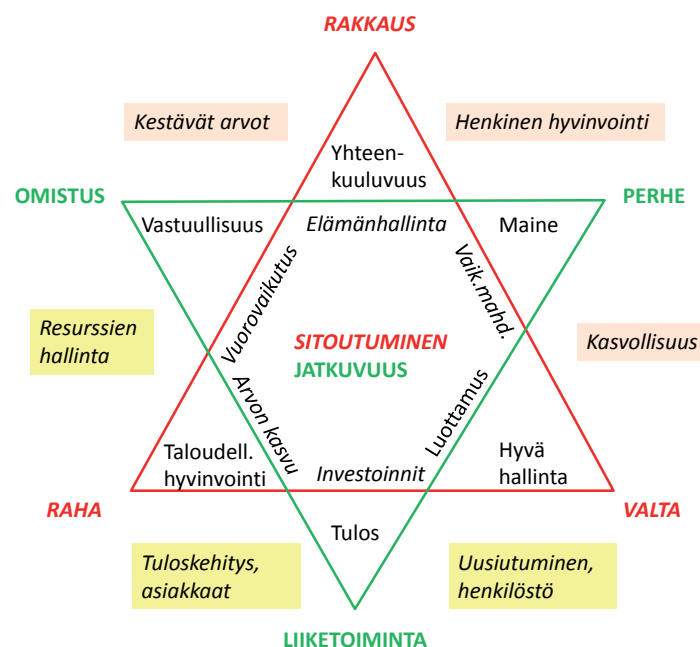


Anita Saarelainen

Rahan, vallan ja rakkauden kolmiodraama

Perheyrittäjäyys, omistajuus ja vallankäyttö televisiodraamasarjassa
Puhtaat valkeat lakanat



Anita Saarelainen

Rahan, vallan ja
rakkauden kolmiodraama

Perheyrittäjäisyys, omistajuus ja vallankäyttö
televisiodraamasarjassa *Puhtaat valkeat lakanat*

Esitetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston vanhassa juhlasalissa S212,
heinäkuun 3. 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 July 3, 2014 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2014

Rahan, vallan ja rakkauden kolmiodraama

Perheyrittäjäyys, omistajuus ja vallankäyttö
televisiodraamasarjassa *Puhtaat valkeat lakanat*

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 149

Anita Saarelainen

Rahan, vallan ja
rakkauden kolmiodraama

Perheyrittäisyys, omistajuus ja vallankäyttö
televisiodraamasarjassa *Puhtaat valkeat lakanat*



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:978-951-39-5737-7

ISBN 978-951-39-5737-7 (PDF)

ISBN 978-951-39-5736-0 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2014, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2014

ABSTRACT

Saarelainen, Anita

Love, money and power in family business: Business, ownership and family in the Finnish television drama serial *Puhtaat valkeat lakanat*

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2014, 338 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 149)

ISBN 978-951-39-5736-0 (nid.)

ISBN 978-951-39-5737-7 (PDF)

English summary

Diss.

The aim of the study was to analyse family business and the image of the entrepreneur in a popular Finnish TV drama serial *Puhtaat valkeat lakanat* (Clean White Sheets). A drama typically imitates reality and can be informative as well as educating and changing attitudes. The analysed drama offered a new context for studying family business. The starting point of the analysis was the three-circle model of family business by Tagiuri and Davis. The novelty of this study lies within the further development of the model. The produced 'star model' brings out elements related to the continuity of the family enterprise and commitment of the family. The results can be applied to entrepreneurship training and drama pedagogy.

In the analysis of the TV drama, different entrepreneur types with different attitudes toward entrepreneurship, ownership and leadership were identified. Entrepreneurship could be seen as a way of life, a position, a game or an obligation. The serial also presented a second generation's growth into entrepreneurship, ownership and leadership. The enterprise was often the first priority instead of the family or the individual; here we can talk about a *ménage à trois* (love triangle).

In the three-circle model of family business, business, ownership and family systems overlap each other. Money, power and love are eternal themes in drama, and they were visible in the TV serial as responsibility, goodwill, the desire to act as a personally involved owner (philanthropic responsibility), and as the aim to ensure the firm's reputation (ethical responsibility) and profit (economic and legal responsibility). Together these dimensions ensure the continuity of the family enterprise. If the values of the family enterprise are neglected, conflicts may arise that lead to dictation, greed or nepotism.

A 'star model' of family business was created in the study by integrating the system model of family business, recent results of research on family business, the stimuli given by the drama, and the researcher's own experiences. The model combines the needs of the enterprise through continuity and the values of the family through commitment. The applicability of the model to a fictitious family enterprise was studied, in accordance with interpretative research and by applying content analysis. The drama was analysed using research on entrepreneurship, family business, literature, and communication.

Keywords: family business, image of entrepreneur, drama, television, fiction, The Three Circles Model

Author's address	Anita Saarelainen Muhosentie 9 43500 Karstula anita.i.saarelainen@student.jyu.fi anita.saarelainen@hotmail.com
Supervisors	Professor Matti Koiranen School of Business and Economics University of Jyväskylä
Reviewers	Professor Alf Rehn Åbo Akademi Docent Seppo Sisättö University of Helsinki
Opponent	Docent Seppo Sisättö University of Helsinki

ESIPUHE

Näytelmissä on jo antiikin ajoista alkaen pyritty jäljittelemään todellisuutta. Vaikka tutkimuskohteenani on fiktiivisestä yrityksestä tehty televisiodraama, se voi opettaa olennaisia asioita perheyrittäjyydestä. Draama päästää sisälle ja syvälle niin perheeseen kuin yritykseenkin. Aristoteleen sanoin *"Taide jäljittelee ihmisen toimintaa"*. Draama jäljittelee elämää ja elämä muistuttaa usein draamaa. Vaikka perheyrittäjät ovat yleisin liiketoiminnan organisoitumisen muoto, harvalla on tilaisuus tutustua niihin tarkemmin, saati seurata niiden vaiheita kolmeakymmentä vuotta. Tosipohjainen draama antaa siihen ainutlaatuisen mahdollisuuden. Yrittäjyydestä puhutaan nykyään paljon ja pk-yritysten tärkeyttä työpaikkojen luojana korostetaan. Televisiosarja *Puhtaat valkeat lakanat* osallistui 1990-luvun alun lamakeskusteluun perheyrittäjän näkökulmasta. Se antoi panoksensa myös yrittäjäkasvatukseen, katsoihan sitä lähes koko Suomi.

Sarjan perheyrittäjyyttä on ollut mielenkiintoista tutkia. Yrittäjäperheessä kasvaneena nämä asiat ovat tulleet itselleni läheisiksi. Tutkimustyö on avannut minulle uusia näkökulmia yrittäjyyteen. Rakastan ja kunnioitan suomen kieltä. Olen tietoisesti pyrkinyt käyttämään suomenkielisiä käsitteitä vieraskielisten ilmausten sijaan. Näin omalta pieneltä osaltani tuen ajatusta, että tieteellistä tutkimusta voi tehdä suomeksi. Toivon, että se auttaa myös muita kuin esitarkastajia tarttumaan tutkimukseeni.

Ilman professori Matti Koirasen innostamista ja uskoa minuun, en olisi edes alkanut tähän urakkaan. Hänen sinnikäs ja lempeä painostamisensa sai minut jatkamaan ja viemään tämän työn loppuun. Siitä suuret kiitokset. Kiitän myös yliopiston ja Karstulan kirjastoja, maksutonta yliopistokoulutusta ja työtömyysturvaa. Muuta taloudellista tukea en ole hakenut enkä saanut.

Esitarkastaja, dosentti Seppo Sisättö ansaitsee suuret kiitokset arvokkaista huomautuksista erityisesti tutkimukseni viestintää käsittelevään osuuteen. Lämmin kiitos myös professori Alf Rehnille perusteellisesta paneutumisesta käsikirjoitukseeni ja ehdotuksesta näkökulman laajentamiseksi kulttuurintutkimuksen suuntaan. Pitäydyn kuitenkin perheyrittäjätutkijan roolissa.

Kun aloitin yliopisto-opinnot, isäni oli ylpeä, että minusta tulisi maisteri. Hän kannusti minua: *"Lue tyttö, lue niin pitkälle kuin päätä riittää!"* Ilman isän kannustusta ja uhrautumista minusta ei olisi tullut maisteria. Isä olisi ollut ylpeä nähdessään minun väittelevän tohtoriksi. Mielestäni elämä on unelmien toteuttamista varten ja siinä tyttäreni on kannustanut minua. Yhdessä toisten kanssa olen onnistunut toteuttamaan niistä monta. Ikioman paratiisini rakentaminen Kivijärven rantaan on jatkunut jo 15 vuotta. Tätä edellinen unelmani oli kirjakauppiaan ura. Vaikka se jäi lyhyeksi, sain siitä arvokasta kokemusta yrittäjän osasta. Nyt on tullut aika toteuttaa unelma väitöskirjasta.

Karstulassa 22.5.2014

Anita Saarelainen

KUVIOT

KUVIO 1	Perheyriityksen kolmen ympyrän malli.	18
KUVIO 3	Yrittäjäksi valikoituminen.....	70
KUVIO 4	Prosessimalli yrittäjäksi ryhtymisestä.....	72
KUVIO 2	Yrityksen perustaminen liikeidean löytämisenä ja luomisena.....	74
KUVIO 5	Perheyriityksen vuorovaikutusalueet ja roolit.....	81
KUVIO 6	Perheyriitys ideologisena näyttämönä.....	82
KUVIO 7	Johtajuuden kolmio.....	91
KUVIO 8	Konfliktialueita perheyriityksessä.....	94
KUVIO 9	Luottamus perheyriityksessä.....	96
KUVIO 10	Perheyriityksessä toimivien intressit.....	97
KUVIO 11	Perheyriittäjyyssysteemin tunnepuoli.....	99
KUVIO 12	Perheyriityssysteemin muutosdynamiikka.....	99
KUVIO 13	Eri toimijoiden odotukset ja päätösten aikajänne.....	102
KUVIO 14	Tutkimuksen alustavat teemaryhmät.....	105
KUVIO 15	Eriolaisten arvojen ja tunteiden ilmeneminen perhe- yriityksessä.....	106
KUVIO 16	Perheyriitys Raikas Oy muodostuu.....	108
KUVIO 17	Irenestä apulaisjohtaja, sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen.....	108
KUVIO 18	Raikas Oy suurimmillaan, kun kaikki omistajat ovat hallituksessa.....	108
KUVIO 19	Tieteenfilosofiset valinnat.....	114
KUVIO 20	Freytagin malli.....	125
KUVIO 21	Draaman perheyriityksen kehitysvaiheet.....	140
KUVIO 22	Raikkaiden kolme polvea.....	143
KUVIO 23	Yrittäjän tukiryhmät.....	145
KUVIO 24	Johtaminen Raikas Oy:ssä.....	146
KUVIO 25	Irenen tie yrittäjäksi.....	151
KUVIO 26	Raha, valta ja rakkaus sadun kuningaskunnassa.....	155
KUVIO 27	Raikkaiden temperamentit.....	164
KUVIO 28	Raikkaiden sijoittuminen piirteiden Big Five -asteikolle.....	165
KUVIO 29	Draaman henkilöiden erilaisia näkökulmia.....	203
KUVIO 30	Yrittäjäperheen elämänhallinnan elementit.....	213
KUVIO 31	Perheyriityksen hyvän hallinnon ja vuorovaikutuksen elementit.....	216
KUVIO 32	Vastuu tuloksesta.....	225
KUVIO 33	Perheen osallistuminen liiketoimintaan.....	227
KUVIO 34	Yrittäjäperhe yhteisvastuun kantajana.....	228
KUVIO 35	Perheyriityksen jatkuvuus.....	229
KUVIO 36	Teemojen ja arvojen ilmeneminen draamassa.....	231
KUVIO 37	Perheyriityksen kolmiodraama.....	234

KUVIO 38	Perheyriksen jatkuvuuden elementit: tulos, vastuullisuus ja maine	235
KUVIO 39	Yrittäjyden prosessi	239
KUVIO 40	Jatkuvuus yrityksen ja perheen näkökulmasta.....	265
KUVIO 41	Arvojen näkyminen perheyriksessä.....	266
KUVIO 42	Arvojen näkyminen perheyrittäjien toiminnassa	267
KUVIO 43	Perheyriksen tähtimalli.....	267
KUVIO 44	Systemiteorian ja draaman väliset yhteneväsyydet.....	273

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Yrittäjyttä käsitelleet televisiosarjat vuosina 1987–2011, Yle ja MTV	51
TAULUKKO 2	Omistusvaiheet ja päätöksenteko	100
TAULUKKO 3	Aineiston luokitus ja analysointi.....	110
TAULUKKO 4	Tutkimuksen tieteenfilosofiset valinnat.....	115
TAULUKKO 5	Alku, keskikohta ja loppu –malli kirjallisuudessa ja liiketoiminnassa	154
TAULUKKO 6	Roolihenkilöiden esiintymisten määrä	156
TAULUKKO 7	Raikas Oy:n omistajien näkökulmat omistajuuteen.....	195
TAULUKKO 8	Kolmiodraamaan liittyviä metaforia	222

KUVAT

KUVA 1	Tekstiilien ja vaatteiden vienti 1985–2012	134
KUVA 2	T:mi Ensio Raikkaan ompelimo.....	138
KUVA 3	Yhtiökokous.....	138
KUVA 4	Kekkosen vierailu tehtaalla	139
KUVA 5	Ensio antaa henkisen testamenttinsa Irenelle.....	142
KUVA 6	Irene auttaa Ensiota tulkitsemaan tuotantosuunnitelmaa.....	150
KUVA 7	Irene suunnittelee myymälän uudistamisen	159
KUVA 8	Automaattilinja esitellään tehtaalla avajaisissa	160
KUVA 9	Ennen lähtöään maasta Eero antaa Irenelle rahasalkun	162

SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	13
1.1	Tutkimuksen tausta ja virikkeet.....	13
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	17
1.3	Tärkeimmät rajaukset.....	20
1.4	Raportin rakenne.....	21
2	TELEVISIO VIESTIMENÄ JA TV-DRAAMA YRITTÄJYYDEN KUVAAJANA.....	23
2.1	Joukkoviestinnän tehtävät ja television katselu.....	23
2.2	Draama kerronnan muotona.....	36
2.3	Television draamasarjojen piirteitä.....	41
2.4	Puhtaat valkeat lakanat empiriana.....	43
2.5	Kirjailija Raija Oranen.....	47
2.6	Muut yrittäjyyttä käsitelleet suomalaiset televisiosarjat.....	49
3	ESIIYMMÄRRYS JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	53
3.1	Tutkijan oma tausta.....	53
3.2	Keskeiset oletukset ja tutkimuksen viitekehys.....	54
3.3	Yrittäjyys ja yrittäjä käsitteinä.....	57
3.4	Yrittäjyyden merkitys ja monimuotoisuus.....	58
3.5	Yrittäjäkuva.....	63
3.5.1	Yrittäjän persoonallisuus.....	63
3.5.2	Yrittäjyys prosessina ja yrittäjä innovaattorina.....	66
3.5.3	Yrittäjyyden esteet ja kannusteet.....	68
3.5.4	Naiset työssä ja yrittäjinä.....	74
3.5.5	Yrittäjäkuva kirjallisuudessa ja mediassa.....	76
3.6	Perheyritys systeeminä.....	80
3.6.1	Perheyrityksen ominaispiirteitä.....	80
3.6.2	Omistaminen.....	84
3.6.3	Johtajuus.....	88
3.6.4	Perhesuhteet.....	93
3.6.5	Osa-alueiden toisiaan leikkaavat pinnat.....	97
3.7	Perheyrityksen dynamiikka.....	99
3.8	Teemat ja niiden merkitykset empirian tarkastelulle.....	104
4	METODOLOGIA.....	111
4.1	Tieteenfilosofiset näkemykset ja valinnat.....	111
4.2	Tutkimusstrategia.....	115

4.2.1	Hermeneuttinen tutkimus	115
4.2.2	Tapaustutkimus.....	116
4.2.3	Sisällönanalyysi ja tulkitseva tutkimus.....	117
4.3	Aineiston hankinta, järjestäminen ja analysointi	119
4.4	Kirjallisuusanalyysin hyödyntäminen.....	122
4.4.1	Kirjallisuusanalyysin käsitteitä	122
4.4.2	Hyvän tarinan jäljillä	123
4.5	Tutkimuksen laadun varmistaminen	128
5	ELINKEINOELÄMÄÄ KOSKEVIA TAUSTOJA	130
5.1	Teollisuus ja talouspolitiikka Suomessa 1960–1990-luvuilla.....	130
5.2	Vaattetusteollisuus Suomessa 1900-luvun lopulla.....	132
5.3	Perheyrietykset Suomessa	135
6	PUHTAAT VALKEAT LAKANAT ANALYSOITUNA JA TULKITTUNA.....	137
6.1	Hermeneuttinen kehä.....	137
6.2	Aineiston kuvaus	137
6.2.1	Raikas Oy:n liiketoimintaympäristö.....	137
6.2.2	Raikas Oy:n strategiat, uusiutuminen ja sidosryhmät.....	141
6.2.3	Raikkaiden sukupuu.....	143
6.2.4	Johtajuus Raikas Oy:ssä.....	144
6.2.5	Erilaiset yrittäjäpolut	146
6.2.6	Irenen kasvu yrittäjäksi	148
6.2.7	Yhtymäkohdat Seppälän ja Tutta-Tuotteen vaiheisiin	152
6.3	Aineiston kirjallisuusanalyysi.....	154
6.3.1	Kirjallisuustutkimuksen anti	154
6.3.2	Henkilöanalyysi.....	155
6.3.3	Draaman ristiriidat, huiput ja käännekohtat	157
6.4	Erilaiset perheyriittäjät.....	163
6.4.1	Yrittäjien temperamentit ja luonteen piirteet.....	163
6.4.2	Ensio Raikas, ihanteellinen yrittäjä.....	165
6.4.3	Eero Kurppa, liikemies ja peluri	167
6.4.4	Irene Raikas-Salmi, velvollisuudentuntoinen jatkaja.....	170
6.4.5	Maire Raikas, kauppias ja taustavaikuttaja	172
6.4.6	Katariina Kurppa, prinsessa ja yrittäjäpuoliso.....	174
6.4.7	Heikki Raikas, itseään etsivä idealisti	176
6.4.8	Voitto Nuutinen, kommunisti ja sisäinen yrittäjä	177
6.4.9	Perheyriittäjän arvot ja vastuullinen toiminta	180
6.4.10	Perheenjäsenten asema yrityksessä.....	182
6.5	Perheyriityssysteemin osa-alueet	185
6.5.1	Liiketoiminta, johtajuus ja valta	185
6.5.2	Omistajuus, raha ja kontrolli	189
6.5.3	Perheen ja tunteiden vaikutus yrityksessä	198
6.5.4	Omistajuuden, liiketoiminnan ja perheen yhteiset alueet.....	203
6.6	Konfliktit ja niiden käsittely	205

6.6.1	Perheenjäsenten väliset ristiriidat.....	205
6.6.2	Ristiriidat perheen ulkopuolisten kanssa	211
6.7	Luottamus perheyryyksissä.....	213
6.8	Vertaukset, metaforat ja sanonnat.....	216
6.9	Symbolit, esineet, artefaktit.....	222
7	SYNTEESI.....	224
7.1	Teemat ja niiden reflektointi valittuihin kohtauksiin.....	224
7.1.1	Tulos, riskit ja ahneus	224
7.1.2	Maine ja kunniallisuus	226
7.1.3	Vastuullisuus	228
7.1.4	Jatkuvuus = tulos, maine ja vastuullisuus.....	229
7.2	Yrittäjäkuvat tiivistetysti	232
7.3	Kolmiodraama tiivistetysti.....	233
7.4	Vastaus tutkimuskysymykseen.....	236
8	REFLEKTIO AIEMPAAN TUTKIMUKSEEN.....	238
8.1	Yrittäjyyden ja perheyrittäjyyden yleisiä teorioita	238
8.2	Suomalaisen yrittäjyystutkimuksen viimeaikaisia tuloksia	244
8.3	Perheyryykset viimeaikaisen tutkimuksen kohteena	247
8.4	Tulokset yrittäjäkuvasta suhteessa yrittäjyyden doktriiniin.....	256
8.5	Tulokset suhteessa perheyrittäjyyden doktriiniin	257
8.6	Televisiosarjan diskurssit, perheyryyksen kolmiodraama ja yrittäjäkuva.....	262
8.7	Perheyryyksen systeemimallin jatkokehittelyä	264
9	PÄÄTELMÄT	269
9.1	Tutkimuksen arviointi	269
9.2	Kontribuutio	272
9.3	Jatkotutkimusehdotuksia	274
	YHTEENVETO (SUMMARY).....	277
	LÄHTEET	281
	LIITTEET.....	297

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja virikkeet

Viime vuosisata oli visuaalisen viestinnän vahvistumisen aikaa: lehtikuvat, elokuva ja televisio saavuttivat suuria yleisöjä. Kuvallisuuden merkitys ei ole ainakaan vähentynyt nykypäivään tultaessa, kun kuvien ja videoiden jakaminen internetin kautta on jokaisen ulottuvilla. Elämme kuvien ja visuaalisten vaikutteiden keskellä niin työssä kuin erityisesti vapaa-aikanamme. Televisio on muokannut mediakenttää visuaaliseen suuntaan, mikä näkyy mm. lehtien lisääntyneessä kuvallisuudessa. Television katseluun käytetään aikaa moninkertaisesti verrattuna printtimediaan. Televisio tunkee niin arkipäivän kahvipöytäkeskusteluihin kuin iltapäivälehtien lööppeihin. Yliopistossa televisiota ja ylipäätään populaarikulttuuria ja ihmisten arkisia kokemuksia alettiin tutkia enemmän 1970-luvulta lähtien kulttuurintutkimuksen nousun vanavedessä. (Seppänen 2005, 17-21, 226-227.)

Viime vuosikymmeninä televisiolla on ollut merkittävä rooli tiedon lisäämisessä. Tiedon tulvan keskellä päätökset perustuvat usein enemmän mielikuviin ja tuntemuksiin kuin tietoon. Puhutaan jopa mielikuvayhteiskunnasta: kuvien, brändien, tarinoiden ja elämysten valtakaudesta. Julkisuuden merkitys on kasvanut ja sinne hakeudutaan aktiivisesti. Toisaalta postmodernin mielikuvayhteiskunnan arvorelativismi, jopa arvotyhjiö, narsismi ja talouden ylivoima ovat luoneet vastapainoksi pyrkimyksen transmoderniin kulttuuriin: tasapainon, eettisyyden, ekologisuuden ja vastuullisuuden korostamiseen. Merkitykset ja idealismi ovat palaamassa, samoin nostalgia ja suuret kertomukset. (Koskinen 2005, 20-21.)

Kotimaisissa televisiosarjoissa pyritään useimmiten realistiseen ihmis- ja ympäristökuvaukseen. Sarjoissa käsitellään niin sanottuja tavallisia ihmisiä todennukaisissa ympäristöissä ja tilanteissa. Ne kuvaavat ja käsittelevät todellisuutta, representoivat sitä. Tällainen ns. *käyttödraama* voi sekä antaa tietoa, muokata asenteita että viihdyttää. Viihtymisen edellytys on, että katsojat voivat samaistua draaman henkilöihin. Samaistumista auttaa, jos henkilöt, heidän on-

gelmansa, sosiaaliset tilanteet ja ympäristö ovat tunnistettavia omasta tai lähiympäristön elämästä. (Ruoho 2001.)

Perheyrietykset ovat yleisin yritystoiminnan muoto niin Suomessa kuin maailmalla. Suomessa oli 322 tuhatta yritystä vuonna 2012 (maa-, metsä- ja kalatalousyrityksiä 16 %) ja niissä työskenteli 1475 tuhatta henkilöä joko yrittäjänä tai työntekijänä. Eniten yrityksiä oli kaupan alalla, 16 %. Teollisuuden toimipaikkoja oli 7 %. Alle 50 henkilöä työllistäviä pienyrityksiä on 99 % (tai EU:n kokoluokituksen mukaan 97 %).¹ Perheyrietyksiä on Suomen Perheyrietysten Liiton mukaan 80 % kaikista yrityksistä. Perheyrietykset työllistävät 42 % yrityssektorin työntekijöistä ja tuovat 35 % yrityssektorin jalostusarvosta.² Suomen yrittäjien jäsenistä vuonna 2012 oli 93 % mikroyrittäjiä (alle 10 henkilöä työllistäviä) ja 56 % yksinyrittäjiä. Naisia jäsenistöstä oli 27 %.³

Vaikka perheyrietykset ovat yleisiä, monelle ne ovat jääneet vieraiksi. Yrittäjäperheessä kasvaneena minua ihmetytti usein se, millaisia näkemyksiä 1960- ja 1970-luvuilla julkisuudessa saattoi olla yrittäjistä, heidän varallisuudestaan ja toimintatavoistaan. Tosin maaseudulla, kun suuria yrityksiä ei ollut, asenteet olivat realistisempia ja pienyrittäjää ymmärtäviä. Nuoruudessani tutuiksi tulivat puheet yrittäjistä riistäjinä. Totuus näyttäytyi kuitenkin toisenlaisena: isän pitkät työpäivät, ainainen rahapula ja konkurssin uhka näyttivät yrittämisen varjopuolet.

Puhtaat valkeat lakanat kertoo Kekkonen ajan Suomesta 1960-luvulta 1990-luvun alkuun ja heijastaa sen ajan ajatuksia yrittämisestä. Tuona aikana luotiin suomalainen hyvinvointiyhteiskunta ja suuret ikäluokat aikuistuivat. Elinkeinorakenteen muutos oli nopea ja suomalaiset siirtyvät suurin joukoin maalta kaupunkeihin. Syntyi nuorisokulttuuri ja televisio tuli joka kotiin. Voitaneen sanoa, että viimeistään kyseisen, hyvin suosituksen tv-sarjan ansiosta suomalaisissa kodeissa ymmärrettiin perheyrietytyyden merkitys työpaikkojen luoja - jona niissä työläis- ja virkamieskodeissa, joissa ei lähipiirissä ollut yrittäjiä.

Kimmo Hyrsky (2001) toteaaakin, että 1970-luvulla ammattiyhdistykset ja sosiaalidemokraattiset hallitukset ajoivat lainsäädännöllä hyvinvointiyhteiskuntaa jopa holhoukseen asti. Yhteistyöllä suuryhtiöiden kanssa, fuusioilla ja valtion rahoituksella pyrittiin edistämään kasvua. Yhteiskunnallinen ilmasto ei suosinut yrittäjiä. Tämä kehitys johti korkeiden yrittäjäyrysesteiden syntymiseen, kun riskinottoon ja yrittämiseen ei kannustettu eikä positiivisia roolimalleja yrittäjistä ollut. (Hyrsky 2001, 60.) Julkinen sektori kasvoi muuta taloutta nopeammin. Sen osuus oli kolmannes jo 1950-70-luvuilla ja se jatkoi kasvuaan. Valtio perusti ja omisti suuryrityksiä, vaikka yhteiskuntajärjestelmä perustui yksityiseen yritteliäisyyteen ja yksityisomistukseen. (Kuisma 2010, 13.)

1980-luvun lopun lyhyt nousun huuma muutti yrittäjäkäsitteet täysin. Yrittäjäyryteen tuli toisaalta kansainvälisen pankkimaailman ja pörssin luomaa

¹ Suomen virallinen tilasto (SVT): Yritysrekisterin vuositilasto [verkkajulkaisu]. ISSN=1798-6214. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 14.3.2014].

Saantitapa: <http://tilastokeskus.fi/til/syr/>

² <http://www.perheyrietystenliitto.fi/faktaa.98.html>, viitattu 15.2.2013.

³ http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/jasentilastoja/SY_tilastot2014.pdf, viitattu 14.3.2014

glamouria ja suurta optimismia: kuka tahansa saattoi rikastua – vieläpä nopeasti ja vähällä vaivalla.

Myöhemmin 1990-luvun alun taloudellinen taantuma muutti käsitykset yrittäjyyden merkityksestä huomattavan myönteisiksi. Työttömyys kasvoi neljässä vuodessa 3,5 %:sta (vuonna 1990) 16,6 %:iin ja pk-yritysten liikevaihto ja määrä laskivat nopeasti (Hyrsky 2001, 60). Tarvittiin uusia työpaikkoja ja työllistäjiä. Sen jälkeen yrittäjyyttä onkin tarjottu lääkkeeksi moniin yhteiskunnan ongelmiin, olipa kyse sitten kuntien elinvoiman takaamisesta, kasvusta, kansainvälistymisestä, innovaatioista tai toiminnan kehittämistä sisäisen yrittäjyyden avulla. Yrittäjyyden oppeja yritetään soveltaa myös julkisella sektorilla. Yrittäjän ominaisuudet, yrittäjähenkisyys, sitkeys, luovuus, innovatiivisuus ja ahkeruus on nostettu työelämässä menestymisen ihanteeksi.

Suhtautuminen yrittäjyyteen on muuttunut nuoruusvuosiltani selvästi myönteisemmäksi. Se näkyy sekä lehdistössä että kirjallisuudessa. Oma vaikutuksensa kehitykseen oli 1990-luvun lamalla. Hyrskyn (2001) mukaan laman hoito supistamalla julkista sektoria ja uudistamalla teollisuuden rakennetta nosti pk-yritysten merkityksen uudelleen valokeilaan. Tätä kuvaa myös 1995 alkanut Yrittäjyyden vuosikymmen. Suomi on sijoittunut hyvin maailmanlaajuisissa kilpailukykyvertailuissa. Ongelmana on yritysten ja työpaikkojen sijoittuminen muutamalle vahvalle kaupunkiseudulle, samalla kun maaseutu tyhjenee. (Hyrsky 2001, 60–63.) Kotimaisen omistajuuden ja yrittäjyyden on sanottu turvaavan parhaiten työpaikkojen pysymisen Suomessa (SONK 2006). Pk- ja perheyriyksille asetetaan nykyään melkoiset kasvu- ja työllistämiso-dotukset.

Puhtaat valkeat lakanat -draamasarjassa nostettiin esille myös yrittäjyyden negatiivisia piirteitä, kuten ahneus, itsekkyyys ja häikäilemättömyys. Siinä mielessä voi sanoa, että sarja ei katso yrittäjyyttä yksisilmäisesti, mikä on ilmeinen vaara tämän tyyppisessä draamassa. Useinhan päähenkilöistä tehdään sankareita, joita monenlaiset roistot ja vastoinkäymiset uhkaavat, ja lopussa sankari selviää voittajana. Tämä tarina sen sijaan loppuu yrityksen konkurssiin ja perheenjäsenen itsemurhaan.

Raija Oranen kertoikin haastattelussa marraskuussa 2009, että surullisen lopun vuoksi häntä pyydettiin kirjoittamaan tarinalle jatkoa. Sitä ei kuitenkaan kuvattu, vaan tarina ilmestyi kirjana *Puhtaat valkeat lakanat*, Onnela (Oranen 1997). Sen kuvaus yrittäjyydestä onkin selvästi optimistisempi; se on pääosin Irenen menestyskertomus, jossa voi nähdä vaikutteita Marimekon ja Kirsti Paakkasen tarinasta.

On mielenkiintoista arvioida, millaisen kuvan sarja onnistuu antamaan yrittäjistä ja yrittäjyydestä. Riistäjän ja sankarin väliin mahtuu koko yrittäjäkirjo. Myös kuva perheen roolista yrityksessä ja perheen ja yrittämisen yhteensovittaminen ja yrityksen vuoksi tehdyt uhraukset ansaitsevat tulla esille. Seuraavan polven sitoutuminen perheyriykseen on yrittäjille avainkysymyksiä. Kun on kyse ihmisistä, tunteet vaikuttavat usein päätöksiin. Tunteista ja varsinkaan rakkaudesta ei kauppakorkeakoulussa juuri puhuta, vaikka se liittyy olennaisesti perheeseen ja siten perheyrittäjyyteen – rakkaudesta puhuminen on jätetty filosofeille.

Suhtautuminen omistajuuteen on muuttunut 1970-luvun lopulta lähtien vasemmistoideologian heikentymisen myötä. Talouselämä-lehden mediatekstejä analysoinut Päivi Patja (2011) huomasi, että perheyrittäjistä ja yritysten omistajista on vallalla monenlaisia, osittain ristiriitaisia käsityksiä. Toisaalta omistaviin perheisiin liitetään käsitys taloudellisesta vallasta ja aineellisesta vauraudesta, toisaalta niihin yhdistetään työllistävyys. Puhutaan myös kasvullisesta kotimaisesta omistajuudesta. Vastakohtaksi nähdään kasvoton ulkomainen omistus. 2000-luvulla heräsi pelko suomalaisten yritysten luisumisesta ulkomaisten omistajien käsiin. (Patja 2011.) Muutos suhtautumisessa omistajuuteen tulee ilmi myös kyseisessä tv-draamassa sekä yrittäjien että luottamusmiesten ja ammattiyhdistysliikkeen toiminnan kautta.

Omistajuus tuo mukanaan myös vastuun. Perheyrityksen vastuullisuusvaade kohdistuu kasvulliseen omistajaan ja yrittäjään. Vastuuta perheyrityksestä kannetaan useimmiten seuraavalle sukupolvelle. Eettisten arvojen mukaan toimiminen ja yhteiskuntavastuu näkyvät perheyritysten arjessa (Elo-Pärssinen 2007). Vastuun eri puolet näkyvät myös draaman perheyrityksessä.

Yrittäjän ja palkatun johtajan erottaa toisistaan se, että yrittäjällä on omistuksensa kautta laajempi päätösvalta. Pääomistaja (ja omistajia edustava hallitus) ei tarvitse muiden lupaa toimia eikä hänen (sen) tarvitse perustella päätöksiään ulkopuolisille. Omistaja-yrittäjällä on vapaus toimia omien arvojensa ja intuitioidensa mukaan, vaikka se ei näyttäisi taloudellisesti järkevältä. Tämä näkyi myös tv-sarjassa.

Vallankäyttö perheyrityksissä on mielenkiintoinen ilmiö, jota on tutkinut mm. Solankallio-Vahteri (2013). Hän totesi, että perheyrittäjänäisten onnellisuutta lisäsivät hallinnantunne ja valta päättää omista asioistaan. Tyytyväisyys omaan elämään lisäsi koetun vallan tunnetta. (Solankallio-Vahteri 2013)

Muodollisen vallan käyttäjien (omistajat, johto, rahoittajat) lisäksi perheyrityksissä on monia epämuodollisen vallan käyttäjiä: puolisoita, lapsia, vanhempia. Erilaiset arvot, tavoitteet ja pyrkimykset synnyttävät erimielisyyksiä, jopa konflikteja. Niiden käsittely perheyrityksessä on mielenkiintoinen tutkimuskohde, jonka tutkiminen muuten kuin draaman avulla vaatisi osallistumista läheisesti ja pitkän aikaa yrityksen ja yrittäjäperheen arkeen.

Kaikki nämä osa-alueet, liiketoiminta, omistajuus ja perhe, muuttuvat sarjan edetessä ja ajan kuluessa. Jos vertaa alun yhden miehen yritystä lopun vieniä harjoittavaan, toisen polven hajautuneen omistuksen ja monitasoisen organisaation teollisuuslaitokseen, eron huomaa selvästi. Samanlaisia kehityskulkuja ja muutosvaiheita on varmasti käyty läpi monissa todellisissa yrityksissä.

Alkuperäinen tutkimuskysymykseni oli: Millaisen kuvan perheyrittäjyydestä ja omistajuudesta Raija Orasen tv-sarja *Puhtaat valkeat lakanat* antaa? Alakysymyksiä olivat:

- Miten yrittäjäkuva kehittyi sarjan kuluessa?
- Millaisen kuvan sarja antaa erilaisista omistajista ja omistajuuden muutoksista?
- Miten sarja kuvaa vallankäyttöä perheyrityksessä?

Tutkimuksen kuluessa tutkimuskysymys laajeni jatkajaksi kasvamiseen ja perhe- ja sisarusuhteisiin sekä konflikteihin eli:

- Miten perheyrittäjyyteen kasvetaan?
- Miten konfliktit näkyvät perheyrittäjyyden johtamisessa?

Uusi tarkentunut tutkimuskysymys on *Miten perheyrittäjyys, omistajuus ja valankäyttö näkyvät Raija Orasen tv-draamasarjassa Puhtaat valkeat lakanat?*

1.2 Tutkimuksen tavoite

Alun perin kiinnostukseni yrittäjäkuvaan kohtaan syntyi kirjallisuuden kautta. Varsin pian kävi ilmi, että kirjallisuuden yrittäjäkuva on jo tutkittu (Peltomäki 2002). Sen sijaan television tuottamia yrittäjämielikuvia ei tiettävästi ole tutkittu ennen. Raija Orasen laaja ja suosittu *Puhtaat valkeat lakanat* oli luonteva valinta tutkimuskohteeksi.

Umberto Eco sanoo opinnäytetutkimuksen, jollainen väitöskirjakin on, aiheen valinnasta, että sen on vastattava opiskelijan intressejä ja kiinnostuksen kohteita, aineiston on oltava suhteellisen helposti saatavilla ja opiskelijan ymmärrettävissä ja että metodisen viitekehyksen on mahdollista opiskelijan kokemuspiiriin (Eco 1989). Aihe täytti nämä vaatimukset. Eco suosittelee aiheen tiukkaa rajausta, jotta työ sujuu helpommin ja varmemmin. Itselleni se osoittautui vaikeaksi, sillä tutkimus vei mukanaan monille mielenkiintoisille poluille. Tieteellisyyden vaatimuksiksi hän asettaa täsmällisen tutkimuskohteen määrittelyn, uuden sanottavan löytymisen ja hyödyn, joka voi olla tieteellisen tiedon lisääntyminen. Tutkimuksessa on annettava perustelut ja aineksia tieteellisen keskustelun jatkumiselle. (Emt. 29, 43–46.)

