiivisiin perheenjäseniin. Sukupolvenvaihdoksen aikana osallistujat ovat aktiivisuuden mukaisessa suhteessa aktiivisuuden kolmella eri tasolla siten, että sisimmällä tasolla ovat aktiivisimmat toimijat ja uloimmalla kolmannella tasolla passiivisimmat toimijat.

Sukupolvenvaihdoksen psykologista ulottuvuutta ja sen merkitystä lähestyttiin artikkelissa tarkastelemalla luottamuksen ilmiötä muutoksineen sukupolvenvaihdoksen eri osallistujien välillä. Aikaisemmassa sukupolvenvaihdoskirjallisuudessa ja -tutkimuksessa luottamusta on tarkasteltu erityisesti luopujan ja jatkajien välisenä ilmiönä. Artikkelin kuitenkin laajensi tarkastelun kattamaan kaikki osallistujatasot. Yhteenvetona esitettiin AAC-malli (*Acceptance*,

Adaptation, Commitment), jossa kuvataan kaikkien kolmen (toiminnallisen, laillis-taloudellisen ja psykologisen) ulottuvuuden väliset yhteydet ja esitetään niille käytännön esimerkit. Artikkelin johtopäätös on se, että perheyriksen sukupolvenvaihdoksessa ilmenee kolme selkeää muutosten ulottuvuutta ja ne ovat yhteydessä toisiinsa tiettyjen psykologisten prosessien välityksellä. Edelleen sukupolvenvaihdos muutoksineen koskettaa kaikkia yritykseen yhteydessä olevia sidosryhmiä, luopujia, jatkajia, perheenjäseniä, työntekijöitä, rahoittajia, tavarantoimittajia, asiakkaita ja muita yhteistyökumppaneita.

3.2 Non Family Employees in Small Family Business Succession: The Case of Psychological Ownership

Artikkelin päämäärä:

Kuvata, miten perheyriksen sukupolvenvaihdos on yhteydessä perheen ulkopuolisten työntekijöiden psykologisen omistajuuden kokemukseen pienissä perheyriksissä.

Teoreettinen viitekehys:

Psykologinen omistajuus yksilöllisenä ja kollektiivisena ilmiönä (Van Dyne & Pierce 2004; Pierce, Kostova & Dirks 2001 ja Pierce & Jussila 2010). Perheyriksen sukupolvenvaihdos (Chua, Chrisman & Sharma 2003). Reflektoinnissa hyödynnetty myös Affective Event Theory:ä (Weiss & Cropanzano 1996).

Metodologia:

Laadullinen tapaustutkimus, abduktiivinen aineiston analyysi.

Päälöydökset:

Pienet perheyriksykset ovat usein perheenomaisia, ja ihmisten väliset suhteet muodostuvat siten vahvoiksi. Tällä näyttää olevan vaikutus siihen, että myös perheen ulkopuolisten työntekijöiden psykologinen omistajuus työpaikkaansa ja yritystä kohtaan muodostuu vahvaksi. Tästä syystä perheen ulkopuoliset työntekijät voivat kokea sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomat muutokset uhaksi työpaikalleen ja yrityksen tulevaisuudelle siten, että he alkavat puolustaa omaa työpaikkaansa ja yritystä muutoksia vastaan.

Artikkelin julkaiseva tieteellinen lehti:

World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, (2013), Vol. 9, No. 1, 64–81.

Tekijät Sari Savolainen (vastaava) ja Juha Kansikas

Artikkelin alussa tarkastellaan perheyriityksen sukupolvenvaihdoksesta esitettyä aikaisempaa tutkimusta ja sitä miten se on suhteutunut artikkeliin valittuun työntekijänäkökulmaan. Teoreettinen viitekehys asettuu psykologisesta omistajuudesta esitettyyn teoriaan (Pierce, Kostova & Dirks 2001; Van Dyne & Pierce 2004; Wagner, Parker & Christiansen 2003; Pierce & Jussila 2010) Teoreettisessa tarkastelussa erityinen huomio kiinnitettiin työntekijöistä ja psykologisen omistajuuden kollektiivisesta kokemuksesta aikaisemmin esitettyyn kirjallisuuteen ja tutkimukseen.

Artikkeli perustuu kahden seuraavan artikkelin tavoin laadulliseen tapaustudkimuksen aineistoon. Tutkimus on toteutettu haastattelemalla kolmen keskisuomalaisen pienen perheyriityksen luopujia, jatkajia ja työntekijöiden edustajia. Haastateltuja henkilöitä on yhteensä yhdeksän kappaletta. Aineiston analyysissä on keskitytty työntekijöiden kokemusten tulkittamiseen ja siten todettujen havaintojen suhteuttamiseen aikaisemmin esitetyn teorian kanssa.

Tuloksena artikkelissa todetaan, että perheyriityksessä tapahtunut sukupolvenvaihdos vaikuttaa työntekijän kokemaan psykologisen omistajuuden tunteeseen. Ensimmäinen vaikutus muutosten seurauksena jokaisessa tapauksessa näyttää olevan psykologista omistajuutta vahvistava, huolimatta siitä, kokevatko työntekijät muutokset positiivisesti tai negatiivisesti. Mikäli kokemus työntekijän näkökulmasta osoittautuu negatiiviseksi ja siten työpaikkaa tai yrityksen tulevaisuutta uhkaavaksi, psykologisen omistajuuden kokemus ohjaa työntekijää vastustamaan muutosta (vrt. Howorth & Ali 2001; Pierce, Kostova & Dirks 2001; Van Dyne & Pierce 2004; Rousseau & Shperling 2003; Pierce & Jussila 2010; Koironen 2006), toisin sanoen työntekijä alkaa puolustaa omaa kokeamaansa ja omaan omistuspääpiiriinsä kuuluvaksi tuntemaansa työpaikkaa ja jäsenyyttänsä työyhteisössä. Jos taas työntekijä kokee muutoksen positiivisena, muutos näytti lisäävän hänen psykologisen omistajuuden tunnettaan ja sitoutumistaan yritykseen. Tutkimuksen tulos on yhteneväinen Weissin ja Cropanzanon (1996) (AET Affective Event Theory) affektiivisen tapahtumateorian suhteen siten, että työntekijöiden käyttäytyminen on yhteydessä työpaikalla vallitseviin olosuhteisiin ja niiden kautta koettujen affektiivisten tapahtumien vaikutuksesta tunteisiin.

3.3 Paternalism, Entrepreneurialism, and Managerialism as Ideological Tensions in Family Business Succession

Artikkelin päämäärä:

Kuvata, millä tavalla perheyriittäjyyden ideologiset (paternalismi, managerialismi, ja entrepreneurialismi) eroavaisuudet vaikuttavat yrityksen sisäiseen ilmapiiriin ja työntekijöiden työmotivaatioon, -hyvinvointiin ja sitoutumiseen yritykseen.

Teoreettinen viitekehys:

Perheyrittäjyyden ideologiat (paternalismi, managerialismi, ja entrepreneurialismi) (Johannisson & Huse 2000; Koironen 2003), C³-malli (Koironen 2003) ja Perheyrittäjyyden sukupolvenvaihdos (Davis & Harveston 1998; Miller, Lloyd, & Le Breton-Miller 2006; Kets de Vries 1996).

Metodologia:

Laadullinen tapaustutkimus, abduktiivinen aineiston analyysi.

Päälöydökset:

Työntekijöiden näkökulmasta saatettiin todeta, että johtajuuden vaihdos vaikuttaa yrityksessä vallinneeseen ideologiseen tasapainoon ja edelleen ideologinen muutos vastaavasti työntekijöiden työhyvinvointiin ja -motivaatioon. Edelleen saatettiin todeta, että paternalismi sekä oikealla tavalla välittäminen ja huolehtiminen (vrt. Koironen 2003) vaikuttavat olevan hyväksi työntekijöiden työhyvinvoinnille ja -motivaatiolle. Tulosten mukaan myös pienen perheyrittäjyyden työntekijät näkivät luopujan helposti isäntäiseksi – suojelevaksi ja huolehtivaksi henkilöksi – kun taas samaa ikäluokkaa edustavan jatkajan kanssa oli vaikea rakentaa luottamuksellista suhdetta.

Artikkelin julkaiseva tieteellinen lehti:

Journal of Small Business and Enterprise development, Vol. X, No. Y, xxxx 1. (Review-prosessi kesken. Lopullinen hyväksyntä saamatta).

Tekijät Sari Savolainen (vastaava) ja Juha Kansikas

Väitöskirjan kolmas artikkeli käsittelee perheyrittäjyyden ideologisen tasapainon muutosta, joka syntyy sukupolvenvaihdoksen seurauksena tapahtuvan yrittäjä/johtaja-vaihdoksen aiheuttamana. Ideologia on osa ihmisen identiteettiä ja kehittyä elämäkokemusten muovaamana. Identiteetin osana se vastaavasti luo yksilön elämälle kehykset (vrt. Tomkins 2008; de St. Aubin 2008; McAdams 1985; Singer 2004, McAdams & Pals 2006; Habermas & Bluck 2000). On siis luonnollista, että ideologinen malli jokaisella ihmisellä on yksilöllinen ja eroaa toisen ihmisen ideologiasta. Pienessä perheyrittäjyydessä, jossa toimivien yksilöiden vuorovaikutus on tiivistä, muutokset ideologisessa tasapainossa vaikuttavat nopeasti yrityksen sisäiseen vuorovaikutukseen. Tutkimuksen tarkastelussa keskityttiin erityisesti johtamisen ja johtajuuden siirron vaikutuksiin, koska yrityksessä johtaja toiminnallaan sekä päätöksillään heijastaa omaa ideologista näkemystään. Ympärillä toimivat aistivat sen päivittäisessä elämässä.

Artikkeli perustuu empiiriseen tutkimukseen kolmessa pienessä keski-suomalaisessa perheyrittäjyydessä sukupolvenvaihdosvaiheessa. Yhdessä tutkimuksista yrityksistä johtajuutta ei ollut vielä siirretty. Tutkimuksen analyysitapa on rinnakkaistapaustutkimus, jossa kolmea tapausta verrataan keskenään ja siten saatuja tuloksia suhteutetaan aikaisempaan teoriaan. Teoreettisen viiteke-

hyksen tutkimukselle antoi aikaisempi kirjallisuus perheyrittäjyyden ideologioista (paternalismi, managerialismi ja entrepreneurialismi) (Johannisson & Huse 2000; Koironen 2003).

Jokaisessa kolmessa tapauksessa luopuja näytti työntekijöiden kuvausten mukaan edustaneen ideologisesti paternalismia (vrt. Koironen 2003). Johtajana ja esimiehenä työntekijät kokivat luopujan huolehtivana ja luotettavana esimiehenä. Kolmesta tapauksesta yhdessä johtajuuden ja johtamisen siirto luopujalta jatkajalle oli ennen tutkimuksen haastatteluita tekemättä. Kahdessa muussa tapauksessa siirto oli tapahtunut, toisessa jo virallisestikin, toisessa vasta toiminnallisesti. Tässä tapauksessa nimellistä johtajuutta piti edelleen hallussa luopuja. Tapauksessa, jossa johtaminen ja johtajuus oli myös virallisesti siirretty, jatkaja näytti ideologisesti edustavan entrepreneurialismia (vrt. Koironen 2003). Tutkimuksen tulosten mukaan tässä tapauksessa työntekijät kokivat, että heistä ei enää välitetty ja heidät oli jätetty yksin päivittäisten tehtävien kanssa. Työntekijät stressaantuivat tilanteesta. He kyllä toimivat itseohjautuvasti, mutta kertomustensa mukaan heillä oli koko ajan epävarmuus siitä, tekivätkö he oikeita asioita oikeaan aikaan.

Tapauksessa, jossa virallinen johtaja oli luopuja ja varsinaisesti toimintaa johtava oli jatkaja, jatkaja näytti edustavan selkeää managerialismia (vrt. Koironen 2003). Tässä tapauksessa työntekijät kokivat, että päätöksentekoon ja hallinnollisiin prosesseihin käytettiin aivan liian paljon aikaa, joka heidän kertomansa mukaan häiritsi päivittäisten tehtävien hoitamista. Edelleen he kokivat, että yrityksen sisäinen, keskinäinen luottamus oli kadonnut, ja kaikkea toimintaa kontrolloitiin aivan liian paljon (vrt. Deci, Connell & Ryan 1989). Päätöksentekoa työntekijät kuvasivat hieman tempoilevaksi ja epävarmaksi. Tämän taustalla luonnollisesti voi olla ensinnäkin jatkajan epävarmuus johtajana tai toiseksi luopujan toimiminen edelleen nimellisenä johtajana ja siten ehkä joskus viimeisenä henkisenä päätöksentekijänä. Artikkelin tulokset kuitenkin vahvistavat ideologisesta näkökulmasta, että johtamisen ja johtajuuden vaihdos on sukupolvenvaihdoksen haasteellisin vaihe (Davis & Harveston 1998).

3.4 Työntekijöiden luottamuksen muutokset perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksessa

Artikkelin päämäärä:

Kuvata omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden luottamuksen muutos perheyrittäjien sukupolvenvaihdosten aiheuttamien muutosten kontekstissa.

Teoreettinen viitekehys:

Luottamus perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksen ulottuvuutena (Kets de Vries 1996; Le Breton-Miller et al. 2004; Dyer & Handler 1994; Handler & Kram 1988). Luottamus organisationaalisen ja psykologisen ulottuvuu-

tena (Costigan, Ilter & Berman 1998 sekä Mayer, Davis, & Schoorman 1995).

Metodologia:

Laadullinen tapaustutkimus, abduktiivinen aineiston analyysi.

Päälöydökset:

Tulosten perusteella saatettiin todeta, että työntekijöiden luottamus yrityksen johtoon ja yrityksen tulevaisuutta kohtaan on koetuksella pienten perheyritysten aiheuttamien muutosten vuoksi. Luottamuksen ylläpitämisen kannalta ratkaisevaa työntekijöiden näkökulmasta näytti olevan avoin kommunikaatio kaikkien yrityksen sisällä toimivien henkilöiden kesken huolimatta siitä, kuuluivatko he omistavaan perheeseen vai olivatko he ulkopuolisia työntekijöitä (vrt. Kotter 1996, Dyer 1986, Handler & Kram 1988, Royer, Simons, Boyd & Rafferty 2008).

Artikkelin julkaiseva tieteellinen lehti:

Liiketaloudellinen aikakauskirja, Vol. 19, No. 1, 11–40.

Julkaistu myös lähes samansisältöisenä JSBE:n working paper-sarjassa:

Savolainen, S. 2013. Työntekijöiden luottamuksen muutokset perheyrityksen sukupolvenvaihdoksessa. No. 376/2013 JSBE:n working paper -sarja, Jyväskylän yliopisto

Tekijä Sari Savolainen

Väitöskirjan neljäs artikkeli syventyy työntekijöiden luottamuksen muutokseen kahdenkeskisenä ja organisaationalisena kokemuksena. Artikkelissa kuvataan työntekijöiden luottamuksen kehitystä ja uudelleen muodostumista ja sitä, miten luottamuksen muutokset vaikuttavat työhyvinvointiin, -motivaatioon ja yritykseen sitoutumiseen. Luottamusta on sukupolvenvaihdostutkimuksessa ja -kirjallisuudessa aikaisemmin tarkasteltu luopujan, jatkajan ja omistavan perheen näkökulmista (Le Breton-Miller, Miller & Steier 2004; Handler & Kram 1988; Kets de Vries 1996; Dyer & Handler 1994). Teoreettinen viitekehys artikkelissa rakentuu luottamuksen sosiaaliseen näkökulmaan niin psykologian kuin johtamisen kirjallisuuden perusteella.

Artikkeli perustuu samaan empiiriseen tapausjoukkoon kuin kaksi edellistäkin artikkelia. Tässä artikkelissa aineistoa on analysoitu abduktiivisesti, mutta tällä kertaa tarkastellen tutkittavien kertomuksia luottamuksen näkökulmasta. Luottamusta on tarkasteltu yksilöllisenä ihmisten välisenä kokemuksena ja yksilön kokemuksena organisaation, ts. luottamuksena yrityksen tulevaisuuden suhteen.

Tulokseksi saatiin, että yrityksessä toimivat ihmiset tekevät havaintoja toiminnallisista prosesseista sekä ihmisten käyttäytymisestä ja määrittävät niiden perusteella luottamustaan suhteessa toisiin ihmisiin ja itse yritykseen (vrt. Good 1988; Costigan, ym 1998; McCauley & Kuhnert 1992). Näin ollen virallisil-

la tiedotteilla ja ilmoituksilla luottamuksen muodostumisen suhteen on marginaalinen merkitys. Luottamuksen muutos ja sen uudelleen rakentaminen lisäsivät työntekijöiden psykologista taakkaa, ja he kokivat sen vähentävän työhyvinvointia, -motivaatiota sekä sitoutumista yritykseen. Työntekijöiden luottamuksen ylläpitämisen ja sen uudelleen muodostumisen kannalta sukupolvenvaihdon yhteydessä näytti olevan merkityksellistä avoin kommunikaatio siten, että työntekijöille kerrotaan yrityksessä tapahtuvista muutoksista, niiden merkityksestä ja vaikutuksesta. Työntekijöiden ottaminen mukaan muutoksia suunniteltaessa lisää ja ylläpitää olemassa olevia luottamuksellisia suhteita (vrt. Sorenson 2000).

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen laadullinen pohdinta ja aseointi

Tapaustutkimukset toteutetaan yleisimmin laadullisin tutkimusmenetelmin (Welch, Piekkari, Plakoyannaki & Paavilainen-Mäntymäki 2011), ja parhaimmillaan ne ovat silloin, kun halutaan saavuttaa uutta ja perustavaa tietoa tutkittavista ilmiöistä. Vaikka laadulliset tapaustutkimukset ovat yleisiä, niiden käyttö laadukkaan ja korkeatasoisen tutkimuksen toteuttamismuotona on toisinaan leimattu epätyytyttäväksi (Easton 2010). Tapaustutkimukset ovat parhaimmillaan tutkittaessa epätavallisia ja entuudestaan tuntemattomia ilmiöitä. Toisaalta se, mitä tapaustutkimuksista mahdollisesti jää vajaaksi filosofisesta vahvuudesta, ts. ontologisesta ja epistemologisesta tuesta, tulee tutkijan kyetä täyttämään kriittisen realistisella tutkimuksen tulosten tarkastelulla ja vahvoilla perusteluilla. Tämän väitöstutkimuksen käsitteelliset metodit rakentuivat kahdesta keskeisestä osasta: analyttisyydestä ja tulkitsevyydestä. Kun tämä tutkimus on ollut aineistolähtöinen ja siten aineiston sisältöä tulkitseva, on se silloin myös induktiivinen ja siten uutta tietoa tuottava.

Tämä tutkimus on monitapaustutkimus, jossa tapauksia on verrattu keskenään toinen toisiinsa. Monitapaustutkimuksen etuna on mahdollisuus tunnistaa tapausten kesken ilmeneviä hienovaraisia samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia (Eisenhardt 1989; Yin 1994). Pienen perheyrytyksen sukupolvenvaihdos rakentuu useista samanaikaisesti ja ristikkäin vaikuttavista tekijöistä ja henkilöistä. Tapaustutkimus mahdollistaa näiden eri tekijöiden vaikutusten havainnoimisen samanaikaisesti (Eisenhardt 1989).

Tarkasteltaessa tapaustutkimuksen soveltuvuutta ja käytettävyyttä uuden tiedon tuottamiseksi, tulkitseva tutkimusote oli tarkoituksenmukaisin paljastamaan merkityksiä tutkittavien ilmiöiden taustalla sekä niiden sisältöä siten, että ymmärtämyksemme näistä tutkittavista ilmiöistä lisääntyisi (vrt. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007). Näin ollen merkityksiin liittyvien käsitteiden tulkinta keskittyi asiayhteydessä oleviin tekijöihin (Kyrö & Kansikas 2005, 122).

Tässä tutkimuksessa ei ole käytetty hypoteeseja tai propositioita, vaan niiden asemasta käytettiin tutkimuskysymyksiä. Tutkimuksen tavoitteena oli aineiston muodostaman informaation perusteellinen kontekstuaalinen ja kausaalinen selittäminen. Kontekstuaalinen lähestymistapa oli tutkimuksen tulosten kannalta soveliaampi ja syvensi ymmärrystä tutkituista ilmiöistä. Tutkimuksessa on myös kontekstuaalisen lähestymistavan ohella otteita tulkitsevasta merkityksenannosta, koska tutkimustulokset ovat tulkittavissa ja tutkittavat ilmiöt aineistoperäisesti selitettävissä ja kuvattavissa. Tapaustutkimus joustavana tutkimuksen muotona ei välttämättä vaadi yhtä tiettyä metodologiaa tai tapaa tutkimuksen toteuttamiseksi, vaan se mahdollistaa tutkimuksessa käytettäväksi useita erilaisia näkökulmia, ontologisia, epistemologisia ja metodologisia perusteita aina realismista konstruktivismiin (Järvensivu & Törnroos 2010).

4.1.1 Tutkimuksen ontologiasta ja fenomenologiasta

Ontologialla tarkoitetaan sitä, millaiseksi ajattelemme ja ymmärrämme olevaisen (Patton 2002, 134). Ontologisesti kriittiset realistit hyväksyvät, että maailma on osittain sosiaalisesti rakentunut, mutta on olemassa todellinen maailma, joka ilmenee yksilöiden tulkintojen kautta (Easton 2002, 122). Tämän tutkimuksen ontologinen perusta on kriittisessä realismissa sen suhteen, miten tutkittava ilmiö esiintyy tutkittavien jokapäiväisessä todellisuudessa. Ontologisesti ajattelun esimerkiksi tutkimuksen ajankohdan kohdentaminen sukupolvenvaihdoksen loppuvaiheille antaa tutkimuksen tuloksille vahvemman reliabiliteetin ja validiteetin siksi, että ihmisen muisti ajan kuluessa unohtaa yksityiskohtia sekä vääristää negatiivisten ja positiivisten kokemusten suhdetta (vrt. Spence & Spence 1968; Hell, Gigerenzer, Gauggel, Mall & Müller 1988). Koska ontologia tarkastelee todellisuuden peruselementtejä ja rakennetta (Kyrö 2004), tutkimuksessa sukupolvenvaihdoksesta jälkeensä kerätty tieto ei välttämättä enää kuvaisikaan sitä todellisuutta, joka yrityksen työntekijöiden keskuudessa olisi vallinnut, koska he eivät jälkeensä olisi muistaneet asioiden todellista tilaa, eivätkä heidän muistikuvansa olisi voineet olla todellista tilannetta positiivisempia.

Tutkimuksen tarkoitus on tulkita ja konstruoida tulosten perusteella tutkittavaa ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen ontologinen oletus lähtee ajatuksesta, jonka mukaan todellisuus on subjektiivinen ja monikerroksinen tutkimukseen osallistuvan henkilön näkökulmasta nähtynä (Creswell 1994). Kokemamme maailma on monikerroksisesti muodostunut sosiaalinen rakennelma, jossa todellisuus ilmenee ja välillä muotoutuu uudestaan ja uudestaan, jotta voimme ymmärtää sitä ja selittää tutkiamme ilmiöitä (Easton 2010). Toisaalta konstruktionismin oletus on, että saatuun informaatioon vaikuttavat viitekehys ja sen yhteydessä ilmenevät merkitykset, arvot ja uskomukset. Näin ollen informaatiolla on merkitystä omassa viitekehyksessä ja ilmiö voidaan ymmärtää ainoastaan siinä yhteydessä, jossa sitä on tutkittu (Patton 2002). Tässä tutkimuksessa on tarkoitus ymmärtää, miten pienessä perheyrittäjäyrityksessä yrityksen työntekijöiden psykodynaamikka muuttuu ja kehittyy sukupolvenvaihdoksen aikana. Tutkimuksen fenomenologialla tarkoitetaan päämäärää saavuttaa syvempi

ymmärrys jokapäiväisen kokemustemme luonteesta ja tarkoituksesta (Patton 2002, 104). Siten tämän tutkimuksen fenomenologia on tutkittavan kohderyhmän edustajien omat kokemukset, tunteet ja joko laillinen omistajuus ja/tai kuuluminen kyseisen yrityksen työyhteisöön.

4.1.2 Tutkimuksen epistemologiasta

Epistemologia liittyy tietämykseemme, kuinka tiedämme, mitä tiedämme (Patton 2002, 134). Epistemologinen näkemys ohjaa tutkimuksen tiedonhankintaa. Tutkimuksen tekemisessä on aina kaksi osapuolta; tutkija ja tutkittava. Tutkija on vuorovaikutuksessa sen kanssa, mitä hän tutkii (Creswell 1994). Kriittisen realismin näkökulmasta laadullisen tapaustutkimuksen tulokset rakentuvat ymmärryksen syventymisen tietä. Niitä ei voi mitata tai laskea, joten niihin liittyy aina tulkinnallisia tai hermeneuttisia elementtejä sosiaalisissa tieteissä (Easton 2010, 122–123, Sayer 2000, 17).

Tässä tutkimuksessa kohtasivat tutkijan ja tutkittavien maailmat. Tutkittavien maailma ilmeni heidän kertomustensa mukaisesti, joita tutkija tutkimuksessaan tulkitsi. Näin ollen arvoillani tutkijana oli merkitystä kaikkiin tutkimusprosessin vaiheisiin ja siihen, mitä lähdin tutkimaan ja mihin tutkimuksellani pyrin. Toisaalta minun tuli olla tietoinen omasta roolistani suhteessa tutkittaviin sekä tutkittavaan ilmiöön. Arvoni ja omat kokemukseni olivat se peili, jolla reflektoin suhdettani tutkimaani informaatioon. Haastateltavat kuvasivat kertomuksissaan omaa kokemusmaailmaansa, siten kun he olivat sen eläneet ja tunteneet. Jokainen heistä kertoi omasta subjektiivisesta kokemuskäsitelmänsä siitä, miten heille oli perheyrittäjäyksissä sukupolvenvaihdos mukanaan tuomineen muutoksineen näyttäytynyt.

Refleksiivisyys sisältää niin itsensä ymmärtämisen kuin kyseenalaistamisen. Ollakseen refleksiivinen on ryhdyttävä jatkuvaan itsensä tarkasteluun sen suhteen, että mitä tiedän, on kuinka tiedän (Patton 2002, 64). Vaikka laadullisen tutkimuksen epistemologiseen ajatukseen liittyikin keskeisesti tutkijan pyrkimys minimoida etäisyys itsensä ja tutkittavien väliltä (Creswell 1994), tulee tutkijan pyrkiä säilyttämään etäisyys ja objektiivisyys tutkittavaan ilmiöön, ts. olla refleksiivinen ja siten tiedostaa omat kulttuuriset, poliittiset, sosiaaliset, kielelliset ja ideologiset lähtökohdat, samoin kuin haastateltavien sekä tutkimuksen raporttia lukevien lähtökohdat (Patton 2002, 65). Tässä tutkimuksessa on keskiössä aineiston tulkinta, mikä tarkoittaa sitä, että tulkitseminen liittyy kolmen psykodynaamikan ulottuvuuden ja perheyrittäjyyden ymmärtämiseen sekä selittämiseen. Tutkimusta toteuttaessani olen abduktiivisesti syventynyt vuoroin empiiriseen aineistoon sisällönanalyysin menetelmin, vuoroin teoriaan hermeneuttisen kehän mukaisesti. Tällöin tietämykseni asiasta on lisääntynyt vaihe vaiheelta. Näin ollen tämän tutkimuksen päättelyn logiikka on abduktiivinen.

4.1.3 Tutkimuksen metodologiasta

Sayer (1992) esittää, että metodologiaa ei pitäisi tarkastella pelkästään erilaisina aineiston tuottamis- ja analysoimismetodinä, kuten tapaustutkimus tai survey.

Ennemminkin se on valitsemista eri teoriointimetodien joukosta. Welch ym. (2011) toteavat, että kansainvälisten taloustutkijoiden piirissä on neljä erilaista keinoa teoretisoida toteutettuja tapaustutkimuksia. 1. induktiivinen teorianmuodostus, 2. normaali koeasetelma, 3. tulkitseva merkityksenanto ja 4. kontekstuaalinen selittäminen. Kuvio 11 hahmottaa eri keinoja teoretisoida Welch ym. (2011) mukaisesti. Edellä esitetyistä keinoista induktiivinen teorianmuodostus, normaali koeasetelma ja tulkitseva merkityksenanto ovat olleet edustettuina tapaustutkimusten metodeina, kun taas neljäs, kontekstuaalinen selittäminen, on lisääntynyt viimeaikaisessa tutkimuksessa. Taulukko 4 vertaa keinoja lähemmin keskenään.



KUVIO 11 Tapaustutkimuksen neljä teoretisointimetodia (Welch ym. 2011)

Induktiivisessa teorianmuodostuksessa mielenkiinto tapaustutkimukseen on painottunut mahdollisuuden tuottaa uutta teoriaa empiirisestä aineistosta ja sellaisia propositioita, joita on mahdollista testata laaja-alaisilla kvantitatiivisilla tutkimuksilla. Näin ollen tämä metodi pyrkii löytämään enemmän säännöllisyyksiä kuin syitä ilmiöiden taustalta (Welch ym. 2011, 6). Normaali koeasetelma on yhteydessä deduktiivisten propositioiden testauksen logiikkaan, olemassa olevan teorian testaukseen ja luo kausaalisia suhteita. Tutkijat liittävät tulkinallisen merkityksenannon yhteyden kontekstiin, narratiivisuuteen ja henkilökohtaiseen sitoutumiseen. Stake (1995) tämän metodin yhtenä edustajana näkee, että asioiden tarkentaminen on tapaustutkimusten päämäärä, toisin sanoen tapaustutkimusten kokonaisuuksien ainutlaatuisuuden ymmärtäminen.

Yllä olevan perusteella on selvää, että tapaustutkimusta tekevät tutkijat ovat vierastaneet asiayhteyksien selittämistä teoretisoimalla kohti yleistämistä ja siten pois asiayhteydestä. Kuitenkin tapaustutkimukset tarjoavat syvän ja luonnollisen yhteyden tutkimuksenkohteena olevaan ilmiöön, ja ovat siten metodologisesti kontekstuaalisen selittämisen kautta potentiaalisia tulevaisuuden tutkimusten toteutuksessa (Welch ym. 2011). Kontekstuaalisessa selittämisessä

on yhteys kausaalisuuteen, tosin kausaalisuus ei tarkoita ainoastaan tapausten säännöllisyyksien etsimistä. Ennemmin kysymys on tarpeesta mennä tapahtumien taustalle ja ymmärtää tutkimuksen kohteiden luonne. Syy-seuraus-suhteet eivät johdonmukaisesti tuota säännöllisyyksiä avoimissa järjestelmissä.

TAULUKKO 5 Vertailu tapaustutkimusten neljän eri teoretisointivaihtoehdon kesken (Welch ym. 2011)

Dimensio	Induktiivinen teorianmuodostus	Normaali koeasetelma	Tulkitseva merkityksenanto	Kontekstualisoitu selittäminen
Filosofinen suuntautuminen	Positivistinen (empiristi)	Positivismi (falsifionismi)	Tulkitseva/ Konstruktioinisti Tämän tutkimuksen aseointi	Kriittinen realisti
Tutkimusprosessin luonne	Yleisyyksien objektiivinen tutkiminen	Tarkoitusten objektiivinen tutkiminen	Merkitysten subjektiivinen tutkiminen	Tarkoitusten subjektiivinen tutkiminen
Tapaustutkimuksen lopputulos	Testattavien propositionien selittäminen	Syy-seuraus-suhteiden selittäminen	Toimijoiden subjektiivisten kokemusten ymmärtäminen	Tarkoitusemekaanismien selittäminen
Tapaustutkimuksen vahvuus	Induktio	Sisäinen validiteetti	Vahva kuvaus	Syiden vaikutusten selittäminen
Suhde yleistämiseen	Yleistys populaatiosta	Yleistys teoriasta (Analyttinen yleistys)	"Tarkentaminen" ei yleistäminen	Ehdolliset ja rajatut yleistykset
Kausaliteetin luonne	Säännöllistämisen malli: ehdottaa yhteyksiä tapahtumien välillä (Heikko Kausaliteetti)	Määrittää syy-seuraus-suhteita (Vahva kausaliteettisuus)	Liian yksinkertainen ja deterministinen käsite	Määrittää syy-seuraus mekanismeja ja niiden asiayhteyksien olosuhteita, joissa ne vaikuttavat (Vahva kausaliteetti)
Kontekstin rooli	Kontekstuaalinen kuvaus vain ensimmäisessä vaiheessa	Syy-seuraus yhteys irrotetaan asiayhteydestä	Kontekstuaalinen kuvaus tarpeellista ymmärtämiselle	Asiayhteys kontekstin selitykseen
Vahvin edustaja	Eisenhardt	Yin	Stake	Ragin/Bhaskar

Tutkimukseni toteutuksessa olen noudattanut kriittisen realismin menetelmää. Easton (2010) mukaisesti tapaustutkimus on metodi, joka sisältää yhden tai enintään muutaman sosiaalisen kokonaisuuden tai tilanteen tutkimisen. Niiden aineisto on kerätty käyttäen useita eri lähteitä siten, että ne muodostavat holistisen kuvan tutkimusprosessin läpi yhä uudelleen ja uudelleen. Edelleen tapaus-

tutkimukseen soveltuvat parhaiten kuinka- ja miksi-kysymykset, joiden luonteeseen liittyy selittävä piirre.

Tapaustutkimus on siis käytännöllinen ratkaisu monessa tapauksessa, ja sopiva etsittäessä vastauksia käytännön elämänilmiöiden tutkimukseen. Kuten edellä olen kuvannut, tapaustutkimusten luonne vaihtelee huomattavasti. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksen keinoin kuvattiin tutkittavasta aineistosta tutkimuskysymysten mukaisten ilmiöiden havaintoja rajallisesta määrästä tapauksia (Yin 1994). Edelleen tutkittaessa prosesseja ja tarkoituksia, tapaustutkimus antaa tässäkin tapauksessa vastauksia kysymyksiin miten ja miksi, käyttäen tutkittavia lähteinä sen sijaan, että luottaisi etukäteen ajateltuihin ratkaisuihin (Cater & Justis 2009). Edelleen tutkimuksen päämääränä on identifioida juuri ne tapaukset, jotka parhaiten antavat vastauksen tutkimuskysymyksessä asetettuun ongelmaan ja tutkittavaan ilmiöön. Jokaisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa validia tietoa, ja siksi kaiken laadullisen tutkimuksen kautta hankitun informaation relevanttius ja tarkoituksenmukaisuus ovat tärkeitä. Kuten tapaustutkimukselle edelläkin on esitetty, sen ei ole tarkoitus testata olemassa olevaa tietoa, vaan tuottaa ja nostaa esille uutta tietoa. Samoin tämä tutkimus yhdistää jo aiempaa tietämystämme psykologisista ilmiöistä ja yksilön psykodynaamikasta uuteen kontekstiin, perheyriksen sukupolvenvaihdokseen. Siten se lisää tietämystämme ja ymmärtämystämme molemmista ilmiöistä.

Edelleen tutkimusta tehdessä olen koonnut tutkittavien henkilöiden kertomukset ja muut mahdolliset havainnot niin ennen tutkimusta kuin sen toteutusajalta. Tämä tukee tutkimuksen tavoitteita ja päämääriä. Tämän tutkimuksen hermeneuttinen näkökulma on kuvata sitä, mitä sukupolvenvaihdoksessa tapahtuu, psykodynaamikan muutoksia ja kehittymistä sekä näiden muutosten merkitystä sukupolvenvaihdoksessa. Hermeneuttisen tieteen suuntauksen tarkoitus auttaa ilmaisemaan yksityiskohtaisesti se, joka esiintyy tutkittavissa kohteissa enemmän tai vähemmän epäselvästi (Elo-Pärssinen 2007). Toisaalta hermeneuttinen ymmärtäminen edellyttää intrasubjektiivista (yksilöiden sisäistä kokemusmaailma) ja intersubjektiivista (ihmisten välinen kommunikaatio) tapahtumien merkitysten ymmärtämistä.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkittavan ilmiön havaitsemiseksi kohderyhmää haastateltiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa haastateltiin vain yrityksen 1 työntekijöitä heidän omasta näkökulmastaan. Toisessa vaiheessa haastateltiin tulosten varmistamiseksi työntekijöiden lisäksi myös luopujia ja jatkajia.

TAULUKKO 6 Kuvaus tiedonkeruun triangulaatiosta

	Luopuja	Jatkaja	Henkilöstö
Luopuja	Luopuja tarkastelee omaa irtautumistaan yrityksestä. Millaisena hän kuvaa omaa henkistä prosessiaan suhteessa sukupolvenvaihdokseen. * surutyö? * sopeutuminen uuteen rooliin * kokemukset * mielikuvat	Luopuja tarkastelee jatkajan sitoutumista ja yrityksen haltuun ottamista henkisenä prosessina * luopujan mielikuvat ja kokemukset jatkajan sitoutumisesta ja yrityksen haltuunotosta	Luopuja tarkastelee henkilöstön henkistä sopeutumista muutokseen ja yrityksen johdossa tapahtuneisiin muutoksiin * luopujan mielikuvat ja kokemukset henkilöstön sopeutumisesta ja muutoksista yrityksen johdossa
Jatkaja	Jatkaja tarkastelee luopujan irtautumista ja luopujan henkistä prosessia * jatkajan mielikuvat ja kokemukset luopujan irtautumisesta tai uuden roolin haltuunotosta	Jatkaja tarkastelee omaa sitoutumistaan ja yrityksen haltuun ottoa henkisenä prosessina * kokemukset * mielikuvat	Jatkaja tarkastelee henkilöstön henkistä sopeutumista muutokseen ja yrityksen johdossa tapahtuneisiin muutoksiin * jatkajan mielikuvat ja kokemukset henkilöstön sopeutumisesta ja muutoksista yrityksen johdossa
Henkilöstö	Henkilöstö tarkastelee luopujan irtautumista ja luopujan henkistä prosessia * henkilöstön mielikuvat ja kokemukset luopujan irtautumisesta tai uuden roolin haltuunotosta	Henkilöstö tarkastelee jatkajan sitoutumista ja yrityksen haltuun ottamista henkisenä prosessina * henkilöstön mielikuvat ja kokemukset jatkajan sitoutumisesta ja yrityksen haltuunotosta	Henkilöstö tarkastelee omaa henkistä sopeutumista muutokseen ja yrityksen johdossa tapahtuneisiin muutoksiin * mielikuvat * kokemukset

Huolimatta siitä, että tutkimuksen keskiössä ovat omistavan perheen ulkopuoliset työntekijät, luopujien ja jatkajien haastatteluilla on tutkimuksen toteuttamiseksi ollut suuri merkitys. Esimerkiksi perheyrittäjyyden ideologioissa tapahtuneita muutoksia ei olisi voitu todeta oikein ilman heidän haastatteluitaan. Edelleen luopujien ja jatkajien kertomuksilla on kerätty tutkimukselle oleellista tietoa työntekijöiden käytöksessä tapahtuneista muutoksista sukupolvenvaihdoksen aikana ja faktatietoa itse yrityksestä ja sukupolvenvaihdoksen aikana toteutetuista muutoksista.

Tutkimuksen toinen vaihe muodostaa triangulaation, joka tutkimuksessa tarkoittaa haastatteluiden kautta saadun informaation tarkastelua ja analysointia jokaisen kohderyhmän välillä. Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen haastattelut koskevat vain yrityksen 1 yrityksen työntekijöitä.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivista tapaustutkimusmenetelmää hyödyntäen siten, että psykologisten osa-alueiden ilmiöt suhteessa sukupolvenvaihdoksen toteutumiseen saadaan ilmennetyksi. Psykologinen näkökulma sukupolvenvaihdoskontekstissa on tähän asti tieteellisessä tutkimuksessa jäänyt paitsioon. Tämä merkitsee sitä, että tämän tutkimuksen toteuttamiseksi minun on täytynyt soveltaa muuta rinnastettavaksi soveltuvaa psykologista tutkimusta suhteessa tämän tutkimuksen informaatioon.

Tutkimuksen toteutusta varten on aineistoa kerätty samanlaisin avoimin teemahaastatteluin kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa haastateltiin vain tapaus 1 yrityksen työntekijöitä. Tutkimuksen haastatteluiden toisen vaiheen toteutus on kuvattuna taulukossa 4. Tällöin jokaisesta kolmesta yrityksestä haastateltiin luopujaa, yhtä jatkajaa ja yhtä omistavan perheen ulkopuolista suorittavan tason työntekijää. Tässä vaiheessa jokainen kertoi ensin omista kokemuksistaan ja näkemyksistään tapahtumista perheyriksen sukupolvenvaihdoksesta ja sen jälkeen havainnoistaan siitä, miten toiset hänen mielestään näyttivät kokeneen muutokset ja tilanteen yrityksessä (taulukko 6). Triangulaatio tutkimuksen toteutusmenetelmänä vaikutti eri tutkimuksen osapuolien kertomusten todenperäisyydestä.

Kaiken kaikkiaan haastatteluja tehtiin 15 kappaletta kahdessa eri vaiheessa, joista ensimmäisen vaiheen haastattelut toteutettiin keväällä 2009. Näiden haastatteluiden kesto vaihteli 20 ja 24 minuutin välillä. Toisen vaiheen haastattelut tehtiin keväällä 2010. Näiden haastatteluiden kestot vaihtelivat noin 40 minuutista 70 minuuttiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, ja niistä muodostui yhteensä 10 tuntia 53 minuuttia nauhoitettua materiaalia. Nauhoitettu aineisto litteroitiin ja siitä muodostui yhteensä 181 sivua kirjallista aineistoa. Aineistoa kertyi ensimmäisen vaiheen haastatteluista keskimäärin 6,5 sivua tutkittua kohden ja toisen vaiheen haastatteluista keskimäärin 16 sivua tutkittua kohden.

4.3 Informantit

Tämän tutkimuksen lähtöpiste on keskusteluni yrityksen 1 jatkajan kanssa keväät-talvella 2009. Tuossa keskustelussa jatkaja kertoi, että hänellä on ollut vaikeuksia saada tuntumaa henkilöstöön. Edelleen jatkaja kuvasi, että vuorovaikutus työhön liittyvissä asioissa työntekijöiden kanssa oli hänen mielestään teennäistä, eivätkä ja työntekijät ottaneet häntä tosissaan. Jatkajan kanssa keskusteltuamme päädyimme ratkaisuun, että haastattelin yrityksen kaikkia suorittavan tason työntekijöitä avoimella teemahaastattelulla. Tuosta haastattelusta kirjoittaisin tieteellisen raportin siten, että salaisin kunkin informaatiota antaneen henkilön. Annan raportin myös jatkajan ja luopujan luettavaksi.

Tuon tutkimuksen osan haastatteluiden perusteella tutkimukseni syvin teoreettinen viitekehys avautui. Koska tuossa osassa olin haastatellut vain työntekijöitä, tuli tarpeelliseksi haastatella myös luopujaa ja jatkajaa. Saadakseni tutkimukselleni laajempaa syvyyttä tarkastelin mahdollisuuksia laajentaa tut-

kimuksen informanttipohjaa siten, että löytäisin 2–4 muuta pientä perheyrittystä, joiden sukupolvenvaihdos olisi vastaavassa vaiheessa yritys 1 sukupolvenvaihdoksen kanssa. Parin viikon etsiskelyn ja pohdinnan jälkeen, päädyin valitsemaan mukaan yritykset 2 ja 3. Valintaan vaikuttivat seuraavat seikat:

** Laillis-taloudellisen sukupolvenvaihdoksen aloittamisajankohta, joka jokaisella tapausyrityksellä oli täsmälleen sama vuosi*

** Kaikissa yrityksissä niin luopuja kuin jatkaja(t) toimivat työntekijöiden suorina esimiehinä ja yritysten kokoluokka vastasi suhteellisen hyvin toisiaan.*

** Jokaisella tapausyrityksellä laillis-taloudellinen sukupolvenvaihdos oli etukäteistiedustelujen perusteella suunnilleen samassa vaiheessa, luopujat olivat irrottautumassa tai suunnittelemassa irrottautumista aivan lähitulevaisuudessa ja jatkajat olivat mielestään jo saaneet vahvan otteen yrityksen omistamisesta ja johtamisesta.*

** Kaikki kolme yritystä olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseen*

** Tutkimuksen toteutuksen kannalta yritykset sijaitsivat suhteellisen lähekkäin toisiaan ja edustivat kattavasti eri liiketoiminnan aloja*

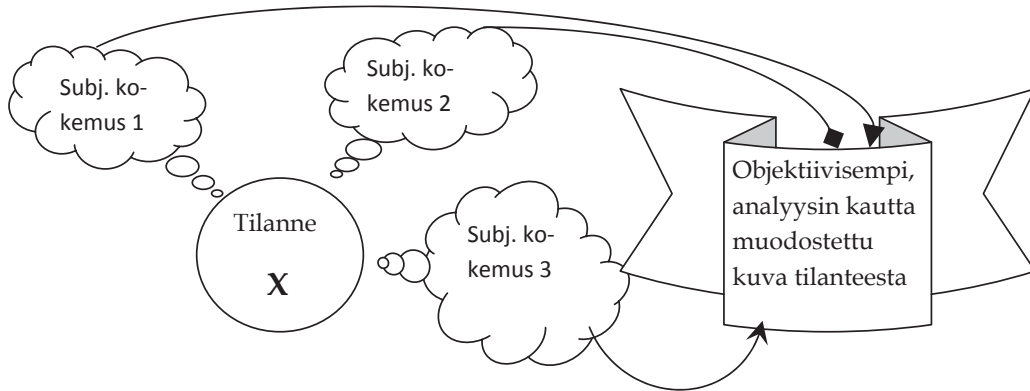
** Läheisestä sijainnistaan huolimatta yritykset eivät olleet tietoisia toisistaan*

** Ajatellen tutkimukseni luonnetta, ihmisen syvimpien psykologisten prosessien tarkastelua, katsoin positiiviseksi seikaksi sen, että yritykset ja niissä toimivat ihmiset olivat minulle entuudestaan tuttuja. Tiesin kuinka he puhuvat ja millaista on heidän elekielensä. Minulle ja erityisesti yritysten luopujille ja jatkajille oli entuudestaan muodostunut luottamuksellinen suhde, jolloin keskustelu hyvinkin arkaluontoisista ja herkistä asioista oli mahdollista. Tutkimuksen kannalta kuitenkin oli merkitystä sillä, että suhteemme ei ollut liian läheinen, jolloin tutkimuksen autenttisuus ei vaarantunut.*

4.4 Sisällönanalyysin toteutus tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa on ollut tarkoitus ymmärtää tutkittavien kertomusten sisällöt sellaisina, kuin he ovat ne todellisuudessa kokeneet. Tähän tarkoitukseen on analyysimenetelmänä ollut aineistolähtöinen sisällönanalyysi kaikkein soveliaimaksi, että sisällönanalyysin on mahdollistanut abduktiivisen vertailun jo olemassa olevan teoreettisen tiedon ja tehtyjen havaintojen välillä. Tämä vertailu on ollut uuden teoreettisen tiedon muodostamisen perustana (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Sisällönanalyysille metodologisena valintana on tyypillistä se, että tutkimuksessa julkilausutut metodologiset sitoumukset ohjaavat itse analyysin toteutusta. Tässä tutkimuksessa ohjaava metodologinen sitoumus on ollut tutkittavien kertomusten sisällön analyttinen tulkitseminen, joka on rakentunut ensisijaisesti tutkittavien kertomusten subjektiivisten tarkoitusten ja merkitysten tutkimiseen. Koska jokaisen tutkittavan kertomuksen taustalla ovat yksilön henkilökohtaiset kokemukset fyysisestä maailmasta ja kokemusten pohjalta muodostuneet ajatukset (vrt. Popperin malli, Anttila 2000, 44–45), tutki-

muksessa on triangulaation avulla tavoiteltu objektiivisten merkitysten tavoittamista sisällönanalyysin perusteella havaittujen ilmiöiden taustalta (Kuvio 12).

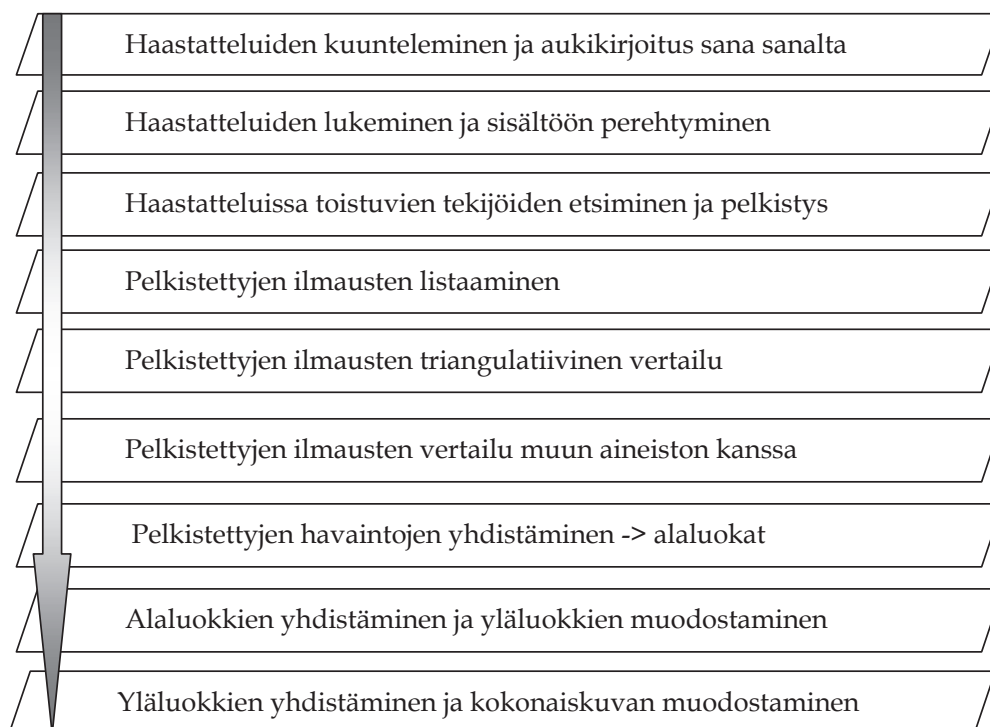


KUVIO 12 Analyysi ja tulkinta tutkittavien kertomusten taustalta havaituista ilmiöistä

Huolimatta siitä, että sisällönanalyysin primääri tavoite on ollut omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden subjektiivisten kokemusten tutkiminen, on objektiivisen kokonaiskuvan muodostaminen ollut välttämätöntä, jotta tutkittavien kokemusten kontekstuaalinen ja kausaalinen selittäminen olisi mahdollista (Welch ym. 2011).

Ilman triangulaatiota tutkittavien kokemusten taustalta olisi ollut tulkinnan kannalta vajavaista lähteä määrittämään tutkimuksen tuloksia keskeisistä ilmiöistä (Anttila 2000, 45). Ilman objektiivisemmän kuvan muodostamista päättely olisi nojannut vain yksilön subjektiiviseen näkemykseen, ja siten nojautunut vain yhden kokemosapuolen kognitiiviseen tulkintaan tilanteesta (vrt. Piaget 1926; Snow ym. 1996; Beck 1985; Hartikainen & Toskala 2005). Tutkimuksen analyysi on pääosin noudattanut aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemistä (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 109). Kuviossa 13 on kuvattuna tämän tutkimuksen analyysin vaiheet.

Tutkimusta varten haastatteluaineistoa on kerätty kohdeyritysten luopujilta, jatkajilta ja työntekijöiltä. Lisäksi on tehty haastatteluiden aikana havaintoja haastateltavien käytöksessä ja äänenpainoissa tapahtuneista muutoksista. Edelleen tutkimusta varten on tehty muistiinpanoja keskusteluista muiden yritykseen läheisesti sidoksissa olevien henkilöiden kanssa, kuten luopujien ja jatkajien puoliset ja muut perheenjäsenet. Yhdistettynä kerätty aineisto muodostaa ehyen kokonaisuuden tutkittavan ilmiön toteamiseksi kontekstissaan. Kerätyn aineiston eri osat tukevat toinen toistensa sisällön ymmärtämistä, jolloin yksittäisten osioiden pois jättäminen heikentäisi kokonaisvaltaisen ymmärryksen hahmottamista. (Tuomi & Sarajärvi 2009.)



KUVIO 13 Tutkimuksen sisällönanalyysin eteneminen

Vaikka tutkimuksen näkökulma keskittyy omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden kokemuksiin, on kuitenkin huomattava, että muilta tutkimukseen osallistuvilta kohderyhmiltä on tutkimuksen taustalle saatu kokonaisvaltaisen kuvan muodostamista tukevaa informaatiota. Taulukossa 7 on eritelty havaintoaineiston käyttö tässä tutkimuksessa. Lisäksi tutkimuksen eri osioissa (esim. perheyrittäjyyden ideologiset muutokset) tutkimuksen tiedonhankintaan eivät olisi yksin riittäneet työntekijöiden haastattelut.

TAULUKKO 7 Havaintoaineisto ja sen merkitys tutkimuksessa

	Primääri	Sekundaari	Tarkoitus
Työntekijöiden haastattelut v. 2010	X		Subjektiiiv.tieto
Luopujien haastattelut	X	X	Subj/vertailutieto
Jatkajien haastattelut	X	X	Subj/vertailutieto
Havainnot haastatteluiden aikana	X	X	Täydentävä
Keskustelut muiden kanssa		X	Täydentävä/ Vertailutieto
Työntekijöiden haastattelut v. 2009	X	X	Subj. informaatio/ Vertailu/Täyden- tävä

Haastatteluaineistoja tutkimusta varten kerättiin kahdessa vaiheessa vuosina 2009 ja 2010. Vuoden 2009 haastattelut muodostuivat pelkästään yrityksen 1 työntekijöiden haastatteluista. Jo haastatteluista tehtäessä oli nopeasti mahdollista havaita tutkittavien kertomusten välillä tutkittavan ilmiön saturaatio, eli tutkittavien kertomukset toistivat itseään tuomatta enää tutkimukseen mitään uutta. Täten syntyi tarve suorittaa uusi haastattelukierros myös tässä kohdeyrityksessä siten, että työntekijöiden kuvaamat kokemukset ja niiden syntymiseen vaikuttaneiden tapahtumien kulku ei jäisi vain heidän kuvaustensa varaan.

Yrityksen 1 työntekijät toimivat kaikki läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään. He muodostivat toimintapareja ja riippuen työtilanteesta parit vuoroin auttoivat toinen toisiaan päivittäisten tehtävien hoidossa. Työntekijöiden kesken näytti vallitsevan ryhmäpsykodynamiikka, jolloin heidän suhtautumisensa työhön liittyvissä asioissa vaikutti samankaltaiselta. Täten heidän käyttäytymisensä ja suhtautumisensa suhteessa ympäristöön ja sosiaalisiin suhteisiin yrityksen muiden jäsenten kanssa näytti muodostavan samankaltaisuuden (Payne 2005; Howe 2002; Carr & Lapp 2005). Näin ilman luopujien ja jatkajien haastatteluja kokonaisvaltaisen kuvan muodostaminen tutkittavista ilmiöistä olisi mahdollisesti jäänyt vajavaiseksi. Tässä yhteydessä on myös huomautettava, että yksikään työntekijöistä ei missään vaiheessa käyttäytynyt millään tavalla toisia dominoivasti tai manipuloivasti. Myös luopuja ja jatkaja vahvistivat, että työntekijöiden kesken vallitsi tasapaino ja keskinäinen kunnioitus. Edellä mainituista syistä tutkimuksen haastatteluiden ensimmäistä osiota vuodelta 2009 on tutkimuksen analyysissä käytetty omana yhtenä kokonaisuutena täydentämässä toisen vaiheen haastatteluista.

Luopujien ja jatkajien kertomukset käsittelivät heidän omia kokemuksiaan ja tapahtumia yrityksissä sukupolvenvaihdosten aikaan. Keskusteltaessa heidän näkemyksistään työntekijöiden kokemuksista, he lähes poikkeuksetta tarkastelivat työntekijöitä joko keskinäisissä vuorovaikutustilanteissa tai siinä, millä tavalla työntekijät heidän näkemyksensä mukaan yrityksissä käyttäytyivät. Kukaan luopujista tai jatkajista ei yrittänyt samaistua työntekijään. Tämä on aivan luonnollista siinä mielessä, että luopujat sekä jatkajat ovat päivittäisessä vuorovaikutuksessa johtamiensa työntekijöiden kanssa, eikä heille siten synny tarvetta arvailla työntekijöiden kokemusten taustoja. Tästä syystä luopujien ja jatkajien kertomukset täydentävät työntekijöiden kertomuksia ja syventävät tutkimuksen tietopohjaa tutkituista ilmiöistä.

4.5 Tutkimuksen rajaukset

Sijainti

Kohdeyritykset sijaitsevat suhteellisen lähekkäin erään suurehkon kaupungin liepeillä Keski-Suomessa. Kaksi niistä on kyseisen kaupungin alueella sen keskustan ulkopuolisilla teollisuusalueilla ja yksi naapurikunnan alueella. Yrityk-

sellä on kuitenkin melko vahva liiketoiminnallinen yhteys kyseiseen kaupunkiin. Vaikka yritysten fyysinen sijainti sijoittuukin suhteellisen pienelle alueelle, kaikki yritykset harjoittavat liiketoimintaa sijaintialueensa talousalueen ulkopuolelle. Yhden toiminta kattaa Keski-Suomen talousalueen, yksi toimii useamman Keski-Suomen maakunnan alueella ja yhdellä on jopa vientiä ja tuontia ulkomaille hyvinkin laajasti. Edelleen läheisestä sijainnista huolimatta yritykset eivät harjoita keskenään liiketoimintaa.

Tutkimukseen osallistuvien sukupuoli

Tutkimuksen ensimmäiseen osaan, jossa haastateltiin yrityksen 1 työntekijöitä, osallistui yhtä monta miestä ja naista. Aineistoa analysoitaessa sukupuolten välisillä kertomuksilla ei ollut eroa. Toiseen osaan, joka muodostaa triangulaation luopujan, jatkajan ja työntekijöiden edustajan välille kolmessa tapausyrityksessä, osallistui vain miehiä. Oikeastaan toisen osan rajautuminen miehiin oli toisaalta sattumaa ja toisaalta olosuhteiden summa. Ainoastaan yrityksessä 1 työskentelee naisia ja tämän yrityksen sukupuolijakauma oli suunnilleen puolet miehiä ja puolet naisia. Yrityksissä 2 ja 3 työskentelee vain miehiä. Yrityksen 1 palveluksessa pisimpään työskennellyt työntekijä sattui olemaan mies ja täten kyseinen henkilö valikoitui henkilökunnan edustajaksi.

Edelleen tarkasteltaessa tutkimukseen osallistuvien tapausyritysten sukupuolijakaumaa on huomioitava, että kaikki yritykset ovat miesten perustamia. Myös kaikki yritystoiminnan jatkamisesta kiinnostuneet ovat olleet miehiä. Yrityksessä 3 omistavalla perheellä ei ole ollut ollenkaan tyttäriä, yritys 1 perheessä on jatkajan lisäksi yksi tytär ja yritys 2 perheessä jatkajan lisäksi kaksi tyttäretä. Yritys 1 perheen tytär työskentelee myös perheen yrityksessä. Yksi luopujan ongelmista ennen sukupolvenvaihdon toteuttamista oli, kuinka huomioida tyttären osuus sukupolvenvaihdoksessa. Tässä tapauksessa perheen tytär itse ei ollut halukas yrittäjyyteen ja hän itse halusi työskennellä organisaatiossa myynnin ja markkinoinnin tehtävissä. Yritys 2 perheen tyttäret ovat kouluttuneet ja hankkineet urat toisilta aloilta, eikä heistä kumpikaan ollut kiinnostunut perheen yrityksestä. Tässä tapauksessa luopuja kertoi, että tyttären perintöosuus on vanhempien toimesta hoidettu muulla tavalla.

Yritysten koko

Tämän tutkimuksen keskiössä ovat pienet perheyrietykset. Tutkimus on rajattu vain sellaisiin perheyrietyksiin, joissa yrittäjä, luopuja(t) ja jatkaja(t) toimivat suorina esimiehinä suhteessa yrityksen perheen ulkopuoliseen henkilökuntaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kohderyhmän yritysten koko voi siis olla enintään noin 20–30 työntekijää. Kun otetaan huomioon tutkimuksen rajaus, tutkimukseen valitut tapausyritykset edustavat tutkimukselle asetettua kohderyhmää. Yrityksessä 1 haastatteluja toteutettaessa työskenteli 15 ihmistä, yrityksessä 2 kahdeksan ja yrityksessä 3 seitsemän ihmistä. Tutkimuksen kohteena ovat pienet perheyrietykset siten, että yrittäjät, luopuja(t) ja jatkaja(t), toimivat suoraan työntekijöiden esimiehinä. Tulosten vertailtavuus toteutuu vain mui-

hin saman kokoluokan yrityksiin. Tämä tutkimus ei siis yritä antaa vastauksia tai kuvata psykologisten osa-alueiden kysymyksiä tai yhteyksiä suuremmissa yrityksissä, joissa on jo useampia organisaation tasoja.

Tutkimuksen ajallinen jaksottuminen

Tutkimuksen haastattelut on toteutettu vuosina 2009 ja 2010. Jokaisen tutkittavan yrityksen sukupolvenvaihdos on alkanut vuonna 2004. Koska sukupolvenvaihdosten laillis-taloudellinen toteuttaminen on aloitettu siis vuonna 2004, voidaan olettaa, että ajatuksen vaihdon tasolla niiden toteuttamismahdollisuuksia on alettu pohtia jo vuosituhannen vaihteessa. Tosin tapaus 2 yrityksen jatka- ja kertoi, että he olivat luopujan kanssa keskustelleet sukupolvenvaihdoksesta ensimmäisen kerran jo 1990-luvun alkupuolella. Ajatellen tutkimustulosten ajallista sijoittumista edellä kuvatun perusteella, tutkimuksen tulokset kattavat ajallisesti 1990-luvun lopulta vuoteen 2010. Toisaalta, koska osa haastatteluista on toteutettu vuonna 2010, tutkimuksen tulokset kuvaavat viimeaikaisia tapahtumia yritysmaailmasta.

Sukupolvenvaihdoksen tarkastelussa tutkimuksen ajallinen konteksti sijoittuu aikaan ennen sukupolvenvaihdosta ja sukupolvenvaihdoksen aikana aivan sen loppumetreille. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan vain päätellä, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden psykodynamiikkaan perheyritysten sukupolvenvaihdosten aikana. Tutkimuksen informaatio on kerätty siinä vaiheessa, kun kukin tapausyritys on ollut laillis-taloudellis-toiminnallisessa sukupolvenvaihdoksessa aivan viime metreillä. Näin ollen tutkimuksessa ei ole sellaista informaatiota, josta voitaisiin tehdä selkeät ja spesifioidut johtopäätökset psykodynamiikan kehittymisestä kohderyhmän edustajissa sukupolvenvaihdoksen jälkeisellä ajalla.

Haastattelut

Tutkimuksen haastattelut on suoritettu kahdessa vaiheessa. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa haastateltiin yrityksen 1 leipomon kaikkia sen hetkisiä suorittavan tason työntekijöitä. Heidän kohdallaan ei suoritettu mitään rajauksia, vaan jokainen työntekijä sai kertoa näkemyksensä. Tutkimuksen toisessa vaiheessa haastateltiin kaikista kolmesta tutkimukseen osallistuvasta yrityksestä luopujaa, yhtä jatkajaa ja yhtä työntekijöiden edustajaa. Koska tapausyritys 3:ssa on kolme jatkajaa, perhe sai itse päättää, kuka jatkajista osallistuisi haastatteluihin. Työntekijöiden kohdalla haastatteluihin valittiin henkilö, joka oli haastatteluihin mennessä ollut kauimmin työssä yrityksessä. Näin siksi, että pisimpään yrityksessä työskennelleellä työntekijällä on myös pisin kokemus ajalta ennen sukupolvenvaihdosta.

Sukupolvi

Jokaisella yrityksellä toteutettava sukupolvenvaihdos on ensimmäinen. Näin ollen osallistuvissa yrityksissä ei ole aiempaa kokemusta sukupolvenvaihdok-

sen toteuttamisesta. Ajatellen tämän tutkimuksen kontekstia, yksilön psykodynamiikkaa ja käyttäytymistä suhteessa psykologisiin osa-alueisiin, on todettava, että aikaisemmalla kokemuksella sukupolvenvaihdoksesta olisi tuskin merkitystä työntekijän psykodynamiikassa tapahtuviin muutoksiin tai pysyvyyteen. Yksilön psykodynamiikka on subjektiivinen ja henkilökohtainen ilmiö. Myös sukupolvenvaihdokseen liittyvät muutokset vaihtelevat yrityskohtaisesti, joten on hieman vaikeaa ajatella, että aikaisemmillä kokemuksilla olisi merkitystä siihen, miten ihmiset kokevat muutosten aiheuttamat paineet tai miten suhtautuvat muutosten seurauksiin.

4.6 Artikkeleiden reliabiliteetti ja validiteetti

Viime aikoina on yhä vahvemmin noussut esille pohtia myös laadullisten tutkimusten reliabiliteettia ja validiteettia omina kappaleinaan (Welch ym. 2011). Tähän saakka on tarkasteltu tämän tutkimuksen yleisiä laadullisia periaatteita ja on aiheellista pohtia hieman myös tutkimukseen liittyvien artikkeleiden reliabiliteettia ja validiteettia. Samoin kuin tässä tutkimuksessa yleensä, myös artikkeleissa tutkijan antamat tulkinnat tutkimusaineiston havainnoille luovat pohjan artikkeleiden tuloksille. Myös jokaisessa artikkelissa on tutkijan ollut kyettävä irroittautumaan subjektiivisuudesta ja tarkasteltava tutkimusaineiston havaintoja objektiivisesti. Täten artikkeleissakin objektiivisuus on syntynyt subjektiivisen tunnistamisesta (Eskola & Suoranta 1998). Samoin kuin yleensä, myös artikkeleissa tapaustutkimuksessa tavoitteena ei ole ollut tilastollinen yleistäminen, jossa otoksesta tehdään yleistyksiä muihin kohderyhmiin (Elo-Pärssinen 2007), vaan kunkin tapauksen yksilöllinen aineistolähtöinen tarkastelu.

Artikkelit perustuvat samaan informanttijoukkoon, ja siten niiden analyysin taustalla ovat samat periaatteet. Täten artikkeleissa kaikki tutkittavaa todellisuutta koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia samojen periaatteiden mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2007). Jokaisessa artikkelissa on päätavoitteena ollut henkilöiden ja tapahtumien kuvaukset ja niiden perusteella luoda teoreettisesti yleistävä kuva tutkitusta ilmiöstä (Hirsjärvi ym. 2007; Elo-Pärssinen 2007). Validiteetti laadullisissa tutkimuksissa merkitsee erityisesti kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten sekä tulkintojen yhteensopivuutta (Hirsjärvi ym. 2007). Teoreettisen yleistettävyyden näkökulmasta keskeistä aineistosta tehtävien tulkintojen osalta on kestävyys ja syvyys (Yin 1994; Eskola & Suoranta 1998).

Laadullisessa tutkimuksessa validiteettia ja reliabiliteettia kuvaavia käsitteitä ovat luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja todennettavuus (Denzin & Lincoln 2000). Artikkeleiden luotettavuus perustuu aineistonkeruuvaiheessa rakennetun tutkimusprotokollan kehittämiseen. Täten aineiston triangulatiivinen keruumalli, jossa aineistoa kerättiin työntekijöiden lisäksi myös yrityksen johdossa toimivilta luopujilta ja jatkajilta, vahvistaa tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Edelleen esimerkiksi tutkimuksen ajankohdan kohdentaminen

sukupolvenvaihdoksen loppuvaiheille antaa tutkimuksen tuloksille vahvemman reliabiliteetin ja validiteetin siksi, että ihmisen muisti ajan kuluessa unohtaa yksityiskohtia sekä vääristää negatiivisten ja positiivisten kokemusten suhdetta (vrt. Spence & Spence 1968; Hell, Gigerenzer, Gauggel, Mall & Müller 1988).

Siirrettävyys artikkeleissa liittyy tutkimustulosten sovellettavuuteen toisiin samankaltaisiin tapauksiin. Rajallisesti tulokset saattavat olla siirrettävissä ja sovellettavissa toisiin pienten perheyriyten sukupolvenvaihdosten työntekijöiden kokemuksiin niiden yhteydessä esittyjen rajausten puitteissa. Artikkeleiden riippuvuus pohjautuu tulosten analyysivaiheessa sovellettuun aineistohavaintojen ja niiden teoreettisten mallien abduktiiviseen tarkasteluun. Tutkimuksen todennettavuus tarkoittaa sen uudelleen tutkittavuutta. Todennettavuus tässä tutkimuksessa on kuvattu erikseen jokaisessa empiriaan pohjautuvassa artikkelissa ja myös tässä johdannossa aiemmin.

Tämän tutkimuksen taustalla olevia artikkeleita koskevat siis samat tässä johdannossa aiemmin kuvatut periaatteet. Tämän tutkimuksen tulosten kannalta jokaisella artikkelilla on oma merkityksensä. Artikkelit 1 on puhtaasti teoreettinen. Siinä on tarkasteltu tutkimuksen aineistosta tehtyjen havaintojen teoreettisia näkökulmia. Reliabiliteetin ja validiteetin kannalta tarkasteltuna artikkeli 1 erityisesti kohdentaa tutkimuksen kontekstiinsa, perheyriyten sukupolvenvaihdokseen ja sen mukanaan tuomiin muutoksiin työntekijöiden näkökulmasta. Artikkelit 1 ilmentää psykologiset tekijät perheyriyten sukupolvenvaihdoksessa ja tarkastelee sukupolvenvaihdokseen osallistuvien yrityksen sidosryhmien asemaa. Artikkelissa 2 on esitelty tutkimuksen tulokset psykologisen omistajuuden muutosten osalta. Tässä artikkelissa validiteetin kannalta on kuvattu työntekijöiden psykologisen omistajuuden kokemusten muutokset lähinnä negatiivisten tekijöiden näkökulmasta. Artikkelin tulokset kuvaavat tälle tutkimukselle kokonaisvaltaisesti asetettuja tavoitteita erityisesti työntekijöiden omista sisäisistä lähtökohdista.

Artikkeli 3 edelleen noudattaa tutkimuksen toteuttamiselle asetettuja yleisiä periaatteita. Tässä artikkelissa kuvataan yrityksen johdossa tapahtuneita ideologisia muutoksia johtajavaihdoksen aiheuttamina. Tulokset kuvaavat työntekijöiden sisäisten maailmojen muutoksia ulkoisten muutosten paineiden synnyttäminä. Tämän artikkelin erityinen validinen merkitys on siinä, että perheyrittäjyyden ideologiat muodostavat työntekijöiden psykodynamiikalle ulkoisen paineen siinä, missä psykologisen omistajuuden tunne ja luottamus ovat työntekijän oman persoonan sisäisen työskentelyn ja pohdinnan tulosta. Artikkelit 4 palaa takaisin työntekijöiden sisäiseen maailmaan ja yhdistyy osittain luottamuksen tarkasteluun artikkelista 1. Luottamus interpersonaalisenä ilmiönä pienissä perheyriyksissä on eri osapuolien kannalta yksi peruselementeistä. Pienen työyhteisön keskinäinen toiminta ilman interpersonaalista luottamusta muodostuu ajan kuluessa hankalaksi ja tehottomaksi. Koko tutkimuksen ja sen artikkeleiden validiteettia ja reliabiliteettia on selvennetty taulukossa 8.

TAULUKKO 8 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Koko tutkimus	Valinta/Teoretisointi	Validiteetti	Reliabiliteetti	Perustelu
Tutkimusasetelma	Triangulaatio		+	Kokemusten taustalla vaikuttavien tilanteiden ymmärtäminen useamman henkilön kertomusten kautta. Vahvistaa tulosten reliabiliteettiä, koska ymmärrys kokemuksen taustalla vaikuttavasta tilanteesta paranee.
Tutkimuksen ajan kohta	Sukupuolenvaihdon loppuvaihe	+		Loppuvaiheessa työntekijöillä vahva ymmärrys muutosten vaikutuksista ja kokemukset muutoksista tuoreina mielessä. Tilanne ns. edelleen päällä, jolloin jälkiäisäuden harha (hindsight bias) ei vielä vaikuta kokemuksesta muodostuneeseen mielikuvaan
Tutkimuksen rakenne	Triangulaatio	+	+	Tiedon hermeneutiikka. Ymmärrys tutkimuksesta ja siinä vaikuttavista asioista lisääntynyt/täydentynyt vaihe vaiheelta. -> Kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta ilmiöstä sekä vaihe vaiheelta tutkittujen havaintojen vahva yhteys aikaisempaan teoriaan.
Artikkeli 1	Teoreettinen tarkastelukulma		+	Artikkeli kokoaa yhteen tutkimuksen teoreettista tarkastelua erityisesti perheyriksen sukupuolenvaihdon muutosista ja yrityksen sidosryhmistä osallisina
Artikkeli 2	Psykologisen omistajuuden teoria	+		Tulosten ja aikaisemmin esitetyn teorian vahva yhteys, tuloksissa erityinen huomio psykologisen omistajuuden tunteen negatiivisiin vaikutuksiin.
	Työntekijän mielen prosessina		+	Sukupuolenvaihdon aiheuttamat muutokset työstyvät yksilöllisesti kunkin työntekijän oman mielen kautta vaikuttaviksi psykologisen omistajuuden tunteeseen ja siten vaikutus psykodynaamiikkaan sisäisen tiedonkäsittelyn tulosta.
Artikkeli 3	Perheyrittäjyyden ideologioiden teoria		+	Tuloksilla selkeä yhteys aikaisemmin esitettyyn teoriaan
	Työntekijän mielen prosessina	+		Ideologinen muutos on täysin työntekijästä riippumaton ja siten edustaa tutkimuksessa puhtaasti ulkoisen muutospaineen vaikutusta työntekijän psykodynaamiikkaan.
Artikkeli 4	Luottamuksen teoria		+	Tuloksilla selkeä yhteys aikaisemmin esitettyyn teoriaan
	Työntekijän mielen prosessina	+		Muutokset luottamuksellisissa suhteissa työstyvät yksilöllisesti kunkin työntekijän oman mielen kautta vaikuttaviksi psykologisen omistajuuden tunteeseen ja siten vaikutus psykodynaamiikkaan sisäisen tiedonkäsittelyn tulosta.

5 TULOKSET

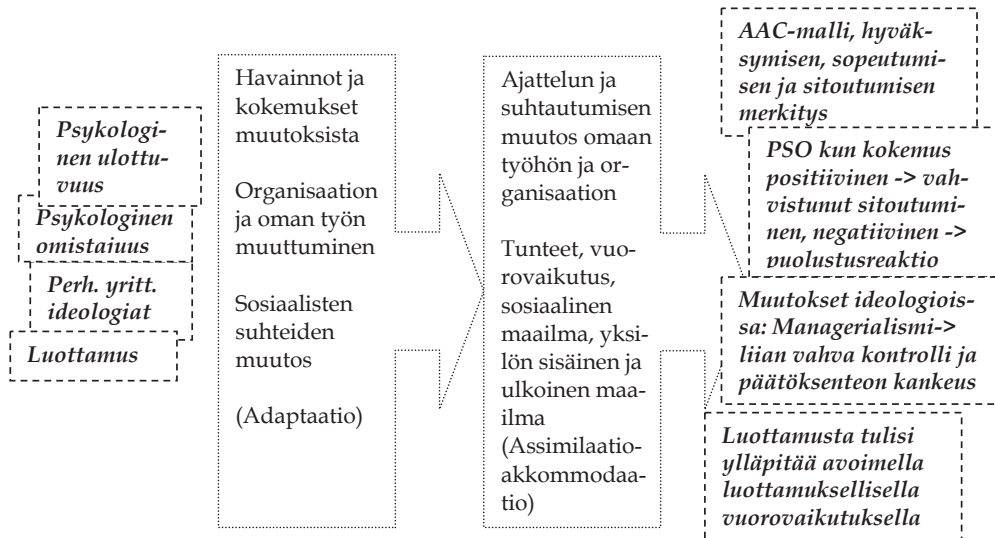
5.1 Tutkimuksen tulokset artikkeleittain

Artikkelissa 1 todettiin, että perheyriyksen sukupolvenvaihdokseen on huomattavasti enemmän osallistujia kuin vain luopuja(t), jatkaja(t) ja omistavan perheenjäsenet. Tulosten perusteella osallistujat oli mahdollista jakaa kolmeen ryhmään: aktiivisiin perheenjäseniin, aktiivisiin perheen ulkopuolisiin ja passiivisiin perheenjäseniin. Edelleen oli mahdollista todeta, että sukupolvenvaihdosta toteutettaessa osallistujat ovat aktiivisuuden mukaisessa suhteessa kolmella eri tasolla siten, että sisimmällä tasolla ovat aktiivisimmat toimijat ja uloimmalla kolmannella tasolla passiivisimmat toimijat. Artikkelin käsitteli myös sukupolvenvaihdoksen psykologista ulottuvuutta, ja sen merkitystä artikkelissa lähestyttiin tarkastelemalla luottamuksen ilmiötä muutoksineen sukupolvenvaihdoksessa eri osallistujien välillä.

Yhteenvedon tuloksista artikkeli esitteli AAC -mallin (Acceptance, Adaptation, Commitment), joka kuvaa kaikkien kolmen (toiminnallisen, laillis-taloudellisen ja psykologisen) ulottuvuuden väliset yhteydet (Kuvio 14). Artikkelin johtopäätöksenä saatettiin todeta, että perheyriyksen sukupolvenvaihdoksessa näyttää ilmenevän kolme selkeää muutosten ulottuvuutta ja niillä olevan yhteys toisiinsa tiettyjen psykologisten prosessien välityksellä. Edelleen sukupolvenvaihdos muutoksineen näyttää koskettavan kaikkia yritykseen yhteydessä olevia sidosryhmiä, luopujia, jatkajia, perheenjäseniä, työntekijöitä, rahoittajia, tavarantoimittajia, asiakkaita ja muita yhteistyökumppaneita.

Artikkelin 2 tuloksena saatettiin todeta, että perheyriyksessä tapahtunut sukupolvenvaihdos vaikuttaa työntekijän kokemaan psykologisen omistajuuden tunteeseen (Kuvio 14). Aluksi vaikutus psykologiseen omistajuuden tunteeseen näytti muutosten seurauksena jokaisessa tapauksessa olevan tunnetta vahvistava, huolimatta siitä näyttäytyvätkö muutokset työntekijöiden mielestä positiivisina tai negatiivisina. Jos kokemus työntekijän näkökulmasta osoittautui negatiiviseksi ja siten työpaikkaa tai yrityksen tulevaisuutta uhkaavaksi,

psykologisen omistajuuden kokemus ohjasi työntekijää vastustamaan muutosta. Työntekijä siis puolusti omaksi kokemaansa ja omaan omistuspääpiiriinsä kuuluvaksi tuntemaansa työpaikkaa ja jäsenyyttään työyhteisössä (Kuvio 14). Tilanteessa, jossa työntekijä kokee muutoksen positiivisena, muutos näytti lisäävän hänen psykologisen omistajuuden tunnettaan ja sitoutumistaan yritykseen.



KUVIO 14 Tutkimuksen tulosten erittely

Artikkelin 3 perusteella voitiin todeta, että jokaisessa kolmessa tutkitussa yrityksessä luopuja näytti työntekijöiden kuvausten mukaan edustaneen ideologisesti paternalismia (Kuvio 14). Näin ollen johtajana ja esimiehenä työntekijät kokivat luopujan huolehtivana ja luotettavana esimiehenä. Yrityksessä 3 johtajuutta ja johtamista ei ollut vielä tutkimuksen haastatteluiden toteuttamisvaiheessa siirretty jatkajalle ja siten sen yrityksen ideologinen tila oli työntekijöiden näkökulmasta suhteellisen muuttumaton. Yrityksessä 1, jossa johtaminen ja johtajuus oli virallisesti siirretty, jatkaja näytti ideologisesti edustavan entrepreneurialismia. Tällöin työntekijät kokivat, että heistä ei enää välitetty ja heidät oli jätetty yksin päivittäisten tehtävien kanssa. He stressaantuivat tilanteesta, toimivat itseohjautuvasti, mutta kertomustensa mukaan heillä oli koko ajan epävarmuus siitä, tekivätkö he oikeita asioita oikeaan aikaan.

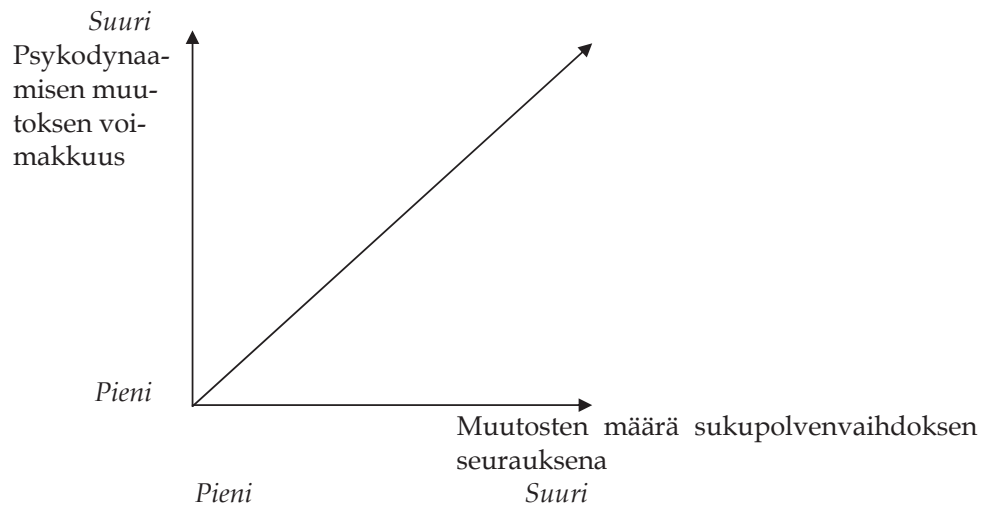
Vastaavasti yrityksessä 2, jossa varsinaisesti toimintaa johtava oli jatkaja, hän näytti edustavan selkeää managerialismia. Työntekijät kokivat, että päätöksentekoon ja hallinnollisiin prosesseihin käytettiin aivan liian paljon aikaa, joka häiritsi päivittäisten tehtävien hoitamista. Edelleen yrityksen sisäinen keskinäinen luottamus oli kadonnut ja kaikkea toimintaa kontrolloitiin työntekijöiden mielestä liian paljon. Päätöksentekoa näyttäytyi työntekijöille tempoilevana ja epävarmana. Artikkelin tulokset vahvistivat myös perheyrittäjyyden ideologisesta näkökulmasta sen, että johtamisen ja johtajuuden vaihdos on sukupolvenvaihdoksen haasteellisin vaihe.

Artikkelin 4 tuloksena tuli selkeästi esille se, että yrityksessä toimivat ihmiset tekevät havaintoja toiminnallisista prosesseista ja ihmisten käyttäytymisestä (Kuvio 13). Näiden havaintojen perusteella he vastaavasti määrittävät luottamustaan suhteessa toisiin ihmisiin ja itse yritykseen. Näin ollen yrityksessä johdon antamalla virallisilla tiedotteilla ja ilmoituksilla luottamuksen muodostumisen suhteen näytti olevan marginaalinen merkitys. Luottamuksen muutos ja sen uudelleen rakentaminen näyttivät lisäävän työntekijöiden psykologista taakkaa. Edelleen he kokivat luottamuksen uudelleen määrittämisen vähentävän työhyvinvointia, -motivaatiota sekä sitoutumista yritykseen. Artikkelin 4 tulosten perusteella saatiin päätellä, että työntekijöiden luottamuksen ylläpitämisen ja sen uudelleen muodostumisen kannalta merkityksellistä oli avoin kommunikatio yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä siten, että työntekijöille kerrotaan yrityksessä tapahtuvista muutoksista, niiden merkityksestä ja vaikutuksesta. Työntekijöiden ottaminen mukaan muutoksia suunniteltaessa oli tulosten perustella hyvä keino lisätä ja ylläpitää olemassa olevia luottamuksellisia suhteita yrityksen johdon, omistajien ja työntekijöiden välillä.

5.2 Päälöydökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli vastata kysymykseen: *”Millainen on ollut työntekijöiden kokemana sukupolvenvaihdokseen liittyvä psykodynaamikka tarkastelun kohteiksi valituissa pienissä suomalaisissa perheyrittävissä?”* Tutkimuksessa on tarkasteltu työntekijän psykodynaamikkaan vaikuttavien perheyrittävien sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomien muutosten synnyttämien voimien vaikutuksia. Tulosten ja oheisten artikkeleiden perusteella näyttää siltä, että mitä suuremmista muutoksista sukupolvenvaihdoksen seurauksena on kysymys, sitä suurempi paine kehittyy työntekijöiden psykodynaamiselle muutokselle (Kuvio 15).

Edelleen tutkimuksen tulosten perustella näyttäisi siltä, että jokainen sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuoma muutos synnyttää työntekijöissä psykologista prosessointia. Muutoksen voimakkuudella näyttäisi olevan yhteys psykodynaamisen muutoksen ja psykologisen prosessoinnin määrään. Se, miten työntekijät muutoksen kokevat, vaikuttaa edelleen siihen, mihin suuntaan he näkevät muutoksen yritystä vievän. Toisin sanoen positiivisena koettu muutos näyttää työntekijöille yritystä kehittävänä sekä eteenpäin vievänä. Vastaavasti negatiivisena koettu muutos näyttää työntekijöille työpaikkaa sekä yritystä uhkaavana muutoksena. Yhtä lailla silloin, kun työntekijä kokee muutoksen positiivisena ja yritystä kehittävänä, näyttää hänen sitoutumisensa, työmotivaationsa ja työhyvinvointinsa kehittyvän positiivisesti. Negatiivisena koettu muutos vastaavasti heikensi edellä mainittuja tekijöitä.



KUVIO 15 Muutosten voimakkuuden keskinäinen yhteys

Ajatellen edellä kuvattua positiivista yhteyttä muutoksen kokemuksen ja työntekijän sitoutumisen, työmotivaation sekä työhyvinvoinnin välillä, tutkimuksen tulosten perusteella näyttäisi siltä, että avoin kommunikaatio organisaation sisällä, muutosten merkityksistä ja niiden vaikutuksista kertominen sekä työntekijöille annettu riittävän pitkä sopeutumisaika lievensivät muutoksia kohtaan koettuja epäluuloja ja jännitteitä. Seuraavaksi tarkastelen tuloksia tutkimukselle asetettujen alakysymysten mukaisesti, jotka myös jakautuvat väitökseen liittyvien kolmen empiirisen tutkimusartikkelin mukaisesti.

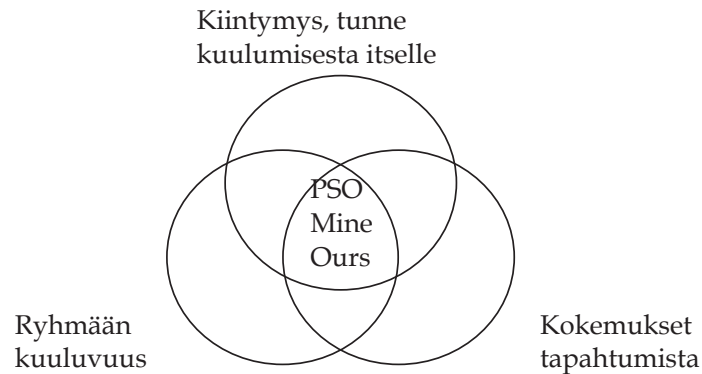
Alakysymys 1, psykologinen omistajuus

Ensimmäisen alakysymyksen tavoitteena oli selvittää, kuinka työntekijät ovat kokeneet psykologisen omistajuutensa muuttuneen sukupolvenvaihdoksessa? Tämän väitöksen artikkeli kahden mukaan saatettiin todeta, että pienissä perheyrytyksissä yhteistyössä toimivien henkilöiden, huolimatta omistuksellisesta roolista, vuorovaikutussuhteet muodostuivat vahvoiksi (Costigan ym. 1998, Good 1988). Tällä oli vaikutus omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden kokeman psykologisen omistajuuden kokemukseen.

Psykologisen omistajuuden näkökulmasta erittäin ratkaisevaksi muodostui työntekijän kokonaisvaltainen kokemus, jossa yhdistyivät niin ryhmään kuuluvuuden tunne, kiintymys ja tunne kohteen esim. työpaikan kuuluvuudesta itselle sekä kokemukset tapahtumista yrityksen päivittäisessä arjessa.

Työntekijän näkökulmasta perheyrytyksen sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomat muutokset näyttäytyivät uhkana ensisijaisesti omalle työpaikalle ja yrityksen jatkuvuudelle silloin, kun kokemukset muutoksista heidän mielessään muodostuivat negatiivisiksi. Työntekijöiden psykodynamiikka oli ennen sukupolvenvaihdosta muodostunut useiden vuosien ajan vallinneen suhteellisen

muuttumattoman tilanteen perusteella. Heillä oli luottamus niin yritykseen kuin yrityksen johtajaan, luopujaan.



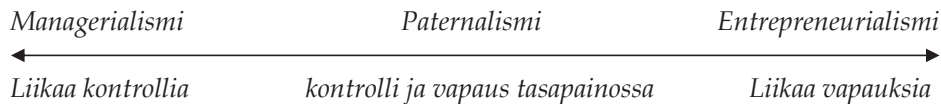
KUVIO 16 Psykologisen omistajuuden muodostuminen

Muutokset järkyttivät työntekijöiden tapaa ajatella asioista sekä suhtautua yrityksessä toimiviin ihmisiin ja itse yritykseen. Työntekijöille syntyi tarve puolustaa omaa työpaikkaa ja yritystä, koska heidän kokemuksensa mukaan muutokset vaaransivat työn ja yrityksen tulevaisuuden. Psykologisen omistajuuden tunteen taustalla työyhteisön tai työpaikan suhteen näyttävät vaikuttavan kiintymyksellinen tunne jonkun kuulumisesta itselle, kuuluvuuden tunne ryhmään sekä kokemukset tapahtumista. Silloin kun jokin edellä mainituista osa-alueista muutoskokemusten kautta voimistuu, se muuttaa työyhteisöä kohtaan koetun psykologisen omistajuuden tasapainotilaa (Kuvio 16). Käytännössä työntekijät reagoivat tuolloin muutokseen siten, että he alkoivat puolustaa psykologisen omistuksen kohdetta, jolloin heidän työhyvinvointinsa, -motivaationsa ja sitoutumisensa yritykseen näytti vähenevän.

Alakysymys 2, perheyrittäjyyden ideologinen tasapaino

Tutkimuksen toinen alakysymys kohdentuu väitöskirjan artikkeliin kolme, jossa tavoitteena oli selvittää perheyrittäjyyden ideologiset jännitteiden mahdolliset muutokset yrityksen sukupolvenvaihdoksen myötä. Siinä missä psykologisen omistajuuden muutokset voivat työntekijän näkökulmasta olla seurausta sekä henkilön että yrityksen toiminnallisesta muutoksesta, liittyvät perheyrittäjyyden ideologiset muutokset vahvemmin seurauksiin henkilövaihdoksesta yrityksen johdossa. Artikkelin kolme mukaan on todettu, että johtajuuden vaihdos vaikuttaa yrityksessä vallinneeseen ideologiseen tasapainoon, jonka muutos vastaavasti vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja -motivaatioon (vrt. Driscoll 1978). Tutkimukseen osallistuneiden yritysten jokainen luopuja edusti selkeää hyvänkaltaista välittämistä ja paternalismia (vrt. Koiranen 2003, Johannisson & Huse 2000).

DIAGRAMMI 1 Ideologioiden suhde kontrolliin ja vapauteen



Yrityksessä 3 johtamista ja johtajuutta ei ollut vielä siirretty jatkajille, joten paternalistinen ideologia yrityksessä näyttäytyi edelleen vallitsevana. Tulosten mukaan näyttää siltä, että riippumatta siitä, muuttuiko ideologia yrityksessä managerialistisemmaksi vai entrepreneurilistisemmaksi, se näyttäytyi työntekijöiden kokemusmaailmassa negatiivisena. Työntekijän sitoutuminen ja työmotivaatio laskivat.

Merkityksellistä perheyrittäjyyden ideologisen tasapainon muutoksessa näyttäisi olevan luopujan ja jatkajan edustamien ikäluokkien välinen ero. Tutkimuksessa nousi esille se, että luopujan edustaessa vanhempaa ikäluokkaa suhteessa jatkajaan ja usein myös perheen ulkopuolisiin työntekijöihin, työntekijät näkivät luopujan isänkaltaiseksi suojelevaksi ja huolehtivaksi henkilöksi. Vastaavasti työntekijöiden oli vaikea muodostaa luottamuksellista ja rakentavaan yhteistyöhön pyrkivää vuorovaikutussuhdetta yrityksen jatkajan kanssa, joka pyrki kehittämään yritystä.

Työntekijöiden näkökulmasta luopujan edustama paternalismi ja oikealla tavalla välittäminen ja huolehtiminen (vrt. Koiranen 2003) näytti olleen hyväksi työntekijöiden työhyvinvoinnille ja -motivaatiolle. Kolmesta tutkitusta tapauksesta yhdessä jatkajan saatettiin todeta edustavan selkeää managerialismia ja lisäävän siten päätöksentekoon muodollisuutta sekä yrityksen toimintojen kontrollia (vrt. Koiranen 2003). Edelleen yksi vastaavasti edusti selkeää entrepreneurialismia, jolloin yrityksen toimintojen järjestyksessä pyrittiin luovuuteen, ja jatkaja luovutti työntekijöille suuren vapauden päivittäisten tehtävien hoidossa. Työntekijöiden näkökulmasta muutos kumpaankaan suuntaan, managerialismiin tai entrepreneurialismiin, ei osoittautunut positiiviseksi muutokseksi. Muutos managerialismiin näyttäytyi oman päätösvallan menettämisenä, tuskastumisena päätöstenteon hitauteen ja autoritäärisenä johtamisena. Muutos entrepreneurialismin suuntaan vastaavasti näyttäytyi työntekijöillä epäselvyytenä tehtävien suorittamisessa, liiallisten riskien ottamisena ja heikkona johtamisena (vrt. Ainsworth & Wolfram Cox 2003).

Alakysymys 3, luottamuksen muutokset

Kolmannessa alakysymyksessä haettiin vastausta siihen, miten työntekijöiden luottamus yrityksen omistavaan johtoon ja itse yritykseen on määrittynyt uudelleen sukupolvenvaihdoksen aikana ja sen jälkeen. Aihetta tarkasteltiin tämän väitöskirjan neljännessä artikkelissa. Huolimatta siitä, että jokaisessa yrityksessä jatkaja(t) oli työskennellyt perheen ulkopuolisten työntekijöiden rinnalla samantasoisissa tehtävissä, heidän siirtymisensä johtamaan yritystä käynnisti kaikissa tapauksissa työntekijöissä tarpeen tarkastella luottamusta jatkajaan ja itse yritykseen. Luottamuksen määrittymistä yrityksen johtoon ja itse

yrittäjien näyttivät ohjaavan työntekijöiden kokemukset muutoksen suunnasta, havainnot organisaation toiminnasta sekä luopujan ja jatkajan välisestä kommunikaatiosta ja tehtävien jaosta (vrt. Good 1988).

Sukupolvenvaihdoskirjallisuudessa on usein esitetty, että jatkajan olisi hyvä työskennellä alemmilla organisaation tasoilla ennen siirtymistä yrityksen johtoon (esim. Handler 1990, Cater & Justis 2009). Havaintojen perusteella näyttäisi siltä, että työntekijöiden luottamuksen muodostumisen näkökulmasta jatkajan työskentelyllä työtoverina samalla tasolla voi olla joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus. Tämä riippuen siitä, millaiseksi työntekijöiden kokemus yhteistyöstä on muodostunut yhteistyön kuluessa. Luottamuksellisen yhteistyön pituus tutkimuksen tulosten perusteella oli merkityksellistä positiivisesti luopujan ja työntekijöiden välisissä suhteissa. Vastaavasti sen merkitys näytti olevan jatkajien ja työntekijöiden välisen luottamuksen kehittymiselle yhtä lailla positiivinen tai negatiivinen riippuen siitä, olivatko työntekijöiden kokemukset aikaisemmasta yhteistyöstä positiivisia vai negatiivisia.

Merkitykselliseksi tutkimuksen tulosten perusteella näyttää muodostuvan sukupolvenvaihdosta suorittavassa yrityksessä avoin kommunikaatio ja vuorovaikutus kaikkien yrityksen sisällä toimivien henkilöiden kesken huolimatta siitä, kuuluivatko he omistavaan perheeseen tai olivatko he ulkopuolisia työntekijöitä (vrt. Kotter 1996, Murray 2007, Dyer 1986, Handler & Kram 1988, Royer, Simons, Boyd & Rafferty 2008). Työntekijän luottamuksen muodostumisen kannalta tekijäksi muodostuu yrityksen johdon luottamus heitä kohtaan. Ihmiset määrittävät tiedostamattaan omaa luottamuksellista suhdettaan toisiin ihmisiin näiden käyttäytymisen perusteella. Suhdettaan organisaatioon he arvioivat sen mukaan millaista organisaation toiminta on (Good 1988; Costigan, Costigan, Ilter & Berman 1998). Toisin sanoen kirjallisesti tai suullisesti annetuilla ilmoituksilla ja julistuksilla ei luottamuksen määrittämisen kannalta näytä olevan juuri käytännön merkitystä.

Edelleen luottamuksen kehittymisellä johtajiin näyttää olevan yhteys luottamuksen kehittämiseen yritystä ja sen jatkuvuutta kohtaan. Tämän tutkimuksen tulokset olivat yhdenmukaiset aikaisempien tutkimusten suhteen siten, että mikäli jatkaja ei kykene osoittamaan taitojaan ja kykyjään jatkaa yrityksen menestystä tulevaisuudessa, se herättää huolestumista ja epäilyksiä erityisesti työntekijöissä (Harveston, Davis & Lyden 1997; Miller ym. 2006; Kets de Vries 1996).

6 DISKUSSIO

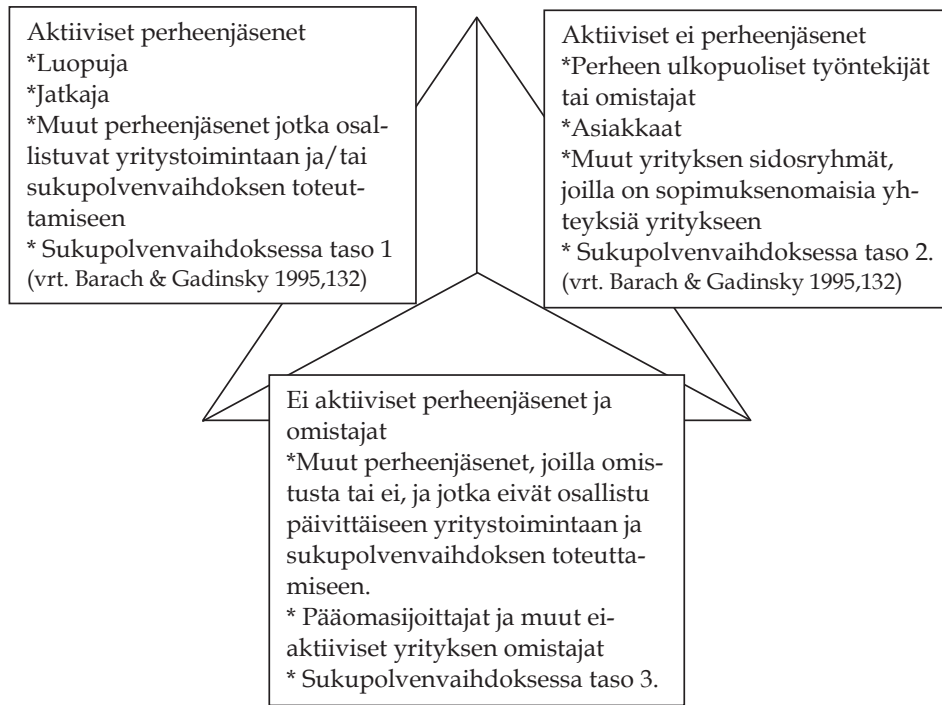
6.1 Henkilökunta sukupolvenvaihdoksessa

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden kokemuksia ja psykodynamiikan muutoksia sukupolvenvaihdoksen yhteydessä. Aikaisemmin työntekijöiden näkökulmasta sukupolvenvaihdoksen aiheuttamien muutosten tarkastelu on jäänyt vähäiselle huomiolle. Kirjallisuudessa ja aikaisemmassa tutkimuksessa on pohdintoja tutkimuksen tarpeesta, mutta näiden lähtökohtana ovat olleet omistavan perheen ulkopuolisten johtajien vaikutukset ja suhteet yrityksen sukupolvenvaihdoksen aikana (Chua, Chrisman & Sharma 2003; Sonfield & Lussier 2009). Tämä tutkimus on kohdentunut puhtaasti suorittavan tason työntekijöiden kokemuksiin.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että perheen ulkopuoliset työntekijät eivät ole sukupolvenvaihdoksessa vain tilanteen sivustaseuraajia. Suorittavan tason työntekijät toimivat aktiivisesti yrityksen tuotanto- ja suoriteprosessissa (vrt. Vanhala, Laukkanen, & Koskinen 2002, 187–188). He ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa yrityksen johdon, luopujan ja jatkajan kanssa (vrt. Barach & Ganitsky 1995). Vaikka heillä ei olekaan suoranaista päätösvaltaa yrityksen tai perheen asioihin, näyttäisi siltä, että välillisesti he vaikuttavat suuntaan, johon yrityksen johto yritystä ja sukupolvenvaihdosta vie ja kehittää.

Edelleen tutkimuksen tulosten perusteella on todettavissa nähdä, että työntekijöillä on kaksi selkeää vaikuttavaa mekanismia. Ensinnäkin työntekijät voivat vaikuttaa luopujan ja jatkajan väliseen päätöksentekoon heidän kanssaan käymässään päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Yhdessä tutkituista yrityksistä työntekijät olivat kannustaneet jatkajia sukupolvenvaihdokseen liittyvien asioiden järjestelyissä, toisessa tapauksessa työntekijä oli painostanut erityisesti luopujaa lykkäämään luopumista yrityksen toimitusjohtajan paikalta. Tutkimus on yhdenmukainen Barach & Ganitskyn (1995) esittämien näkemysten kanssa siitä, että eri osallistujat ja osalliset sukupolvenvaihdokseen toimivat keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tässä väitöskirjassa heidän malliaan on yksinkertaistettu kuvioiden 17 ja 18 mukaisesti siten, että osallistujat ryhmitellään aktiivisiin ja

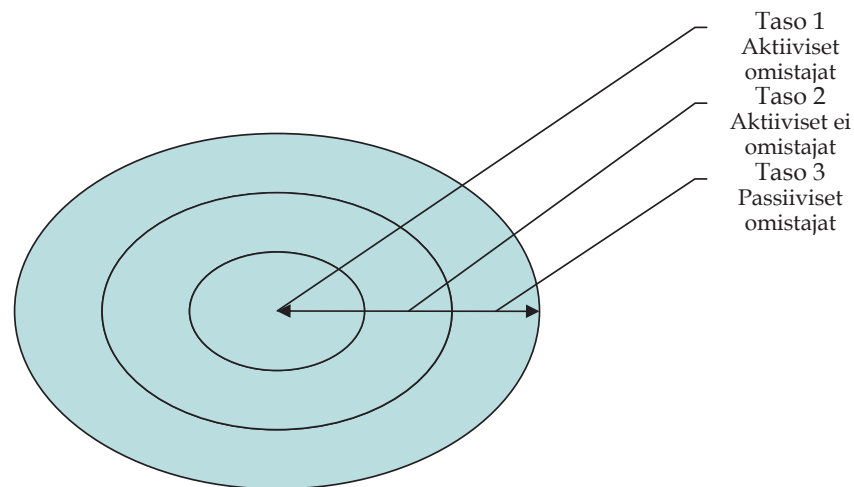
passiivisiin, omistaviin tai ei omistaviin ja sijoitetaan aktiivisuutensa mukaan eri tasoille.



KUVIO 17 Perheyrityksen sukupolvenvaihdoksen osalliset.

Toinen tulosten perusteella ilmituleva vaikutus on työntekijöiden työhyvinvoinnin, -motivaation ja yritykseen sitoutumisen muutokset sukupolvenvaihdosten mukanaan tuomien muutosten vuoksi (vrt. Pierce, Kostova & Dirks 2001, Van Dyne & Pierce 2004, Rousseau & Shperling 2003, Pierce & Jussila 2010, Koironen 2006). Yrityksen johto, luopuja ja jatkaja, oli jokaisessa tutkimuksessa tapauksessa huomannut työntekijöissä sukupolvenvaihdoksen seurauksena tapahtuneen muutoksen. Työntekijät itse eivät olleet edes tietoisia siitä, miten heidän työhyvinvointinsa, -motivaationsa ja sitoutumisensa muutokset oli yritysten johdossa havaittu.

Tutkituissa tapauksissa työntekijöille sukupolvenvaihdos oli ollut ilmoitusluontoinen asia, jonka päättämiseen heillä ei ollut osuutta, eivätkä he päässeet mukaan sukupolvenvaihdoksen vuoksi toteutettavien muutosten suunnitteluun. Kuitenkin työntekijät olivat käytännössä ensimmäiset luopujan ja jatkajan ohella, joiden piti yritysten päivittäisessä toiminnassa viedä käytäntöön päätetyt muutokset (vrt. Barach & Ganitsky 1995). Yrityksen johto sitä vastoin saattoi työntekijöiden käytöksestä havaita, miten työntekijät muutokseen reagoivat ja kannattiko muutoksia toteuttaa lisää tai mahdollisesti lykätä myöhemmäksi, jotta jo toteutetut muutokset olisi saatu viedyksi suunnitelmien mukaisesti päätökseen.