Yrittäjän työ on itsenäistä, vastuullista ja välillä hyvinkin haastavaa. Se on opettanut minulle myös tutkijan työssä vaadittavaa kriittisyyttä, sitkeyttä ja periksi antamattomuutta. Sama vapaus, luovuus ja itsensä toteuttamisen ihanne ohjaavat molempia.

Kyseisen fiktion valintaa tutkimuskohteeksi voi perustella seuraavasti:

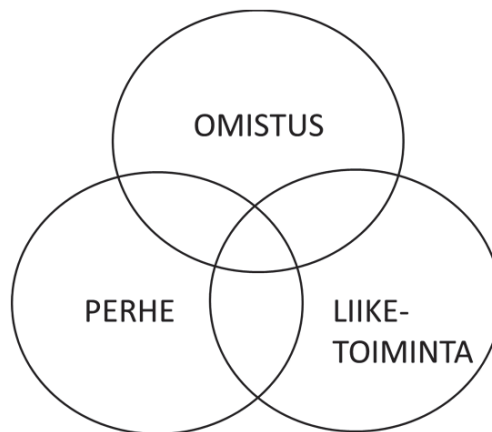
- Kyseinen draamasarja kuvaa hyvin todentuntuisesti perheyrittäjän elämää ja vaikeuksia. Sen tapahtumat sijoittuvat 1960-luvulta 1990-luvulle ja käsittävät perheyrittäjyyden perustamisen, kasvun, viennin aloituksen ja laajenemisen, ulkoiset ja sisäiset muutokset ja lopulta yrityksen romahduksen. Sarjassa tehdään myös sukupolvenvaihdos. Näin pitkän ajanjakson kattavan pitkittäistutkimuksen teko reaali maailmassa olisi liki mahdotonta. Draama tiivistää tapahtumat tutkittavaan muotoon.
- Sarja yhdistää faktaa ja fiktiota. Fiktiossa esitetty kuvaus on todellisuutta draamana, ja siksi tätä todellisuutta voidaan tutkia draama-analyysin keinoin. Draama antaa tietoa ja voi kasvattaa.
- *Puhtaat valkeat lakanat* paljastaa monta näkökulmaa ja eri sidosryhmien motiiveja. Se kuvaa suomalaista yhteiskuntaa ja sen kehitystä perheyrittäjyyden näkökulmasta, erilaisia ihmisiä ja heidän suhtautumistaan yrittäjyyteen ja liiketoimintaan.

taan. Siinä näkyy myös kyseisen ajan koko poliittinen kartta. Vertailu ajan henkeen on mahdollista paitsi omien kokemusten ja muistikuvien lisäksi myös arkistolähteiden ja kirjallisuuden avulla.

- Tunteita herättäviä ristiriitoja on luultavasti kaikissa perheyriityksissä, mutta niiden tutkiminen on lähes mahdotonta. Niitä ei joko haluta myöntää tai niitä vähätellään. Draaman avulla niitä voidaan analysoida hyvinkin tarkkaan, ilmeitä ja kehonkieltä myöten. Tulkinat on tarkastettavissa aineistosta.
- Käytettäessä valmista, fiktiivistä aineistoa välttyään henkilöihin liittyviltä tutkimuseettisiltä ongelmilta.
- Televisiosarja on 44-osainen eli tarpeeksi laaja ja toisaalta rajallinen materiaali asian käsittelemiseksi. Aineisto mahdollistaa kokonaistutkimuksen tekemisen.
- Televisiosarjasta oli mahdollista saada tallenne (DVD:t).

Draama jäljittelee elämää ja sen juoni muodostuu käännteistä, syistä ja seurauksista. Niin draaman henkilöillä kuin yrityksillä on pyrkimyksiä, tavoitteita ja päämääriä, joiden toteutumisen tiellä on esteitä. Toiminta voi johtaa onneen tai onnettomuuteen, voittoon tai tappioon. Yritykset kohtaavat sisäisiä ja ulkoisia muutoksia. Näissä muutostilanteissa voi olla samaa dramatiikkaa kuin näytelmissä. *”Lähtööni ei liity dramatiikkaa”*, väittää toimitusjohtaja, jonka johdolla yritys on tehnyt vuosia tappiota.

Tutkimuksen tavoitteena on analysoida perheyrittäjyydestä muodostuvaa kuvaa televisiodraamassa *Puhtaat valkeat lakanat*. Kiinnostavia seikkoja ovat sekä yrittämisen motiivit ja eri yrittäjien (perheyriityksessä useita) arvot, asenteet ja toiminta että toimijoiden roolit ja se, kuinka nämä muuttuvat ajan kuluessa. Yrittäjien ja perheenjäsenten rooleja voi tutkia esimerkiksi Tagiurin ja Davisin (Tagiuri & Davis 1996) perinteisellä toisensa leikkaavien ympyröiden mallilla (Kuvio 1), jossa yhdistetään perhe, omistus ja liiketoiminta tai sen muunnelmilla (esim. Koiranen 1998, 77–87). Näihin muunnelmiin palataan tutkimuksessa myöhemmin.



KUVIO 1 Perheyriityksen kolmen ympyrän malli⁴.

⁴ Tagiuri & Davis, 1996, Koiranen 2000, 35

Tutkimus keskittyy ymmärryksen lisäämiseen perheyrittäjien ja -yritysten toiminnasta. Se toimii myös oppimisen välineenä. Yrittäjämäinen oppiminen voidaan jakaa ns. *kognitiiviseen*, tietojen omaksumiseen, arviointiin ja päättelyyn, ja *konatiiviseen*, motivaatioon ja tahtoon liittyvään ulottuvuuteen, sekä *affektiiviseen* ulottuvuuteen (Kyrö, Mylläri & Seikkula-Leino 2008, 269-290). Affektiivinen oppiminen liittyy tunteisiin, tuntemuksiin ja asenteisiin, jotka ovat draaman olennaisia aineksia. Kyrö ym. (2008) osoittivat tutkimuksellaan, että yrittäjämäisessä oppimisessa keskeistä on näiden oppimisen eri ulottuvuuksien vuorovai- kuttainen dynamiikka. Niihin liittyvien metavalmiuksien ja itsesäätelyprosessin välinen vuorovaikutus kytkeytyy toiminnallisuuteen ja yhteistoimintaan. Viime aikoina kokemuksesta oppimisen merkitys on korostunut. Motivaatio on keskeinen yrittäjämäisessä käyttäytymisessä ja oppimisessa ja siten myös siinä, miten mahdollisuuksien havaitsemisen ja hyödyntämisen valmiuksia voidaan opettaa. Tunteet ovat tärkeitä mm. epäonnistumisen pelon voittamiseksi. Yrittäjäperheissä kasvaneiden ryhtymistä yrittäjiksi voidaan selittää oppimisen näkökulmasta niin kognitiivisen, konatiivisen kuin affektiivisenkin ulottuvuuden avulla eli asenteiden, motivaation ja tietojen ja taitojen karttumisen avulla. Reflektoinnin avulla oppija ymmärtää oppimiskokemustaan ja kehittää ns. metavalmiuksiaan. Tutkijat havaitsivat tunteiden merkityksen itsesäätelyvalmiuksien kehittäjänä ja oppimisen katalysaattorina (Kyrö ym. 2008, 272-277, 287-289.)

Tämä tutkimus voi parhaimmillaan vahvistaa tai muuttaa käsityksiä perheyrittäjyydestä ja sen sisällöstä. Esimerkiksi ristiriitojen hyvät ja huonot ratkaisuesimerkit voivat laajentaa ratkaisujen valikoimaa eli opettaa uusia taitoja (kognitiivinen ulottuvuus) ja parantaa perheyrittäjien arviointikykyjä. Ristiriitojen seurausten näyttäminen voi lisätä yrittäjän tahtoa sovitella (konatiivinen ulottuvuus). Ristiriitojen vaikutusten näkyminen ihmissuhteiden ja tunteiden tasolla (affektiivinen ulottuvuus) voi lisätä yksimielisyyden arvostusta. Tutkimustietoa voi siten soveltaa yrittäjäkoulutuksessa ja perheyrittäjien konsultoinnissa.

Mikä on se uusi tieteellinen tieto, jonka tämä tutkimus voi tuottaa perheyrittäjyydestä? Tietyvästi se tarjoaa ainakin uuden kontekstin eli draaman käytön ilmiön ymmärtämiseen (fiktiivisessä) perheyrittäjyydessä. Tutkimuksen uutuusarvo on draaman antamissa malleissa, jotka jäljittelevät - ehkä kärjistäen, mutta kuitenkin - aitoa perheyrittäjyyttä ja antavat aineksia yrittäjyydestä käytävään keskusteluun. Draama tuo esille yrittäjyyteen liittyvän tunnepuolen. Tunteet saattavat merkitä päätöksenteossa paljon, kuten sukupolvenvaihdok- sista usein nähdään.

Juhani Palojärvi (1998) on tutkinut pk-yrityksien päätöksentekoa ja havaitsi, että myös suurten päätösten kohdalla lopullinen valinta tai päätös tehtiin inhi- millisten tekijöiden, lähinnä tunteen perusteella. Yrittäjän on tunnetasolla va- kuututtava siitä, että päätös on oikea ja rationaalinen. (Palojärvi 1998.) Ratio- naalisen yrittäjän on ehkä vaikea myöntää tunteiden vaikutusta tilanteiden ar- vioinnissa. Ristiriitoja voi olla helpompi käsitellä eläytymällä fiktion ja hakea siitä ratkaisumalleja. Yrittäjyyttä ja yrityksen monia kehitysvaiheita käsittelevä

draama antaa mahdollisuuksia myös draamapedagogiikan käytölle kauppatieteellisessä koulutuksessa.

Rakkaus, raha ja valta ovat draaman ikuisia teemoja. Samat asiat yhdistyvät myös perheyriyksissä. Näiden teemojen soveltaminen kolmen ympyrän malliin voi antaa uutta tieteellistä kontribuutiota mallin kehittämiseksi edelleen. Rahan, vallan ja rakkauden eli omistuksen, liiketoiminnan ja perheen välistä draamaa on mielenkiintoista seurata. *Puhtaat valkeat lakanat* käsittelee fiktiivisen yrityksen kehitystä 1960-luvulta 1990-luvun alun lamaan saakka. Väliin mahtuu sukupolvenvaihdos.

Tutkimus alkoi kohtausluettelon laatimisella. Pyrin ottamaan mukaan kaikki ne kohtaukset, joissa käsiteltiin yritykseen liittyviä asioita tai perheenjäsenten tekemiä ratkaisuja. Näistä seikoista irralliset kohtaukset jätin pois. Kohtausluettelon pituudeksi tuli yli tuhat taulukkoriviä. Kustakin kohtauksesta kirjasin ylös sen tapahtumapaikan, päähenkilöt, ajan tai ajankuvan, päähenkilön pyrkimyksen ja esteen, henkilöiden toiminnan, toistuvat symbolit tai esineet (kuten lakanat) sekä mahdolliset reaktiot ja toiminnan seurauksen. Näistä pyrin löytämään kohtauksen merkityksen ja teeman. Merkitsin kohtaukset vielä sen mukaan, oliko sen keskiössä perhe- tai muut ihmissuhteet, omistus ja raha vai johtaminen ja yrityksen asiat. Lisäksi poimin kohtauksista mielenkiintoisimmat, kuvaavimmat ja tärkeimmiltä tuntuvat lainaukset.

Seuraavana vaiheena oli alustavan teoriakehikön etsintä. Päädyin jo klassiseen leikkaavien ympyröiden malliin, jonka muokkasin draamaan sopivaksi. Tässä mallissa ympyrät ovat Rakkaus/Välittäminen, Raha/Omistus ja Valta.

Tutkimuksen nimeksi valikoitui Rahan, vallan ja rakkauden kolmiodraama. Perheyrittäjäisyys, omistajuus ja vallankäyttö tv-draamasarjassa *Puhtaat valkeat lakanat*. Kolmiodraaman osat ovat tässä raha, valta ja rakkaus.

1.3 Tärkeimmät rajaukset

Jotta tarkastelussa päästään tarpeeksi syvälle, tarkasteluun on valittu vain yksi yrittäjäyhtä käsittelevä, laajahko tv-draama. Aineiston määrä on tällöinkin melko suuri, ja siksi sitä on ollut pakko rajata. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu ne kohtaukset, joissa ei käsitellä perhettä, yritystä eikä omistamista. Näitä ovat mm. ulkopuolisten henkilöiden ja tapahtumien esiintyminen. Kotiapulainen on sarjassa kiinteä osa perhettä, mutta koska hän ei ole perheenjäsen vaan palkattu työntekijä, hänen kohtalonsa on valtaosin jätetty tarkastelun ulkopuolelle.

Draama rajautuu käsittelyssään yrityksen sisäisiin ja lähisosryhmiin ja jättää pois monet ulkopuoliset suhteet. Draamassa on myös henkilösuhteita ja tapahtumia, jotka eivät liity yritykseen. Yrityksessä tapahtuu paljon muutakin, joten osa tapahtumista rajautuu tutkimuksen ulkopuolelle. Sarjassa on kolme yritystä: vaatetustehtaan lisäksi Mairin naistenvaateliike ja Irenen myymäläketju. Keskityn tutkimaan Raikas Oy:n pukutehdasta ja muut yritykset jäävät lähinnä vertailevien mainintojen varaan. Perusteluna on työmäärän rajoittamisen lisäksi se, että tehdas on ainoa, joka toimii koko sarjan ajan ja jossa tehdään su-

kupolvenvaihdos. Kyseiset muut yritykset vaikuttavat kylläkin Maire ja Irenen yrittäjäkuvan syntyyn.

Ajallisesti tutkimus rajautuu fiktiossa 1960-luvulta vuoteen 1991; sarja esitettiin ensimmäisen kerran vuosina 1990–1996. Maantieteellisesti tarina kuvaa kotimaisen yrityksen ja toimialaltaan tekstiilialan perheyriksen toimintaa kotimarkkinoilla ja idänkaupassa. Tutkimuksen fokus on enemmän perheyriksen systeemin päällekkäisissä osissa kuin yksittäisissä osa-alueissa.

Tutkimuksessa sovelletaan yrittäjyyden- ja perheyrikkäysteorioiden lisäksi draaman ja osittain viestinnän teorioita; myös kulttuuritutkimusta sivutaan. Menetelmällisesti tutkimus ei sovelle vastaanottotutkimusta eikä käytä juurikaan kvantitatiivisia tarkasteluja. Henkilöanalyysissä sivutaan temperamentti- ja piirretutkimusta, mutta ei käytetä rooliteorioita. Vahvimmin huomiota kiinnitetään näyttelijöiden esiintymiseen perheyriksen omistajina, työntekijöinä ja jatkajina, liiketoiminnan johtajina ja perheenjäseninä. Painopiste on perheyrikkäyden tutkimuksessa.

Tarkoitus on, että näillä rajauksilla päästään aiheeseen syvemmälle ja että mitään olennaista yrittäjäkuvaan tai draaman perheyrikkäyteen vaikuttavaa tietoa ei jää käsittelemättä.

1.4 Raportin rakenne

Tutkimus suuntautuu siihen, millaisen kuvan perheyrikkäydestä ja siinä ilmevästä omistajuudesta ja vallankäytöstä kotimainen televisiosarja luo draaman keinoin. Yrittäjäkuva ja perheyrikkäyttä on aikaisemmin tutkittu mm. kirjallisuudessa, talouslehdissä ja eräissä suosituissa elokuvissa. Television sarjana näytelmät saavat usein suuremman yleisön kuin muut mainitut median muodot. Tutkittavaksi otettu Raija Orasen *Puhtaat valkeat lakanat* on ollut katsojalukujen perusteella suosituin niistä televisiosarjoista, joissa päähenkilöinä on ollut yrittäjiä. Siten sen vaikutuksen suomalaisten muodostamaan käsitykseen yrittäjistä voi olettaa olleen suurin. Siksi se sopii erinomaisesti tämän tutkimuksen kohteeksi.

Voidaanko yrittäjyydestä oppia jotain fiktion avulla? Itse kullakin on ennestään yrittäjästä tietoa ja mielikuvia, jotka perustuvat luettuihin, kuultuihin tai koettuihin asioihin. Ihmiset kokevat oppivansa myös fiktion avulla, kirjoittaa Novitz artikkelissaan *Fiktio ja tiedon kasvu* (1987). Ihmiset hankkivat uskomuksia maailmasta, olkoot ne sitten tosia tai eivät. Ihmiset tunnistavat samankaltaisuuksia fiktion ja maailman välillä, ja he voivat rakentaa hypoteeseja maailmasta. He saavat taitoja käsitellä vastaavia tilanteita omassa elämässään. Fiktio antaa sekä tietoa että auttaa ymmärtämään ja selvittämään muuten hämmentäviä asioita. Taide kasvattaa tietojen, asenteiden ja tunteiden avulla. Taide välittää arvoja ja auttaa vastaanottajaa arvioimaan niitä. Taiteen avulla voidaan tulkita maailmaa. (Novitz 1987, 187-205.) Näin voidaan perustella tämän tutkimuksen mahdollisia hyötyjä oppimismielessä.

Latinalaisessa Amerikassa televisiodraamaa, ns. telenovela, on käytetty onnistuneesti kansanvalistuksellisissa tehtävissä. Meksikossa Miguel Sabidon telenovelat auttoivat mm. lukutaidon edistämässä ja syntyvyyden rajoittamisessa. Tv-draamojen teho perustui sosiaalisen samaistumisen voimaan. Mallioppiminen televisiosarjan henkilöiden kautta näyttäisi siis olevan mahdollista.

Tutkijan esioletus perustuu klassiseen Tagiurin ja Davisin (1996) perheyrietyksen kolmen ympyrän malliin (kuvio 1, s. 18), jossa perheen, liiketoiminnan ja omistuksen ympyrät leikkaavat toisiaan. Alueet on nimetty paremmin draaman sisältöön sopiviksi ja mallia on kehitetty edelleen pohtimalla leikkausalueiden sisältöä. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka tämä malli suhteutuu televisiodraaman kuvaan perheyrittäjyydestä. Lisäksi kyseistä draamaa on analysoitu kirjallisuustutkimuksen keinoin. Draaman sijoittumista television tarjontaan on myös analysoitu. Draaman perheyrietyksen, yrittäjien ja yrittäjyyden analysoinnissa on käytetty soveltuvien osin perheyrittäjyydetutkimuksen oppeja ja tutkijan omia kokemuksia.

Tutkimuksellani haluan osallistua yrittäjyydestä Suomessa käytävään keskusteluun. Tutkimus soveltaa kolmen ympyrän mallia ensi kertaa fiktiiviseen perheyrietykseen hyödyntäen empiriana televisiodraamaa. *Puhtaat valkeat lakanat* toimii kyseisen ajan ja alan edustavana tapausesimerkkinä. Vaikka aineistosta ei voi tehdä yleistyksiä, kuitenkin tulokset voivat olla kestäviä, perusteltuja ja siten päteviä.

Seuraavassa luvussa esitellään draaman kerrontaa ja *Puhtaat valkeat lakanat* -sarja tutkimusaineistona. Muita yrittäjyydestä kertovia televisiosarjoja käsitellään lyhyesti. Luvussa 3 selvitetään tutkijan esiymmärrystä perheyrittämisestä, keskeiset oletukset ja perheyrietyssysteemi. Perheyrietyksen dynamiikka tulee esille mm. sukupolvenvaihdostilanteissa. Myös aiempia tutkimuksia yrittäjäkuvasta mediassa esitellään. Luku 4 keskittyy metodologisiin kysymyksiin, mm. kirjallisuusanalyysin hyödyntämiseen tässä tutkimuksessa. Luvussa 5 taustoitetaan draamaa tiedoilla kyseisen ajan elinkeinoelämästä.

Analyysiin ja tulkintaan päästään käsiksi luvussa 6. Se käsittää aineiston kuvauksen ja tv-draaman kirjallisuusanalyysin. Erilaisia roolihenkilöitä kuvataan ja nimetään erilaisiksi yrittäjätyypeiksi. Eri yrittäjien suhtautumista omistamiseen ja johtajuuteen analysoidaan. Perhearvojen ja tunteiden ilmenemistä tutkitaan. Lopuksi käsitellään lyhyesti konflikteja, luottamusta ja metaforia sekä symboleja.

Löydetyistä teemoista tehdään synteesi luvussa 7. Teemat ovat vastuullisuus, maine, tulos ja niiden yhteisenä nimittäjänä jatkuvuus. Luvun 8 reflektiossa pohditaan sitä, miten löydetyt teemat sopivat yrittäjyyden teorioihin ja viimeaikaisiin perheyrittäjyyden tutkimustuloksiin. Televisiosarjan diskursseja kootaan yhteen ja perheyrietyksen systeemimallia kehitellään edelleen. Tulosten arviointi ja jatkotutkimusehdotukset sisältyvät päätelmiin luvussa 9.

2 TELEVISIO VIESTIMENÄ JA TV-DRAAMA YRITTÄJYYDEN KUVAAJANA

2.1 Joukkoviestinnän tehtävät ja television katselu

Joukkoviestintä voidaan määritellä sanomien välittämiseksi suhteellisen suurelle, ennalta rajaamattomalle yleisölle. Apuna käytetään teknisiä välineitä (kanavaa) ja se on enimmäkseen yksisuuntaista. Joukkoviestintää ovat kaikki median muodot elokuvista kirjallisuuteen, mainoksiin, iltapäivälehtiin ja televisiovisailuihin. (Kunelius 2003, 17.)

Televisiosta on tullut merkittävä viestintäväline, *medium*. Medialla tarkoitetaan joukkoviestinnän organisaatioita, joissa usein yhdistyvät liiketaloudellinen, teknologinen ja journalistinen puoli. Viestintä on tietojen vaihdantaa ihmisten kesken; viestintä on myös käyttäytymistä, ihmisen toimintaa. (Wiio 1994.) Viestinnästä löytyy kolme mallia:

1. viestintä informaation siirtona
2. viestintä merkitysten tuottamisena
3. viestintä yhteisyyden tuottamisena.

Vanhastaan viestin ajateltiin siirtyvän tiettyä kanavaa pitkin vastaanottajalle. Tutkimuksen kohteena saattoivat olla esimerkiksi sanoman sisältö, häiriöt siirrossa, viestin vaikutus ja palautteen saaminen. Viestin lähettäjänä tai lähteenä voi olla esimerkiksi ihminen, joukkoviestin, laite, prosessi tai organisaatio. Viestin merkitys syntyy vastaanottajan tulkitessa sitä omassa kulttuurisessa kontekstissaan. Erilaiset sivumerkitykset (*konnotaatiot*) tai tunnetilat voivat vaikeuttaa viestin ymmärtämistä. Viestinnän välittävät merkit voivat olla puhuttu kieli, ilmeet, eleet jne., kirjoitetussa viestinnässä teksti ja kuva. Yhteisyyttä korostava rituaalista näkökulmaa painottava viestintämalli muistuttaa, että viestintä ei ole pelkkää sanoman välittämistä, vaan samalla vahvistetaan ennestään tuttuja uskomuksia ja viestinnän konventioita. Joukkoviestinnän kuvaukset ovat erilais-

ten ihmisten erilaisesta maailmasta tulevia, heille merkittävien (relevanttien) seikkojen kuvauksia. Voidaan aiheellisesti kysyä: kenen esitys on? Kenelle se on tarkoitettu? Kenen *relaationaalista*⁵ todellisuutta se ilmentää? Mitä todellisuuden puolia on korostettu ja mitä häivytetty? (viesverk.uta.fi.)

Reseptio- eli vastaanottotutkimus tutkii teoksen sijasta sen lukijaa tai vastaanottajaa ja korostaa lukijuuden merkitystä. Sen mukaan teos tulee vasta lukemisessa todelliseksi esteettiseksi objektiksi, kirjalliseksi teokseksi, jolla on merkitystä. Lukija pääsee tekijän tietoisuuteen, ajattelemaan tämän ajatuksia, kokemaan tämän tarkoittamia tunteita. Lukija on aktiivinen, hän luo oletuksia esim. tekstin aukoista ja yrittää ymmärtää tekijän tarkoitusta. Lukija heijastaa tulkintaansa omia normejaan, arvojaan, oppejaan ja kokemuksiaan. Lukija voi reagoida tekstiin hyläten tai hyväksyen sen, jopa antamalla sen muuttaa omaa maailmankuvaansa. (Ks. vastaanottotutkimuksesta esim. Koskela & Rojola 1997, 100–116.)

Seppäsen mukaan esityksiä testataan koeyleisöillä, mutta riippumatonta tutkimusta vastaanotosta löytyy suhteellisen vähän. Ihmiset voivat tulkita näkemäänsä monella tavalla, myös vastoin niiden ilmeisiä merkityksiä. Tekijän tarkoitusta tai tulkintaa ei nähdä ainoana oikeana, vaan tekijä on osa kontekstia, sitä historiallista tilannetta, jossa teos on luotu. Tekijän intentio on vain yksi tekijä kulttuuristen, taloudellista ja katsomistilanteiden ohessa. Vastaanottotutkimusten avulla voidaan laajentaa teoksen tulkintaa, sillä eri yleisöt voivat tulkita samaakin ohjelmaa hyvin eri lailla. Tulkintaan vaikuttavat niin yleisön kulttuuritausta, aikaisempi kokemus, konteksti, aktiivinen tulkintatyö kuin esitys itse. (Seppänen 2005, 15, 65–66, 180, 182.)

Television valtaa ja vaikutusta varsinkin lapsiin ja nuoriin katsojiin on aiemmin pelätty. Sen on pelätty passivoivan katsojia (viihde), vaikuttavan heidän käyttäytymiseensä turmiollisesti (television väkivalta), aivopesevän heitä (amerikkalainen, kapitalistinen kulttuuri) tai sekoittavan toden ja fiktion. Tämän mukaan katsojia olisi suojeltava. Katsojat eivät kuitenkaan elä tyhjiössä; lisäksi television ja eri ohjelmien lukutaito on kasvanut. Henkilön tausta ja katsomis-konteksti ratkaisevat, miten katsoja tulkitsee tapahtumat: oman normijärjestelmän mukaiset merkitykset hyväksytään, vastakkaiset hylätään. (Hietala 1996, 20–21, 26, 156.)

Viestinnän tulkinta sanomien siirtämiseksi ja vaihdannaksi keskitti tutkimuksen merkkijärjestelmiin, koodeihin, jotka välittivät merkityksiä, ja palautteeseen, jolla varmistettiin sanoman perillemeno sellaisena kuin se oli tarkoitettu. Ydinkysymyksiä olivat merkkien esittäminen ja edustavuus eli kuinka hyvin ne *representoivat* tiettyjä merkityksiä. Viestinnän näkeminen yhteisyyden rakentajana tuo esille osallistujien identiteettien rakentamisen ja ylläpitämisen. Selvimmin tämä näkyy erilaisissa juhlissa ja rituaaleissa. Viestintä yhdistää meidät tiettyyn kulttuuriin, sen tapoihin ja suhteisiin. Siinä missä *journalismi* pyrkii olemaan ajankohtaista ja faktapohjaista, myös moni sepitteellinen joukkoviestinnän tuotos, kuten tv-draama, on kiinnostava sekä todellisuuden esittämisen

⁵ Relatonaalinen viestintä tarkoittaa kaikkea suhdetasoon liittyvää vuorovaikutusta, esimerkiksi ilmapiiriin luomista ja tuen antamista. (viesverk.uta.fi.)

että sitä koskevien tulkintojen, todellisuuden esittämisen kannalta. Joukkoviestintä jäsentyy toisaalta yhteisöllisyytenä, toisaalta todellisuuden tulkinnan keinona. (Kunelius 1999, 10–15, 19–23, 27.)

Kulttuurissamme kuvallisuuden merkitys ja voima ovat kasvaneet. Television myötä arkemme on täyttynyt kuvallisesta virrasta. Television läpimurto toi kotimaisen tarjonnan lisäksi vieraita kulttuurivaikutteita, erityisesti angloamerikkalaisia vaikutteita. Mainonnan tarpeiden mukaan yleisöjä alettiin jakaa eri kohderyhmiin. (Kunelius 1999, 44–48.) Yleisradiokin on joutunut kilpailussa mittaamaan ohjelmiansa arvoa katsojamäärien avulla. Massakulttuurin ajatukset näkyvät yhteiskunnan toiminnassa, katsojat nähdään ennen kaikkea kuluttajina. Joukkoviestinnän kulutusta määräävät tarjonta ja arkielämän rutiinit. Tarjonnan lisääntyessä ihmisten joukkoviestinnän parissa viettämä aika on noussut jo työpäivän mittaiseksi. Television katsomista määrittää eniten kellonaika – puhutaankin *prime time* -ohjelmista, jotka Suomessa sijoittuvat klo 18 ja 23:n väliseen aikaan. Televisiota katselevat eniten ne, joilla on paljon vapaa-aikaa, esim. eläkeläiset. (Kunelius 1999, 83, 99, 103–108.)

Joukkoviestinnän moninaisia käyttötarkoituksia on tutkittu. Ihmiset etsivät tv-ohjelmista mm. neuvoja ja apua arkipäivän tilanteisiin, haluavat ymmärtää erilaisia ihmisiä ja odottavat hetken helpotusta arkeen. Syyt voidaan jakaa neljään ryhmään:

- 1) irtiotto tai huvitus
- 2) henkilökohtaiset suhteet (esiintyjiin tai puheenaiheisiin)
- 3) identiteetin uusintaminen ja
- 4) ympäristön tarkkailu ja tiedonhankinta.

Joukkoviestintä on osa kulttuuria, jota television tulo on merkittävästi muokannut. Television tarjontaa pidetään kuitenkin vähempiarvoisena kuin esim. kirjallisuutta. Jos arvoa mitattaisiin välineen kyvyllä auttaa ihmisiä jäsentämään omaa elämäänsä, massakulttuurin tuotteet olisivat merkittävämpiä ja merkityksellisempiä kuin korkeakulttuurin tuotteet. (Kunelius 1999, 113–120, 126.)

Viestintä vaikuttaa ihmisten välisiin ja ihmisten ja organisaatioiden välisiin suhteisiin (esim. markkinointiviestintä). Näkemykset viestinnän vaikutuksista ovat vaihdelleet eri tutkimussuuntausten mukaan. Esimerkiksi psykoanalyysi näkee viihteen terapeuttisena ongelmien työstämisen välineenä ja television väkivalta voi tarjota paineita purkavan *katharsis* -elämyksen. (viesverk.uta.fi.)

Kriittisessä organisaatioteoriassa on kiinnitetty huomiota kulttuurin ja kultuksen esineellistymiseen. Perinteinen korkeakulttuuri korvautuu sen mukaan massakulttuurilla ja se tekee kansalaisista viihdeteollisuuden ja populaarikulttuurin tahdottomia käyttäjiä. Sen sijaan Habermasin mukaan kulttuuri rakennetaan arkisissa vuorovaikutustilanteissa, jossa on mahdollisuus tasa-arvoiseen todellisuuden rakentamiseen. Lyotardin mukaan muutos jälkimoderniin kulttuuriin merkitsee suurten kertomusten, kuten kristinuskon kokonaisvaltaisen näkemyksen hajoamista. Se merkitsee, että tiedosta tulee kauppatava-

raa ja se hajautuu pieniksi tarinoiksi. Jälkistrukturalismin kehittäjiä ovat olleet mm. Jaques Derrida ja Michel Foucault. (Peltonen 2010, 165-166, 197, 200.)

Risto Kunelius (2003) haluaa kysyä, mitä vaikutuksella tarkoitetaan. On aivan eri asia puhua lyhyen aikavälin vaikutuksista yksilöiden käytökseen kuin pitkän aikavälin vaikutuksesta, joka vahvistaa yhteiskunnassa olevia asenteita. Television on pelätty kiihdyttävän massoittumista. Kun televisiota katsotaan kotona, kontaktit muihin ihmisiin vähenevät. (Kunelius 2003, 127-132.)

Yleisötutkimus syntyi jo 1930-luvulla. Jo sitä ennen oli tutkittu elokuvan vaikutuksia nuoriin *Payne*-säätien rahoituksella. Vaikutuksia ilmeni mm. leikeissä, eleissä ja unelmissa. Katsojat saivat elokuvista aineksia elämäntavalleen ja käyttäytymiselleen. Toisaalta vaikutusten todettiin riippuvan mm. katsojien taloudellisesta ja yhteiskunnallisesta taustasta, koulutuksesta, kotioloista, sukupuolesta ja iästä. (Seppänen 2005, 186-187, Nieminen & Pantti 2004, 162.)

Joukkoviestinnän vaikutuksia on tutkittu erityisesti ns. *MCR-tutkimuksen* (Mass Communication Research) piirissä. Keskeinen tutkija oli Paul Lazarsfeldt, joka tutki radion kuuntelijoita. Kiinnostus kohdistui yksilöihin, lyhyellä aikavälillä annetun melko vähäisen informaation asennevaikutuksiin. Selityksiä etsittiin yksilöllisistä ominaisuuksista ja kyvyistä sekä henkilön sosiaalisista suhteista ja ympäristöstä. (Kunelius 2003, 132-133.)

MCR-tutkimuksissa havaittiin, että ihmiset hakevat mieluummin tietoa, joka vahvistaa heidän aiempia käsityksiään ja välttelevät niistä poikkeavaa informaatiota. Viestien vaikuttavuutta tukivat tietolähteen luotettavuus, aiemmat uskomukset ja viestin monipuolisuus. Myös mielipidejohtajien merkitys oli suuri. Mielipidejohtajat olivat niitä, jotka seurasivat joukkoviestintää muita enemmän, tavoittivat kuulijoita ja olivat johtavia vaikuttajia jollain elämänalueilla. Muutoin he eivät poikenneet muusta joukosta.

Klapper puhuu valikoivasta altistumisesta mediaviestinnän vaikutuksille. Klapperin (1960) mukaan joukkoviestintä ei yleensä vaikuta suoraan ihmisiin, se yleensä vain vahvistaa heidän ennakkokäsityksiään. Joukkoviestintä toimii suostuttelevan viestinnän välittäjänä. Välittäviä tekijöitä ja ehtoja ovat:

- 1) ennakkokäsitykset ja valikoiva altistuminen, valikoiva havaitseminen ja valikoiva torjunta
- 2) ryhmä ja sen arvot, johon yleisö kuuluu
- 3) viestin sisällön jakaminen ihmisten välillä
- 4) mielipidejohtajuus ja
- 5) median luonne.

Valikoiva altistuminen tarkoittaa sitä, että henkilö välttelee omille mielipiteilleen vastakkaisia viestejä. Valikoiva havaitseminen johtaa vastenmielisen aineiston huomiotta jättämiseen tai sovittamiseen nykyiseen mielipiteeseen. Valikoiva torjunta jättää aineiston unholaan. Oma, arvostettu ryhmä ja sen normit toimivat välittäjinä. Esimerkiksi perinteisesti äänestettyä puoluetta ei hevillä

vaihdeta eikä vastakkaisen puolueen tiedotusta oteta vastaan. Ryhmän paine vahvistaa aiempia mielipiteitä ja käyttäytymistä. Mielipidejohtajat ovat tärkeitä tiedonvälittäjiä, tulkitsijoita ja vaikuttajia, useimmiten tärkeämpiä kuin media. Joukkotiedotusvälineiden luonne johtaa ihmiset valitsemaan tietäntyyppistä sisältöä. (Klapper 1967, 19–37.)

Klapperin mukaan useissa tutkimuksissa on todettu, että kaupallinen media on riippuvainen siitä, että se pystyy houkuttelemaan ja pitämään laajan yleisön. Se ei voi vieraannuttaa edes vähemmistöjä, sillä miljoonayleisössä nekin ovat taloudellisesti merkittäviä. Täten media joutuu toistamaan ja tulee siten vahvistaneeksi yleisesti hyväksytyjä käsityksiä. Media paremminkin seuraa yleisön mieltymyksiä kuin toimii sitä vapaamielisemmin. Media voi vaikuttaa hieman asenteisiin, mutta vastaanottajan käsitykset itsestä säilyvät yleensä muuttumattomina. Media vaikuttaa mielipiteisiin silloin, kun yleisöllä ei ole ennestään mielipidettä. Se välittää tehokkaasti uutta tietoa ja ohjeistusta. (Klapper 1967, 38–42, 51–52, 60–61.) Yleisön mielikuva tiedotusvälineestä vaikuttaa siihen, kuinka sen antamaan tietoon luotetaan ja kuinka se vaikuttaa mielipiteisiin. Henkilökohtainen keskustelu on tehokkaampi vaikutuskanava kun mikään media. Yksipuolista tiedonantoa tehokkaampi on sellainen tiedotus, joka ottaa huomioon myös vasta-argumentit. Tarkat toimintasuositukset ovat tehokkaita vaikuttajia. Voimakas pelottelu ei tehoa, sen sijaan toisto tehostaa sanoman perillemeno. (Emt., 129–132.)