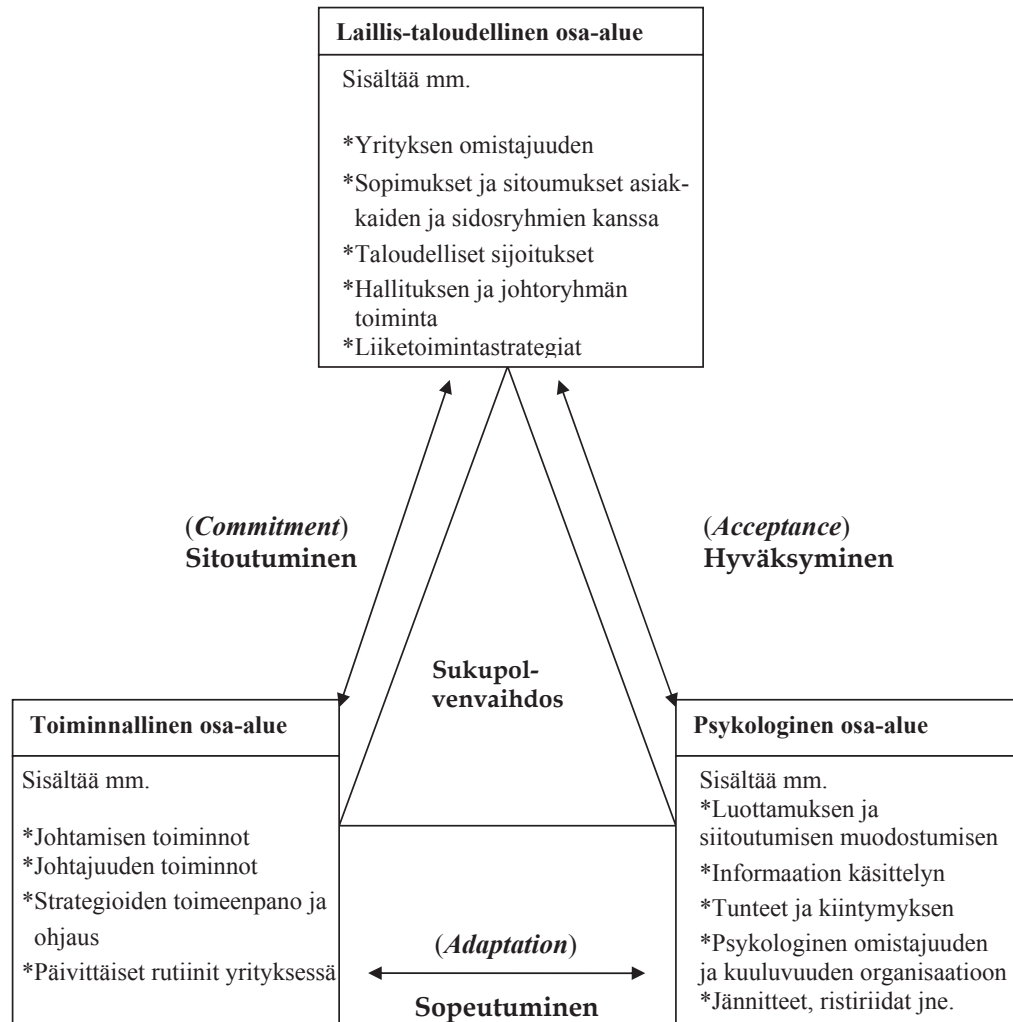


KUVIO 18 Eri osapuolien osallistumisen tasot (vrt. Barach & Ganitsky 1995, 132)

Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että työntekijöiden vaikutus luopujan ja jatkajan ohella yrityksen sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen, aikatauluttamiseen ja kokonaisvaltaiseen onnistumiseen on merkittävämpi kuin esimerkiksi muiden omistavien perheenjäsenten. Työntekijöiden työhyvinvoinnilla ja -motivaatiolla on merkitys yrityksen tuotantopanokseen. Pienissä yrityksissä ja erityisesti korkeaa ammattitaitoa vaativissa tehtävissä työntekijän sitoutuminen on yritykselle tuotannollisesti ja taloudellisesti merkittävää. Uuden työntekijän kouluttamiseen yritys joutuu panostamaan aikaa ja rahaa. Siksi koulutetun työvoiman hyvinvoinnista huolehtiminen ja sitouttaminen yritykseen ovat talouden ja resurssien kannalta merkityksellisiä.

6.2 Muutoksen kokonaisvaltaisuus

Tutkimuksen kautta saatiin havaita, että yrityksessä tapahtuvat muutokset kaikilla eri osa-alueilla ovat yhteydessä toisiinsa. Tätä aihetta on käsitelty tarkemmin tämän väitöksen ensimmäisessä artikkelissa. Lähdekirjallisuuden (Astrachan & Jaskiewicz 2008; Le Breton-Miller, Miller & Steier 2004; Corbetta & Salvato 2004; Zarha 2003; Dyck, Mauws, Starke & Mischke 2002; Handler 1994) ja suoritettujen tutkimusten perusteella perheyriksen sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomat muutokset voidaan jakaa kolmeen selkeään osa-alueeseen: toiminnallisiin, laillis-taloudellisiin ja psykologisiin muutoksiin. Sukupolvenvaihdoksen seurauksena tehtävät toiminnalliset ja laillis-taloudelliset muutokset vaikuttavat edelleen psykologisen muutosten tarpeeseen ja siten yksilön psykodynaamiikkaan lisäten ajatteluun ja mieleen ulkoapäin vaikuttavia voimia (vrt. Albarracin & Kumkale 2003; Schwarz & Clore 1983; Toskala & Hartikainen 2006). Muutokset psykodynaamikassa edelleen käynnistävät yksilössä ajattelu-, hyväksymis- ja sopeutumisprosessin.



KUVIO 19 Acceptance, Adaptation & Commitment (AAC)-malli

Edelleen lähdekirjallisuuden ja tutkimuksen tulosten perusteella oli mahdollista havaita, että perheyriksen sukupolvenvaihdoksen muutosten eri osa-alueilla on selkeät ensisijaiset psykologiset prosessit. Laillis-taloudellisten ja toiminnallisten osa-alueiden välillä vahvimpana psykologisena prosessina ilmenee sitoutuminen (commitment). Laillis-taloudellisen osa-alueen muutokset psykologisena prosessina edellyttävät hyväksymistä (acceptance) ja toiminnalliset vastaavasti sopeutumista (adaptation) muutoksiin (kts kuvio 19).

Johtamisen, kasvatustieteiden ja psykologian kirjallisuudessa muutoksen johtamisesta ja uuden omaksumisesta on olemassa erilaisia malleja (Beer, Eisenstat & Spector 1990; Weiss & Cropanzano 1996; Kotter 1996; Greiner 1998; Kolb 1984). Näissä malleissa muutoksen tarkastelun ytimessä ovat organisaatio

tai sen johtamisen näkökulmat. Malleja voi myös luonnehtia normatiiviksi siten, että ne pyrkivät tarjoamaan ratkaisuja, siihen kuinka muutosta organisaatiossa toteutettaisiin järkevimmin ja tehokkaimmin. Edelleen näissä malleissa esitetään ajatuksia siitä, kuinka AAC-mallissakin mainitut sopeutuminen, sitoutuminen ja hyväksyminen tulisi viedä käytännön muutoksessa läpi. Ne eivät kuitenkaan tarjoa näkemystä tai ymmärrystä siitä, kuinka työntekijöiden näkökulmasta sopeutuminen, sitoutuminen ja hyväksyminen rakentuvat ja vaikuttavat käytännön toimintaan. Tässä väitöskirjassa esitetty AAC-malli tarkastelee sukupolvenvaihdon muutoksia yksilön näkökulmasta, olipa hän sitten omistaja, johtaja, työntekijä tai muu sidosryhmien edustaja ja tarjoaa siten AAC-mallin muodossa myös uuden, enemmän psykologisen näkökulman muutoksen johtamiseen ja käytännön toteuttamiseen.

AAC-malli liittyy yhteen johtamisen ja psykologian teorioissa esitettyjä malleja. Kehityspsykologi Jean Piaget (1926) on käsitellyt sopeutumista (Adaptation) oppimisen ja uuden omaksumisen yhteydessä siten, että sopeutuakseen fyysiseen ja sosiaaliseen ympäristöön ja sen lainalaisuuksiin, jokainen yksilö kehittää ne välttämättömät ajattelun muodot, jotka tekevät mahdolliseksi maailmassa selviämisen. Sopeutuminen on siten aktiivista ympäristöön kohdistuvaa toimintaa, jossa yksilö käyttää aikaisemmin muodostuneita mielenrakenteita, skeemoja, ympäristön muokkaamisen ja tulkintaan (vrt. Kolb 1984; Tomkins 2008; Toskala & Hartikainen 2005; Hayek 1952; Saariluoma, Kemppinen & Hautamäki 2001).

Jotta voimme sopeutua tai sitoutua johonkin asiaan, on meidän kyettävä hyväksymään se edes jonkunasteisesti. Myös luottamuksen synty edellyttää luottamuksen kohteen hyväksymistä. Voidaankin todeta, että kyetäkseen luottamaan asiaan, on henkilön myös pystyttävä se hyväksymään (vrt. Tyler 2003; Altice, Mostashari & Friedland 2001; Tomkins 2008, 742–744). Asioiden, tilain- teiden ja muutosten hyväksyntä ei ole automaattinen tai ehdoton joko/tai prosessi. Hyväksyminen on jatkuva, osittain tietoinen ja tiedostamaton tiedonkäsitelytapauhtuma, jossa yksilö vertailee eri vaihtoehtoja ja aistihavaintojaan aikaisempiin kokemuksiinsa ja tuntemuksiinsa (vrt. Saariluoma, Kemppinen & Hautamäki 2001). Hyväksymisessä ovat läsnä aikaisempi kognitiivinen kokemusperäinen asiatieto sekä tunteet, jotka kokemus on synnyttänyt (Hayek 1952; Frijda 1986; Lazarus & Folkman 1984; Ortony, Clore & Collins 1988; Albarracin & Kumkale 2003; Schwarz & Clore, 1983; Toskala & Hartikainen 2005).

Perheyriksen sukupolvenvaihdon tavoitteena on siirtää yrityksen omistajuus ja johtajuus perheen sisällä edelliseltä sukupolvelta seuraavalle (Koiranen 1998). Tästä seuraa välittömästi pienissä, ainoastaan kahden organisaatiotason yrityksissä se, että suorittavan tason työntekijöitä ohjaava, johtava ja suorassa vuorovaikutuksessa oleva henkilö vaihtuu. Tutkimuksen tulosten ja artikkeleiden perusteella on todettavissa, että luottamus on kokonaisvaltaisesti suuressa asemassa työntekijän psykodynamiikan muutosten määrittymisessä ja psykologisena ulottuvuutena sukupolvenvaihdosten muutoksissa. Tämä on luonnollista ajatellen henkilövaihdosta yrityksen johdossa siinä mielessä, että henkilövaihdon seurauksena luottamuksellinen suhde edelliseen johtajaan

päätyy ja kahdenkeskinen luottamus uuteen johtajaan rakentuu usein yhteistyössä muodostuneen kokemuksen perusteella.

Luottamus on yksilön tai ryhmän odotus siitä, että toisen yksilön tai ryhmän sanaa, lupautta, suullista tai kirjallista lausumaa voidaan pitää uskottavana (vrt. Rotter 1967). Keskinäinen luottamus voi ilmetä sekä vertikaalisena työntekijän ja esimiehen välillä että lateraalisisena samalla tasolla työskentelevien kesken. Edelleen keskinäisellä luottamuksella on suurempi merkitys vallitsevien olosuhteiden muuttuessa satunnaisemmiksi ja ennakoimattommiksi (Misztal 1996). Muutoksen vallitessa luottamus tarjoaa kehyksen uskomuksille siitä, että asiat jatkossakin edelleen tehdään tietyllä todennäköisyydellä kaikkien osapuolten yhteisesti sopimalla tavalla.

Tämän raportin artikkeleiden ja tulosten perusteella on mahdollista todeta, että luottamuksen psykologinen prosessi on taustalla läsnä vaikuttavana psykologisen omistajuuden muutosten ja ideologisen tasapainon muutosten käsittelyssä (Kuvio 20). Tulosten perusteella näyttää siltä, että luottamuksen muutos on yhteydessä psykologisen omistajuuden tunteeseen. Perheyrittäjyyden ideologinen muutos synnyttää haasteita luottamuksen säilymiselle. Sukupolvenvaihdos tuo mukanaan muutoksia organisaatiossa, jotka voivat näyttäytyä työntekijöille satunnaisina ja tilanteiden muuttumisena ennakoimattomiksi. Suorittavan tason työntekijöillä ei ole tietoa siitä, miten heidän kanssaan samalla tasolla työskennellyt perheenjäsen käyttäytyy uudessa asemassa. Täten näyttää siltä, että työntekijöiden osalta horisontaalinen keskinäinen luottamus ei päde enää vertikaalisena luottamuksena, kun jatkaja on siirtynyt uuteen asemaan yrityksessä (vrt. Diefenbach 2007.)

Työntekijöiden psykodynaaminen tasapaino ja sukupolvenvaihdoksen psykologinen ulottuvuus		
Psykologinen omistajuus työntekijöiden kokemana	Yrittäjyyden ideologisen tasapainon muutokset	Luottamuksen muutokset sukupolvenvaihdoksen muutosten seurauksena

KUVIO 20 Tutkimuksen psykodynamiikan osa-alueet

Raportin kolmannessa artikkelissa käsiteltiin ideologisen tasapainon muutoksia työntekijöiden näkökulmasta. Tuon artikkelin ja tutkimuksen tulosten perusteella tilanne tutkituissa yrityksissä oli sellainen, että hyvällä tavalla paternalistista ideologiaa (vrt. Koironen 2003) heijastanut luopuja näyttäytyi työntekijöille luotettavampana kuin managerialismia tai entrepreneurialismia edustanut jatkaja. Edelleen ajatellen psykologista omistajuutta, paternalistinen toimintatapa luottamusta lisäävänä lisää myös ryhmään kuuluvuuden tunnetta, ja kokemusten kautta tukee siten työntekijöiden tuntemusta psykologisesta omistajuudesta jäsenyyteen organisaatiossa. Psykologisen omistajuuden syntymiseen vaikutta-

vat luottamuksen kehittymisen kanssa samalla tavalla kokemukset ja havainnot tapahtumista organisaatiossa (Good 1988; Costigan ym. 1998).

Edelleen, kun tarkastelemme muutoksen kokonaisuutta, voimme todeta, että esimerkiksi jatkajan siirtyminen johtajaksi on luettavissa laillis-taloudelliseksi muutokseksi. Näin siksi, että yrityksen johtajalla on vastuu yrityksen ohjaamisesta, strategisesta suunnittelusta ja yritystä sitovien sopimusten laatimisesta. Työntekijöiden näkökulmasta ensimmäisiä psykologisia haasteita on jatkajan hyväksyminen (Acceptance) johtajakseen (vrt. Piaget 1926). Tämä ei tarkoita sitä, että he voisivat vastustaa jatkajan nimitystä johtajaksi, vaan sitä, että he pystyvät psykologisesti kokemaan jatkajan johtajakseen. Luottamuksen rakentuminen ja määrittäminen jatkajaan johtajana on tässä hyväksymisvaiheessa vaikuttavana tekijänä (Good 1988; Costigan ym. 1998). Edelleen, kun jatkajan toimesta yrityksessä tehdään toiminnallisia muutoksia, näissä muutoksissa ensimmäisenä psykologisena prosessina on muutoksiin sopeutuminen (Adaptation) (vrt. Piaget 1926).

6.3 Työntekijöiden psykodynaamikka sukupolvenvaihdoksen muutoksissa tutkimuksen valossa

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että pienten perheyri-tysten sukupolvenvaihdoksilla on vaikutusta yrityksissä toimivien työntekijöiden psykodynaamiikkaan. Kaikissa kolmessa tutkituista yrityksistä työntekijöiden suhde yritykseen oli muuttunut sukupolvenvaihdosten mukanaan tuomien muutosten seurauksena. Silloin kun muutokset yrityksissä olivat olleet positiivisia, työntekijöiden ajatukset yrityksistä olivat myös positiivisia, ja vastaavasti kun muutokset näyttäytyivät negatiivisina, työntekijöiden ajatukset yrityksistä ja muutoksista saivat negatiivisen sävyn. Psykodynaamikan näkökulmasta sukupolvenvaihdoksen muutokset näyttävät heilauttavan työntekijöiden psykodynaamista tasapainoa siten, että heidän on uudelleen määritettävä ajattelunsa sekä mielensä suhteessa yritykseen ja sen johtoon. Tämän uudelleen määrittelyn johdosta heidän suhtautumisensa yrityksen johtoon ja itse yritykseen muuttuu, joka vastaavasti vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä (vrt. Payne 2005; Howe 2002).

Ihmisellä on pyrkimys toimia alati mielekkäästi ja luonnollinen taipumus säilyttää mielen tasapainotila. Edelleen ihmisen mieli pyrkii pois tasapainoa häiritsevästä tilasta, kaaosmaisesta olostaan ja saavuttamaan jatkuvan eheän kokemuksen itsestään. (Tensing & Kultalahti 2010.) Ihmisen tiedonmuodostus ympäröivästä maailmasta pohjautuu tietoisesta ja tiedostamattomasta mielestä yhteistyöhön, jossa uudet havainnot yhdistyvät aikaisempien havaintojen kautta muodostuneeseen esiymmärrykseen (Anderson & Goolishian 1992; Fruggeri 1992). Ihmisen aistit havainnoivat koko ajan ympäristöä myös sellaisista asioista, jotka eivät ole juuri tietyllä hetkellä aktiivisia tietoisuudessamme. Silloinkin

kun yksilön toiminta on keskittynyt tietoiseen tekemiseen, hänen aistinsa ovat alati valppaana havainnoimaan ympäristöä tiedostamattomasti.

Psykodynaamisesti ihmisen mieli ja ajattelu tiedon muodostuksineen muistuttavat alati pyörivää hyrrää, jonka liike-energiaa ylläpitävä voima on ihmisen tietoiset ja tiedostamattomat havainnot ympäröivästä todellisuudesta. Psykodynaamisesti haastavassa tilanteessa ihmisen mieli ja ajattelu voivat hetkeksi joutua epätasapainoon samalla tavalla kuin hyrrä törmätessään johonkin toiseen esineeseen. Kuitenkin ihmisen mieli pyrkii hyrrän kaltaisesti löytämään tasapainotilan mahdollisimman nopeasti. Ihmisen näkemys siitä, mikä on mielekästä, perustuu vastaavasti 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). Toiminnan mielekäs suuntautuminen tutkimuksessa ilmeni esimerkiksi siten, että kun työntekijä koki sukupolven muutoksen aiheuttamat muutokset uhaksi yrityksen jatkuvuudelle (yrityksen 1 työntekijät), hän vastusti muutoksia ja pyrki jatkamaan toimintaa yrityksessä aikaisempien toimintamallien mukaisesti.

Ihmisen psykodynaamikassa jokaisen yksilön suhde ja käyttäytyminen olemassa olevaan sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön perustuu yksilön omiin sisäisen mielen malleihin ja tapoihin käsitellä havaintoja. Psykodynaamikassa kiinnitetään huomiota siihen, miten ihmiset ovat keskenään vuorovaikutuksessa toisiinsa sosiaalisessa maailmassa. Tässä tutkimuksessa ihmisten välistä vuorovaikutusta on tarkasteltu liittyen muutoksiin perheyrittäjyyden ideologioissa ja luottamuksen rakentumisessa työntekijöiden ja jatkajien välillä. Psykodynaamisesti ihmiselle on todettu olevan tärkeitä kolme kokemusta: itsen peilaaminen toisiin (mirroring), kyky suhteutua ihannoituihin kohteisiin (idealization) ja yhteenkuuluvuuden tunteesta (twinship) (Kohut 2009). Yrityksissä 1 ja 2, joissa johtaminen oli jo siirtynyt jatkajille, yritysten ideologinen tila oli muuttunut ja tästä vastaavasti työntekijöiden psykodynaamiikkaan kohdistui muutospaine. Työntekijät peilasivat havaintojaan yritysten prosesseista aikaisempiin kokemuksiinsa ja heidän mielensä ja ajattelunsa pyrki muodostamaan mielekkäitä uusia toimintamalleja, jotka olisivat yhteneväisiä ympäristön havaintojen ja aikaisempien kokemusten kanssa. Ympäristöstä tehtyjen havaintojen ja kokemusten laatu vaikutti työntekijöiden itsekokemuksen muodostumiseen työntekijän elämänpäämäärien ja minän ihanteiden sekä arvojen mukaisessa suhteessa (Tensing & Kultalahti 2010). Tällä ihanteiden ja arvojen suhteella kokemuksiin näytti olevan merkitystä tulosten perusteella vahvimmin luottamuksen määrittämisessä työntekijöiden ja jatkajien välillä. Luottamuksen muodostumisessa työntekijät myös herkästi vertasivat jatkajien luotettavuutta luopujien luotettavuuteen.

Pienen perheyrittäjyyden sukupolvenvaihdoksen muutokset tutkittujen ilmiöiden osalta (psykologinen omistajuus, perheyrittäjyyden ideologiat ja luottamus) näyttävät vaikuttavan työntekijöiden ajatteluun ja mieleen. Nämä vaikutukset heijastuvat työntekijöiden psykodynaamiikkaan ja siten määrittävät työntekijöiden käyttäytymistä ja suhtautumista ympäristöön, perheyrittäjyyteen ja

jäsenyyteen työyhteisöissään. Edelleen psykodynamiikan muutokset heijastuvat ja vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymisen kautta tuohon sosiaaliseen ympäristöön. (vrt. Payne 2005; Howe 2002; Tensing & Kultalahti 2010).

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Teoreettiset kontribuutiot ja reflektointi

Suhteessa siihen, mitä aikaisemmin olemme tienneet pienen perheyriksen sukupolvenvaihdoksesta psykologisesta näkökulmasta ja erityisesti työntekijöiden kokemana heidän psykodynamiikan näkökulmasta, tässä kappaleessa tiivistetään tämän väitöskirjan teoreettiset kontribuutiot.

Perheen ulkopuolisten työntekijöiden osallisuus sukupolvenvaihdoksessa. Vaikka tämän tutkimuksen näkökulma onkin keskittynyt suorittavan tason työntekijöiden näkökulmaan, voidaan todeta, että aikaisemmin esitetty tarve tutkia omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden vaikutusta sukupolvenvaihdoksen toteutumiseen on ollut aiheellinen (Chua, Chrisman & Sharma 2003 ja Sonfield & Lussier 2009). Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että perheen ulkopuoliset suorittavan tason työntekijät vaikuttavat vuorovaikutuksellaan sekä reagoimalla tietoisesti että tiedostamattomasti johdon päivittäisten toimintojen ohjeisiin ja opastuksiin, miten ja mihin suuntaan yrityksessä toteutettava sukupolvenvaihdos kulkee ja kehittyy. Edelleen omistavan perheen ulkopuoliset työntekijät osallistuvat aktiivisesti perheyriksen päivittäiseen toimintaan ja ovat siten tiiviimmässä vuorovaikutuksessa sukupolvenvaihdoksen ydin toimijoiden (luopuja ja jatkaja) kanssa (Barach & Ganitsky 1995). Teoreettisena päätelmänä näyttää siltä, että sidosryhmäteoria tulisi voimakkaammin intergroida osaksi sukupolvenvaihdostutkimusta. Ajatellen aikaisempia teorioita sukupolvenvaihdoksen tehokkaasta toteuttamisesta, tämän tutkimuksen tulosten perusteella suorittavan tason työntekijöillä on vaikutusta siihen, miten tehokkaasti yrityksessä sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa (vrt. Dyck, Mauws, Starke, & Mischke 2002; Le Breton-Miller ym. 2004; Kets de Vries 1996; Handler 1994; Miller, Steier & Le Breton-Miller 2006; Habbershon & Williams 1999).

Sukupolvenvaihdoksen muutosten osa-alueet ja niiden keskinäiset suhteet, AAC-malli. Tutkimuksessa ja artikkelien taustalle tehtyjen kirjallisuuskatsausten perusteella on mahdollista osoittaa, että perheyriksen sukupolvenvaihdoksella on kolme selkeää muutosten osa-aluetta: laillis-taloudelliset, toiminnalliset ja

psykologiset muutokset. Osa-alueita yhdistää ihmisten tarve hyväksyä, sopeutua ja sitoutua muutoksiin. Tämän tutkimuksen tulosten ja kirjallisuuden perusteella on muodostettu AAC-malli, jossa yhdistyvät sukupolvenvaihdon osa-alueet ja niiden väliset psykologisten prosessit. Mallilla on yhteys aikaisemmin esitettyihin seuraaviin teorioihin ja malleihin: AET eli Affective Event Theory, (Weiss & Cropanzano 1996), Experiential Learning (Kolb 1984), Individual Differences in Conation: Selected Constructs and Measures (Snow, Corno & Jackson 1994), Piaget's developmental theory (Piaget 1926), Skeema kongitiivisessa tiedonkäsittelyssä (Beck 1985, Brewin 1996).

Psykologinen omistajuus työntekijöiden kokemuksena perheyriyksen sukupolvenvaihdoissa. Tutkimuksen tulokset ovat yhteneväiset aikaisemman psykologista omistajuutta käsittelevän tutkimuksen kanssa niin yksilöllisenä (Pierce, Kostova & Dirks 2001 ja 2003) kuin kollektiivisena (Pierce & Jussila 2010) ilmiönä. Pienen perheyriyksen työntekijät kokivat psykologista omistajuutta työtään ja työyhteisöään kohtaan. Silloin kun työntekijän kokemus muutoksesta sukupolvenvaihdon seurauksena oli positiivinen, psykologinen omistajuus vahvistui ja työntekijä sitoutui niin muutokseen kuin yritykseen. Kun kokemus muutoksesta näyttäytyi työntekijälle kielteisenä, psykologisen omistajuuden kokemus synnytti työntekijässä selkeän puolustusreaktion.

Johtajanvaihdos perheyriyksen sukupolvenvaihdoissa ideologisen tasapainon valossa. Tutkimuksen tulosten perusteella on mahdollista päätellä, että perheyrittäjyyden ideologian vaihdos yrityksen johtajavaihdon seurauksena vaikuttaa työntekijöiden psykodynaamiikkaan. Edelleen vaikuttaa siltä, että paternalismi oikein toteutettuna motivoisi työntekijää ja tekisi pienestä perheyriyksestä työntekijälle hyvän työympäristön ja -yhteisön (vrt. Koiranen 2003). Sukupolvenvaihdon mukanaan tuoma ideologinen muutos vastaavasti näyttäytyy työntekijöille työhyvinvointia, -motivaatiota ja sitoutumista laskevana tekijänä. Tutkimuksen tulos on yhteneväinen Koirasen (2003) ja Johannisson & Husen 2000 esittämien näkemysten mukaan perheyrittäjyyden ideologioista.

Työntekijöiden luottamuksen rakentaminen suhteessa jatkajaan ja uudelleen määrittäminen suhteessa yritykseen. Tutkimuksen tulosten mukaan on selkeästi havaittavissa, että työntekijöiden luottamuksen määrittäminen niin toimivaa johtoa kuin itse yritystä (interpersonaalinen ja impersonaalinen) kohtaan ohjasivat heidän omakohtaiset kokemukset muutoksen suunnasta, havainnot organisaation toiminnasta sekä luopujan ja jatkajan välisestä kommunikaatiosta ja tehtävien jaosta (vrt. Good 1988). Tulos on siten yhteneväinen aikaisemmin esitettyjen organisaatiokäyttäytymisen ja johtamisen teorioiden suhteen siten, että yksilöllillä on taipumus tiedostamattaan määrittää luottamuksellista suhdettaan toisiin ihmisiin näiden käyttäytymisen perusteella ja organisaatioon sen mukaan millaisena he sen toiminnan kokevat (Good 1988; Costigan, Ilter & Berman 1998). Aikaisemman sukupolvenvaihdostutkimuksen teorioiden suhteen voidaan havaita, että työntekijät tekevät havaintoja siitä, millainen on luopujan ja jatkajan välinen luottamus ja miten jatkaja kykenee asettumaan johtajuuteen ja ottamaan sen haltuunsa. Lisäksi tärkeässä asemassa luottamuksen ylläpitämiseksi sukupolvenvaihdon aikana on avoin kommunikaatio ja vuorovaikutus kaikkien yrityksen sisällä toimivien henkilöiden kesken huolimatta siitä, kuu-

luivatko he omistavaan perheeseen tai olivatko he ulkopuolisia työntekijöitä (vrt. Mishra 1996, Kotter 1996, Murray 2007, Dyer 1986, Handler & Kram 1988, Royer, Simons, Boyd & Rafferty 2008).

7.2 Käytännön merkitykset

Tutkimuksen tuloksista erottuu neljä selkeää käytännön tekijää, joihin huomiota kiinnittämällä perheyriksen sukupolvenvaihdosta suunnittelevat ja toteuttavat voisivat helpottaa työntekijöiden sopeutumista muutoksiin. Samat asiat voivat edesauttaa onnistumista sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa ja yrityksen menestystä tulevaisuudessa.

Kommunikaation ja vuorovaikutuksen avoimuus. Tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että yritys, jossa työntekijät pääsevät osallistumaan päätöksentekoon, onnistuvat sukupolvenvaihdoksessa paremmin (vrt. Waddel & Sohal 1998). Työntekijöille näyttää olevan merkitystä sillä, että heiltä kysytään näkemyksiään suunniteltavista asioista ja heille kerrotaan, mitä milloinkin tapahtuu. Näillä tekijöillä oli myös suora vaikutus työntekijöiden työmotivaation, -hyvinvointiin ja sitoutumiseen yritykseen. Avoin kommunikaatio ja vuorovaikutus näyttävät pitävän yllä työntekijöiden luottamusta yrityksen johtoon ja itse yrityksen tulevaisuuteen. Tällä edelleen on vaikutus työntekijöiden kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin (vrt. Driscoll 1978). Työntekijöiden ottaminen mukaan seuraamaan päätöksentekoa ja mahdollisesti kertomaan omia näkemyksiään lisää heidän työyhteisöön kuulumisen tunnettaan (vrt. Sorenson 2000). Mukanaolo luo heille mahdollisuuden ymmärtää helpommin muutosten taustalla vaikuttavat tekijät, mikä vastaavasti lisää muutoksen tarpeen ymmärrystä ja vähentää muutosvastarintaa. Edelleen avoin vuorovaikutus mahdollistaa työntekijöiden tutustumisen jatkajaan ja hänen päämääriinsä helpommin.

Käytännön toiminnan ja tiedottamisen suhde. Tutkimus toi esille sen, mitä teoriassa luottamuksen rakentumisesta on esitetty jo huomattavasti aiemmin. Organisaatiossa toimivat ihmiset tekevät havaintoja todellisen toiminnan ja siitä annettujen ilmoitusten välillä (vrt. Good 1988, Costigan ym. 1998, McCauley & Kuhnert 1992). Edelleen työntekijät määrittävä luottamustaan niin organisaation toisiin jäseniin kuin työyhteisöön sen mukaan, mitä he näkevät organisaatiossa tapahtuvan, ei sen mukaan, mitä heille kerrotaan. On tärkeä muistaa, että luottamuksen voi menettää hetkessä, mutta sen palautuminen kestää kauan (vrt. Sako 1998), eikä luottamusta ole siirrettävissä henkilöltä toiselle (vrt. Steier 2001). Jotta sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen vuoksi laaditut muutokset tulisivat otetuiksi ja omaksutuiksi työntekijöiden päivittäisiin rutiineihin, organisaation johdon toimien ja ilmoitusten välillä olisi oltava johdonmukaisuus ja yhteneväisyys. Tämä tukee työntekijöiden luottamusta johtoa ja yritystä kohtaan, laskee työntekijöiden muutosvastarintaa ja helpottaa muutosten omaksumista.

Työntekijöiden psykologisen omistajuuden kokemus. Implikaationa johtamiselle ja konsultoinnille voidaan esittää, että varsin usein pienissä perheyrytyksissä työntekijät kokevat työpaikkansa sellaiseksi aineettomaksi kohteeksi, jonka he tuntevat omakseen. Pienissä perheyrytyksissä tuo omistajuuden tunne voi olla vahva niin yksilöllisenä tunteena kuin myös työyhteisön kollektiivisena kokemuksenakin. Tällä tunteella on kaksi puolta. Ensinnäkin se lisää sitoutumista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijöiden kesken. Toiseksi muutostilanteissa työntekijän psykologinen omistajuuden kokemus voi laukaista puolustusreaktion silloin, kun työntekijä kokee muutoksen uhkaavana omalle työpaikalle tai jopa yrityksen tulevaisuudelle.

Johtajuuden siirto ja perheyrittäjyyden ideologiat. Johtajanvaihdos sukupolvenvaihdon yhteydessä on jo aiemmin esitetty olevan haasteellisin vaihe koko muutoksessa. Tämän tutkimuksen merkittävin anti perheyrytysten johtajille ja konsulteille on se, että se osoittaa, kuinka työntekijät kokevat muutoksen isällisestä oikeanlaisesta välittämisestä kohti suurempaa vapautta tai kontrollia työhyvinvointia, -motivaatiota ja yritykseen sitoutumista alentavana. Johtajien ja johtamisen konsulttien näkökulmasta yksi tämän tutkimuksen merkittävimmistä anneista on se, että johtaja on yrityksessä se avainhenkilö, joka toiminnallaan ja vuorovaikutuksellaan vaikuttaa siihen, millaiseksi ilmapiiri yrityksessä muodostuu (vrt. Håkonsson, Burton, Obel & Lauridsen 2008). Johtajavaihdosta toteutettaessa olisi otettava huomioon, että vanhempaa sukupolvea edustava kokenut johtaja näyttäytyy työntekijöille huomattavasti vakuuttavampana ja luotettavampana henkilönä kuin vähemmän kokenut nuoremman sukupolven edustaja.

7.3 Rajoitukset

Tämän tutkimuksen rajoituksia olen jo pohtinut kappaleessa 4.4, mutta tutkimuksen tulosten sovellettavuutta on myös aiheellista hieman pohtia. Tämä tutkimus on ollut abduktiivinen, eli tutkimusta varten hankittua aineistoa on sisältylähäntöisesti analysoitu ja siten saavutettuja havaintoja on verrattu aikaisemmin esitettyihin teorioihin. Tehdyt havainnot ovat siis todellisesta maailmasta, kolmen samanaikaisesti tapahtuneen pienen perheyrytyksen sukupolvenvaihdon ajalta ja työntekijöiden henkilökohtaisten kertomusten mukaisia. Tutkimuksen rakenteellista validiteettia olisi voinut vahvistaa useampien tapausyritysten ottaminen mukaan tutkimukseen. On kuitenkin vaikea sanoa, olisiko useamman yrityksen mukaan ottaminen lisännyt kuitenkaan sellaista informaatiota, jolla olisi ollut vaikutusta tämän tutkimuksen tulosten validiteettiin. Näin siksi, että olemassa oleva todellisuus on kuitenkin aina subjektiivinen kokemus, ja tutkija tutkimusta tehdessään tulkitsee tuota tutkittavan todellisuutta. Kun huomioidaan tutkimuksen toteuttamiselle asetetut rajoitukset, tutkittavien yritysten koko, toteutetun sukupolvenvaihdon ajankohta ja tutkimukselle asetettu tavoite kuvata valittujen yritysten työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä

toteutettujen sukupolvenvaihdosten aikana, ovat tutkimuksen tulokset rinnastettavissa toisiin samoilla rajauksilla tehtäviin tutkimuksiin. Tutkimuksen validiteetti voidaan katsoa riittäväksi näin rajatussa kontekstissa, mutta yleistäminen kontekstin ulkopuolelle on syytä tehdä varovasti.

Tutkimuksen tulokset kuvaavat tutkittua ilmiötä länsimaisessa kontekstissa. Osin, esimerkiksi psykologisen omistajuuden osalta (vrt. Hou, Hsu & Wu 2009), tulokset ovat yhteneväiset maantieteellisesti laajemmallakin alueella. Yrittäjyyden ideologioiden ja luottamuksen osalta voi tulosten tarkkuudessa eri kulttuureissa vallitsevien arvojen ja käsitteistöjen vuoksi olla eroavaisuuksia. Suomessa luottamuksella keskinäisissä suhteissa on suuri merkitys, kun taas jossain toisessa kulttuurissa keskinäiseen luottamukseen ei panosteta yhtä paljon. Edelleen kun tarkastellaan psykologisia ilmiöitä ja psykodynaamiikkaa, erilaiset kulttuuriset vivahteet, arvojen perustat ja suhteet sekä periaatteet toimia ja ajatella, saattavat synnyttää vivahte-eroavaisuuksia ihmisten tiedonkäsitteilyssä ja -muodostuksessa. Esimerkiksi paternalistinen kulttuuri on eri maanosissa erilainen ja eroavaisuutta esiintyy jopa Länsi-Euroopan eri maissa. On kuitenkin muistettava, että tämä tutkimus on rajattu koskemaan pieniä perheyhteyksiä, sellaisia joissa yrittäjä toimii suoraan suorittavan tason työntekijöiden esimiehenä. Näissä kaikissa johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus on suoraa ja välitöntä ja siten, huolimatta kulttuurisista eroavaisuuksista, tutkimuksen reliabiliteetti suhteessa tutkittuihin ilmiöihin asettuu luotettavalle tasolle. Saadut tulokset ovat riittävän loogisia, ja abduktion avulla voidaan nostaa analyttisteoreettista validiteettia ja reliabiliteettia.

7.4 Jatkotutkimuskohteet

Tämä tutkimus on avannut keskustelun suorittavan tason työntekijöiden osuudesta ja kokemuksista pienten perheyhteyksien sukupolvenvaihdosten aikana. Tätä väitöstä tehdessäni olen rajannut olemassa olevasta aineistosta pois esimerkiksi reviiirikäyttäytymisen (Brown, Lawrence & Robinson 2005) tutkimisen työntekijöiden sekä luopujan että jatkajan näkökulmista. Aineistossa ilmenee luopujan ja jatkajan välillä reviiirikäyttäytymisen vaikutuksia, joita myös työntekijät ovat kuvanneet kertomuksissaan.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella muodostettua AAC -mallia on tarpeen kehittää ja sen mitattavuutta tulisi tarkastella niin sukupolvenvaihdoskontekstissa kuin mahdollisesti yleisesti organisaatiomuutosten yhteydessä. Nyt tässä tutkimuksessa malli rakentuu tutkimuksen tulosten ja aikaisemmin esitetyn kirjallisuuskatsauksen pohjalle. Tulevaisuudessa mallia voisi tarkastella myös muiden psykologisten ilmiöiden yhteydessä.

Aikaisempien sukupolvenvaihdostutkimusten yhteydessä on keskusteltu myös yrityksen tehokkuudesta ja elinkelpoisuudesta niin sukupolvenvaihdoksen aikana kuin sen jälkeen. Edelleen on esitetty teorioita ja malleja siitä, miten sukupolvenvaihdos mahdollisesti toteutettaisiin tehokkaimmin. Tämä tutkimus

on tuonut esille sen, että yrityksen tehokkuus tai elinkelpoisuus ja sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen eivät yksin ole kiinni luopujasta ja jatkajasta, vaan yrityksessä suorittavalla tasolla työskentelevät ihmiset ovat omalta osaltaan vaikuttamassa onnistuneeseen lopputulokseen. Tulevaisuudessa tarvitaan tutkimusta, jossa yrityksen tehokkuutta ja menestymistä sukupolvenvaihdoksessa tarkastellaan hieman kokonaisvaltaisemmin huomioiden kaikki yrityksessä toimivat ihmiset. Tutkimuksellinen kysymys voisi ollakin, kuinka pitkälti sukupolvenvaihdoksessa on kysymys yrityksen tai organisaation muutosjohtamisesta.

Tämä tutkimus keskittyi vain pieniin perheyrittäjiin, joissa johto toimii suoraan suorittavan tason työntekijöiden esimiehenä. Vaikka esimerkiksi Suomessa tämä kohderyhmä kattaa yli 95 % kaikista yrityksistä, tulevaisuudessa samanlainen tutkimus olisi aiheellista tehdä myös suuremmissa yrityksissä. Edelleen tutkimusta voisi laajentaa kattamaan laajempi maantieteellinen alue ja verrata, millaisia eroavaisuuksia syntyisi erilaisten kulttuurien vaikutuksesta.

Tämän tutkimuksen perusteella on myös havaittavissa, että perheyrittäjissä sosioemotionaalisen varallisuuden siirron onnistuminen on tärkeää. Tulevaisuudessa sosioemotionaalisen varallisuuden olemassaoloa ja ilmenemismuotoja tulisi tarkastella laajemmin, kuten esimerkiksi omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden ja muiden perheen jäsenten näkökulmista. Edelleen tämän tutkimuksen tulosten perusteella perheyrittäjyyden ideologisissa jännitteissä tapahtuvat muutokset vaikuttivat työntekijöiden psykodynaamiikkaan. Täten jatkotutkimust voisi kohdentaa siihen, olisiko luopujien ja mahdollisten jatkajien ideologisten eroavaisuuksien toteamisesta ennen sukupolvenvaihdoksen aloittamista mahdollisesti hyötyä sukupolvenvaihdoksia suunniteltaessa. Työntekijöiden luottamus on jotain jo luopujalla olevaa. Harisalo & Miettinen (1995) näkevät luottamuksen pääomana. Tulevaisuudessa luottamuspääoman käsitettä ja ilmenemistä tulisi laajemmin tarkastella perheyrittäjien sukupolvenvaihdoskontekstissa. Edelleen tulevaisuudessa tulisi tutkia luottamuspääomansiirtoa sukupolvenvaihdosten yhteydessä kaikkien perheyrittäjissä päivittäiseen toimintaan aktiivisesti osallistuvien ihmisten näkökulmista.

ENGLISH SUMMARY

This study concentrates on nonfamily employees' experiences and notifications during FOB succession in three small family companies. The aim of the study is to define how changes the succession brings affect employees' psychodynamic and its balance through three different psychological phenomena: psychological ownership, family business ideologies and trust. The research problem of this study is:

How have the psychodynamics related to succession been experienced by employees in the examined small, Finnish family companies?

To be able to answer the research problem, I had to answer the following questions.

How have employees experienced any changes in their psychological ownership in the succession?

How have ideological tensions changed in the company since the succession?

How has trust in the owning management and the company been redefined during and after the succession?

The theoretical framework is built on psychological ownership, family business ideologies and trust. *Psychological ownership* is a positive feeling where a person feels that some object is "mine" or "ours". Family business ideologies, *entrepreneurialism, managerialism, and paternalism* can exist in a family business system as a mixture and are characteristic of small- and medium-sized family firms. They can be adopted in a family small business environment through caring, controlling and creating in order to reduce the ideological tensions between paternalism, managerialism, and entrepreneurialism. Trust is defined as an expectation that another person will behave according to their present or earlier direct or indirect claims or actions. Furthermore, organisational trust is defined as the positive expectations individuals have about the competence, reliability and kindness of organisational members and the institutional trust within an organisation. In this study, psychodynamic is defined as a person's thinking or mindset, which affects their behaviour and attitude towards the environment and the way in which these reflect or affect their social environment.

This study is a multiple-case study, as it involves three cases. The logic underlying the use of multiple case studies is the same as with single case studies. The selection of the cases was based on a thorough pre-consideration of the situation in the cases and each case was carefully selected so that it would either give similar results or produce contrasting results but for predictable reasons. In this case, selection was based on selecting firms with similar characteristics for the research setting.

The data for this research was collected in three different ways. The first part of the data collection was the interviews. Observations included the behaviour of the interviewees under interview conditions: their facial expressions, gestures and tone of voice. Analysis of the collected data was abductive in this case, and handles notions from both implemented interviews and implemented research and theories, to compare and to explain the findings. In this study, abductive analysis is important from a phenomenological perspective. Essentially, my interest is to understand phenomena that occur in daily life.

The results of this study suggest that nonfamily employees are active participants of succession and affect the timing and direction of succession implementation. According to the results of this study the following answers can be given in answer to the study questions. In answer to the first sub-question, by combining human reactions with psychological ownership I have been able to conclude that often behind the resistance there is actually a reaction of defence as to why employees are against any changes succession brings along. Owning something brings feelings that the owned object is mine or ours. Owning then means that a person is allowed to use the object according to their own will and leads to protecting ones rights towards the object.

In answer to the second sub-question, from the viewpoint of the employees it looks like a change of leadership influences the ideological balance and is related to the employees' well-being and work motivation. According the results of this research, paternalism with the right type of caring (cf. Koiranen 2003) is good for the employees' well-being and motivation. It is easier to see a paternalistic person, who often is a representative of the older generation, as a protective, caring and father-like leader. Furthermore, it is not so easy to trust successors, like in these cases, when they are about the same age as or even younger than the employees. People seem to trust more easily persons of older generations than their own.

According to the results of this study, from the perspective of the employees' psychodynamics trust is one of the key elements. A change of leader forces employees to rebuild their trust as dyadic trust in the new leader. Employees' dyadic trust is combined with organisational trust; so in cases where an employee has to rebuild the dyadic trust in the leader it happens first and as a result guides the direction in which organisational trust will develop. A key element in the rebuilding of trust is the perceptions employees have about the leader's behaviour in the organisation and the kinds of actions that will take place in the organisation on a daily basis. Open communication, including all members within an organisation, regardless of whether they are family members or not, supports the development of dyadic trust; and, if possible, nonfamily employees could be taken as listeners to family meetings where decisions about actions are taken.

This study has illustrated that implemented family business succession affects employees' psychodynamic balance and increases the risk of losing work-wellbeing, -motivation, the commitment to work and employment for the com-

pany for which they work. Further results shows that the larger the change is the more it will cause pressure to employees' psychodynamic balance (FIGURE 1).

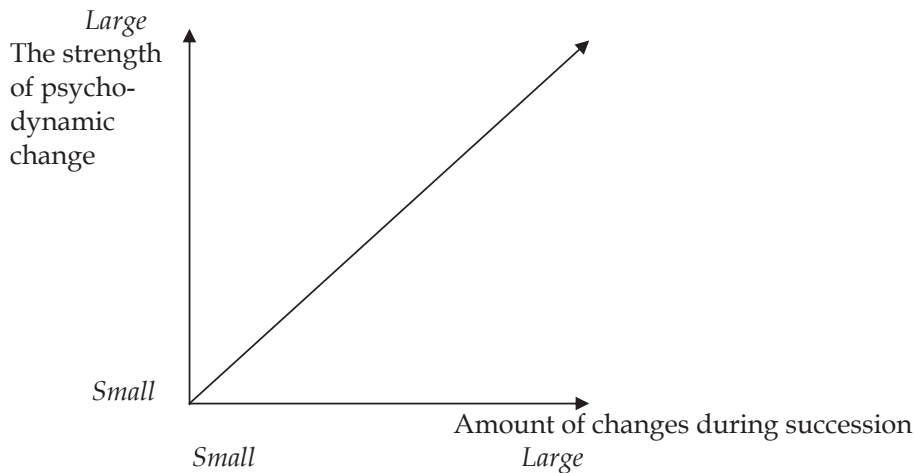


FIGURE 1 Connection of changes intensity

On the basis of the empirical study and literature review about family business succession it can be concluded that three different dimension of changes (functional, legal-economic and psychological) are connected to each others. Furthermore, by combining the results of this study with theories from the sciences of education, psychology and management it can be concluded that between the succession dimensions there is a certain primary psychological phenomenon.

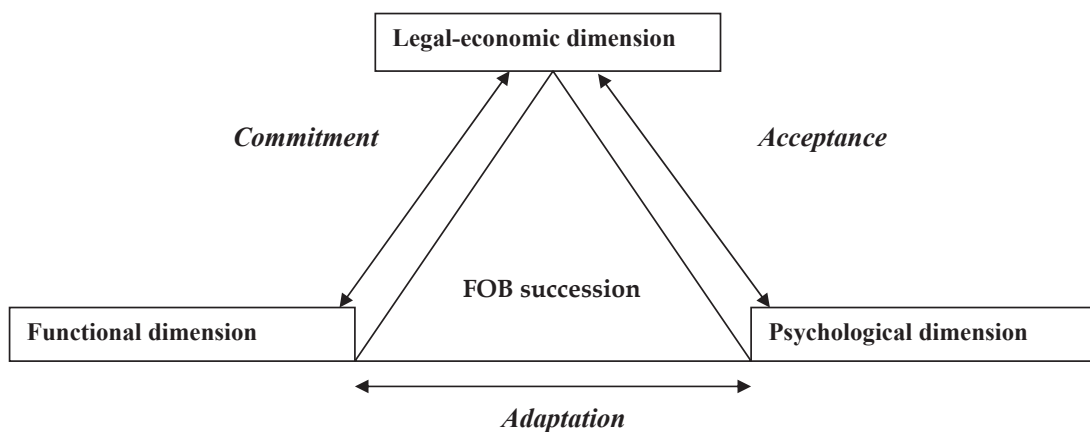


FIGURE 2 Acceptance, Adaptation and Commitment (AAC) model

Legal-economic change launches psychologically the first need to accept the change. Functional change within an organisation first of all requires the adaptation of member. The psychological task between the legal-economic and func-

tional dimension is commitment. Nominated manager, leader, employee, need to commit to their tasks. By combining the details presented above it is possible to form Acceptance, Adaptation and Commitment (AAC) model (FIGURE 2).

LÄHTEET

- 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.
- 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.
- 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.
- Anttila, P. 2000. *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta: Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet*. Hamina: Akatiimi, Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.
- 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.
- 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.
- Bateson, M. 1989. *Composing a life*. New York: Penguin Books.
- 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.
- 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, 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.
- Bullock, A., Stallybrass, O. & Trobley, S. 1988. *The Fontana Dictionary of Modern Thought: Second Edition*. London: Fontana Press.
- Cabrera, 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.
- Carlock, R. & Ward, J. 2001. *Strategic planning for the family business-Parallel planning to unify the family and business*. New York: Houndsmill, Palgrave.
- Carr, A.N. & Lapp, C.A. 2005. A case of "acting out the missing leader": Understanding aspects of the psychodynamics of group identity. Conference paper presented in the 15th Annual Meeting of the Standing Conference for Management & Organization Inquiry: "Manufacturing Identity (ies)". Philadelphia, PA, April 7-10th, 2005.

- 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 proach. *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.
- 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.
- Creswell, J.W. 1994. *Research design: Qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks California: Sage.
- 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 ravitsemisalalan perheyriytyksen 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, 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- Elo-Pärssinen, K. 2007. *Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyriyksissä*. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston paino.
- 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.
- Euroopan yhteisö: EU-lainsäädäntö:
(http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fi.htm).
- Frijda, N.H. 1986. *The emotions*. Cambridge, UK: Cambridge 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.
- Gordon, G.E. & Rosen, N. 1981. Critical Factors in Leadership Succession. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 27, No. 2, 227–254.
- Greiner, L.E. 1998. Evolution and Revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 3, 55–67.
- 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 yliopiston paino. 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.
- Harvey, D. 1989. From managerialism to entrepreneurialism: The transformation in urban governance in late capitalism. *Geografiska Annaler, Series B, Human Geography*, Vol. 7, No.1, 3–17.
- Hautala, T.T. 2006. Osaaminen ja johtajuuden siirto ravitsemisalalan perheyriksen 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.
- Heinonen, J. & Toivonen, J. 2003. Perheyriykset suomalaisessa yhteiskunnassa. Teoksessa Heinonen, J. (toim.) *Quo vadis, suomalainen perheyriyys?* 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.
- Hester, P. 1998. The politics of methodology in 'post-medical geography': mental health research and the interview. *Health & Place*, Vol. 4, No. 4, 341–353.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi
- 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.
- 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.
- 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. 1999. Ideological tensions in the medium-sized family business—Obstacle or leverage growth? Published paper presented at the conference Recent Research in Entrepreneurship and Small Business (RENT-1999), London.
- 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.
- Jøsang, A., Ismail, R. & Boyd, C. 2007. A survey of trust and reputation systems for online service provision. *Decision Support Systems*, Vol. 43, No. 2, 618-644.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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. & Smyrnios, 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.
- 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. & Chirico, F. (toim.) 2006. *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.
- 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.
- Lansberg, I. 1988. The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, Vol. 1, No. 2, 119–143.
- Latomaa, T. 2000. *Psykologinen ymmärtäminen: psykodynaamisen metapsykologisen ja näyttämöllisen ymmärtämisen perusteet*. Oulu: Oulun yliopisto.
- 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. 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.

- Lee, W.H. & Chung, M.J. 2010. Robot's emotion decision using energy and entropy concepts. *Journal of Measurement Science and Instrumentation*, Vol. 1, August, 1-4.
- 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 ravitsemisalalan perheyriytyksen 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.
- 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.
- Mabey, C., Salaman, G. & Storey, J. 2000. *Strategic human resource management*. London: Sage.
- 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. & 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.
- Miettinen, R. 2000. Konstruktivistinen oppimisenäkemys ja esineellinen toiminta. *Aikuiskasvatustutkimus*, 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.

- 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 perheyriyksen sukupolvenvaihdoksessa*. (Väitöskirja) Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Murray, A. 2007. Overcoming resistance to change. *KM World*, Vol. 16, No. 9, 24-24.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Rinne, R., Kivirauma, J. & Lehtinen, E. 2005. *Johdatus kasvatustieteisiin*. Helsinki: WSOY.
- 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.
- Saariluoma, P., Kamppinen, M. & Hautamäki, A. (toim.) 2001. *Moderni kognitiotiede*. Helsinki: Gaudeamus.
- 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. & 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.
- Scase, R. & Goffee, R. 1982. *The Entrepreneurial Middle Class*. London: Croom Helm.

- 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.
- 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.
- Silverthorne, C.P. 2005. *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*. New York: New York University Press.
- 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.
- Stace, D.A. & Dunphy, D.C. 1991. Beyond Traditional Paternalistic and Developmental Approaches to Organizational Change and Human Resource Strategies. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.2, No. 3, 263–283.
- 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.
- 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.
- 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. & Tot-

- ro, T. (toim.) *Vallaton strategia. Puheenvuoroja strategisesta tosinymmärtämisestä*. 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-konstruktivinen 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.
- 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.
- 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.
- Vuorinen, R. 1998. *Minän synty ja kehitys: ihmisen psyykinen kehitys ja elämäkääri*. Porvoo: WSOY.
- 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.
- Ward, J.L. & Arnoff, C.E. 1991. Following in Huge Footsteps. *Nations Business*. Vol. 79, No. 11, 32.
- 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.
- 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.

- 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.
- Yin, R.K. 1994. *Case study research: Design and methods*. California: Sage.

ALKUPERÄISET ARTIKKELIT

I

The Third Dimension of Changes during FOB Succession: Psychological change

Sari Savolainen

Julkaistu tiedekunnan Working Paper -sarjassa N:o 375/2013

**THE THIRD DIMENSION OF CHANGES DURING FOB
SUCCESSION: PSYCHOLOGICAL CHANGE**

SARI SAVOLAINEN



**N:o 375/2013
WORKING PAPER
Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu
PI 35, 40014 Jyväskylän yliopisto
ISBN 978-951-39-5072-9
ISSN 1799-3040**

ABSTRACT

Savolainen, Sari

The Third Dimension of Changes during FOB Succession: Psychological Change

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2013, 35.

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Working paper N:o 375

ISSN 1799-3040

ISBN 978-951-39-5072-9

This article will examine the dimensions of changes (functional, legal-economic and psychological) caused by succession in family owned business (FOB) and how those dimensions are related to each other. Of these three dimensions, research has focused less on the psychological dimension, especially from the viewpoint of personnel, stakeholders and clients. FOB succession research has concentrated on its implementation and planning: how and when to take each action. From the viewpoint of different participants, the predecessor(s) and successor(s) with owning family members have been well represented. The main interest group in this article is nonfamily employees and other stakeholders of FOB. As an outcome of this paper it will be shown by using the Acceptance, Adaptation and Commitment (AAC) model that in FOB succession there are three clear groups of participants and that the dimensions of changes are related to each other.

Key words: Participant, psychological dimension, stakeholders, succession, trust

CONTENTS

1	INTRODUCTION	5
2	DIMENSIONS OF CHANGES IN FOB SUCCESSION	7
3	PARTICIPANTS AND THEIR POSITION IN FOB SUCCESSION	12
4	TRUST AS A PSYCHOLOGICAL EFFECT IN ORGANISATIO	15
5	PSYCHOLOGICAL DIMENSION AND ITS EFFECT - REBUILDING THE TRUST	17
6	KEY PSYCHOLOGICAL PHENOMENA	20
7	SYNTHESIS	24
8	CONCLUSION	28
	REFERENCES	31

1 INTRODUCTION

So far, FOB succession literature has rigorously presented different details and phenomena which are connected to the legal-economic and functional dimensions of succession. The basis for this literature has risen out of family perspectives of family control typical of FOB (Collins 2011) and had led to a situation where FOB succession literature has concentrated on the viewpoints of predecessor(s), successor(s) and family (e.g. Handler 1990 & 1991; Dyck, Mauws, Starke, & Mischke 2002; Le Breton-Miller, Miller & Steier 2004). Succession is an unique or a very rarely occurring phenomena in the life circle of FOB. And, due to this, there is very little experience of it (e.g. Dyck, Mauws, Starke, & Mischke 2002). On the other hand, the rarity of FOB succession increases confusion and suspicion i.e. psychological adaptation among all people connected somehow to FOB.

In many cases, the new manager (or entrepreneur in smaller companies) wants to adjust procedures within the FOB according to his/her ideas and thoughts (e.g. Kets de Vries 1996, Handler 1990). This means that the changes will then be in the legal-economic and functional parts of changes and causes a need for psychological processing (e.g. Koironen 2006; Astrachan & Jaskiewicz 2008; Corbetta & Salvato 2004; Zarha 2003). First of all, from the viewpoint of the predecessor and successor procedural change means the need to commit implemented changes (e.g. Kets de Vries 1996; Handler 1994; Miller, Steier & Le Breton-Miller 2006; Habbershon & Williams 1999). Whereas, for the workers of FOB, the change of manager (or entrepreneur) means firstly acceptance of the legal-economic change and after that perhaps adaptation to the functional changes. Actually, the need of adaptation to functional changes exists for all the groups of participants. They have to learn to trust both the successor and the success of the organisation after the change. The predecessor, while giving up the management and leadership, has to adapt to a new role and stage of life and learn to trust both successor and his/hers own meaningful future. S/he is leaving behind something, which has been a big part of his/her life. The successor is stepping into something s/he perhaps has dreamed of. A huge amount of work awaits the successor when s/he starts to lead the FOB. The

workers have to face all the changes the succession brings along, new leader(s), new manners of working, new strategies etc., and stakeholders (like suppliers, bankers, consultants, etc.) need to accept the new, different person to cooperate with.

The purpose of this article is to show that FOB succession through a functional and legal-economic arrangement has connections as well to human psychological information and experience processing and has actually many more participants than just the predecessor(s), successor(s) and owning family members. When e.g. shares of a company are transferred from its predecessor to its successor, it is obvious that they both need to accept the action. Also, employees and other stakeholders of the company need to be informed about the change; and this information will trigger their acceptance process. In the situation where the management of a company will be transferred from its predecessor to a successor, both of them needs to commit to the change and the employees and other stakeholders need to adapt to the change and new situation at the head of the company.

FOB companies which implement succession are made up of independent individuals. They all have their own goals and principles. So every action which take place due to FOB succession will be handled by every member in their own individual way. So far it has been presented how individuals in FOB will react to implemented changes and which kind of outcomes will occur (Le-Breton-Miller, Miller & Steier 2004). The gap this article will try to fill is the dimension of psychological changes during FOB succession and show which kind of psychological phenomena have an effect on the human mind during implementation of the changes of FOB.

This article will start by examining the dominant views of FOB succession in recent literature and will follow on with an analysis of Le Breton-Miller et al (2004). By using Le Breton-Miller et al, it will be shown that the psychological dimension of FOB succession has already found a place in the FOB literature and research but that it has not yet become a main focus. In chapter three, will be presented all participant groups, how they are attached and their levels of actions in FOB succession. In this article trust as an interpersonal and impersonal phenomenon is used to give a better understanding of the presence of the psychological dimension while implementing FOB succession in real life. Finally, in the synthesis through real life examples is presented the psychological dimension of changes and its connection to the other dimensions. The same examples are used to explain the new AAC (Acceptance, Adaptation and Commitment) model.

2 DIMENSIONS OF CHANGES IN FOB SUCCESSION

As the basis of this article a search was made using the Wiley online library by using the words “succession” in the field regarding the title of articles and “family connection” in all the other fields. Then the search criteria for the period of time was limited to between 1999 to 2009. The result of that search was 65 articles, 42 of which were connected to family business entrepreneurship, whereas the other 23 were not so pertinent. According to the search, it looks as if only one of these 42 articles has concentrated totally on the psychological aspect. The others were written more from a legal-economic or functional viewpoint. The result of the search was that 50% of articles concerned the planning and process of succession in family businesses, and for performance and effectiveness 17%, successor’s view 10%, family relationship 10%, founder’s or predecessor’s view 7%, viewpoint of uninvolved family members 4% and psychological viewpoint 2%. Over half of 42 articles were published in *Family Business Review* (23 articles) and there were 4 in *Entrepreneurship Theory and Practice*; the rest were published in several different journals. Four of the 42 articles handled succession in the agricultural sector. This overview of studies published in journals on succession in FOB gives the impression that legal-economic and functional views of successions have so far dominated.

Le Breton-Miller, et al. (2004) made a much deeper analysis about the direction of recent FOB succession research. They examined more than 40 articles and seven books written on FOB succession over the last 30 years. With a literature review, they came to the conclusion that FOB is a long-term dynamic issue that requires the ability to constantly adapt to evolving circumstances. In addition, they noticed that the most evidence concerns characteristics of successor and incumbent, nurturing/development of successor(s), family relationships, hand-off of power, shared vision, succession planning and the presence of a board of directors with strong outsiders on it. According to them, the most glaring gaps were in areas such as the broader business and social context, establishing ground rules and evaluation criteria for the process, and adjusting the process in the light of feedback.

Le Breton-Miller et al. (2004) listed variations of succession according to how often each variation was mentioned in articles. To build up their model and broaden their search, Le Breton-Miller et al. (2004) included anecdotal accounts of the successions and variables only rarely, if ever, mentioned by systematic empirical and theoretical studies (e.g. Dyck, Mauws, Starke, & Mischke 2002; Emley 1999; Lansberg 1999).

TABLE 1 Variables the most mentioned in the literature according to Le Breton-Miller et al. (2004) and divided into functional, legal-economic and psychological dimensions.

<p>Industry context</p> <hr/> <p>FOB context</p> <ul style="list-style-type: none"> * FOB form/Ownership * Previous succession experience * Board of directors-frequency * FOB formalisation (process, structure...) & FOB size 	<p>Family context</p> <ul style="list-style-type: none"> * Family council/meetings ** Frequency & Composition ** Mission & Family strategic plan ** Norms/values ** Rules/policies inside FOB 	<p>Social context</p> <ul style="list-style-type: none"> * Culture * Social norms
<p>Nurturing/Development of successor</p> <ul style="list-style-type: none"> * Previous employment with the business * Establishing gaps between FOB needs and prospective succession_abilities 	<p>Ground rules & first steps</p> <ul style="list-style-type: none"> * Governance guidelines * Selection criteria * Rule for choice * Identifying potential successor(s) & TMT * Succession task force (key people/major stakeholders: TMT, board, company, veterans, counsellor, family) * Career plan for bypassed non-family members & family members 	<p>Family context</p> <ul style="list-style-type: none"> * Family-firm interface is positive * Adaptability * Family dynamics ** Openness ** Respect ** Spouse/mom leadership ** Shared values
<p>Selection</p> <ul style="list-style-type: none"> * Selection of the CEO & TMT * Design of a formal & legitimate process: ** Final selection criteria ** Selection committee (jury, rules) * Person (talents, desire) and firm fit 	<p>Transfer of Capital</p> <ul style="list-style-type: none"> * Partition shares <hr/> <p>Incumbent</p> <ul style="list-style-type: none"> * Gender * Age 	
<p>Hand-off/Transition Process/Installation</p> <ul style="list-style-type: none"> * Criteria for successor performance * Bridge manager interim 	<p>Successor</p> <ul style="list-style-type: none"> * Personal & financial investment 	

Le Breton-Miller et al. (2004) summarised the frequency of the most common phenomena in the literature they reviewed. The most popular classes were found in the categories of incumbent attributes. But for example, job motivation

and willingness, quality of the relationship with the successor, and personality and needs, were sometimes poorly specified. The second key category was that of successor and there, relationships with incumbent, motivation, interest and commitment, and management ability were found to be important. After these two variables, there followed nurturing and development of the successor(s), the establishment of ground rules for succession planning and incumbent phase-out & successor phase-in. On the list of least mentioned variables are several phenomena and factors, which are presumably vital to successful FOB successions, that the research has continuously under-emphasised or ignored. It is also believed that these phenomena and factors of succession should be included in the complete normative model of FOB succession, or at least investigated empirically.

TABLE 2 Variables the least mentioned in the literature according to Le Breton-Miller et al. (2004) and divided into functional, legal-economic and psychological dimension.

<p>Industry context</p> <hr/> <p>FOB context</p> <ul style="list-style-type: none"> * FOB form/Ownership * Previous succession experience * Board of directors-frequency * FOB formalisation (process, structure...) & FOB size 	<p>Family context</p> <ul style="list-style-type: none"> * Family council/meetings ** Frequency & Composition ** Mission & Family strategic plan ** Norms/values ** Rules/policies inside FOB 	<p>Social context</p> <ul style="list-style-type: none"> * Culture * Social norms
<p>Nurturing/Development of successor</p> <ul style="list-style-type: none"> * Previous employment with the business * Establishing gaps between FOB needs and prospective succession abilities 	<p>Ground rules & first steps</p> <ul style="list-style-type: none"> * Governance guidelines * Selection criteria * Rule for choice * Identifying potential successor(s) & TMT * Succession task force (key people/major stakeholders: TMT, board, company, veterans, counsellor, family) * Career plan for bypassed non-family members & family members 	<p>Family context</p> <ul style="list-style-type: none"> * Family-firm interface is positive * Adaptability * Family dynamics ** Openness ** Respect ** Spouse/mom leadership ** Shared values
<p>Selection</p> <ul style="list-style-type: none"> * Selection of the CEO & TMT * Design of a formal & legitimate process: ** Final selection criteria ** Selection committee (jury, rules) * Person (talents, desire) and firm fit 	<p>Transfer of Capital</p> <ul style="list-style-type: none"> * Partition shares <hr/> <p>Incumbent</p> <ul style="list-style-type: none"> * Gender * Age 	

<p>Hand-off/Transition Process/Installation * Criteria for successor performance * Bridge manager interim</p>	<p>Successor * Personal & financial investment</p>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------	--

In conducting this paper I examined variables presented by Le Breton-Miller et al. (2004) to see how they were connected to functional (management, leadership, implementation of succession, daily business actions etc.), legal-economic (governance, transfer of capital, family council and meetings etc.) and psychological (relationships, openness, respect, motivation, etc) dimensions (tables 1, 2 & 3). Table 1 describes those variables which were the most mentioned in the literature; table 2 describes the least mentioned. The variables mentioned in table 3 are variables of succession I have studied myself and which I found to be of importance for the whole of FOB succession. These variables have, as far as I know, not been researched earlier.

First of all, it can be seen in table 3 that the psychological dimension of FOB succession is not totally forgotten in research and that it exists in FOB literature but only from the viewpoint of the incumbent/predecessor, successor and family (e.g. Kets de Vries 1996; Miller, Steier, & Le Breton-Miller 2006; Handler 1991; Davis & Harveston 1998). But it has to be remembered, that successful business requires also personnel, clients and stakeholders. Of course, it is perhaps impossible to present a complete list of all variables that exist during FOB succession, but it is anyway already possible to notice that quite a large proportion of the phenomena during FOB succession has been left out of research and the literature.

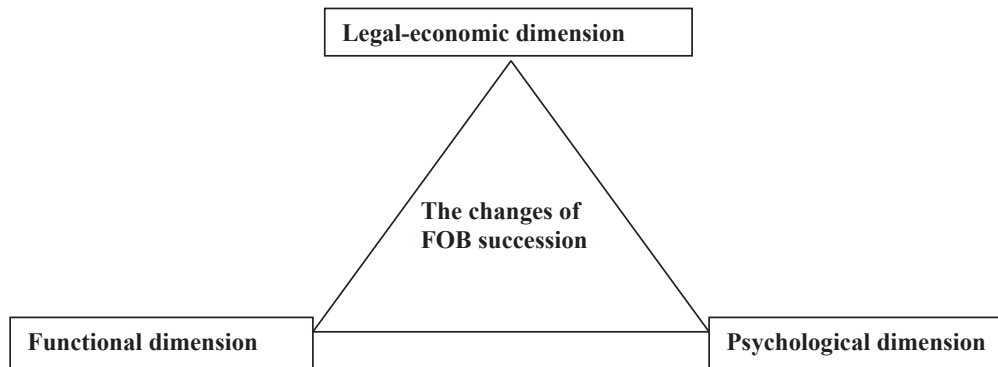


FIGURE 1 Three FOB successions dimensions of changes

During the implementation in FOB succession all these functional, legal-economic and psychological dimensions exist at the same time and have connections to each other. These connections will be presented as a model at the end of this article. Up until now variables have been presented which already hold interest for researchers of FOB succession. Table 5 highlights some variables which as of yet have not gained much interest in FOB succession

research or literature. So far it is apparent that in FOB succession there are clear dimensions (functional, legal-economic and psychological) of changes. On that basis it is possible to form figure 1.

So, it is possible to conclude that there can be found some interest in the psychological dimension in the literature, especially from the viewpoint of predecessors and successors. At the same time, it looks as though it has very rarely been the main interest of research and has in fact disregarded e.g. experiences of nonfamily employees and other stakeholders.

TABLE 3 e.g. the following psychological variables have not been studied earlier in FOB succession

Workers	Clients	Stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> * Adaptation to new situation in FOB Effects of organisational change on: <ul style="list-style-type: none"> ** Psychological ownership ** Work well-being ** Adaptation to new actors in company ** Adaptation to changes in daily actions 	<ul style="list-style-type: none"> * Adaptation to new persons at the head of the company * Adaptation to changes in business actions and daily processes 	<ul style="list-style-type: none"> * Adaptation to new persons at the head of the company * Adaptation to changes in business actions and daily processes

In recent FOB succession research and literature there has been very strong interest in the implementation and transference of leadership and management from predecessor(s) to successor(s). Thus, it is quite obvious that in such research and literature the psychological dimensions and variables are discussed along with the main interest. In addition, the vision that FOB succession is a process, which happens delicately over a long time period, and has a certain kind of start and end, has so far oriented the research toward the contexts of the predecessor(s), successor(s) and family. In the next chapter, different groups of people are presented which are connected more or less to FOB and the implementation of its succession.

3 PARTICIPANTS AND THEIR POSITION IN FOB SUCCESSION

As presented in figure 2, there are many more than just the predecessor(s), successor(s) and owning family members involved in the succession of FOB. Of course, these individuals, who are active family members in the business, are at the heart of FOB succession (figure 2.). But quite close to these family members are groups of people, workers and suppliers, etc. stakeholders, which act actively in the daily business of FOB and cooperate with the core participants of FOB succession. This group of people are forced to face all the changes which FOB succession brings. These groups, along with the family members form the group of people who participate actively in the daily actions of the FOB.

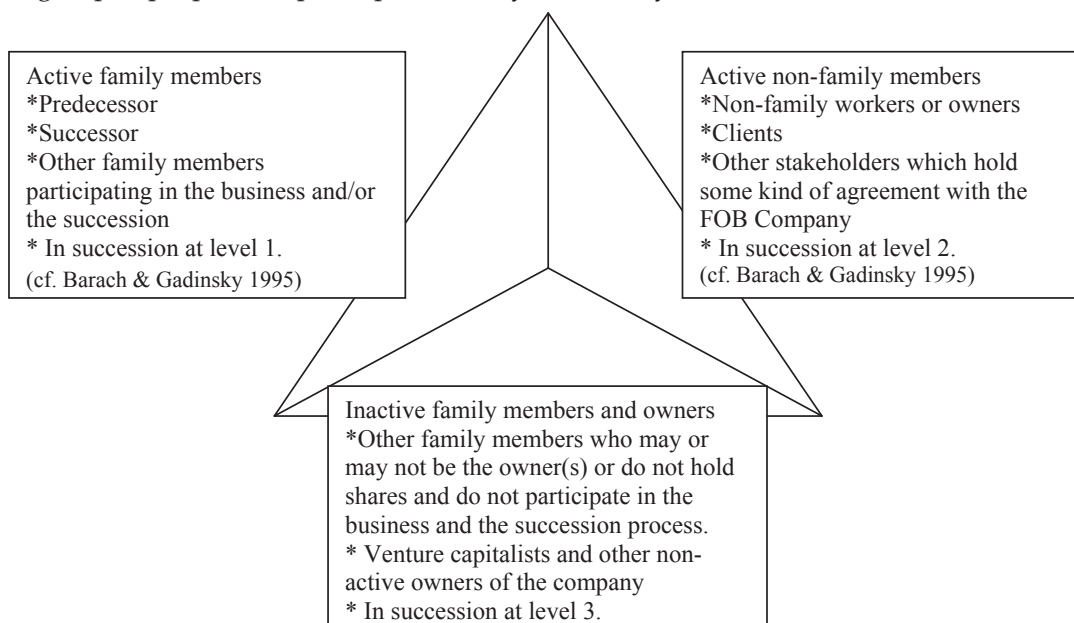


FIGURE 2 Participants in the FOB succession

The third group of people is that of the inactive family members and owners. Individuals connected to the enterprise can within time move between the levels. For instance, the predecessor(s) is in the beginning at the heart of all the action (see figures 2 and 3). Usually, the succession process begins from the intentional or unintentional thoughts of the predecessor(s) regarding the possibility of a succession (Dyer & Handler 1994, 77).

However, during the time the predecessor(s) should be able to release and leave the FOB to the successor(s) (e.g. Dyck et al. 2002). The predecessor(s) stays out of the daily actions of the FOB and their presence at the company decreases. In contrast, the potential successor(s) is not at the heart of the actions in the beginning (e.g. Handler 1990 & 1991). But over a period of time the successor(s) moves into the heart of the succession. The successor(s) has to be able to take over the control and ownership of the FOB. Everyone in connection with the FOB has to face the changes the succession brings. At the very least, the owner, the person in charge, changes. Usually, succession can bring along many more changes, like changes to business strategy, daily actions, arrangement in the personnel etc.

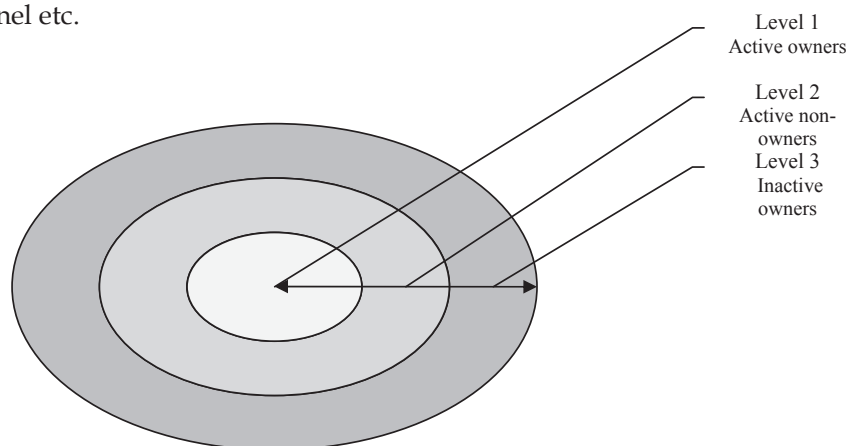


FIGURE 3 Levels of FOB succession and participants positioning (cf. Barach & Gadinsky 1995)

Family business research and literature has concentrated on the core circle of participants of FOB succession. Naturally, they are present very actively in all dimensions of succession: functional, legal-economical and psychological. It is understandable that the farther we move away from the core circle the more FOB succession belongs to the psychological dimension. The people attached to the FOB, clients, workers and stakeholders, are not anymore sole bystanders of FOB succession. They are those who are forced to face all the effects of the changes which succession and its functional and legal-economic dimensions bring.

Like shown earlier, other participants have not been examined in FOB succession literature. However, e.g. in Le Breton-Miller et al.'s (2004) paper these groups of people appear on their lists of variables. Mostly, these groups of people are situated at levels two and three (see figure 3). Up until now, this

article has studied the topic from the viewpoint of family business and its literature. In the next chapter, the management and psychological literature will be looked at to point out the reasons for why the psychological dimension of FOB succession is important and what connection it has to the other two dimensions. This will be done by studying the phenomenon of trust, because trust can be at the same time many things: a dyadic, interpersonal and organisational, and impersonal phenomenon. Trust is highly important at the moment of change because it affects people's consideration of how they will act with a partner or which kind of cooperation they will have with them in the future. In the next two chapters, trust will be presented generally as an organisational phenomenon and it will be shown what kind of connection it has to FOB succession.

4 TRUST AS A PSYCHOLOGICAL EFFECT IN ORGANISATIONS

In FOB succession different groups of people are forced to rebuild their relationship and sense of trust. From the viewpoint of employees, it seems that the longer the employee has worked in the job the higher the level of trust s/he has towards the supervisor (Costigan, Ilter, & Berman 1998). Similarly, it can be presumed that the longer a client or stakeholder has cooperated with the predecessor(s) the more s/he trusts him or her. Good (1988) states this is so because trust is based on expectation of how another person will behave based on that person's current and previous implicit and explicit claims. In work organisations trust is not a necessary condition for cooperation to occur because cooperation does not necessarily put either part of it at risk. This kind of situation can occur for instance between a very powerful manager and employee (Mabey, Salaman & Storey 2000). But e.g. practice of empowerment in self-managed teams has shown to require that management entrusts the work force with responsibility and authority (Costigan et al. 1998).

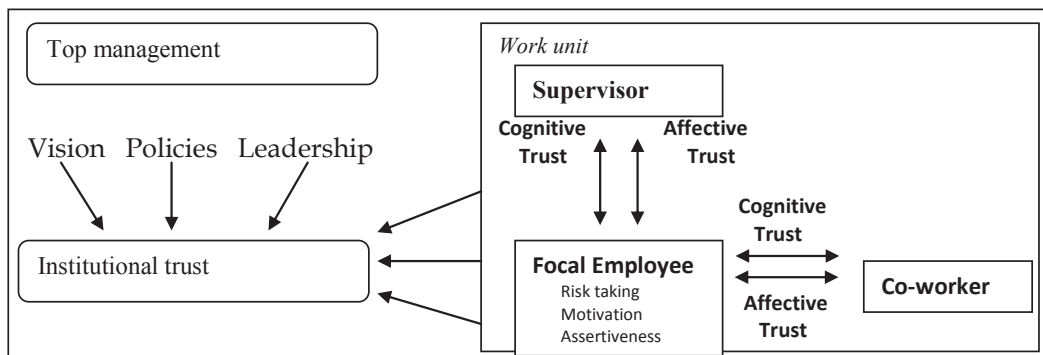


FIGURE 4 A multi-dimensional perspective of trust in organisations (cf. Costigan, Ilter, & Berman 1998, 305).

On the other hand, empowered employees express trust in managers and in co-workers by accepting additional elements of their work roles. Trust within an organisation is no insignificant matter, because e.g. trust in the leader's

reliability has been shown to be critical in terms of offering the support needed for the reception of new ideas and innovations (Ellonen, Blomqvist, & Puumalainen 2008).

Changes in an organisation are often perceived by individuals as threatening, requiring careful implementation so as to avoid mistrust combined with vulnerability and loss of security and wellbeing (Mabey et al. 2000). In FOB succession the changes in the head persons forces every person connected to the FOB to build relationships with the new leader (as interpersonal trust) and sometimes with the FOB company (as impersonal trust) (Costigan et al. 1998; Sundaramurthy 2008). Trust in organisations is connected to both interpersonal and impersonal types of trust. Interpersonal trust is divided into two dimensions: lateral trust, which means trust between employees or individuals at the same level, and vertical trust which in contrast means trust between employees and leaders (Costigan et al. 1998) (see figure 4).

Organisational trust is defined as the positive expectations individuals have about the competence reliability and kindness of organisational members and the institutional trust within an organisation (Mayer, Davis, & Schoorman 1995). An organisational climate of trust enables employees to express their ideas and feelings, use each other as resources and learn together more freely (Costigan et al. 1998). Without trust people behave in a more self-protective way and use defensive postures which prevent learning. Interpersonal trust has two dimensions, cognitive-based and affect-based trust, and their relationship is a key for work place behaviour (McAllister 1995; Costigan et al. 1998; Good 1988). The cognitive side of trust is connected to the sensible decision to trust or to withhold trust of another part. There, decision to trust is based on good reasons, like responsibility, dependability, and competence, which indicate existence of trustworthiness in dyadic trust (Costigan et al. 1998).

Impersonal trust or i.e. institutional trust is employees trust in the organisation's manager and top management (Costigan et al. 1998). This trust is determined more by the efficiency and fairness of the organisational systems. Top management trust looks to depend partly on the extent to which the organisational system produces the trust. On the other hand, impersonal trust is grounded in the roles, systems and reputations from which conclusions are drawn about the trustworthiness of an individual (Ellonen et al. 2008). Further, impersonal trust requires that an individual believes the necessary impersonal structures are in place to allow one to act in anticipation of a successful future business. Impersonal trust can be divided into two forms (Costigan et al 1998; Ellonen et al. 2008). First, into situational normality, where beliefs stem from the appearance that things are normal and customary or that everything seems to be in its proper order. And, secondly, to structural assurance, where belief grounds that success is likely because contextual conditions such as promises, contracts, regulation and guarantees are in place (Ellonen et al. 2008).

5 PSYCHOLOGICAL DIMENSION AND ITS EFFECT - REBUILDING THE TRUST

In conversations entrepreneurs often mention that in FOB succession one of first things to consider is the question of trust. The successor(s) has to be able to win the trust of the workers in the company, the trust of already existing clients, the trust of the predecessor and other family members (e.g. Lansberg & Astrachan 1994; Corbetta & Salvato 2004; Sundaramyrthy 2008), and the trust of other stakeholders. In FOB succession literature (e.g. Kets de Vries 1996, Le Breton-Miller et al. 2004; Dyer & Handler 1994; Steier 2001) it has been mentioned that there must be trust between the predecessor(s) and successor(s) and the predecessor(s) should be able to trust the competences and ability of the successor(s) (e.g. Handler & Kram 1988; Lansberg 1988). Trust in the future is important to predecessors from the viewpoint of a meaningful life after the succession. The predecessors should start to consider and plan early enough life after active daily work in a FOB business. (Kets de Vries 1996). In succession planning and implementation there is a need for trust from all participants (e.g. Davis & Tagiuri 1989; Handler 1990; Steier 2001) and ideally it should be open communication and trust, both within and across the family and firm's systems (e.g. Dyer 1986; Handler & Kram 1988; Royer, Simons, Boyd & Rafferty 2008).

FOB succession literature and research has presented ideas and models of effective succession (e.g. Morris, Williams & Nel 1996; Dyck et al. 2002, Le Breton-Miller et al. 2004). In these models, the planning and implementation of succession have concentrated on the predecessors, successors and family members and the relationships, trust, cooperation, understanding, respect and closeness between these participants. It is possible to limit examination to only the core participants of succession and to create from this base of core participants a functional and suitable model for an effective succession. It looks though that the base of core participants will be too limited however for a general model about an effective succession. Like presented earlier, FOB succession affects all persons attached to it, and not only the core participants like the predecessor(s), successor(s) or the members of the owning family. For instance, from the point of view of the workers and organisations we should

take into account that trust of the manager and leaders is based mostly on their decision outcomes instead of on direct observations (Costigan et al. 1998; Good 1988). In addition, the workers of a company observe the organisational processes to decide whether to trust their managers and leaders (Costigan et al. 1998). And further, it is important to notice that workers' trust in management and leadership is closely associated with overall work satisfaction (Driscoll 1978).

From the viewpoint of one individual worker within an organisation, dyadic trust with other workers is lateral and trust in his/her leaders and managers is vertical. Dyadic trust can be cognitive-based or affective-based (Costigan et al. 1998; McAllister 1995). Cognitive-based dyadic trust is associated with the rational decision to trust or not another (Lewis & Weigert 1985, McAllister 1995). The decision-making process to trust or not is based on good reasons, like responsibility, dependability, and competence (Lewis & Weigert 1995). All of these reasons need support of the presence of trustworthiness. On the contrary, dyadic trust of affective-base involves a deep emotional investment in a relationship and a large amount of care and concern for the trustee in such a relationship (Lewis & Weigert 1985; McAllister 1995). Deci, Connell, & Ryan (1989) found that an authoritarian and controlling leadership style leads to less initiative and self-determined employees. Whereas trust between the leader and employee, through a supportive leadership style, encourages motivation. Further, trust within an organisation increases workers assertiveness and communication of truthful, undistorted and confidential information (Davis, Allen & Hayes 2010). Also, sufficient trust makes it possible to communicate more straightforwardly and honestly and it encourages collaborative behaviour all-around (Mishra 1996).

When broadening the examination further, to include clients and stakeholders, they also have to rebuild their trust in the company going under succession. Clients and stakeholders have all created trust in the predecessor(s) and the company when the predecessor ran the company. Quite often, especially in small and medium sized companies, the founder(s) has a strong personality, which often has an effect on the client and stakeholder relationships (Kets de Vries 1996). In a successful FOB, the personality of the founder(s) must have been good and positive from the point of view of the cooperation with clients and stakeholders. It can be supposed that without a positive personality it would not be possible to perform successfully in business over the long term. Kets de Vries (1996) argues that a founder can sometimes be a difficult person with a narcissistic and workaholic personality and therefore from the viewpoint of the family be quite a troublesome person. Founder(s) have a need to control things, they need recognition but mostly they need to sense the trust. And for that sense of trust founder(s) want to do everything to succeed. From the viewpoint of the clients and other stakeholders, the founder(s) can be a trustful and great co-operator. Cooperation with the founder has been sensible and profitable for both sides, for the company and its clients and stakeholders. FOB succession is a threat to that cooperation, and the

clients and stakeholders have to consider whether it is worthwhile to carry on cooperation with the successor(s). From the viewpoint of the stakeholders, as well as of the clients, trust in the predecessor or founder is willingness to take risks while trusting behaviour (involves the assumption of risk) is a consequence of this willingness (Mayer et al. 1995). A deep dyadic relationship creates an atmosphere where it is possible to encourage risk-taking.

6 KEY PSYCHOLOGICAL PHENOMENA

As presented above, the rebuilding of trust requires from each individual connected to the FOB a certain kind of psychological work. Next will be presented three of the key psychological phenomena which affect the development the trust, i.e. acceptance, adaptation and commitment. These phenomena are always present while changes of succession take place during its implementation.

Acceptance. Hayes et al. (1999) have put forward the idea that psychological acceptance (also called acceptance) points to the 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 (c.f. Pieper, Klein & Jaskiewicz 2008). Acceptance involves the transfer of observational resources from controlling internal events to observing one's environment (Hayes et al. 1999). That means deciding on, and completion of the right course of action for goal achievement which practically means attention to requirements of task. (Donaldson-Feilder & Bond 2004).

Acceptance as a psychological phenomenon is connected very much with trust (c.f. Rotter 1967; Hayes et al 1999). Both of them are connected to a person's expectations about the future. Trust is connected to the expectation that another person's or group's promise, oral or written statement can be trusted (Rotter 1967) and acceptance refers to the willingness to experience events in the future. Both trust and acceptance rest on a person's capabilities to process psychological changes and face events (c.f. Kavanagh & Ashkanasy 2006). Some people more easily trust others and certain kinds of personalities, e.g. openness, amicability and emotional balance support the development of general trust (Rotter 1967). In contrast, acceptance rests on a person's age, tenure, education, and gender (e.g. Cordery, Barton, Mueller, & Parker 1991; Ellis & Child 1973; Iverson 1996).

Iverson (1996) found that the most important determinant of acceptance of organisational change was employee union membership i.e. union members were found to be less accepting of change than non-union members. Furthermore, he mentions that in the literature there exists support for the conclusion that workers at a lower organisation level are less accepting of change than workers at higher levels. Cordery, Sevastos, Mueller, & Parker (1993) mentioned that education predicts a positive impact on the acceptance of organisational change so that with a higher education an employee has increased opportunities for skill utilisation.

In the literature there exists some propositions for how to support employees' acceptance in organisational change (e.g. Gagne, Koestner, & Zuckerman 2000; Kavanagh & Ashkanasy 2006). It is mentioned that e.g. participation, communication, and empathy can facilitate employee acceptance towards change (Gagne, Koestner, & Zuckerman 2000). Furthermore, they have found three factors to support employees' acceptance while organisational change is taking place. These factors were giving a rationale for doing a task, offering some choice about how to do the task, and acknowledging feelings about the task. While implementing organisational change, giving time for employees to handle changes looks to be good for both trust and acceptance (Kankainen 2007; Gagne, Koestner, & Zuckerman 2000). It is known that trust is not an on or off phenomenon but can vary along a scale (Ilmonen 2006; Kankainen 2007). Because of the quite high similarity between trust and acceptance it can be supposed that acceptance is also not an on or off phenomenon and it can also vary.

According to Mirvis (1985) it seems that employees' reactions to change pass through four different stages: (1) disbelief and denial, (2) anger, then rage and resentment, (3) emotional bargaining beginning with anger and ending with depression, and finally (4) acceptance. So, practically speaking, the human acceptance process happens at the same time as the adaptation to the change.

Adaptation. Nikopolou & Steemers (2003) give abroad definition for the term adaptation where it is the gradual decrease of the organism's response to repeated exposure to a stimulus, involving all the actions that make it better suited to survive in such an environment. Piaget (1926 & 1930) links adaptation to cognitive psychology in that adaptation to the physical and social environment and its laws occurs when each individual develops the necessary forms of thought, which make it possible to survive in the world. So adaptation is an active psychological processing of the environment where the individual uses the previously-formed mental structures, schemes, editing and interpretation of the environment (Piaget 1926; Beck 1985; Snow, Corno & Jackson 1994).

Piaget (1930) defines it by saying that every fresh external influence exercised upon the mind of a person presupposes two complementary processes. On the one hand, the person adapts themselves to the object which exercises this influence and in this way there is formed a sort of schema related to the new object (e.g. Beck 1985; Snow, Corno & Jackson 1994). On the other

hand, this adaptation implies that between the new and the old habits there is a certain continuity. Adaptation with flexibility is the key to organisational survival in a conflict situation (Silverthorne 2005). Conflict often leads to change and change correspondingly leads to adaptation.

Adaptation as a process of the mind follows a certain pattern and is based on a person's perception about the environment or organisation (Piaget 1926; Beck 1985; Snow, Corno & Jackson 1994). Milliken, Dutton, & Beyer (1990) argue that adaptation to change in an organisation starts with a person's information scanning, when the person collects relevant observations about the change and events in the organisation's environment. Adaptation processing has some similarities with cognitive information processing (e.g. Beck 1985; Snow, Corno & Jackson 1994). The noticing of relevant information is based on the scanning of observations so that certain observations receive attention and in the person's mind a process starts to interpret the meanings of the observation (Piaget 1926; Beck 1985; Snow, Corno & Jackson 1994). Furthermore, the interpreting of observation and its combining to earlier interpretations leads to individual or organisational learning (Håkonsson et al. 2008a; Damasio et al. 1996; Jimmieson, Terry & Callan 2004).

The link between trust and adaption allows observations of action in an organisation (Puranam & Vanneste, 2009). As mentioned earlier, the workers of a company observe the organisational processes to decide whether to trust their managers and leaders (Costigan et al. 1998). Processing of trust is one kind of adaptation process where a person makes mental notes of other people's behaviour and communication. Through this process they decide how deeply it is possible to trust the other person(s).

Commitment. According to Porter, Steers & Mowday (1974), organisational commitment can be defined as meaning the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organisation. This kind of commitment can be characterised with factors where an individual has a strong belief in acceptance of the organisation's goals and values, has a willingness to exert considerable effort on behalf of the organisation and has a define desire to maintain within the organisational membership (c.f. Pieper, Klein & Jaskiewicz 2008; Eddleston, Chrisman, Steier & Chua 2010; Davis, Allen & Hayes 2010). Organisational commitment is considered to take on a mediating role in organisational change (Iverson 1996). Organisational commitment can increase employees' adaptation to changes and create a receptive atmosphere to change among employees (Stace and Dunphy 1991; Guest 1987). Furthermore, it looks as though employees who experience a high level of job security will likewise experience a high level of organisational commitment (Iverson 1996).

According to Iverson (1996), researchers generally agree that commitment can be described by two separate but related concepts i.e. attitudinal and behavioural commitment. Attitudinal commitment is referred to as affective organisational commitment, and represents the degree of loyalty an individual has for an organization, specifically, an individual's identification and

involvement in the organization (Guest 1987). In contrast, behavioural commitment are those processes which individuals use to link themselves to an organisation and focuses on the actions of the individuals (Iverson 1996). Sharma & Irving (2005) have handled commitment from the viewpoint of the FOB successor. They have presented four different dimensions of commitment: affective as desire based, normative as obligation based, calculative as opportunity based and imperative as needs based.

The attitudinal component of organisation commitment has been seen to be more applicable to HR policy formation (Iverson 1996; Guest 1987). Guest (1987) mentions that attitudinal based organisational commitment combined with work-related behavioural commitment will result in high employee satisfaction, high performance, longer tenure and willingness to accept change.

Trust and trustworthiness are key elements of organisational commitment (Wong & Sohal, 2002; Pearson & Marler 2010). When an individual promises to cooperate she or he is forced to consider the other person's trustworthiness and her or his own trustworthiness towards the other person. As was presented earlier, trust is not a matter of course and an on or off thing (e.g. Sako 1998, Kankainen 2007). It is possible to suppose that trust has an effect on how deep the cooperation with another person will be and the level of cooperation will be based on the level of trust. Furthermore, it is important to note that when implementing changes in an organisation the longer persons have cooperated together the deeper the trust between them will be (c.f. Costigan et al. 1998).

7 SYNTHESIS

As the synthesis of this paper, and what we already know about FOB succession, it has now been shown that in FOB succession there exists three clear dimensions: legal-economic including ownership and membership of organisation, functional and psychological (see tables 3 and 4). First of all it is possible that changes in the organisation caused by FOB succession can start from any of the three dimensions.

P1. In FOB succession changes have effects on each dimension alone or the same change can have an effect on more than one dimension at the same time The start of change can happen from any of the dimensions.

Further, it is possible to conclude that in FOB succession there are more participants than just predecessor(s), successor(s) and members of the owning family. These dimensions of changes touch more or less every group of participants. Although e.g. separate clients are not members of or own any part of a FOB, they have to get used to cooperating with the successor(s) and sometimes business actions are based on agreements. On the basis of the literature review it is known that organisational commitment is formed from both behavioural and attitudinal commitment (Iverson 1996; Guest 1987). The behavioural part is connected to people's actions in an organisation. People make observations of the happenings within their organisation and combine these observations with earlier experiences (Costigan et al 1998; Beck 1985; Iverson 1996; Guest 1987).

P2. Furthermore, it can be supposed that an individual's behaviour within an organisation defines the organisation's functions where the individual's behaviour is based on the adaptation process based mixture of the individual's observations and earlier experiences.

For example, when a child of a family wants to join FOB and start to run the company after the predecessor, that kind of decision is based on psychological consideration. To be able to act successfully in daily actions of FOB, the

successor needs to adapt to the existing situation and actions within the company, i.e. between functional change and psychological change is *adaptation*. From the viewpoint of trust they have to trust their own talents and capabilities to carry on the FOB (e.g. Ward 1987; Kets de Vries 1996; Miller et al 2006; Sundaramurthy 2008).

Correspondingly, on the basis of the literature we know that attitudinal commitment is connected to an individual's identification and involvement in the organisation (Iverson 1996). Attitudinal commitment further represents an individual's degree of loyalty to the organisation and people's attitudes have an effect on how and what they will accept (Guest 1987). Acceptance as a psychological phenomenon connects a person's expectations to the future so that a person is willing to experience events in the future and wants to fulfil the agreed changes (c.f. Kavanagh & Ashkanasy 2006). From the viewpoint of the workers, the change of manager (nomination of manager is legal-economic change) needs their acceptance. If a worker does not accept the manager as his/hers leader, s/he is not able to adapt to the functional changes which the nomination and new manager will bring to the FOB. For example, between legal-economic change and psychological change is *acceptance*.

P3. People need to define their level of acceptance so as to commit legal-economic changes, show their loyalty for the organisation and how they will fulfil the agreed changes in the future.

When the predecessor decides to give or sell shares of FOB to the successor, then functional change is transference of responsibility for the FOB and legal-economic change transference of shares. Both the predecessor and successor need to commit to the change; and so between functional change and legal-economic change is *commitment*. Correspondingly, if transference of the shares to the successor leads to functional changes, both the predecessor and successor need to commit all the functional changes which they have to do and e.g. the clients and stakeholders have to accept that change.

P4. Commitment includes at the same time attitudinal and behavioural elements.

Sharma & Irving (2005) argue that an individual with a high level of affective commitment to an organisation displays a strong belief in acceptance of and an enthusiasm about the organisation's goals. Furthermore, they say that such individuals show a strong desire to contribute to these goals, as there is an observation of alignment between organisational and individual goals. Correspondingly that kind of alignment leads to a belief that the career goals of an individual can be satisfied in the context of the organisation.

As mentioned earlier, acceptance as a psychological phenomenon is very similar to the phenomenon of trust (c.f. Rotter 1967; Hayes et al 1999). Both of them are connected to a person's expectations about the future. Trust is based on the expectation of how another person will behave based on that person's

current and previous implicit and explicit claims and acceptance refers to the willingness to experience events in the future.

P5. Acceptance as a psychological phenomenon has, in the same way as trust, a certain scale of variation instead of simply either yes or no. It can be supposed that the level of acceptance has an influence on adaptation and how strong commitment will develop.

We know that development of trust takes time (Sako 1998). As well it has been defined that people while deciding whether trust or not does it mostly by notifications of others behaviour at present or by earlier experiences (Costigan et al 1998). Furthermore, in the acceptance process presented by Mirvis (1985) it can be seen that even before acceptance employees have to handle emotions which are caused by received information about the change. On the basis of what is known in cognitive psychology we know that information handling needs processing where observations are compared with earlier experiences and memories (c.f. Piaget 1926 & 1930; Beck 1985; Snow, Corno & Jackson 1994).

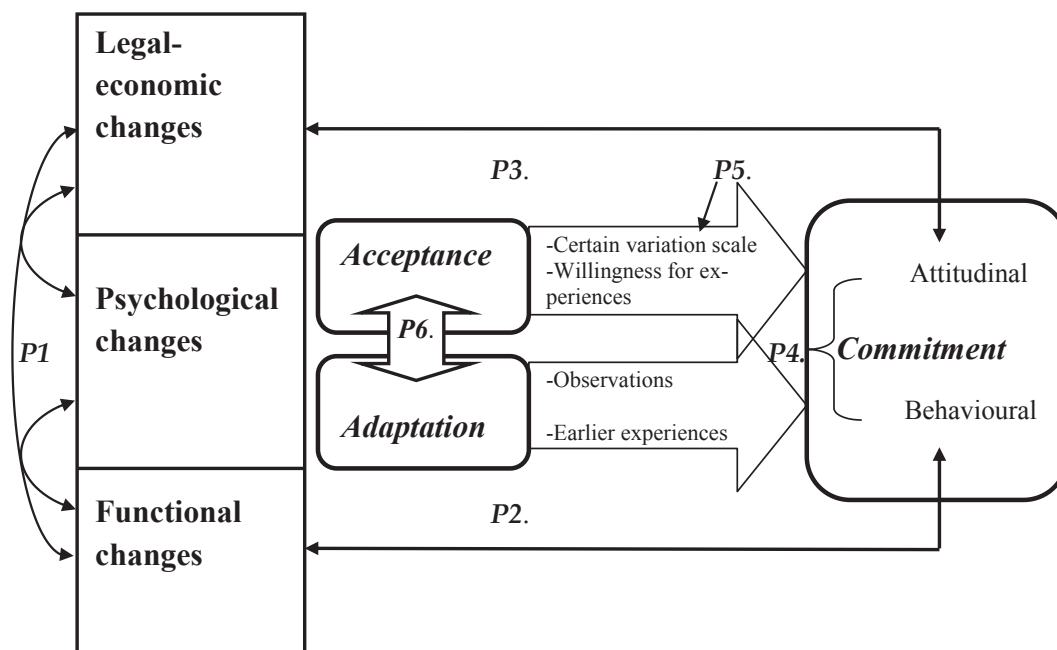


FIGURE 6 Connections between dimensions of changes and psychological process

P6. Adaptation and acceptance form an ongoing and overlapping process, where the individual compares earlier experiences to made observations about actions and happenings in the organisation and both acceptance and adaptation have an influence on each other.

The minimum change during FOB succession is the change of the owner and manager of the FOB. This adaptation needs support from positive observation

about organisational changes. These positive observations are the same which define trust towards the organisation and its actors. In all the change, there is a rebuilding of trust present. Like presented above, change in an organisation appears for people as being a threatening and challenging moment. Avoiding or a reduction of mistrust at the moment of change demands such behaviour which encourages trustful action during and after FOB succession (Mabey et al. 2000; Costigan et al. 1998; Lewis & Weigert 1985; McAllister 1995). From the viewpoint of effective succession and organisation it is very important to notice that people define trustfulness of an organisation more due to its processes and the outcomes of leaders and managers than due to given statements and information (Costigan et al. 1998). It is important for organisations that given information are consistent with implemented actions. On the other hand, the earlier presented ideas about effective succession (e.g. Dyck et al. 2002; Le Breton-Miller et al. 2004) can lead or mislead an organisation to accelerate the implementation of succession which may lead to individuals not having enough time to rebuild their trust towards the FOB or the successor(s).

8 CONCLUSION

In conclusion, this article has clearly presented dimensions of FOB succession which already exist in FOB literature, but certain ones have been focused on. As has been shown earlier in this article, e.g. changes in the legal-economic dimension require psychological acceptance of the participants. Agreements, selection of board members, selling and the buying of shares, all need acceptance. Every new member of the organisation becomes accepted by others when joining the group. Accepting requires trust while undertaking an agreement, as both sides need to trust the other party. To be able to adapt to something a person has to be able to trust the target of adaptation, whether it is the membership within an organisation or a new way of doing some daily task.

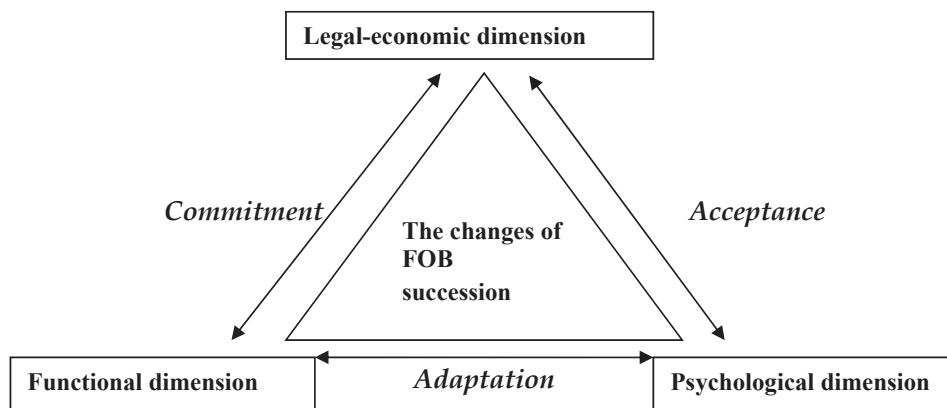


FIGURE 7 Acceptance, Adaptation and Commitment (AAC) model

In an organisation, a family or a team people want trustworthy members around them; and it is inconvenient to cooperate with people who are known to be untrustworthy. The legal-economic dimension connected to the functional dimension means a need for commitment. Every member within a group or team, regardless of the level of organisation, has to commit to already taken decisions and individual tasks to perform. As a result now can be defined as the Acceptance, Adaptation and Commitment (AAC) model, in which the

dimension of changes has certain psychological phenomena to connect them to one another.

In the presented AAC model, attitudinal commitment can be linked to the legal-economic dimension and acceptance due to its connection to individuals' identification and involvement in their organisation. In comparison, behavioural commitment is linked more to the functional dimension and adaptation due to its focus on the actions and behaviour of individuals within their organisation.

McCauley & Kuhnert (1992) presented the idea that workers' trust in the leader of an organisation should be appended with commitment as an organisational variable. Further, they found that workers observe their conditions and what takes place in their work environment to make a decision on the degree of trust they will afford the management; and every positive action such as professional development programmes can be seen as increasing workers' commitment to the organisation. And it is obvious, that in the same way as the workers, the clients, stakeholders and family members, are all individuals who make observations to assess the amount of trust they have in the management and the success of the FOB during and after succession.

In the future, researcher, FOB managers and consultants should take into account as well more the outer circles of participants, because success in business is a result of cooperation of different people around and in the company. From the viewpoint of the success of FOB, it is clear that clients are at least as an important group of people as any others involved in the business actions. Commitment with dyadic and organisational trust is one of the key elements for the continuance of any company. Steier (2004) mentions that the character of FOB is not always trust facilitating. In particular, it appears that the relationships between different generations are especially challenging (Drozdow & Carroll 1997). Steier (2004) highlights that reliance on trust as a governance mechanism of FOB brings along e.g. strategic advantages. But in the long run FOB looks to lose the governance advantage because later generations are involved much more, and not close family members, and that increases the risk of mistrust between family members and those who act in the daily business of FOB (Drozdow & Carroll 1997; Steier 2004; Pieper, Klein & Jaskiewicz 2008). From the viewpoint of employees or other stakeholders mistrust or arguments between owning family members do not encourage trust or good and constructive cooperation.

This article has presented the new AAC model, which outlines all (functional, legal-economic and psychological) dimensions of changes and shows how all three dimensions are connected to one another. The model (figure 7) has been built on a literature review of articles from the scientific fields of family business, management and psychology. And due to the wide and diverse fields covered in the literature review this article gives a well-formed and truthful picture of the dimensions of FOB succession and their relations. Of course, this article is the first step for the AAC model and it needs to be tested in future research. Dimensions and psychological phenomena can

be tested with Pearson's correlation and the internal reliability of dimensions and psychological phenomena with Cronbach's alpha. The AAC model presented here is offered now as a stimulus for new thinking for families, their service providers and researchers in the field of FOB succession.

REFERENCES

- 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.
- Barach, J. & Ganistky, 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*, Vol. 54, No. 4. 105-114.
- 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.
- Collins, L. 2011. *To succeed or not to succeed: A multiple perspectives literature review of research in family business succession*. In: IFERA 2010, 28th June-1st July, 2011, Sicily.
- 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.
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W. & Parker, S. 1993. Correlates of Employee Attitudes Toward Functional Flexibility. *Human Relations*, Vol. 46, No. 6, 705-723.
- 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.
- 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, pp.1413-1420.
- Davis, J.A. 1982. The influence of life stage on father-son work relationship in family companies. Doctoral dissertation. Harvard Business School. In Hautala. *Succession in family firms - single case study of failed succession*. University of Vaasa, Vaasa.
- 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.

- 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.
- 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, 44-56.
- Drozdow, N., & Carroll, V.P. 1997. Tools for strategy development in family firms. *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 1, 75-88.
- 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, Jr., 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.
- 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.
- 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.
- Emley, S.L. 1999. A successful succession. *Life Association News*, Vol. 94, No. 11, 146-147.
- Good, D. 1988. Individuals, Interpersonal relations, and Trust. In D.G. Gambetta (Ed.), *Trust*: 131-185. Basil Blackwell. New York.
- Guest, D. 1987. Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5, 503-521.
- 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.
- 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.