Radion saippuaopperoiden käyttöä on tutkinut Herta Herzog jo 1940-luvulla. Television saippuasarjoja, perhekomedioita ja kevyttä fiktiota on pidetty todellisuuspakoisena, eskapistisena genrenä. Niiden vaikutuksia on tutkittu ja pelätty, sillä niihin voi jäädä kiinni, ne voivat antaa epärealistisia mielikuvia elämästä ja passivoida katsojansa. Toisaalta ne rentouttavat, kehittävät mielikuvitusta ja sosiaalisia taitoja sekä antavat yhteisiä keskustelun aiheita. Saippuasarjojen on todettu antavan helpotusta arjen sietoon ja neuvoja tosielämän ongelmiin. Ne vahvistavat yleisönsä elämäntapaa. (Klapper 1967, 203–205.)

Kulttuurintutkimus on lisääntynyt yhteiskuntatieteissä ja populaarikulttuurin tutkimus ja myös arvostus ovat viime vuosikymmeninä kasvaneet. Vanhastaan taiteita on luokiteltu kansankulttuuriin, populaari- ja massakulttuuriin sekä korkeakulttuuriin. Populaarikulttuurin kritiikkiin on sisältynyt kansanvalituksellinen ote. Toisaalta korkeakulttuuri on mielletty elitistiseksi. (Knuuttila 1994, 23–28.) Suomalaisen massakulttuuritutkimuksen taustalla on 1970-luvun lopulle asti ollut viestinnän vaikutusten problematiikka. Television viihteen pelättiin tyhmentävän yleisöä joko sen passiivisuuden tai yleisön manipuloinnin vuoksi. Myöhemmin yleisön oman tulkinnan osuus nostettiin esille. Pako viihteseen ei välttämättä ole eskapismia, vaan pakoa yhä kovemmista suorituspainesta. Uusi tekniikka mahdollistaa erilaisten osakulttuurien oman tuotannon. (Ruohonen 1994, 285–288.)

Kulttuurinen yleisötutkimus alkoi 1970-luvulla brittiläisen kulttuurintutkimuksen myötä. Kulttuurintutkimus on sittemmin laajentunut akateemisen maailman monille alueille ja erikoistunut eri tutkimusalueiksi kuten naistutkimukseen tai uuden median tutkimukseen. Visuaalista kulttuuria on alettu tut-

1990-luvulta alkaen. Massayhteiskunta-ajattelu vaikutti siihen, että kulttuuri eroteltiin korkeaan ja matalaan kulttuuriin, taiteeseen ja viihteeseen. Myöhemmin kulttuurintutkijoita ovat alkaneet kiinnostaa ihmisten arkiset kokemukset. (Seppänen 2005, 34–39.)

Kulttuurintutkimuksen keskeinen ajatus oli, että ihmiset tulkitsevat median sanomia yhdessä, monitasoisesti ja omista lähtökohdistaan. Ihmiset tulkitsevat sanomia luovasti, mutta ympäristön ja sanoman ehdoilla. Mediaesitystä voidaan tutkia yleisön havaintojen ja kokemusten avulla. Tutkimus keskittyy median käyttöön, joka on tilannekohtaista, sekä kontekstiin. Erityisesti televisiotutkimuksessa tuotantokoneiston merkitys on suuri. Tuotanto ja vastaanotto, mm. yleisön toiveet, ovat sidoksissa toisiinsa. Seppäsen mukaan Hall (1992, 145) rakentaa yleisölle kolme *hypoteettista* asemaa, joista ns. uloskoodaukset (vastaakohtana tuotannon sisäänkoodaukselle) voidaan rakentaa: *hallitseva* eli hegemoninen asema, *neuvotteleva* ja *vastustava*. Katsoja voi siis hyväksyä esityksen sellaisenaan, laajentaa tulkintaa tai hakea esityksestä poikkeavia tulkintoja. (Seppänen 2005, 191–194, myös Nieminen & Pantti 2004, 169.)

Joukkotiedotuksen pitkäaikaisten ja kasautuvien vaikutusten empiirinen tutkiminen on vaikeaa. *Agenda setting* -teorian mukaan joukkoviestin ei määrää, mitä ihmiset ajattelevat, mutta vaikuttaa siihen, mistä ihmiset puhuvat. Tähän median asialistaan vaikuttavat mm. viranomaiset, poliitikot ja tutkijat, jotka saavat äänensä kuuluviin. Monet muut asiat, esim. hitaat muutokset, voivat jäädä ajankohtaisten ja tärkeäksi miellettyjen asioiden varjoon. Joukkoviestinnällä on yhteiskunnallista vaikutusta mm. sen kautta, että samat asiat toistuvat päivästä toiseen. Nämä kasautuvat vaikutukset ohjaavat kuvaamme todellisuudesta, sitä millä tavalla puhumme asioista ja toisista ihmisistä, miten arvostamme eri asioita. Media määrittelee siis jotkin asiat toisia tärkeämmiksi, joten medialla on vaikutusvaltaa yhteiskunnassa. Joukkoviestinnän monipuolisuus, oma aktiivisuus ja kokemukset antavat katsojille aineksia arvioida viestinnän laatua ja vaikuttamispyrkimyksiä. (Kunelius 1999, 142–148; Nieminen & Pantti 2004, 164–165.)

1990-luvulta lähtien median sisältöjä on tutkittu myös *mediaetnografian* keinoin, jossa tutkitaan ihmisten arkipäiväistä mediakäyttöä ja esitysten merkityksellistämistä. Medialla on todettu olevan tärkeä rooli ihmisten arkipäivän aikataulutajana. (Nieminen & Pantti 2004, 172–173.)

Viestintä on myös tulkitsevaa toimintaa, jota teemme niin viestien lähettäjinä kuin vastaanottajina. Tulkinta riippuu kulttuurisesta kontekstista. Peircen luoman *pragmaattisen filosofian* mukaan käytännön tilanteen ja tulkinnan välillä on yhteys. Tulkinta on jatkuva prosessi, tulkinnat syntyvät sosiaalisen toiminnan käytännöissä ja konteksteissa ja merkitykset ja tulkinnat ovat yhteisöllisiä. Koska merkitykset liittyvät käytäntöihin ja todellisuudessa toimimiseen, ne eivät voi olla kokonaan sopimuksenvaraisia. Esimerkiksi mainos tunnustetaan mainokseksi ja siihen suhtaudutaan eri tavalla kuin uutiseen. Semiootikot muistuttavat, että viestintä on todellisuuden aktiivista tulkitsemista. Viestinnässä ihminen esittää (*representoi*) itseään itselleen ja muille kulttuurin tarjoamien merkkien avulla. Tulkinnassa ratkaisevaa on tilanne. Tilanteet ja aika voivat

muuttaa tulkintaa. Tulkintojen tutkiminenkin on tulkintaa. (Kunelius 1999, 170–179.)

Television ohjelmatoiminnalle on alusta pitäen annettu kolme tehtävää: välittää tietoa, kasvattaa ja viihdyttää (Hietala 1996, 115). Arvoina vastakkain on asetettu julkinen palvelu ja kaupallisuus, informointi ja viihdyttäminen sekä korkeakulttuuri ja populaarikulttuuri. Katsojaa pidetään joko kansalaisena tai kuluttajana, joka etsii joko tietoa tai tunne-elämyksiä. Hyvän maun määrittää joko eliitti tai katsoja. Nämä erilaiset puhettavat ovat näkyneet puhuttaessa televisiosta mediana, ohjelmien suhteesta kulttuuriin ja kaupallisuuteen sekä television ilmaisuvapaudesta ja katselutottumusten muutoksista. Katsojia on haluttu suojella mm. eskapismilta ja passivoitumiselta (Emt., 124–126).

Joukkoviestinnän toimijoiden on muokattava ohjelmistoa niin, että niillä on annettavaa monenlaiselle yleisölle. Suositut ohjelmat ovat siis onnistuneet jollain tavalla antamaan mielekkäitä tulkintojen aineksia. Tästä populaarikulttuurista yleisö voi tehdä omia tulkintojaan ja luoda omaa kulttuuriaan heijastavaa merkitystä. Useita vaihtoehtoisia tulkintoja voidaan löytää (nautinto, vahingonilo jne.) ja siten katsojat sekä tuottavat merkitykset että saavat niistä mielihyvää. (Hietala 1996, 243–245.)

Television draamasarjojen käytöstä kansanvalistukseen hyvä esimerkki on Latinalaisessa Amerikassa tuotetut ns. *telenovelat*. Menetelmän loi Meksikossa Miguel Sabido. Telenoveloita käytettiin jo 1970-luvulla mm. lukutaidon edistämässä ja syntyvyyden rajoittamisessa. Kampanjoista saatiin merkittäviä, mittauksin todistettuja vaikutuksia. Intiassa menetelmää sovellettiin tyttöjen oikeuksien edistämiseen 1980-luvulla. Myöhemmin sitä on sovellettu ympäri maailmaa, erityisesti kehitysmaissa, mm. Afrikassa ehkäisemään AIDSin leviämistä. USA:ssa sitä on käytetty tupakan vastaisessa kampanjassa. Sabidon mukaan tv-draamojen teho perustuu sosiaalisen samaistumisen voimaan: ihmiset saadaan uskomaan mahdollisuuksiinsa muuttaa elämänsä. (populationmedia.org.) Menetelmästä ja sosiaalisesta muutoksesta lisää *Entertainment-education*-kirjasta (Singhal 2004). Mallioppiminen televisiosarjan henkilöiden kautta on siis mahdollista.

Sabido-menetelmässä suunnitellaan ja tuotetaan draamasarjoja joko radioon tai televisioon. Suosio ja samaistuminen varmistetaan sovittamalla sarja ja sen henkilöt paikalliseen kulttuuriin. Osa henkilöistä on hyviä, osa pahoja ja osa epävarmoja, jotka kehittyvät sarjan aikana ja joihin katsojat voivat samaistua. Kyseistä asiaa, on se sitten seksi, perhesuunnittelu, AIDS tai abortti, käsitellään monipuolisesti hahmojen avulla. Hyvä, ohjelman tavoitteen mukainen käyttäytyminen palkitaan ja sen vastainen käyttäytyminen rangaistaan. Ohjelmat ovat herättäneet ja helpottaneet ihmisten keskustelua vaikeista aiheista ja saaneet heidät hakemaan apua, vertaistukea tai ilmoittautumaan tukiohjelmiin. Tulokset ovat olleet hämmästyttäviä, esimerkiksi Meksikossa väestön kasvuvauhti laski kolmanneksella vuosien 1977 ja 1986 välillä, kun telenoveloita esitettiin. YK palkitsi Meksikon menestystarinan väestöpalkinnolla. (populationmedia.org.)

Tämä viihdettä ja opetusta yhdistävä menetelmä (*entertainment-education*) on ainutlaatuinen joukkotiedotuksen väline, sillä se sekä nostaa ongelmia suurten joukkojen tietoisuuteen että motivoi yleisöä omaksumaan uusia toimintatapoja. Sosiaalisen oppimisen teoria osoittaa, että ihmiset omaksuvat arvoja ja oppeja roolimalleiltaan. Sabido-menetelmää on kehitetty edelleen. Tämä kokonaisvaltainen yhteiskunnallinen strategia (*Whole Society Strategy*) yhdistää kehittyneet yleisötutkimuksen menetelmät ja mahdollisimman monet tiedotusvälineet, jonka ansiosta se saavuttaa koko yhteiskunnan. Menetelmä auttaa luomaan entistä kestävämpää maailmaa tarjoamalla parhaita käytäntöjä käyttäen mediaa sosiaalisen muutoksen edistämiseksi. (populationmedia.org.)

Sabido-menetelmä perustuu viiden teorian yhdistämiseen:

- 1) Shannonin ja Weaverin kommunikaatiomalliin
- 2) Bentleyyn draamateoriaan
- 3) Jungin teoriaan arkkii- ja stereotyypeistä ja kollektiivisesta alitajunnasta
- 4) Banduran sosiaalisen oppimisen teoriaan ja
- 5) MacLeanin käsitteisiin aivojen kolmiosaisuudesta (Triune Brain) täydennettynä Sabidon ääniteorialla.

Sabido muokkasi edelleen Shannonin ja Weaverin mallia. Lazarsfeldin malli kuvaa kaksivaiheista viestinnän virtaa, jonka mukaan joukkoviestinnän saavuttamat henkilöt viestivät sanomaa edelleen keskustelemalla asiasta lähipiirinsä kanssa. Näistä Sabido loi *kommunikaation vuorovaikutuksen kaksivaihemallin*. Draamassa roolihenkilöt keskustelevalta vaikeista asioista ja antavat keskustelumallia myös yleisölle. Bentleyyn draamateoria kuvaa eri genrejen rakenteita ja vaikutuksia. Näistä melodraama esittää todellisuutta hieman liioitellen ja kärjistäen hyvän ja pahan välistä taistelua. Yleisö pääsee toiminnan keskelle kolmatta näkemystä edustavan, epävarman, hyvän ja pahan välissä taiteilevan roolihenkilön kautta. Nämä välittävät henkilöt ohjaavat yleisöä oman kehityksensä kautta oikeisiin valintoihin. Kun roolihenkilöitä luodaan, niissä käytetään Jungin arkkityyppien lisäksi paikallisia, kaikille kyseisessä kulttuurissa tuttuja hahmoja. (populationmedia.org.)

Banduran sosiaalisen oppimisen teoria selittää, kuinka ihmiset oppivat uutta käyttäytymistä samaistumalla toisten kokemuksiin. Teoriasta lisää Banduran teoksista (esim. Bandura & Walters 1967) ja teorian soveltamisesta joukkoviestintään (Bandura 2001). Draamassa tärkeää on suotavan käyttäytymisen näkyvä palkitseminen. Mallioppimisen avulla on mahdollista vahvistaa toivottua käyttäytymistä ja heikentää vastakkaista tapaa käyttämällä positiivisia ja negatiivisia roolimalleja. Hyvät ja pahat tyypit eivät sarjan kuluessa kehity, mutta heitä palkitaan tai rangaistaan toistuvasti käytöksestään.

Motivointiin ja suostutteluun on otettu mallia aivoteorioista. Jotta asenteet muuttuvat, niihin on vaikutettava kolmella tasolla: kognitiivisella (tiedot), affektiivisella (tunteet) ja predispositionaalisella (asenteet) tasolla. Draamassa

tarvitaan tunteita ja vaistomaisen käyttäytymisen ymmärtämistä ja tietoa vahvistamaan viestiä.

Draamasarjan käytön etuna dokumenttien sijaan on mm. se, että se luo ajan kanssa vahvat siteet katsojien ja hahmojen välille ja se, että hahmojen ajatusten, asenteiden ja käytöksen vähittäinen muuttuminen on uskottavaa. Siihen ei pelkkä asiallinen valistus pysty. Bandura on osoittanut, että median roolimalit ovat tärkeimpiä asenteisiin ja käytökseen vaikuttajia heti vertaisten ja vanhempien jälkeen. Draamasarjojen antama valistus ei myöskään ole kohdannut vastustusta. Tämä perustuu huolelliseen ennakkotutkimukseen yleisön asenteista ja normeista, jolloin sarja istuu paikalliseen kulttuuriin. Koska käsitellyt ongelmat ovat yleisiä ja siteet katsojien ja roolihenkilöiden välillä vahvat, yleisö hyväksyy muutokset, vaikka ne olisivat kyseisessä kulttuurissa uutta. Monet tehdyt tutkimukset ovat vahvistaneet, että vaikutukset asenteisiin ja käyttäytymiseen ovat olleet erittäin suuret. Huomioitavaa on myös, että nämä vaikutukset on saatu aikaan kustannustehokkaasti. Mikään muu kampanja ei ole saavuttanut näin laajoja ja vaikuttavia tuloksia. Monien tiedotusvälineiden käyttö on vahvistanut uuden ajattelutavan perillemenoaa. (Ryerson, 2002.)

Jukka Kortti on kuvannut televisiotoiminnan historiaa teoksessaan *Näköradiosta digiboksiin* (2007). 1990-luvun alussa Suomessa toimi kolme valtakunnallista kanavaa: Ylen 1- ja 2-kanavat ja MTV niiden vuokralaisena sekä 1.12.1986 aloittanut Kolmostelevisio (1.1.1993 alkaen MTV3). Television mittaritutkimusten merkitys kasvoi kanavien kilpaillessa yleisöstä. Lisääntyvä tarjonta näkyi television katseluun käytetyssä ajassa: vuonna 1988 se oli tunti ja 40 minuuttia ja vuonna 1991 kaksi tuntia ja 16 minuuttia. Kasvu jatkui vuoteen 1997 saakka. (Kortti 2007, 40.) Kasvu on jatkunut edelleen, vuoteen 2013 (Äijälä 21.5.2014).

1990-luvulla suomalainen mediapolitiikka muuttui: Yleisradio menetti monopolinsa. MTV:llä oli yksinoikeus mainosrahoitteiseen televisiotuotantoon, kunnes 1996 valtioneuvosto myönsi toimiluvan Neloselle. Mediatuotanto on kollektiivista eikä yksittäisen tekijän osuutta ole helppo havaita. Mediatuottajilla on kuitenkin mahdollisuus päättää, mitä katsojille on tarjolla, vaikka he pyrkivät katsojatutkimusten ja palautteen perusteella mukailemaan yleisön toiveita. Kulttuurisessa tuotannossa on kuitenkin aina kyse myös luovuudesta, ei vain markkinoiden tarpeiden tyydyttämisestä. Tekstit ovat *polyseemisiä* eli monimerkityksellisiä. Tulkintaan vaikuttavat niin konteksti, genre kuin intertekstuaalisuus osana laajempaa tekstien ja ohjelmien kokonaisuutta. (Nieminen & Pantti 2004, 50–51, 98–100, 115–116.)

MTV:n pitkäaikainen ohjelmajohtaja, viestintäneuvos Tauno Äijälä kertoo, että vuosi 1993 oli tärkeä vuosi, koska MTV sai oman kanavan. Kolmostelevisio fuusioitiin MTV:hen ja syksyllä 1993 MTV3 sai oman toimiluvan. Oman kanavan rakentaminen oli alkanut jo vuonna 1989, kun *Huomenta Suomi* aloitti 1.12. Kolmoskanavalla. MTV3:n strategiana oli kasvattaa kanavaa asteittain varsinaiseen siirtymään eli 1.1.1993 mennessä, jolloin loputkin MTV:n ohjelmat siirtyivät omalle kanavalle. Katsojat siirtyivät perässä ja tapahtuma tunnetaan ns. yhden yön ihmeenä. Yhtiön osuus kaikesta katselusta nousi parhaimmillaan 44 %:iin. Kanava hyödynsi Suomessa vielä uutta ns. vakioitua ohjelmakaaviota.

Kaikkina arkipäivinä samaan aikaan oli samaa tai samalle kohderyhmälle suunnattua ohjelmaa, Äijälä kertoo. Draamatuotannoista hän sanoo, että ne ovat katsojien suosikkeja, mutta varsin kalliita tuottaa: minuuttihinta on kymmenkertainen muuhun tuotantoon verrattuna. Vuodet 1991–92 olivat suhdanteiden vuoksi uudelle yhtiölle vaikeita eikä tuotantoihin ollut varaa panostaa niin paljon kuin olisi haluttu. Vuonna 1993, kun *Puhtaat valkeat lakanat* käynnistyi, tilanne oli jo helpottanut. Sen jaksosta 28.3.1994 tuli vuoden kahdeksanneksi katsotuin ohjelma MTV3:n ohjelmistossa 1 327 000 katsojalla. (Äijälä 3.5.2014.)

1990-luvun lama toi mukanaan työttömyyden, globalisaation, teollisten työpaikkojen supistumisen ja devalvaation. Median seuranta lisääntyi ja television uutisia katsottiin entistä ahkerammin. Tarjonnan kasvun lisäksi myös työttömyys kasvatti television katseluun käytettyä aikaa. Sekä ajankohtaisohjelmien että laatusarjojen ja -draamojen katselu lisääntyi. (Kortti 2007, 145.) Tämä oli myös *Puhtaiden valkeiden lakanoiden* katselun kulta-aikaa.

Television ohjelmatarjonnassa on ulkomaisen fiktion osuus kasvanut ja kotimaisen fiktion osuus vähentynyt. 1980-luvulla kotimaisen fiktion osuus vaihteli 3–5 %:iin ja ulkomaisen 12–20 %:iin. 2000-luvun alkupuolella kotimaisen fiktion osuus oli 2–3 % ja ulkomaisen 21–23 %. Kulttuuriohjelmisto on vähentynyt ja urheiluohjelmiston osuus on kasvanut. *Puhtaiden valkeiden lakanoiden* ensiesityksen aikaan uutisten, ajankohtaisohjelmien ja asiaohjelmien yhteenlaskettu osuus oli noin 30 %, kulttuuri-, palvelu- ja harraste- sekä opetusohjelmien noin 12 %, kotimaisen fiktion 3 %, ulkomaisen fiktion 18 %, elokuvien 10 %, viihde- ja urheiluohjelmien 20 % ja lastenohjelmien 6 %. Suomalainen ohjelmisto on ollut kansainvälisestikin verrattuna monipuolista. (Wiio 2007, 65–67.) MTV painotti ohjelmistossaan ulkomaista fiktiota noin kolmanneksen osuudella tarjonnastaan. Ylellä kotimaisen fiktion osuus jäi vuonna 1988 yhteen prosenttiin, kun MTV:llä sen osuus oli 11 %. MTV:n tarjontaan kuuluivat tuolloin mm. *Bill Cosby Show* ja *Dallas*. (Wiio 2007, 70–71.)

Muita 1990-luvun alun suosikkiohjelmiä olivat *Hyvät Herrat* (1990 ja 1993–96), *Hyvät, pahat ja rumat* (1992–1997), *Pulttibois* (1989–91), *Iltalypsy* (1993–2000) ja Spede-tuotannon viihdeohjelmat ja Turhapuro-elokuvat. *Kummelit* alkoi 1991. *Napakymppi* alkoi jo 1985 ja se jatkui vuoteen 2002. *Kauniit ja rohkeat* alkoi pyöriä vuonna 1992.

Viidessä vuosikymmenessä television tarjonta vaihtui niukkuudesta yltäkylläisyyteen. Sekä kanavien määrä että päivittäinen ohjelma-aika kasvoivat. Ohjelmakartta täytettiin ohjelmatyypeillä, jotka toistuivat illasta toiseen. Televisiosta tuli populaarikulttuurin ja pintajulkisuuden kenttä. Asia ei kuitenkaan jäänyt viihteen jalkoihin, eikä ohjelmisto yksipuolistunut, vaan tv-kanavat pyrkivät erilaistumaan. Kotimaisen fiktion pientä määrää selittää sen tekemisen kalleus. (Wiio 2007, 74–75). Kanavien välisen kilpailun ja tarjonnan lisääntymisen myötä ohjelmistojen merkitys on kasvanut. Ohjelmat tehdään tietyille kohderyhmille. Katsojaluvuista tuli tärkeä tekijä ohjelmavalinnoissa ja aikataulujen suunnittelussa. (Emt., 119, 132).

Juha Herkman (2005) on tutkinut median omistuksen keskittymistä ja sen vaikutuksia. 1990-luvulla median omistus keskittyi kahteen valtaryhmään, Sa-

noma-WSOY:hyn (Helsingin Sanomat, Ilta-Sanomat, WSOY ja Nelonen) ja Alma Mediaan (Aamulehti ja Iltalehti). Herkman havaitsi television ja iltapäivälehtien välillä merkittävää vuorovaikutusta. Iltapäivälehtiä myydään lööppien ja etusivujen avulla ja se edellyttää jatkuvuutta, jota luodaan rakentamalla otsikoista ja uutisista sarjakertomuksia. Se näkyy mm. tv:stä tuttujen julkkisten ja sarjojen tähtien seuraamisena. Kulttuurin visualisoituminen on näkynyt kuvallisen ilmaisun vyörynä. *Televisuaalinen* muoto video- ja tietokone-efekteineen läpäisee suomalaista visuaalista kulttuuria sekä tuontiohjelmissä että kansallisessa tuotannossa. Televisio on johtava populaarikulttuurin media ja siinä esiintyvistä henkilöistä on tullut iltapäivälehdille tärkeää materiaalia. Molemmat ruokkivat toisiaan, joskin suunta on televisiosta iltapäivälehtiin. Tätä Herkman kutsuu *televisioitumiseksi*. (Herkman 2005, 256, 261-270.) Nieminen ja Pantti kutsuvat puolestaan *markkinoitumiseksi* 1990-luvulla tapahtunutta siirtymää median kulttuuris-moraalisesta sääntelystä kohti sen kaupallis-taloudellista sääntelyä. Edellinen on painottunut Yleisradiossa ja ns. laatulehdissä, jälkimmäinen on ollut ominaista viihteessä ja populaarilehdissä. Heidän mukaansa markkinoituminen on merkinnyt sitä, että kaupalliset intressit määräävät yhä enemmän median tuotantoja ja sisältöjä. Viihde voi olla rakentamassa yhteisöllistä identiteettiä. Viihteellinen ja jopa skandaalinkäryinen populaarijulkisuus voi olla kansalaiskeskustelun kannalta merkityksellistä. (Nieminen & Pantti 2004, 22-23, 201; Herkman 2005, 301-302, 312.)

Kytömäki ja Savinen ovat analysoineet televisiota koskevia keskusteluja (Kytömäki & Savinen 1993). He toteavat mm., että televisiolta suuria yleisöjä puhuttelevana viestimenä edellytetään tavallisuushakuisuutta. Liika outous vieraannuttaa katsojia. Siten ohjelmissa tulee olla tuttua ainesta, mutta jollakin tasolla sen on tarjottava myös uutta, jotta se kiinnostaisi. Uusi ohjelmasarja, joka synnyttää suuren emotionaalisen tai älyllisen reaktion, vakiinnuttaa useimmiten suuret katsojaluvut. (Kytömäki & Savinen 1993, 32-34.)

Katsomiskokemuksessa katsojan oma todellisuus ja esitetty fiktiivinen todellisuus ovat yhteydessä toisiinsa. Todellisuuden avulla jäsennetään fiktiota ja fiktiosta haetaan yhtymäkohtia omaan arkitodellisuuteen. Katsoja määrittelee, miten hän suhtautuu fiktion, osallistuuko hän, lähtekö mukaan leikkiin. (Emt., 37-38) Kytömäki ja Savinen kuvaavat asiaa seuraavasti:

Katsoja määrittelee ohjelmaa "osallistuessaan" (1) ohjelmaan eläytymisensä tason, (2) ohjelman synnyttämien tunnekokemusten syvyyden sekä (3) oman ja esitetyn todellisuuden välisen suhteen, johon hänen katsojasuhteensa perustuu. Edellä esitetty problematiikka on varsin keskeisesti esillä ajateltaessa katsojan ja ohjelman vuorovaikutusta. Vuorovaikutus -ajattelu korostaakin katsojan tärkeyttä "merkitysten lähteenä", mistä seuraa että ohjelman ymmärtäminen ja kokeminen (sillä ei ole merkitystä onko katsojan tulkinta "oikea" tai "väärä") on katsojalähtöistä. (Kytömäki & Savinen 1993, 38.)

Katsoja osallistuu kuvitteellisen luomiseen, kun hän on uskovinaan tarinan todoksi omassa genressään. Tutkijat toteavat, että kotimaista draamaa katsotaan eri tavalla kuin ulkomaista draamaa. Kotimaisen odotetaan olevan enemmän totta, ulkomaiselle sallitaan enemmän. Katsojat ovat kriittisempiä kotimaista tuotantoa kohtaan. Sisältöä verrataan omaan todellisuuteen ja henkilöitä oikei-

siin ihmisiin ja tapahtumiin ja henkilöihin suhtaudutaan tunnepitoisemmin. Katsojan eläytyminen on sidoksissa ohjelman uskottavuuteen ja realistisuuteen. Eläytyminen näkyy katsojan reaktioina roolihenkilöiden tekemisiin ja piirteisiin. Katsojat arvostavat henkilöiden psykologista uskottavuutta. Siten tv-sarjan uskottava henkilögalleria on avain eläytymiseen. Arkirealismen kuvaamisen sijaan suuntaus on ollut ylemmän sosiaaliluokan kuvaamiseen. Olemassa olevan vahvistamisen sijasta tv-sarjalta odotetaan tulevaan ja mahdolliseen varautumista. (Kytömäki & Savinen 1993, 36–45.)

Tv-sarjojen realismissa korostuu *emotionaalinen realismi*. Vaikka amerikkalaisissa saippuasarjoissa ulkoiset olosuhteet ovat kaukana suomalaisen katsojan todellisuudesta, niistä löydetään yhteisiä tunnekokemuksia. Tästä aiheesta urauurtavaa tutkimusta on tehnyt Ien Ang tutkimalla tv-sarja *Dallasin* vastaanottoa (Ang 1985). Yksi keskeinen käsite tutkimuksessa oli sen realismisuus. Vaikka monet katsojat pitivät sarjaa epäuskottavana ja epärealistisena sen tapahtumaympäristön vuoksi (*empiirinen realismi*), monet puolestaan kokivat sen antavan kuitenkin realistisen vaikutelman (*klassinen realismi*), joka antaa katsojalle mielihyvän tunteen. Useimmat sarjaa seuranneet pitivät sen esittämiä tunteita, suhteita ja tilanteita inhimillisinä ja realistisina. Ang kutsuu tätä emotionaaliseksi realismiksi. Se on samaistumisen lähde ja se naulitsee ihmiset sarjan ääreen. (Seppänen 2005, 198–202.)

Ang antaa kirjassaan *Living Room Wars* (1996) poikkeavan näkemyksen paljon parjatusta televisioviihteen katsomisesta. Television katsojia on syyllistetty väärin ohjelmien katsomisesta, liian paljosta katsomisesta, vääristä katsomissyistä tai vääristä tulkinnoista. Uusi yleisötutkimus näkee katsojat aktiivisina merkitysten rakentajina. Tuottajia viihde ei tyydytä. He haluavat antaa enemmän, mutta samalla he haluavat käyttää viihteellistämistä asiallisen ja kasvattavan ohjelman välineenä houkutellessa yleisöä. Katsojat eivät kuitenkaan halua olohuoneestaan koululuokkaa. (Ang 1996, 6, 11, 31–32.) Tutkimuksissa on todettu, että miesten ja naisten television katsomistavat ovat erilaisia. Siinä missä miehet keskittyvät yksinomaan television katseluun, naiset tekevät samalla muuta, esimerkiksi kotitöitä, tai keskustelevat muiden kanssa. (Ang 1996, 49.)

Ang huomasi tutkiessaan *Dallasin* katsomista, että katsojat antoivat sisälölle runsaasti erilaisia merkityksiä ja tulkintoja eivätkä olleet sarjan vietävissä, kuten kritiikki väitti. *Dallasin* pelättiin amerikkalaistavan koko eurooppalaisen television tarjonnan. Sen suosio teki kuitenkin tietä kunkin maan omille saippuasarjoille. Angin työ johdatti muutkin tutkijat tekemään vastaanottotutkimusta ja toi sen keskelle kulttuurintutkimusta. Etnografiset menetelmät yleistyivät vastaanottotutkimuksessa. Amerikkalaisten sarjojen suosio jatkuu ja pelot kulttuurin amerikkalaistumisesta ovat tallella. Amerikkalainen elämäntapa yleistyy kaikkialla. Se antaa mahdollisuuksia löytää yhteinen ymmärrys. (Ang 1996, 135–136, 148.)

Kytömäki ja Savinen tiivistävät katsojien odotukset seuraavasti:

Suomalainen katsoja edellyttää kotimaiselta fiktiolta, ”merkityksellistä” elämyksellisyyttä, joka on mahdollista vain suomalaisiksi koettavassa fiktiivisessä todellisuudessa. Tämä todellisuus on lisäksi onnistuessaan referentiaalisesti puhuttelevampi ja

emotionaalisesti todempi kuin ulkomaisen draaman onnistunutkin esitys. (Kytömäki & Savinen 1993, 54.)

Kotimaiselta draamalta odotetaan uskottavuutta. Ulkoinen realismi ja yksityiskohtien aitous viestii ohjelman laadusta ja vakavasti otettavuudesta. Silloin myös sisäinen todellisuus on uskottavampaa. Uskottavuus ja laatu muodostavat ketjun: uskottavuus – ymmärrettävyys – eläytyminen – koskettavuus – laadukkuus. (Kytömäki & Savinen 1993, 74). Kaikkein vaikein tehtävä on käyttödraaman henkilöiden luominen, sanovat Kytömäki ja Savinen. Kun siinä on onnistuttu, katsoja on voinut eläytyä henkilöiden kohtaloihin. Esimerkiksi he antavat mm. Orasen *Ruusun aika* -sarjan. Mahdollisuus eläytyä ohjelman maailmaan on välttämätön edellytys sille, että ohjelma toimii. Eläytyminen voi estyä, jos katsoja kokee näyttelijän työn huonoksi. (Emt., 125.)

Televisio koetaan jokapäiväiseksi ja arkiseksi mediaksi, joka asiaohjelmistollaan pyrkii totuudellisuuteen, kuvaamaan ajankohtaisia asioita realistisesti ja tasapuolisesti. Tv-realismiin tuntua on lisätty suorilla lähetyksillä, ottamalla yleisö mukaan ohjelman tekoon ja vuorovaikutteisuuksella. (Kytömäki & Savinen 1993, 131–133.) Tosi-tv:n voi nähdä myös osana tätä kehitystä: ottamalla mukaan tavallisia ihmisiä näyttelijöiden sijaan, ohjelma tuodaan lähemmäksi katsojia. Toisaalta monet niistä palvelevat katsojien samaistumisen ja tirkistelyn tarvetta.

Esteettisesti televisio-ohjelmia voidaan tutkia niiden ilmaisutavan, tekstin ja merkitysten kautta. Luonnollisilta ja aidoilta, realistisilta näyttävät esitykset ovat *representaatiota*, tulkittua todellisuutta. Tv-ohjelman genre eli missä yhteydessä jokin tapahtuma esitetään, esim. viihdeohjelmassa vai uutisissa, vaikuttaa sen tulkintaan. Faktan ja fiktion ero hämärtyy, samantyyppiset lainalaisuudet ja esittämisen prosessit löytyvät kaikenlaisen viestinnän taustalta. Yhä useammin kiinnostavuutta pyritään lisäämään *narratiivisuuden* (kerronnallisuuden) avulla. Vaikka ohjelmia suunnataan tietyille katsojaryhmille, katsojat voivat tulkita ne omalla tavallaan. Katsoja voi torjua ohjelman sisällön henkilökohtaisista, poliittisista tai ideologisista syistä. Hän voi tulkita ohjelmaa kriittisesti ja päinvastoin kuin tekijät ovat tarkoittaneet. Erityisen vaikeaksi lajiksi on osoittautunut ironia. Viihde voidaan tulkita herjaavaksi, vaikka tarkoituksena olisi ollut paljastaa ennakkoluuloja. (Kytömäki & Savinen 1993, 152–157.)

Visuaalisen kulttuurin tulkinnassa voidaan lähteä joko siitä, että esimerkiksi televisiosarja heijastaa olemassa olevaa todellisuutta tai että se rakentaa, representoi todellisuutta. Voimme siis pohtia sitä, vastaako median antama kuva todellisuutta tai sitä, millaisen kuvan ja miten se rakentaa kuvaa todellisuudesta. (Seppänen 2005, 78.)

Iiris Ruohon väitöskirjan (2001) mukaan käyttödraaman käsitettä on käytetty 1960-luvulta lähtien ilmentämään viihteellisten tv-sarjojen kuvausten todenperäisyyttä vertailussa vakavaan tv-draamaan. Ajatuksena oli, että televisiosarja, draama tai komediakin voi käsitellä ajankohtaisia, kipeitä ja suuria asioita ja herättää keskustelua. Television fiktio-ohjelmilla voi olla yhteiskunnallista käyttöarvoa viihtymisen ja elämysten tarjoamisen rinnalla. Sarjojen realismin voitiin suhtautua kriittisesti. Katsojien yhteiskunnallisen aktivoimisen

paine hellitti 1980-luvulle tultaessa. Television odotettiin paremminkin tulkitsevan todellisuutta kuin välittävän objektiivista informaatiota. Fiktio lähestyy todellisuutta usein henkilöiden näkökulmasta. (Ruoho 2008, 138-139.)

Television perhesarjat osallistuvat suomalaisen arjen rakentamiseen. Yhteisiksi koetut asiat valikoituvat kuvitteellisiksi tarinoiksi. Näillä tarinoilla on uutisarvon sijasta *tarina-arvoa*. Tv-sarjat ovat jäsentäneet mennyttä tai nykyhetkeä ja osallistuneet siten yhteiskunnan rakentamiseen. (Ruoho 2010, 218.)

1990-luku oli perhesarjojen, sukudraamojen ja maaseutukomedioiden aikaa. Perhearvoja ei kritisoitu, vaan perhejuhlat tulivat osaksi kerrontaa. TV2 esitti 1993–96 *Metsolat*-sarjaa, jossa yhteisömoraali tuotiin vahvasti esille, sillä sen uskottiin olevan uhattuna. Esillä olivat niin kova työnteko, yhteenkuuluvuus ja solidaarisuus, mutta myös globalisoituminen. Samoin kuin *Puhtaat valkeat lakanat*, sekin nojasi nostalgiaan ja menneiden aikojen haikailuun. *Kotikatu* alkoi TV1:ssä 1995. Siinä ollaan Helsingissä. Ongelmia nostetaan esille yksilöiden kautta. *Elämän suola* (TV2, 1996–98) kuvasi lama-Suomea keskisuuren yrityksen yrittäjäperheen näkökulmasta. Uuden tyylistä tv-draamaa tarjosivat nuoren polven käsikirjoittajien *Vuoroin vieraisissa* (TV1, 1997) ja myöhemmin *Tahdon asia* (TV1, 2005). *Salatut elämät* alkoi MTV3:lla 1999. Siinä hyvinkin henkilökohtaiset asiat jaetaan yleisön kanssa lähes päivittäin. 2000-luvulla tv-draamojen kirjo laajentui perhesarjoista rikossarjoihin. Tällaisia olivat mm. Nelosen *Kylmäverisesti sinun* ja TV1:n *Raid*. (Ruoho 2010, 221–223.)