- Hayes, S.C., Strosahl, K.D. & Wilson, K.G. 1999. *Acceptance and Commitment Therapy*. New York: Guildford Press.
- Håkonsson, D.D., Obel, B., & Burton, R. M. 2008. Rational Emotionality: Integrating Emotions into Psychological Climate. In *the Designing Organizations 21st Century Approaches*. pp.59–81. Springer. New York.
- Ibrahim, A.B & Ellis, W. 1994. *Family business management: Concepts and practice*. Kendall-Hunt, Dubuque, Iowa.
- Ilmonen, K. 2006. Yksilöllistyminen, yhdistykset ja demokratian edellytykset Alexis de Tocquervillellä. *Tiede & Edistys*, Vol. 31, No 3, 195–205. (In Finnish only)
- 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.
- Jimmieson, N.L., Terry, D.J. & Callan, V.J. 2004. A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 9, No. 1, 11–27.
- Kankainen, T. 2007. Yhdistykset, instituutiot ja luottamus. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistonpaino. (In Finnish only).
- 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.
- Kets de Vries, M.F.R. 1996. *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. London. International Thomson Business Press.
- Koiranen, M. & Chirico, F. (Edit.) 2006. *Family Firms as Arenas for Trans-Generational Value Creation*. Jyväskylä. University of Jyväskylä, School of Business and Economics, No. 34/2006.
- Lansberg, I. 1988. The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, Vol. 1, No.2, 119–143.
- Lansberg, I. 1999. *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*, Boston: Harvard Business School Press.
- Lansberg, I., & Astrachan, J. H. 1994. Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, Vol. 7, No. 1, 39–59.
- 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.
- Levinson, H. 1971. Conflicts that plague the family business. *Harvard Business Review*, 49/2, 90-98. In Hautala. *Succession in family firms – single case study of failed succession*. University of Vaasa, Vaasa.
- Levinson, D.J. 1978. *The seasons of a man's life*. Basic Books, New York.
- Lewis, J.D. & Weigert, A. 1985. Truth as a Social Reality. *Social Forces*, Vol. 63, No. 4, 967–985.

- Longenecker, J.G. & Schoen, J.E. 1978. Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, Vol. 16, No.3, 1–6.
- Mabey, C., Salaman, G., & Storey, J. 2000. Strategic human resource management. Sage. London.
- 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.
- 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.
- Miller, D., Steier, L.P., & Le Breton-Miller, I. 2006. Lost in Time: intergenerational succession, change and in family business. In the Handbook of Research on Family Business. (Edit. Poutziouris, P. Z., Smyrniotis, K.X. & Klein, S.B.) s. 371–387. Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham.
- Milliken, F.J., Dutton, J.E., & Beyer, J.M. 1990. Understanding Organizational Adaptation to Change: The Case of Work-Family Issues. *Human Resource Planning*, Vol. 13, No. 2, 91–107.
- 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. In *Trust in Organizations*. (Edit.) Kramer, R.M, & Tyler, T.R. Thousand Oaks (CA), Sage Publication.
- Morris, M.H., Williams, R.O., & Nel, D. 1996. Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2/3, 68–81. In Hautala. *Succession in family firms – single case study of failed succession*. University of Vaasa, Vaasa.
- Niemi, L. 2005. The Father, the Son and the Refreshed Spirit. Jyväskylä. University Library of Jyväskylä.
- Nikopolou, M. & Steemers, K. 2003. Thermal comfort and psychological adaptation as a guide for designing urban spaces. *Energy and Building*, Vol. 35, No. 1, 95–101.
- 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.
- Piaget, J. 1926. The language and thought of a child. London. Routledge & Kegan Paul.
- Piaget, J. 1930. Child's Conception of Physical Causality. Routledge. Florence.
- 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.
- Porter, L.W., Steers, R.M., & Mowday, R.T. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, 603–609.
- Puranam, P. & Vanneste, B.S. 2009. Trust and governance: Untangling a tangled web. *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 1, 11–31.
- Rotter, J.B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, Vol. 35, No. 4, 651–665.
- 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.
- Sako, M. 1998. Does Trust Improve Business Performance. In Book: Lane, C. & Bachman, R. (edit.) *Trust Within and Between Organizations*. Oxford. Oxford University Press.
- Scott, W.R. 1987. *Organizations: rational, natural, and open systems*. 2nd ed. Prentice Hall. London.
- Sharma, P. & Irving P.G. 2005. Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 1, 13–33.
- Silverthorne, C.P. 2005. *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*. New York University Press. New York.
- Snow, R.E., Corno, L. & Jackson, D. 1994. Individual Differences in Conation: Selected Constructs and Measures. *Teoksessa Handbook of Educational Psychology*. (toim. Berliner, D.C., Calfee, R.C.), s. 243–310. Simon & Schuster Macmillan, New York.
- Stace, D.A. & Dunphy, D.C. 1991. Beyond Traditional Paternalistic and Developmental Approaches to Organizational Change and Human Resource Strategies. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.2, No. 3, 263–283.
- Sundaramurthy, C. 2008. Sustaining Trust Within Family Business. *Family Business Review*, Vol. 21, No. 1, 89–102.
- Tagiuri, R., & Davis, J.A. 1982. Bivalent attributes of the family firm. Working paper. Cambridge, MA: Harvard Business School. Reprinted in (1996), *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, 199–208.
- Ward, J.L. 1987. *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 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. 2003. International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 4, 495–512.

II

Non Family Employees in Small Family Business Succession: The Case of Psychological Ownership

Sari Savolainen* and Juha Kansikas

*World Review of Entrepreneurship, Management and Sust. Development, Vol. 9, No.
1, 64–81*

Non Family Employees in Small Family Business Succession: The Case of Psychological Ownership

Sari Savolainen* and Juha Kansikas

University of Jyväskylä,
P.O. Box 35 40014 JyU, Finland
E-mail: sari.savolainen@jyu.fi
E-mail: juha.kansikas@jyu.fi
*Corresponding author

ABSTRACT

This study is analysing non family employees' perceptions on psychological ownership during the family business succession process. Three small family companies were chosen for the multiple case studies. The results of this study show that non family employees are participating on the small family business succession and they do possess a strong psychological ownership towards the family business, their own work, and the founder generation. Non family employees recognise the changing management and leadership in successions. Non family employees' psychological ownership increases in succession. This has got influence on commitment and well being in unique way according to personal characteristics of a non family employee.

Key words: succession, family business, psychological ownership, non family employee.

Biographical notes: Sari Savolainen studies psychological ownership in family firms. She has worked over 20 years as a Business and Family Firm Advisor.

Juha Kansikas works as an Associate Professor (temporary) at the Jyväskylä Univeristy School of Business and Economics, at the University of Jyväskylä in Finland. He acts also as an Adjunct Professor at the Mendel University, Brno, the Czech Republic. He has conducted family business and entrepreneurship education research.

1 INTRODUCTION

Family business succession literature has been focused on studying family perspectives due to the family control typical for family firms (Collins 2011). Typical for family business research, non family firms have been compared with family ones. These comparisons have included entrepreneurship, management, marketing, accounting and finance studies on management practices (Ensley and Pearson 2005), resource based view (Zahra, Hayton, and Salvato 2004), performance (Barnett, Eddleston, and Kellermanns 2009), ethics (Adams, Taschian and Shore 1996), stakeholders (Poza, Alfred, and Maheshwari 1997), entrepreneurial orientation (Naldi, Nordqvist, Sjöberg, and Wiklund 2007), corporate governance and agency costs (Chrisman, Chua and Litz 2004; Corbetta and Salvato 2004).

Like Chua, Chrisman and Sharma (2003) have mentioned, there is a need to contribute on non family employee literature. Literature concerning non family employees has not been advanced in last years and it offers opportunities to understand family firms' human capital (Sonfield and Lussier 2009). This study answers for the call by Chua et al. (2003) and Sonfield et al. (2009) by studying non family employees' psychological ownership (PSO) in a small family business succession. The aim of this research is to study non family employees' perceptions by multiple case study analysis. Non family employees influence on succession performance. Employees' well-being influences on productivity (Kalimo and Toppinen 1999) which might be in a risk when succession occurs. Succession has an influence on profitability in a family business. (Molly, Laveren, and Deloof 2010, Davis and Harveston 1998).

PSO increases non family employees' commitment for a family business. According to Pierce, psychological ownership (PSO) is a positive feeling that some object is "mine" or "ours" (Pierce et al. 2003). Further it has stated that it is psychologically experienced attitude. This perception is based on possessive feelings toward a target (Van Dyne and Pierce 2004, 439). As a feeling PSO can be as well individual as collective feeling (Pierce and Jussila 2010). Individuals create feelings of PSO toward different objects and these objects can be either

material or immaterial. Like legal ownership, PSO creates a feeling for being responsible for something.

This article is based on a qualitative case study in three Finnish small family companies. Through an abductive method an answer will be given to a following research question: *How succession is related to non family employees' PSO in a small family business?* Van Dyne and Pierce (2004, 454) have shown that employees' PSO is related directly to commitment and job satisfaction. As well PSO makes possible to understand employees' behavior and to describe the employee-organization relationship. In this research, we seek to examine the non family employees' PSO in small family companies, tracking this development as it appears among founder, successor and employees. Triangulation in our research means analysing information from and between all cases and participants. Using a qualitative case-study method we focus on perceptions of informants' PSO. We conducted face-to-face interviews with the founding fathers', one of the successors and one non family employee of for each of the three companies.

2 LITERATURE REVIEW ON PSO

2.1 PSO and its characteristics

PSO has been seen in current research literature through individual and organisational feelings (see table 1). Dyne and Pierce (2004) define PSO as psychologically experienced phenomenon in which an employee develops possessive feeling for the target.

TABLE 1 Employees' PSO in current business literature

Author(s)	Definition of PSO and its possible relation with employees' perceptions
Pierce, Kostova, and Dirks (2001, p. 305)	"PSO is conceptually distinct from organizational commitment, identification and internalization, for it describes a unique aspect of the human experience in organizations. ...PSO serves a unique set of motives, develops through a set of unique processes, reflects a specific type of psychological state and has unique outcomes. E.g. none of the other states leads to the same set of presumed rights and responsibilities as PSO."
Van Dyne and Pierce (2004, p. 454)	<p>"* PSO for the organisation increased explained variance in organisational citizenship behaviour, over and above demographic characteristics, organisational commitment and job satisfaction.</p> <p>* PSO is related to organizational commitment and job satisfaction</p> <p>* PSO added significantly to the prediction of organization-bases self-esteem, over and above effects of organizational commitment and job satisfaction</p> <p>* PSO for the organization increases possibility to predict and understand employee attitudes and behaviour at work, over and above the two most commonly researches concepts that describe the employee-organisational relationship"</p>
Wagner, Parker, and Christiansen (2003, p. 868)	"Participation in employee ownership plans is associated with employees' believing that they have shared interests with the organisation that employs them and acting in manner that organisation can promote PSO through their management practices. Ownership beliefs are positively related to employees' attitudes towards the organisation. Furthermore, ownership

	behaviours are positively related to the financial performance of work groups.
Rousseau and Shperling (2003, p. 563)	"PSO directed toward the firm decreases the internal conflict employee/owners experience in the transition to this dual role."
Hou Hsu, and Wu (2009, p. 427)	"The degree of PSO and the self-centred propensity for PSO, increases explained variance in organisational commitment and brand diffusion in the context of the franchise organization. The results also demonstrate, as predicted, that the degree of PSO for a franchise brand is related positively to organisational commitment."
Pierce and Jussila (2010, p. 828)	"... collective feelings of ownership emerge highlighting the significant role played by the participants involvement in and an acknowledgment of "us," the motives that underpin this psychological state, the targets to which feelings of ownership attach, the paths down which groups travel and associated experiences that give rise to collective feelings of ownership, and the boundary conditions that influence its development". ...' "... PSO emerging within a highly interdependent group (team) context characterized by collectivistic values, a high level of cohesion and good team chemistry at the confluence of: (a) The set of motives, (b) a target possessing the "right" set of attributes that can activate and satisfy one or more of these motives, c) the group's travel down one or more of the "routes" to feelings of ownership, coupled with (d) group processes (i.e., interactive dynamics) that result in shared affect, knowledge, beliefs, and a collective sense of ownership for the target."
Koiranen (2006, p. 120)	"PSO seems to create commitment to family business continuity and motivation to increase its worth through value creation. Being a member of a business-owning family gives a person a social identity. In social identity theory (Tajfel 1978), identity has been seen as a source of motivation and commitment." "... Fragmentation of legal and economic ownership can lead to the decrease of PSO..."

PSO is linked to owning something. Pierce and Jussila (2010) define ownership as a legal institution that imbues an individual and/or a group of individuals with certain rights and responsibilities. In addition to its institutional existence (i.e. ownership as something that is "real"), ownership can reflect emotions and a state of mind. As a feeling PSO can be linked to self-identity, self-adjustment, and well-being. These feelings can be connected to legal ownership and found in the absence of legal ownership.

PSO is closely associated with possessions, feelings of possession, and feelings of ownership. PSO relates to attitudes, self-concept, and sense of responsibility. Individuals evaluate ideas and objects more favourably when they feel a sense of ownership for the target. Feelings of PSO cause individuals to see the target as a part of the extended self and that possession, and feeling, can become linked to the self-concept. The sense of responsibility includes besides behaviour, taking care of the target but as well to protect and defend ownership rights and improvements and the controlling or limiting of others. (Dyne and Pierce 2004, Pierce and Jussila 2010)

From the employees' perspective PSO is experienced as a phenomenon in which an employee develops possessive feelings to the target. The target can be the working place, own occupation, or team of people you are working with. Dyne and Pierce (2004, 442) propose that PSO is different from other work-related attitudes and has unique strengths because its conceptual core is a feeling of possession that triggers result-driven behaviour. Organisation which reflects PSO can have advantages in leadership. PSO can also foster succession management in a small business since it is a sign of commitment and belongingness to a community.

2.2 Employees' cognitive processing

Where PSO is stemming from? Why some employees feel PSO in a small family business? The experiences are reflecting the factors, which direct human actions unconsciously. In changing environment, like in a small family firm facing a succession, employees have to accept next generation leadership and management which can differ from the founder generation ones. This challenges employees to change their behaviour and working styles by learning through cognitive processing. Cognition refers to information processes, which main task is to determine the relation of the individual to him- or herself and to the world (Brewin 1996). This is done by handling the information and its production in a mind of a human being. Events and functions of the life have significance through experiences.

In the cognitive processing presented by Hayek (1952) information influences on the views which form human consciousness. Human mind will operate creating prognoses proactively and processing the basic claims also against the feedback based on these prognoses (see figure 1). Because of this complexity in the cognitive processing objective truth is personally questionable. A part of the analyzing process of the information is unconscious and it will be operated with the wordless level of the consciousness. Furthermore, experiences of human beings and psychic upbringing reflect individual self-organized processes in the information process trying to maintain the current situation instead of accepting the experiential diagrams that would change them.

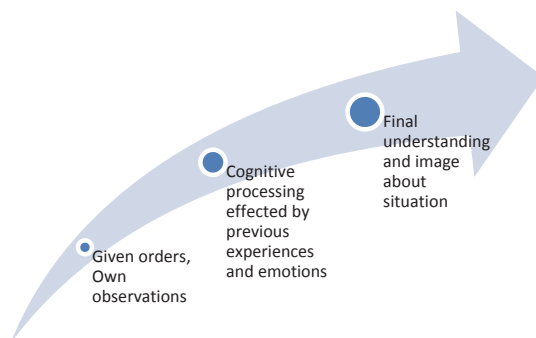


FIGURE 1 Cognitive processing

The cognitive scheme as the structure helps individuals to choose and to remember relevant information (Beck 1985, Brewin 1996). These structures are combined in the process in which it is automatic to be directed inside the human being based on the perceptions. Processing of information in human brain passes through a two-stage cognitive appraisal process. According to Håkonsson et al. (2008a) the first stage of information processing is made in respect to individuals' own concerns. If received information is evaluated as beneficial in relation to these goals, positive emotions will increase. In the second stage the focus is on dimensions, such as potential for coping with consequences of an event. If based on the evaluation of information, people think they have sufficient resources for dealing with information, and then they will be likely to respond actively. Throughout the appraisal process, information received once through physical senses is stored as learning based on experiences in an emotional memory. This serves a resource for future decisions by providing a sense of what is pleasant. (Damasio et al. 1996)

2.3 Emotions and cognitions influence on behaviour

Positive emotions are related to employees' attitudes and behaviors relevant to positive organizational change. Although the effects of positive emotions have been empirically manifested in the workplace (see Brief and Weiss, 2002; Lord et al., 2002; Payne and Cooper, 2001), there is still need to discuss on whether cognition antedates emotion or vice versa (e.g., see Izard, 1993; Lazarus, 2006). There seems to be a closely linked and correlative relationship between cognition and emotion. It has been shown that thoughts cause emotional responses (Frijda, 1986; Lazarus and Folkman, 1984; Ortony, Clore, and Collins, 1988), cognition builds labels used to identify physiological feelings as discrete emotions (Schachter and Singer, 1962), and emotions in turn are a source for information processing and decision making (Albarracin and Kumkale, 2003; Schwarz and Clore, 1983).

Avey et al. (2008) propose that cognitive mediation theory (see also Lazarus 1991; 1993; 2006) which views appraisals and evaluations as the basis

for emotional response elicitation, is useful as a framework for workplaces, as demonstrated by affective events theory (AET) presented by Weiss and Cropanzano (1996). Affective events theory explicates that an event elicits an initial evaluation *“for relevance to well-being in simple positive or negative terms. This initial evaluation also contains an important evaluation which influences the intensity of the emotional reaction”* (Weiss and Cropanzano, 1996, p. 31, see figure 2) and leads to a secondary perception evaluation with discrete emotions. These initial and secondary evaluations can occur automatically, below the threshold of conscious awareness. Therefore, multiple appraisals occur from events experienced at work that generate emotions.

Same event causes different kinds of stress for individuals. Perceiving stress is subjective experience. (Lazarus and Folkman, 1984; Avey et al. 2008). Employees can automatically interpret organizational change in ways which cause them to experience dysfunctional attitudes such as cynicism and exhibit deviant behaviors. At the same time, those employees who interpret events in a positive way, with hope, optimism, efficacy, and resilience, can more likely experience positive emotions at work during potentially stressful events associated with organizational change.

3 METHODOLOGICAL CHOICES OF THE RESEARCH

3.1 Case study approach

Case study method was used in this research paper to derive contribution from a limited number of cases (Yin 1994). In addition, while studying processes and exploring meanings, case study research helped researchers to answer on questions how and why, by using actors involved as a reference point, as opposed to relying on predetermined solutions (Cater and Justis 2009, 112).

This research seeks to learn, i.e. gain knowledge of, what already exists and to provide a description of the phenomenon. We collate the stories of my participants and any observations that have been made before, in relation to the goal of the research. The purpose of the hermeneutic function analysis in this case is to stimulate exploration by interpreting the research subject, and to describe succession characteristics. Also, this study contributes on mental process and its functions in succession. This research is a multiple-case study, as it involves three cases. Selection of the cases was based on a pre-consideration of the situation in cases. The logic underlying the use of multiple case studies is the same. Each case has to be carefully selected so that it either predicts similar results or produces contrasting results but for predictable reason. In this case, selection was based on selecting firms with similar characteristics for the research setting.

3.2 Informants

This research adopted the following approach to each case study. We contacted prospective small family firms and first ascertained if the firm had the necessary requirements and willingness for a satisfactory research implementation. After receiving positive answers to conduct the interviews, we started to outline a list of subjects to handle at interview. Research plan was written so that the preliminary understanding of the subject was reached. The interviews were qualitative, with open-ended questions and notes on the

experiences of other participants about the succession process in the companies. The primary data collection of this research was shaped from interviews, supplemented by observation of the participants and review of the company documents.

All companies represent different fields of business. One of these small family firms was founded in the 1980s and the other two at the beginning of the 1990s (see table 2). All three companies are founder generation firms which are facing their first succession. Interviews were carried out in an unstructured form, so that there were a preliminary list of subjects to handle during the interview and the interviewee answered for the open questions. The preliminary list of subjects acted as a guideline and as a checklist for the interviewee.

TABLE 2 Cases 1-3

	Case 1	Case 2	Case 3
Established	1991	1993	1984
Start of succ.	2004	2004	2004
Field of Business	Bakery	The field of repairs and sales of HVAC electronics	The mechanical engineering services in the metal and steel sector
Owner before the succession	The founder with his brother 75% / 25%	The founder alone	The founder alone
Ownership during the interviews	Founder with Successor 25% / 75 %	The founder owns 31% of the shares, the successor 34.5% and the brother in law of founder 34.5%	Each of three successor 30%, the founder 6,67% and the mother of family 3,33%
Leader of the company now	Officially the successor	Officially the founder	Officially the founder
Real leadership situation now	Management: the Successor Leadership: the Founder	The successor	The founder and family meeting together
Amount of the employees	Family members 4 and 11 employees	All together with owners 8 persons	All together with owners 7 persons
Characteristics influencing on succession	The founder and the successor convince that the legal-economic succession is almost complete. However, stories of interviews show that the situation in the company is not clear. The founder would be willing to renounce his shareholding and stop working but he feels that his contribution is still crucial for the company's future survival.	There has been a lot of tension between the founder and his brother-in-law over the redemption of the founder's shareholding and this has had a negative influence on the employees.	The first is the principle that everything should happen in its own time, above all the succession process, not intentionally steering events in any specific direction. Changes are introduced during a long period of time and made when the time is right.

3.3 Data collection

Data for this research was collected in three different ways. The first part of the data collection was the interviews. Interviews were conducted individually, totalling 9 participants: 3 from each case. The length of the interviews varied between 40 minutes and 70 minutes. All interview material was recorded on tape, for a total of 8 hours 38 minutes, averaging 58 minutes each. The transcribed interviews totalled 142 pages, for an average of 16 pages per participant.

Other observations were the behaviour of the interviewees under interview conditions: their facial expressions, the gestures and the tone of voice. These observations were compared with the voices on the recordings. Furthermore personal notes were written about the experiences of meeting the participants during the regular working contacts. In addition, similar notes were made before and after the interviews. These have enabled us to explore more in depth the data and what has happened in the companies after the interviews.

3.4 Analysis of data

The conceptual methodology of this research consists of two basic branches – analytical and interpretative. The interpretative branch is designed to reveal meanings behind concepts and their definitions, in such a way as to expand the understanding of those concepts. We can analyse meanings related to the concepts, while the interpretation is linked with contextual factors (Kyrö and Kansikas 2005, 122).

Analysis of the collected data has been abductive in this case, and it handles notions from research and theories, to compare and to explain the own findings. In this research, abductive analysis is important from a phenomenological perspective. Essentially, our interest is to understand phenomena that occur in a daily life. The purpose of the research is not to test some already existing theories through hypotheses, but to achieve an understanding of a phenomenon and through the findings, shape and formulate contribution for theories.

Analysis of the data had already started during the transcription process and continued during the whole reporting process. Abductive analysis needs continuing alertness and critical thinking over connections between possible explanations and research findings. Researchers have to be able to identify which findings are important for the validity of their research, and if some of their findings are such that reliability may be doubted, and viewed with suspicion. Furthermore a researcher has to be able, by use of preceding or existing theories, to argument own conclusions logically.

4 RESULTS

4.1 Succession seen through the eyes of the employees - what happened?

In all three cases employees said at the beginning of the interviews that they are only bystanders of succession. The longer the interviews continued the more they described how succession effects for their work. During the interviews they were able to notice that some of those effects had influence to their attitudes. According to the interviewees some of these effects they were aware and some were unconscious so that they realised existence of those effects during the interview. Human relationships with founders and successors were those things to be at unconscious level.

In all cases employees saw founders of the companies as heroes and all of them were worried about the future of the founder generation. Employees experienced cooperation with the founders positive. On the contrary in two cases employees did see successors as a threat for the future of the family business. Negative experiences were stemming from successors' way to lead and manage family firms. At the third case the employee did have good experiences about successor and his image about successor was positive. At the negative cases the successors had tried to take care of employees' well-being and working conditions. During the interviews these employees realised that they did not see these actions meaningful but more like an act to buy their trust and acceptance. In third case employee did tell that he feels like he is the member of the owning family.

There were differences between the cases in successors' work efforts at the companies. In the case 1 successor had worked for the company quite short time during his studies. The work he had done was mostly supporting work for bakery like transporting products, and cleaning the place. As well in this case some of the employees did know the successor from the early years of the childhood. In the interview the employee said that sometimes it is difficult for him to take seriously orders from the successor. In case 2 on the contrary for case 1, successor had worked before the start of the succession at the service of

the company more than 15 years. In this case he had worked at the same level or little higher (like middle manager) than other employees in the company. In the interview the employees told us that his experience about the successor is like that the successor has had need to little show off for the employees. This was seen in practice by arrogant behaviour, like the successor was something better and he had power to give orders or make decisions. The employees' experiences in third case were totally different. First of all, the successors have all the time worked at same level with other employees. They have done cooperation during the years and the employees had taken with even some events of family. In this company style of management and leadership were very participative. Every person in the organisation had own professional skills.

Images and unconscious schemes (by Beck 1985 and Brewin 1996) in these three cases have influenced to employees' opinions against both instructions of leaders and happenings in the succession process. In case 1 because of unclear situation of leadership and management employees did take care of daily actions by their previous experience without planning or guiding of leader. The tasks of leadership in this case overlap so that both the founder and the successor tried to deal simultaneously with the same leadership tasks. A lack of clear agreement on responsibilities and tasks lead to a series of overlapping decisions between the founder and successor. Due of that it was difficult for the employees to nominate real leader or manager of the company (see table 3).

Over all the situation of the management varied between the cases. In the third case almost none transfer of the management for the successors was done. Only thing which had been done was the fact that the successors were asked to participate to meetings of the company. On the other hand according to the one of the successors they did not want to participate themselves for the management yet. In this case situation of the management was most stable and clear. In the second case legal manager of the company was still the founder. The actual person who was using the management was the successor. According to the employees of this company situation of the management and leadership were rather unstable and given orders and instructions varied. As well decision making did take much time and it influenced for the work of the employees.

TABLE 3 Employees' experiences in small family business succession

Employees' experiences	Case 1	Case 2	Case 3
About succession process	Thinks to be bystanders, but admit that the succession has effects to work	thinks to be bystander, but admits that the succession has effects to his work	thinks to be bystander, but admits that the succession has effects to his work
Management	Little negative	Negative	Positive
Change of leadership	Negative	Negative	Negative

Managing director	Successor, but the staff of company sees the founder still somehow their leader. Difficulties to determinate real leader, the founder holds leadership	Legal director is founder, but successor acts like a managing director	Founder
About successor	Negative	Negative	Positive
About Founder	Very positive	Very positive	Very positive
Working with successor before the start of the succession	Yes, about 1 - 1,5 years, successor has worked at the lower level in the company	Yes, over 15 years, successor at same or little higher level in the company	Yes, about 3 - 4 years. Working at same level in the company
Empowerment	Experiences negative: Empowerment is not real because it is composed spontaneously by irrational management of daily actions	Experiences positive concerning empowerment from the founder. Experiences that the successor will limit or reduce earlier empowerment given by the founder.	Empowerment is functioning and experiences are positive.
Climate in the company	Before succession more ascetic, smaller and rougher, now it's more precise, bigger and effective.	Before succession climate was based on freedom and most important was action. After the succession climate is more strict and actions are more controlled.	Before succession little tensed and tight. After decision of starting the succession climate changed to relaxed and joyful.

In the case 1 unclear situation of the management and the leadership did on the other hand increase employees' autonomy and empowerment in their work. According to the interviewee autonomy and empowerment did reduce their work well-being and motivation. An explanation for that can be that the employees were not given real empowerment; on the contrary autonomy and empowerment were compounded because the lack of leading their daily actions. The representative of staff from this case told that they were marooned with daily-tasks to do. In case 2 the founder had given empowerment for the employees and according the interviewee they were rather independent in their work. During the succession the successor had reduced the empowerment and the employee did impress his frustration because of the tight control which by his words disturbed routines. In case 3 the empowerment was in same balance all the time.

According to the interviewees there were differences between experiences about the climate within the companies before and during the successions. In case 3 climate before the start of the succession was tight and tensed. But start of the succession did release situation and during the succession climate has changed to relaxed and joyful. Especially employee did tell that the founder

was mostly tensed before start. In the case 1 employee describes the company before succession like a small company, little ascetic and rough. After succession process company has changed much bigger, more effective and precise. In case 2 the climate before succession were relaxed and it was most important to do daily works. This case employee said that it was even impossible to fight with the founder. Now after succession there are fights between employees and leaders and everything is tighter and controlled.

4.2 Employees' feelings and affection

During the interviews the employees did not tell much about their feelings and affections. Especially positive feelings seemed to be difficult to present. Mostly feelings varied between neutral or negative. Only in case 3 the employee did say that he has a positive feeling about happenings within the company because of the succession. But as well in this case the employee did describe emotions mostly at neutral level. In other two cases impression of stories varied between very negative and neutral little concerning with subject in speech (see table 4).

TABLE 4 Non family employees' feelings and affection

Employees' feelings and attraction	Case 1	Case 2	Case 3
Emotions during the process: Own feelings	Positive: Rising hope for the future. Negative: Uncertainty of the company's future, empathy about situation of the founder, expectations of the successor's success, foggy picture of future, Uncertainty of the rationality of the entrepreneurs decisions. The Succession process has influenced to daily work and its management	Positive: Employees like the work and appreciate the founder. Negative: The atmosphere of the company is tighter than before, the openness has diminished, control over the actions inside the company have increased.	Positive: Positive feelings of future of the company. Feeling of the change of the atmosphere of the company into more positive
Others visions of each feelings	Negative: Difficulty to accept the whole succession and especially the successor because of little professional expertise he has from the field.	Negative: Difficulty to accept the succession generally and changes in the management, conflicting feelings of leading problems in the company, part of the staff were absolutely horrified at the beginning of the succession process, other part does not mind anymore.	Positive: Easier to communicate with the successors

If the stories of employees did not tell so much, their tone of voice, used words and body language did tell much more. Between the cases there were huge difference between case 3 and other two. In third case, the employee mostly described happenings in his stories in a neutral way, the words he used were positive, and his tone of the voice was relaxed when he was discussing about the succession. On the contrary in cases 1 and 2, the employees did mostly use negative words and their stories were coloured in a more negative way than the employee's interview in case 3. As well as in cases 1 and 2 the tone of the voice and their body language were more tensed during the interviews.

In the interviews both employees from the cases 1 and 2 told that the succession in the company had influenced to their normal daily tasks. Difference between these cases 1 and 2 was so that in case 1 the employee already saw the light at the end of tunnel but in case 2 the employee hold his opinion to resign from the service of the company if the founder leaves the position of managing director on behalf of the successor. Now while writing this paper we do know that he actually did even resign before the founder gave up.

4.3 Belongingness and PSO before and during the succession

The lowest level of belonging to the group and PSO were recorded at the case 2. At the case 1 it is possible that the actual weakness is not as visible as it appears and it is linked for the well being and the unclear situation of the leadership of the company. As well as in the case 1 inside the company the employees had a high team spirit and cohesion. In these both cases can be seen in line with Harveston (1997) that the employees were worried about the future of the company and this influenced on how they felt about the company of being "their own". At the case 3 the succession process actually enhanced the employees' commitment and belongingness in the group and the staff representative said that he feels he is a member of the family and that the succession process has enlivened the atmosphere in the company.

By the results it looks that belonging to the group, the belongingness and PSO seems to have been at the same level between all the cases before the start of the successions. Through the interviews can be seen, that the deepest reason of feeling PSO does vary between the cases. At the case 1 there is strong belongingness and PSO between the employees and at the case 2 employee told that his strong respect and connection to the founder influences on PSO. At the case 3 employees feel to be members of the owning family (see table 5).

In the interviews both at the cases 1 and 3 employees said that the succession process had increased commitment and belongingness to the company. At the case 2 within employees were two separate blocks at the start of the succession. Other block were these two oldest employees which both were very loyal for the founder and they both did threaten that they will quit at the same day when the founder releases position of managing director for the

successor. Other employees did not impress so high commitment to the founder. Interviewed employee from this company did belong to first mentioned part of the employees. His had a high commitment towards the founder. He mentioned that he likes founders' way to work and he respects the company as well. He described, that all employees which participated to the interviews did impress in their stories that the succession processes had increased their belonging to that part of group of employees they had felt strongest belonging before succession. As well if in the company the succession process was active from one reason or another, employees did mention that it increased belonging to the group and it make team spirit stronger.

TABLE 5 Employees' PSO at the small family firms

Employees' perceptions on PSO	Case 1	Case 2	Case 3
Plans for the own future at the company	Nothing, continuing the work at the family business, sees the company as a tolerable working place	Employees keep all the doors open	Nothing special, continues to work at the company, sees the company as a great working place
Views of realisation of own future plan	He thinks that the company is now quite in a good hands and there will be work for all of them (means all employees)	Sees that he will take final account the same day when the founder passes the baton for the successor.	He sees that the company will go fine in the future
Succession and commitment for the family business	Commitment diluted partly because of the succession process	Commitment diluted because of the succession process	Commitment strengthened from the influence of the succession process
Have employee got offers to become a partner in the family business?	Not at all	Yes, but did not want to join because of the different views about management of the company with successor	Not at all
Expressions about PSO after the succession	Describes that the level of the trust for the future is in a positive level among the employees, uses word we, us, ours => situation stable	Describes time before the succession positive, but he was a little suspicious about the future, because he knew about the forth coming succession	Describes time before succession to be good, but he was able to notice the tension of the founder at last times before the start of the succession. He speaks much about belonging to the family, as a non family member.

<p>Expressions about PSO during the succession</p>	<p>Describes trust for the future to vary between tolerable and good among the employees, uses words we, us, ours and other impression, which describes higher PSO => situation can be defined as developing</p>	<p>While conversation about founder and time working with founder uses words "we" or "us". Fight hardly against succession. In the conversation about situation at time of interview uses mostly word I, me or in connection with founder uses word we. Did resign because of succession just 1 month before the end of legal-economic succession</p>	<p>Start of the succession brought along positive spirit and belonging to the family strengthened. Uses words we, us, ours and other impressions, which describes higher PSO</p>
-----------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5 DISCUSSION

The results of this study show that resistance is connected to commitment to the organization and hence to PSO. Like at the cases 1 and 2 the resistance of the employees were the toughest and the feeling of PSO of the company weakened during the succession process. It is possible to verdict that in these two cases the workers did resist the succession. Why?

First of all, like we have shown, PSO is a mixture of emotions. When something is “mine” or “ours”, it grows from feeling and attraction, belongingness or legal ownership and experiences. When those emotions are in balance, employee feels strong PSO towards material or immaterial object. If some of these emotions are out of the balance, like at the case 2, belongingness to the group decreases based on the experiences on leadership and management. At the case 1 the employee felt strong belongingness to the group but his experiences as well about leadership and management had affected to the feeling towards the company.

In our contribution the new dimension to earlier PSO literature is the connection to the experiences (see figure 2). At the earlier literature PSO is connected to commitment and belongingness towards the object. Owning something material or immaterial object brings commitment towards it, which is reflected from the motivation and the actions. Feelings of ownership are stemming from responsibility, protection and defence. Experiences as a dimension of PSO brings along process of understanding and giving of meaning. I.e. how an employee sees position towards object and which kind of connection object has at the personal experience base.

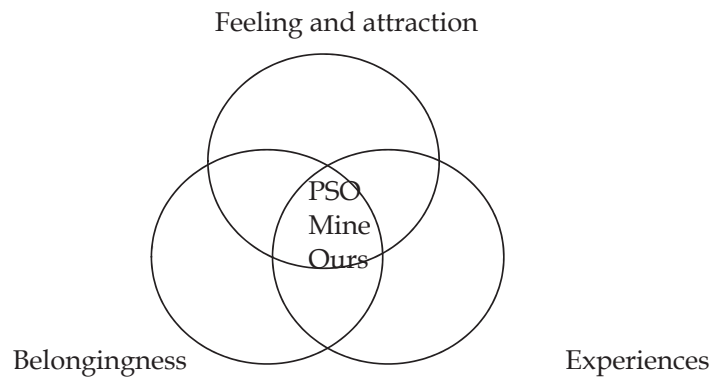


FIGURE 2 Experiences related to belongingness, feelings and attractions

At the figure 2 it is described the balanced situation of the PSO. If some circles of the model start to disappear, person will react to it. Weiss and Cropanzano (1996) have presented affective events theory (AET), in which behaviour is connected to the conditions of the workplace and these conditions through affective events influence on emotions. At the family business cases of this research, succession process cause affective events. These events have influenced to emotions and feelings on how employees define belongingness, experiences and feeling conditions the at workplace in the relation of the PSO.

Employees' concerns and experiences influence to cognitive processes, and on what kinds of meanings they give for the actions and happenings within family businesses. At the earlier literature about the succession it has been presented that the employees protest easily against the successions. It has interpreted to be resistance toward changes. Like Hayek (1952) has presented, nature of human cognitive process is proactive, persons make predictions according to interpretations based on the experiences. When we combine to these predictions the dimensions of ownership, and which kinds of feelings ownership brings along, responsibility, protection and defence, we are able to conclude that, vice versa, for resistance it is more likely the defence that employees feel when they react toward actions at the organisations. Like shown in all of our cases, employees impressed PSO against the company they worked before the start of the succession.

According to the perceptions of the employees in these all family business cases the start of the succession increased the feeling of the PSO. That is because in every case the start increased psychological work of adaptation to a totally new situation. According to their words they became more aware of their belonging to the group. Differences between cases did appear later when the succession process had continued further. Employee saw at the case 3 an opportunity to improve the situation of the company and naturally it was easy for him to adapt the change. In both cases 1 and 2 did employees saw the change as a threat for the success and survival of the family business. Like

shown at the theory of the cognitive psychology and affective event theory it is now understandable that resistance actually was defence reaction. At case 1 during the succession process situation changed so that in this case employee was able to adapt to the situation and he continued at the service of the company. On the contrary at the case 2 employee saw the changes so challenging for his feelings of the PSO that he resigned.

6 CONCLUSIONS

Previous literature has discarded non family employees during the family business successions. By combining human reactions to PSO we have been able to conclude that often behind the resistance there actually can be reaction of defence why employees are against the change the succession brings along. For a person, owning something brings along feelings that owned object is mine or in groups it is ours. Owning as well means that a person is allowed to use the object according to the own will. This leads to protecting the rights towards the object.

Small family firms are often family-like, in which personal relationships between people are strong. Working in that kind of organisation demands as well higher commitment. These are the roots where from employees' PSO towards family firms grows eventually over the time. At the small family firms it is easier for employees to see and understand the meaning of their work for the company. In very large companies on the contrary employees know the leader of the company by name but they do not know what leader is like in person. Further it is not easy in large organisation for an employee to understand the meaning of the work for this company.

Practically this means that while planning or conducting a succession in small family business managers and consultants should understand the roots of resistance. Employees of small family firms are not against the succession; in all of our cases employees saw that the succession is a necessary process from viewpoint of founder generation future and retirement. At our cases 1 and 2 in which resistance was highest, employees protected their PSO because they did saw the changes of the succession to create threats for the continuity of the company. They protected themselves and the family business against the threat which was stemming from the resistance of changes. The succession process in small family companies differs from the succession in large family companies. We see that in the future research this difference should be noted much more. It is not similar to implement a succession in a small company like in a large company.

REFERENCES

- Adams, J.S., Taschian, A. and Shore, T.H. 1996. Ethics in Family and Non-Family Owned Firms: An Exploratory Study. *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 157-170.
- Albarracin, D., and 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, pp. 453-469.
- Avey, J., Wernsing, T.S., and 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, pp. 48-70.
- Barnett, T., Eddleston, K. and 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, pp. 39-52.
- Beck, A.T. 1985. A cognitive model of anxiety formation and anxiety resolution. *Issues in Mental Health Nursing*. Vol. 7, No. 1-4, pp. 349-365.
- Brewin, C.R. 1996. Theoretical foundations of cognitive-behavior therapy for anxiety and depression. *Annual Review of Psychology*, Vol. 47, No. 1, pp. 33-57.
- Brief, A.P., and Weiss, H.M. 2002. Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, Vol. 53, No. 1, pp. 279-307.
- Cater, J.J. III, and 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, pp. 109-124.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. and Litz, R. 2004. Comparing the agency cost of family and non-family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, No. 4, pp. 335-354.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., and Sharma, P. 2003. Succession and nonsuccession concern of family firms and agency relationships with nonfamily managers. *Family Business Review*, Vol.16, No. 2, pp. 89-108.
- Collins, L. 2011. *To succeed or not to succeed: A multiple perspectives literature review of research in family business succession*. In: IFERA 2010, 28th June-1st July, 2011, Sicily.
- Corbetta, G. and 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, pp. 355-362.
- Damasio, A., Everitt, B. J., and Bishop, F. 1996. The Somantic Marker Hypothesis and the Possible functions of the Prefrontal Cortex. *Philosophical Transactions: Biological Sciences*, Vol. 351, No. 1346, pp. 1413-1420.

- Davis, P.S. and 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, pp. 31-53.
- Ensley, M.D. and 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, pp. 267-284.
- Frijda, N.H. 1986. *The emotions*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Harveston, P.D., Davis, P.S. and Lyden, J.A. 1997. Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender. *Family Business Review*, Vol 10, No 4, pp. 373-396.
- Hayek, F.A. 1952. *The Sensory Order: An Inquiry into the Foundation of Theoretical Psychology*, London, UK. Routledge and Kegan Paul.
- 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, pp. 415-435.
- Håkansson, D.D., Obel, B., and Burton, R.M. 2008. Rational Emotionality: Integrating Emotions into Psychological Climate. In *Designing Organizations 21st Century Approaches*. pp. 59-81. Springer. New York.
- Izard, C.E. 1993. Four systems for emotion activation: cognitive and noncognitive processes. *Psychological Review*, Vol. 100, No. 1, pp. 68-90.
- Kalimo, R. and Toppinen, S. 1999. Organisational well-being. Ten years of research and development in forest industry corporation. In *Preventing Stress, Improving Productivity – European case studies in the workplace* (edit. Cooper, C. L. and Kompier, M.) pp. 52-85. London. Routledge.
- Koiranen, M. and Chirico, F. (Edit.) 2006. *Family Firms as Arenas for Trans-Generational Value Creation*. Jyväskylä. University of Jyväskylä, School of Business and Economics, No. 34/2006
- Kyrö, P. and Kansikas, J. 2005. Current state of methodology in entrepreneurship research and some expectations for the future. In Fayolle, A., Kyrö, P. and Uljin, J. (Edit.) *Entrepreneurship Research in Europe: Outcomes and Perspectives*. Cheltenham. Edward Elgar Publishing Limited.
- Lazarus, R.S. 1991. *Emotion and Adaptation*, Oxford University Press, New York.
- Lazarus, R.S. 1993. *Emotional Adaptation*, Oxford University Press, New York.
- Lazarus, R.S. 2006. Emotions and interpersonal relationships: toward a person-centered conceptualization of emotions and coping', *Journal of Personality*, Vol. 74, No. 1, pp. 9-46.
- Lazarus, R.S., and Folkman, S. 1984. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- 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.

- Molly, V., Laveren, E. and Deloof, M. 2010. Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 131-147.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. and Wiklund, J. 2007. Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 33-47.
- Ortony, A., Clore, G. L., and Collins, A. 1988. The cognitive structure of emotions. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Payne, R.L., and Cooper, C.L. 2001. Emotions at work: Theory, research and applications in management. New York: John Wiley.
- Pierce, J.L. and Jussila, I. 2010. Collective psychological ownership within the work and organizational context: construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, No. 6, pp. 810-834.
- Pierce, J.L., Kostova, T., and Dirks, K.T. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations. *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No.2, pp. 298-310
- Pierce, J.L., Kostova, T. and Dirks, K.T. 2003. The state of psychological ownership: integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, Vol. 7, No. 1, pp. 84-107.
- Poza, E.J., Alfred, T. and Maheshwari, A. 1997. Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Non Family Firms. *Family Business Review*, Vol. 10, No. 2, pp. 135-155.
- Rousseau, D.M., & Shperling, Z. 2003. Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 4, pp. 553-570
- Schachter, S., and Singer, J. 1962. Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review*, Vol. 69, No. 5, pp. 379-399.
- Schwarz, N. and 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, pp. 513-523.
- Sonfield, M.C. and 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, pp. 395-415.
- Van Dyne, L. and 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, pp. 439-459.
- Wagner, S.H., Parker, C.P., & Christiansen, N.D. 2003. Employees that think and act like owners: Effects of ownership beliefs and behaviours on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, Vol. 56, No. 4, pp. 847-871
- Weiss, H.M. and 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, No. 1, pp. 1-74.

Zahra, S.A., Hayton, J.C. and 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, pp. 363-381.

Yin, R.K. 1994. *Case study research: Design and methods*. California. Sage.

III

PATERNALISM, ENTREPRENEURIALISM, AND MANAGERIALISM AS IDEOLOGICAL TENSIONS IN FAMILY BUSINESS SUCCESSION

SARI SAVOLAINEN

(Corresponding author)

PhD Candidate, Jyväskylä University School of Business and Economics

P.O. Box 35 FIN-40014

Jyväskylä University, Finland

Sari.Savolainen@jyu.fi

JUHA KANSIKAS

Associate Professor of Entrepreneurship

Jyväskylä University School of Business and Economics

P.O. Box 35 FIN-40014

Jyväskylä University, Finland

Adjunct Professor (Mendel University, the Czech Republic)

Juha.Kansikas@jyu.fi

tel. +358405767811

fax +358-14-260 3331

Journal of Small Business and Enterprise development, Vol. X, No. Y, xxxx 1.

(Review-prosessi kesken. Lopullinen hyväksyntä saamatta).

ABSTRACT

This study is analysing paternalism, managerialism, and entrepreneurialism as ideological tensions in family business succession. Three small family firms were chosen for the qualitative case studies to understand non family employees' perceptions. Family business is an ideological arena of three cultural forces – entrepreneurialism, managerialism, and paternalism which influence on succession. They offer resources for succession, but simultaneously threats in a form of founder centrality and delayed succession. The results show that the change of ideological tensions which comes along the change of generation is related to commitment and well-being of non family employees.

Key words: succession, family business, managerialism, entrepreneurialism, paternalism, ideology.

1 INTRODUCTION

Family business literature has been dominated by family oriented research (Chua et al. 2003) and internal succession literature devoted to managing succession in a family (Dawson 2011). Since there is a need to study non family stakeholders in family business succession (Sharma et al. 2003), this study is focusing on non family employees perceptions about tensions occurring in family business succession through multiple case study analysis. Qualitative analysis was chosen, because majority of the succession studies have been quantitative (Giambatista et al. 2005). Three small family firms were contacted based on the criteria that they were facing family business succession at the time of the interviews. This methodological choice enables to understand human capital in family firms in the form of employees' perspective (Sonfield and Lussier 2009). Ideological tensions during the family business succession were studied in these companies. To increase case study analysis validity, family members were interviewed as well.

This study aims to discover through Koiranen's (2003) suggestion paternalism, managerialism, and entrepreneurialism as ideological tensions in family business succession. They are overlapping and variations in family firms might exist. Johannisson and Huse (2000) presented that family business system is a mixture of entrepreneurialism, managerialism, and paternalism. In their model entrepreneurship represents an ideology of entrepreneurialism, family intuition an ideology of paternalism, and management an ideology of managerialism. Koiranen (2003) suggests that these family business ideologies presented by Johannisson and Huse are characteristic for small- and medium-sized family firms, and that they can be adopted in family small business environment into caring (patern), controlling (manage), and creating (entrepreneurial). Contradictory to family firms, McMurray (2010) and Dawson (2009) see that entrepreneurialism and managerialism damage professionalism in public organizations. Managerialism at the public sector has been seen negatively as a synonym to running the organizations in a way of business units. It has been a challenging factor to increase effectiveness and productivity (Herman 2006).

Family firms and non family firms are often separated by the portion of family ownership and management. Also, the generation divides family firms into founder generation, next generation, and multigenerational family firms. (Howorth, Rose, Hamilton, and Westhead 2010; Westhead and Howorth 2007). Also, it must be noted that characteristic for family firms are often succession planning and management in which variation and selection occurs (Kansikas and Kuhmonen 2008; Laakkonen and Kansikas 2011) through familiness, as a strategic resource of family influence in business (Kansikas, Laakkonen, Sarpo and Kontinen 2012). In this study, the family firm definition was based on size of the firms (small family firms employing less than 50 persons and with an annual turnover less than 10 million), generation (founder generation firms), multigenerational nature (founder and potential successor generation involved in business), and the fact that the firms were planning a succession. Also one of the selection criteria was that they are employing non family members in the business.

It appears that entrepreneurialism, managerialism, and paternalism as ideologies in family firms are cited only occasionally in late research literature, and not empirically tested, this articles aims to fulfill this research gap. This article is based on the qualitative case study in three small family firms. Through an abductive method, and interpretative analysis, answer will be given to a following research question: *What kinds of variation of ideological tensions there are in family business succession, based on Koiranen's (2003) and Johannisson's and Huse's (2000) suggestions to study entrepreneurialism, paternalism, and managerialism in small founder generation family firms.*

2 LITERATURE REVIEW

Succession planning, protocols, and continuity have dominated family business research the last decades (Benavides-Velasco, Quintana-Garcia, and Guzman-Parra 2011). Family business succession, as a one form of exit strategies (DeTienne and Cardon 2012) is a legal, fiscal, and financial transfer of a family firm from one generation to another (Janjuha-Jivraj and Spence 2009) which makes family owned and governed firms different from non family ones (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, and de Castro 2011). Family business succession can be management and/or ownership succession between family and non family members (Niedermayer, Jaskiewicz, and Klein 2010). It is reflected by business, and by family goals, which can be nonfinancial and reflecting long-term horizon (Riordan and Riordan 1993).

Succession is one of the socioemotional goals of family firms (Lumpkin and Brigham 2011). Family business succession is a mixture of emotional commitment with different kinds of intentions about the future (Kets de Vries 1996; Miller et al. 2003) which can be reflected by the difference of succession characteristics between countries (Lussier and Sonfield 2012). Affections and calculations together with imperative and normative behaviour explain commitment to continue a family business (Sharma and Irving 2005). Parents are role models for next generation to become self-employed (Chlosta, Patzelt, Klein, and Dormann 2012). Relationships between owners, family and non family employees characterise small family firm daily routines (Holliday and Letherby 1993). Together with relationships, current status of a business influences on succession as well as the readiness to plan succession timely (Ip and Jacobs 2006; Le Breton-Miller, Miller, and Steier 2004). Transformation of practice in family business helps predecessors to succeed in succession (Hamilton 2011) which offers opportunities for family business renewal (Steier, Chrisman, and Chua 2004) and postsuccession performance (Mitchell, Hart, Valcea, and Townsend 2009). Family social capital might have a role in supporting family business succession which can create challenges for firm stability in case of sudden changes and accidents in a family (Arregle, Hitt, Sirmon, and Very 2007).

The growing size of a family business indicates a larger variety to exit the business (de Tienne 2010). Personalities as well as emotions through cognitive processing influence on family business succession planning. (Tatoglu, Kula, and Glaister 2008). Individuals construct ideologies through individual perceptions and experiences they have had. (de St. Aubin 1996). This is a reflection of their roles in a family, as men and women (Hamilton 2006). Tomkins has given for ideology definition as follows: *"I have defined ideology as any organized set of ideas about which humans are at once most articulate, ideas that produce enduring controversy over long periods of time and that evoke passionate partisanship, and ideas about which humans are least certain because there is insufficient evidence"*. (Tomkins 2008, pgs. 631 - 632). By comparing Tomkins' (2008) and de St. Aubin's (2008) definitions we can suggest that ideology is individually constructed by reflecting experiences and mindset which are always based on selective and insufficient evidence about the environment.

Family firms are typically seen as paternalistic organisations which protect their interests. Long term time horizon and family control might increase paternalistic behaviour in the form of guarding family's interests in business. (Nelson 2003). Decision making in larger family firms which have board of directors and stakeholders is complex and more social (Westhead 2003; Lam 2011). Since statistically most of the family firms are small and founder driven companies, the likelihood of paternalistic behaviour increases through visible and responsible founder generation owner managers. Depending on the owner manager's and key family members' leadership style paternalism can damage entrepreneurial and innovative behaviour in family firm. (Bradley III and Short 2008).

Koiranen (2003) presents that in a family business context ideological forces can be represented by equilateral triangle, as entrepreneurialism, paternalism, and managerialism. Paternalism means to act for good of another person without that person's consent - as fathers can do for their children. As a leadership style in owner-managed firms paternalist is a person who believes in the policy of controlling other people in a fatherly way by providing them with they need, but little or no responsibility or freedom of choice (Koiranen 2003; Scase and Goffee 1982). I.e. that means controlling and ruling so that people are protected but not given responsibility or freedom to choose. Fatherly manner in caring for, regulating and controlling, members of the family firm can lead situation, where a patriarch will be surrounded by people characterised by upset, anger, or learned helplessness caused by repeated experiences of paternalism. And all those members can as well be family and non family members of the family firm (Kets de Vries 1996).

Whether paternalism disappears along the successions and generations, is still undiscovered. However, multigenerational family firms tend to choose outside non family directors for CEO position more often than founder generation companies. The growth of the family firm and the larger size increases the role of the board of directors and managerial pool of resources (Westhead, Howorth, and Cowling 2002). Family firms which loose paternalism seem to have more shared leadership and decision making. (Howorth, Wright,

and Westhead 2007). Outside boards with non family members are typical solution in family firms which have external shareholders whose interests need board members to participate on strategic decision making (Fiegener, Brown, Dreux IV, and Dennis Jr. 2000).

Paternalism and entrepreneurialism, in the form of entrepreneurial drive (Koiranen 2004) seems to influence both negatively and positively to family firms. Paternalistic behaviour, and entrepreneurialism, is characteristic for family firms in which family inertia influences on dynamic capabilities needed in competition (Chirico 2007). Managerialism as an ideology can be seen as conducting one's own affairs, or those of an organised group, so that planning and realisation are under control (Koiranen 2003). Organisational, but also managers' individual behaviour creates unique form of managerialism for each firm (Shain 2000). Managerialism is rooted into hierarchy, and commanding and controlling unit of employees. (Roberts, Jones III, and Fröhling 2005). This has made managerialism contradictory to entrepreneurialism, which has been seen as innovative, idea-driven and proactive culture (Harvey 1989). Johannisson and Huse (2000) see managerialism as a manner of relating objectives to measurable units, such as growth and profits. The ideology of managerialism could be described as calculative and supervising, where its activities are typically structured mechanistically and functionally. Whereas paternalistic control is related to the power of directing, protecting and restraining people, managerial control is more setting standards or targets, checking results, and analysing variances. As Diefenbach (2007) suggests, managerialism, as all other ideologies like entrepreneurialism and paternalism, are resources to make change in organisation. Preparing for a succession creates changes for family firms, in which paternalistic, managerial and entrepreneurial routines might change. Diefenbach warns that managerialism creates negative consequences in the form of fear management, and worries about losing the job. Managerialism creates resisting behaviour and might even damage performance instead of improving it.

Entrepreneurialism as an ideology is connected to venturing. It is a combination of visionary, opportunity-seeing, and intentional action-orientation (Koiranen 2003). This ideology is characterized by will-power, intuition, and alertness. In entrepreneurialism structuring of activities is organic and holistic; competence with formal knowledge will be used with associative information (Johannisson and Huse 2000). Covin and Slevin (1991) suggest that firms with entrepreneurial drive are innovative and proactive, and in which entrepreneurs are willing to take risks with chances of high returns. Koiranen (2003) and Johannisson and Huse (2000) states that contesting and contrasting ideologies does not have to be conflicting. According to Koiranen (2003) when properly understood and lived with, these three contesting ideologies can lead to a situation, where a family business system can have balance among the cultures of caring, controlling, and creating. These cultures are stemming from paternalism, managerialism, and entrepreneurialism.

3 METHODOLOGICAL CHOICES OF THE STUDY

This study is a multiple case study based on qualitative analysis. It is purposeful to produce new and constitutive information about personal and sensitive research phenomenon (Welch, Piekkari, Plakoyannaki and Paavilainen-Mäntymäki 2011). Case studies are criticised of lacking ontological and epistemological background, which has been answered by critical realism in argumentation of results in study (Easton 2010). Case study method was used in this paper to describe problem defined on research question thorough a limited number of cases (Yin 1994). It is not so necessary for case study method to have only one specific way to implement 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).

This study is both abductive and interpretive. The aim of the interpretive analysis is to reveal meanings behind concepts and their definitions. According to Kyrö and Kansikas (2005) we can analyse meanings combined to the concepts while the interpretation links to contextual facts. In this research interpretive analysis was most suitable from phenomenological view. Our main interest was to understand researched phenomenon and by the findings compose contribution for theories. This article is based on multiple case studies involving three different cases. The logic to contribute for all of the cases is the same and all cases are selected by careful pre-consideration. Selection of the cases was based consideration that family firms were small and that they were preparing for a succession. We searched possible family business cases and inquired their willingness to participate this study. Then we planned schedule for interviews and list of subject to cover at interviews. Interviews were conducted in an unstructured form so that there was a preliminary list of subjects to handle during the interview, and during the interviews interviewer made notifications about interviewees' behaviour and pressure of voice. Interviews were transcribed and during the transcription work we started to analyse the acquired information. All companies are from different field of business. They are all founder generation firms which are facing their first succession. Two of

family companies are founded at the beginning of 1990s and one late 1980s (see table 1).

TABLE 1 Demographics of the family business cases

	Case 1	Case 2	Case 3
Established	1991	1993	1984
Field of Business	Bakery	The field of repairs and sales of HVAC electronics	The mechanical engineering services in the metal and steel sector
Owner before the succession	The predecessor with his brother 75% / 25%	The predecessor alone	The predecessor alone
Ownership during the interviews	Predecessor with Successor 25% / 75 %	The predecessor owns 31% of the shares, the successor 34.5% and the brother in law of predecessor 34.5%	Each of three successor 30%, the predecessor 6,67% and the mother of family 3,33%
Leader of the company now	Officially the successor	Officially the predecessor	Officially the predecessor
Real leadership situation now	Management: the Successor Leadership: the Predecessor	The successor	The predecessor and family meeting together
Amount of the employees	Family members (4) and non family employees (11)	All together with owners 8 persons	All together with owners 7 persons
Something special	The predecessor and the successor convince that the legal-economic succession is almost complete. However, stories of interviews show that the situation in the company is far from clear. The predecessor would be willing to renounce his shareholding and stop working but he feels that his contribution is still crucial for the company's future economic survival.	There has been a great deal of tension between the predecessor and his brother-in-law over the redemption of the predecessor's shareholding and this has had a negative effect even on the employees.	The first is the principle that everything should happen in its own good time, above all this succession process, not intentionally steering events in any specific direction. Changes introduced over a long period of time and made when the time is right without the pressing need to act creates optimal conditions for a sensation of ease and smoothness.

Information was collected in two ways. Main and most important part were individual face-to-face interviews. Individual interviews, including 9

participants; 3 from each case, covered 8 hours and 38 minutes of taped interview material. Interviews varied from 40 to 70 minutes and transcribed sheets came ended up to 142 pages, with an average of were 16 pages per informant. Additional collected information were the tone of voice, pressure on the words and body language of interviewees.

4 RESULTS

Competing ideologies had variations in the form of differences and similarities in family firms which were preparing for successions (see table 2). In all three cases employees saw predecessors from paternalistic and managerial perspective as fatherly and controlling persons. However, there are also differences between the firms. Paternalism was seen in the actions of appreciating family likeness, traditions and guardianship. Predecessors in every firm present strongly different generation by age compared to the employees. Younger employees saw older leaders as heroic leaders especially in case of caring, and taking responsibility for business. Attendance of older experienced person creates feelings of trust place. However, cultures can change:

Employee in case 2:" ... my opinion is that then it was a nice working atmosphere, it was open. Quite often beside the work we spoke a lot other things than the ones related to work, but not anymore... earlier we got information about what is going on at the company, but not anymore...earlier everything was much more open in every sense."

TABLE 2 Ideological situation before successions, seen through the employees

	Case 1	Case 2	Case 3
Ideological situation	High paternalism Medium managerialism High entrepreneurialism	High paternalism Medium managerialism Medium entrepreneurialism	High paternalism High managerialism Medium entrepreneurialism
Characteristics of predecessor	Caring for every employees' well-being, The predecessor is like a hero for employees, Feelings and emotions are important. The predecessor is like a father figure for employees	Caring and very trustful person, leader but very innovative and non-bureaucratic	Father-like person, The predecessor wants to encourage employees by letting things happen by their own speed. The predecessor dominates firm daily routines with caring that everything goes smoothly

Mode of appearance in daily actions	Shared vision of what needs to be done to achieve daily goals, Controlled empowering of employees	Learning by emotions and intuition, Controlled empowering of employees	Psychological leadership, knows how to handle employees, Controlled empowering of employees, Easiness and smoothness of daily actions, Work should be done with fun and excitement
Mode of appearance in leaders behaviour	Caring for every employee in the organisation, teaching employees	Trustfulness, According the employee it is even impossible to fight with the predecessor	Father-likeness, Everyone within organisation is equally important either family member or not. Teaching the employees
Attitude of keeping	Keeping tradition of actions, Continuity of firm; Family-likeness, Predecessor makes products and his wife sells	Keeping tradition of actions, holding the firm in the family; Family-likeness, Predecessor grounded the firm to maintain his and his son's life	Keeping firm in the family, but on the other hand predecessor afraid which kind of heritage he is leaving for his sons
Justification of Power	Predecessor is clear leader and trustful guider in every situation	Authority with controlled empower for trusted employees	Informal decision-making, decision making process with cohesion where predecessor keeps the final word
Employers vision about the leader	Like father, taking good care for every employee	Like father, trusts employees and delegates power to do own decisions	Father-like person who has taught to the work. Employees have possibilities to make decisions concerning their work but they are under the control of the predecessor

Paternalism as an ideology has a negative connotation in the form of leaders who patern employees in small organisations. As well a paternalistic person can easily slip to situation where caring can lead to learned helplessness and cared persons come all too dependent for care givers' decisions and orders. At the view point of employees the case of caring, protection and superiority seems to be typical for all three cases. When it comes to leadership in small family firms, trust matters. The employees trusted their leaders and the leaders trusted the employees. Managerialism typical for small family firms created mechanisms to monitor employees and build the trust between owner managers and the non family employees. Paternalism was high in each cases, and it was supported by managerialism.

Predecessor in case 3: "...it's so that you have to know how to handle different kind of employees. If you ask to do something with wrong way, then the employee dismiss your suggestion or advice...."

The variations in entrepreneurialism were based on individual behaviour by owner managers. In flat organisations managerialism prevented entrepreneurialism. All the firms were about 20 years old and they were facing their first successions. Decision making typical for these small family firms was characterised by owner managers' personal leadership style. In all the cases main goals of the predecessors were to maintain their own and family life and be able to execute their dream about own private owned firm. Especially case firm 1 had a low level of entrepreneurialism in the form of avoiding innovative behaviour.

Predecessor in case 1 : " ... I did found the company with the idea that my wife sells in the front and I'll make products in the back... the biggest mistake in my opinion was to start to enlarge the company, we should have stayed with my original idea..."

Employee in case 1: "... now it is larger and much more effective...the successor is much at the field with clients and makes a lot of pr-work...there are days in which we (employees) don't even see him...he has got many new clients and the product assortment has enlarged a lot..."

Change of the manager and leader has influenced on the balance of contesting ideologies within the cases 1 and 2. Because at the case 3 the predecessor still acts as an owner manager of the firm, ideological situation in case 3 has remained unchanged, because there has not happened any change in daily actions. In the interviews the employees mentioned that they believe the successors to carry on already existing traditions and ways of actions as well after the changes made in small business ownership.

Employee in case 1: "...yes it has influenced on employees' well being and motivation. At the some mornings it has been difficult to go to work, because all the time the work in on my mind..."

Successor in case 1: "...it is so that we are born to be entrepreneurs and those people it entrepreneurial-spirit and vision to entrepreneurship and it can be seen that you will start the work at the morning and finish the work at the evening when everything is done...before my start this family-owned firm was not so challenging, of course it was much more smaller and I have searched systematically opportunities by myself with the aim of creating growth for the family firm..."

From the viewpoint of the employees the change has influenced on the well-being and motivation toward the work. During the interviews employees told

that ideological change has increased uncertainty for the future concerning the workplace and the firm. The employees see that the successor has totally forgotten the employees and he has concentrated only intensively on finding new markets. The employees perceive that they are left alone with their daily works, which they do have to manage alone. The successor should be according to the agreement made by the successor and the predecessor at the same level with all the employees. The equality is prevented, because the employees are not able to accept him at same level. That has created conflicts between the successor and the employees.

In case 2 the successor has high managerialism. He wants to know about everything what happens at the organisation. He makes final decisions with other owning members. He controls the employees and what they are doing by giving orders how the works should have been done. He has declined to create any empowerment which the predecessor had earlier encouraged the employees to do. After the change of the managing person formal decision-making has been increased. The employees have to get the successors acceptance for making orders and to be able to work. The successor wants to control the development of the firm, to which direction it will go and how they achieve the settled goals together. The successor makes clear for everyone his leading position at the firm and by his own words he knows the responsibility which he has to take for the future.

Employee in case 2: "...nowadays money matters, and costs are monitored heavily, everything is much more under control. So it is not anymore so free at all and... and all decision-making is so awfully difficult... first they have some meetings together and it takes time at least one week. I would like to see that the predecessor could make a little bit more with the gut feeling and especially with us, the people... but now it looks so that the successor wants to show who is the boss, especially for the young employees..."

5 DISCUSSION

Employees' experiences about the successors varied between the cases (see table 3). When the experiences of the employees about predecessors were similar and positive, the experiences about the successors did vary from positive to negative. In cases 1 and 2, transfer of the management from the predecessor to the successor seems to have connection to the experience about the employees. It has shows that the transfer of leadership and management challenges successions (Davis and Harveston 1998). During this transfer there may be tension between predecessor and successor but also among the employees as they try to get used for the new leadership style. (Miller, Lloyd, and Le Breton-Miller 2006; Kets de Vries 1996). In cases when the experiences of the employees were negative, successors were running the business.

TABLE 3 Employees' experiences about succession

	Case 1	Case 2	Case 3
Official owner manager of the firm now	The successor	The predecessor	The predecessor
Leadership	Management: the Successor Leadership: the Predecessor	The successor	The predecessor and family meeting together
Employees' experiences about Successor	Negative	Negative	Positive
Employees' experiences about Predecessor	Very positive	Very positive	Very positive
Working with successor before	Yes, about 1 - 1,5 years, successor at the lower level in the firm	Yes, over 15 years, successor at same or little higher level in the firm	Yes, about 3 - 4 years. Working at same level in the firm

starting the succession			
Experiences about the change of management	Little negative	Negative	Positive
Experiences about the change of leadership	Negative	Negative	Positive

In case 1 the successor is more entrepreneurial than his predecessor was at the recent years. This is contradictory to the earlier findings which state that next generation is not as entrepreneurial and committed as the founder generation members. (Molly, Laveren, and Deloof 2010). Successor has developed the firm. He has entered into totally new fields of business actions and at his time the amount of the employees has been doubled. This is line with high entrepreneurialism (Koiranen 2003, Johannisson and Huse 2000, Covin and Slevin 1991), through the successor's behaviour and actions. He is creative and focused on new business venturing. He has a strong will-power to achieve his own goals. The successor uses also intuition and alertness to evaluate new opportunities. He has entrepreneurial drive to be innovative and proactive, and he is willing to take high-risks in projects with the likelihood of high returns.

In family business cases 1 and 2 the management of family firms had been transferred for the successors. In the case 1 leadership was in the hands of the predecessor. Employees' experiences about the changes in leadership at the case 1 were negative. The employees noticed that the successor is very good in managerialism, but lacks creation typical for entrepreneurialism. (Northouse 2007). Case 3 is different in comparison with the cases 1 and 2. The predecessor at the case 3 still is the manager and the leader of the firm. The successors participate on decision-making in formal and informal meetings, but the predecessor makes usual daily operational decisions alone. In case 3 familiness is high and it represents to be a strategic resource for the family business (Kansikas, Lakkonen, Sarpo and Kontinen 2012). Non family employees are accepted for some meeting concerning family firm's decision and they are even invited to participate into official and unofficial family parties and celebrations. Furthermore the predecessor handles psychologically different kinds of personalities so that he can create high performance in a firm. He does not force employees or successors into some decision, but he lets everyone find their own solution for the problems under his supervision.

6 CONCLUSIONS

From the viewpoint of the employees the ideological change from paternalism to managerialism (see table 4) has led to a situation where the employees see that at the moment all their work is strongly controlled. This has led to a situation where the formal atmosphere leads to too slow decision-making and further it has led to poor performance of the daily work. Effectiveness of the firm is in danger. The authoritarian way of management has declined the well-being and the motivation of the employees. In this case one of the key employees has resigned because of the change of management.

TABLE 4 Ideological changes in succession seen through the employees

	Case 1 (successor)	Case 2 (successor)	Case 3 (predecessor)
Ideological situation	High entrepreneurialism	High managerialism	High paternalism
Character of leader and actions within the firm	Growth seeking, new business actions and territories, Creating new products and business fields	Controlling all actions within organisation, Formal decision-making, Successor's acceptance for actions	No changes because predecessor acts still clear leader and manager of the firm
Mode of appearance in daily actions	Marketing, Business negotiations, Client seeking and making new business connections	Successor's promise and acceptance for actions, controlling disturbs daily working,	Daily business operations
Mode of appearance in leaders behaviour	Meeting already existing clients, marketing for new clients, seeking new business fields	Supervising of the happenings in the firm, Formal controlling all the actions	Leading employees through caring
Attitude of keeping	Keeping business to grow and to develop, High empowerment for employees	Keeping business under own control, Controlled development of the firm, Clear hierarchy	Surviving with the business

Justification of Power	Ownership, risk taking	Position and professional experience	Founder's role as an owner manager
Employers vision about the leader	Visionary and good pr-person	Unsure in decision-making, wants' to control and use authority	Paternalistic leader

This paper has concentrated on the experiences of non family employees in the small family firms which are implementing the succession. From viewpoint of the employees it looks so that the change of the leadership influences on the ideological balance and that further is related to the employees' well-being and work motivation. The results of this research show that paternalism with right type of caring (cf. Koironen 2003) is good for the employees' well-being and motivation. Paternalistic person, who often represents older generation than the employees, is easier to see as a protective, caring and father-like leader. Further we can perceive that it is not so easy to trust for the successors and like in these cases when the successors are the same or younger generation what the employees are. It is natural that people trust easier to persons the older generation what themselves are.

Succession in management and ownership differs according to the size of the firm. Especially small family firms in which predecessors and successors act directly on daily basis with the employees, face ideological tensions directly in everyday circumstances. Every change influences directly on employees who are forced to adapt for the changes. From practical viewpoint this paper shows how important it is to do the change of leadership and management with proper planning in time. When implementing changes non family employees should have an opportunity to participate on the changes as well.

REFERENCES

- Arregle, J-L., Hitt, M.A., Sirmon, D.G., and Very, P. (2007), "The development of organizational social capital: Attributes of Family Firms", *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 1, pp. 73-94.
- Benavides-Velasco, C.A., Quintana-Garcia, C., and Guzman-Parra, V.F. (2011), "Trends in family business research", Online first. DOI: 10.1007/s11187-011-9362.
- Bradley III, D.B. and Short, J. (2008), "Family business succession planning", *Small Business Institute Research Review Proceedings*, Vol. 35, pp.213-225.
- Chirico, F. (2007), "The value creation process in family firms. A dynamic capabilities approach", *Electronic Journal of Family Business Studies*, Vol. 2, No. 1, pp. 137-167.
- Chlosta, S., Patzelt, H., Klein, S.B., and Dormann, C. (2012), "Parental role models and the decision to become self-employed: The moderating effect of personality", *Small Business Economics*, Vol. 38, No. 1, pp. 121-138.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., and Sharma, P. (2003), "Succession and nonsuccession concern of family firms and agency relationships with nonfamily managers", *Family Business Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 89-108.
- Covin, J. G., and Slevin, P.D. (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, No. 1, pp. 7-25.
- Dawson, A. (2011), "Private equity investment decisions in family firms: The role of human resources and agency costs", *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, No. 2, pp. 189-199.
- Dawson, D. (2009), "Conflicting stories of virtue in UK healthcare: bringing together organisational studies", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 95-109.
- Davis, P. S. and Harveston P. D. (1998), "The Influence of Family on the Family Business Succession Process: a Multi-Generational Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, No. 1, pp. 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 Personality and Social Psychology*, Vol. 71, No. 1, pp. 152-165.
- DeTienne, D.R. (2010), "Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development", *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, No. 2, pp. 203-215.
- DeTienne, D.R. and Cardon, M.S. (2012), "Impact of founder experience on exit intentions", *Small Business Economics*, Vol. 84, No. 4, pp. 351-374.
- Diefenbach, T. (2007), "The managerialistic ideology of organisational change management", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 126-144.

- Easton, G. (2010), "Critical realism in case study research", *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 1, pp. 118-128.
- Fiegenger, M.K., Brown, B.M., Dreux, D.R. and Dennis Jr. W.J. (2000), "The adoption of outside boards by small private US firms", *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, Vol. 12, No. 4, pp. 291-309.
- Giambatista, R.C., Rowe, W.G., and Riaz, S. (2005), "Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 6, pp. 963-991.
- Gomez-Mejia, L.R., Cruz, C., Berrone, P., and de Castro, J. (2011), "The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms", *The Academy of Management Annals*, Vol. 5, No. 1, pp. 653-707.
- Hamilton, E. (2011), "Entrepreneurial learning in family business: A situated learning perspective", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 18, No. 1, pp. 8-26.
- Hamilton, E. (2006), "Whose story is it anyway? Narrative accounts of the role of women in founding and establishing family businesses", *International Small Business Journal*, Vol. 24, No. 3, pp. 253-271.
- Harvey, D. (1989), "From managerialism to entrepreneurialism: The transformation in urban governance in late capitalism", *Geografiska Annaler, Series B, Human Geography*, Vol. 7, No. 1, The Roots of Geographical Change: 1973 to the Present, pp. 3-17.
- Herman, C. (2006), "Managerialism, fundamentalism, and the restructuring of faith-based community schools", *Educational Theory*, Vol. 56, No. 2, pp. 137-158.
- Holliday, R. and Letherby, G. (1993), "Happy families or poor relations? An exploration of familial analogies in the small firm", *International Small Business Journal*, Vol. 11, No. 2, pp. 54-63.
- Howorth, C., Rose, M., Hamilton, E., and Westhead, P. (2010), "Family firm diversity and development: An introduction", *International Small Business Journal*, Vol. 28, No. 5, pp. 437-451.
- Howorth, C., Wright, M., and Westhead, P. (2007), "Succession, professionalization and staying power of 'familiness': A longitudinal study of management buyouts of family firms", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 27, No. 14, Article 1. Available at: <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol27/iss14/1>
- Ip, B. and Jacobs, G. (2006), "Business succession planning: A review of the evidence", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, No. 3, pp. 326-350.
- Janjuha-Jivraj, S. and Spence, L.J. (2009), "The nature of reciprocity in family firm succession", *International Small Business Journal*, Vol. 27, No. 6, pp. 702-719.
- Johannisson, B. and Huse, M. (2000), "Recruiting outside board members in the small family business: An ideological challenge", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 12, No. 4, pp. 353-378.

- Järvensivu, T. and Törnroos, J.-Å. (2010), "Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration", *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 1, pp. 100-108.
- Kansikas, J. and Kuhmonen, T. (2008), "Family business succession culture: Evolutionary economics approach", *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 16, No. 3, pp. 279-298.
- Kansikas, J., Laakkonen, A., Sarpo, V., and Kontinen, T. (2012), "Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 18, No. 2, pp. 141-158.
- Kets de Vries, M.F.R. (1996), *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. London. International Thomson Business Press.
- Koiranen, M. (2004), "Entrepreneurialism, managerialism and paternalism as clashing ideologies in family business systems", In Watkins, D. (ed.): *ARPENT, Annual Review of Progress in Entrepreneurship Research*, Vol. 2, 2002-2003, Brussels, pp. 299-310.
- Koiranen, M. (2003), "Understanding the contesting ideologies of family business: Challenge for leadership and professional services", *Family Business Review*, Vol. 16, No. 4, pp. 241-250.
- Kyrö, P. and Kansikas, J. (2005), "Current state of methodology in entrepreneurship research and some expectations for the future", In Fayolle, A., Kyrö, P. and Uljin, J. (Eds.) *Entrepreneurship Research in Europe: Outcomes and Perspectives*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Laakkonen, A. and Kansikas, J. (2011), "Evolutionary selection and variation in family businesses", *Management Research Review*, Vol. 34, No. 9, pp. 980-995.
- Lam, W. (2011), "Dancing to two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process", *International Small Business Journal*, Vol. 29, No. 5, pp. 508-533.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., and Steier, L.P. (2004), "Toward an integrative model of effective FOB succession", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 28, No. 4, pp. 305-328.
- Lumpkin, G.T. and Brigham, K.H. (2011), "Long-term orientation and intertemporal choice in family firms", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 35, No. 6, pp. 1149-1169.
- Lussier, R.N. and Sonfield, M.C. (2012), "Family businesses' succession planning: A seven-country comparison", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 19, No. 1, pp. 7-19.
- McMurray, R. (2011), "The struggle to professionalize: An ethnographic account of the occupational position of advanced nurse practitioners", *Human Relations*, Vol. 64, No. 6, pp. 801-822.
- Miller, D., Lloyd, S., and Le Breton-Miller, I. (2006), "Lost in Time: intergenerational succession, change and in family business", In the *Handbook of Research on Family Business Research*. (Eds. Poutziouris, P. Z.,

- Smyrniotis, K.X. and Klein, S.B.) pp. 371-387. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Miller, D., Steier, L., and Le Breton-Miller, I. (2003), "Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 4, pp. 513-531.
- Mitchell, J.R., Hart, T.A., Valcea, S., and Townsend, D.M. (2009), "Becoming the boss: discretion and postsuccession success in family firms", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 33, No. 6, pp. 1201-1218.
- Molly, V., Laveren, E., and Deloof, M. (2010), "Family business succession and its impact on financial structure and performance", *Family Business Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 131-147.
- Nelson, T. (2003), "The persistence of founder influence: Management, ownership, and performance effects at initial public offering", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 8, pp. 707-724.
- Niedermeyer, C., Jaskiewicz, P., and Klein, S. (2010), "Can't get no satisfaction? Evaluating the Scale of the Family Business from the Family's Perspective and Deriving Implications for New Venture Activities", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 22, No:s 3-4, pp. 293-320.
- Northouse, P. G. (2007), *Leadership – Theory and Practice*. Fourth Edition. London: SAGE publications Ltd.
- Riordan, D.A. and Riordan, M.P. (1993). "Field theory: An alternative to systems theories in understanding the small family business", *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 66-78.
- Roberts, S.M., Jones III, J.P., and Fröhling, O. (2005), "NGOs and the globalization of managerialism: A research framework", *World Development*, Vol. 33, No. 11, pp. 1845-1864.
- Scase, R., and Goffee, R. (1982), *The Entrepreneurial Middle Class*. London: Croom Helm.
- Shain, F. (2000), "Managing to lead: women managers in the further education sector", *Journal of Further and Higher Education*, Vol. 24, No. 2, pp. 217-230.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., and Chua, J.H. (2003), "Predictors of satisfaction with the succession process in family firms", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 5, pp. 667-687.
- Sharma, P. and Irving, P.G. (2005), "Four based of family business successor commitment: Antecedents and consequences", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 29, No. 1, pp. 13-33.
- Sonfield, M.C. and Lussier, R.N. (2009), "Non family-members in the family business management team: a multinational investigation", *International Journal of Entrepreneurship and Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 395-415.
- Steier, L.P., Chrisman, J.J., and Chua, J.H. (2004), "Entrepreneurial Management and Governance in Family Firms: An Introduction", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 28, No. 4, pp. 295-303.
- Tatoglu, E., Kula, V., and Glaister, K.W. (2008), "Succession planning in family-owned businesses: Evidence from Turkey", *International Small Business Journal*, Vol. 26, No. 2, pp. 155-180.

- Tomkins, Silvan S. (2008), *"Affect Imagery Consciousness: The Complete Edition"*. New York: Springer Publishing Firm.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyannaki, E., and 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, pp. 740-762.
- Westhead, P. (2003), "Succession decision-making outcomes reported by private family companies", *International Small Business Journal*, Vol. 21, No. 4, pp. 369-401.
- Westhead, P. and Howorth, C. (2007), "'Types' of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis", *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 405-431.
- Westhead, P., Howorth, C., and Cowling, M. (2002), "Ownership and management issues in first generation and multi-generation family firms", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 14 No.3, pp. 247-269.

IV

TYÖNTEKIJÖIDEN LUOTTAMUKSEN MUUTOKSET PER- HEYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOKSESSA

Sari Savolainen

Liiketaloudellinen aikakauskirja, Vol. 19, No. 1, 11–40

Julkaistu myös tiedekunnan Working Paper -sarjassa lähes samansisältöisenä

TYÖNTEKIJÖIDEN LUOTTAMUKSEN MUUTOKSET PERHEIRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOKSESSA

Sari Savolainen

TIIVISTELMÄ

Pienen perheyrytyksen sukupolvenvaihdoksen yksi keskeisimmistä muutoksista työntekijän näkökulmasta on johtajan vaihdos, jossa luopuja, työntekijöiden edellinen esimies, siirtyy sivuun ja jättää työntekijöiden johtamisen jatkajalle. Tässä artikkelissa tarkastellaan kolmen pienen Keski-Suomessa sijaitsevan perheyrytyksen sukupolvenvaihdosta. Tarkastelun keskiössä on omistavan perheen ulkopuolisten suorittavan tason työntekijöiden luottamuksessa tapahtuvat muutokset suhteessa itse yrytykseen ja sen johtoon. Pienen perheyrytyksen sukupolvenvaihdos haastaa suorittavan tason työntekijän luottamuksen kahdella eri tavalla. 1) Interpersonaalinen eli henkilöiden välinen luottamus tulisi työntekijän ja jatkajan kyettä muodostamaan välilleen, ja jatkajan tulisi kyettä osoittamaan osaamisensa ja kykynsä pitääkseen yllä työntekijän 2) impersonaalista eli persoonatonta luottamusta yrytyksen menestyksellisen tulevaisuuden ja työn jatkuvuuden muodossa. Tutkimus on toteutettu usean tapauksen tapaustutkimuksena avoimin teemahaastatteluin. Suorittavan tason työntekijöiden ohella on haastateltu kohdeyrytyksistä myös luopujaa ja jatkajaa, jotta työntekijöiden haastatteluissa kertomista tapahtumista ja luottamukseen vaikuttavista tilanteista on pystytty muodostamaan laajempi ja syvempi käsitys. Tuloksia on analysoitu abduktiivisesti, mitä myös tulosten esittely tässä artikkelissa noudattaa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että interpersonaalinen eli henkilöiden välinen luottamus vaikuttaa impersonaalisen eli persoonattoman luottamuksen säilymiseen ja edelleen työntekijöiden työmotivaation ja -hyvinvoinnin säilymiseen. Toisaalta työntekijöiden luottamuksen näkökulmasta sukupolvenvaihdos näyttäisi uhkaavan hyvää Stewardship-periaatetta yrytyksen johtamisessa sekä synnyttävään luopujan ja jatkajan välillä tiedostamattomaan taisteluun vallasta ja asemasta (vrt. Davis, Allen & Hayes 2010).

Avainsanat: Luottamus, muutos, sitoutuminen, sukupolvenvaihdos, työhyvinvointi, työmotivaatio, työntekijä

1 JOHDANTO

Perheyriityksiin on liitetty pitkäjänteisyyden ja kollektiivisuuden ominaispiirteitä. Omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden näkökulmasta perheyriitykset näyttäisivät mieluisia työpaikkoja. Lisäksi niissä vallitsee usein luottamuksellinen ja epäitsekäs ilmapiiri (Davis, Allen & Hayes 2010; Eddleston & Kellermanns 2007; Corbetta & Salvato 2004). Tutkimusten mukaan perheyriitykset ovat innovatiivisempia kuin perheen ulkopuolisessa omistuksessa olevat yritykset. On myös todettu, että muutoinkin yleiset toimintatavat, arvot ja periaatteet eroavat yrityksen omistusmuodon mukaan (Zahra, Hayton & Salvato 2004). Perheyriityksiä kuvataan hallinnollisesti pitkäjänteisiksi ja sellaisiksi joissa perinteet ja arvot pyritään säilyttämään ja siirtämään edellisiltä sukupolville seuraaville (Davis ym. 2010; Chirico & Nordqvist 2010; Salvato & Melin 2008; Chirico 2006). Perheyriitytyden yhteydessä on tarkasteltu Stewardship-teoria (Davis, Schoorman & Donaldson 1997), joka yhdistää perheyriityksen omistamisen, perheen tunteellisen ulottuvuuden sekä omistajan henkilökohtaisen motivaation ja maineen. Hyvä perheyriityksen johtaja (steward) on sellainen päätöksentekijä, joka huolehtii perheen edusta ja jonka tavoitteena on siirtää liiketoiminta seuraavalle sukupolvelle (Davis ym. 2010; Corbetta & Salvato 2004).

Aikaisempien tutkimusten mukaan luottamus perheyriityksessä ei merkitse samaa omistavien perheen jäsenten tai ulkopuolisten työntekijöiden näkökulmista. Esimerkiksi omistavan perheen jäsenten on todettu sitoutuvan ja luottavan perheen yritykseen vahvemmin kuin omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden (Davis ym. 2010). Edelleen omistavan perheen näkökulmasta keskinäinen luottamus on tärkeää erityisesti perheen sisäisen yhtenäisyyden ja päätöksenteon kannalta (Barnett & Kellermanns 2006; Kets de Vries 1996; Dyer 1986; Barnes & Herschon 1976). Luottamus on aiemmin kiinnostanut perheyriitytystutkijoita ja viimeaikaisessa perheyriitytyttä koskevassa tutkimuksessa on luottamusta tarkasteltu esimerkiksi hallinnollisesta näkökulmasta (Eddleston, Chrisman, Steier & Chua 2010; Puranam & Vannaste 2009; Steier 2001) ja osana stewardship-teorian tarkastelua (Davis, Allen & Hayes 2010; Pearson & Marler 2010).

Vaikka luottamussuhteiden muutoksia on tutkittu hyvin yleisellä, työntekijöiden kokemuksi luottamuksen muutoksia tai kehittymistä ei sukupolvenvaihdoksen yhteydessä aikaisemmin ole tarkasteltu. Kuitenkin työntekijöiden näkökulmasta tiedetään jo, että perheyriksen sukupolvenvaihdoksen haasteellisin vaihe on se jossa johtajuus siirtyy edelliseltä sukupolvelta seuraavalle ja työntekijöiden esimies vaihtuu (esim. Davis & Harveston 1998). Johtamisen ja johtajuuden siirrosta on taas todettu, että luopujan ja jatkajan keskinäinen yhteistyö on tärkeää. Luottamus on avainasemassa johtajanvaihdon onnistumiseksi ja edelleen luopujan ja jatkajan keskinäinen luottamus todennäköisesti vaikuttaa työntekijöiden yleiseen luottamuksen tunteeseen yritystä ja sen johtoa kohtaan (Le Breton-Miller, Miller & Steier 2004; Dyck, Mauws, Starke, & Mischke, 2002; Kets de Vries 1996; Handler 1990 ja 1991). Vaikka luopujan ja jatkajan mielestä keskinäinen luottamus toimisi, tutkimusten perusteella ei ole yhtä selvää, luottavatko muut yrityksen sidosryhmät esimerkiksi jatkajan kykyihin tai soveltuvuuteen yrityksen johtajaksi (esim. Miller, Steier & Le Breton-Miller 2006; Le Breton-Miller ym. 2004; Kets de Vries 1996).

Omistavan perheen ulkopuolisen työntekijän näkökulmasta pienen perheyriksen sukupolvenvaihdos tuo mukanaan muutoksia, jotka edellyttävät sopeutumista ja luottamuksen uudelleen rakentamista (esim. Cater & Justis 2009; Hautala 2006; Le Breton-Miller ym. 2004; Handler 1990, 1991 & 1994). Ensinnäkin jatkajasta tulee työntekijöiden uusi esimies, joka mahdollisesti muokkaa yritystä mieleisekseen (esim. Miller ym. 2006; Kets de Vries 1996). Muutoksia toteuttaessa esimiehen tehtävä on vakuuttaa ja herättää luottamusta. Kuitenkin ihmisten välinen luottamus on yleensä ansaittava joko maineen tai aikaisemman luotettavan toiminnan perusteella (Kankainen 2007). On myös muistettava, että ansaittu luottamus on yksilön kognitiivisen tietojenkäsittelyn tulosta ja siten hyvin subjektiivinen tila (esim. Kim, Dirks & Cooper 2009; Sundaramurthy 2008; McAllister 1995; Snow, Corno & Jackson 1994; Beck 1985). Jatkajan näkökulmasta onnistumisen vakuuttelua haastaa lyhyt yhteistyö työntekijän kanssa ja toiminta johtavassa asemassa työntekijään nähden (vrt. Good 1988). Luottamus ei ole joko/tai, vaan sillä on tietynlainen vaihteluasteikko, joka on tilanne- tai olosuhdesidonnainen (Sako 1998; Ilmonen 2006). Toisaalta luottamuksen puute taas voi näyttäytyä kokijalleen myös uhkana ja luoda tulevaisuuden näkymän epäselväksi (Kankainen 2007; Mesquita 2007; Mayer, Davis & Schoorman 1995).

Tämä tutkimus keskittyy siihen, miten pienen perheyriksen työntekijöiden kokemukseen luottamuksen muodostamisesta jatkajaan ja miten työntekijän luottamuksen tunne itse yritykseen sukupolvenvaihdoksen aikana kehittyy. Tutkimukselle on asetettu kaksi tutkimuskysymystä.

- 1) a) Mitkä tekijät vaikuttavat interpersonaalisen luottamuksen muodostumiseen työntekijän ja jatkajan välillä, ja b) millä on vaikutusta työntekijän yritystä kohtaan tuntemaan impersonaalisen luottamuksen säilymiseen?
- 2) Miten perheyriksen sukupolvenvaihdoksessa voidaan tukea perheen ulkopuolisen työntekijän luottamuksen rakentumista jatkajaan ja edesauttaa luottamuksen säilymistä yritykseen?

Perheyriityksen sukupolvenvaihdoskontekstissa luottamusta on käsitelty aikaisemmin siis luopujan, jatkajan ja omistavan perheen näkökulmista (esim. Le Breton-Miller ym. 2004; Morris, Williams & Nel 1996; Kets de Vries 1996; Dyer & Handler 1994; Handler & Kram 1988). Täten suorittavan tason työntekijöiden näkökulma luottamuksesta sukupolvenvaihdoksen yhteydessä on täysin uusi. Aikaisemmista tutkijoista Sonfield & Lussier (2009) ja Chua, Chrisman & Sharma (2003) ovat todenneet, että esimerkiksi ylimmässä johdossa toimivien omistavan perheen ulkopuolisten johtajien vaikutusta perheyriityksessä toteutettavaan sukupolvenvaihdokseen tulisi tutkia.

Tällä tutkimuksella on useita eri kontribuutioita. Ensinnäkin se täydentää tietämystämme omistavan perheen ulkopuolisten suorittavan tason työntekijöiden kokemuksista toteutettavien sukupolvenvaihdosten aikana. Toiseksi tutkimuksen tavoitteena on todentaa se, miten edellisen ja seuraavan polven johtamisen periaatteiden erot (esim. stewardship vs. agency) ja jännitteet vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä ja millaisia vaikutuksia edellä mainituilla tekijöillä on suorittavan tason työntekijöiden luottamuksen muodostumiseen ja edelleen työhyvinvointiin ja -motivaatioon. Kolmanneksi tutkimus liittää aikaisemman perheyriityskontekstissa suoritettun luottamusta käsittelevän tutkimuksen sukupolvenvaihdoskontekstiin työntekijöiden näkökulmasta.

Teoreettinen tarkastelu alkaa käsittelemällä luottamuksen interpersonaalista ja impersonaalista muotoa ja jatkuu syventymällä siihen, mitä luottamuksesta tiedetään jo perheyriityskontekstissa suhteessa sukupolvenvaihdokseen. Teoreettisen katsauksen jälkeen kuvataan tutkimuksen toteutus ja aineiston analysointi. Tutkimuksen tulokset käsitellään abduktiivisesti yhteydessä teoriaan tapauskohtaisesti ja diskussiossa kootaan yhteen päähavainnot kaikkien kolmen tapauksen osalta ja pohditaan tuloksia laajemmin suhteessa teoriaan. Johtopäätöksissä pohditaan tutkimuksen teoreettisen ja praktisen kontribuution merkitystä.

2 INTERPERSONAALINEN JA IMPERSONAALINEN LUOTTAMUS

2.1 Interpersonaalinen eli persoonallinen luottamus

Luottamus määritellään yksilön tai ryhmän odotukseksi siitä, että toisen yksilön tai ryhmän sanaan, lupaukseen, suulliseen tai kirjalliseen lausumaan voidaan luottaa (Rotter 1967). Interpersonaalinen eli persoonallinen luottamus merkitsee siten kahden tai useamman toinen toisensa tunnevan ihmisen keskinäistä luottamusta (Costigan, Ilter & Berman 1998; McAllister 1995). Interpersonaalinen luottamus antaa yksilölle tai ryhmälle lupauksen odottaa, että toinen henkilö tai ryhmä käyttäytyy antamiensa lupausten mukaisesti tai samaan tapaan kuin aikaisemmin vastaavassa tilanteessa (Good 1988). Luottamus luo siis ennustettavuutta toisen ihmisen tai ryhmän toimintaan tulevaisuudessa ja vähentää siten tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta (esim. Kankainen 2007; Mayer ym. 1995). Yksilöiden tai ryhmien keskinäisellä luottamuksella on suuri merkitys erityisesti silloin, kun vallitsevat olosuhteet muuttuvat satunnaisemmiksi ja ennakoimattommiksi (Misztal 1996).

Interpersonaalinen luottamus voidaan jakaa kahteen osaan: lateraaliseen eli samalla organisaation tasolla olevien työntekijöiden väliseksi luottamukseksi ja vertikaaliseen eli organisaation eri tasoilla olevien henkilöiden väliseksi luottamukseksi (Costigan ym. 1998). Interpersonaalisen luottamuksen muodostumiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Ensinnäkin interpersonaalinen luottamus voi perustua kognitiivisiin kokemuksiin toisen ihmisen luotettavuudesta. Toiseksi sen muodostuminen voi perustua havaintoihin toisen käyttäytymisestä tai pelkästään tunteeseen siitä, että toiseen voi luottaa (Costigan ym. 1998; McAllister 1995; Good 1988). Kolmanneksi organisaatiossa ja yrityksissä yksilön luottamus toiseen voi perustua luotetun asemaan ja kykyyn käyttää valtaa, kuten esimies-alainen tai yrittäjä-työntekijä suhteessa (Kankainen 2007; Costigan ym. 1998).

Kokemukset ja kognitiiviset prosessit muovaavat persoonallisuuttamme (Metsäpelto & Feldt 2009) ja siten luottamus nähdäänkin ensisijaisesti persoo-

nan yksilöllisenä piirteenä, jolle on luonteenomaista ajallinen pysyvyys ja jatkuvuus tilanteiden yli (esim. Eisenberg, Fabes, Guthrie & Reiser 2000; Lewicki & Bunker 1995; Hertzog & Nesselroade 1987). Lisäksi interpersonaalisen kognitiivisiin kokemuksiin perustuvan luottamuksen on todettu olevan avain esimerkiksi impersonaalisen luottamuksen kehittymiselle (Sundaramurthy 2008; McAllister 1995). Kokemusten perusteella ihminen tarkkailee jatkuvasti luotetun ihmisen toimia ja säätää niiden perusteella luottamuksensa tasoa (vrt. Blomqvist 2002; Blomqvist & Ståhle 2000). Persoonallisuus kuitenkin vaikuttaa siihen, että ihmisillä on yleisesti erilainen kyky luottaa ja tietyt henkilöt ovat syntyjään luottavaisempia kuin toiset tilanteista riippumatta (Rotter 1967). Edelleen persoonallisuuden piirteistä erityisesti ulospäin suuntautuneisuus, sovinnollisuus ja tunne-elämän vakaus näyttäisivät tukevan yleisen luottamuksen kehittymistä (Schoorman, Mayer & Davis 2007; Ignatius & Kokkonen 2005). Luottamusta onkin luonnehdittu tietynlaiseksi elämän asenteeksi, joka sisältää yleisen odotuksen siitä, miten luotettavina ihmisiä tai muita luottamuksen kohdetta voi pitää ja kuinka paljon yksilö on valmis luottamusta osoittamaan (Kankainen 2007; Goel & Karri 2006; vrt. Blomqvist 2002, 269–270).

Luottamus on myönteinen ihmisten välinen suhde, mutta myönteisyydestä huolimatta toisen luottamuksen voi menettää silmänräpäyksessä (Kim ym. 2009; Kankainen 2007). Luottamus yksilöiden välillä syntyy pikkuhiljaa ja sen kehittymisessä ovat siis mukana kokemukset, yksilön persoona, oma ja luotetun asema sekä tunteet. Luottamuksen vastakohta, epäluottamus, voi muodostua hetkessä, mutta sen katoaminen vaatii paljon aikaa (Schoorman, ym. 2007; Sako 1998). Vaikka luottamukseen liittyy menettäminen tai katoaminen, se ei kuitenkaan ole ehdoton joko/tai ilmiö vaan sen vahvuus vaihtelee tilanteen ja kontekstin mukaan (Kim ym. 2009; Kankainen 2007; Ilmonen 2006).

2.2 Impersonaalinen eli persoonaton luottamus

Impersonaalinen eli persoonaton luottamus tarkoittaa yksilön tai ryhmän luottamusta johonkin persoonattomaan kohteeseen, kuten organisaatioon, ryhmään, tiimiin tai aineelliseen esineeseen (Ellonen, Blomqvist & Puumalainen 2008; Costigan ym. 1998; Mayer ym. 1995). Organisaatioiden suhteen impersonaalinen luottamus tarkoittaa yksilön positiivisia odotuksia siitä, miten luottamuksen kohteena olevan organisaation jäsenet käyttäytyvät häntä kohtaan ja millaiseksi organisaation kompetenssi, uskottavuus ja hyväntahtoisuus muodostuvat (Ellonen ym. 2008; Williams 2007; Culnan & Armstrong 1999; Mayer 1995). Impersonaalinen luottamus organisaation työntekijöiden näkökulmasta liittyy heidän luottamukseensa yrityksen jatkuvuuteen ja yrityksen johdon onnistumiseen yrityksen kehittämisessä ja jatkuvuuden turvaamisessa (Ellonen ym. 2008; Costigan ym. 1998; Mayer ym. 1995).

Impersonaalisen luottamuksen muodostumiseen vaikuttavat interpersonaalisen luottamuksen kaltaisesti yksilön kokemukset luotettavasta sekä luotet-

tavan asema suhteessa yksilöön (Sundaramurthy 2008; Williams 2007; Ellonen ym. 2008; Kankainen 2007; Costigan ym. 1998; Driscoll 1978). Good (1988) toteaa, että yksilö pohtiessaan organisaation tai yrityksen luotettavuutta tekee havainnot yrityksen tai sen osan esimiesten toiminnasta, joiden perusteella joko päättää luottaa tai olla luottamatta organisaatioon (vrt. Blomqvist 2002; Blomqvist & Ståhle 2000). Impersonaalisen luottamuksen muodostuminen on hyvin samantapainen kuin interpersonaalisen luottamuksen muodostuminen ja näillä luottamuksen muodoilla onkin toisiinsa vaikuttavia yhteyksiä esimerkiksi siten, että interpersonaalisen luottamuksen vahvistuminen edesauttaa impersonaalisen luottamuksen muodostumiseen (Vanhala 2011; Sundaramurthy 2008; Mesquita 2007; McAllister 1995). Organisaatiokontekstissa on huomioitava, että pienissä yrityksissä interpersonaalisen ja impersonaalisen luottamuksen välinen yhteys vain vahvistuu ja joskus esimerkiksi luottamus yritykseen voi olla yhtä kuin luottamus yrittäjään (Blomqvist 2002; Costigan ym. 1998).

Eryteisesti impersonaalisen organisaatioon kohdistuvan luottamuksen on todettu vaikuttavan työntekijän työhyvinvointiin (Driscoll 1978). Työhyvinvoinnin näkökulmasta on siis merkityksellistä sillä, millaista yrityksen hallinnointi on ja miten työntekijät luottavat yritykseen (Eddleston ym. 2010; Purnam & Vannaste 2009). Jotta organisaatio tai yritys onnistuisi tukemaan työntekijöidensä impersonaalista luottamusta, tärkeäksi ovat osoittautuneet itse organisaation järjestelmien tehokkuus ja oikeudenmukaisuus (Davis ym. 2010; Eddleston ym. 2010; Ellonen ym. 2008; Sundaramurthy 2008; Barnett & Kellermanns 2006).

Impersonaalinen luottamus voidaan jakaa samalla tavalla kuin interpersonaalinen luottamus vertikaaliseen ja lateraaliseen muotoon. Vertikaalinen impersonaalinen luottamus organisaatiossa liittyy työntekijän luottamuksen kokemukseen yrityksen johtoa kohtaan (Ellonen ym. 2008; Costigan ym. 1998; Mayer ym. 1995), kun taas lateraali käsitetään samalla tasolla olevaan toiseen organisaation osaan kohdistuvan luottamuksen. Vertikaalisessa impersonaalisessa luottamuksessa on työntekijälle merkittävää yrityksen johdon kompetenssit, oikeudenmukaisuus ja luotettavuus. Vastaavasti yrityksen johto vertikaalisena luottamuksena tarkastelee työntekijöiden luotettavuuden suhteen samoja tekijöitä.

TAULUKKO 1 Luottamuksen tyypit (vrt. Ilmonen 2005, 53; Ilmonen & Jokinen 2002, 91-93)

Suhde	Interpersonaalinen	Impersonaalinen
Suora	<i>Primääriluottamus</i>	<i>Yleistynyt luottamus</i>
Epäsuora	<i>Luottamusketju</i>	<i>Luotettavuus</i> <i>Luottavaisuus</i>

Luottamukseen yleensä liittyy useita persoonallisuuden tekijöitä, kuten yksilön omia kokemuksia, näkemyksiä, arvoja ja mielipiteitä. Kuten edellä on esitetty, luottamukseen liittyy vaihteluväli, skaala, jonka mukaan yksilö määrittää luottamuksellista suhdettaan ympäristöönsä. Varmasti kaikkein läheisin ja muulle

luottamukselle perustavalaatuisin on suora interpersonaalinen, *primääriluottamus* (Taulukko 1). Suora interpersonaalinen luottamus edesauttaa suoran interpersonaalisen luottamuksen, *yleistyneen luottamuksen*, muodostumisessa (Ilmonen 2005; Costigan ym. 1998). Kun yksilö luottaa toisen henkilön kautta kolmanteen henkilöön, muodostuu epäsuora interpersonaalinen luottamus, *luottamusketju*. Yksilön luottaessa epäsuorasti interpersonaaliseen kohteeseen, on kysymyksessä yksilön näkökulmasta luotetun kohteen *luotettavuus*.

Kuten aiemmin todetaan, toiset ihmiset ovat yleisesti luottavaisempia kuin toiset (Rotter 1967). Suorana luottamuksen muotona yleistynyt luottamus nähdään luottavaisuutena yleensä tilanteessa kuin tilanteessa toiseen henkilöön, ryhmään, organisaation tai kohteeseen. Kuitenkin on muistettava, että yleensä luottamus ja luottavaisuus eroavat toisistaan siten, että luottamus on henkilöiden välistä ja luottavaisuus kohdentuu vahvemmin instituutioihin ja abstrakteihin järjestelmiin (Seligman 1997). Luottavaisuus viittaakin tilanteisiin, joissa ihmisten väliset suhteet ovat välillisiä, epäsuorempia ja persoonattomia (Kankainen 2007). Luottamusta, luottavaisuutta tai luotettavuutta on käsitteinä hiekan hankala erottaa keskenään toisistaan ja erilaiset luottamuksen tyypit kietoutuvatkin toisiinsa (Tomlinson & Mayer 2009; Kankainen 2007). Pattersonin (1999) mukaan luottavaisuus on jo vakiinnutettua tai rakennettua luottamusta. Onkin luonnollista, että ihmisen on helpompi luottaa toisiin ihmisiin, kun taustalta on löydettävissä luottamuksen kannalta tukevia institutionaalisia tekijöitä (Mesquita 2007; Kankainen 2007). Institutionaalisten luotettavuuden tekijöiden taustalla vaikuttaa henkilön tai luotetun kohteen luottamusta herättävä käyttäytyminen (Puranam & Vannaste 2009; Williams 2007). Luotettava ihminen ei itse välttämättä tiedosta olevansa tai käyttäytyvänsä luotettavasti, mutta sen sijaan epäluotettavuuden yksilö havaitsee huomattavasti helpommin (Kankainen 2007). Kun taas tilanteissa, joissa luotettu syystä tai toisesta ei toimi luottavan odotusten mukaisesti, ratkaisevaksi luottamuksen säilymiselle muodostuu luotetun luotettavuuden vahvuus (Tomlinson & Mayer 2009).

3 LUOTTAMUS PERHEYRITYKSESSÄ

3.1 Luottamus perheyriityksen ominaispiirteenä

Luottamus on useiden perheyriitystutkimusten perusteella todettu perheyriitysten yhdeksi keskeisimmistä ominaispiirteistä ja onnistumistekijöistä (De Massis 2012; Davis, ym. 2010; Eddleston ym. 2010; Barnett & Kellermanns 2006; Corbetta & Salvato 2004). Vahvin merkitys luottamuksella tutkimusten perusteella kuitenkin näyttää olevan perheyriityksen hallinnoinnissa ja perheenjäsenten keskinäisissä suhteissa (esim. Eddleston ym. 2010; Davis ym. 2010; Sundaramurthy 2008; Miller ym. 2006; Corbetta & Salvato 2004; Kets de Vries 1996). Luottamus liitetäänkin vahvasti osaksi perheyriityksen stewardship-periaatetta (Eddleston ym. 2010; Davis ym. 2010). Luottamus perheyriityksen ominaisuutena on viime vuosina saanut paljon huomiota. Esimerkiksi Davis ym. (2010) ovat tarkastelleet omistavan perheen ja stewardship-periaatteen yhteyttä luottamuksen, arvositoutumisen ja agentti-teorian perusteella. Heidän tavoitteenaan oli löytää vastaus siihen, onko veri vettä sakeampaa, eli eroaako omistavan perheenjäsenten sitoutuminen, luottamus stewardship-periaatteet ja millainen yhteys edellä mainituilla tekijöillä on esimerkiksi suhteessa agentti-teoriaan. Suorittamansa tutkimuksen perusteella he saattoivat todeta, että omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden ja perheen jäsenten väliltä löytyi eroa juuri luottamuksen osalla, joten heidän mukaansa veri on vettä sakeampaa.