2.2 Draama kerronnan muotona

Kirjallisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä mielikuvitukseen perustuvaa kirjoittamista, *fiktiota* erona tosiasioista, *faktoista*, joihin mm. historiankirjoitus tai monet tiedejulkaisut pyrkivät. Laajempi käsite *sanataide* pitää sisällään paitsi kirjoitetun, myös suullisen tradition ja draamallisen esityksen. Sanataiteen lajeja ovat *lyriikka*, *epiikka* (proosa) ja *draama*. Sanataiteessa esteettinen funktio on primaarinen, mutta sillä voi olla myös tiedollisia, sosiaalisia ja pragmaattisia funktioita. Sanataide on osa kulttuurin kokonaisuutta. Vaikka se on seipitettä, lukija ottaa tarinan totena sen kuvitteellisessa maailmassa, sen omassa kontekstissa. Kuten edellä todettiin, myös fiktio voi kasvattaa tietouttamme maailmasta (Novitz 1987, 187–188). Toisaalta Aristoteles arvosti taidetta: se voi valikoivassa jäljittelyssään jopa ylittää totuuden ja yleistäessään nousta historiallisten yksityiskohtien yläpuolelle. Taide keskittyy oleelliseen ainekseen.

Sanataidetta ja kirjallisuutta voidaan luokitella eri lajien eli *genrejen*, alalajien, tyyllilajien ja rakennetyyppien mukaan. Genren mukainen luokittelu voi perustua historiallisiin lajeihin, joita ovat esim. *romaan*i, *tragedia*, *eepos*. Teokset voidaan luokitella näkökulman mukaan alalajeihin, esim. kehitysromaani, henkilökeskeinen tai kertojakeskeinen romaani. Tyyllilajin mukaan jaotellaessa voidaan puhua esim. *koomisesta*, *traagisesta*, *lyyrisestä* tai *aforistisesta* teoksesta. Rakennetyypillä erotetaan runomuotoisuus, proosamuotoisuus ja dialogimuoto.

(Ks. esim. Kantokorpi, Lyytikäinen & Viikari 1990, Alanko & Käkelä-Puumala 2001.)

Narratiivin eli kertomuksen rakennetta on tutkittu paljon. Erään tunnetuimmista rakennemalleista on esittänyt William Labov. Kertomus käsittää hänen mukaansa seuraavat osat (lainattu Pietikäinen & Mäntynen 2009, 111):

- Tiivistelmä eli abstrakti (mistä on kyse?)
- Esittely eli orientaatio (kuka, milloin, missä?)
- Mutkistava toiminta eli komplikaatio (mitä tapahtui?)
- Loppuratkaisu eli resoluutio (miten tilanne ratkesi?)
- Kertomuksen päätös eli kooda (siirtymä nykyhetken ”siinäpä se”)
- Kertomuksen arviointi eli evaluointi (miksi tämä on kiinnostava?)

Kirjallisuuden ja sanataiteen viestimä sanoma on rikas, muuttuva ja kompleksinen, sillä siihen liittyy vastaanottajan tulkinta. Tulkinnat ovat vain likiarvoja ja samasta teoksesta voivat eri ihmiset ja eri aikoina tehdä paljonkin toisistaan poikkeavia tulkintoja. Lukijat osallistuvat aktiivisesti tekstin merkitysten tuottamiseen. Tulkinnassa on kyse interaktiosta teoksen, vastaanottajan ja ympäristön välillä. Lopullista merkitystä ei välttämättä ole edes löydettävissä. Kieli ja kirjallisuus ovat jatkuvassa muutoksessa. Kirjallisuuden kehityksellä on monia yhteyksiä historialliseen, yhteiskunnalliseen ja poliittiseen todellisuuteen. Kirjalliset teokset sisältävät viitteitä aiemmista teksteistä ja yleensä kulttuurista. Taiteen tehtävänä voi pitää ymmärryksen lisäämistä elämästä. *Intertekstuaalisuudesta* kirjoittavat mm. Koskela ja Lankinen (Koskela & Lankinen 2003, 21-35); Koskela & Rojola puolestaan opastavat kirjallisuuden teorioihin ja tutkimukseen (Koskela & Rojola 1997).

Puhtaat valkeat lakanat kuuluu draamaelokuvan lajityyppiin. Draamaelokuvissa keskitytään useimmiten päähenkilöön tai -henkilöihin, jotka joutuvat konfliktitilanteeseen. Ajankohtainen ongelma ratkaistaan tai epäoikeudenmukaisuus saa hyvityksen draaman kuluessa. Alalajeina ovat mm. elämäkerrallinen draama, jossa kerrotaan jonkun henkilön tai ryhmän kohtaloista yhdistämällä tositapahtumia ja fiktiota, ja historiallinen draama, joka kuvaa tiettyä aikakautta ja perustuu ainakin löyhästi tositapahtumiin. *Puhtaissa valkeissa lakanoiden* voi nähdä piirteitä kummastakin.

Pitkässä sarjassa on useita alkua, loppuja ja käännekohtia. Sivuhenkilöiden ja -tapahtumien avulla draaman kaaren keskikohtaa on pitkitetty. Koko *Puhtaiden valkeiden lakanoiden* draama käynnistyy muutosta Onnelaan ja henkilöiden esittelystä, keskikohta on erilaisia ihmissuhdekiemuroita ja yrityksen taistelua ja loppu on yrityksen tuhoutuminen ja siitä seuraavat muutokset ihmisissä. Sarjan perustilanne, yrityksen taistelu markkinoista, synnyttää jatkuvasti uutta draamaa.

Juoni kuvaa tapahtumien kulkua ja toiminnan etenemistä, se on varsinaisen tarina sellaisena kuin se etenee tekstissä. Pääjuonen lisäksi tarinassa voi olla useita sivujuonia. Orasen sarjassa pääjuoni on perheyriksen perustaminen, tie vaikeuksien kautta kasvuun ja menestykseen ja lopulta tuhoon. Sivujuonia ovat erilaiset ihmissuhdetarinat, perheiden perustamiset, Maireen liikkeen perustaminen, laajentaminen ja lopetus, Irenen ketjun perustaminen, toiminta ja myynti, Veijon eteneminen politiikassa jne.

Raikas Oy:n tarinan alku voisi olla Vladimir Proppin löytämien kansansäätien sankaritarinoiden kaavan mukainen (Kantokorpi, Lyytikäinen & Viikari 1990), mutta se päättyy voiton sijasta tappioon. Eeron kohtaloissa on eniten em. tarinankulun piirteitä. Tarinan konna on pankinjohtaja, joka saa rangaistuksensa Eeron palattua Suomeen nostamaan rahansa pankista. Eero voittaa myös prinsessan takaisin omakseen, kun Katariina jättää konsultin.

Erilaisten esineiden istuttaminen tarinaan (ns. *Tsehovin ase*) toimii ennakkoivana tietona. Orasen tarinassa se on Heikin muistikirja. Sen merkitys tulee lunastetuksi viimeisessä jaksossa.

Nikkinen ja Vacklin (2012) ovat tutkineet *Television runousoppia* samannimisessä kirjassaan. He toteavat, että tv-sarjan henkilön pitää olla kiinnostava, jotta katsoja palaa sarjan pariin, ja että henkilön tulee tehdä valintoja ollakseen kiinnostava ja aktiivinen. Mielenkiintoisin valinta on silloin, kun henkilö joutuu valitsemaan kahden pahan, kahden huonon vaihtoehdon väliltä. Dilemma tulee siitä, että valitseepa henkilö kumman vaihtoehdon vain, seuraukset ovat ikävät. (Nikkinen & Vacklin 2012.)

Usein tv-sarjassa henkilöt muodostavat perheen tai muun kiinteän ryhmän, esim. joukkueen. *Puhtaissa valkeissa lakanoissa* ryhmä on perhe, joka laajenee ydinperheen ulkopuolelle ja yrityksen avainhenkilöihin. Sarjan jaksot kertovat ryhmän jäsenten suhteista, ongelmista, ristiriidoista ja vuorovaikutuksesta. Henkilöiden välillä on ratkaisemattomia ongelmia ja konflikteja, jotka muodostavat sarjan käynnissä pitävän voiman. Sarjan henkilöt voivat riidellä keskenään kiivaastikin, mutta silti rakastavat toisiaan, kuten oikeassa elämässä ja perheessä. Ryhmä on eräänlainen häkki, pois ei pääse, mutta toisaalta se antaa turvaa ulkopuolisia vastaan. Televisiosarjan henkilöiden tulee edustaa erilaisia ihmisiä: nuoria, vanhoja, naisia, miehiä, johtajia, työntekijöitä. Erilaiset piirteet ja näkökulmat tekevät henkilögalleriasta mielenkiintoisen ja laajaan yleisöön vetoavan. Työyhteisön ja sen sidosryhmäsuhteiden kautta voidaan kuvata myös laajempia yhteiskunnallisia kysymyksiä. (Nikkinen & Vacklin 2012, 81–84.)

Dramaturgiaa voidaan tarkastella kontekstuaalisesta näkökulmasta, eli kuinka teksti ja vastaanottaja tuottavat yhdessä merkitykset. Tekstin totuudenmukaisuuden arviointi on tulkintaa, johon vaikuttavat tekstin sisällön lisäksi konteksti ja kulttuuri. Tekstin monimerkityksisyyden voi saada näkyville kysyvällä, jopa kriittisellä asenteella, jolloin tavoitteena on laajentaa tekstin ymmärtämistä. (Reitala ja Heinonen 2001, 4-5.)

Kerronnallisuuden vaikutus on viime vuosina kasvanut ihmistieteiden tutkimuksessa, niin humanistisissa kuin yhteiskuntatieteissä, historian tutki-

muksessa ja journalismissa. Tutkimus on valintojen tekemistä ja siksi altis erilaisille tulkinnoille ja tarinoille. Narratiivisuudesta on tullut sekä väline että kohde, metodi ja teema. Kerronnallisuus on tulkintaa. On vaikea sanoa, mikä tulkinta on oikea tai mikä on muodon ja sisällön suhde. (Reitala & Heinonen 2001, 12.) Narratiivisuus on ihmisen tapa hahmottaa elämää ja maailmaa ja kertoo siitä yhteisestä kertomusvarannosta ammentaen. Kertomusten avulla ihmiset luovat järjestystä ja tolkkua kokemuksiin ja elämäänsä. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 104, 107.)

Aristoteleen *Runousopista* on tullut draamakirjallisuuden ajaton ja yleispätevä perusteos, jota ei vuosisatoihin edes haluttu kyseenalaistaa. Uusklassismi vahvisti sen asemaa. Vasta *Sturm und Drang* -liike Saksassa 1770-luvulla, mm. Goethe ja Schiller, esittivät sille vaihtoehdoksi episodimaisen juonirakenteen. Suuri draamateorian uudistaja oli Bertolt Brecht, joka loi *eppisen draaman* teorian 1900-luvulla. Aristoteleen perinne on edelleen vahva ja se jatkuu elokuvateollisuudessa erityisesti Hollywoodissa. Narratiivisuuden uusia sovelluksia löytyy myös tietotekniikan käyttöliittymäsuunnittelusta multimediaan, virtuaalitodellisuuteen ja peleihin. (Reitala ja Heinonen 2001, 15–17.)

Draama-analyysin kannalta kysymys on tekstin ja siihen liitettyjen merkitysten suhteesta. Oikeaa tulkintaa on etsitty tekijän elämästä, hänen ilmaisemastaan tarkoituksesta tai teoksen symboliikasta, metaforista ja rakenteista, toisaalta yhteiskunnallisista tilanteista ja ristiriidoista. (Reitala ja Heinonen 2001, 22.) Niin tekijän tarkoituksella kuin kontekstilla lienee osuutensa tekstin merkityksen tulkinnessa.

Draama-analyysin lähtökohdaksi voi ottaa jaon *tarinaan* (tapahtumien todelliseen järjestykseen) ja *juoneen* eli miten kirjailija on tarinan järjestänyt. Juoni paljastaa menneitä asioita vähitellen ja usein viivytellen pitäen jännitettä yllä. Tiedot ja merkitykset paljastuvat toiminnan ja dialogin avulla. Draamaa rytmittävät tapahtumien kiihdytykset ja hidastukset, dialogit ja joukkokohtaukset, kohtausten kestot, jännityksen nousu ja purkautuminen jne. Tempoa luovat ajan, paikan ja henkilöiden muutokset. (Reitala ja Heinonen 2001, 24–28.)

Draaman toiminnan kannalta olennainen Aristoteleen käsite on *mimesis* (jäljittely): draama jäljittelee elämää toimivien ihmisten kautta, ei kertomalla. Toiminta tapahtuu juonessa. Hyvä juoni kuvaa, mikä on todennäköistä tai välttämätöntä; se antaa tapahtumille rakenteen. Aristotelisen juonen osat ovat *peripeteia* (käännepaikka), *anagnoris* (tunnistaminen) ja *kärsimys*. Tragediassa synnytetty pelko ja sääli puhdistavat ja tervehtyvät nämä tunteet eli syntyy ns. *katharsis*. (Reitala ja Heinonen 2001, 31–37.)

Brechtin eepinen draama taas ei noudata juonellista hierarkiaa eikä toiminnan ykseyden ideaalia. Niissä ei ole kliimaksia, vaan kohtaukset muodostuvat episodeista. Ne pyrkivät realismiin ja vieraannuttamiseen. (Reitala ja Heinonen, 45.) Brechttiläinen draama korostaa tapahtumakulun prosessiluonnetta, erityisyyttä ja vaihtoehtoisuutta. Heinosen mukaan jännite syntyy draaman ja todellisuuden välille, ei loppuratkaisun odotuksesta. (Heinonen 2001, 190.)

Väliverrosen (1998) mukaan Fairclough (1977) jakaa diskurssin tutkimuksen kolmeen tutkimuskohteeseen: representaatioiden, identiteettien ja suhteiden

den tutkimiseen. Representaatio on sitä, miten media esittää tapahtumat ja ilmiöt, identiteettiä sitä, millaisia rooleja toimijat mediassa saavat ja suhteet sitä, millaisiksi näiden toimijoiden väliset suhteet nähdään. Draamassa on kyse kaikista näistä elementeistä yhtä aikaa, joskin niitä voidaan analyysin keinoin eritellä.

Väliverronen toteaa kulttuuritutkimuksen erilaisista lähtökohdista median merkitysten tutkimisessa:

Tulkitsevan suuntauksen edustajat korostavat merkitysten tutkimuksessa yleensä vastaanottajista lähtevää näkökulmaa, kriittisen suuntauksen edustajat puolestaan teksteistä ja tuotannosta lähtevää näkökulmaa. (Väliverronen 1998, 30-31).

Tekstit ovat monitulkintaisia ja vastaanottajilla on vapaus tulkita tekstejä omien arvojensa ja elämäntilanteensa mukaan. Niinpä voi olettaa, että esim. tv-sarjojen manipuloivia vaikutuksia on liioiteltu. Katsojat tuntevat ohjelmien lajityypit ja tulkitsevat merkityksiä sen mukaan. Merkitykset syntyvät siis tekstin ja lukijan kohdatessa. Aineistolähtöinen tutkimus pyrkii olemaan vapaa kaikista tausta-oletuksista. (Väliverronen 1998, 31-35.)

Kantola (1998) korostaa sitä, että draama voidaan ymmärtää suhteessa ympäristöönsä, yhteisöllisenä draamana. Tutkijaa kiinnostaa, missä tilanteessa draama nousee esiin. Draaman avulla voidaan käydä keskustelua yhteisesti hyväksyttävästä tulkinnasta maailmalle. Median avulla voidaan käsitellä kriisejä ja muokata arvopohjaa. Esim. 1990-luvun alun lamautisoinnilla lisättiin ymmärrystä ja yhteishenkeä: lama kosketti suuria joukkoja eikä ollut yksittäisten ihmisten syy. Media helpotti täten sopeutumista tilanteeseen. Draamalla voi olla myös ideologinen ulottuvuus. Se voi opettaa tarkoituksella tai tahattomasti, millainen toiminta johtaa tuhoon, millainen toiminta menestykseen. Draaman moraalit on yhteydessä yhteisön arvoihin. (Kantola 1998, 122-148.) 1990-luvun alussa media löysi pankeista ja poliitikoista kansalle yhteisen syyllisen lamaan.

Lehtosen (1996) mukaan tekstit osallistuvat keskeisellä tavalla todellisuuden ja maailmankuvamme muodostumiseen. Kuvilla on oma kielensä ja sanastonsa ja ne ylittävät suhteellisen vaivattomasti kulttuuriset rajat. Visuaalisia välineitä pidetään realistisempina kuin kielellisiä. Lehtonen varoittaa, että esim. tv-sarjoja voidaan lukea ikkunana maailmaan, jolloin jää huomaamatta, että tekstit eivät jäljittele todellisuutta, vaan itse asiassa tuottavat sen *tekstuaalisesti*. (Lehtonen 1996, 88-108.) Merkitykset syntyvät tekstin ja vastaanottajan välisessä kohtaamisessa, vuorovaikutuksessa, jossa kummallakin on sanansa sanottavana. Lukijat eivät tuota merkityksiä sattumanvaraisesti, vaan oman sosiokulttuurisen historiansa ja tekstin mahdollisten merkitysten kohtaamisessa. Genre luo odotuksia, jotka ohjaavat lukemista ja ymmärtämistä. Lukijat voivat aktiivisesti valita ainesta, liittää niitä toisiinsa ja omiin tietoihinsa sekä luoda omia merkityksiä. (Lehtonen 1996, 132, 179-189.) Kuten Lehtonen tiivistää:

Parhaimmillaan tekstit vievät lukijat jonnekin, missä nämä eivät ole ennen käyneet tai mitä ei ole paikkana ollut aiemmin olemassakaan. (Lehtonen 1996, 222.)

Televisiodraama voi siis viedä katsojat tutustumismatkalle perheyrikykseen ja sen historiaan ja jopa paljastaa sen salaisuuksia.

2.3 Television draamasarjojen piirteitä

Televisio jatkaa osaltaan perinteistä draamakerrontaa; iltanuotio ja iltapuhteen tarinointi on vaihtunut tuotettuihin tarinoihin. Television ohjelmat koostuvat itsenäisistä draamayksiköistä, segmenteistä, joita voivat olla esim. uutinen tai mainos. Nämä ohjelmiston erilliset segmentit, vaikka ovat sisällöltään erilaisista, muodostavat ulkoisesti yhtenäisen sarjan ja saavat aikaan yhtenäisen ja jatkuvan ääni- ja kuvavirran. Tv-tarjonnan luonteeseen kuuluu sirpaleisuus ja katsojan huomion hajoaminen, toisin kuin esim. elokuvateatterissa elokuvaa katsottaessa. Rakenne ja sarjoittuminen auttavat katsojaa orientoitumaan ohjelmaan. Sarjoista tutkijat puhuvat kahdella käsitteellä: *serial* tarkoittaa jatkuvajuonista sarjaa, jossa sama tarina jatkuu jaksosta toiseen, ja *series*, joka koostuu itsenäisistä, samaa rakennetta toistavista jaksoista, kuten uutiset tai visailuohjelmat. Series-sarjat voidaan jakaa fiktiivisiin ja ei-fiktiivisiin. Uutisiakin voidaan tarkastella tv-sarjana: formaatti säilyy, tapahtumien tilanne ja henkilöiden kuulumiset päivitetään, uusia henkilöitä ja tapahtumia esitellään. Katsojat haluavat olla ajan tasalla niin draamasarjan kuin poliitikkojen tilanteista. (Hietala 1993, 122-124.)

Televisiosarjojen laatu ja arvostus ovat nousseet 2000-luvulla, arvioivat Nikkinen ja Vacklin (2012, 12). Laadukkaita tv-sarjoja tehdään älykkäille, sivistyneille ja yhteiskunnallisista asioista kiinnostuneille katsojille. Laatudraaman kärkejoukoissa on kaapeli-tv-kanava HBO. Kirjoittajat jakavat tv-sarjat *jaksosarjoihin*, joiden juoni ei jatku seuraavassa jaksossa eli episodissa (esim. *CSI*), *jatkosarjoihin*, joissa juoni kehittyy viimeisen jakson ratkaisuun saakka (yleensä ns. saippuaopperat, kuten *Kauniit ja rohkeat*) sekä *kausisarjoihin*, joissa on sekä koko kauden kestävä jatkojuoni, monijaksoinen juoni että yhden jakson kestävä jaksojuoni kuten esimerkiksi *Sydämen asialla* (*Heartbeat*). (Nikkinen & Vacklin 2012)

Televisiosarjan episodi jaetaan osiin: näytöksiin, sekvensseihin ja kohtauksiin. *Näytöksellä* on oma rakenteensa (alku, keskikohta, loppu) ja sen sitoo yhteen päähenkilön toiminta. Päähenkilö pyrkii tavoitteeseensa, toimintaa seuraa käänne ja toiminnan suunta muuttuu. *Kohtaus* tapahtuu yhdessä paikassa tietyllä hetkellä. Kun henkilöt, aika tai paikka vaihtuu, alkaa uusi kohtaus. *Sekvenssi* on kahden tai muutaman kohtauksen kokonaisuus, jossa on sama ongelma, paikka tai päähenkilö. Tavallinen tv-sarjan rakenne on: *teaser* (alkusysäys) ja esittely, neljä näytöstä ja *tag* tai *cliffhanger* (paluu arkeen tai jatkokiinnostuksen takaava koukku). Ensimmäinen näytös sysää toiminnan liikkeelle, toisessa näytöksessä jännitys kasvaa ja se päättyy käännteeseen. Kolmas näytös on taistelua ja suuria vaikeuksia, jopa epätoivoa. Käänteiden jälkeinen neljäs näytös tarjoaa ratkaisun. Jakso loppuu jännityksen laukaisevaan vitsiin tai uuteen koukkuun.

Myös viisi- ja kuusinäytöksiset sarjat ovat mahdollisia ja lisääntyneet mainosai-
kapaineiden vuoksi. (Nikkinen & Vacklin 2012, 18–29.)

Myös koko sarjan tai tuotantokauden rakenne voidaan jakaa osiin. Nikki-
nen ja Vacklin jakavat 22-jaksoisen kauden rakenteen Syd Fieldin rakennepara-
digman mukaan seuraavasti: Viritys (jakso 1), katalyyysi (3) ja ensimmäinen juo-
nikäänne (5); kehittäminen, muistutus (8), taite (11), muistutus (14), toinen juoni-
käänne (17). Ratkaisu tapahtuu viimeisissä kahdessa jaksossa ja pitää sisällään
sekä kliimaksin että ratkaisun. Päähenkilöllä pitää olla joko ongelma tai pää-
määrä; usein tv-sarjoissa etsitään jonkun läheisen murhaajaa. Päähenkilö tarvit-
see vastustajan ja vaikeutuvia esteitä. *Pilotti* on sarjan ensimmäinen jakso ja *fi-
naali* viimeinen, jossa juoni ratkeaa, murhaaja saadaan kiinni tms. (Nikkinen &
Vacklin 2012, 31–35.)

Sankarin matkassa on 12 vaihetta (Nikkinen & Vacklin 2012, 39, Campbell,
1990). Vastaavat vaiheet näkyvät *Puhtaiden valkeiden lakanoiden* Irenen tiellä lii-
keketjun perustajaksi ja yrittäjäksi.

1.	Tavallinen maailma	Koulun käynti, opiskelu, nuoruus
2.	Kutsu seikkailuun	Perheyriksen osakkuus (4.23)
3.	Kieltäytyminen	Oma haave, ei tehtaalle (11.10)
4.	Oppaan kohtaaminen	Raivio (16.21); äidin putiikki (17.17)
5.	Kynnyksen ylittäminen	Irene tehtaalle (18.6)
6.	Testit, ystävät, viholliset	Vakuudet (18.13), Veijo (19.10)
7.	Lähestyminen syvintä luolaa	Mitä Irene itse haluaa? (19.19)
8.	Äärimmäinen tulikoe	Ei valmiiksi suunn. elämää (20.17)
9.	Palkinto	Kihlat Veijon kanssa (20.21)
10.	Tie takaisin	Putiikin perustaminen (22.16)
11.	Ylösnousemus	Irene lähtee (28.24), saa rahat (32.23)
12.	Paluu eliksiirin kanssa	Ketjun perustaminen (32.1 ja 33.7)

Irenen taipaleella näkyy useampiakin kierroksia eli kutsuja uusiin seikkailuihin
pääjuonen sisällä, kuten suunnittelun vahvistaminen, apulaisjohtajanimitys,
vastuun kasvu Nuutisen sairastuttua, putiikkien perustaminen ja tehtaan pelas-
tamisyrietykset.

Aiemmin tv-sarjat ovat keskittyneet päähenkilöidensä kodin piiriin; työ-
paikkakuvaukset ovat olleet harvinaisia. Vuosituhannen vaihdetta lähestyttäes-
sä suvun omistamat yritykset otettiin usein keskiöön (*Metsolat*, *Elämän suola* ja
Klubi). Suomalaista tv-sarjatuotantoa leimasi formaatittomuus, mikä puolestaan
yleistyi 1990-luvun alusta lukien. Todellisuuspohja haettiin aiemmissa tv-
sarjoissa työväenluokan tai maaseudun pienviljelijäväestön kuvauksesta. Kak-
kosen sarjatuotanto toimi vastapainona Helsinki-keskeisyydelle ja pyrki tuo-
maan esille maakuntien kulttuuria. Tekijälähtöisyys oli leimallista 1980-luvun
lopulle saakka. Ylen TV2:n *Metsolat*-sarjasta tuli menestys, joka oikeutti kana-
van oman draamatuotannon ja suuntasi ohjelmavalintoja. *Metsolat* sai par-
haimmillaan kahden miljoonan katsojan yleisön. Menestys jatkui *Elämän suola* -
sarjassa, jota tehtiin 60 osaa. (Wiio 2007, 266, 275–275.)

Jenni Hokka (2014) on väitöskirjassaan tutkinut Ylen TV2:n arkirealistisia televisiosarjoja kuulumisen ja kuulumisen politiikan kannalta. Analyysi tuo lisänsä teoreettiseen keskusteluun identiteetistä ja tuo televisiosarjojen avulla näkyväksi muutokset kuulumisessa, suhteessa luokkaan ja sukupuoleen. Kuuluminen määritellään Yuval-Davisin käsitteistön mukaisesti ja se rakentuu identifikaatiosta ja kiintymyssuhteista, sosiaalisista sijainneista sekä eettisistä ja poliittisista arvoista. Tutkittavina olivat sarjat *Heikki ja Kaija*, *Rintamäkeläiset*, *Tankki täyteen*, *Reinikainen*, *Sisko ja sen veli*, *Fakta homma* ja *Kyllä isä osaa*. Henkilöhahmojen ja heidän suhteidensa lisäksi tutkittiin lavastuksen ja puvustuksen keinoja. Vaatteilla, asunnoilla sisustuksineen ja kulutusvalinnoilla oli mahdollista kuvata sekä identiteettiä, arvoja ja sosiaalista luokkaa että siirtymiä luokasta toiseen elintason noustessa. Puvustuksesta pyrittiin kuitenkin tekemään huomaamatonta, luonnollista, ettei se vie huomiota tarinasta. Puvustus osoittaa henkilön asemaa ja varallisuutta ja toisaalta käyttäytymisen muodollisuutta tai epämuodollisuutta (Hokka 2014, 16, 24–26, 105–106, 123–127.)

Tutkittujen suosikkisarjojen oletettiin vetoavan päähenkilöidensä luokkien mukaisiin katsojiin, joten osa katsojista rajautui kohderyhmän ulkopuolelle. 1960- ja 1970-luvun sarjat uskoivat edistykseen, tasa-arvoon, rationaalisuuteen, liikkuvuuteen ja kykyyn muuttua, jotka yhdistettiin modernisoitumiseen. Viimeisin sarjoista *Kyllä isä osaa* (1994) katsoo jo pessimistisemmin maailmaa, perhe on pudonnut elintasokilpailun ulkopuolelle. Tutkitut sarjat leimattiin kriitikeissä työväenluokkaisiksi, tavallisiksi, kansanomaisiksi, suomalaisiksi ja tamperelaisiksi. Kansanomaisuus käsitettiin epätoivottavana ominaisuutena, paitsi Reinikaisessa, jossa siihen liitettiin rehtiys, hyvyys, lupsakkuus ja mutkatteisuus. Tamperelaisuus näyttäytyi puolestaan kriitikeissä junttimaisuutena. Hyvinvointivaltion idea rapautui sarjoissa 1990-luvulla, aiempi modernisoitumisen mukanaan tuoma luokkarajojen lieveneminen vaihtui modernisoitumiskohityksen ulkopuolelle jääneiden ihmisten kuvauksiin. Avioliitto näyttäytyi sukupuolten välisenä kamppailuna. (Hokka 2014, 263, 170–277, 282–284.)

2.4 Puhtaat valkeat lakanat empiriana

Tutkimusaineisto käsittää yhdeksän DVD:tä, 44 jaksoa á 55 minuuttia, vuosina 1993–96 ensiesitetystä tv-draamasta *Puhtaat valkeat lakanat*. Ensimmäiset 40 osaa kertovat ajasta vuodesta 1963 vuoteen 1981. Viimeiset neljä osaa on tehty 1996 ja ne käsittelevät perheen, yrityksen ja Onnelan tilannetta kymmenen vuoden kulluttua edellisten jaksosten tapahtumista, vuonna 1991.

Käsikirjoittaja on Raija Oranen. Dramaturgeina toimivat Elina Halttunen, Liisa Urpelainen ja Kati Royle. Ohjaajina ovat toimineet Ilkka Vanne (jaksot 1–5; 10–13; 18–23; 27–29), Juhani Tiikkainen (6–9; 14–17; 24–26; 30–32; 36–38; 41–44) ja Sina Kujansuu (33–35; 39–40). Tuottajana toimi Solja Kievari. Kuvaajina ovat toimineet Pekka Raitionmaa, Kauko Nord, Seppo Saarinen ja Hannu Koivisto. Lavastuksen hoiti Kristine Elo ja pukusuunnittelun Arja Tanskanen. Sarja uusittiin vuonna 1999. DVD-sarja ilmestyi vuoden 2009 aikana.

Pääosissa näyttelivät (suluissa roolinimi ja henkilön asema draamassa):

- Juhani Laitala (Ensio Raikas; yrityksen perustaja, johtaja)
- Miitta Sorvali (Maire Raikas; Ension vaimo, ompelija, vaatekauppiasyrittäjä)
- Sari Havas (Katariina Kurppa, os. Raikas; edellisten tytär, Eero Kurpan vaimo, osakkeenomistaja)
- Emilia Pokkinen (Irene Raikas-Salmi; Ension ja Maireen toinen tytär, osakkeenomistaja, ekonomi, jatkaja, liikeketjun omistaja-johtaja)
- Perttu Pesä (Heikki Raikas; Ension ja Maireen poika, YTM, toimittaja, atk-päällikkö, osakkeenomistaja)
- Carl-Kristian Rundman (Eero Kurppa; edustaja, markkinointijohtaja, Katariinan mies, Ension vävy)
- Markku Toikka (Voitto Nuutinen; luottamusmies, työnjohtaja, tuotantopäällikkö, tuotantojohtaja)
- Ismo Apell (Veijo Salmi; poliitikko, Irenen mies, Ension vävy).

Onnelan ulkokuvaukset tehtiin Helsingin kaupungin omistamassa Villa Solvikissa, joka sijaitsee Vuosaassa. Villa Solvik on rakennettu luultavasti vuonna 1922 ja se on peruskorjattu 1960. Nykyään se toimii ravintolana. (yle.fi.) Kodin sisämiljöökuvauksia varten oli rakennettu studio vanhaan tehdashalliin Malmille. Siellä toimivat myös vaatehtimo, myöhemmin Maireen vaate-liike sekä tehdään toimisto. Tiloja muokattiin ajan kulumisen mukaan modernimmiksi. Myöhemmät vaateustehdaskuvaukset tehtiin Piikkiössä Oratopin pukutehtaalla. Ensimmäisten kymmenen jakson kuvaukset tehtiin kolmikameratekniikalla, loput kuvattiin yhdellä kameralla, mikä vaati useampia ottoja, kertoo ohjaaja Ilkka Vanne. Kerrallaan kuvattiin viittä jaksoa. Hänen vuosien varrella saamansa palaute sarjasta on ollut positiivista; sarjaa muistellaan vieläkin. Suosiosta yhtenä osoituksena oli DVD-sarjan suuri myynti heti sen ilmestyttyä. (Vanne 6.5.2014.)

Tuottaja Solja Kievari kertoo, että idea syntyi jo syyskuussa 1990, kun Kievari ja Oranen olivat palaamassa Prix Italia -kilpailusta Palermosta. Lentokoneessa he lukivat Seppälän Liisa Lipsasen 50-vuotissyntymäpäivähaastattelua. Raija Oranen keksi, että siinä olisi ainesta perhedraamaksi: suomalaisen perheyriksen kasvu pienestä alusta merkittäväksi teollisuudeksi. Samalla se kertoisi kiinnostavan vaiheen Suomen lähihistoriasta ja alasta, jonka Oranen tunsu omakohtaisesti. (Kievari 2.5.2014.)

Kun Orasen kirjoittama *Ruusun aika* oli osoittautunut menestykseksi, ideaan palattiin vuonna 1991, jolloin ensimmäiset käsikirjoitukset kirjoitettiin. Sarjan kuvausten tiedettiin tulevan kalliiksi ja siksi sarjan tekemistä harkittiin teatteritoimituksessa ja johtoryhmässä huolellisesti. Kun suunnitelma oli hyväksytty, sitä alettiin toteuttaa vähän kerrassaan. Budjetti oli joustava, mutta rahalla pyrittiin saamaan aikaan mahdollisimman paljon hyvää jälkeä. *Puhtaista valkeis-*

ta lakanoista tuli viimeinen ns. pitkä sarja, jonka MTV3 tuotti omana tuotantona. Sen jälkeen sarjat ostettiin tuotantoyhtiöiltä joko tuotantoyhtiöiden omien ideatarjousten tai yhteisesti kehitettyjen ideoiden mukaan kuitenkin niin, että sisältöprosessin hyväksyminen ja tuotannon valvonta oli aina MTV3:n vastuulla. (Äijälä 6.5.2014 ja 21.5.2014.)

Oranen ideoi tarinaa ja ohjaajan ja dramaturgien muodostama työryhmä tarjosi omia ideoitaan, sillä he kaikki olivat itse kokeneet kyseiset vuosikymmenet. Henkilöistä keskusteltiin ryhmässä paljon; hyvien tyyppien vastavoimaksi tarvittiin hankalia tyyppejä. Roolihenkilöistä pyrittiin tekemään hyväksyttäviä ja ymmärrettäviä henkilöitä, shokeeraamista vältettiin. Taustaksi haastateltiin vaatetusteollisuuden yrittäjiä ja Neuvostoliiton kauppaa käyneitä liikemiehiä, mm. turkulaista kenkätehtailijaa, ja vierailtiin Tiklaksen tehtaalla. Autenttisuus ja uskottavuus olivat tärkeitä periaatteet, sillä suuri osa potentiaalisista tv-katsojista tunsivat ja muisti itsekin sarjan kuvaamia tapahtumia. Lavastajat, puvustajat ja järjestäjät tekivät paljon töitä aidon ajankuvan tavoittamiseksi: MTV3:n oman tarpeiston käytön lisäksi ostettiin, vuokrattiin ja tehtiin itse paljon, erityisesti naisten vaatteita. Miesten pukuja saatiin Turolta. Tavoitteena oli tehdä koskettava ja uskottava draamasarja, jossa oli nostalginen lisämauste. Sarja sisälsi hieman glooriaakin perheen vaurastumisen myötä, viihdytti ja nosti katsojat arjen yläpuolelle, Kievari sanoo. Halu tehdä hyvä sarja oli niin kova, että kaikki ongelmat koettiin haasteina, jotka ratkaistaan. Tekijät uskoivat sarjaan ja se täytti katsojatarpeet. Sarja onnistui myös taiteellisissa tavoitteissaan. Ajankuva oli sekä visuaalisesti että sisällöllisesti laadukas, Kievari arvioi. Sarjasta keskusteltiin lehdissä ja positiivista palautetta tuli erityisesti näyttelijöille. Ensio Raikasta esittänyt Juhani Laitala oli yksi katsojien suosikeista. (Kievari 2.5. ja 6.5.2014.)

Yleisön palaute oli hyvää ja sarja ja sen näyttelijät olivat runsaasti esillä sanoma- ja aikakauslehdissä, mm. Helsingin Sanomissa ja Katso-lehdessä. MTV3 oli aktiivinen tiedottaja. Sarja sai säännöllisesti yli miljoona katsojaa. Toivomuksista ja suunnitelmista huolimatta jatkoa ei kuitenkaan tehty, sillä yhtiöllä oli menossa paljon hankkeita, uusia ohjelmia ja lyhytsarjoja. Haluttiin jotain uutta. Myös tuotantosysteemi muuttui ostopainotteiseksi. (Äijälä 6.5.2014.)