Vaikkakin luottamus perheyriitysten hallinnossa liitetään vahvasti myös muihin teorioihin, kuten sosiaalisen pääoman ja siirtokustannus teoriaan (De Massis 2012; Eddleston ym. 2010), ovat viimeaikoina vahvimmin esillä olleet agentti- ja stewardship-teoriat. Agentti-teoriassa yrityksen johdon ja omistajien intressit poikkeavat toisistaan (Tourunen 2007; Davis ym. 1997) jolloin yrityksen johto ja omistus ovat selkeästi eriytyneet toisistaan (Davis ym. 1997). Edelleen agentti-teorian perusajatuksena on, että omistajien etu on yrityksen ensisijainen päämäärä, mutta yrityksen johto myös pyrkii omistajien edun ensisijaisuudesta huolimatta toimimaan omien etujensa mukaisesti (Tourunen 2007; Davis ym.

1997). Vastaavasti stewardship-teorian mukaan yrityksen johdon vahvin motivaatio liittyy heidän haluunsa ajaa ensisijaisesti yrityksen etua, jonka he asettavat omien etujensa edelle huolimatta mahdollisuudesta ajaa omaa etuaan (Le Breton-Miller & Miller 2009; Tourunen 2007; Davis ym. 1997). Toisin kuin agentti-teoriassa, stewardship-teoriassa johdon ja omistajien intressit tähtäävät samaan päämäärään ja johto vastaavasti sitoutuu yrityksen päämääriin (Le Breton-Miller & Miller 2009; Tourunen 2007). Yrityksen johdon toiminta stewardship-teoriassa nähdään järkevämmäksi siksi, että johdon ja omistajien yhteistyö ja jaettu sama päämäärä tuottaa myös johdolle suuremman hyödyn (Davis ym. 2010; Davis ym. 1997). Erityisesti stewardship-teoriaan on liitetty luottavuus ja yksilöiden epäitsekkyys vahvoina eri osapuolia yhdistävinä tekijöinä (Davis ym. 2010; Eddleston ym. 2010; Le Breton-Miller & Miller 2009; Eddleston & Kellermanns 2006; Davis, Schoorman & Donaldson 1997). Stewardship-teoriassa siis johdon toimet nähdään altruistisiksi kun taas agentti-teoriassa hallitsevana vaikuttaisi olevan egoistinen käyttäytyminen.

3.2 Luottamus sukupolvenvaihdon ulottuvuutena

Luottamus on siis ollut sukupolvenvaihdostutkimuksessa esillä luopujan, jatkajan, omistavan perheen tai näiden kolmen keskinäisen vuorovaikutuksen näkökulmista (esim. Le Breton-Miller et al. 2004; Morris ym. 1996; Kets de Vries 1996; Dyer & Handler 1994; Handler & Kram 1988). Keskinäisen vuorovaikutuksen ohella on huomioitava, että jo sukupolvenvaihdon suunnittelu toteutuksen ohella edellyttää osallistujilta keskinäistä luottamusta (Morris ym. 1996; Handler 1990; Davis & Tagiuri 1989). Ihanteellisimmat olosuhteet sukupolvenvaihdon onnistumiselle syntyvätkin silloin, kun perheen jäsenten ja yrityksessä toimivien henkilöiden välillä vallitsee avoimen kommunikaation ja luottamuksen ilmapiiri (Royer, Simons, Boyd and Rafferty 2008; Handler & Kram 1988; Dyer 1986). Aikaisemman tutkimuksen valossa näyttäisi siltä, että mikäli jatkaja ei kykene osoittamaan taitojaan ja kykyjään jatkaa yritystä menestyksellisesti tulevaisuudessa, se herättää huolestumista ja epäilyksiä erityisesti työntekijöiden keskuudessa (Miller ym. 2006; Harveston, Davis & Lyden 1997; Kets de Vries 1996). Jatkajan epävarmuus tai kyvyttömyys näyttäisi synnyttävän työntekijöissä reaktion, jolloin he alkavat vastustamaan jatkajan päämääriä ja pyrkimyksiä, koska kokevat työpaikkansa uhatuksi (Pierce & Jussila 2010; Koironen 2006; Van Dyne & Pierce 2004; Rousseau & Shperling 2003, Pierce, Kostova & Dirks 2001).

Sukupolvenvaihdon tutkimuksessa yrityksen tehokkuus ja sen mallintaminen on ollut vahvasti esillä (esim. Le Breton-Miller ym. 2004; Dyck ym. 2002). Malleissa sukupolvenvaihdon suunnittelu ja toteutus on keskittynyt luopujan, jatkajan ja omistavan perheen jäsenten väliseen kommunikaatioon, keskinäiseen luottamukseen, yhteistyöhön, ymmärrykseen ja läheisyyteen. On kuitenkin muistettava, että yhteistyön, keskinäisen kommunikaation ja luotta-

muksen näkökulmista yritys ei ole vain sen johtajat ja omistajat. Organisaatiossa eri tasoilla työskentelevät ihmiset havainnoivat tapahtumia ja prosesseja organisaation sisällä ja päättävät niiden perusteella joko luottaa tai olla luottamatta yritykseen tai sen johtoon (Costigan, Ilter & Berman 1998). Täten ihmisten odotukset toisten ihmisten käyttäytymisestä vaikuttavat yksilön luottamuksen syntyyn huomattavasti enemmän kuin ajankohtaiset tai aikaisemmat suorat tai epäsuorat ohjeet (Good 1988).

Luottamuksen ylläpitämisellä sukupolvenvaihdon muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa on merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin ja työmotivaation kannalta. Näin siksi, että yrityksen työntekijät näkevät usein muutokset uhkaavina ja epäselvyys tai epämääräisyys yrityksen johdon toimissa herkästi lisää työntekijöiden pelkoa tulevaisuutta kohtaan. Siksi yrityksessä tapahtuvista muutoksista tiedottamisella luodaan työntekijöille mahdollisuus sopeutua tilanteeseen ja määrittää oma asema suhteessa muutokseen (vrt. Davis & Harveston 1998). Siksi sukupolvenvaihdon aikaisen epäluottamuksen vähentäminen ja sukupolvenvaihdon huolellinen toteuttaminen on tärkeää (Mabey, Salaman & Storey 2000). Lisäksi työntekijöiden ja muiden sidosryhmien luottamuksen näkökulmasta on tärkeää huomata, että mitä pidempi yksilöiden välinen yhteistyö on, sitä korkeampaa heidän välisensä luottamus on ja tämä kannattaa huomioida erityisesti luopujan sekä työntekijöiden välisissä suhteissa (Costigan ym. 1998).

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen metodologia

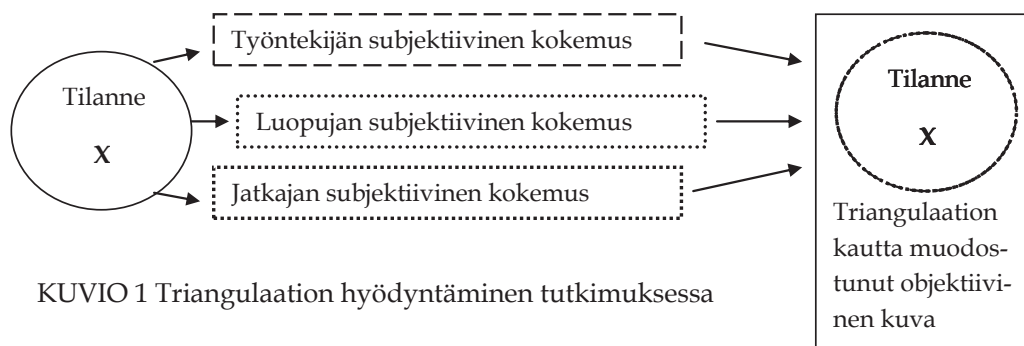
Tämän artikkelin taustalla oleva tutkimus perustuu kolmeen tapaukseen ja niiden ristikkäiseen vertailuun. Koska tapausten määrä oli suhteellisen pieni, sen tarkastelu muulla kuin tapaustutkimus menettelyllä olisi ollut suhteellisen vaikeaa. Tapaustutkimuksen on kuitenkin osoitettu mahdollistavan todeta tulokset rajallisesta ja pienestä määrästä tapauksia (Yin 1994). Edelleen tapaustutkimus metodologisesti mahdollistaa sen, että tutkijan on mahdollista löytää vastauksia kysymyksiin ”kuinka ja miksi” ja siten hyödyntää tutkimukseen osallistuvien kertomukset tulosten lähtökohdaksi ilman ennalta määriteltyjä oletuksia (Cater and Justis 2009, Easton 2009). Täten tutkimuksen tavoitteen asettelun näkökulmasta tapaustutkimus lähestymistapana soveltui parhaiten tähän tutkimukseen (Welch, Piekkari, Plakoyannaki & Paavilainen-Mäntymäki 2011). Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli uuden käsityksen muodostaminen tutkittavasta ilmiöstä yhdessä empiirisen aineiston ja aikaisemmin esitetyn tiedon pohjalta.

Edelleen tarkasteltaessa tapaustutkimuksen soveltuvuutta ja käytettävyyttä uuden tiedon tuottamiseksi on huomionarvoista, että tulkitsevan tutkimusotteen on todettu olevan tarkoituksenmukaisin paljastamaan merkityksiä tutkittavien ilmiöiden taustalla sekä niiden sisältöä siten, että ymmärtämyksemme näistä tutkittavista ilmiöistä lisääntyisi (Kyrö & Kansikas 2005). Näin ollen olen verrannut ja tulkinut haastatteluiden tuloksia ja tekemiäni muita havaintoja suhteessa aikaisemmin sukupolvenvaihdoksesta esitettyyn teoriaan ja tietoon.

Tässä tutkimuksessa hermeneutiikan tarkoitus analyysivaiheessa oli edistää tutkimusta tulkitsemalla tutkittavaa aihetta, kuvata ominaisuuksia ja ymmärtää tapahtumien merkityksiä (Elo-Pärssinen 2007). Hermeneuttisesti tiedonmuodostus ympäröivän maailman ilmiöistä perustuu tietoisien ja tiedostamattoman mielen yhteistyöhön (esim. Anttila 2000, 26–31). Uuden tiedon saavuttaminen rakentuu hermeneuttisen kehän kaltaisesti, jossa uudet havainnot yhdistyvät aikaisempien havaintojen kautta muodostuneeseen esiyymmärrykseen (esim. Anderson & Goolishian 1992; Fruggeri 1992). Tutkimuksen empiiri-

nen osuus on yhdistelmä kolmesta perheyriyksestä, joista kullakin on oma vahva merkityksensä tutkimustulosten verrattavuudelle.

Hermeneuttisesti kukin tutkittava yritys täydensi tietämystä sukupolvenvaihdosten erilaisuudesta pienissä perheyriyksissä. Hermeneuttisen vertailtavuuden kannalta merkityksellistä oli se, että valitut tapausyriykset olivat aloittaneet sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen samana vuonna. Sukupolvenvaihdosten aloittamisesta haastatteluiden toteuttamiseen mennessä oli kulunut yhtä pitkä aika ja näin ollen sukupolvenvaihdoksen vaiheen saattoi olettaa olevan haastatteluhetkellä suunnilleen sama. Ontologisesti tutkimuksen sijoittuminen sukupolvenvaihdoksen loppuvaiheille antaa tutkimuksen tuloksille vahvemman reliabiliteetin ja validiteetin siksi, että ihmisen muisti ajan kuluessa unohtaa yksityiskohtia sekä vääristää negatiivisten ja positiivisten kokemusten suhdetta (vrt. esim. Spence & Spence 1968; Hell, Gigerenzer, Gauggel, Mall & Müller 1988). Tutkimuksen triangulatiivinen toteutus tukee tutkimustulosten reliabiliteettia siten, että työntekijöiden luottamuksen muutoksiin vaikuttavien kokemusten syntyyn vaikuttavista tapahtumista on keskusteltu myös luopujien ja jatkajien kanssa. Tutkimuksessa eri osapuolien subjektiivisia kertomuksia on verrattu keskenään ja siten pyritty muodostamaan laajempi kuva tilanteista, joiden perusteella työntekijöiden luottamuksen kokemus määrittyy (Kuvio 1).



4.2 Informantit

Tutkimukseen osallistuneet yriykset olivat perustettu 1980- luvulla ja 1990- luvun alussa. Toteutettavat sukupolvenvaihdokset olivat kunkin yriyksen ensimmäisiä, jolloin yriyksestään luopuva oli myös yriyksen perustaja. Taulukossa 2 on yriysten keskeisimpien tietojen vertailu. Haastateltavien mukaan yriysten sukupolvenvaihdokset olivat aivan loppusuoralla. Yriyys 2 ja 3 yriyksissä luopujien oli määrä jäädä kokonaan pois yriysten päivittäisestä toiminnasta seuraavan vuoden kuluessa. Jokainen yritys syventää tutkimusta omalla yksilöllisellä tavalla ja tutkimuksen informanttien suhteellisen samaan aikaan aloitetut sukupolvenvaihdokset luovat yhtenäisen ja rinnakkaisen aika-akselin yriysten vertailuun. Ensimmäiseen tutkimuksen vaiheeseen aloite tutkimusel-

le tuli yrityksen 1 jatkajalta. Kertomansa mukaan hänellä ei oikein ollut otetta ja kosketuspintaa yrityksen työntekijöihin. Ensimmäisessä vaiheessa haastateltujen työntekijöiden kertomukset olivat keskenään hyvin samankaltaisia ja siten syntyi tarve syventää tutkimusta ottamalla mukaan yrityksen 1 luopuja ja jatkaja ja etsiä lisää tutkittavia yrityksiä. Yritysten 2 ja 3 valintaan vaikuttavia tekijöitä olivat mm. laillis-taloudellisen sukupolvenvaihdoksen aloittamisajankohta, (joka jokaisella tapausyrityksellä oli täsmälleen sama vuosi ja jolloin yritysten sukupolvenvaihdosten etukäteen saattoi olettaa olevan suunnilleen samassa vaiheessa) sekä yritysten sijoittuminen samaan kokoluokkaan (yrityksissä on vain kaksi organisaatiotasoa, jolloin yritysten johto toimi suoraan suorittavan tason työntekijöiden esimiehenä). Yrityksistä 2 ja 3 haastatteluihin valittiin pisisimpään yrityksissä työskennelleet työntekijät siksi, että heillä saatettiin olettaa olevan pisimmän kokemuksen yhteistyöstä niin luopujien kuin jatkajien kanssa.

TAULUKKO 2 Yritysten vertailu

	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3
Perustettu	1991	1993	1984
Sukupolvenvaihdoksen aloitus	2004	2004	2004
Päätoimiala	Leipomo	LVI säätö- ja elektroniikka-alan myynti-, huolto- ja asennusyritys	Metallin mekaaninen työ- tö, kovametalliterien teroitus, valmistus, myynti ja maahantuonti
Omistussuhteet ennen SPV:tä	Luopuja/luopujan veli 75%/25%	Luopuja yksin	Luopuja yksin
Omistajuus haastatteluiden aikaan	Luopuja/Jatkaja 25% / 75 %	Luopuja 31%, Jatkaja 34.5% ja Luopujan lanko 34.5%	Kukin kolmesta jatkajasta 30%, luopuja 6,67% ja perheen äiti 3,33%
Nimellinen johtaja haast.aikaan	Virallisesti jatkaja	Virallisesti luopuja	Virallisesti luopuja
Todellinen johtaja haast. aikaan	Johtaminen: Jatkaja Johtajuus: Luopuja	Jatkaja	Luopuja ja perheen yhteiset kokoukset
Työntekijöiden määrä	Perheenjäsenet 4 ja 11 perheen ulkopuolista työntekijää	Yhteensä 8 henkilöä omistajat mukaan lukien	Yhteensä 7 henkilöä omistajat mukaan lukien

4.3 Tutkimuksen toteutus

Artikkelin taustalla olevaa tutkimusta varten kerättiin tietoa kolmella eri tavalla useissa eri vaiheissa. Tärkein osa tiedonhankinnasta muodostui tutkimusta varten toteutetuista haastatteluista. Haastatteluja tehtiin kaiken kaikkiaan 15 kappaletta kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa haastateltiin vain Yritys 1 leipomon kuutta työntekijää. Nämä haastattelut toteutettiin keväällä 2009 ja haastatteluiden pituus vaihteli 20 ja 24 minuutin välillä. Toisessa vaiheessa haastateltiin kaikista kolmesta yrityksestä luopujaa, yhtä jatkajaa ja yhtä työntekijää.

kijöiden edustajaa. Täten alkuperäisen tutkimuksen toteutus muodostaa triangulaation siten, että kaikki kertoivat ensin omista kokemuksistaan sukupolvenvaihdoksen aiheuttamien muutosten vaikutuksista ja sen jälkeen havainnoistaan ja mielikuvistaan siitä, kuinka toiset saman yrityksen osallistujat näyttivät kokeneen muutosten vaikutukset. Triangulaatiolla tutkimuksessa on suuri merkitys haastatteluiden kertomusten todenperäisyyden varmistamisessa, koska samasta yrityksestä samoista tilanteista kertoivat useammat ihmiset eri näkökulmista. Kaiken kaikkiaan tätä tutkimusta varten kerättiin haastatteluaineistoa 10 tuntia 53 minuuttia ja näistä muodostui yhteensä 181 sivua litteroitua aineistoa.

4.4 Tulosten analyysi

Tutkimuksen haastattelut on analysoitu hermeneuttisen analyysin mukaan (Clarke 1999; Myers 1997). Analyysi keskittyi keskusteluiden sisältöön, jonka ohella tarkasteltiin haastateltavien kertomuksia yrityksen sukupolvenvaihdoksen kokemuksista, mitä yrityksissä sukupolvenvaihdosten aikana oli tapahtunut ja miten tapahtumat ovat kokemuseräisesti vaikuttaneet luottamuksen muutoksiin. Edelleen analyysissä tutkimuksen triangulatiivinen toteutus mahdollisti tapahtumien eri osapuolien kertomusten vertaamisen eri osapuolien kertomana. Lisäksi tarkasteltiin keskusteluiden kulkua, millaisia yhteneväisyyksiä oli yrityksen 1 kuuden haastattelun kesken ja miten haastattelut yhtenivät yritysten välillä ja millä tavalla kukin haastateltava kuvasi tapahtumia yrityksissä. Analyysi avasi siten ymmärryksen tutkittavien arkirutiineista (vrt. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007) ja siitä, millaisessa sosiaalisessa ympäristössä työntekijät päivittäin toimivat ja millaisia yhteneväisyyksiä haastatteluiden perusteella yritysten kesken oli löydettävissä.

Edelleen empiiristä aineistoa tarkasteltiin abduktiivisesti teoreettisen tiedon rinnalla. Täten analyysillä saavutettuja havaintoja ja niiden merkityksiä saatettiin verrata aikaisemmin esitettyyn ja siitä muodostettuun teoreettiseen tietoon. Analyysitapa mahdollisti tutkittavan ilmiön läsnäolon toteamisen tutkittavien kokemana ja sen tapahtumisen ihmisten jokapäiväisessä elämässä (Creswell 1994). Tutkimuksen tulosten analysointi oikeastaan aloitettiin jo haastatteluiden litterointi vaiheessa. Analyysin taustalla pidettiin yllä periaatteita kontekstuaalisesta selittämisestä, jolloin analysoitavaa ilmiötä tarkastellaan siinä yhteydessä kuin se todellisuudessa tapahtui. Tällä tarkastelutavalla on vahva yhteys kausaalisuuteen, mutta ilman sellaista taustaolettamusta, että tutkittavien tapausten taustalta etsittäisiin ainoastaan säännöllisyyksiä (Welch, Piekkari, Plakoyannaki & Paavilainen-Mäntymäki 2011).

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset esitetään seuraavaksi tutkimuksen analyysin logiikkaa mukaillen. Ensin kustakin yrityksestä esitetään muutamia haastatteluiden otteita ja sen jälkeen otteiden kautta kussakin yrityksessä yksilöllisesti esille nousseita tekijöitä pohditaan suhteessa teoriaan. Tällä tavalle esiteltynä tulokset yritys-kohtaisesti tulevat selkeämmin kuvatuksi. Yrityksestä 1 haastatteluiden tuloksissa vastauksia on kolmelta eri työntekijältä ja yrityksistä 2 ja 3 haastatteluihin osallistui kummastakin vain 1 työntekijä.

5.1 Yritys 1, empiiriset tulokset

Työntekijä B Yritys 1 jatkajasta: ... me osataan itse jo, tiedetään niin paljon, et jatkaja jos jotain sanoo, niin se tulee jo niin kuin jälki junassa, joka me ollaan jo tiedetty. ... jatkajan pitäisi ottaa siitä enemmän vastuuta siten siitä että tämä ois selkeämpää, selkiyttää tää homma ...

Työntekijä B Yritys 1 luopujasta/johtamisen siirron seurauksista: ... Jotenkin tuntuu, että enemmän tosissaan tämän johtajuuden kuitenkin ottaa luopuja... sen kanssa voi niin kuin kysyä jos ei itse tiedä, niin se kyllä tietää... niin sitten sieltä tulee niinku neuvoja ja ohjastusta.

Työntekijä A Yritys 1 johtamisen siirrosta: Kyllä se sillein vaikuttaa, että kaikki tavaran tilauksen niin joskus tuntuu siltä että ne niin kuin luottaa että toinen on tehnyt sen. Ja sitten ei tulekaan tavaroita mistään. Eli kumpikaan ei sitten ole tehnyt niitä. Ja ihan sama kuin toinen määrää toisella tavalla ja sitten toinen tulee sen jälkeen ja kumoo sen kaikki mitä se aikaisempi on sanonut, ja ne puhuvat niin kuin ristiin että ne eivät tiedä sitten itsekkään...

Työntekijä D Yritys 1 johtamisen siirron seurauksista: ... se stressaa jonkun verran, kun ei aina tiedä, että ollaanko paikalla ... mennään niin rajoilla tän työntekijämäärän ja työtehtävien kanssa, että kiirettä on ja vaikee lähteä luottaan siihen, että tässä on esimerkiksi jatkajan, minkä pitäisi olla ja opetella näitä hommia mukana ... Elikä tää leipomon pyöriminen jää niin kuin työntekijöiden vastuulle.

... työmotivaatioon, työssä viihtymiseen, Jaksamiseen on hyvin vaihtelevaa, että välillä kun pitkäänkin on ollut tässä työssä, niin se on matalalla, niin sit kun tavallaan muillakin menee huonosti, niin täällä se tarttuu tavallaan sitten ... ammatti sinänsä tuntuu hyvältä.

Työntekijä D Yritys 1 johtamisen siirron seurauksista: ...Ne (luopuja ja jatkaja) ei ehkä katso tulevaisuuteen niin selvästi, ei niitä huoleta se ... huonompaan suuntaa (yrityksen tulevaisuudesta), pitäisi tulla parannus tähän.

Yritys 1, empiiristen tulosten vertailu teoriaan

Interpersonaalisen luottamuksen näkökulmasta yksikään yrityksen työntekijöistä ei ilmaissut luottamusta jatkajaan. Jatkaja ei ole kyennyt vakuuttamaan työntekijöitä viestinnällään tai käyttäytymisellään, kuten lupauksen pitämällä sekä omien toimien ennakoitavuudella tai johdonmukaisuudella (vrt. Pearson & Marler 2010; Ellonen ym. 2008; Costigan ym 1998; Good 1988). Ajatellen aseman tuomaa auktoriteettia, jatkajan passiivinen osallistuminen yrityksen päivittäisten tehtävien hoitoon ja aktiivisuus tehdä työtä yrityksen toimitilojen ulkopuolella, laskevat työntekijöiden mahdollisuuksia muodostaa asemaan perustuvaa luottamusta (Kankainen 2007; Costigan ym. 1998). Edellä mainittu vaikuttaa myös siihen, että työntekijät eivät kokeneet saavansa tukea päivittäisille toimilleen ja heille syntyi mielikuva siitä, että jatkaja ei välttämättä ollut kiinnostunut heidän tekemisistään (vrt. Davis ym. 2010). Työntekijöiden kuvausten mukaan arvomaailmaltaan jatkajaa voisi luonnehtia hieman egoistiseksi. Hän kyllä pyrkii kehittämään ja viemään yritystä eteenpäin, mutta suhteellisen vahvasti omilla ehdoillaan ja oman mielenkiintonsa mukaisesti (Davis ym. 2010; Eddleston ym. 2010; Eddleston & Kellermanns 2006; Davis ym. 1997).

Työntekijöiden interpersonaalinen luottamus luopujaan on säilynyt edelleen vahvana. Työntekijät kokivat luopujan pitävän lupauksensa, toimivan johdonmukaisesti ja ennustettavasti (vrt. Pearson & Marler 2010; Ellonen ym. 2008; Costigan ym 1998; Good 1988). Luopujan työskentely yhdessä työntekijöiden kanssa piti yllä asemasta muodostuvaa luottamusta. Samasta syystä työntekijät kokivat saavansa tukea luopujalta päivittäiseen työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisessa (vrt. Davis ym. 2010). Työntekijöiden kertomusten perusteella luopujan arvomaailmaa vastaavasti näytti hallitsevan altruismi ja hänen toimissaan oli havaittavissa uhrautuvuutta yrityksen menestyksen ja jatkuvuuden eteen (Davis ym. 2010; Eddleston ym. 2010; Eddleston & Kellermanns 2006; Davis ym. 1997).

Koska työntekijöiden impersonaaliseen luottamukseen vaikuttaa interpersonaalinen luottamus luopujaan tai jatkajaan (Sundaramurthy 2008; McAllister 1995), työntekijöiden impersonaalista luottamusta yritykseen ja sen johtoon kannattelee interpersonaalinen luottamus luopujaan. Siksi ajatus luopujan siirtymisestä sivuun herättää työntekijöissä huolta tulevaisuudesta. Työntekijöiden mielestä sekä luopuja että jatkaja yrittävät asemoitua yrityksen johtoon. Yrityksen johtamiseen liittyvissä asioissa luopujan ja jatkajan ohjeet ja määräykset olivat päällekkäisiä tai he molemmat laiminlöivät asioiden hoitamista. Näin ollen

työntekijöiden havainnot eivät tukeneet impersonaalisen luottamuksen pysymistä (Pearson & Marler 2010; Sundaramurthy 2008; Good 1988).

Koska työntekijöiden impersonaalinen luottamus yritystä ja sen jatkuvuutta kohtaan oli horjunut, heidän työhyvinvointinsa ja -motivaationsa oli myös heikentynyt (Driscoll 1978). Koska yrityksen hallinnoinnissa työntekijöiden käsityksen mukaan oli heikkouksia ja puutteita, yrityksen tehokkuus ja henkilöstön hallinnointi työntekijöiden mukaan oli heikkoa (vrt. Vanhala 2011, 74). Työntekijät kokevat, että yrityksen tulevaisuus oli uhattu. Tämän vuoksi heidän luottamuksensa niin yrityksen kuin oman työuran jatkuvuuteen näytti myös uhatulta (Davis ym. 2010; Eddleston ym. 2010; Eddleston ym. 2010; Puranam & Vannaste 2009; Ellonen ym. 2008; Sundaramurthy 2008; Barnett & Kellermanns 2006).

5.2 Yritys 2, empiiriset tulokset

*Työntekijä Yritys 2 **jatkaajasta**: ... ei vaan enää työilmapiiri ole semmoinen samanlainen, kun joskus luopujan kanssa. Ja kaikki päätöksenteko on hirveen hankalaa, jos jotain kysyt, niin ei ole niin kuin ketään, kuka osaisi vastata...asioista tulee riitaa. ... mutta ei nyt varmaan oo kaikilta osin mennyt ihan täydellisesti. ... No jotenkin just se ehkä kokemus ja ja-a johtamistaidon puute. Joku siis semmoinen, ei se oo niin luontevaa kuin luopujalla. ... mutta noita nuorempia työntekijöitä kohtaan, on semmoinen näyttämisen tarve, että he ovat nyt esimiehiä. ...*

*Työntekijä Yritys 2 **luopujasta**: ...Joo kyllä niin arvostan yritystä niin, mutta siihenkin niin kuin enemmän arvostan luopujaa kuin jatkaajaa. ... että kun hänellä ei oikein oo vaihtoehtoja, että (yskäisee) kuitenkin perhe on tärkeämpi kuin yritys,... minun niin erilainen näkemys yrityksen johtamisesta kuin näillä nykyisillä, että ei tulisi mitään. ...niin tiesin, että varmaan niin kuin firmassa aika moni asia tulee muuttumaan ja ehkä minun näkemyksen mukaan huonompaan suuntaan.*

*Työntekijä Yritys 2 **johtamisen siirrosta**:... kyllä se ehkä johtaja jatkaaja on, vaikka luopujahan se nyt vielä nimellisesti on, mutta se ei oikein ota kantaa enää mihinkään ... no jotakin vähänkin isompaa asiaa kysyt, niin se on, ne pitää ottaa ensin keskenään jonkun palaoverin ja viikko menee aikaa siltä tuntuu. Siis suurin piirtein semmoisiin asioihin, mitä aikaisemmin päätin itse niin kuin samalla minuutilla.*

*Työntekijä Yritys 2 **johtamisen siirron seurauksista**: ... Rahalla on hirveä merkitys nykyään siis, paljon pyöritään niin kuin eurojen ympärillä ja, että mikä maksaa mitään ja kaikki asiat on niin kuin tarkentunut. Että ei oo enää niin vapaata ollenkaan ja ja oon sitten joskus pojille sanonutkin, että kun luopuja lähtee, niin mä lähen kanssa että niin. Nyt miettinyt sit vaihtoehtoja. ... sitoutuminen on vähän niin kuin...laimentunut...*

Yritys 2, empiiristen tulosten vertailu teoriaan

Interpersonaalisen luottamuksen näkökulmasta yrityksen työntekijät eivät ilmaisseet luottamusta jatkajaan. Jatkajan epävarmuus ja päättämättömyys oli työntekijöiden mukaan häirinnyt luottamuksen syntyä. Työntekijöiden oli ollut vaikea ennakoida jatkajan käyttäytymistä jopa samankaltaisina toistuvissa tilanteissa. Täten jatkajan käyttäytyminen ei ollut ennakoitavaa tai johdonmukaista (vrt. Pearson & Marler 2010; Ellonen ym. 2008; Costigan ym 1998; Good 1988). Jatkajan aseman tuomaa auktoriteettia työntekijöiden silmissä saattoi nakertaa heidän pitkäaikainen työskentelynsä yhdessä samalla suorittavalla tasolla, jolloin työntekijän oli hieman vaikea nähdä jatkaja esimiehekseen. Samasta syystä jatkajan epävarmuus päätöksenteossa korostui (Kankainen 2007; Costigan ym. 1998). Työntekijät kokivat itse saavansa edelleen tehdä asioita suhteellisen vapaasti, mutta menettäneensä omaa päätösvaltaansa jatkajalle sukupolvenvaihdoksen seurauksena. Päivittäisissä asioissa päätösvallan menetys näyttäytyi työntekijöille epäluottamuslauseena (vrt. Davis ym. 2010). Työntekijöiden kertomuksen mukaan jatkajan arvomaailma vaikutti tässäkin tapauksessa hieman egoistiselta siksi, että jatkaja pyrki käskyillään ja määräyksillään osoittamaan paikkansa yrityksen johdossa ja pitämään yritykseen liittyviä asioita tiukasti omassa hallinnassaan. Edelleen jatkaja pyrki salaamaan tietoa tapahtumista yrityksestä, taloudellisesta tilanteesta sekä tulevaisuuden näkymistä (Davis ym. 2010; Eddleston ym. 2010; Eddleston & Kellermanns 2006; Davis ym. 1997).

Työntekijöiden interpersonaalinen luottamus luopujaan oli edelleen hyvin vahva. Työntekijöiden mukaan luopuja piti lupauksensa, toimi johdonmukaisesti ja ennustettavasti (vrt. Pearson & Marler 2010; Ellonen ym. 2008; Costigan ym 1998; Good 1988). Vaikeissa tilanteissa työntekijät kokivat saavansa henkistä tukea luopujalta päivittäiseen työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisessa, vaikka virallisen päätös asioissa olikin yrityksen johdon yhteinen päätös (vrt. Davis ym. 2010). Tämän yrityksen luopujan arvomaailma vastaavasti työntekijöiden kuvauksen mukaan vaikutti altruistiselta, sillä hän toimistaan oli nähtävissä uhrautuvuutta niin työntekijöiden kuin yrityksen menestyksen ja työn jatkuvuuden eteen (Davis ym. 2010; Eddleston ym. 2010; Eddleston & Kellermanns 2006; Davis ym. 1997).

Myös tässä tapauksessa oli nähtävissä heikon interpersonaalisen luottamuksen vaikutus työntekijän impersonaaliseen luottamukseen (Sundaramurthy 2008; McAllister 1995). Työntekijöille jo ennen sukupolvenvaihdoksen aloittamista oli syntynyt kuva, että yrityksen johtaminen sukupolvenvaihdoksen seurauksena muuttuu sellaiseksi, etteivät he kaikki voi sitä hyväksyä. Tästä syystä osa työntekijöistä oli ilmoituksen sukupolvenvaihdoksesta saadessaan todennut, että he lähtevät yrityksestä samalla kertaa, kun luopuja lopettaa yrityksen johtamisen. Työntekijät siis edelleen ilmaisivat impersonaalista luottamusta yritystä kohtaan, koska luopuja oli yrityksen johtaja. Koska työntekijät olivat jo ennen sukupolvenvaihdosta kyenneet päättämään, että yrityksen johtaminen tulee muuttumaan sukupolvenvaihdoksen seurauksena, tässä yrityksessä työntekijöiden impersonaalisen luottamuksen romahduksen taustalla oli interpersonaalinen luottamus jatkajaan. Kun tiedämme, että interpersonaalisen luotta-

muksen kehittyminen on pitkäaikainen psykologinen prosessi, on mahdollista, että työntekijöiden luottamus tai luottamattomuus jatkajaan on muodostunut kokemusten kautta heidän toimiessaan yhdessä suorittavan tason tehtävissä (esim. Kankainen 2007; Costigan ym. 1998).

Impersonaalisen luottamuksen rakentumisen ja ylläpitämisen näkökulmasta tiedetään yrityksen järjestelmien oikeudenmukaisuus merkitys. Näistä järjestelmistä erityisesti henkilöstöhallinnolla ja -politiikalla on todettu olevan tärkeitä (Vanhala 2011; Davis ym. 2010; Eddleston ym. 2010; Ellonen ym. 2008; Sundaramurthy 2008; Barnett & Kellermanns 2006). Tässä yrityksessä työntekijöiden mukaan jatkaja oli kehottanut pitämään omat tilinauhansa poissa muiden työntekijöiden nähtäviltä. Yrityksessä impersonaalisen luottamuksen heikkenemistä näytti aiheuttaa se, että yrityksen johto ei oikein osoittanut luottamusta työntekijöitä kohtaan. Tämän työntekijät kokivat epäluottamuslauseeksi ja siten myös heidän oma luottamus yritykseen ja sen johtoon heikkeni (Davis ym. 2010; Pearson & Marler 2010; Costigan ym. 1998; Good 1988)

Myös tässä yrityksessä työntekijöiden impersonaalinen luottamus yritystä ja sen jatkuvuutta kohtaan oli horjunut. Tällä oli ollut vaikutus ennen kaikkea työntekijöiden työmotivaatioon sekä haluun jatkaa yrityksen palveluksessa (Driscoll 1978). Työntekijän käsityksen mukaan yrityksen johdossa ja johtamisessa oli heikkenemistä siten, että jatkaja pyrki hallitsemaan yrityksen tapahtumia liian paljon ja asioiden päättäminen kesti pitkään vaikeuttaen päivittäistä toimintaa. Työntekijän luottamus niin yrityksen kuin oman työuran jatkuvuuteen yrityksen palveluksessa näytti uhatulta (Eddleston ym. 2010; Davis ym. 2010; Puranam & Vannaste 2009; Ellonen ym. 2008; Sundaramurthy 2008; Barnett & Kellermanns 2006).

5.3 Yritys 3, empiiriset tulokset

Työntekijä Yritys 3 jatkajasta: ... poikien kanssa kuitenkin oli töitä tehty ja ties minkälaisia kavereita on, että ei siinä niin kuin semmoista minkäänlaista shokkia tullut, ... positiivinen, siinä ehkä jotain rupee niin kuin positiiviseen suuntaan tapahtumaan. ... vähän niin kuin kannustanu poikia, että hyvä homma että lähtee, lähtee tällaiselle linjalle jatkamaan perheyrittystä...

Työntekijä Yritys 3 luopujasta: ... varmaan se välin pituus on ihan hyvä. Että on tavallaan pojille tukena tällaisessa käytännön hommissa, mitä yrittäjä tuo tullessaan. Ja on henkilö, jolta kysyä. ... Tavallaan luopuja ollu tällaisena oppisänä tälle alalle... alkuvaiheessa oli aika tiivistäkin yhteistoimintaa, että, mutta kuitenkin pitkällä pinnalla varustettu opettaja tavallaan.

Työntekijä Yritys 3 johtamisen siirrosta: ... Jotkut asiat nyt niin kuin nopeammin käsitellään läpi, että eipä kai. Mitenkähän mä sen nyt oikein sanosin, että saatat niin kuin asiat etenemään, jos on joku kehityshomma esimerkiksi. Niin että se vähän toisella tavalla ottaa tuulta alleen, kun pojat on. ..., jonkinlaista muutos-

ta tuli että. Mutta mutta ehkä luopujan puoliso ja luopuja rupesivat puhumaan eritavalla asioista, sillä tavalla niin kun yhtiökumppaneille puhutaan, että pysyttäisi niin kuin samalla viivalla että...

Työntekijä Yritys 3 johtamisen siirron seurauksista:... muutos, no ehkä positiiviseen suuntaan kuitenkin vähän enemmän... vähän pirteämpi ilmapiiri, että säpinää, säpinää on vähän, vähän enemmän nyttien. ... Ei oikeestaan vaikuttanut, että mä teen sitä hommaa, minkä, mikä mulla on ja, että ei, ehkä pojat jonkin verran kyselee kumminkin enemmän mielipidettä kuin luopuja silloin aikanaan. ... Just niin kun luopuja on vielä mukana, niin hän tasotti tätä kuviota. ...

Yritys 3, empiiristen tulosten vertailu teoriaan

Tässä tapauksessa yrityksen työntekijän interpersonaalinen luottamus jatkajiin oli korkea. Tämän yrityksen sukupolvenvaihdoksessa on kolme jatkajaa. Työntekijä kertoi, että jatkajien käyttäytyminen sukupolvenvaihdoksen seurauksena ei ollut juuri muuttunut tai jos muutosta oli, se oli ollut positiivinen. Työntekijän mukaan jatkajat pitivät sen mitä lupaavat, toimivat kannustavasti, johdonmukaisesti ja ennustettavasti (vrt. Pearson & Marler 2010; Ellonen ym. 2008; Costigan ym 1998; Good 1988). Ajatellen aseman tuomaa auktoriteettia, jatkajat eivät olleet yrittäneet muuttaa omaa asemaansa suhteessa työntekijään. Työntekijän sanoin he kaikki ovat vähän niin kuin yhtä samaa perhettä. Tämä varmasti piti yllä jo aikaisemmin muodostunutta interpersonaalista luottamusta (Kankainen 2007; Costigan ym. 1998). Työntekijä koki saavansa tukea ja apua niin jatkajilta kuin luopujalta päivittäisessä työssä esiintyviin ongelmiin. Täten työntekijä koki myös, että yrityksen johto oli kiinnostunut hänen tekemisistään ja heidän kaikkien yhteisenä tavoitteena oli töiden onnistuminen, tuottavuus ja yrityksen onnistuminen palvelutehtävässään (vrt. Davis ym. 2010). Työntekijän kuvauksen mukaan jatkajat olivat arvoiltaan altruistisia, he huomioivat kaikki yrityksessä toimivat ihmiset tasa-arvoisina, käyttäytyivät epäitsekkäästi asettain yrityksen menestyksen ja onnistumisen etusijalle. Edelleen he pyrkivät pitämään yllä perheenomaista ilmapiiriä yrityksessä (Davis ym. 2010; Eddleston ym. 2010; Eddleston & Kellermanns 2006; Davis ym. 1997). Jatkajat esimerkiksi yrittivät jopa sairaslomillaan mahdollisuuksien mukaan osallistua päivittäiseen työntekoon vähentääkseen toisten yrityksessä toimivien työtaakkaa.

Työntekijän interpersonaalinen luottamus myös luopujaan oli säilynyt edelleen vahvana. Työntekijän kokemuksen mukaan luopuja piti sanansa, toimi ennustettavasti ja johdonmukaisesti sekä piti myös omalta osaltaan yllä perheenomaista ilmapiiriä yrityksessä (vrt. Pearson & Marler 2010; Ellonen ym. 2008; Costigan ym 1998; Good 1988). Luopuja työskentely yhdessä työntekijöiden kanssa piti yllä asemasta muodostuvaa luottamusta. Loppujen lopuksi luopuja oli kuitenkin edelleen yrityksessä virallinen johtaja, jolla oli vahva päätösvalta kokouksissa. Luopuja myös osallistui aktiivisesti työntekijän ohjaamisen ja opastamiseen päivittäiseen työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisessa (vrt. Davis ym. 2010). Myös luopujan arvoja työntekijän kuvauksen mukaan voi pitää altruistisina. Luopuja oli pyrkinyt taistelemaan yrityksen yhteisen edun hy-

väksi. Luopujalla ja hänen puolisolllaan oli koko yritystoiminnan ajan ollut henkilökohtaisena periaatteena ensin varmistaa yrityksen toiminnan tulevaisuus ja sitten ottaa omaan käyttöön vain se, minkä he tarvitsivat päivittäiseen elämään (Davis ym. 2010; Eddleston ym. 2010; Eddleston & Kellermanns 2006; Davis ym. 1997).

Tässä yrityksessä työntekijän interpersonaalinen luottamus jatkajiin ja luopujaan oli vahva ja siten se tuki työntekijän impersonaalisen luottamuksen säilymistä myös sukupolvenvaihdoksen aikana (Sundaramurthy 2008; McAllister 1995). Yrityksen johto pyrki huomioimaan kaikki yrityksessä työskentelevät samanarvoisina, olivatpa he sitten omistavan perheen jäseniä tai ulkopuolisia työntekijöitä (Davis ym. 2010; Pearson & Marler 2010; Sundaramurthy 2008; Eddleston & Kellermanns 2007; Barnett & Kellermanns 2006). Työntekijä kertoi, että yrityksen työntekijät olivat mukana yrityksen tulevaisuuteen liittyvissä kokouksissa, heidän mielipidettään asioita ratkaistaessa kuunneltiin. Työntekijä kertoi myös, että kaikki yrityksessä työskentelevät olivat vuorovaikutuksessa toisiinsa myös vapaa-ajallaan ja yrityksen johto järjesti säännöllisin väliajoin koko yrityksen henkilökunnalle yhteistä illanviettoa. Kaikki edellä kerrottu myös tuki työntekijän havaintoja luottamusta ylläpitävästä käyttäytymisestä. Kaikessa yrityksen johdon toimista huokui myös luottamus yrityksen henkilökuntaan (Pearson & Marler 2010; Sundaramurthy 2008; Good 1988).

Työntekijöiden impersonaalinen luottamus yritystä ja sen jatkuvuutta kohtaan oli korkea, joten sillä varmasti oli myös työntekijöiden työhyvinvointia ja -motivaatiota ylläpitävä vaikutus (Driscoll 1978). Täten työntekijä koki, että hänellä oli hyvä työpaikka hyvässä työyhteisössä ja sillä oli jatkuvuutta myös sukupolvenvaihdoksen jälkeen (Davis ym. 2010; Eddleston ym. 2010; Puranam & Vannaste 2009; Ellonen ym. 2008; Sundaramurthy 2008; Barnett & Kellermanns 2006).

6 DISKUSSIO

Jokainen ihminen on oma yksilöllinen kokonaisuutensa, jolla on omat arvonsa, päämääränsä sekä tapansa tuntea ja kokea asioita. Yrityksessä ihmiset ja heidän yksilölliset ominaisuutensa kohtaavat. Pieni perheyritys, jossa kaikki työntekijät ovat päivittäin läheisessä kosketuksessa toisiinsa asemasta tai yrityksen omistajuudesta huolimatta, on haasteellinen erilaisille vuorovaikutuksen ja persoonallisuuksien vivahteille. Yrittäjän oma käyttäytyminen ja viestintä vaikuttavat siihen, millaiseksi vuorovaikutus yrityksen työntekijöiden kanssa muodostuu ja millaiseksi työntekijät yrityksen kokevat.

Yrityksissä 1 ja 2 työntekijöiden interpersonaalisen luottamuksen muodostumisessa jatkajaan ilmeni selkeitä vaikeuksia. Vaikka jatkajat olivat työskennelleet yrityksissä jo ennen sukupolvenvaihdoksia perheen ulkopuolisten työntekijöiden rinnalla, heidän siirtymisensä uuteen asemaan näytti kuitenkin käynnistäneen työntekijöissä interpersonaalisen luottamuksen uudelleen määrittymisen. Molemmissa tapauksissa työntekijät kokivat, että he eivät voineet luottaa jatkajan lupauksiin. Työntekijöiden kokemuksen mukaan jatkajien toiminta ei ollut ennustettavaa, johdonmukaista eikä työntekijöiden toimintaa tukevaa (vrt. Pearson & Marler 2010; Ellonen ym. 2008; Costigan ym 1998; Good 1988). Ensimmäisessä yrityksessä luopujan ja jatkajan välillä oli ongelmia pitää kiinni sovitusta tehtävärajoista (Mabey ym. 2000; Rotter 1967). Vuorovaikutustilanteissa tämän yrityksen työntekijät saivat ristiriitaista informaatiota siten, että välillä luopujan ja jatkajan ohjeistus oli päällekkäistä, kun taas välillä kumpikaan heistä ei ohjeistanut työntekijöitä (Miller ym. 2006; Waddel & Sohal 1998; Harveston ym. 1997; Kets de Vries 1996; Rotter 1967). Lisäksi ensimmäisen yrityksen työntekijät kokivat, että heidät jätettiin yksin päivittäisten työtehtävien kanssa (Murray 2007). Yrityksessä 2 sen sijaan johdon kesken ilmeni vaikeuksia keskinäisessä päätöksenteossa ja kommunikaatiossa, jotka saattoivat heijastaa epävarmuutta johtamisessa ja johtajuudessa (vrt. Davis ym. 2010). Tässä yrityksessä näytti myös siltä, että yrityksen johdon oli vaikeaa luottaa työntekijöihin. Yrityksen työntekijöille ei ollut esimerkiksi kerrottu suunnitteilla olevasta sukupolvenvaihdoksesta ja työntekijät olivat saaneet tiedon tulevasta asiak-

kaiden ja muiden sidosryhmien huhupuheista (Mabey ym. 2000; Davis & Harveston 1998).

Kuitenkin molemmissa yrityksissä työntekijöiden interpersonaalinen luottamus luopujiin oli säilynyt korkeana. Luottamuksen vahvuuteen on todettu vaikuttavan luottamuksellisen suhteen pituuden (Costigan ym. 1998), joten vaikka luopuja jossain tilanteessa toimisi epäluotettavasti, hän saa sen työntekijältä helpommin anteeksi, kuin jatkaja, jonka kanssa työntekijällä on vasta lyhyt ja kehittyvä luottamussuhde. Työntekijöiden kertomusten mukaan luopijat toimivat luottamusta herättävästi myös sukupolvenvaihdoksen aikana. Työntekijöiden mukaan luopujien viestintä ja käyttäytyminen olivat luottamusta ylläpitäviä, ennustettavia ja johdonmukaisia (vrt. Pearson & Marler 2010; Ellonen ym. 2008; Costigan ym 1998; Good 1988). Luopujien luottamuksen pysymisen näkökulmasta on huomattava, että johdon esimerkki on tärkeä erityisesti muutostojohtamisen tilanteissa, jollaiseksi perheyrityksen sukupolvenvaihdos työntekijöiden näkökulmasta näyttäisi muodostuvan (Murray 2007).

Yrityksissä 1 ja 2 näytti jääneen sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa huomiotta aikaisempien sukupolvenvaihdostutkimusten pohjalta esitetyt onnistumisen edellytykset. Näiden mukaan esimerkiksi luopujan ja jatkajan tulisi sopia, mitkä asiat ja tehtävät tulisi kunkin hoitaa (esim. Hautala 2006; Handler 1990, 1991 & 1994). Tärkeää luopujan ja jatkajan välisen työnjaon taustalla näyttäisi olevan heidän keskinäinen kommunikaatio (Cater & Justis 2009; Handler 1994). Edelleen luottamuksen ohella luopujan ja jatkajan keskinäisen kommunikaation selkeydellä on yhteys onnistumiseen sukupolvenvaihdoksessa (esim. Miller ym. 2006; Kets de Vries 1996; Handler 1994). Työntekijöiden muutoksiin sopeutumisen ja luottamuksen ylläpitämisen näkökulmasta luopujan ja jatkajan keskinäinen toiminta ja vuorovaikutus ovat ensiarvoisen tärkeässä asemassa. Työntekijät havainnoivat tapahtumia ja prosesseja työyhteisön sisällä ja niiden havaintojen perusteella määrittävät luottamustaan yritystä ja sen johtoa kohtaan (Costigan ym. 1998).

Yrityksessä 3 tilanne poikkesi täysin kahdesta muusta yrityksestä. Tässä yrityksessä työntekijän mukaan niin yrityksen jatkajien kuin luopujan toiminta ja viestintä olivat luotettavia. Siten heidän käyttäytyminen oli ennakoitavaa ja johdonmukaista (vrt. Pearson & Marler 2010; Ellonen ym. 2008; Costigan ym 1998; Good 1988). Jatkajat ja luopuja tukivat perheen ulkopuolisia työntekijöitä päivittäisissä työtehtävissä, pyrkivät toiminnallaan luomaan positiivista ja reipasta ilmapiiriä yritykseen sekä kohtelevat kaikkia tasapuolisesti. Ihmisten vuorovaikutus yrityksessä oli avointa, he kuuntelivat toistensa mielipiteitä, iloitsivat onnistumisesta ja ottivat haasteet yhteisinä haasteina. Jatkajat ja luopuja omalla käytöksellään loivat mallia toiminnan periaatteista ja osoittivat omalla toiminnallaan avointa luottamusta yrityksen työntekijöitä kohtaan (Davis ym. 2010; Murray 2007; Barnett & Kellermanns 2006). Työntekijät tiesivät yrityksen arvot ja päämäärät, he kokivat oikeasti voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja asioiden kulkuun yrityksessä (Davis ym. 2010; Pearson & Marler 2010; Eddleston ym. 2010; Sundaramurthy 2008; Barnett & Kellermanns 2006).

6.1 Yritysten kautta esille tulevat käsitteet

6.1.1 Altruistisuus ja egoistisuus

Yrityksissä 1 ja 2 työntekijöiden kuvauksen mukaan jatkajat edustivat suhteellisen selkeää egoismia, jolloin yrityksen omistajina he asettivat omat etunsa yrityksen edun edelle. Siten he pyrkivät mahdollisimman paljon toimimaan omien etujensa mukaisesti (Tourunen 2007; Davis ym. 1997). Näiden yritysten luopujat vastaavasti edustivat altruismia, he yrittivät edelleen ajatella yrityksen etua ja asettivat yrityksen edun oman edun edelle. Toisin sanoen näiden yritysten jatkajat toimivat agentti-teorian mukaisesti ja luopujat edustivat stewardship-teoriaa (Davis ym. 2010; Tourunen 2007; Davis, Schoorman & Donaldson 1997). Työntekijöiden luottamuksen muodostumisen näkökulmasta luopujien ja jatkajien toiminta oli ristiriitaista ja siten heikensi työntekijöiden mahdollisuuksia rakentaa interpersonaalista luottamusta jatkajiin ja pitää yllä impersonaalista luottamusta yritykseen. Yrityksessä 3 niin jatkajat kuin luopuja edustivat altruismia, he asettivat yrityksen edun oman edun edelle. Kun luopujalla ja jatkajilla oli sama altruistinen periaate, kaikki pyrkivät yrityksen ja yrityksessä toimivien hyväksi.

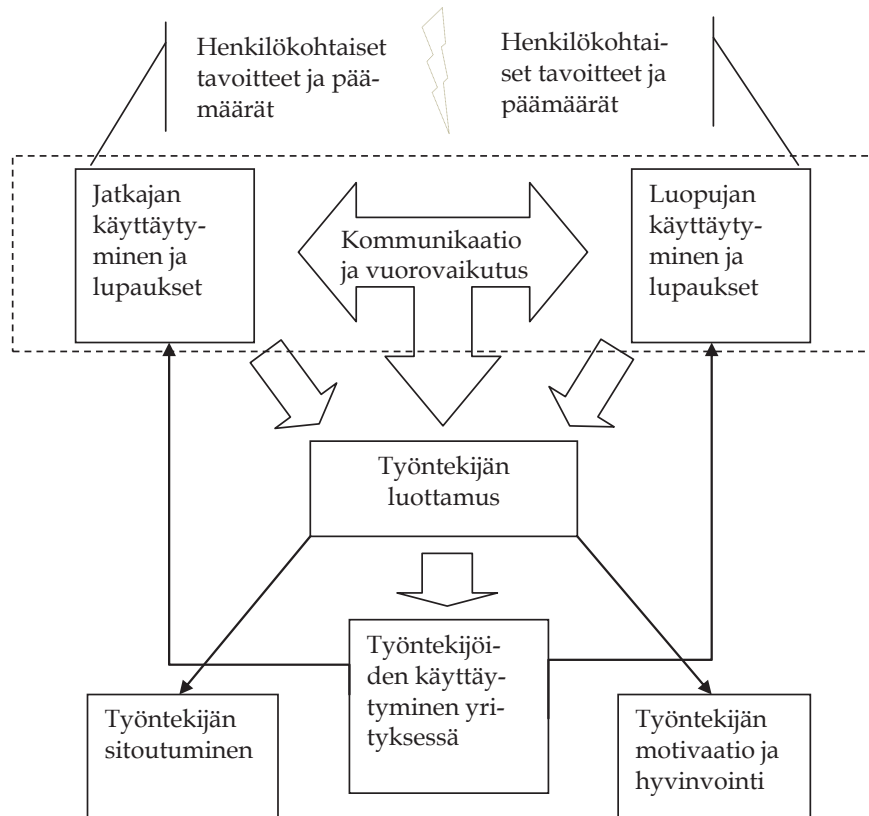
6.1.2 Asettuminen johtajaksi

Yrityksissä 1 ja 2 jatkajat itse pyrkivät aktiivisesti profiloitumaan yrityksen johtajiksi, kummassakin tapauksessa omilla reunaehdoillaan. Kummankin yrityksen luopujat olivat joutuneet väistymään yrityksen johtajan asemasta, toinen onnettomuudesta aiheutuneen loukkaantumisen ja toinen jatkajan määrätietoisuuden johtajan aseman ottamisen seurauksena. Tämä johtamisen vaihdos ei kummassakaan tapauksessa ollut sujunut kitkatta, vaan työntekijöiden kuvauksen mukaan luopujien ja jatkajien välillä oli havaittavissa kitkaa ja auktoriteettiristiriita (vrt. Sundaramurthy 2008 ; Miller ym. 2006; Le Breton-Miller ym. 2004; Costigan ym. 1998; Davis & Harveston 1998; Kets de Vries 1996). Näiden yritysten työntekijät olivat havainneet jatkajien aktiiviset pyrkimykset yritysten johtajiksi ja jännitteet jatkajien ja luopujien välillä (Kuvio 2).