Juhani Laitala, joka esitti sarjassa Ensio Raikasta, perheyriksen perustajaa ja johtajaa, kertoo, ettei hänen tietoonsa ole tullut yhtään huonoa palautetta. Päinvastoin, tarinaa, ajankuvaa, esineistöä ja mm. vaatteiden ja kankaiden kuoseja kiitettiin. Sarja herätti katsojissa paljon muistoja parinkymmenen vuoden takaa. Sarja kiinnosti monenikäisiä katsojia. Kyselyjä tuli myös kuvauspaikasta - katsojat halusivat vieraila Onnelassa. Eeroa näytellyt Carl-Kristian Rundman oli saanut Laitalan mukaan negatiivista palautetta eli katsojat kokivat hänet sarjan konnaksi. Sen sijaan politiikka ei tuntunut katsojia kiinnostavan, vaikka luokka-asetukset tulivat esiin mm. Ension ja Nuutisen välisessä käyttäytymisessä. Ne eivät kuitenkaan häirinneet liberaalin yrittäjä-Ension ja kommunisti-Nuutisen ystävyyttä. (Laitala 16.5.2014.)

Oranen oli kirjoittanut Ensiolle työn sankarin roolin. Yritys kasvoi Eero Kurpan ansiosta. Eero joutui tekemään ikävät ratkaisut ja likaisen työn. Näin Ension kuva hyvänä yrittäjänä ja perheen isänä säilyi. Ensio piti arvossa itsenäisyyttä ja muistutti Suomen vapaudesta maksetusta hinnasta. Perinteiset arvot koti, uskonto ja isänmaa johtivat eri puolille Heikin kanssa vasemmistolaisten ajatusten nousun myötä. Sodan nähnyt yleisö kannatti Ension arvoja, Laitala kertoo. Sarjan uskottavuutta lisäsi se, että se noudatti tekstiili- ja vaatetusalan kehitystä. Kun tilauskannat kasvoivat, laadusta oltiin valmiita tinkimään. Samaa moraalikeskustelua sarjassa käytiin Nuutisen ja Eero Kurpan välillä. (Laitala 16.5.2014.)

Laitala vahvistaa käsityksen, että niin näyttelijät kuin dramaturgiryhmä ymmärsivät, kuinka isoa ja merkittävää työtä oltiin tekemässä. Hän antaa suuren tunnustuksen Raija Orasen käsikirjoitukselle: se oli hyvä ja sellaisenaan valmis. Yleisön palaute innosti tekemään parhaansa. Sarjan uskottavuudelle oli eduksi myös se, että näyttelijät olivat enimmäkseen tuoreita kasvoja televisiossa. (Laitala 16.5.2014.) Helsingin Sanomien Nyt-liitteen haastattelussa Laitala arvelee, että Puhtaiden valkeiden lakanoiden kaltaisia suuria historiallisia analyysyjä ei enää televisiossa nähdä. Suuret yleisömassat tavoitetaan nykyään kansainvälisillä viihdeformaateilla. (Helsingin Sanomat 2014.)

Puhtaat valkeat lakanat kertoo Raikkaan yrittäjäperheestä. Ensio Raikas on ostanut Kärnän vaatehtimon ja perustaa miestenpukutehtaan vuonna 1961. Kumppaniksi tulee lakimies ja huippumyyjä Eero Kurppa, joka myöhemmin menee naimisiin Ension tyttären, Katariinan kanssa. Ension vaimo, Maire, perustaa naistenvaateliikkeen vuonna 1963, laajentaakin sitä, mutta joutuu lopettamaan sen kymmenen vuoden kuluttua, kun marketit valtaavat alaa erikoiskaupoilta.

Lapsista kiinnostunein tehtaan asioista on Irene, joka lähtee opiskelemaan Kauppakorkeakouluun ja jatkaa yritystä isänsä rinnalla ja jälkeen. Irene seurustelee kauan yhtiön talousjohtajan kanssa, mutta menee naimisiin entisen koulukaverinsa, kansanedustaja Veijo Salmen kanssa. Salmi järjestee tehtaalle lupia ja muita etuja. Irene perustaa oman vaateketjun, mutta on mukana myös tehtaan toimissa. Perheen poika, Heikki, kasvaa hiljaisesta pojasta kapinoivaksi nuoreksi. Myöhemmin hänestä tulee atk-asiantuntija ja lopulta liikemies.

Varsinkin alussa luottamusmiehet aiheuttavat hankaluuksia. Yritys pyrkii ja lopulta pääsee Veijo Salmen suhteiden avulla Neuvostoliiton markkinoille. Rahaa ja mainetta alkaa tulla. Raikas Oy automatisoi tuotantolinjoja ja ottaa atk:n käyttöön, laajentaa ja kasvaa paikkakunnallaan merkittäväksi yritykseksi.

Eero Kurppa järjestee asioita oman päänsä mukaan laillisuuden rajoja venyttäen ja jopa ylittäen. Lopulta hän paljastuu ja joutuu lähtemään maasta kymmeneksi vuodeksi. Ollaan 1980-luvun alussa.

Draaman lopussa ollaan Neuvostoliiton kaupan romahtamisen jälkeisessä tilanteessa vuonna 1991. Yhtiö on ajautumassa konkurssiin. Irene on toimitusjohtajana, Heikki irtautuu yrityksestä; hänellä on omia liiketoimia. Eero Kurppa palaa Suomeen ja vie perheensä mukanaan. Irene myy perustamansa vaateketjun hyvään hintaan ja on valmis sijoittamaan rahansa tehtaan pelastamiseksi.

Pankki on armoton ja konkurssi tulee; tehdas jää pankille. Suku menettää kotitalonsa Onnelan, Heikki tekee itsemurhan.

Puhtaiden valkeiden lakanoiden suosiota - ja ehkä myös sen vaikutusta suomalaisten mielikuviin yrittäjistä ja yrittäjäperheistä - kuvaa se, että se äänestettiin vuonna 2007 MTV3:n nettisivuilla kaikkien aikojen mieleenpainuvimmaksi ohjelmaksi. Katsojien perusteluissa korostuvat nostalgia ja sarjan todenmukaisuus. Henkilöiden uskottavuutta, kehitystarinoita, ajan kuvaa ja realistisuutta kiitettiin. (mtv3.fi)

Aineisto esitellään kohtausluettelona tutkimuksen liitteenä (liite 1). Kohtausluettelo pitää sisällään jakson ja kohtauksen numeron, sisällön kuvauksen ja lainauksen, yksityiskohdan tai repliikin. Lainaukset tai repliikit eivät ole sanatarkkoja, vaan kuvaavat tiivistetysti sanottua. Ajatussisällön erittely ja kohtauksen jakaminen eri teemojen alle ovat jo kevyttä analyysia. Tarkempaan analyysiin valitut kohtaukset on merkitty niiden painopisteen mukaan, eli onko keskiössä raha, valta ja rakkaus (laajasti käsitettynä esimerkiksi luottamuksen merkityksessä) vai kaksi niistä. Kohtausten sisällöstä ja repliikeistä johdetut teemat ja merkitykset on havainnollistettu lainauksilla. Näistä olen tehnyt omat tulkintani (liite 2).

2.5 Kirjailija Raija Oranen

Yhteiskuntatieteiden maisteri Raija Oranen on vuonna 1948 Hyrynsalmella syntynyt kirjailija. Hänen tuotantonsa käsittää romaanien ja tv-sarjojen lisäksi novelleja, kuunnelmia, näytelmiä, satuja, lastenkirjoja ja musiikkidraamaa. Seuraavassa poimintoja Orasen draamatuotannosta ja erityisesti yrityselämään sijoittuvista romaaneista (teos.fi ja raijaoranen.fi).

Tunnetuimpia Orasen televisiossa esitetystä tuotannosta ovat tv-sarjat *Puhtaat valkeat lakanat* ja *Ruusun aika* (ensiesitys 1990-91), joka kuvasi uusperheen arkea. Se on julkaistu myös kirjana (Oranen 2003). TV1:n Viihdetoimitus tuotti vuonna 1990 draamasarjan *Oy Linnuntie*, joka kertoi kemian alan agentuurista.

Ruusun aika oli 34-osainen tv-draama. Pääosassa oli Ruususen perhe, joka koostui toisessa avioliitossaan olevista lääkäri-isästä ja toimihenkilöäidistä sekä äidin aikuistuvasta tyttärestä, isän murrosikäisestä pojasta ja yhteisestä alakoululaisesta Roosa-Maariasta eli Roopesta. Perheeseen kuuluivat lisäksi äidinäiti ja puhuva labradorinnoutaja Nero. Yhteiskunnallisen rakennemuutoksen jälkeisen ajan perhettä kuvaava draamakomedia saavutti kaikenikäisten katsojien suosion. Sarja sai - kahden valtakunnallisen kanavan oloissa - huikean katsojamäärän, miltei kaksi miljoonaa katsojaa. Sarja on lähetetty kolme kertaa. Esittely nettisivulla kertoo, että Ruusun aika -sarjalle oli sosiaalinen tilaus:

Kaupungistuminen ja modernisaatio olivat hajottaneet perinteiset suvut ja perheet, nyt kysyttiin, miten ollaan perhe uusissa oloissa. Ruusun ajassa patriarkaalinen järjestys sai väistyä perheen sisäisen demokratian tieltä; jokainen perheenjäsen oli vuo-

rollaan oikeassa arkisten tilanteiden aiheuttamissa ristiriidoissa, eikä perheen elättäjillä ollut rahan tuomaa oikeutta määrätä lasten ajatuksista. (raijaoranen.fi)

Oy Linnuntie oli 9-osainen tv-satiiri. Yritys on kannattavuusongelmissa painiskeleva kemiallisen alan tuontiagentuuri. Uusi markkinointijohtaja neiti Naakka ryhtyy panemaan vauhtia johtokuntaan. Ponnistukset eivät kuitenkaan tuota toivottua tulosta, vaan edessä on rationalisointi. Kriisin edessä päädytään siihen, että henkilökunnan on ostettava yhtiön osakkeita ja rahoitettava näin oma ansaintamahdollisuutensa. Tarina ennakoii työsuhteiden muuttumista palkkatyöstä epätyypillisiin sopimussuhteisiin.

Orasen romaaneista tunnetuimmat ovat historialliset *Maan aamu* ja *Palladium* -sarjat. *Palladium*-sarjan (2000–02) osat ovat *Miljonääri*, *Palatsi* ja *Ruletti*. Miljonäärissä orvoksi jäänyt Siiri pestataan hoitamaan rikkaan saippuatehtailijan lapsia, ja sitä tietä Siriksi muuttuneen tytön tie johtaa Pietariin ja sieltä valankumouksen jälkeen 1917 maanpakoon Suomen kautta. Trilogian toisessa osassa kuvataan kaksikymmenluvun metropolia ja erityisesti venäläissiirtolaisten ja taiteilijoiden elämää. Kolmannessa osassa ollaan Monte Carlon kasinossa, jossa perhe viettää aikaansa ja tuhlaa perintöä.

Oraanen on kirjoittanut muitakin yrittäjiin tai yrityksiin liittyviä kirjoja. *Rahasta ja rakkaudesta* ja *Onnesta ja autuudesta* (1998–99) kertovat hotelli- ja ravintolayrittäjä Iris Karhusta. Iris perustaa yhteistyössä kunnan ja pankin kanssa ravintola-hotellin ruukkikylän patruunan entiseen palatsiin. Pienyrittäjän osa ei ole Suomessa helppo. Iriksen on raadettava yötä myöten apunaan taitava kokkinsa, joka tulee suoraan mielisairaalasta. Iris joutuu pimittämään myyntitulojaan, teettämään lapsillaan pimeää työtä ja harjoittamaan kaikenlaisia kepulikonsteja pitääkseen ravintolan pystyssä. Jatko-osassa Iriksen suojiin saapuu hänen kampaaja-isänsä ja muuta outoa väkeä. Kuoliniskun yritykselle antaa verottaja. Kunnanjohtaja ja pankki pettävät Iristä. Iris lähtee erikoisen liikemiehen matkaan pohjoiseen panemaan käyntiin uutta matkailukohdetta ja parantumaan masennuksesta ja alkoholismista. (www.raijaoranen.fi)

Bolerosta (2003) on tunnistettavissa Nokian ja Kari Kairamon tarina. TAKORA-konsernin johto tekee rajussa laajenemisprosessissa muutaman kohtalokkaan virheen, ja pääomistajina olevat kaksi isoa liikepankkia käyvät keskinäiseen taisteluun määräysvallasta. Pääjohtaja on uhrannut elämänsä yhtiölle ja ounastellessaan potkuja tekee itsemurhan.

Muita Orasen yritystarinoita ovat *Fanny* (2008), joka kertoo Sinebrychoffin yrittäjäsuvun ja taidekokoelman alun tarinan ja keinottelusta kertova *Leijonan osa* (2009). *Mannerheimista ja kamariherra*, kartanonomistaja ja sellutehtaan omistaja Linderistä kertova *Metsästäjän sydän* ilmestyi 2010.

Leijonanosassa kuvataan rahamarkkinoiden vapautumista, vanhan moraalin murenemistä ja ahneutta. Pankinjohtaja Anders Harmo päättää kaapata tuoreesta varallisuudesta itselleen leijonanosan. Pankissa suoritettu yllätystarkastus ajaa Andersin kiinteistö- ja rakennusbisnekseen. Samaan aikaan, kun maan talous luisuu lamaan ja Neuvostoliitto romahtaa, Anders menestyy erinomaisesti. Pankkeja nostetaan verovaroin, konkurssialto ajaa yrittäjiä itsemurhiin ja

tavalliset asunovelalliset joutuvat ahtaalle. Anders pitää itseään voittamattomana leijonana, mutta joutuu näkemään, ettei ole ainoa.

Uusimmat Orasen romaanit ovat *Nimeltään Kekkonen* (2011) ja *Voitto kotiin ja muita diplomaattisia selkkauksia* (2012), joka sisältää Orasen koiratarinoita. Syksyllä 2012 ilmestyi *Kuninkaiden tiet*. Se jatkaa Orasen historiallisten romaanien sarjaa ja kertoo Suomen itsenäisyyden pohjan rakentajista, sotilaista ja hovimiehistä, Sprengtportenista ja Armfeltista. Armfeltin poliittinen ura johtaa Ruotsin hovista Venäjän kakkosmieheksi. Vuonna 2013 ilmestyi *Kaiken takana Kekkonen*. (teos.fi.)

Raija Orasen äidillä oli vaatekauppa Hyrynsalmella, joten yrittäminen ja tekstiiliala tulivat hänelle tutuiksi jo kotona ja kaupassa työskennellessä. Myöhemmin Oranen seurasi mm. Seppälän menestystä. Puhtaat valkeat lakanat on saanut vaikutteita sekä Seppälä Oy:n että Tutta-tuotteen tarinasta (Oranen 22.11.2009). Lisäksi Raija Oranen tutustui Tiklas Oy:n tuotantoon Vaasassa (Oranen 4.3.2014.)

Raija Oranen asuu tätä nykyä Espanjan Aurinkorannikolla ja kirjoittaa edelleen aktiivisesti; toistaiseksi häneltä on ilmestynyt joka vuosi vähintään yksi teos.

2.6 Muut yrittäjyyttä käsitelleet suomalaiset televisiosarjat

Television kiinnostus yritysaiheita kohtaan näyttää heränneen 1980-luvun lopulla. Alla olevat tiedot olen poiminut televisiokanavien nettisivuilta (yle.fi ja mtv3.fi).

Mielenkiintoinen kuriositeetti on 1987 esitetty Aki Kaurismäen elokuva (ei sarja) *Hamlet liikemaailmassa* (puunjalostusyrityksessä), pääosassa Pirkka-Pekka Petelius. MTV esitti 1987–88 Suomen Dallasiksi kutsutun *Vihreän kullan maa*, joka kertoi sekin puutalousalasta, suuryhtiö Evolasta. *Satumainen onni* oli 4-osainen sarja, joka kertoi huijari-kauppaedustajasta. Se esitettiin MTV:llä 1987.

Kolmiosainen sarja *Rikas ja kunniallinen* esitettiin myös MTV:llä 1988. Se kertoi hotelleja ja ravintoloita omistavasta Kuula-yhtiöistä. Vanha johtaja Kuula pitää yhtiön tiukasti ohjauksessaan eikä luovuta valtaa nuoremmille. Tyttäret eivät valtaa hamua eikä toimitusjohtaja luota yhtiössä työskenteleviin vävyihin. Toisen vävyn kunnianhimoisuus johtaa osakekeinotteluun, toinen juo. Yrittäjäkuva on varsin autoritaarisen, patruunatyypin perustajan kuva, jatkajat taas kuvataan epäpäteviksi. Draama perustuu Eeva Joenpellon romaaniin, kuten myös seuraavana vuonna valmistunut *Elämän rouva, rouva Glad*.

Elämän rouva kertoo vaatimattomasta taustasta lähteneestä Saarasta, joka naidaan kartanoon. Nuori rouva ei osaa olla oikein, mies lähtee ulkomaille ja ottaa eron Saarasta. Saara tapaa rakennusurakoitsijan, joka opettaa hänet liikemaailman tavoille. Kun Saara jää leskeksi, hän jatkaa miehensä yritystä ja ostaa yhä uusia kiinteistöjä. Saara menee naimisiin kolmannen kerran, mutta elämänmuutos ja ero sisaruksista masentavat miehen, joka päättyy itsemurhaan. Saara jatkaa liikenaisen uraansa, pettyy eikä löydä onneaan. Hän paljastaa haa-

veekseen olla paikalla, vaikka ei ole läsnä. Rouva Gladista kasvoi ahne ja häikäilemätön yrittäjä, joka käytti hyväkseen toisten ahdinkoa. Raha määrätti rouva Gladin elämää ja suhteita sarjan loppuun asti, mutta ei tuonut onnea. Toisaalta hän sai rahan avulla hyvityksen nuoruudessaan kohtaamistaan vääryyksistä.

Sitten tuli *Puhtaiden valkeiden lakanoiden* aika 1993–96; 44 osaa. Kovin monta edeltäjää sillä ei näytä olleen, sen sijaan seuraajia kyllä. *Metsolat*-sarjaa esitettiin samoihin aikoihin (1993–95) Ylen TV2:lla. Siinä oli esillä maaseudun yrittäjyyttä. Sarja oli lähes yhtä pitkäkin, 41-osainen. TV1:llä esitettiin vuosina 1994–97 *Kovaa maata*, joka oli 12-osainen sarja. Sarja kertoo Viitalan perheen elämästä konkurssin ja maallemuuton jälkeen.

Elämän suola esitettiin TV2:lla vuosina 1996–98 ja uusintana 2000–01. Se käsitti 60 osaa ja kertoi Kunkaisten suvun ja perheyritysten tarinan. Suvulla oli einestehdas Eineshovi ja ravintola Seurahuone. Yrityksen oli perustanut Armas Kunkainen; yritystä jatkoivat Aimo ja Elina Kunkainen. Heidän lapsistaan Matti oli toimitusjohtajana ja Asko, joka oli työttömänä, palkattiin talonmieheksi. Tytär Sallalla oli oma käytettyjen vaatteiden myyntiliike. Sarjalla oli kymmenen käsikirjoittajaa; tuottaja ja yksi käsikirjoittajista oli Jarmo Lampela. (fi.wikipedia.org.)

Vuonna 1998 Ylen TV1-kanavalla esitettiin *Tuliportaati*, joka kuvasi ison lehtitaloyhtiön valtapeliä ja suhteita. Enemmän kuin yrittäjyydestä, se kertoi johdon valtataistelusta. Varsin pitkä sarja oli MTV:n *Sydän toivoo täynnä*, jonka 43 osaa esitettiin vuosina 1997–99. Sarjan tapahtumat sijoittuivat Toivonimiseen ravintolaan.

2000-luvun aloitti *Benner ja Benner*, joka oli lakiasiantomistoon sijoittuva sarja MTV:llä, 18 osaa vuosina 2001–02. Pääosassa oli Silja Benner, nuori asianajaja, joka on mennyt naimisiin lakitoimiston omistajan pojan kanssa. Siljasta tulee toimiston osakas. Hän panostaa uraansa eikä halua lasta. Unelmaelämä romahtaa, kun ilmenee, että miehellä on toinen nainen, joka odottaa hänelle lasta (Manninen 2002). Ylen TV1:llä esitettiin vuosina 2001 ja 2003 *Kivi ja Kilpi* -sarjaa. Ympäristönä oli antikvariaatti. Siinä Veijo Valenius menettää hyvän työpaikkansa kirjakaupassa ja joutuu ottamaan kontolleen isältään perimänsä antikvariaatin Kivi & Kilpi. (fi.wikipedia.org.)

Heikki Luoman käsikirjoittaman *Maalaiskomedia*-sarjan pääosissa on yrittäjiä. Kuusiosainen *Turvetta ja timantteja*, joka oli sarjan 4. osa, esitettiin Ylen TV2:lla vuosina 2006–07. Siinä on kyse lähdeveden pullotuksesta ja kaivostuominnan aloittamisesta sekä taistelusta suon omistuksesta. Siinä yrittäjät ovat jalat maassa ja kädet savessa töitä tekeviä puurtajia. Liikemiehet, jotka yrittävät rikastua huijaamalla toisten omaisuuksia, ovat herroja. Lopulta rehellisyys voittaa.

Komedia *Firma* esitettiin MTV3:lla vuosina 2005–06 ja *Uudisraivaaja* Ylen TV1:llä vuonna 2006. Nämä sijoittuivat selvästi kaupunkiympäristöön. Uudisraivaajassa seurattiin yritysjohtaja Rami Laineen edesottamuksia. Hän toimii sijoitusyhtiön toimitusjohtajana ja pyrkii varmistamaan oman rikastumisensa kyseenalaisin keinoin. Hän saa useita vihollisia - jopa lähimmästä miehestään.

He yrittävät kammata Laineen pois asemastaan käyttämällä suhteitaan ja julkisuutta hyväkseen. Rahoitustarkastuksen yllätystarkastus johtaa uran päättymiseen. Samalla päättyvät avioliitto, rinnakkaissuhde ja ystävyysuhteet. Suhteet omaan äitiin ja poikaan tulevat tärkeiksi. Rami Laine saa vanhan ystävänsä avulla uuden mahdollisuuden, mutta haluaakin hypätä pois ahneuden kierteestä. Myös tässä sarjassa oli kyse johdon kamppailusta firman ykköspaikasta, ei yrittäjyydestä.

Vuonna 2009 MTV3 esitti 3 x 2-osaisen *Savuna ilmaan* -sarjan ja Ylen TV2:lla alkoi Luoman uusi *Pirunpelto*-sarja. Siinä taistellaan soravaroista; vastakkain ovat sorayrittäjä, betonitehdas ja pankinjohtaja. Pankinjohtaja on suuri konna, jolla on raskaan sarjan apureita venäläismafiaa myöten. Mielikuva yrittäjistä on positiivinen. Taisteluhenkä mm. byrokratiaa vastaan löytyy. Vuonna 2010 MTV3:n esitti elämysfirmaan sijoittuvan 10-osaisen sarjan *Vastaparit*.

Kaikista näistä sarjoista minulla ei ole omakohtaisia muistikuvia, mutta jo niiden sarjojen määrä, joissa esiintyy yrittäjiä tai jotka tapahtuvat yritysympäristössä, kuvanee kiinnostuksen kasvua yrittäjyyttä kohtaan. Televisiokanavathan pyrkivät vastaamaan kysyntään ja reagoimaan ajan henkeen.

Puhtaiden valkeiden lakanoiden suosio on ehkä innostanut muitakin käsikirjoittajia ja tv-kanavia panostamaan yrityksiin sijoittuviin tarinoihin. Yritystariinoissa MTV näyttää kunnostautuvan, mikä sopii sen profiiliin. Välivuosiakin näyttää olleen (1990–92, 2000, 2004 ja 2008), vaikka toisaalta aihe näyttää olevan edelleen ajankohtainen (taulukko 1).

TAULUKKO 1 Yrittäjyyttä käsitelleet televisiosarjat vuosina 1987–2011, Yle ja MTV

Vuodet	Kanava			Yhteensä
	TV-1	TV-2	MTV3	
1987–89			Vihreän kullan maa Satumainen onni Rikas ja kunniallinen Elämän rouva, rouva Glad	4
1993–1996	Kovaa maata	Metsolat Elämän suola	Puhtaat valkeat lakanat	4
1997–1999	Tuliportaati		Sydän toivoa täynnä	2
2001–2003	Kivi ja Kilpi		Benner&Benner	2
2005–2007		Turvetta ja timantteja	Firma Uudisraivaaja	3
2009–2011		Pirunpelto	Savuna ilmaan Vastaparit	3
Yhteensä	3	4	11	18

Televisiosarjojen lisäksi kanavilla on esitetty yksittäisiä tv-näytelmiä, jotka on jätetty luettelosta tarkoituksellisesti pois, koska ne eivät edusta televisiosarjoja.

Mielenkiintoinen ilmiö televisiossa on myös *Leijonan luola* (*Dragon's Den*) -formaatti. Siinä liiketoimintaidean tai tuotteen keksineet henkilöt yrittävät saa-

da bisnesenkeleiltä rahoituksen hankkeelleen. Ohjelmassa yhdistyvät viihde - joskus hulvattomienkin ideoiden - ja asia liiketoiminta-ajatusten arviointien ansiosta. Uskoisin, että ohjelma tuo uudella tavalla esiin yrittäjyyttä ja erityisesti alkavien tai potentiaalisten yrittäjien innostusta ja hankaluuksia.

Formaatti laajentaa yleisön mielikuvia yrittäjyydestä ja on omiaan luomaan positiivista ilmapiiriä uusien yritysideoiden esiin tuomiselle. Boyle ja Magor (2008) ovat tutkineet asiaa brittiläisessä kulttuurissa ja pohtivat, onko kyse siitä, että televisio reagoi yhteiskunnan muutoksiin vai pitäytymisestä kaupallisiin formaatteihin:

Is this process an example of television reacting to broader cultural, economic and political shifts in society? Or does it tell us more about television's fixation with evolving forms and formats in an increasingly commercial digital environment? (Boyle & Magor 2008, 125.)

Aiemmin televisio esitti liikemiehet ja yrittäjät useimmiten joko epäluotettavina tai huvittavina henkilöinä, mutta viime vuosikymmenen aikana kuva on muuttunut - joskin rikossarjoissa tapaa edelleen yrittäjiä hämärämiesten rooleissa. Pienyritykset ovat otollinen ympäristö saippuaoppperoille pienen ja läheisen työyhteisönsä vuoksi. Vaikka televisio reagoi hitaasti yhteiskunnan muutoksiin, sen esille tuomat muutokset vaikuttavat mielipiteisiin ja asenteisiin tekemällä uusista ilmiöistä, kuten yrittäjyydestä ja rahan tekemisestä uudessa taloudessa ja nettiajan start-up-yrityksissä, tutumpia ja hyväksytympiä. Kasvanut tosi-tv-tarjonta on ottanut ohjelmistoonsa yrityksiin ja yrittäjiin liittyviä formaatteja, joissa laitetaan kuntoon pienyrityksiä, esimerkiksi ravintoloita. (Boyle & Magor 2008, 125-130.) Siitä voidaan tietysti keskustella, kuinka realistisen kuvan kyseiset sarjat antavat yrittämisestä, mutta uskon niiden lisänneen sympatioita yrittäjiä kohtaan: yrittäminen ei ole aina helppoa. Toisaalta luottamus siihen, että joku pelastava enkeli, asiantuntija tulee ja laittaa asiat kuntoon, voi vähentää yrittäjien luottamusta omiin kykyihinsä selvitä vaikeuksista. Näin tervehdyttäjille ja muille konsulteille luodaan kysyntää.

3 ESIYMMÄRRYS JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Tutkijan oma tausta

Oma kiinnostukseni aiheeseen virisi tarinan monista, yllättävistäkin yhtäläisyyksistä omaan taustaani. Isäni oli alkuperäiseltä ammatiltaan vaatturi ja hänellä oli oma vaatturinliike Lieksassa ja myöhemmin Nurmeksessa. Hän näki teollisuuden syrjäyttävän käsityön ja suunnitteli vaatetustehtaan perustamista veljensä kanssa. Se jäi kuitenkin toteutumatta paremman liikeidean, hirsimökien rakentamisen, syrjäyttäessä sen. Sarjan yrittäjäperheessä oli kolme lasta, joista nuorin oli poika. Meillä oli sama tilanne. Jatkajan nimi oli Irene, joka on minun toinen nimeni. Minunkin opintoni suuntautuivat kaupalliselle alalle taiteen sijaan (olin kiinnostunut suomen kielestä, kirjallisuudesta ja kirjoittamisesta). Toimin perheyrityksessä neljännesvuosisadan eli perheyrityksen yhden kvartaalin.

Jo ensiesitys sai minut koukkuun. Paitsi että sarjan henkilöiden suhteet olivat kiinnostavia, myös yritys ja sen vaiheet onnistumisineen ja epäonnistumisineen olivat mielenkiintoisia. Yrityksestä puhuminen perheessä, eri roolien löytyminen kullekin perheenjäsenelle, onnistumiset ja epäonnistumiset, yrittäjyyteen kasvaminen ja perheyrityksen synty kaikkineen olivat toisaalta tuttuja ja toisaalta edelleen kiinnostavia asioita. Konkurssin pelko, vekselikierre ja velkaantuminen olivat puheenaiheita lapsuuteni ruokapöydässä – ja varmasti myös vanhempien makuuhuoneessa. Myöhempi menestys toi paljon hyvää ja uusia mahdollisuuksia. Yhtymäkohtia perheyrityksemme ja draaman yrityksen vaiheista löytyy mm. viennin aloittamisesta, yrityksen kasvusta ja laman mukanaan tuomista vaikeuksista.

Muistan lapsuudestani Pielisjärveltä myös tarinoita sodasta, evakkoon lähdöstä, partisaanien tuhotöistä ja muista rajan kiroista. Siten pystyin samautumaan Maireen tunteisiin venäläisiä kohtaan.

Sarjan esittämisen alkuaikoihin olin itsekin saanut valmiiksi näytelmän, joka sattumoisin käsitteli vaatetehtaan kriisiä johtajan sydänkohtauksen jälkeen. Paikallinen harrastajateatteri esitti näytelmäni *Kaiken takana on nainen* Karstulas-

sa 1994. Aiemmin olin kirjoittanut Honkarakenteen historiaan perustuvan näytelmän *Kunhan tästä selvittäään*, jonka dramatisoi Karstulan kulttuurisihteeri Sep-pojuhani Ruotsalainen ja esitti Mahlun Nuorisoseura. Kolmas näytelmäni on kevyt hupailu *Lomarokka*, joka on esitetty Karstulan lisäksi Juuassa Vuokonjärven kesäteatterissa.

Oma kiinnostukseni yrittäjäkuvaan nousee perheyritystaustastani. Perheyrityksen arki, ihmissuhteet ja ristiriidatkin tulivat tutuksi viiden veljeksen yrityksessä vaimojen säestäessä tilanteita: ovet paukkuivat ja kahvikupit lentelivät. 50 vuoteen mahtui ongelma ja muutos poikineen. Kuitenkin ristiriidat ja muutostilanteet saatiin hoidetuksi parhain päin, ulkoisesti yhtenäisenä esiintyen ja yhtiön parhaaksi.

Oma asenteeni on yrittäjämyönteinen ja myönnän, etten ehkä pysty – vaikka yrittäisin – olemaan aivan puolueeton tässä tutkimuksessa. Kokemukseni sukuyrityksestä ja oma yrittäjyyteni eivät anna aiheutta kateuteen, vaikka menestystäkin on tullut. Perheyrityksen menestys on ollut kovan työn ja raskaiden uhrausten tulosta. Isäni menetti kaksi veljeään kesken heidän parhaan yrittäjäuransa ja kävi itsekin läpi kaksi sydämen ohitusleikkausta. Valvottuja öitä, menetettyä terveyttä ja aikaa ei saa takaisin.

3.2 Keskeiset oletukset ja tutkimuksen viitekehys

Televisiosarjan tekeminen vaatii suuren määrän toimijoita käsikirjoittajasta tarpeiston hoitajaan, ohjaajasta leikkaajaan, puvustajasta lavastajaan jne. Väheksymättä heidän työtään puhun tässä Raija Orasen *Puhtaista valkeista lakanoista* muistaen samalla, että käsikirjoitus on vasta ensimmäinen vaihe työssä. Dramaturgi yleensä muokkaa tekstiä television formaattiin sopivaksi ja ohjaaja tekee siitä oman tulkintansa. Orasen kertoman mukaan (Oranen 1.2.2013) tässä tapauksessa muutoksista keskusteltiin ryhmässä ja sovitut muutokset tehtiin jo käsikirjoitukseen. Vain ohjaaja saattoi jonkin verran muuttaa tekstiä. Näyttelijän tulkinta on oma vaiheensa. Joka tapauksessa lopputulos on käynyt läpi useita tulkintoja ja se on voinut hieman muuttua matkan varrella.

Se tulos, jonka katsoja lopulta näkee, on arvioinnin ja tulkintojen kohteena. Tuloksesta ei enää välttämättä voi erottaa eri tekijöiden osuutta. Tosin tässä tapauksessa käytettävissä on myös Raija Orasen käsikirjoituksestaan muokkaama romaani (Oranen 1996). Sanojen lisäksi ilmaisun tulkintaan vaikuttavat painotukset, eleet, ilmeet, tilanne jne. Vaikka sanallisen ilmaisun voima on rajallinen ja vasta osatotuus, rajoitun tässä pääasiassa sanoihin. Lisätukea tulkinnoille voin toki hakea sanattomasta viestinnästä.

Vaikka kyseessä on fiktiivinen yritys, käsittelen sitä, kuin se olisi todellinen. Kyse on kuitenkin realismisuuteen pyrkivästä sarjasta, jolla on ollut esikuvia todellisuudessa, joten tulkitsen asian niin, että näin olisi voinut oikeastikin tapahtua jossakin yrityksessä. Tämä on yksi mahdollinen tulkinta asiasta, josta voi syntyä monia muitakin tulkintoja. Olkoonpa sarjan antama kuva yrittäjistä

jonkun mielestä oikea tai väärä, se on joka tapauksessa voinut vaikuttaa suuren yleisön mielikuviin yrittäjyydestä.

Oletuksiani ovat seuraavat:

- Perheyriytysten ja draaman ihmissuhteilla ja konflikteilla on samankaltaisuutta, yhtenevyyttä tai sukulaisuutta, jolloin draamasta voidaan ottaa oppia.
- Draama kuvaa ja jäljittelee riittäväällä tarkkuudella arjen elämää perheyriytksissä. Kirjailijan omat kokemukset näkyvät tarinan uskottavuutena.
- Draama lainaa oikeasta elämästä aiheensa, henkilöhaahmot, ympäristön, tilanteet, yhteiskunnalliset ilmiöt ja rakentaa niistä tapahtumat ja juonen, tarinan, joka voisi olla totta. Draaman kontekstissa se onkin totta.
- Draamassa asioita katsotaan usean eri roolihahmon kautta eli siten saadaan syvyyttä ja erilaisia näkökulmia esille. Kullakin tapahtumalla voi olla hyvin erilainen merkitys eri ihmisille.
- Myös perheyriytksissä ja ihmissuhteissa käytetään draaman keinoja. Yrityksistä voi löytää niin roistot kuin sankarit, niin kuninkaat kuin narrit, huijarit ja huijattavat.
- Konfliktit poikkeavat laajuudeltaan, kestoltaan, ongelmien syvyydeltä ja monimuotoisuudeltaan. On sisäisiä ja ulkoisia konflikteja, sukupolvien välisiä, perheen ja työn yhteensovittamisesta aiheutuvia, sukupuolten välisiä, työnantajan ja työntekijän välisiä, liittojen välisiä, yrityksen ja pankin, kunnan tai muiden viranomaisten välisiä, työntekijöiden, omistajien ja johtajien keskinäisiä, on pitkäaikaisia ja hetkellisiä, on kahdenvälisiä ja joukkoja koskettavia.
- Katsojat rakentavat tv-draamasta erilaisia todellisuuksia omien tulkintojensa avulla. Käsillä oleva tutkimus on niistä yksi mahdollinen.

Tutkimusprosessi alkaa tutkimuksen kohteena olevan ilmiön määrittelyllä. Lähtökohtana on tutkijan kiinnostus. Ilmiön määrittely on ensimmäinen vaihe tutkimuksen rajaamista. Tuloksena on tutkimustehtävän tai -ongelman kuvaus. Tutkimuksen tarkoitus voi olla kuvaileva (vastaa kysymykseen millainen), arvioiva (miten pitäisi olla), selittävä (millainen ja miksi) tai teoriaa kehittävä tai soveltava (miten olemassa oleva teoria sopii kyseiseen ilmiöön). Tutkimuksen konteksti kuvaa sitä ympäristöä ja tilannetta, jota tutkimus koskee. Kyrön (2004) mukaan tutkijan on perusteltava, miten tutkimus liittyy alan tieteellisiin keskusteluihin ja aiempaan tutkimukseen. Myös keskeiset käsitteet on määriteltävä. Tutkimusote ja metodologiset valinnat ja niiden perustelut toimivat tutkimusta ohjaavana viitekehystenä. Teorioiden yhteydessä otetaan kantaa tieteenfilosofiisiin taustaoletuksiin. Tiedostamattomat käsitykset ja oletukset on tuotava mahdollisuuksien mukaan julki. Metodologiset valinnat johtavat tutkimusmenetelmän, aineiston ja sen keruumenetelmän sekä analysointimenetelmän valitsemiseen. (Kyrö 2004, 27–29.)

Perheyrittäjyys on monitahoinen ja -kerroksinen ilmiö. Se koskettaa monia ihmisiä sekä yrityksessä että perheessä, myös eri sukupolvia, taloudellisia ja henkisiä arvoja sekä sosiaalisia suhteita, ja kaiken lisäksi asiat muuttuvat ajan myötä. Myös perheyrittäjyyden ja yrittäjyyden teorit ja aiempi tutkimus ovat

monipuolisia. Ne antavat pohjan tutkimustulosten tulkinnalle ja arvioinnille. Tässä tutkimuksessa tuloksia reflektoidaan pääosin kotimaisen perheyrittäjyystutkimuksen tuloksiin, koska empiirinen aineisto käsittelee suomalaista tv-draamaa.

Käytän yrittäjyystutkimuksen mukaisia yrittäjäkäsityksiä vertailukohtina tutkiessani tv-draaman yrittäjäkuva. Vertailen löydöksiäni myös kirjallisuuden antamaan yrittäjäkuvaan. Tutkin perheyrittäjyystutkimuksen tulosten soveltuvuutta fiktiiviseen perheyrittäjyystutkimukseen. Vertaan perheyrittäjyystutkimuksen ja omistajuuden tutkimuksen tuloksia draaman näkemyksiin omistamisesta ja sen vaikutuksista perheyrittäjyystutkimuksen toimintaan ja päätöksentekoon.

Sukupolvenvaihdos ja vallan siirto isältä tyttärelle on mielenkiintoinen tapaus. Tutkin tapauksen yhteneväisyyttä yrityksen sukupolvenvaihdoksen teorian kanssa. Samoin tutkin johtajuutta, sen ilmenemismuotoja draaman yrityksessä ja eri yrittäjien johtamistyyliä ja vallan delegointia. Tutkin myös perheyrittäjyystutkimuksen ja yrittäjyyden muuttumista sarjan edetessä.

Ilmiön määrittely ohjaa tutkimuksen sijoittumista tietylle tieteenalalle ja tutkimuksen kentälle ja johdattaa teoreettisiin pohdintoihin. Tutkijan on Kyrön mukaan nostettava tutkimusmotiivinsa tietoiselle tasolle. (Kyrö 2004, 33–34.) Ilmiö täsmentyy tutkimuksen kuluessa. Tutkimuksen rakenteesta ilmenee, miten tavoitetta tai tutkimusongelmaa lähestytään. Toteutus suunnitelma johtaa tieteenfilosofisiin sitoumuksiin sekä teoreettisiin ja metodologisiin valintoihin. (Kyrö 2004, 52.)

Suosittu tv-sarjalla uskon olleen vaikutusta suomalaisten mielikuviin perheyrittämisestä, sillä esimerkiksi kirjallisuuden lukijakuntaan verrattuna tv-sarja oli ylivoimainen; se sai parhaimmillaan jopa miljoonayleisön. Talouselämän lehtien lukijakuntaan verrattuna taas tv-sarjan yleisö oli tavallisia ihmisiä, ei välttämättä talouselämässä vaikuttavia henkilöitä tai pelkästään yrittäjiä.

Tutkijana minua ohjaavat ennakkokäsitykset ja kokemuksen tuomat opit, jotka on syytä yrittää tiedostaa. Nämä voivat toisaalta auttaa ilmiöiden tulkinnassa ja roolihenkilöiden käyttäytymisen ymmärtämisessä.

Arkisetkin havainnot vaativat asioiden käsitteellistämistä ja tulkintaa. Teoriat antavat pohjan käsitysten muovaamiselle. Ne ohjaavat uuden tiedon etsinnässä ja jäsentävät kerättyä tietoa. Perheyrittäjyyden teoriakehikko, kolme ympyrää, toimii taustateorian, jonka lähtökohdista ja näkökulmista aineistoa tarkastellaan. Se on rakennelma, jonka varaan olen rakentanut analyysini. Lähestymistapa on siis aluksi *deduktiivinen*, yleisestä yksittäiseen tapaukseen, teoriasta empiriaan. Pääosan tutkimuksesta muodostaa kuitenkin empiirisen aineiston tutkiminen. Käytän tutkimuksessa pääasiassa *aineistokeskeistä tutkimustapaa*. Analysoin draaman yritystä ja sen yrittäjäkuvia ja tutkin, millaista tukea siitä löytyy perheyrittäjyysteorioille. Näin päästään tulkitulla, rajallisella aineistolla tavallaan koettelemaan, voidaanko teorioita soveltaa myös fiktiiviseen yritys-esimerkkiin. Aineistosta etsitään tukea myös muille perheyrittäjyystutkimuksen tuloksille ja vastauksia muihin tutkimuskysymyksiin. Hermeneuttisen kehän mukaisesti löydökset voivat antaa uutta pohjaa tulkinnoille. Tämä uudelleen-

tulkinta voi vaikuttaa aineiston analyysiin ja johtaa uusiin tulkintoihin. Tulkin-
nat syventyvät ja tarkentuvat aineiston avulla.

3.3 Yrittäjyys ja yrittäjä käsitteinä

Sanakirjamääritelmät yrittäjästä, yrittäjyydestä ja perheyrityksestä (Kielitoimis-
ton sanakirja, mot.fi) kuvaavat käsitteiden taloudellista ja omistuksellista puolta.
Yrittäjä on yhtä kuin yksityisyrittäjä; hän voi olla myös henkilö, joka harjoittaa
elinkeinotoimintaa vastuunalaisena yhtiömiehenä tai osakeyhtiössä pääosak-
kaana. Yrittäjyys kuvaa varsinkin yksityisyrittäjien taloudellista toimintaa. Vas-
takohtana nähdään valtiontalous; esimerkkeinä ovat yksityisyrittäjyys ja va-
paan yrittäjyyden edut ja haitat. Perheyritys tai perheyhtiö on yhtiö, jonka
osakkeista pääosa on yhden perheen jäsenten tai läheisten sukulaisten hallussa.

Huuskosen (1992) väitöskirjan mukaan yrittäjällä on kokonaisvastuu yri-
tyksestään, hän on riskipääoman sijoittaja, ylimmän päätösvallan käyttäjä ja
ylin auktoriteetti. Yrittäjyydellä voidaan tarkoittaa joko ulkoista eli omistaja-
yrittäjyyttä tai sisäistä yrittäjyyttä, jolloin yrittäjyys nähdään ajattelu-, toiminta-
ja suhtautumistapana (Koiranen 1997). Perinteisesti yrittäjyyttä on tutkittu ja
tulkittu uuden yrityksen perustamisen yhteydessä. Yrittäjyyskeskustelussa yrit-
täjä ja yrityksen perustaja on nähty samaa tarkoittavina asioina. Sisäinen yrittä-
jyys laajentaa ilmiötä: yrittäjyys on enemmän kuin uuden yrityksen perustamis-
ta, johtamista ja kehittämistä.

Matti Koiranen ja Matti Peltonen ovat kirjassaan *Yrittäjyyskasvatus - Aja-
tuksia yrittäjyyteen oppimisesta* (1995) tehneet perustavaa työtä yrittäjyyskasva-
tuksen ja yrittäjyyden käsitteiden määrittelyssä. Kasvatuksella pyritään kehit-
tämään ihmistä. Kasvatuksen voi jakaa järjestelmälliseksi, tavoitehakuiseksi
kasvatukseksi (koulutus) ja satunnaiseksi vapaatavoitteiseksi kasvatukseksi
(Koiranen & Peltonen 1995, 13). Nämä vapaat virikkeet voivat olla mm. liikku-
vaa virikevirtaa eli esimerkiksi televisio-ohjelmia. Näin televisiokin voi osallis-
tua yrittäjäkasvatukseen enemmän tai vähemmän tarkoituksellisesti.

Yrittäjyyden Koiranen ja Peltonen määrittelevät ajattelu-, toiminta- ja suh-
tautumistavaksi, joka saa omat ja yhteisön voimavarat toimimaan. Lisäksi yrit-
täjyys on tavoitteellista ja omavastuista itsensä johtamista. Yrittäjyys on "*super-
tuotannontekijä, jonka varassa tapahtuu monen muun tuotannontekijän yhdistely.*"
(Koiranen & Peltonen 1995, 9-10.) Yrittäjyys on myös ajattelu-, toiminta- ja suh-
tautumistapa työn tekemiseen ulkoisena tai sisäisenä yrittäjänä. Se ilmenee
mahdollisuutena, kasvun lähteenä ja haasteena. Yrittäjyys motivoi. Se on mo-
nelle enemmän elämäntapa kuin ammatti. (Koiranen 1993, 62.)

Perheyritysmääritelmä on Matti Koirasen kirjasta *Perheyrityksen johtaminen*
(2003, 19) ja kuuluu näin:

Perheyritys (sukuyritys) on yhden perheen (tai suvun) määräysvallassa oleva liike-
toiminnallinen kokonaisuus, jossa yhdistyvät vuorovaikutteisesti perhe- ja yrityssys-
teemien toiminnot ja jossa on tapahtunut, tapahtumassa ja/tai odotetaan tapahtu-
vaksi sukupolvenvaihdos perheen (tai suvun) jälkikasvun hyväksi.

Tämän tutkimuksen tarkoitukseen riittää yllä oleva yleinen määrittely. Tarkempi perheyritysten kriteerit täyttävä määrittely löytyy Perheyritysten liiton sivulta (www.perheyritystenliitto.fi).

3.4 Yrittäjyyden merkitys ja monimuotoisuus

Paula Kyrö on tutkinut väitöskirjassaan *Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksessa* (Kyrö 1997) yrittäjyyden historiaa. Hän näkee yrittäjyyden merkityksen nousun liittyvän modernin ajan päättymiseen ja yhteiskunnan selviytymiskamppailuun muuttuvassa, epävarmassa ja arvaamattomassa (*postmodernissa*) tulevaisuudessa. Moderni tiede hylkäsi tarinanomaisen tiedon, joka oli perinteisin muoto välittää tietoa. Tieteet eriytyivät kukin omaksi tieteen- ja tutkimuksen haarakseen. Sitä vastoin yrittäjyys on kokonaisvaltaista, omaehtoista toimintaa ja resurssien yhdistämistä uudella tavalla; sitä ei voi paloitella eri tieteen alueille. Yrittäjyyttä ovat tutkineet mm. taloustieteiden eri haarat, sosiologia, psykologia, sosiaalipsykologia ja kasvatustieteet. Tarinanomaisuus voi Kyrön mukaan yhdistää eri tieteenalojen mahdollisuuksia. (Kyrö 1997, 17–20.) Draama voi siis kuvata yrittäjyyttä monipuolisesti.

Talousteorioiden varhaisimmat yrittäjyyskäsitteet lähtevät klassisista tai uusklassisista talousteorioista, jota edustaa mm. Adam Smith. Painopiste oli niissä pääoman, kysynnän ja tarjonnan tasapainon ja suurtuotannon kysymyksissä. Teoria korosti vapaata kilpailua ja uskoi markkinoiden näkymättömän käden ohjauksen tuottavan parhaan tuloksen. Yrittäjä oli lähinnä tuotannon ja kulutuksen tasapainottaja. Kyrön mukaan yrittäjyys hävisi teoreettisista mallinnuksista modernin kehittyessä. (Kyrö 1997, 104, 111.)

Itävaltalainen koulukunta kiinnostui inhimillisen toiminnan merkityksestä taloudelle. Yrittäjä tyydytti inhimillisiä tarpeita, oli utelias riskinkantaja ja johtaja. Schumpeter nosti esiin yrittäjän roolin taloudellisen kasvun edistäjänä. Schumpeterin mukaan yrittäjän tehtävänä on innovoida ja yhdistää tuotannontekijät uudella tavalla, tehokkaammin ja taloudellisemmin. Tuotannontekijöiksi luetaan perinteisesti tavarat ja raaka-aineet, työ (nykyään ehkä laajemmin osaaminen) sekä koneet ja laitteet. Yrittäjyys on ns. neljäs tuotannontekijä. Yhdistämällä tuotannontekijöitä uudella tavalla syntyy uusia yrityksiä, joiden tuotteet saattavat syrjäyttää olemassa olevia yrityksiä tai niiden tuotteita joko paremman laadun, edullisemmän hinnan tai edistyneemmän tekniikan vuoksi. Schumpeterin mukaan tämä ns. *luova tuho* on kapitalismin keskeinen piirre. (fi.wikipedia.org)

Saksalainen Max Weber näki yrittäjyyden dynaamisena prosessina ja yrittäjän sen toteuttajana. Yrittäjyys nojaa rationalismiin ja pääoman vapaaseen organisoitumiseen yrittäjätoiminnan kautta. Voitto oli ahkeran, tinkimättömän työn tulos. Työ oli protestanttisen etiikan mukaan kutsumus. (Kyrö 1997, 128–129.)

Moderni aika nosti valokeilaan organisaation – yrittäjän ja yrittäjyyden sijaan. Yhteiskuntaa luonnehtivat suuryritykset, kollektiivisuus, palkansaajayh-

teiskunta, julkisen sektorin kasvu ja sosiaaliturvan laajeneminen, yhtenäiskulttuuri, massaviihde, tehokkuusvaatimukset, keskittyminen – eikä se kannustanut yrittäjyyteen eikä riskinottoon. (Kyrö 1997, 137–140.)

Yrittäjyys on otettu yhdeksi nyky-yhteiskunnan teemaksi, jolla muutosta edistetään. Haasteita ovat taloudellisen kasvun ja työllisyyden turvaaminen ja julkisen sektorin rakenteiden uudistaminen. Joustavan tuotannon vaatimukset johtavat osa-aikaisiin ja tilapäisiin työsuhteisiin sekä ulkoistamisiin. Kehitys siirtää vastuuta omasta toimeentulosta henkilölle itselleen ja antaa tilaa yrittäjämäiselle toiminnalle. (Kyrö 1997, 180–184, 204–207.)

Visa Huuskonen on tutkinut väitöskirjassaan yrittäjä- ja yrittäjyystermejä, sisäisen yrittäjän käsitettä ja yrittäjätyyppejä. Monet perinteiset talousteoriat olettavat, että kaikilla osapuolilla on täydellinen tieto markkinoista ja että yrittäjän ainoa motiivi on voiton tavoittelu. Nämä oletukset yksinkertaistavat tilannetta. Tietojen puutetta kuvastavat tutkimustulokset, joiden mukaan suuri osa yrittäjistä ei olisi alkanut yrittäjäksi, jos olisi tiennyt, mitä on tulossa. Tätä kuvaa myös suuri ensimmäisenä vuonna lopettavien yritysten määrä. (Huuskonen 1992, 54–55.) Tuoreen tutkimuksen mukaan Suomessa vain 57 % uusista yrityksistä jatkaa toimintaansa viiden vuoden jälkeen (Varamäki ym. 2012, 109–110). Osasyynä on varmasti oikean markkinatiedon puute ja liiallinen optimismi. Ainakin omalla kohdallani markkinoiden osoittautuminen ennakoitua pienemmäksi johti pettymykseen, tappioihin ja päätökseen lopettaa yritys vajaan kolmen vuoden kuluttua.

Riskin ottaminen erottaa yrittäjän palkkatyön tekijästä. Yrittäjä kohtaa epävarmuutta ja ottaa epäonnistumisen riskin. Riskinottoon liittyy vastuu: yrittäjä vastaa usein omaisuudellaan tekemistään päätöksistä. Pahimmassa tapauksessa seurauksena on konkurssi ja omaisuuden menetykset. Valitettavasti seuraukset eivät jää taloudellisiksi, vaan yrittäjä voi menettää myös maineensa ja sosiaaliset suhteensa. Yrityksen konkurssi saattaa leimata yrittäjän itsensä henkilönä epäonnistuneeksi ja voi ajaa hänet epätoivoisiin tekoihin. 1990-luvun lama tuotti näitä esimerkkejä, kuten myös *Puhtaista valkeista lakanoista* nähdään.

EU:n Vihreä kirja 2003 Yrittäjyydestä määrittelee:

Yrittäjyys on mielentila ja prosessi, joilla luodaan ja kehitetään taloudellista toimintaa yhdistämällä riskinotto, luovuus ja/tai innovatiivisuus hyvään johtamiseen uudessa tai jo olemassa olevassa organisaatiossa. (eurlex.europa.eu.)

Yrittäjyyden merkityksestä kirja toteaa, että uudet ja pienet yritykset luovat enemmän uusia työpaikkoja kuin suuret. Maissa, joissa yrittäjyys on lisääntynyt, työttömyysluvut ovat pienentyneet. Yrittäjyys on keskeistä kilpailukyvyyn kannalta, se vapauttaa henkilökohtaista potentiaalia, antaa mahdollisuuden palkitsevampaan työhön – tai työhön ylipäätään – ja lisää työtyytyväisyyttä. Yrittäjät ovat markkinatalouden moottori, ja heidän saavutuksensa tuottavat yhteiskunnalle vaurautta ja työpaikkoja sekä kuluttajille valinnanvaraa.

Vihreässä kirjassa todetaan myös, että yrittäjyyden yhteiskunnan rakentaminen on jokaisen asia ja että se vaatii asennemuutosta. Siinä vaaditaan, että yrittäjyyteen ja epäonnistumiseen kohdistuvien asenteiden on muututtava posi-

tiivisemmiksi. Tuota asennemuutosta ja yrittäjien ja myös epäonnistumisen ymmärtämistä voi lisätä tv-draaman avulla.

Yksinyrittäjien kohdalla puhutaan usein omaehtoisesta yrittäjyydestä, jolla tarkoitetaan henkilön kokonaisvaltaista, yrittäjämäistä asennoitumista ja toimintatapaa. Omaehtoinen yrittäjä haluaa ja hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa. Hän ottaa vastuun omasta elämästään, toiminnastaan ja toimeentulostaan. (Kyrö 1997, 217–219.) Yksinyrittäjien merkitys on erittäin suuri. Suomessa 65 % yrittäjistä toimii yksin, ilman ensimmäistäkään palkattua henkilöä, naisyrittäjistä kolme neljästä. Yksinyrittäjien määrä on kasvanut ja työnantajayrittäjien pysynyt ennallaan. (Yrittajat.fi). Yksinyrittäjän yrittäjyys voi olla myös osa-aikaista tai sivutoimista, palkkatyön tai muun toiminnan, esim. kodinhoidon ohessa tapahtuvaa yritystoimintaa. Osa-aikayrittäjyys on tavallista yrittäjyyden harkinta- ja kokeiluvaiheessa tai eläkkeelle jäätyä.

Yrittäjyyden monimuotoisuutta kuvaa se, että on olemassa myös ns. *portfolio- ja sarjayrittäjiä*, jolloin yrittäjällä on joko monta yritystä yhtä aikaa tai peräkkäin. Portfolioryrittäjyys on tavallista hyvän koulutuksen, aiemman start-up-kokemuksen ja hyvien verkostojen hankkineilla yrittäjillä. Sarjayrittäjä pystyy hyödyntämään kokemustaan, taloudellisia resurssejaan, osaamistaan ja verkostosuhteitaan kerta toisensa jälkeen. (Wiklund & Shepherd 2008, 701-725.)

Kasvuyrittäjyyden tukemisesta ja kasvun esteiden poistamisesta on tullut suorastaan muoti-ilmiö. Uusien työpaikkojen odotetaan syntyvän ns. *kasvuyrityksiin*, vaikkakin niiden osuus on vain 5 % yrityksistä. Usein kasvuyritykset ovat innovoivia ja teknologiaan suuntautuneita. (yvi.fi)

Luovan alan yrittäjyys on kasvava ilmiö. Luova ala eli *tekijänoikeusalat* käsittävät mm. lehtien ja kirjojen kustantamot, elokuva- ja tv-tuotannot, viestintän, arkkitehtuurin ja muotoilun, taiteen ja käsityöt, kulttuurin ja viihteen, musiikki- ja ohjelmapalvelut, liikunta- ja elämyspalvelut sekä tuoreena ja kasvavana alana peliteollisuuden. Kauppa- ja teollisuusministeriö on laatinut vuonna 2007 *Luovien alojen yrittäjyyden kehittämissuunnitelman 2015*. Sen mukaan kulttuurin ja luovien alojen arvo ylittää Euroopassa autoteollisuuden tai ICT-teollisuuden tuotannon arvon. Siinä missä muut teollisuuden alat supistuvat, luova ala kasvattaa liikevaihtoaan ja henkilöstöään myös Suomessa. Tuotemerkit ja brändit ovat luovan alan ydinosaamista ja elämyksellisyys lisääntyy vapaa-ajan palveluissa. Luovilla aloilla nähdään olevan paljon mahdollisuuksia jopa vientiin; uhkana ovat ratkaisemattomat tekijänoikeuskysymykset. (KTM Julkaisuja 10/2007.)

Monet kulttuurialan toimijat taiteilevat liiketoiminnan ja taiteen välillä. Erilaiset arvot törmäävät toisiinsa: on taiteellista kunnianhimoa ja talouden realiteetteja, jotka olisi yrittäjänä sovitettava yhteen. Näitä on tutkinut Katri Halonen kulttuuripolitiikan väitöskirjassaan *Kulttuurituottaja taiteen ja talouden rajalla* (2011). Hän toteaa, että taloudellinen menestys nakertaa kulttuurituottajan uskottavuutta. Kovat taloudelliset tavoitteet leimaavat tuottajan kapitalistiksi ja sulkevat hänet oikeiden taiteilijoiden joukon ulkopuolelle. Taiteen kentällä paheksutaan taloudellista menestystä, vaikka toisaalta tuottajan oletetaan keräävän mm. sponsoreita tuotannolle. Minusta tuollainen asenne on melko yllättävä.

Tuottaja joutuu markkinoimaan ja tuotteistamaan produktioita eri jakelukanaviin ja ottamaan työssään huomioon asiakasnäkökulman. Tuottaja punoo umpeen taiteilijan ja yleisön väliin jäävää tilaa, Halonen kuvaa nykytilannetta. (Halonen 2011.)

Nykyään puhutaan myös *sosiaalisesta yrittäjyydestä*. Sosiaalinen tai yhteiskunnallinen yritys toimii ilman voitontavoittelua. Sen tavoitteena voi olla esim. työllistää vajaakuntoisia tai pitkäaikaistyöttömiä. Suomessa laki sosiaalisista yrityksistä (1351/2003) tuli voimaan vuoden 2004 alussa. Sosiaalista yrittäjyyttä on tutkinut mm. Othmar Lehner (2011). Hän korostaa ilmiön monitulkintaisuutta: sen rajat eivät ole selkeitä eri sektoreiden, instituutioiden, yhteisöjen ja yksilöiden välillä. (Lehner 2011.)

Myös *akateeminen yrittäjyys* ja oman osaamisen tuotteistaminen ovat olleet kiinnostuksen kohteena. Yliopistoista ja tutkimuslaitoksista toivotaan löytyvän ns. *spin-offeja*, kaupallistettavia ideoita, patenteja tai tutkimustuloksia, joista syntyy uutta yritystoimintaa. Tutkimuslähtöisten yritysten lisäksi näitä oheisyhtiöitä voi syntyä myös muista, jo olemassa olevista yrityksistä niiden luovuttaessa tietyn liiketoiminnan osan tai liikeidean henkilöstönsä hyödynnettäväksi. Vuonna 2001 tehdyn pohjoismaisen tutkimuksen mukaan nämä spin-off-yritykset ovat menestyviä, työllistäviä ja kasvavia sekä yleisiä high tech-alalla. (stat.fi). Suomessa yliopistossa kehitetyn teknologian kaupallistamista ja spin-off-yrityksiä on tutkinut mm. Humppi (2011). Humppi huomasi asiakaslähtöisen ajattelutavan ja yrittäjämäisten toimintatapojen merkityksen akateemiselle ja erityisesti teknologiainnovaatioihin perustuvalla yrittäjyydellä. Tekeminen ei riitä, vaan tarvitaan myös liiketaloudellista osaamista, asiakaslähtöistä ajattelutapaa, verkostoitumista ja kokeilevaa toimintaotetta (Humppi 2011, 55, 61–62).

Yrittäjät ja heidän tavoitteensa ovat monenlaisia. Yhteistä lienee se, että lähes jokainen yrittäjä haluaa olla enemmän tai vähemmän itsenäinen, oman onnensa seppä. Monelle yrittäjälle yrittäjyys on elämäntapa, joka määrittää kaikkea tekemistä ja ajankäyttöä. Siihen liittyy vapaus ja vastuu, vahva sitoutuminen, pyrkimys itsensä ja omien unelmiensa toteuttamiseen. Tärkeintä on itsenäisyys, mielekäs työ ja toimeentulon hankkiminen; kasvu ja kannattavuus saattavat merkitä vähemmän. (yvi.fi). Väitetään jopa, että enemmistö yrittäjistä kuuluisi elämäntapayrittäjiin. Sen puolesta puhuvat pienyrittäjien heikko tulotaso ja kasvuhaluttomuus. (Oksanen 2013, 78–81.)

Yrittäjyydellä on suuri merkitys myös yhteiskunnallisesti ja paikallisesti. Välilliset vaikutukset talouteen ja työllisyyteen ovat usein moninkertaiset. Pienyritysten merkitys on niiden kokoa suurempi. Ne monipuolistavat paikallisia palveluita pienilläkin paikkakunnilla, työllistävät ja käyttävät paikallisia alihankinta- ja muita palveluja.

Myös EU-tasolla yrittäjyyden merkitykseen on herätty. Euroopan talouden kilpailukyky, toimintojen ja työpaikkojen säilyminen ja uudet työpaikat ovat riippuvaisia eurooppalaisten yritysten kyvystä vahvistaa kilpailukykyään innovoimalla ja sopeutumalla muutokseen. *Eurooppa 2020* -strategian mukaisesti komissio kannustaa yrityksiä sopeutumaan muuttuviin taloudellisiin olosuh-

teisiin, mutta samalla EU-talouksia säilyttämään työllisyyden ja sosiaaliturvan korkean tason asianmukaisten tukitoimien avulla. (eurlex.europa.eu.)

Sisäinen yrittäjä eli *intraprenööri* toimii toisen palveluksessa kuin omassa yrityksessään. Hän pyrkii työssään toteuttamaan itseään, kehittämään työtään ja osaamistaan, hän innovoi ja kantaa vastuuta oman alueensa kehittämisestä. Sisäiset yrittäjät ovat usein visioijia, tulevaisuuteen suuntautuneita näkijöitä, jotka löytävät uusia liiketoimintamahdollisuuksia. He ovat myös väsymättömiä tekijöitä, joilla on taito panna asiat toimeksi ja ratkaista ongelmia. Heillä on luovuutta, visioita ja kunnianhimoa ja myös taito kyseenalaistaa olemassa olevia toimintatapoja. Myös työyhteisö voi olla yritteliäs, kun se rohkaisee innovointiin, kannustaa tiimityöhön, oppii virheistä, kun ongelmat ratkaistaan koko yhteisön voimin, kun se suuntautuu tulevaisuuteen, on tulostietoinen ja muutosherkkä. Työntekijät toimivat silloin sisäisinä yrittäjinä. Sisäinen yrittäjyys palkitsee. Työntekijällä on mahdollisuus ansaita paremmin ja vaikuttaa paremmin työhönsä. Sisäisen yrittäjyyden periaatteiden soveltaminen tarjoaa kehittämismahdollisuuksia, parantaa palautteen saantia, lisää kiinnostusta ja sitoutumista työhön, parantaa yhteishenkeä ja työn mielekkyyttä ja lisää luovuutta. (Koironen 1993, 72-73, 119-127.)

Juha Kansikas (2007) muistuttaa, että sisäinen yrittäjyys on työyhteisön resurssi ja sitä tarvitaan etenkin yritysten muutostilanteissa. Kriiseissä tarvitaan delegoivaa johtajuutta, luovuutta ja innovatiivisuutta. Visionääreinä ja kannustajina toimivat sisäiset yrittäjät vievät läpi uudistuksia, keräävät ja jalostavat aloitteita. Sisäinen yrittäjyys edistää organisaation oppimista ja vastuunkantoa. (Kansikas 2007, 61-63.)

Sisäistä yrittäjyyttä tarvitaan, kun halutaan madaltaa organisaatiota ja rakentaa toimintaa esimerkiksi tiimien varaan. Työtä, valtaa ja vastuuta hajautetaan organisaation eri tasoille. Tiimit voivat saavuttaa tavoitteensa eri tavoin yhdistämällä jäsentensä osaamisen ja roolit, ne ottavat vastuuta menestyksensä ja saavuttavat näin parempia tuloksia. Vallan ja vastuun saaminen voimaannuttaa ja tiimi saa yrittäjyyden kukoistamaan, tiimissä innostus tarttuu ja näkyy tuloksissa. Sisäinen yrittäjyys voi näkyä kokeiluina, uuden liiketoiminnan kehittämisenä, karismaattisena kannustamisena ja johtajuutena, uusina toiminnan toteutustapoina ja tavoitteiden ylittymisenä. (Sarala & Sarala 2010, 155-175.)

Yritteliäs työyhteisö tarvitsee luovuutta ja suvaitsevuuksia sekä yhdessä tekemisen yhdistämistä taloudelliseen ajatteluun. Aloitekykyä tarvitaan; se voi tuottaa niin uusia tuotteita ja palveluja kuin uusia jakelutie- tai myyntikanavaratkaisuja ja uusia työtapoja. Tehokas aloitetoiminta voi parantaa kilpailukykyä, asiakaskeskeisyyttä, henkilöstön osaamista ja tehostaa tiedonkulkua ja päätöksentekoa. Oppiva organisaatio säilyttää kilpailukykyä uusiutumalla ja etsimällä parhaita toimintatapoja ja parantamalla eri sidosryhmien välistä vuorovaikutusta. (Sarala & Sarala 2010, 67-154.)

3.5 Yrittäjäkuva

3.5.1 Yrittäjän persoonallisuus

Julkisuudessa (esimerkiksi mediassa tai arkikeskustelussa) yrittäjäkuva on usein stereotyyppinen. *Stereotypia* tarkoittaa Hirsjärven mukaan jäykkää ja yksinkertaistettua käsitystä henkilöstä, ryhmästä tai asiantilasta. Stereotypiat ohjaavat käyttäytymistä ja muodostavat lukkiutuneita asenteita. Usein niihin liittyy turhia ennakkoluuloja. (Hirsjärvi 1983.) Aiemmin tyypillinen kuva pienyrityksestä oli ammattikoulun käynyt mies, joka oli ollut pk-yrityksessä työnjohtajana. Hän halusi itsenäisyyttä ja päätösvaltaa ja ansaita ahkeruudellaan itselleen enemmän rahaa. Hän oppi yrittäjyyden kantapään kautta. Hän saattoi tarjota töitä myös parille kaverilleen. Tällaiset stereotypiat jättävät huomioimatta yrittäjyyden monipuolisuuden ja moniulotteisuuden, joita käsiteltiin edellä luvussa 3.4. Yrittäjyydestä julkisuudessa käytävä keskustelu muokkaa niin yrittäjien, tutkijoiden kuin ns. suuren yleisön käsityksiä yrittäjistä. Ne voivat vaikuttaa myös yrittäjien ja julkisten vaikuttajien toimiin ja asenteisiin.

Yrittäjyystutkimuksessa on alusta alkaen tutkittu yrittäjäksi ryhtyviä henkilöitä. Haluttiin tietää, millaiset henkilöt ryhtyvät yrittäjäksi, ja niinpä tutkimus keskittyi yrittäjien luonteenpiirteisiin. Arveltiin, että yrittäjiksi ryhtyneet ovat joiltakin osin poikkeuksellisia henkilöitä. Yrittäjän persoonallisia ominaisuuksia korostavat kuvaukset näkevät yrittäjän joko sankarihahmona tai itsenäisyyttä haluavana, sopeutumattomana henkilönä. Luettelot yrittäjään liitettävistä ihannepiirteistä ovat pitkiä. Menestyvän yrittäjän ominaisuuksina pidetään itseluottamusta ja oman elämän hallintaa, aloitteellisuutta, luovuutta ja kekseliäisyyttä, hyvää suoriutumismotivaatiota ja kilpailuhenkeä sekä valmiutta hyväksyä riskejä. Yrittäjät arvostavat riippumattomuutta ja itsenäisyyttä. (Ks. esim. Huuskonen 1992, 190.)

Tutkimuksissa on kuitenkin selvinnyt, että yrittäjien välillä oli suuria eroja eikä tutkittujen ominaisuuksien perusteella voitu sanoa, kenestä on yrittäjäksi. Menestysreseptiä ei löytynyt, vaan hyvin erilaiset henkilöt voivat menestyä yrittäjinä ja johtajina. Collins kuvaa kirjassaan *Hyvästä paras* (2010) esimerkeillä, kuinka erilaisista ihmisistä voi tulla menestyviä johtajia, ns. viidennen tason johtajia. Yhteistä heille oli vaatimattomuus yksilöinä ja ammattimaisen rautainen tahto. He kohdistivat kunnianhimonsa yritykseen ja pohjustivat tietä seuraajiansa menestymiselle. He keskittyvät päättäväisesti tuloksen tekemiseen. (Collins 2010, 43–57). He antoivat kiitosta menestyksestä toisille ja ottivat itse vastuun epäonnistumisistaan. Mielenkiintoinen havainto oli myös se, että *"kymmenen yhdentoista hyvästä parhaaksi kasvaneen yrityksen toimitusjohtajasta tuli yrityksen sisältä, ja kolme heistä oli perinyt paikan sukulaisiltaan"*. (Collins 2010, 59, 63.) Tämä antaa mielestäni uskoa perheyrittäjyyteen: ulkopuoliset eivät ole ainoita ns. ammattijohtajia, johtamisen ammattilaisia. Perheyrityksissä yrittäjäksi kasvetaan ja kehitytään sekä valikoidutaan johtajiksi.

Yrittäjän persoonallisuus vaikuttaa pk-yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin. Eila Heikkinen tutki yrittäjän persoonallisuutta ja sen yhteyttä kasvuun. Hän

tutki yrittäjiä ns. *Big Five* -mallilla, ts. viiden ominaisuuden kannalta: ekstroversio (ulospäin suuntautuneisuus), sovinnollisuus, tunnollisuus, tasapaino ja avoimuus. (Heikkinen 2007.)

Ekstroversiota määritteli eloisuus, energisyys ja kilpailunhalu, sovinnollisuutta miellyttävyyys ja ystävällisyys. Tunnollisuuteen sisältyi myös itsekuri. Tasapainoisuuteen kuului tunteiden hallinta, avoimuus oli avoimuutta kokemuksille. *Ekstroversio*-dimension korkea pistemäärä viittaa yrittäjyyteen, itenäiseen käyttäytymiseen, kunnianhimoon ja esilläoloon – toisaalta myös valanhaluun ja määrällisyyteen. Matala pistemäärä viittaa varauksellisuuteen, muodollisuuteen ja etäisyyteen ihmisuhteissa. *Sovinnollisuus* näkyy yhteistyöhaluna, luottavaisuutena, sympaattisuutena, kohteliaisuutena ja vaatimattomuutena – myös hyväuskoisuutena. Alhainen sovinnollisuus näkyy itsekeskeytytenä, epäluuloisuutena, jopa vihamielisyytenä. Sovinnolliset ihmiset ovat tiimipelaajia, jotka pyrkivät ratkaisemaan konflikteja. Korkea *tunnollisuus* ennustaa yrityksen menestymistä. Se ilmentää sitoutumista, järjestelmällisyyttä, ennakoivaa (proaktiivista) käyttäytymistä, velvollisuudentuntoa ja itsekuria. Korkeita tunnollisuuspisteitä saava henkilö on määrätietoinen, luotettava ja huolellinen, matalia saava jopa vastuuton unelmoija, mutta toisaalta luova. (Heikkinen 2007, 30–31.)

Tasapainoinen ihminen on tunne-elämältään vakaa, ei stressaannu eikä masennu herkästi. Tasapainoltaan ailahteleva on altis stressille, kokee ahdistusta, masentuneisuutta, alemmuudentunteita, vihamielisyyttä, syyllisyydentunnetta ja on huolestunut ja pessimistinen. *Avoimuus* näkyy vastaanottavuutena elämyksille, mielikuvituksena, älyllisenä uteliaisuutena, suvaitsevaisuutena ja luovuutena. Matalat avoimuusarvot kertovat konservatiivisuudesta ja tavanomaisuudesta. (Heikkinen 2007, 32.)

Yrityksen perustaminen ja kasvu ovat Heikkisen mukaan yrittäjän persoonallisuuden, valintojen, käyttäytymisen ja taitojen seurausta. Liiketoiminta tai kasvumahdollisuus realisoituu vasta yrittäjän toiminnan kautta. Kehitykseen vaikuttavat optimismi, proaktiivisuus, sitoutuminen, analyyttinen ajattelu, innovatiivisuus, riskihakuisuus ja läpivientikyky. Kasvuhakuisuus vaatii tavoitteellisuutta, motivoitunutta toimintaa, kunnianhimoa, sisukkuutta ja aloitteellisuutta. (Heikkinen 2007, 39–40.)

van Praag (1999) selvitti klassisten yrittäjysteorioiden mukaisia menestyvien yrittäjien piirteitä ja vertasi teorioiden ja empiiristen tutkimusten tuloksia. Hän totesi, että yrittäjän älykkyys lisää todennäköisyyttä aloittaa yrittäjänä, mutta ei takaa menestystä. Koulutus sitä vastoin vaikutti positiivisesti menestykseen. Isän toimiminen yrittäjänä ja aiempi kokemus lisäävät todennäköisyyttä menestyä yrittäjänä. Haasteiden kokeminen saattaa lisätä aloittamista, mutta tulokset eivät tukeneet sitä Schumpeterin näkemystä, että työttömyys ja muiden vaihtoehtojen puute olisi lisännyt yrittäjyysaktiiviteettia. Myöskään Knightin ajatus, että itseluottamus lisäisi yrittäjän menestystä, ei saanut tukea empiirisestä tutkimuksesta. (van Praag 1999, 332-334.)