Yrityksessä 3 jatkajista yksikään ei ollut missään vaiheessa esittänyt, että olisi tai haluaisi olla yrityksen johtaja. Luopuja ei ollut missään vaiheessa patistanut tai velvoittanut yhtäkään jatkajista ottamaan vastaan johtajuutta. Jatkajilla oli ollut aikaa kehittyä ja kasvaa ottaakseen vastaan yritys kokonaisvaltaisesti. Yhdelläkään heistä ei ollut tavoitteena siirtyminen yrityksen johtajaksi. Luottamuksen näkökulmasta asema johtajana on ansaittava (vrt. Good 1988). Vaikka usein yrityksen johtoon asettuvalla onkin tarve osoittaa paikkansa yrityksen johtajana (esim. Audas, ym. 2002; Dyck ym. 2002; Kets de Vries 1996), luottamuksen muodostumisen näkökulmasta omasta asemasta tiedottaminen tai siitä kuuluttaminen ei edesauta aidon luottamuksen muodostumista (vrt. Good 1988).

6.1.3 Luottamusta herättävä käyttäytyminen

Jokaisella yksilöllä on oma subjektiivinen käsitys siitä, millaista on luotettava käyttäytyminen ja viestintä (esim. Kankainen 2007; Costigan ym. 1998). Vaikka yrityksissä 1 ja 2 työntekijöiden mielestä jatkajien käyttäytyminen ei ollut luottamusta herättävää, on hyvin vaikea uskoa, että jatkajat olisivat tarkoituksellisesti aiheuttaneet epäluottamusta. Työntekijöiden kertomusten perusteella näyttäisi siltä, että jatkajien käyttäytyminen ja viestintä näyttää vähemmän luottamusta herättävältä verrattuna luopujien käyttäytymiseen. Täten on mahdollista päätellä, että luopujien ja jatkajien arvot, asenteet ja päämäärät eroavat toisistaan (Kuvio 1). Perheyrityskontekstissa on aikaisemmin tutkittu arvojen siirtoa eri sukupolvien välillä (esim. Chirico & Nordqvist 2010; Salvato & Melin 2008; Chirico 2006; Chrisman, Chua & Litz 2003). On mahdollista, että yrityksissä 1 ja 2 luopijat eivät ole onnistuneet välittämään omaa ja yrityksessä vallitsevaa arvomaailmaansa jatkajille, toisin kuin yrityksessä 3.



KUVIO 1 Työntekijöiden luottamuksen muodostuminen ja sen vaikutukset

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Pienen perheyriksen sukupolvenvaihdos on haastava tilanne omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden luottamukselle yritystä ja sen johtoa kohtaan. Työntekijät kokevat sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomat muutokset suoraan päivittäisessä työssään ja toisaalta he jäävät luopujien ja jatkajien välisen henkilökohtaisten tavoitteiden ja pyrkimysten ristituleen. Tässä tutkimuksessa on keskitytty pienen perheyriksen ulkopuolisten työntekijöiden koke-
muksiin, luottamuksen muodostamisesta jatkajaan ja miten työntekijöiden luot-
tamuksen tunne yritykseen sukupolvenvaihdoksen aikana on kehittynyt.

Luottamus ja luottavaisuus ovat hyvin henkilökohtaisia ominaisuuksia (Rotter 1967). Luottamuksen muodostumiseen vaikuttavat useat eri tekijät, kuten esimerkiksi yksilön persoonallisuus (esim. Eisenberg, Fabes, Guthrie & Reiser 2000; Lewicki & Bunker 1995; Hertzog & Nesselroade 1987), elämäkoke-
mus (Costigan ym. 1998) ja tunteet (McAllister 1995). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kuitenkin on mahdollista havaita sellaisia selkeitä tekijöitä, joilla on ollut vaikutus työntekijöiden interpersonaalisen luottamuksen muodostumi-
seen ja impersonaalisen luottamuksen säilymiseen yritystä ja sen johtamista kohtaan.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen (mitkä tekijät vaikuttavat interpersonaalisen välisen luottamuksen muodostumiseen työntekijän ja jatkajan välillä, ja millä on vaikutusta työntekijän yritystä kohtaan tunteman impersonaalisen luottamuksen säilymiseen) voidaan tutkimuksen tulosten perusteella vastata seuraavasti:

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella interpersonaalisen luottamuksen muodostumiseen vaikuttivat:

- 1) työntekijöiden kokemukset siitä, miten luopuja ja jatkaja pitivät lupauksensa,
- 2) miten johdonmukaista ja ennakoitavaa heidän käyttäytymisensä oli,
- 3) miten he olivat tukeneet työntekijöitä päivittäisessä työssä.

Tulokset suhteutuvat yhteen aikaisempien tutkimusten ja interpersonaalisen luottamuksen muodostumista käsittelevän kirjallisuuden kanssa (vrt. Blomqvist 2002; Blomqvist & Ståhle 2000; Costigan ym. 1998; McAllister 1995; Good 1988). Päättyessään luottamuksensa tasosta työntekijä tarkastelee luotettavan toimia ja käyttäytymistä yrityksessä. Lupausten pitäminen, käyttäytymisen johdonmukaisuus ja tukeminen päivittäisissä työtehtävissä ovat niitä käytännön tilanteita, jotka näkyvät selkeimmin työntekijöiden arjessa.

Impersonaalisen luottamuksen muodostumiseen taas vaikuttivat:

- 1) millaiseksi työntekijän ja jatkajan interpersonaalinen luottamus muodostui,
- 2) miten luopujat ja jatkajat asemoivat itsensä suhteessa yrityksen johtamiseen,
- 2) millaista heidän sitoutuminen yrityksen ja perheen arvoihin sekä millaisia henkilökohtaisia arvoja heidän toiminnastaan oli havaittavissa.

Tuloksista oli havaittavissa interpersonaalisen luottamuksen välinen yhteys impersonaalisen luottamuksen säilymiseen yritystä kohtaan (vrt. Vanhala 2011; Blomqvist 2002; Costigan ym. 1998). Työntekijän interpersonaalisen luottamuksen lasku näyttää johtavan hänen kokemaansa impersonaalisen luottamuksen laskuun yritystä kohtaan. Myös sillä miten yrityksen johto asemoituu yrityksen johtamiseen ja millaisia arvoja johto edustaa, näyttäisi olevan vaikutusta yritystä kohtaan tunnettavaan luottamukseen. Selkeän johtajan roolin ottaminen ja keskinäistä avointa vuorovaikutusta ylläpitävien arvojen heijastaminen päivittäisessä toiminnassa lisää työntekijöiden luottamusta yrityksen tulevaisuutta kohtaan.

Toiseen tutkimuskysymykseen (miten perheyriksen sukupolvenvaihdoksessa voidaan tukea perheen ulkopuolisen työntekijän luottamuksen rakentumista jatkajaan ja edesauttaa luottamuksen säilymistä yritykseen) voidaan tutkimuksen tulosten perusteella vastata seuraavasti:

- 1) Aktiivisesti johtajan asemaan pyrkivä jatkaja voi työntekijöiden näkökulmasta näyttää toimivan agentti-teorian mukaisesti ajaen enemmän omaa etuaan kuin yrityksen etua. Silloin kun luopujien toiminta yrityksen johtamisessa edelleen muistuttaa enemmän stewardship-teoriaa, jolloin päämääränä on kaikkien yrityksessä toimivien ja itse yrityksen etu, johtaa luopujan ja jatkajan toimintaperiaatteiden ero risitiriitaan yrityksen johtamistoiminnoissa ja auktoriteettiritiriitaan heidän välillään.
- 2) Samoin kuin aikaisemmissa sukupolvenvaihdosta käsittelevissä tutkimuksissa on havaittu, johtamisen siirros on sukupolvenvaihdoksen haasteellisin vaihe. Tutkimuksessa työntekijöiden kannalta johtamisen siirrosta tärkeäksi muodostuivat luopujan ja jatkajan sitoutuminen ilmoittamaansa johtamisen siirtoon sekä kummankin selkeä

toiminta muutoksista tai järjestelyistä annettujen ilmoitusten mukaisesti. Täten työntekijöille tulisi antaa riittävästi aikaa sopeutua yhteistyöhön jatkajan kanssa siinä vaiheessa kun jatkaja harjoittelee siirtymistä yrityksen johtoon.

3) Työntekijän näkökulmasta tärkeää on luopujan ja jatkajan luottamusta tukeva käyttäytyminen ja viestintä. Avoimuus ja asioista keskusteleminen työntekijöiden kanssa on yksinkertainen tapa pitää yllä luottamusta.

Tutkimuksen praktisina implikaatioina voidaan nostaa esille perheyriyten johtajien ja konsulttien tarve kuunnella paremmin työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä erityisesti johtamisen vaihdoksen aikana. Edelleen tärkeää on luopujien ja jatkajien keskinäinen neuvonpito yrityksen johtamisesta, yrityksessä vallitsevista arvoista sekä päämääristä ja niiden suhteutumisesta jatkajan arvoihin sekä päämääriin.

Teoreettinen implikaatio liittyy myös jatkotutkimusaiheeseen. Teoreettisesti mielenkiintoinen havainto tässä tutkimuksessa on jatkajan agentti-teorian ja luopujan stewardship-teorian ristiriita. Ajatellen tämän artikkelin reliabiliteettia suhteessa suhteellisen rajalliseen määrään tapauksia, voidaan todeta, että tapaustutkimus on luonteeltaan sellainen, että sen perusteella on mahdollista tehdä johtopäätökset hyvinkin rajallisesta määrästä tapauksia.

Tutkimuksen tuloksia koskevat seuraavat rajoitukset. Ensinnäkin tutkimuksen ajallinen konteksti kattaa sukupolvenvaihdokset 2000-luvun alusta alkaen. Perheyriyksistä se keskittyy pieniin alle 50 työntekijän yrityksiin. Tutkimuksen tulosten aikaikkuna sovellettaessa myöhempään vastaaviin tutkimuksiin kattaa sukupolvenvaihdosten ajan. Täten tuloksia ei tule verrata muihin tutkimuksiin koskien sukupolvenvaihdosten jälkeistä aikaa.

Edellä mainittujen taustatietojen perusteella voidaan päätellä, että tutkimuksen reliabiliteetti on luotettava siinä kontekstissa, jossa se tutkittavaa ilmiötä lähestyy ja kuvaa. Jatkossa aihetta kannattaisi tutkia laajemmin ja pohtia mihin muihin sukupolvenvaihdoksen ilmiöihin tällä teorioiden ristiriidalla on vaikutusta. Tämä tutkimus on yksi niitä harvoja, jotka ovat keskittyneet omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden kokemusten ja näkemysten tarkasteluun sukupolvenvaihdoskontekstissa. Jatkossa työntekijöiden osuutta sukupolvenvaihdostutkimuksessa tulisi lisätä.

LÄHTEET

- Anderson, H. & Goolishian, H. 1992. The Client is the Expert: a Not-Knowing Approach to Therapy. Teoksessa *Therapy as Social Construction*. (toim. McNamee, S. & Gergen, K.J.) s. 25–39. Sage Publications Ltd, London.
- Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta: Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Akatiimi, Hamina, Gummeruksen kirjapaino, Jyväskylä.
- Audas, R., Dobson, S., & Goddard, J. 2002. The impact of managerial change on team performance in professional sports. *Journal of Economics and Business*, Vol. 54, No. 6, 633–650.
- Barnes, L.B. & Hershon, S.A. 1976. Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, July–August, 105–114.
- Barnett, T. & Kellermanns, F.W. 2006. Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, No. 6, 837–854.
- 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.
- Blomqvist, K. 2002. Partnering in the Dynamic Environment: The role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. Lappeenranta. Lappeenranta teknillinen korkeakoulu Digipaino.
- Blomqvist, K. & Stähle, P. 2000. Building Inter-organizational Trust, a paper presented in the 16th Annual Conference on Industrial Marketing and Purchasing, Bath, UK.
- 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. 2006. From knowledge to value creation in family firms. A dynamic capabilities and cultural approach. Kirjassa Koironen & Chirico, F. (toim.) (2006). *Family Firms as Arenas for Trans-Generational Value Creation*. Jyväskylä. University of Jyväskylä, School of Business and Economics, No. 34/2006 s. 37–66.
- Chirico, F. & Nordqvist, M. 2010. Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, Vol. 28, No. 5, 487–504.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Litz, R. 2003. A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 4, 467–472.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., and 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.
- Clarke, J.B. 1999. Hermeneutic analysis: a qualitative decision trail. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 36, No. 5, 363–369.

- 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.
- Costigan, R.D., Ilter, S.E. and Berman, J.J. 1998. A multi-dimensional study of trust in organisations. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 10 No. 3, 303–317.
- Creswell, J.W. 1994. *Research design: Qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Culnan, M.J. & Armstrong, P.K. 1999. Information Privacy Concerns, Procedural Fairness, and Impersonal Trust: An Empirical Investigation. *Organization Science*, Vol. 10, No. 1, 104–115.
- 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, J.H., Schoorman, F.D. & Donaldson, L. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 20–47.
- 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 Massis, A. 2012. Family Involvement and Procedural Justice Climate Among Nonfamily Managers: The Effects of Affect, Social Identities, Trust, and Risk of Non-Reciprocity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36, No. 6, 1227–1234.
- Driscoll, J.W. 1978. Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictor of Satisfaction. *Academy of Management Journal* Vol. 21, 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.
- Eddleston, K.A. & Kellermanns, F.W. 2007. Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, No. 4, 545–565.

- 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.
- 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.
- Elo-Pärssinen, K. 2007. Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyryyksissä. Jyväskylä. Jyväskylä University Printing House.
- Fruggeri, L. 1992. Therapeutic Process as the Social Construction of Change. Teoksessa *Therapy as Social Construction*. (toim. McNamee, S. & Gergen, K.J.) s. 40–53. Sage Publications Ltd, London.
- 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. In D.G. Gambetta (Ed.), *Trust: 131–185*. Basil Blackwell. New York.
- 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.
- 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 perheyryyksen sukupolvenvaihdoksessa. Vaasa. Vaasan yliopisto (Väitöskirja).
- 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
- Ignatius, E. & Kokkonen, M. 2005. Viisi suurta persoonallisuuden piirrettä luottamuksen ja itsetunnon selittäjinä. *Psykologia*, Vol. 40, No. 2, 133–144.
- Ilmonen, K. 2005. Luottamuksen operatioalisoinnista. Teoksessa P. Jokivuori (toim.) *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä. Minerva Kustannus Oy, 45–68.
- Ilmonen, K. 2006. Yksilöllistyminen, yhdistykset ja demokratian edellytykset Alexis de Tocquervillellä. *Tiede & Edistys*, Vol. 31, No 3, 195–205.

- Ilmonen, K. & Jokinen, K. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylä. SoPhi.
- Kankainen, T. 2007. Yhdistykset, instituutiot ja luottamus. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistonpaino.
- Kets de Vries, M.F.R. 1996. Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm. London. International Thomson Business Press.
- 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.
- Koiranen, M. 2006. Psychological ownership and entrepreneurial drive as value creators. Kirjassa Koiranen & Chirico, F. (toim.) (2006). Family Firms as Arenas for Trans-Generational Value Creation. Jyväskylä. University of Jyväskylä, School of Business and Economics, No. 34/2006 s. 112–123.
- Kyrö, P. & Kansikas, J. 2005. Current state of methodology in entrepreneurship research and some expectations for the future. In Fayolle, A., Kyrö, P. & Uljin, J. (Edit.) *Entrepreneurship Research in Europe: Outcomes and Perspectives*. Cheltenham. Edward Elgar Publishing Limited.
- Le Breton-Miller, I. & Miller, D. 2009. Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, No. 6, 1169–1191.
- 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.
- 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* (s. 133–173). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mabey, C., Salaman, G. & Storey, J. 2000. Strategic human resource management. Sage. London.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, D.F. 1995. An integrative model of organisational trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3, 709–734.
- McAllister, D.J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, 24–59.
- Mesquita, L.F. 2007. Starting Over When the Bickering Never Ends: Rebuilding Aggregate Trust Among Clustered Firms Through Trust Facilitators. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, 72–91.
- Metsäpelto, R-L., & Feldt, T. (toim.) 2009. Meitä on moneksi: Persoonallisuuden psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Miller, D., Steier, L. & Le Breton-Miller, I. 2006. Lost in Time: intergenerational succession, change and in family business. In the *Handbook of Research on Family Business*. (Edit. Poutziouris, P. Z., Smyrniotis, K.X. & Klein, S.B.) s. 371–387. Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham.
- Misztal, B. 1996. Trust in Modern Societies. Cambridge. Polity Press.
- Murray, A. 2007. Overcoming resistance to change. *KM World*, Vol. 16, No. 9, 24–24.

- Morris, M.H., Williams, R.W. & Nel, D. 1996. Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 2, No 3, 68–81.
- Myers, M.D. 1997. Qualitative Research in Information Systems. *Mis Quarterly*, Vol. 21, No. 2, 241–242.
- Patterson, O. 1999. Liberty against the democratic state: on the historical and contemporary sources of American distrust. Teoksessa Warren, M. (toim.) *Democracy and Trust*. Cambridge. Cambridge University Press, 151–207.
- 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.
- Pierce, J. L., Kostova, T., and Dirks, K. T. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations. *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No 2, 298–310.
- 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.
- Puranam, P. & Vannaste, B.S. 2009. Trust and Governance: Untangling a Tangled Web. *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 1, 11–31.
- Rotter, J.B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, Vol. 35, No. 4, 651–665.
- Rousseau, D.M. & Spherling, Z. 2003. Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review* 2003, 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.
- Sako, M. 1998. Does Trust Improve Business Performance. Kirjassa Lane, C. & Bachman, R. (toim.) *Trust Within and Between Organizations*. Oxford. Oxford University Press.
- Salvato, C. & Melin, L. 2008. Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital. *Family Business Review*, Vol. 21, No. 3, 259–276.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C. & Davis, J.H. 2007. An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, 344–354.
- Seligman, A. 1997. *The Problem of Trust*. Princeton. Princeton University Press.
- Snow, R.E., Corno, L. & Jackson, D. 1994. Individual Differences in Conation: Selected Constructs and Measures. Teoksessa *Handbook of Educational Psychology*. (toim. Berliner, D.C., Calfee, R.C.), s. 243–310. Simon & Schuster Macmillan, New York.
- Sonfield, M.C. and 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.

- Spence, K.W. & Spence, J.T. 1968. *The Psychology of Learning and Motivation*, Volume 2. Academic Press Inc, New York.
- Steier, L. 2001. Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust. *Family Business Review*, Vol. 14, No. 4, 353–367.
- Sundaramurthy, C. 2008. Sustaining Trust Within Family Businesses. *Family Business Review*, Vol. 21, No. 1, 89–102.
- Tomlinson, E.C. & Mayer, R.C. 2009. The Role of Causal Attribution Dimensions in Trust Repair. *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 1, 85–104.
- Tourunen, K. 2009. Perheyrytykset kansantalouden resurssina: keskisuurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-2005. Jyväskylä. Jyväskylän yliopiston paino.
- 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*. 25, 439–459.
- Vanhala, M. 2011. Impersonal Trust within the Organization: What, How, and Why. Lappeenranta. Lappeenranta teknillinen korkeakoulu Digipaino.
- Waddel, D. & Sohal, A. S. 1998. Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, Vol. 36, No. 8, 543–548.
- 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, 740–762.
- Williams, M. 2007. Building Genuine Trust Through Interpersonal Emotion Management: A Threat Regulation Model of Trust and Collaboration Across Boundaries. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, 595–621.
- Yin, R.K. 1994. *Case study research: Design and methods*. California. Sage.
- 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.

LIITE

LIITE

Haastattelua ohjaava kysymyssarja

L u o p u j a	Luopuja tarkastelee omaa irtautumistaan yrityksestä. Millaisena hän kuvaa omaa henkistä prosessiaan suhteessa sukupolvenvaihdokseen. * surutyö? * sopeutuminen uuteen rooliin * kokemukset * mielikuvat	Luopuja tarkastelee jatkajan sitoutumista ja yrityksen haltuun ottamista henkisenä prosessina * luopujan mielikuvat ja kokemukset jatkajan sitoutumisesta ja yrityksen haltuunotosta	Luopuja tarkastelee henkilöstön henkistä sopeutumista muutokseen ja yrityksen johdossa tapahtuneisiin muutoksiin * luopujan mielikuvat ja kokemukset henkilöstön sopeutumisesta ja muutosprosessista yrityksen johdossa
J a t k a j a	Jatkaja tarkastelee luopujan irtautumista ja luopujan henkistä prosessia * jatkajan mielikuvat ja kokemukset luopujan irtautumisesta tai uuden roolin haltuunotosta	Jatkaja tarkastelee omaa sitoutumistaan ja yrityksen haltuun ottoa henkisenä prosessina * kokemukset * mielikuvat	Jatkaja tarkastelee henkilöstön henkistä sopeutumista muutokseen ja yrityksen johdossa tapahtuneisiin muutoksiin * jatkajan mielikuvat ja kokemukset henkilöstön sopeutumisesta ja muutosprosessista yrityksen johdossa
H e n k i l ö s t ö	Henkilöstö tarkastelee luopujan irtautumista ja luopujan henkistä prosessia * henkilöstön mielikuvat ja kokemukset luopujan irtautumisesta tai uuden roolin haltuunotosta	Henkilöstö tarkastelee jatkajan sitoutumista ja yrityksen haltuun ottamista henkisenä prosessina * henkilöstön mielikuvat ja kokemukset jatkajan sitoutumisesta ja yrityksen haltuunotosta	Henkilöstö tarkastelee omaa henkistä sopeutumistaan muutokseen ja yrityksen johdossa tapahtuneisiin muutoksiin * mielikuvat * kokemukset

Kuvaustiedon keruun triangulaatiosta

Koska tutkimuksen toteutus tapahtuu teemahaastattelun periaattein, seuraavaksi esitetään haastattelun teemat kohderyhmittäin. Taulukoissa luetteloidut kysymykset ovat siis haastatteluiden kannalta lähinnä suuntaa antavia ja keskustelun teemaa ohjaavia. Haastateltavilta ei siis haeta yksiselitteisiä ja tarkkoja vastauksia jokaiseen kysymykseen. Haastattelut ovat keskustelulle avoimia siten, että haastateltava saa kertoa kokemuksistaan ja näkemyksistään yrityksen sukupolvenvaihdoksesta omin sanoin ja omassa tahdissa. Haastattelija lähinnä ohjaa haastattelun kulkua siten, että erityisesti psykologiset muutokset ja niiden kokemukset tulevat laajasti ja perusteellisesti kuvatuiksi.

Työntekijä omasta prosessista:

Ennen sukupolvenvaihdosta:
<p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Millaiseksi koit yrityksen ennen sukupolvenvaihdosta? • Millaiset suhteet teillä työntekijöillä oli luopujaan ja jatkajaan? • Saitko tietoa mahdollisesta sukupolvenvaihdoksesta ennen aloitusta? Oliko saamallasi tiedolla millaista vaikutusta sinuun? • Millaiseksi koit yrityksen johtamisen ennen sukupolvenvaihdosta? • Miten sukupolvenvaihdoksesta kerrottiin työntekijöille? • Millaiseksi kuvailisit johdon luottamuksen työntekijöihin ennen sukupolvenvaihdosta?

Sukupolvenvaihdoksen toteutus:
<p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oletko voinut vaikuttaa millään tavalla yrityksessä tulevaan sukupolvenvaihdokseen? • Kysyttiinkö sinulta mielipiteitä mahdollisista muutoksista? • Miltä sukupolvenvaihdoksen toteutus työntekijöiden näkökulmasta on näyttänyt? • Joko tunnet sopeutuneesi sukupolvenvaihdokseen?

Sukupolvenvaihdoksen vuoksi toteutetut muutokset:
<p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Millaisia muutoksia sukupolvenvaihdos on tuonut työntekijöiden päivittäiseen toimintaan ja miten näet näiden muutosten vaikuttaneen työntekijöihin? • Millaisia käytännön muutoksia on tullut? • Kenet tällä hetkellä koet esimieheksesi? • Millaisia kokemuksia työntekijöillä on johtamisen ja johtajuuden siirrosta? • Millaiseksi kuvailisit päätöksentekoa yrityksessä tällä hetkellä? • Tuntuvatko toteutetut muutokset suunnitelluilta? • Miten käytännön toiminnot yrityksessä suhteutuvat siihen informaatioon, jota yrityksen johto muutoksista on kertonut? • Onko sukupolvenvaihdos vaikuttanut tapoihin ja käytäntöihin, joiden mukaisesti yritystä johdetaan? • Miten johtaminen yrityksessä sukupolvenvaihdoksen seurauksena on muuttunut? • Ovatko muutokset vaikuttaneet sinun tai muiden työntekijöiden suhtautumiseen työhönsä? • Onko sukupolvenvaihdos tuonut mukanaan muutoksia päivittäisiin työtehtäviisi?

- Onko sukupolvenvaihdos vaikuttanut työssä jaksamiseen tai työmotivaatiosi, jos niin miten ja miksi?
- Onko sukupolvenvaihdos vaikuttanut suhtautumiseesi luopujaan tai jatkajaan esimiehenä tai ihmisenä, jos niin miksi ja miten?
- Oletko jo sopeutunut muutosten vaikutuksiin päivittäisessä työssäsi?

Sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomat psykologiset muutokset:

Esimerkiksi:

- Millaiseksi koet yrityksen tällä hetkellä?
- Millaiseksi näet yrityksen tulevaisuuden?
- Millaiset suhteet teillä työntekijöillä on tällä hetkellä luopujaan ja jatkajaan? (luottamus, asema, yhteistyö, johtaminen ja johtajuus)
- Onko sukupolvenvaihdos vaikuttanut sitoutumiseesi yritykseen?
- Onko sukupolvenvaihdoksen muutoksilla ollut henkisiä vaikutuksia työntekijöiden jaksamiseen työssä ja jos niin miksi & miten?
- Millainen luottamus yrityksen johdolla on työntekijöihin tällä hetkellä?
- Minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on sukupolvenvaihdoksesta yrityksessä?
- Miten olet kyennyt sopeutumaan sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomiin muutoksiin?
- Millä tavalla ilmapiiri yrityksessä on muuttunut sukupolvenvaihdoksen seurauksena?
- Miten sukupolvenvaihdos on vaikuttanut työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin?
- Onko työntekijöiden ollut helppo mukautua muutoksiin?
- Mitä muuta haluaisit kertoa omista kokemuksistasi sukupolvenvaihdoksesta tässä yrityksessä?
- Luuletko, että kykenet täysin omaksumaan työskentelyn jatkajan alaisuudessa, vai jääkö mahdollisesti luopujan haamu kummittelemaan?

Työntekijä luopujasta:

Ennen sukupolvenvaihdosta:
<p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Millaisia havaintoja teit luopujasta ennen sukupolvenvaihdosta? • Oliko sukupolvenvaihdos aavistettavissa luopujasta ennakolta? • Kuinka vahvasti luopuja oli sitoutunut yrityksen jatkumiseen ennen sukupolvenvaihdosta? • Oliko luopuja mielestäsi valmistautunut sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen, jos niin miten mielestäsi?
Sukupolvenvaihdoksen toteutus:
<p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Havaitsitko tai oliko sinulla tietoa luopujan tekemistä suunnitelmista sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseksi? • Miltä sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen luopujan toimesta sinulle näyttäytyi? • Millaiseksi näet luopujan näkökulmasta sukupolvenvaihdoksen toteutuksen erityisesti käyttäytymisen ja jaksamisen näkökulmista. • Osaatko päätellä, millaisia käytännön merkityksiä sukupolvenvaihdoksella luopujalle mahdollisesti oli? • Miten sukupolvenvaihdos on vaikuttanut luopujan käyttäytymiseen tai päivittäiseen toimintaan yleensä ja yrityksessä? • Osaatko päätellä, miten luopujan sukupolvenvaihdos mahdollisesti jatkuu?
Sukupolvenvaihdoksen vuoksi toteutetut muutokset:
<p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yleisesti millaisia muutoksia yrityksessä luopujan osalta olet sukupolvenvaihdoksen seurauksena havainnut? • Miten luopuja on onnistunut toteuttamaan muutoksia ja onko muutoksista annettu informaatio vastannut hänen käytännön toimiaan? • Toimiiko luopuja muutosten mukaisesti? • Millaista yhteistyö luopujan kanssa on muutosten yhteydessä ollut?
Sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomat psykologiset muutokset:
<p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miten luopuja on kyennyt irrottautumaan yrityksestä? • Onko irrottautuminen ollut helppoa? • Onko luopuja kyennyt sopeutumaan muutokseen? • Millaiseksi kuvailisit luopujan irrottautumista yrityksestä henkisesti? • Oletko havainnut luopujan tunteissa tai käyttäytymisessä muutoksia, jos niin millaisia? • Onko sukupolvenvaihdoksessa ollut havaittavissa vaiheita missään

muodossa?

- Onko sukupolvenvaihdos vaikuttanut luopujan suhtautumiseen jatka-
jaan tai työntekijöihin?
- Millainen mielikuva sinulla on, onko luopuja jo käynyt läpi koko proses-
sin henkisesti, miten prosessi mielestäsi jatkuu?
- Miten näet, pystyykö luopuja täysin irrottautumaan yrityksestä?

Työntekijä jatkajasta:

<p>Ennen sukupolvenvaihdosta:</p> <p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Millainen rooli jatkajalla yrityksessä oli ennen sukupolvenvaihdosta? • Tiedätkö, kuinka aktiivinen jatkaja oli sukupolvenvaihdoksen aloittamiseksi? • Millainen suhde työntekijöillä oli jatkajaan ennen sukupolvenvaihdosta? • Millaisia ajatuksia työntekijöillä oli jatkajasta ennen sukupolvenvaihdoksen alkua? • Miten tieto sukupolvenvaihdoksesta vaikutti jatkajaan? • Oliko jatkaja mielestäsi riittävän valmis yrittäjäksi/johtajaksi ennen sukupolvenvaihdosta?
<p>Sukupolvenvaihdoksen toteutus:</p> <p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Havaitsetko tai oliko sinulla tietoa jatkajan tekemistä suunnitelmista sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseksi? • Miltä sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen jatkajan toimesta sinulle näyttäytyi? • Millaiseksi näet jatkajan näkökulmasta sukupolvenvaihdoksen toteutuksen erityisesti käyttäytymisen ja jaksamisen näkökulmista. • Osaatko päätellä, millaisia käytännön merkityksiä sukupolvenvaihdoksella jatkajalle mahdollisesti oli? • Miten sukupolvenvaihdos on vaikuttanut jatkajan käyttäytymiseen tai päivittäiseen toimintaan yleensä ja yrityksessä? • Osaatko päätellä, miten jatkajan sukupolvenvaihdos mahdollisesti jatkuu?
<p>Sukupolvenvaihdoksen vuoksi toteutetut muutokset:</p> <p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yleisesti millaisia muutoksia yrityksessä jatkajan osalta olet sukupolvenvaihdoksen seurauksena havainnut? • Miten jatkaja on onnistunut toteuttamaan muutoksia ja onko muutoksista annettu informaatio vastannut hänen käytännön toimiaan? • Toimiiko jatkaja muutosten mukaisesti? • Millaista yhteistyö jatkajan kanssa on muutosten yhteydessä ollut? • Miten mielestäsi jatkaja on kehittynyt sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomien muutosten mukana?
<p>Sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomat psykologiset muutokset:</p> <p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miten jatkaja on kyennyt ottamaan yrityksen haltuunsa? • Onko haltuunotto ollut helppoa? • Miten jatkaja on kyennyt sopeutumaan muutokseen?

- Millaiseksi kuvailisit jatkajan haltuunottoa henkisesti?
- Kuinka vahvasti jatkaja pyrkii asettautumaan yrityksen johtajaksi?
- Oletko havainnut jatkajan tunteissa tai käyttäytymisessä muutoksia muutosten aikana, jos niin millaisia?
- Onko sukupolvenvaihdoksessa ollut havaittavissa vaihteita missään muodossa?
- Onko sukupolvenvaihdos vaikuttanut jatkajan suhtautumiseen luopujaan tai työntekijöihin?
- Miten jatkajan sitoutuminen yritykseen on mielestäsi onnistunut, miten sitoutuminen mielestäsi ilmenee?
- Onko sukupolvenvaihdoksella ollut vaikutusta työntekijän ja jatkajan välisiin suhteisiin?
- Kuinka valmiiksi yrittäjäksi/johtajaksi näet jatkajan tällä hetkellä?
- Miten näet jatkajan kehittymisen sukupolvenvaihdoksen aikana? Miltä jatkajan henkinen yrityksen vastaanotto vaikuttaa, miten on henkinen prosessi kulkenut ja onnistunut yrittäjyyteen liittyvien tehtävien, toimien ja velvollisuuksien osalta? (uudessa roolissa, tehtävien hoidossa, johtaminen, johtajuus, vastuu)
- Millainen mielikuva sinulla on, onko jatkaja jo käynyt läpi koko prosessin henkisesti, miten prosessi mielestäsi jatkuu?

Luopuja omasta prosessista:

<p>Ennen sukupolvenvaihdosta:</p> <p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miksi sukupolvenvaihdos? • Kenen idea sukupolvenvaihdos oli? • Milloin ilmeni ensimmäiset ajatukset sukupolvenvaihdoksesta? • Laaditko suunnitelmia, jos niin millaisia? • Keskustelitko sukupolvenvaihdoksesta etukäteen jonkun kanssa, jos niin kenen?
<p>Sukupolvenvaihdoksen toteutus:</p> <p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tehtiinkö suunnitelmia toteutuksesta? Jos tehtiin, onko toteutus seurannut suunnitelmia? • Mistä alkoi? Miten omasta mielestäsi olet kulkenut prosessin vaiheita? • Miten prosessi henkisesti kohdallasi on edennyt, ovatko suunnitelmiasi toteutuneet, jos ei niin miksi? • Millaisia muutoksia sukupolvenvaihdos kohdallasi on aiheuttanut? • Onko sukupolvenvaihdos kohdallasi vaatinut surutyötä, luopumista muustakin kuin vain työpaikasta tai materiaalisesta omaisuudesta? • Mitä sukupolvenvaihdoksessa on henkisesti tapahtunut, oletko huomannut jotain erityistä, kuten vaiheita tms?
<p>Sukupolvenvaihdoksen vuoksi toteutetut muutokset:</p> <p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitä muutoksia johtamisessa on tähän asti tehty? • Miten luopuminen on sujunut, miten jatkuu, mitä seuraavaksi, mihin johtaa? • rooli, suunniteltu, toteutunut ja tulevaisuus jne. • Yrityksen perustaminen, kehittyminen, työntekijöiden määrä, jne. • Onko yrityksen päivittäisissä toiminnoissa tehty muutoksia? • Millaisia muutoksia on tullut omaan toimintaasi ja työskentelyysi? • Osallistutko edelleen päivittäiseen toimintaan tai päätöksentekoon yrityksessä?
<p>Sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomat psykologiset muutokset:</p> <p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuvaile miten sukupolvenvaihdos on vaikuttanut sinuun ihmisenä? • Onko sukupolvenvaihdoksella ollut vaikutuksia ihmissuhteisiisi, esim. käyttäytymisen tai suhtautumisen muodossa? • Oletko voinut luottaa toisiin ihmisiin, omaan tai yrityksen tulevaisuuteen samalla tavalla kuin ennen? • Miten koet suhteesi yritykseen nyt ja millainen suhde oli ennen? • Onko sukupolvenvaihdos vaikuttanut perheenne sisäisiin suhteisiin?

Onko suhteesi jatkajaan muuttunut?

- Onko sukupolvenvaihdos vaikuttanut suhtautumiseesi yrityksen työntekijöihin, oletko kyennyt omaksumaan sukupolvenvaihdoksen jälkeisen roolisi?
- Millainen suhde sinulla on tällä hetkellä yritykseen ja päivittäiseen päätöksentekoon?
- Kuinka aktiivisesti yrityksen asiat ovat mielessäsi vielä?
- Joko mielestäsi sukupolvenvaihdos on kohdaltasi ohitse?
- Onko mielessäsi jotain, mitä tekisit toisin?
- Millaiseksi kuvailisit omaa ideologista suhtautumistasi yrittäjyyteen, ts. miten toimit yrittäjänä ja yrityksen johtajana?

Luopuja jatkajasta:

<p>Ennen sukupolvenvaihdosta:</p> <p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitä jatkaja teki ennen sukupolvenvaihdosta? • Oliko teillä koskaan puhetta sukupolvenvaihdoksen mahdollisuudesta? • Miten jatkaja suhtautui ajatukseen sukupolvenvaihdoksesta? • Esittikö jatkaja mielenkiintoa yrityksen jatkamista tai yrittäjyyttä kohtaan, onko jatkajan suhtautumisessa yrittäjyyteen ja johtamiseen tapahtunut muutoksia? • Mistä välillänne keskustelu sukupolvenvaihdoksesta alkoi, miten jatkaja osallistui mahdollisten suunnitelmien laatimiseen ja suhtautui ajatukseen sukupolvenvaihdoksesta? • Kuinka valmiiksi ja kypsäksi yrittäjäksi/johtajaksi näit jatkajan sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa?
<p>Sukupolvenvaihdoksen toteutus:</p> <p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Millaisen roolin jatkaja sukupolvenvaihdoksessa aluksi otti? • Miten jatkaja on ollut mukana sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa ja toteutuksessa? • Onko jatkajassa ilmennyt kehittymistä yrittäjänä ja johtajana sukupolvenvaihdoksen aikana ja jos niin millaista? • Miten jatkaja on mielestäsi toteuttanut sukupolvenvaihdosta? • Onko jatkaja kyennyt ottamaan yrityksen omakseen? • Onko jatkaja kyennyt asettumaan yrittäjän ja johtajan asemaan? • Onko välillänne ollut toteutukseen tai muutoksiin liittyen riitaa, erimielisyyksiä tms. ja onko niillä ollut millaisia vaikutuksia?
<p>Sukupolvenvaihdoksen vuoksi toteutetut muutokset:</p> <p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitä muutoksia jatkaja on tehnyt omaan toimintaansa yrityksessä? • Mikä on jatkajan asema muutosten seurauksena? • Onko jatkaja ollut aktiivisesti mukana suorittamassa muutoksia? • Millaiseksi kuvailisit jatkajan päätöksenteon? • Miten jatkaja toimii suhteessa yrityksen työntekijöihin tällä hetkellä? • Millaiseksi kuvailisit jatkajan sopeutumisen yrityksessä sukupolvenvaihdoksen seurauksena tapahtuneisiin muutoksiin? • Miltä jatkajan yrityksen vastaanotto on vaikuttanut, miten vaihdos on kulkenut ja onnistunut yrittäjyyteen liittyvien tehtävien, toimien ja velvollisuuksien osalta? (uudessa roolissa, tehtävien hoidossa, johtaminen, johtajuus, vastuu) • Miten jatkaja on kehittynyt sukupolvenvaihdosten muutosten mukana? • Ovatko muutokset aiheuttaneet jatkajan ja työntekijöiden välillä ristiriitaa tai erimielisyyksiä?

<p>Sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomat psykologiset muutokset:</p> <p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none">• Onko mielestäsi jatkajan suhtautuminen sinuun sukupolvenvaihdoksessa muuttunut?• Miten mielestäsi jatkajan ja työntekijöiden väliset suhteet ovat muuttuneet?• Millaisena näet jatkajan tavan toimia yrittäjänä ja johtajana?• Miten jatkajan toimintatavat mielestäsi vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen ja suhteeseen yritykseen?• Millaiseksi kuvailisit jatkajan psykologisia muutoksia, tunteet, mielialat, jaksaminen?• Kuinka kypsäksi yrittäjäksi/johtajaksi näet jatkajan tällä hetkellä?• Miten mielestäsi jatkaja kokee luottamuksen työntekijöihin, omaan ja yrityksen tulevaisuuteen?• Joko mielestäsi jatkaja tuntee yrityksen omakseen? Millaiseksi näet jatkajan sitoutumisen yritykseen ja miten hänen sitoutumisensa on sujunut?

Luopuja työntekijöistä:

Ennen sukupolvenvaihdosta:
Esimerkiksi: <ul style="list-style-type: none"> • Saattoivatko työntekijät aavistaa sukupolvenvaihdoksen mahdollisuuden? • Keskustelitko ennen sukupolvenvaihdoksen aloittamista työntekijöiden kanssa? • Millaisiksi kuvailisit työntekijöiden suhdetta itseesi ja jatkajaan ennen sukupolvenvaihdosta?

Sukupolvenvaihdoksen toteutus:
Esimerkiksi: <ul style="list-style-type: none"> • Miten työntekijät reagoivat saadessaan tietää, että sukupolvenvaihdos alkaa? • Oliko työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa sukupolvenvaihdoksen toteutukseen? • Ovatko työntekijät olleet mukana suunnittelemassa muutoksia tai osallistuneet muutosten seurantaan? • Miten työntekijät toimivat mielestäsi yrityksen johdon kanssa?

Sukupolvenvaihdoksen vuoksi toteutetut muutokset:
Esimerkiksi: <ul style="list-style-type: none"> • Millaisia muutoksia sukupolvenvaihdos on tuonut työntekijöiden päivittäiseen toimintaan ja miten näet näiden muutosten vaikuttaneen työntekijöihin? • Miten työntekijät ovat kyenneet omaksumaan toteutetut muutokset? • Onko muutosten toteuttamiseksi esiintynyt vastustusta vai onko muutokset otettu käyttöön heti? • Onko työntekijöiden asema muuttunut sukupolvenvaihdoksen muutosten seurauksena? • Ovatko työntekijät aktiivisesti olleet mukana suorittamassa muutoksia? • Miten työntekijöiden toiminta jatkajan kanssa sujuu tällä hetkellä? • Millaiseksi kuvailisit työntekijöiden sopeutumista yrityksessä sukupolvenvaihdoksen seurauksena tapahtuneisiin muutoksiin? • Ovatko muutokset aiheuttaneet sinun ja työntekijöiden välillä ristiriitaa tai erimielisyyksiä?

Sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomat psykologiset muutokset:
Esimerkiksi: <ul style="list-style-type: none"> • Miten työntekijät ovat ottaneet vastaan sukupolvenvaihdoksen? • Millaisia tunteita tieto herätti? • Miten sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomiin muutoksiin on suhtauduttu? • Onko muutosten omaksuminen sujunut vaivattomasti?

- Onko työntekijöiden ollut helppo omaksua jatkaja uudeksi esimieheksi?
- Ovatko työntekijät vaivattomasti omaksuneet uuden asemasi yrityksen suhteen?
- Onko sukupolvenvaihdos vaikuttanut työntekijöiden käyttäytymiseen?
- Onko sukupolvenvaihdos mielestäsi vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin, -motivaatioon tai työssä jaksamiseen?

Jatkaja omasta prosessista:

Ennen sukupolvenvaihdosta:
<p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miksi sukupolvenvaihdos? • Kenen idea sukupolvenvaihdos oli? • Milloin ilmenivät ensimmäiset ajatukset sukupolvenvaihdoksesta? • Aavistitko, että luopuja olisi mahdollisesti halukas sukupolvenvaihdokseen? • Laaditko suunnitelmia, jos niin millaisia? • Keskustelitko sukupolvenvaihdoksesta etukäteen jonkun kanssa, jos niin kenen? • Millaisia ajatuksia mahdollisuus sukupolvenvaihdoksesta sinussa herätti? • Olitko mielestäsi kypsä tai valmis ottamaan yrityksen vastaan?
Sukupolvenvaihdoksen toteutus:
<p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tehtiinkö toteutuksesta suunnitelmia? Jos tehtiin, onko toteutus seurannut suunnitelmia? • Mistä alkoi? Miten omasta mielestäsi olet kulkenut prosessin vaiheita? • Miten prosessi henkisesti kohdallasi on edennyt, ovatko suunnitelmiasi toteutuneet, jos ei niin miksi? • Millaisia muutoksia sukupolvenvaihdos kohdallasi on aiheuttanut? • Onko sukupolvenvaihdos kohdallasi tuottanut innostusta ja lisännyt sitoutumista yritykseen, joko tunnet yrityksen omaksesi? • Mitä sukupolvenvaihdoksessa on henkisesti tapahtunut, oletko huomannut jotain erityistä, kuten vaiheita tms?
Sukupolvenvaihdoksen vuoksi toteutetut muutokset:
<p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitä muutoksia johtamisessa on tähän asti tehty? • Miten haltuunottaminen on sujunut, miten jatkuu, mitä seuraavaksi, mihin johtaa? • Mitä tiedät yrityksen perustamisesta, kehityksestä, miten olet ajatellut yritystä johtaa ja kehittää tulevaisuudessa? • Onko yrityksen päivittäisissä toiminnoissa tehty muutoksia? • Millaisia muutoksia on tullut omaan toimintaasi ja työskentelyysi? • Osallistutko kuinka vahvasti päivittäiseen toimintaan tai päätöksentekoon yrityksessä?

Sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomat psykologiset muutokset:

Esimerkiksi:

- Kuvaile miten sukupolvenvaihdos on vaikuttanut sinuun ihmisenä?
- Onko sukupolvenvaihdoksella ollut vaikutuksia ihmissuhteisiisi, esim. käyttäytymisen tai suhtautumisen muodossa?
- Oletko voinut luottaa toisiin ihmisiin, omaan tai yrityksen tulevaisuuteen samalla tavalla kuin ennen?
- Miten koet suhteesi yritykseen nyt ja millainen suhde oli ennen?
- Onko sukupolvenvaihdos vaikuttanut perheenne sisäisiin suhteisiin? Onko suhteesi luopujaan muuttunut?
- Onko sukupolvenvaihdos vaikuttanut suhtautumiseesi yrityksen työntekijöihin, oletko kyennyt omaksumaän sukupolvenvaihdoksen jälkeisen roolisi?
- Millainen suhde sinulla on tällä hetkellä yritykseen ja päivittäiseen päätöksentekoon?
- Kuinka aktiivisesti yrityksen asiat ovat mielessäsi päivittäin?
- Joko mielestäsi sukupolvenvaihdos on kohdaltasi ohitse?
- Onko mielessäsi jotain, mitä tekisit toisin?
- Millaiseksi kuvailisit omaa ideologista suhtautumistasi yrittäjyyteen, ts. miten toimit yrittäjänä ja yrityksen johtajana?
- Millaiseksi koit yrittäjyyden ennen prosessia ja jos niin miten se on muuttunut?
- Olitko mielestäsi kypsä vastaanottamaan yrityksen?
- Miten olet mielestäsi onnistunut henkisesti yrityksen vastaanottamisessa?
- Miten yrittäjyyteen liittyvien tehtävien vastaanottaminen on henkisesti onnistunut ja miltä tuntunut?

Jatkaja luopujasta:

<p>Ennen sukupolvenvaihdosta:</p> <p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Millaisia havaintoja teit luopujasta ennen sukupolvenvaihdosta? • Oliko sukupolvenvaihdos aavistettavissa luopujasta ennakolta? • Kuinka vahvasti luopuja oli sitoutunut yrityksen jatkumiseen ennen sukupolvenvaihdosta? • Oliko luopuja mielestäsi valmistautunut sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen, jos niin miten mielestäsi? • Millaiset keskinäiset suhteet sinulla ja luopujalla oli ennen sukupolvenvaihdosta?
<p>Sukupolvenvaihdoksen toteutus:</p> <p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Havaitsitko tai oliko sinulle tietoa luopujan tekemistä suunnitelmista sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseksi? • Miltä sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen luopujan toimesta sinulle näyttäytyi? • Millaiseksi näet luopujan näkökulmasta sukupolvenvaihdoksen toteutuksen erityisesti käyttäytymisen ja jaksamisen näkökulmista. • Osaatko päätellä, millaisia käytännön merkityksiä sukupolvenvaihdoksella luopujalle mahdollisesti oli? • Miten sukupolvenvaihdos on vaikuttanut luopujan käyttäytymiseen tai päivittäiseen toimintaan yleensä ja yrityksessä? • Osaatko päätellä, miten luopujan sukupolvenvaihdos mahdollisesti jatkuu? • Miten yhteistyö luopujan kanssa sukupolvenvaihdoksessa on sujunut?
<p>Sukupolvenvaihdoksen vuoksi toteutetut muutokset:</p> <p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yleisesti millaisia muutoksia yrityksessä luopujan osalta olet sukupolvenvaihdoksen seurauksena havainnut? • Miten luopuja on onnistunut toteuttamaan muutoksia ja onko muutoksista annettu informaatio vastannut hänen käytännön toimiaan? • Toimiiko luopuja muutosten mukaisesti? • Millaista yhteistyö luopujan kanssa on muutosten yhteydessä ollut?
<p>Sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomat psykologiset muutokset:</p> <p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miten luopuja on kyennyt irrottautumaan yrityksestä? • Onko irrottautuminen ollut helppoa? • Onko luopuja kyennyt sopeutumaan muutokseen? • Millaiseksi kuvailisit luopujan irrottautumista yrityksestä henkisesti? • Oletko havainnut luopujan tunteissa tai käyttäytymisessä muutoksia, jos

niin millaisia?

- Onko sukupolvenvaihdoksessa ollut havaittavissa vaihteita missään muodossa?
- Onko sukupolvenvaihdos vaikuttanut luopujan suhtautumiseen jatka-jaan tai työntekijöihin?
- Millainen mielikuva sinulla on, onko luopuja jo käynyt läpi koko prosessin henkisesti, miten prosessi mielestäsi jatkuu?
- Miten näet, pystyykö luopuja täysin irrottautumaan yrityksestä?

Jatkaja työntekijöistä:

Ennen sukupolvenvaihdosta:
<p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saattoivatko työntekijät aavistaa sukupolvenvaihdoksen mahdollisuuden? • Keskustelitko ennen sukupolvenvaihdoksen aloittamista työntekijöiden kanssa? • Millaisiksi kuvailisit työntekijöiden suhdetta itseesi ja jatkajaan ennen sukupolvenvaihdosta? • Millainen suhde sinulla työntekijöihin oli ennen sukupolvenvaihdoksen aloittamista?
Sukupolvenvaihdoksen toteutus:
<p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miten työntekijät reagoivat saadessaan tietää, että sukupolvenvaihdos alkaa? • Oliko työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa sukupolvenvaihdoksen toteutukseen? • Ovatko työntekijät olleet mukana suunnittelemassa muutoksia tai osallistuneet muutosten seurantaan? • Miten työntekijät toimivat mielestäsi yrityksen johdon kanssa? • Oletko jo vakuuttanut asemasi ja roolisi työntekijöiden silmissä?
Sukupolvenvaihdoksen vuoksi toteutetut muutokset:
<p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Millaisia muutoksia sukupolvenvaihdos on tuonut työntekijöiden päivittäiseen toimintaan ja miten näet näiden muutosten vaikuttaneen työntekijöihin? • Miten työntekijät ovat kyenneet omaksumaan toteutetut muutokset? • Onko muutosten toteuttamiseksi esiintynyt vastustusta vai onko muutokset otettu käyttöön heti? • Onko työntekijöiden asema muuttunut sukupolvenvaihdoksen muutosten seurauksena? • Ovatko työntekijät aktiivisesti olleet mukana suorittamassa muutoksia? • Miten työntekijöiden toiminta jatkajan kanssa sujuu tällä hetkellä? • Millaiseksi kuvailisit työntekijöiden sopeutumista yrityksessä sukupolvenvaihdoksen seurauksena tapahtuneisiin muutoksiin? • Ovatko muutokset aiheuttaneet sinun ja työntekijöiden välillä ristiriitaa tai erimielisyyksiä?
Sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomat psykologiset muutokset:
<p>Esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miten työntekijät ovat ottaneet vastaan sukupolvenvaihdoksen? • Millaisia tunteita tieto herätti?

- Miten sukupolvenvaihdoksen mukanaan tuomiin muutoksiin on suhtauduttu?
- Onko muutosten omaksuminen sujunut vaivattomasti?
- Miten onko työntekijöiden ollut helppo omaksua luopujan uusi asema ja rooli suhteessa yritykseen ja heihin?
- Ovatko työntekijät vaivattomasti omaksuneet uuden asemasi yrityksen suhteen?
- Onko sukupolvenvaihdos vaikuttanut työntekijöiden käyttäytymiseen?
- Onko sukupolvenvaihdos mielestäsi vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin, motivaatioon tai työssä jaksamiseen?