Yrittäjyystutkimuksessa on etsitty muita tapoja tutkia yrittäjää. Yksi tällainen on yrittäjäidentiteettiin liittyvä tutkimus. *Identiteetti* vastaa kysymykseen,

kuka minä olen suhteessa muihin. Yrittäjää ei nähdä tiettyjen ominaisuuksien kokoelmana, vaan muuttuvana ja oppivana yksilönä, joka voi kehittää yrittäjyyttään opiskelun ja kokemuksen kautta. Siis kuka tahansa voi halutessaan ryhtyä yrittäjäksi; ei ole olemassa yhtä oikeaa yrittäjätyyppiä. Aloittava yrittäjä kehittyy yrittäjyyden myötä ja kehittää itselleen omanlaisensa yrittäjäidentiteetin. Jokaisella meistä on useita identiteettejä, esimerkiksi vanhemmuus ja ammatti. Perheyrytyksessä identiteettien yhteensovittaminen on arkipäivää, kun yrittäjä toimii samanaikaisesti esimerkiksi myös vanhempänä, puolisona, sisaruksena tai lapsena. (Koiranen 1993.) Yrittäjäidentiteetit kuvaavat yrittäjärhymiä, joiden motivaatiotausta ja toiminta yrittäjänä ovat melko yhtenäisiä. Yrittäjäidentiteettejä ovat käsityöläis-, klassinen ja johtaja/päällikköidentiteetti (Stanworth-Curranin malli). Erot näkyvät erilaisissa arvostuksissa ja tavoitteissa. (Lainattu Koiranen 1993, 30.)

Käsityöläisyrittäjä arvostaa työtyytyväisyyttä, itsenäisyyttä ja riippumattomuutta. Hänelle on tärkeää hyvän tuotteen valmistus, tekniikka ja laatu, joten yleensä yrittäjä itse osallistuu tuotantoon. Yritys on yleensä pieni, eikä yrittäjä pyri sitä erityisesti kasvattamaan. *Klassinen* yrittäjätyyppi arvostaa voittoa ja toimeentuloa, jotka ovat hänelle itsenäisyyttä ja työn antamaa tyydytystä tärkeämpiä. Yrittäjä osallistuu vain vähän tuotteiden valmistukseen. Hänen yrityksensä on suurempi, ja hän pyrkii kasvattamaan yritystään. *Managerityyppinen* johtaja (toimitusjohtajatyypinen) arvostaa sitä, että hän saa alaisiltaan ja ennen kaikkea ulkopuolisilta tunnustusta toiminnastaan yrityksen johtajana. Hän ei osallistu tuotteiden valmistukseen, vaan hänen toiminnassaan korostuvat johtaminen ja delegointi. Hänen yrityksensä on suurempi kuin klassisen yrittäjätyyppin yritys, ja hän pyrkii kasvattamaan yritystään. (Koiranen 1993, 30.)

Jouni Oksanen (2013) tutki väitöskirjassaan pienyritysten perustajia ja jatkajia. Varsinkin perheyrytyksissä perheellä on merkitystä yrittäjämäisen identiteetin muodostumisessa. Oksanen totesi, että työntekijästä yrittäjäksi siirtyminen muuttaa yksilön identiteettiä. Yrittäjänä yksilö joutuu ottamaan vastuuta ja sietämään epävarmuutta, mikä vaatii häneltä uskoa itseensä.

Yrittäjäkuvan lähtökohtana on se, että yrittäjä pyrkii taloudelliseen hyötyyn (utilitarismi) tai voittoon. Omistajayrittäjän ja yrityksen oman edun tavoittelu luo *individualistista*, yksilökeskeistä yrittäjäkuvaa. Yhteiskunnallinen hyöty tulee kehityksestä kasvun ja innovatiivisuuden kautta. Pelkkä taloudellisen hyödyn tavoittelu ei selitä yrittäjyyttä. Vesalan (1996) mukaan yrittäjyys voidaan nähdä *relationalistisena*, jolloin korostetaan yrittäjän roolia suhteissa ympäristöön. Yrittäjä toimii verkostoissa, joiden kautta hän saa sekä resursseja että tietoa. Yrittäjän suhteet ja rooli verkostossa ei perustu vain taloudelliseen hyötyyn, vaan siihen liittyy tunteita, arvoja, normeja, perinteitä. Verkosto tarjoaa yrittäjälle mahdollisuuden määrittää oma paikkansa yhteisössä. Vesalan tutkimuksessa mielenkiintoinen havainto oli, että omistajayrittäjät vertasivat taloudellisia tavoitteitaan ja itsenäisyyttään palkkatyössä oleviin. Konflikteja pyrittiin välttämään ja jättämään negatiiviset asiat mieluummin sanomatta. Tutkimus antoi tukea sille käsitykselle, että suomalaisten yrittäjien mielikuva yrittäjyydestä ei ole korostetun individualistinen, vaan relationalistinen: sidosryhmät

olivat tärkeitä ja yhteistyötä ja molemminpuolista riippuvuutta korostettiin (Vesala 1996, 17-19, 43-48, 118, 132-137, 150.)

Yrittäjä vastaa päätöksensä seurauksista, jotka voivat olla merkittäviä jopa yrityksen jatkumisen kannalta ja koko perheelle. Suurten päätösten kohdalla yrittäjä tekee lopullisen valintansa inhimillisten tekijöiden, lähinnä tunteen perusteella. Yrittäjän on vakuututtava tunnetasolla, että tehty päätös on oikea ja rationaalinen. (Palojärvi 1998.) Oksanen (2013) totesi tutkiessaan pienyritysten perustajia ja jatkajia, että perustajayrittäjät pitivät päätöksen tekemistä yksinäisenä tehtävänä. Yksinäisyyttä tunnettiin enemmän, kun eteen tuli vaikeita tai ongelmallisia tilanteita, jolloin yrittäjän on yksin kannettava niistä myös vastuu. Yrittäjät kokivat yksinäisyyden ylimääräisenä stressinä. Myös jatkajayrittäjät kokivat yksinäisyyttä päätöksen teossa, mutta saivat tukea perheeltä, suvulta ja yrityksen hallitukselta. (Oksanen 2013.)

3.5.2 Yrittäjyys prosessina ja yrittäjä innovaattorina

Yrittäjyystutkimuksessa huomio on siirretty yrittäjän ominaisuuksista yrittäjyysprosessiin eli *mahdollisuuksien havaitsemiseen, työstämiseen ja hyödyntämiseen*. Yrittäjää tarvitaan näkemään mahdollisuudet ja tarttumaan niihin. Yrittäjämäinen keksintö voi olla se, että joku näkee, että resursseja voidaan käyttää tehokkaammin ja edullisemmin ja saada niistä uusilla yhdistelmillä parempi hinta. Mahdollisuus voi olla jokin markkinoiden epäkohta tai toimimattomuus, asiakkaan ongelma tai puute, uusi teknologia, merkittävän kilpailijan toiminnan lopettaminen tms. Eri ihmiset tarttuvat mahdollisuuksiin eri tavoin. Henkilön persoonallisuus, esimerkiksi rohkeus ja optimistisuus, vaikuttavat mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Mahdollisuutta voi hyödyntää eri tavoin. Oman yrityksen perustaminen on yksi vaihtoehto. Toinen on keksinnön tai idean myynti, kolmas on jatkaa jo toimivaa yritystä. (Ks. esim. Shane 2003, 18-60.)

Yrittäjä tarvitsee luovuuttaan innovaatioiden tuottamiseen ja ongelmien ratkaisuun. Luovilla ratkaisuilla voi vastata kiristyvään kilpailuun. Tuotokset voivat olla esteettisiä, kuten muotoilu, henkisiä, kuten arvostuksen kasvu tai teknisiä, kuten tuote- ja menetelmäkehitys. Ne voivat olla myös taloudellisia, kuten uusi, tehokkaampi markkinointiväylä tai rahoitusmuoto, esim. netin käyttö markkinoinnissa, suositusmarkkinointi tai leasing, vuokraus tai resurssien yhteiskäyttö. Innovaatiomahdollisuuksia löytyy aktiivisesti etsimällä, kyselemällä ja kuuntelemalla. Innovaatioita voi syntyä mm. yhdistelemällä asioita uudella tavalla, käyttämällä hyväksi markkinoilla olevaa aukkoa tai toimimattomuutta tai havaitsemalla muita nopeammin markkinoilla vallitsevia hintaeroja. (Shane 2003, 41-43, 56-59.)

Drucker käsitteli jo klassikoksi muodostuneessa kirjassaan *Yrittäjyys ja innovaatio* yrittäjyyttä määrätietoisena työnä ja innovaatiota yrittämisen lähtökohdana. Hänen mukaansa innovaatioita voidaan löytää järjestelmällisen tutkimisen avulla. Innovatiivinen yrittäjä etsii uutta ja erilaista mieluummin kuin parantaa vanhaa. Vanhassa tutussa pitäytymisen sijaan Drucker kannustaa muutoksiin ja ottamaan muutoksista hyödyn irti. Muutoksiin pitää suhtautua tervetulleina asioina. (Drucker 1986.)

Drucker pitää innovaatiota yrittäjien käytännön työkaluna, jolla he tarttuivat muutokseen. Druckerin mielestä uusi yritys ei edusta yrittäjyyttä, jos se pitäytyy vanhassa. Yrittäjät muuttavat arvoja toisiksi. Yrittäjähengi ei rajoitu pieniin yrityksiin eikä taloudellisiin organisaatioihin, vaan sitä voidaan löytää kaikista organisaatioista. Aidot *entreprenöörit* eivät ole Druckerin mukaan kapitalisteja eivätkä sijoittajia, vaan yrittäjyys on yksilön tai organisaation ominaispiirre. Drucker on Schumpeterin jalanjäljillä siinä, että innovatiivinen yrittäjä luo paremminkin tasapainottomuutta kuin klassisen talousteorian mukaista tasapainoa kysynnän ja tarjonnan välillä. Vaikka yrittäjyys ei ole riskitöntä, sen on oltava järjestelmällistä ja sitä on johdettava ja se tarvitsee perustakseen määrätietoisen innovaation. (Drucker 1986, 36–38.)

Innovaatioille on Druckerin (1986) mukaan seitsemän lähdeä:

- odottamaton tapahtuma
- yhteensopimattomuus
- prosessitarpeeseen perustuva havainto
- teollisuuden tai markkinoiden rakennemuutokset
- väestömuutokset
- havainnon, mielialan ja merkityksen muutokset ja
- uusi tieto.

Innovointi alkaa mahdollisuuksien säännöllisellä ja systemaattisella analysoinnilla. Paras ja tehokkain innovaatio on yksinkertainen, alkaa pienestä ja vähällä rahalla kokeilla, mutta tähtää johtoasemaan. (Samantapaisia ajatuksia löytyy uudemmassa *Effectuation*-ajattelusta; Sarasvathy 2001 ja Read ym. 2011.) Lisäksi hän neuvoo keskittämään ponnistukset ja innovoimaan tätä päivää, ei tulevaisuutta varten. Lopuksi hän muistuttaa, että innovointi on kovaa ja määrätietoista työtä, lahjakkuus ja kekseliäisyys eivät yksinään riitä. Innovaation on oltava lähellä markkinoita. (Drucker 1986, 44.)

Drucker korostaa yrittäjämäisen johtamisen merkitystä. Se on avain suoritusten parantamiseen. Yrittäjähenkisen yrityksen on vastaanottavainen innovaatioille ja suhtautuu muutokseen mahdollisuutena eikä uhkana. Suorituksia arvioidaan, kannustetaan ja palkitaan. Yrittäjästrategioita on neljä: olla oikeaan aikaan oikeassa paikassa, iskeä kilpailijoiden heikkoon kohtaan, löytää ja täyttää ekologinen tyhjiö ja muuttaa tuotteen, markkina-alueen tai toimialan taloudellista luonnetta. (Drucker 1986, 209.)

Yrittäjyyttä uutena tutkimusalueena tarkensivat Shane ja Venkataraman (2000). He kuvasivat tutkimuksen tehtäväksi kuvata yrittäjyysmahdollisuuksien lähteitä, niiden etsintää, arviointia ja mahdollisuuksien käyttämistä prosessina sekä yrittäjää, joka sen tekee. Yrittäjän ominaisuudet eivät yksin ratkaise, alkaako hän yrittäjäksi, vaan tilanne täytyy ottaa huomioon. Joillakin ihmisillä on alttius löytää mahdollisuuksia. Yrittäjyys ei vaadi uuden yrityksen perustamista,

vaan sitä löytyy olemassa olevista organisaatioistakin. Yrittäjyyden tutkiminen on tärkeää, koska yrittäjyys muuttaa teknisen tiedon tuotteiksi ja palveluiksi, tehostaa taloutta ja edistää kehitystä. Ilman yrittäjyyttä tietomme liiketoiminnasta jää vajaaksi. (Shane & Venkataraman 2000, 218-224.) Yrittäjyys on siis mahdollisuuksien tunnistamista ja niiden hyödyntämistä. Yrittäjät myös luovat itse mahdollisuuksia.

Read ym. katsovat yrittäjyyttä uusin silmin kirjassaan *Effectual Entrepreneurship* (2011; toimiva yrittäjyys; oma suomennokseni). He lähtevät käytännön toimintamalleista, joita menestyneet yrittäjät ovat käyttäneet. He uskovat, että opettelemalla muutamia toimiviksi todettuja periaatteita ja soveltamalla niitä käytäntöön, kenestä tahansa voi tulla yrittäjä. Yrittäjän ei tarvitse olla visionääri, ei riskinottaja, ei varakas, ei ennustaja. He käsittelevät idean muuttamista liiketoiminnaksi, epäonnistumisen pelkoa, kasvua, yhteiskunnallista muutosta ja sen hyödyntämistä. Mahdollisuuksia voi löytää ja luoda. Ideasta voi kehittää liiketoimintaa, kun tutkii toteuttamismahdollisuuksia henkilökohtaisten ominaisuuksien, markkinoiden ja arvon kannalta. Ensimmäinen periaate on ”*otetaan, mitä on*” eli käytetään omat ja verkoston resurssit yrittäjyyden tukemiseksi, toinen on siedettävän riskin periaate, jossa ajatuksena on kokeilemisen avulla minimoida riskit ja epäonnistumisesta aiheutuvat menetykset. Kolmas periaate neuvoa muodostamaan kumppanuuksia. Neljäs kehottaa varautumaan ja ottamaan hyödyn sattumista. Uudenkin yrityksen olisi pyrittävä luomaan oma identiteetti ja brändi. Yrittäjän kannattaa kontrolloida vain asioita, jotka ovat hänen vaikutusmahdollisuuksiensa rajoissa. (Read 2011 et al.)

Esa Storhammar (2010) näkee, että pk-yritykset olisi saatava mukaan innovaatioverkostoihin. Pk-yritykset ovat uudistajia ja joustavia uusien innovaatioiden käyttöönotossa. Kilpailukyky ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen on tärkeää yritysten ja talouden kasvulle. Kilpailuetu perustuu Storhammarin mukaan vahvasti yritysten innovaatiokykyyn, osaamiseen ja vuorovaikutustaitoihin. (Storhammar 2010.)

3.5.3 Yrittäjyyden esteet ja kannusteet

Mikä saa ihmiset alkamaan yrittäjiksi ja valitsemaan yrittäjyyden muiden, varmempien uravaihtoehtojen ja palkkatyön sijaan? Mikä on se taloudellinen tai henkinen lisäarvo, jonka yrittäjä uskoo saavansa valitessaan yrittäjäksi ryhtymisen? Yrittäjyyden vaikuttimia on tutkittu paljon ja tuloksissa toistuvat tunneperäiset, välineelliset ja kehitysmotiivit. Taloudellinen hyöty, asema ja saavutukset ovat *ulkoisia motivaatiotekijöitä*. Sisäisiä eli *tunneperäisiä motiiveja* ovat mm. riippumattomuus, yksilöllisyys ja arvostus, *välinemotiiveja* rahan ansaitseminen ja työn tarve sekä *kehitysmotiiveja* itsensä toteuttaminen, kehittyminen ja luovuus. Työn merkityksellisyys saattaa jo sinänsä motivoida. Muita tekijöitä voivat olla halu saada parempi tulotaso tai omaa aikaa, tyytymättömyys nykyiseen työhön tai työttömyys. Yrittäjät motivoituvat erilaisista asioista. Toiselle riittää toimeentulon hankkiminen, toinen vaatii voimakasta kasvua tunteakseen onnistuneensa yrittäjänä. Ilman motivaatiota ei synny uutta yrittäjyyttä. Motivaati-

oon vaikuttavat myös yksilön ulkopuoliset tekijät kuten koulutukselliset, poliittiset ja markkinoihin liittyvät tekijät. (Shane, Locke & Collins 2003.)

Motiivi on toiminnan psyykinen syy ja motivaatio yksilön eri motiivien summa. Motivointi on vaikuttamista toisiin ihmisiin siten, että heidän motivaationsa lisääntyy. Motiiviristiriidasta puhutaan, kun eri motiivit sotivat toisiaan vastaan. Vain osa motiiveista on tietoisia, osa on tiedostamattomia. Motiivit voidaan jakaa kolmeen ryhmään: *biologiset*, *sosiaaliset* (ihmissuhteisiin liittyvät) ja *psyykkiset* (tunteisiin liittyvät) motiivit. Motiivihierarkian ylätasolla on sellaisia motiiveja kuin arvostuksen tarve, esteettiset ja älylliset tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarve. (Laine & Vilkkö-Riihelä 2006, 181–182, 66–67, 75.)

Yrittäjyyteen liittyy henkilökohtaisten tekijöiden lisäksi myös taustatekijöitä, joita Koironen (1993) kutsuu *yrittäjyyden sosiokulttuurisiksi piirteiksi*. Yrittäjä asettaa tavoitteita kokemustensa ja viiteryhmiensä mukaan. Näin hän määrittää roolinsa yrittäjänä. Menestyksen myötä hän saa lähipiiriltään arvostusta ja yrittäjyys vahvistuu hänen ominaisuudekseen. Lähipiiri vaikuttaa yrittäjäksi valikoitumiseen; suurin merkitys on vanhemmilla ja lähipiirin hyvillä esimerkeillä. (Koironen 1993, 47–51.) Oma ja sukumme kokemus vahvistaa havainnon: veljesten lapsista kaikki joko jatkoivat sukuyrityksessä tai alkoivat yrittäjäksi. Vanhempien kiinnostus ja kannustus vaikuttavat ratkaisevasti oppimismotivaatioon. Yrittäjävanhempien lapsista tulee useammin yrittäjiä kuin muista perheistä tulevista lapsista – niin meilläkin: kaikista kolmesta lapsesta tuli yrittäjiä. Vanhempien yrityksen jatkaminen on yksi selitys, mutta roolimalli lienee tärkeämpi. (Koironen & Peltonen 1995, 107–108.)

Yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavat myös *tilannetekijät*, on vetoa ja työntöä: puhutaan mm. ns. *pull- ja push*-tekijöistä. Yrittäjyyteen voi houkuttaa halu toteuttaa omia ideoitaan (*pull*) tai toisaalta pakottaa tyytymättömyys olemassa olevaan tilanteeseen (*push*). Muita myönteisiä tekijöitä voivat olla sopivan tilaisuuden ilmaantuminen, halu hyödyntää omaa osaamista tai parantaa asemaansa. Negatiivisia tekijöitä taas voivat olla esim. työssä viihtymättömyys. Työttömyys tai sen uhka tai itsensä työllistämisen tarve voivat johtaa yrityksen perustamiseen. Jokin yksittäinen merkittävä tekijä, konflikti tai avautunut tilaisuus, voi laukaista yrittäjyyden kipinän. (Huuskonen 1992, 87–93.)

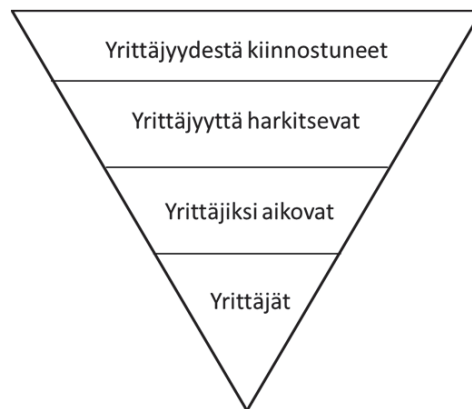
Oma kokemukseni tukee käsitystä tilannetekijöiden vaikutuksesta. Oma yritys oli ollut haaveeni ja työtilanteen muutos teki päätöksen ajankohtaiseksi. Tilanne näytti suotuisalta, sillä vanha kirjakauppa oli jäänyt ajastaan jälkeen ja paikkakunnalle kaivattiin laadukkaampaa kauppaa. Löysin myös kumppanin, joka oli innostunut asiasta ja valmis jakamaan työtä ja riskejä.

Jouni Oksasen (2013) tutkimuksen mukaan työttömyys oli yksi syy perustaa yritys. Sekä perustajilla että jatkajilla olivat muina syinä kokeilun halu ja mahdollisuus. Samansuuntaisia syitä yrittäjäksi ryhtymiselle on löytänyt Aulis Ylinen (2004). Hänen tutkimuksensa yrittäjillä perustamisen syitä olivat mm. synnynnäinen ominaisuus, perheen yrittäjähenkisyys, sattuma ja tapaturma. (Ylinen 2004.)

Yrittäjän menestyminen ei perustu yksinomaan hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa, vaan tuotteilla, ideoilla, ammattitaidolla, markkinoilla, toi-

mintaympäristöllä ja resursseilla on merkitystä. Yrittäjä on kuitenkin avainasemassa mm. resurssien hankinnassa ja päätöksenteossa. (Koiranen 1993, 68; Huuskonen 1992). Sitoutuminen yrittäjyyteen on tärkeää. Yrittäjyyden kulmakiviä ovat kyky, halu ja uskallus. Kasvu yrittäjäksi on näiden tekijöiden vahvistamista. (Koiranen 1997.)

Huuskosen väitöskirjan (1992, 101–105) mukaan henkinen kasvu yrittäjäksi tapahtuu valikoitumisprosessin kautta. Se vaiheita ovat kiinnostus, harkinta, aikomus ja ryhtyminen (kuvio 3). Aloittaneista pienyrittäjistä voi tulla kasvu-yrittäjiä ja lopulta suurten yritysten omistaja-johtajia.



KUVIO 2 Yrittäjäksi valikoituminen⁶

Vaikka yrittäjä olisi motivoitunut, yrittäjäksi ryhtymiselle saattaa olla esteitä - tai ainakin hidasteita. Niitä voi löytyä yleisistä tekijöistä, kuten lainsäädännöstä (verotus, byrokratia), asenteista tai kilpailusta ja riittämättömästä asiakasvirrasta. Resurssiesteitä voivat olla pula hyvistä toimitiloista, sopivasta henkilöstöstä tai rahasta. (Koiranen 1993, 57–59.)

Yrittäjyyteen myös kannustetaan. Esimerkkeinä starttiraha, korkotuetut nais- ja pienyrittäjälainat ym. valtion tuki aloittamiseen, kehittämiseen ja viennin käynnistämiseen sekä investointeihin ja käyttöpääomaan. Neuvontapalveluja tarjoavat niin maakunnalliset ELY-keskukset kuin paikalliset elinkeino- ja kehittämissyhtiöt. Apua on saatavissa niin yrityksen perustamiseen kuin kehittämiseen, tilojen rakentamiseen ja laajentamiseen, koulutukseen ja konsultointiin, tuotekehitykseen ja keksintöjen suojaukseen sekä viennin aloittamiseen. (ely-keskus.fi, yrityssuomi.fi, perustamisopas.fi, finnvera.fi). Kunnat tarjoavat yrittäjille tilojen ja neuvonnan lisäksi myös mahdollisuuksia ostopalvelujen tarjoamiseen. Yrittäjäjärjestöstä on saatavissa neuvontaa ja varsinkin aloittavalle yrittäjälle tarpeellista vertaistukea (yrittajat.fi). Myös kotitaloustuki kannustaa pienten palveluyritysten perustamiseen ja ehkäisee harmaata taloutta.

Henkilökohtaisten yrittäjyysesteiden poistamiseksi tarjotaan yrittäjäkoulu- tusta. Kaikenlaisessa ammatillisessa koulutuksessa, myös korkeakouluissa, tar-

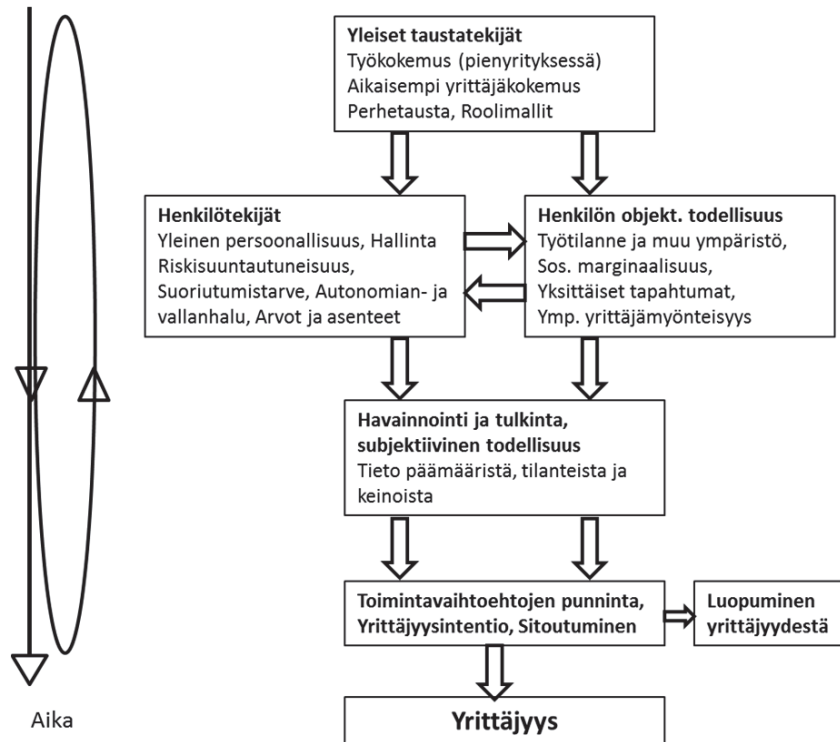
⁶ Mukailtuna Huuskosen 1992 mukaan

jotaan nykyään yrittäjyyteen sopivia opintoja. Työelämäopinnot, harjoittelu ja projektit antavat yrittäjälle tarpeellisia taitoja. Yrittäjäksi voi opiskella myös oppisopimusteitse. (mol.fi)

Maija Suonpää (2013) totesi väitöskirjassaan, että korkeakoulujen yrittäjyyskasvatuksessa yrittäjyys nähdään varsin kapeasti vain uusien yritysten perustamisena. Yrittäjyys on kuitenkin ajattelu- ja toimintatapa, joka luo lisäarvoa, lisää aktiivisuutta, luovuutta, vastuullisuutta ja tiimityötä. Opettajat tarvitsevat pedagogisia malleja ja työkaluja, joilla luoda yrittäjämäinen oppimisympäristö. Yrittäjyyteen oppiminen on sekä opettajan että opiskelijan vastuulla. Yhteistointa on keskeinen tekijä uusien innovaatioiden luomisessa ja kehittämisessä ja ne puolestaan luovat uutta kasvua ja vaurautta yhteiskuntaan, Suonpää muistuttaa. (Suonpää 2013.)

Huuskosen väitöskirjassa tutkittiin mm. yrittäjäksi ryhtymisen päätöksentekoa. Huuskosen kehittämän prosessimallin (Huuskonen 1992, 190) mukaan päätökseen vaikuttavat *yleiset taustatekijät, henkilökohtaiset tekijät ja alkutilanne*. Taustatekijöitä ovat aiempi työ- ja yrittäjäkokemus, perhetausta ja roolimallit. Henkilökohtaisia tekijöitä ovat persoonallisuus, elämän hallinnan kokemus, riskisuuntautuneisuus, suoriutumistarve, riippumattomuuden- ja vallanhalu, arvot ja asenteet. Alkutilanteen tekijöitä ovat työtilanne, valinnan vapaus ja vaihtoehtojen määrä, tilanteen suotuisuus, yksittäiset tapahtumat sekä ympäristön yrittäjämystyminen. Sattuma voi tarjota tilaisuuden, johon yrittäjän kannattaa tarttua. Näitä tausta-, henkilö- ja tilannetekijöitä havainnoimalla yrittäjälle syntyy halu yrittää, *yrittäjyysintentio*, tai sitten hän päättää luopua tai siirtää yrittäjäksi ryhtymispäätöstään. (Kuvio 4.) Yrittäjäksi valikoidutaan ja identifioidutaan monen tekijän yhteisvaikutuksesta.

Krueger ym. (2000) ovat tutkineet yrittäjyysintentioneja. Aie ryhtyä yrittäjäksi ei synny sattumalta, vaan mahdollisuuden havaitseminen on tarkoituksellinen prosessi, ajattelutapa, jossa nähdyt mahdollisuudet ylittävät odotettavissa olevat uhat. Yrittäjä voi reagoida havaitsemaansa markkinoiden tarpeeseen perustamalla yrityksen. Intentionien tutkiminen tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää ja ennustaa yrittäjäaktiivisuutta. Yrittäjyysaikeet ennustivat parhaiten suunniteltua käyttäytymistä. Niiden taustalla vaikuttivat asenteet – tilanne ja persoonallisuus vaikuttivat vain epäsuorasti. Intentionaalinen käyttäytyminen selittää sitä, miksi monet yrittäjät päättävät aloittaa oman yrityksen jo ennen kuin he löytävät siihen mahdollisuuden. Tämä tieto antaa mahdollisuuksia yrittäjäkoulutukselle ja asennekasvatukselle edistää uusien yritysten perustamista. (Krueger JR, Reilly & Carsrud 2000, 411–432.)



KUVIO 3 Prosessimalli yrittäjäksi ryhtymisestä Huuskosen (1992) mukaan

Omistajuus liittyy kiinteästi yrittäjyyteen ja on jopa osa sen määrittelyä. Omistajuudessa on sekä taloudellinen, laillinen puoli että psykologinen, henkinen, omistamisen tunnepuoli. (Koiranen 2007, 11-14.) Yrittäjällä tarkoitetaan usein omistajayrittäjää, joka on perustanut, ostanut tai perinyt yrityksensä. Hän toimii itsenäisesti ja johtaa yritystään suvereenisti. Organisaatio on usein yksinkertainen ja byrokratia vähäinen. Osa omistajayrittäjistä tyytyy olemassa olevaan kokoon, toiset haluavat kasvattaa yritystään. Kasvavan yrityksen omistaja-johtajan rooli muuttuu, hänen on opittava delegeoimaan valtaa ja vastuuta alaisilleen. (Esim. Koiranen 2007, 44-46.) Hänen on sopeutettava toimintaansa ja kehitettävä sitä ympäristön muutosten mukaan. (Koiranen 1993, 105-108.)

Koiranen on tutkinut eri teorioiden avulla myös perheen yhteistä motivaatiota omistaa yritys (Koiranen 2008), mikä on tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen näkökulma. Perheen yhteinen motivaatio on jaettu mielentila, tilanne tai prosessi, joka tuo esiin, vahvistaa ja ohjaa perheen käyttäytymistä sellaiseen päämäärään ja toimiin, joita pidetään merkityksellisinä ja hyödyllisinä perheelle tai suvulle. Perheenjäsenet ovat sosiaalisesti motivoituneita käyttäytymään oikein, muiden perheenjäsenten hyväksymällä tavalla. Perheen sisällä sekä annetaan että vastavuoroisesti myös saadaan tunnustusta, joten sen ansiosta voi syntyä yhteinen motivaatio. Sosiaaliseen motivaatioon voi liittyä myös saavutusmotivaatio. Myönteiset odotukset edistävät tavoitteen saavuttamista.

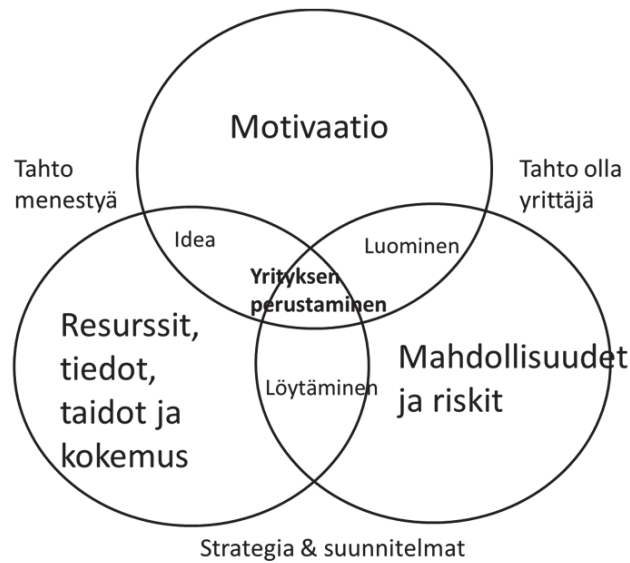
Odotuksiin vaikuttavat niin aiemmat kokemukset kuin pätevyys. Motivaation voi ilmaista tulona: $\text{Motivaatio} = \text{Arvo} \times \text{Odotettu menestys}$. (Koiranen 2008.)

Tarveteoria esittää, että motivaatio perustuu perustarpeisiin ja kasvutarpeisiin. Tarpeita voidaan ryhmitellä eri tavoin, esimerkiksi saavuttamisen, liittymisen ja vallan tarpeisiin. Jos perheen yhteinen omistamismotivaatio on korkea, se haluaa saavuttaa jotain yhdessä. Lisäksi yhdessä työskentely tyydyttää liittymisen tarvetta. Vallan tarve merkitsee Koirasen mukaan perheenjäsenten vallan ja vastuun tunnetta toisistaan. Omistamisen rahalliset arvot ja tunnearvot, hyödyt ja haitat, voivat olla motivoivia tai motivaatiota vähentäviä tekijöitä. Näin tulee ymmärretyksi myös perheyriityksen kokeminen joko myönteiseksi asiaksi tai taakaksi, jopa vankilaksi. Perheyriityksessä perheen on mahdollista saavuttaa niin taloudelliset kuin muut tavoitteensa eli luoda taloudellista ja tunnearvoa omistajille. Omistamisen hyötyjen kasvattaminen on iso motivaatiotekijä perheyriityksen perustamisessa ja jatkamisessa omistajan roolissa. Vastuullisen huoneenhaltijan asenteen liittäminen hyötyajatuksiin tasapainottaa tätä näkemystä perheen omistamismotivaatiosta. (Koiranen 2008.)

Koiranen tiivistää perheen yhteisen motivaation seuraaviin ajatuksiin: Perheellä, kulttuurisesti läheisenä ihmisryhmänä, voi olla yhteinen motivaatio yhteisomistukseen. Perheellä on taloudellisia, tunne- ja sosio-symbolisia motiiveja omistaa yhdessä. Perheet, joilla on korkea jaettu *minäpystyvyys* (*self-efficacy* eli ihmisen kyky suorittaa tehtäviä ja saavuttaa tavoitteita), menestyvät hyvin yhteisomistajana. Perheenjäsenillä, jotka haluavat antaa ja saada tunnustusta toisilta perheenjäseniltä, on keskinäinen motivaatio omistaa yritys yhdessä. Selitykset, jotka perheenjäsenet antavat onnistumiselle ja epäonnistumiselle vaikuttavat tulevaan yhteiseen motivaatioon omistaa yritys yhdessä. (Koiranen 2008.)

Yrittäjyyttä ja alkavia yrittäjiä on tutkittu mahdollisuuksien löytämisen ja toisaalta mahdollisuuksien keksimisen näkökulmasta. Yrittäjämäinen ajattelu-tapa yhdistää yrittäjäksi aikovan aikaisemman tietämyksen ja kokemuksen ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin. Mahdollisuuksien hyödyntämisen prosessi muodostuu motivaatiosta, ideasta ja toiminnasta. Liikeidea voi löytyä samalta alalta, jossa yrittäjäksi aikova on toiminut vieraan palveluksessa tai uudelta alalta, jolloin kyse on aikaisempien tietojen soveltamisesta uuteen ympäristöön ja siten mahdollisuuden luomisesta.

Aloittavan yrittäjän kykyä, halua ja uskallusta tai motivaatiota, liikeidean löytämistä tai luomista voi kuvata alla olevan kuvion (2) avulla. Kuviossa yhdistyvät markkinoiden antamat mahdollisuudet löytää tai luoda liiketoimintaimpulsseja, yrittäjän fyysiset ja henkiset resurssit sekä halu alkaa yrittäjäksi.



KUVIO 4 Yrityksen perustaminen liikeidean löytämisenä ja luomisena⁷

Markkinoilla ja asiakkailta on tyydyttämättömiä tarpeita – niitä voi jopa luoda. Kaikki näitä tarpeita havainneet eivät halua perustaa omaa yritystä, vaikka heillä olisi siihen edellytykset. Idean voi hyödyntää ryhtymättä yrittäjäksi esim. myymällä patentin tai lisensoimalla valmistusoikeudet. Toimivia liikeideoita voi löytää yrittäjän tietojen ja kokemusten avulla ja tutkimalla idean mahdollisuuksia markkinoilla. Yrityksen perustamiseen ryhtyvällä täytyy olla sekä motivaatiota että jonkinlainen näkemys liiketoimintaideasta – on se sitten kopioitu muualta tai ainutlaatuinen keksintö, innovaatio. Vasta kun idea on hahmottunut jollakin tasolla, yrittäjä voi tehdä suunnitelmia ja laskelmia ja arvioida idean hyvyttä. Hän voi kehittää strategian ideansa toteuttamiseksi. Se vaatii mahdollisuuksien ja riskien kartoittamista. Toisaalta yrittäjä voi päättää alkaa yrittäjäksi jo ennen kuin löytää siihen mahdollisuuden. Sitten hän etsii, löytää tai keksii idean, jota ryhtyy toteuttamaan. Tällöin motivaatio ei synny tiedoista ja taidoista tai valmiista ideasta, vaan tahdosta alkaa yrittäjäksi. Yrityksen käynnistäminen vaatii silloin luovuutta. Aloittavalla yrittäjällä täytyy olla halu ja tahto menestyä itsenäisenä yrittäjänä.

3.5.4 Naiset työssä ja yrittäjinä

Naisten yritystoiminnalla on Suomessa pitkä perinne niin maataloudessa miesten rinnalla kuin sen ulkopuolellakin. Erityisesti sota-aikana naisten panos talouden pyörien pyörittämisessä oli huomattava, kuten Sirkka-Liisa Ranta kuvaa kirjassaan *Naisten työt - Pitkiä päiviä, arkisia askareita* (2012).

⁷ Idea tähän kuvioon syntyi EIASM/Kataja-seminaarin 5.-8.5.2014 esitysten perusteella

Maaseudulla naisilla oli monta roolia jo asemansa mukaan: oli emäntiä, piikoja, miniöitä sekä mummoja ja naimattomia naisia, ja naisten työt ja toimeentulo määräytyivät sen mukaan (Ranta 2012, 5-6). Käsitöiden teolla naiset saivat sivuansioita jo ennen 1860-luvun elinkeinovapautta. Vuosisadan vaihteessa perustettiin käsityökouluja ja ompelusta tuli monelle naiselle ammatti. Samalla tekstiiliteollisuus veti naisia kaupunkiin. Teollisuuden nopea kasvu 1920- ja 1930-luvulla vaati myös naistyövoimaa. Koulutuksen kasvun myötä naisia tarvittiin opettajiksi. 1900-luvun alusta lähtien moni nainen sai kansakoulun jälkeen oppia talous-, emäntä- tai kotiteollisuuskoulussa. Sotien jälkeen naisia kannustettiin sairaanhoitolalle. Ylä- ja keskiluokan perheet palkkasivat palvelijattaria tai talous- tai kotiapulaisia. Kyläkaupat työllistivät naisia kauppa-apulaisina. Kunnat, pankit ja muut konttorit vetivät kauppakoulun käyneitä. Naisten hakeutuminen kaupunkiin ja ansiotyöhön vaikutti monien ammattien naisistumiseen ja matalapalkka-alojen syntyyn. (Ranta 2012, 40-45, 51-54, 63-73.)

Sota- ja pula-aika nostivat naisten työpanoksen arvostusta. Naisia koulutettiin perinteisesti miehisinä pidettyihin tehtäviin. Sodan jälkeen yhä useampi nainen työskenteli kodin ulkopuolella. Elintason nousu raivasi tietä uusille palveluille ja kotitalouden koneistumiselle. (Ranta 2012, 200-205.) Vaikka yhteiskunta otti yhä enemmän huolto- ja hoivatehtäviä hoitaakseen, kehitys antoi tilaa myös naisyrityksille esim. kampaamoissa, tilitoimistoissa ja kaupan alalla.

Pariskuntayrittämisestä on kirjoittanut mm. Koironen (1998). Pariskuntayrittämisessä huomio kiinnittyy puolisoitten solidaarisuuteen ja lojaalisuuteen. Yrittäminen vaatii molemmilta joustavuutta ja muuntautumiskykyä. Kun raja palkkatyön ja yrittämisen välillä hämärtyy ja etätyö lisääntyy, kotona tehtävän työn määrä kasvaa. (Koironen 1998, 38-40.)

Naisten ja miesten töihin liitettävät käsitykset ja odotukset muuttuvat hitaasti ja toimialat ovat edelleen eriytyneitä sukupuolen mukaan. Naisvaltaisia toimialoja ovat vähittäiskauppa ja palvelut, miesvaltaisia teollisuus ja rakentaminen. Naisyrittäjien enemmistö löytyy maataloudesta, palveluista ja kaupan alalta. Naisten ja miesten erilainen kiinnostus sekä koulutus- ja kokemustausta selittävät yrittäjyyden suuntautumista eri aloille. Talouden ja yhteiskunnan yleinen kehitys tuo mukanaan muutoksia myös naisten sijoittumiseen, mutta muutokset ovat olleet hitaita eivätkä näytä lisänneen naisyritysten määrää. (Ks. yrittajanaiset.fi.)

Suomessa naisyrittäjiä on noin 70 000 eli kolmannes yrittäjistä. Naisten välillinen rooli ja panos ovat sitäkin merkittävämpiä, sillä moni nainen toimii ns. avustavana perheenjäsenenä yrityksessä. Vähätellä ei myöskään voi naisten osuutta perheessä. Ottamalla päävastuun perheestä, naiset antavat miehelle mahdollisuuden toimia täysipainoisesti yrittäjänä. Naisten omalle yrittämiselle suurimman haasteen aiheuttavat työn ja perheen yhdistäminen, hyvinvointi ja osaavan sijaisen löytäminen; ongelmaksi on koettu myös perhevapaakustannusten epätasa-arvoinen jakautuminen eri aloille. (yrittajanaiset.fi ja elykeskus.fi.)

Valtaosa suomalaisista yrityksistä on mikroyrityksiä tai sitäkin pienempiä; kaksi kolmesta on yhden hengen yrityksiä. Merja Rehn kannustaa kirjassaan *Yritä perässä - nainen miljoonabisneksessä* (2012) naisia yrittämään ja ajattelemaan liiketoimintaansa hieman isommin. Naisen ei tarvitse luopua haaveistaan lasten tai perheen vuoksi. Rehn tapasi yhdeksän vahvaa, energistä, omapäistä ja kasvuhaluista naisyrittäjää eri puolilta Suomea. He totesivat, että yrittäminen on vaativaa, mutta hauskaa, kuluttavaa, mutta palkitsevaa ja vaatii hyviä organisoitaitaitoja. Rehn toteaa ymmärtäneensä, että ratkaisevaa ei ole sukupuoli vaan oma pää, se on "*luottamusta itseän ja alaisiin, luovuutta ja uteliaisuutta, osaamista ja ammattitaitoa, rakkautta ja intohimoa*". Lisäksi naisilla on rohkeutta palkata itseään pätevämpiä työntekijöitä, kun omat kyvyt eivät riitä. (Rehn 2012, 4-6.)

Yrittäjyys koetaan miehiseksi ominaisuudeksi, sillä enemmistö yrittäjistä ja johtajista on miehiä. Näkemys yrittäjyydestä eli *yrittäjämienteliteetti* on miehinen. Monesti naiset suosivat yrittäjyyttä sen antaman valinnanvapauden ja joustavuuden vuoksi. Tosin pitkät työpäivät ovat sekä mies- että naisyrittäjille ominaisia.

Naiset ovat avainasemassa siirtäessään perheyrityksen arvoja tulevalle polvelle. Näitä arvoja ovat työntöön arvostus, ihmisistä välittäminen ja sen ymmärtäminen, että perhe palvelee yritystä, ei riistä eikä käytä hyväkseen. (Dugan 2011, 20.) Dugan ym. korostavat naisten kouluttautumista vaativiin perheyritystehtäviin – pelkkä omistajuus ja perheenjäsenyys eivät niihin valmenna. On tärkeää hankkia perheyritykselle olennaisia taitoja, kuten yhteistyökyky, kriittinen ajattelu ja ongelmien ratkaisu. Jotta paikka perheyrityksessä olisi ansaittu, siihen täytyy valmistautua. Siihen voivat kuulua yrityksen ulkopuolelta hankittu kokemus, työskentely mentorin kanssa ja verkostoituminen. Urasuunnittelu on naisille erityisen tärkeää. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on usein perheyrityksessä helpompaa sen tarjoaman joustavuuden vuoksi kuin muissa yrityksissä. Naisille tyypillistä stressiä voi helpottaa unohdamalla syyllisyyden tunteet, huolehtimalla itsestään ja parisuhteestaan sekä nauttimalla harrastuksista. (Dugan ym. 2011, 33–38, 47–50, 68–70, 81–86.)

3.5.5 Yrittäjäkuva kirjallisuudessa ja mediassa

Yrittäjäkuvan muodostumiseen voivat vaikuttaa niin yleinen ihmiskäsitys kuin yrittäjiin liitetyt käsitykset heidän piirteistään. Yrittäjäkuvaan vaikuttavat myös julkisuudessa esitetyt käsitykset ja esimerkit yrittäjistä. Yksittäiseen yrittäjään liittyvät käsitykset voivat muodostua niin yrityskuvasta, yrityksen brändistä, tuotteista, yrityksen toimintatavoista jne. kuin yrittäjään itseensä liitetystä johtajakuvasta. Voi olla jopa niin, että ns. suuri yleisö ei välttämättä erota mediassa haastateltuja palkattuja yritysjohtajia omalla riskillään toimivista yrittäjistä, vaan heidät samaistetaan yhdeksi joukoksi. Julkisuuteen saattavat nousta esim. yritysjohtajien suuret palkkiot, optiot tai edut ja sillä perusteella kaikkia liikemiehiä, myös yrittäjiä, voidaan pitää ahneina.

Nykyään puhutaan myös yritysten *mainepääomasta*. Sen arvoa pyritään nostamaan niin avoimuudella, vastuullisella toiminnalla kuin johdon ja henkilöstön hyvällä yhteistoiminnalla. Maineesta huolen pitäminen ei ole vain suur-

ten yritysten ja yritysjohton asia, vaan se vaikuttaa myös pienten, paikallisesti toimivien yritysten toimintaedellytyksiin. Sanotaanhan, että hyvä kello kauas kuuluu, paha paljon kauemmas.

Mikko Peltomäki (2002) tutki yrittämistä eetoksena ja ajan henkenä, jonka hän pyrki löytämään yrittäjälehdistä ja suomenkielisestä kertomakirjallisuudesta. Kirjallisuus antaa tietoa virallisten dokumenttien ulkopuolelta ja voi vaikuttaa omaan aikaansa. Yrittäjätyyppien lisäksi kirjoista löytyvät ajalle ominaiset arvot ja asenteet. Peltomäki on tutkinut kirjallisuutta 1870-luvulta 1990-luvulle.

Peltomäki löysi kirjailijoiden yrittäjistä 1800-luvun lopulta alkaen maahenkisen miehen, kerkeäkielisen kauppiaan, raadollisen raatajan, tehokkaan tehtailijan ja arkisen ahertajan. Sotien jälkeiseltä ajalta löytyi rivakka rakentaja, kantaaottavilta 1960- ja 1970-luvuilta kasvoton kapitalisti, keinottelevilta 1980- ja 1990-luvuilta peloton peluri.

Peltomäen mukaan kirjallisuuden yrittäjäkuva on muuttunut sitä mukaa kun kirjailijat ovat ottaneet kantaa aikansa ongelmiin, uhkiin ja mahdollisuuksiin. Väestön lisääntyminen, kaupungistuminen ja teollistuminen kasvattivat kaupan ja rahan merkitystä maatalouden ja omavaraisuuden sijaan. Yritteliäisyyden nousu liittyi myös kansallisvaltion rakentamiseen. Kasvu ja kehitys olivat ajan ihanteita. Pyörien oli pyörittävä ja kaikkien oli osallistuttava kakun kasvattamiseen. Rivakan jälleenrakentajan ihailu vaihtui 1960-luvulla kasvotomaksi kapitalistiksi, joka riisti työväestöä. Rahasta tuli keinottelun väline 1980-luvulla ja talous erkaantui reaali maailmasta. Vuosituhannen viimeisellä vuosikymmenellä peli kävi entistä kovemaksi. (Peltomäki 2002.)

Kuusikymmenluku oli suuryritysten ja valtion monopoliyhtiöiden kulta-aikaa niin teollisuudessa, liikenteessä kuin tiedonvälityksessäkin. Suuret teollisuuslaitokset olivat haluttuja eri maakuntiin. Suuret ikäluokat suuntasivat tiensä ammattikouluihin ja tehdastyöhön. Kirjallisuuden asenne yrittäjiin korosti ahneutta ja suorastaan rikollista keinottelua, yrittäjän motiivina pidettiin vain ja ainoastaan rahan ahneutta. Kauppiaita ei arvostettu. Muuttovirta maalta kaupunkiin tarjosi työvoimaa ja antoi edellytyksiä tehtaiden kasvulle. Teollisen hyvinvointiyhteiskunnan luominen vaati yrittäjähengeä ja työllistäjille oli luvassa yhteiskunnan tukea. Suhdanneheilahtelut lisäsivät epävarmuutta ja yrittäjänkin oli opittava luopumaan. Leveämpi leipä odotti monia Ruotsissa. (Peltomäki 2002, 157-160.)

1970-luvulla alettiin puhua yrittäjyydestä. Nuoriso vaati rahan sijasta pehmeämpiä arvoja. Koulutusta ja sosiaaliturvaa alettiin pitää yrittäjyysvastaisena. Yrittäjäkoulutusta alettiin tarjota aikuisille täydennyskoulutuksena. (Peltomäki 2002, 161-163.)

1980-luvulle tultaessa niin nuoriso kuin kirjallisuuskin kaupungistui ja uudet äänenpainot saivat sijaa. Suuryritykset, pankit ja ammattiyhdistysliikkeet olivat vallassa monopolien ja kartellien ansiosta. Byrokratiasta tuli kirosana. Kirjallisuudessa esiin nousivat naisyrittäjät mm. Eeva Joenpellon ja Pirjo Tuomisen tuotannossa. Yrittäminen oli kovaa peliä ja kaupunkien väestön kasvu ja rakentaminen kiihottivat ottamaan velkaa. Tehokkuus oli päivän sana. Veroista ja kuntien tukitoimista puhuttiin. Simo Hämäläinen kuvasi luottamusmiesten

hyväuskoisuutta romaanissaan *Kättenpäällepanijat* (1982). Kirjan perusteella tehty elokuva *Kun Hunttalan Matti Suomen osti* valmistui 1984. Yrittäjäkoulutuksen tarjonta moninkertaistui ja myös korkeakoulut tarjosivat yrittäjäkurseja. Pian talouden vauhti kiihtyi entisestään; alkoi kasinopelin aika. Vuosikymmenen lopulla ongelmat näkyivät konkurssikirjallisuutena. Kaikenlaisten lieveilmiöiden vuoksi yrittäjyyttä ei arvostettu. Suunta muuttui 1990-luvun puoleen väliin mennessä, jolloin alkoi mm. viranomaisten ja järjestöjen *Yrittäjyysvuosikymmen*. (Peltomäki 2002, 164–173.) Kilpailu rajoittaa yrittäjän menestymistä. Peltomäki tiivistää asian: ”Yrittämisen henki on Suomessa sitä, että yrittäminen on sallittua, mutta onnistuminen ei.” (Peltomäki 2002, 192–197.)

Florin Samuelsson ja Nordqvist ovat artikkelissaan *Family Businesses in Movies* (2007) tutkineet perheyrittäjiä elokuvissa. Artikkelin käsittelee kaupallisen elokuvan perheyrittäjäkuvausta ja vertaa sitä kuvaan, jonka yrityksen omistajat ja johtajat antavat yrityksensä esittelymateriaalissa.

Yrityskuvan tutkiminen populaarikulttuurin tuotteissa antaa tutkijoille uuden näkökulman ja lisää perheyrittäjyyden avaintekijöiden ymmärtämistä. Suuren yleisön liikkeelle saaneiden elokuvien voi sanoa suosionsa perusteella kuvaavan ihmisille merkityksellisiä asioita. Elokuvista käydyn keskustelun avulla niiden sanoma saavuttaa muitakin kuin niiden varsinaiset katsojat. Elokuvat sekä heijastavat että luovat kulttuurisia arvoja, sillä niiden tekijät rakentavat tarinan jossain määrin olemassa olevien arvojen ja uskomusten varaan. Lisäksi tarvitaan uutta ja yllätyksellistä ainesta, joka ei välttämättä perustu todelliseen elämään. Nämä fiktiiviset ainekset saattavat kuitenkin vaikuttaa yleisön käsityksiin esim. perheyrittäjästä, arvioivat Florin Samuelsson ja Nordqvist (2007).

Metodologisesti elokuvien yrityskuvan tutkiminen voi antaa uusia välineitä ymmärtää yritysten käytäntöjä. Ne antavat narratiivisen tavan tutkia yritysten toimintaa, jota olisi vaikea lähestyä haastattelujen ja havainnoinnin avulla. Fiktio voi antaa pohjaa tieteellisen tiedon kehittämiseksi. Elokuville näkyvät myös organisaatioissa vallitsevat tunteet ja arvot. Ne voivat tarjota ymmärrystä sosiaalisista, taloudellisista ja poliittisista prosesseista. (Florin Samuelsson & Nordqvist, 2007.)

Florin Samuelsson ja Nordqvist tutkivat, miten perheyrittäjät ja perheyrittäjät esitetään suosikkielokuvissa. Artikkelin esimerkkinä on Per Flynnin 2003 ohjaama elokuva *Perintö* (*The Inheritance*). Elokuvan antama kuva verrattiin perheyrittäjien johdon ja omistajien luomaan kuvaan perheen vallasta ja toisaalta vallitsevaan perheyrittäjyystutkimuksen kuvaan perheyrittäjien johtamisesta ja omistamisesta. Yleensä elokuvissa, tv-sarjoissa ja romaaneissa kuva perheyrittäjästä on negatiivinen. *Perinnössä* kuva johtajista ja omistajista oli positiivinen. Perhe oli tärkeä toimija ja resurssi markkinoinnissa, strategisessa kehityksessä ja hallinnossa. (Florin Samuelsson & Nordqvist, 2007.)

Nämä samat perustelut, joita Florin Samuelsson ja Nordqvist käyttävät, pätevät myös televisiodraaman yrittäjäkuvausta tutkimaan: suosio kuvaa merkityksellisuyttä ja fiktio voi antaa uutta tietoa ja välineen tutkia yrittäjyyttä. Yrit-

täijyyden ymmärrystä voi lisätä se, että fiktiossa huomioidaan myös tunteet ja arvot.

Perheiden omistamisesta, omistajaperheistä ja heidän toiminnastaan syntyntä kuvaa talouslehdissä on tutkinut Päivi Patja (2011). Hän havaitsi käsitysten muuttuneen radikaalisti viime vuosikymmenten aikana. 1970-luvulla ne olivat hyvin negatiivisia, puhuttiin jopa riistokapitalisteista, jotka käyttävät suurta taloudellista valtaa. Nykyään omistajaperheiden nähdään edistävän yleistä hyvinvointia ja työllisyyttä. Negatiivinen käsitys johti aikoinaan raskaaseen perintö- ja lahjaverotukseen, kun taas nykyään sukupolvenvaihdoksia pyritään edistämään verohuojennuksilla ja neuvontapalveluilla. Omistajaperheiden merkitys pääomasijoittajina on myös kasvanut. Tutkimuksesta enemmän kohdassa Omistaminen (3.6.2).

Andersson ja Warren (2011) tutkivat yrittäjyyden representaatiota ja yrittäjäkuvaa mediassa. Julkisessa keskustelussa yrittäjille annetaan mielellään uudistajan tehtävä. Julkisuus luo yrittäjäidentiteettiä, jolla on kaksi puolta: se, mitä yrittäjä tekee ja se, kuka yrittäjä on. Media luo sosiaalisesti konstruoidun kuvan siitä, mitä on olla yrittäjä, sanovat Andersson ja Warren. Julkisuus tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa ja pelata mielikuvilla ja toisaalta tutkia, millaisia prosesseja on käynnissä. Tutkimuksessa havaittiin, että yrittäjä voi luoda yksilöllisen yrittäjäkuvan esittämällä sekä tietoa että tunneperusteluja, jotka vetoavat yleisöön. Hän voi käyttää hyväkseen lupauksia, uhkakuvia, huumoria, roolimielikuvia tai olla hauska ja jännittävä. Nämä luovat kuvaa *yrittäjäkarismasta*. Yrittäjä voi tarjota yleisölle sekä leipää että sirkushuveja, vakavasti otettavaa yrittäjyyttä ja räiskyvää persoonallisuutta. Silti yrittäjäkuva perustuu vahvasti kulttuuriin stereotypioihin, yrittäjäihanteeseen, menestykseen ja muutokseen, joita lehdistö vielä korostaa. Yrittäjä voi käyttää näitä kuvia hyväkseen ja luoda julkisuudella kilpailuetua. (Anderson & Warren 2011). Suomesta vastaava esimerkki voisi olla se, kuinka Kirsti Paakkanen käytti mediaa taitavasti hyväkseen nostaessaan Marimekkoa uuteen kukoistukseen. Julkisuus nosti Paakkasen yritys-elämän sankariksi ja karismaattiseksi johtajaksi.

Keskustelu uudesta sosiaalisesta, eettisestä ja vastuullisesta yrittäjyydestä on alkanut. Jatkovaa taloudellista kasvua ja luonnonvarojen riistoa on kyseenalaistettu ja yrityksiltä on vaadittu suurempaa vastuullisuutta ympäristöstä ja ihmisten hyvinvoinnista. (Rae 2010, 597–598.) Rae uskoo yrittäjyyden muuttuvan maailmaa ja muuttuvan mm. eettisyys- ja yksilöllisyysvaatimusten mukaisesti. Hän arvostelee räväkästi television antamaa stereotyyppistä kuvaa yrittäjistä:

It is perhaps a missed opportunity when education seeks to reproduce, without critique, popular media stereotypes of entrepreneurship, such as *Dragons' Den* and *The Apprentice*, because they have popular resonance with students, when they offer very narrow, simplistic and unrepresentative depictions of entrepreneurship within popular media. They make ratings-attractive television, but they represent a kind of entrepreneurial pornography, a form of literature that schools would not use within sex education. (Rae 2010, 599.)

Mielenkiintoinen on myös Shanen (2008) kirja yrittäjämyyteistä, vääristä mielikuvista, joita varsinkin aloittaviin yrittäjiin liitetään. Aloittavien yrittäjien määrä on suuri, mutta suurin osa heistä lopettaa alkuunsa. Yrittäjillä ja rahoittajilla on väärää käsityksiä yrittäjistä ja heidän menestymisen mahdollisuuksistaan. Shane murtaa näitä myyttejä ja tarjoaa niiden sijaan faktoja. (Shane 2008.)

Shanen mukaan media, netti ja kirjat tarjoavat kuvaa start-up-yritysten ripeästä kasvusta ja menestyksestä. Yrittäjiä on paljon, mutta he eivät ole suinkaan Piilaakson miljonääriyrittäjiä, jotka työllistäisivät tuhansia, vaan pienyrittäjiä, jotka sijoittavat yritykseensä keskimäärin 25 000 dollaria säästöjään ja ottavat pankista lainan. Heidän tavoitteenaan on ansaita elantonsa, ei rikastua ja työllistää monia. Alkavat yrittäjät eivät usko epäonnistuvansa, vaikka todellisuus kertoo muuta. (Shane 2008, 1-5.) Aloittavien yrittäjien määrä on laskenut niin USA:ssa kuin OECD-maissa sitten 1990-luvun alun. Heitä on köyhemmissä maissa ja korkeamman työttömyyden alueilla enemmän kuin vauraisissa maissa ja alueilla (Emt., 13, 18-20, 24-25.) Suurin osa yrityksistä syntyy palvelualalle ja aloille, joissa on suurin epäonnistumisaste, koska ne perustuvat yrittäjän aiempaan työkokemukseen ja alalle tulon helppouteen. (Shane 2008, 30-31, 36-38.)

Tyypillinen yrittäjä on Shanen mukaan nelikymppinen, naimisissa oleva valkoinen mies, joka on asunut kauan kaupungissa, jossa pyörittää yritystään. Yritys ei perustu uuteen liikeideaan, vaan yrittäjän aiempaan työkokemukseen. (Shane 2008, 41, 68-69.) Tyypillinen uusi yritys epäonnistuu, vain alle puolet elää pidempään kuin viisi vuotta. Uudet yrittäjät yliarvioivat mahdollisuutensa menestyä ja menettävät rahaa. (Emt, 98, 105.) Lohdullinen tieto on, että yrittäjät ovat tyytyväisempiä työhönsä, sen itsenäisyyteen ja joustavuuteen kuin toisen palveluksessa olevat (emt., 109).

Suomessakin mielikuvat nopean rikastumisen mahdollisuudesta IT-alalla, netin ja esim. peliteollisuuden avulla ovat tuttuja. Yrittäjyyden valo- ja varjopuolista on äskettäin julkaistu kirja *Taiwas+helvetti* (Puustinen, Mäkeläinen & Ratilainen 2013), jossa tarinansa kertoo ”18 yrittäjää, jotka saivat lähes kaiken ja kolme, jotka menettivät paljon, mutta selvisivät siitäkin”. Kirjoittajat haluavat kertoa yrittämisen voimasta ja innostaa nuoria yrittämään. Mukana on yrityksiä Rovio-osta puusepän verstaaseen.

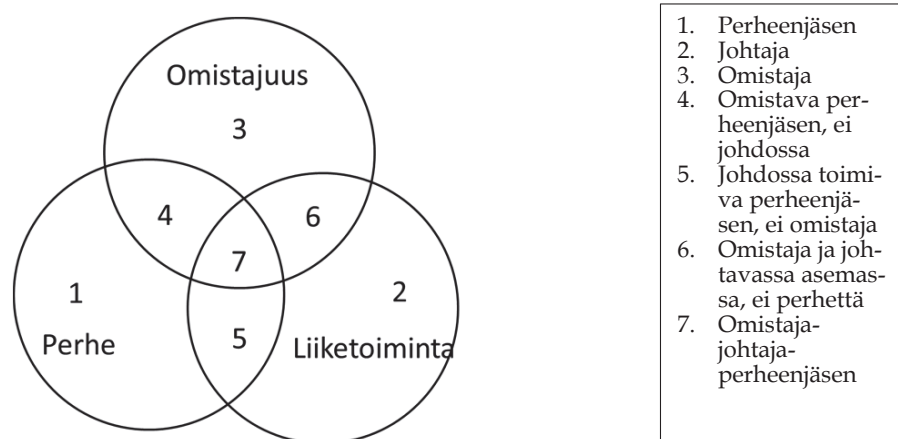
3.6 Perheyritys systeeminä

3.6.1 Perheyrityksen ominaispiirteitä

Perinteinen tapa esittää perheyritysyhteemi on Tagiurin ja Davisin kolmen ympyrän malli, joka esiteltiin alustavasti jo kohdassa 1.2. Perheyritykselle ominainen piirre on se, että siinä yhdistyy kolme tekijää: yritystoiminta (johtaminen), perhe ja omistajuus. Nämä tekijät limittyvät toisiinsa. Perheen ja liiketoiminnan vuorovaikutus ovat perheyrityksen ydinasia. Sitä ei löydy muista yrityksistä. Yhteiset alueet ovat mielenkiintoisia siksi, että niissä yhdistyvät sekä

perheeseen liittyvät tunteet että bisneksen teko. Tässä tutkimuksessa keskitytään näiden yhteisten alueiden analysointiin.

Vuorovaikutusmallia (Tagiuri & Davis 1992) voidaan tarkastella myös perheyrityksessä toimivien henkilöiden roolien avulla (kuvio 5) sen mukaan, millä alueella he vaikuttavat. Perheenjäsenen, joka ei omista yritystä eikä toimi yrityksessä (1), näkökulma perheyritykseen voi poiketa ratkaisevasti vieraan johtajan (2) tai pelkän osakkeenomistajan (3) näkökulmasta. Päällekkäiset alueet ovat mielenkiintoisia, sillä niissä henkilö joutuu yhdistämään kaksi tai kolmekin näkökulmaa ja intressiä toisiinsa. Toisaalta perheyrityksen omistaja-johtajan (7) tulee huomioida toiminnassaan kaikkien sidosryhmien intressit. Tähän on avuksi laadittu hallintajärjestelmiä (*corporate governance*). Rooliristiriidat voivat olla stressaavia. Niitä voi helpottaa ajattelemalla, missä roolissa kulloinkin toimii, esim. johtajana vai isänä. Mikä "hattu" on milloinkin päässä? (Gallo & Kenyon-Rouvinez 2004, 7-9.)



KUVIO 5 Perheyrityksen vuorovaikutusalueet⁸ ja roolit

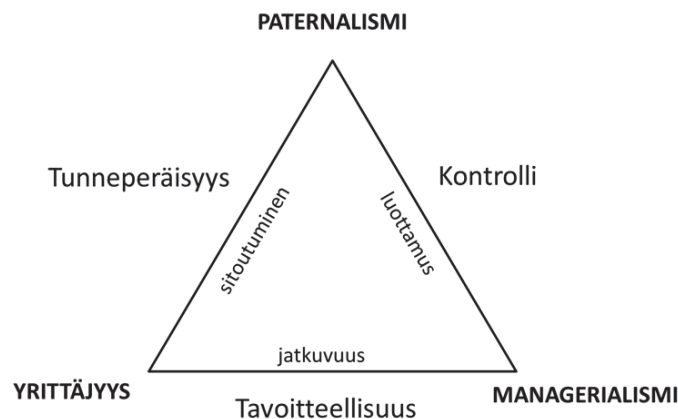
Perheyrittäjä ei säily samanlaisena vuodesta toiseen ja muutoksiin on syytä varautua. Menestyvä perheyrittäjä kasvaa, mutta usein perhe kasvaa vielä nopeammin. Kaikki eivät ehkä jatkossa työllisty perheyrittäjäkseen tai omistuksen ei haluta hajaantuvan liian laajalle. Erilainen omistusrakenne johtaa erilaiseen päätöksentekoon ja johtamiskäytäntöihin. Perheen ja suvun merkitys ja rooli muuttuvat sukupolvenvaihdosten myötä. Näistä lisää kohdassa 3.7. Perheyrittäjädynamiikka.

Väljimmillään perheyrittäjä on määritelty yritykseksi, jossa yrityksen äänivalta on tietyn perheen tai suvun hallussa. Toinen perheyrittäjäkseen määrittävä piirre on sukupolvenvaihdos: joko yritys on siirtynyt perheessä vähintään yhdeltä sukupolvelta toiselle tai valmistautumassa siihen. Yrityksestä tulee perheyrittäjä, kun muiden perheenjäsenten kuin perustajan omistusosuus ja sitou-

⁸ Tagiuri & Davis, 1992, On the goals of successful family companies. *Family Business Review* 5 (1), 43-62

tuminen yritykseen kasvaa. Perheyrittäjien jatkaminen onkin eräs yrittäjäksi ryhtymisen muoto. Toisaalta perheyrittäjä voi muuttua tavalliseksi yritykseksi, jos sen omistus pohja laajenee *hajaomisteiseksi* tai se myydään kokonaan perheen ulkopuolelle. Perheyrittäjät toimivat muuten samoin kuin muut yritykset, vaikka perheen sitoutuminen olisi voimakasta, sillä ne toimivat samoilla markkinoilla ja samojen lainalaisuuksien mukaan.

Perheyrittäjien systeemiä voidaan tarkastella myös erilaisten *johtamisideologioiden* näkökulmasta. Koironen (2003) on tukeutunut Johannissonin ja Husen (1996) artikkeliin määritellyt kolme erilaista ideologista näytämöä: *yrittäjyys*, *paternalismi* ja *managerialismi*. Yrittäjyys on useimmiten vahvinta yrityksen perustaneessa sukupolvessa. Yrittäjyys, *entrepreneurialismi* näkyy riskinottona, kokeiluina, uudistumisena ja kasvupyrkimyksenä. Kun yrittäjä vanhenee ja uusi sukupolvi tulee mukaan toimintaan, yrittäjä-isän johtamiskäytännöissä voi havaita paternalistisia tai äidin tapauksessa *maternalistisia*, holhoavia piirteitä. Managerialisti on tyypillisesti asijaohjaja, joka tavoittelee kontrollia ja järjestystä. (Koironen 2003, 17.) Ks. alla oleva kuvio 6:



KUVIO 6 Perheyrittäjä ideologisena näyttämönä⁹

Nämä kilpailevat ideologiat muodostavat haasteen perheyrittäjien johtamisen ammattilaisille ja konsulteille. Ne ovat konflikteille herkkiä alueita. Koironen on luonut C³-mallin, jonka osat ovat *creation* (luovuus), *caring* (huolenpito) ja *control* (valvonta). Paternalistiset käytännöt eivät saa olla liian hallitsevia eli tukahduttavia tai autoritäärisiä, managerialismi ei liian byrokraattista eikä yrittäjyys liikaa riskejä ottavaa. Kun nämä osat ovat tasapainossa, perheyrittäjät ovat vahvoja ja kilpailukykyisiä. Tasapaino luo yhteistä ymmärrystä, yhtenäisyyttä ja luottamusta. Näin perheyrittäjissä voidaan kasvaa itsenäisyyteen ja kukin voi kehittää omia kykyjään. (Koironen 2003a, 241-250.)

Perheyrittäjyudessa voidaan nähdä monia etuja. Perheen *sitoutuminen* luo tunnesiteen omistukseen, oman nimen esiintyminen yrityksen nimessä tai tär-

⁹ Koironen 2003, 17 (alkup. lähde Johannisson 1996) täydennettynä

keimmissä tuotteissa koetaan tärkeäksi ja sitä kunnioitetaan. Huonoa laatua ei suvaita omaa nimeä kantavissa tuotteissa. Toisaalta joidenkin perheyrittäjyyteen liittyvien tekijöiden koetaan heikentävän yritysten toimintaa ja pienentävän riskinottohalua. Perheyrityksissä ajatellaan ratkaisuja sekä perheen että yrityksen kannalta. Päätösten sekä taloudellisia että muita vaikutuksia pohditaan niin perheen, yrityksen kuin ympäristönkin kannalta. Perheyrityksen eettisyys näkyy siten, että perheyrittäjän arvomaailma heijastuu perheyrityksen kulttuurin muodostumiseen (Kansikas 2007).

Perheyrittäjyyden etuja ovat pitkän tähtäyksen vaikutusten huomioiminen, riippumattomuus rahoittajista, perheyrityksen identiteetti kasvullisena omistajana ja vakaana työllistäjänä, kyky selviytyä vaikeista ajoista, perheenjäsenten työpanos ja kasvu yrittäjyyteen. Perheyrittäjyyden haittoja voivat olla pääoman niukkuus ja haluttomuus ottaa velkaa, mikä voi hidastaa kasvua, epäselvät valta- ja vastuusuhteet, *nepotismi* eli perheenjäsenten suosiminen, ulkopuolisten aseman epäselvyys ja motivaation säilyttäminen, autoritäärinen johtaminen ja sukupolvenvaihdoksen hallitsemattomuus. (Kets de Vries 1996.) Myös perheriidat ja perheenjäsenten erilaiset panokset ja vaatimukset voivat aiheuttaa epäsopua. Näissä tilanteissa tarvitaan perheen yhteistä tahtoa ja visiota. Yhteiset arvot ja keskinäinen *luottamus* auttavat yhteiseen päämäärään eli perheen ja yrityksen hyvinvointiin. (Näistä enemmän kohdissa 6.6 Konfliktit ja 6.7 Luottamus.)

Haasteena perheyrityksillä on, kuten muillakin yrityksillä, niiden elinvoiman säilyttäminen ympäristön ja tarpeiden muuttuessa. Lisähaastetta tuo perheen ja yrityksen intressien yhteensovittaminen. Joskus yrityksen kannattavuuden ja tuloksen varmistaminen ja perheen keskinäisen sovun säilyttäminen voivat olla ristiriidassa keskenään. Ristiriitoja voivat aiheuttaa erilaiset päätöksentekotilanteet kuten nimitykset, palkkaus, osingonjako ja investoinnit. Niissä tilanteissa ratkaistaan, kumpi menee edelle, yrityksen vai perheen etu. Näitä ristiriitoja pyritään varsinkin yhtä ydinperhettä laajemmissa perheyrityksissä ratkomaan muodostamalla perheneuvosto ja sopimalla yhteisistä pelisäännöistä jo ennen ristiriitojen syntymistä. Oma kokemukseni kertoo, että pelisäännöt on syytä päivittää suvun kasvaessa.

Perheyrityksen erityinen ominaispiirre on sen odotettu *jatkuvuus* sukupolvelta seuraavalle. Siinä perheyritykset onnistuvat vaihtelevasti. Luopujan odotetaan ilmaisevan tahtonsa hyvissä ajoin, jotta suunnitelmalliseen vaihdokseen jää aikaa eikä ajauduta hallitsemattomaan ja kaikille osapuolille kalliiksi ja riskialttiiksi käyviin paniikkiratkaisuihin. Sukupolvenvaihdos on koetinkivi, jossa usein ratkaistaan perheen ja perheyrityksen tulevaisuus. Mikäli siinä epäonnistutaan, se on menetys niin perheelle, talouselämälle kuin yhteiskunnallekin. (Ks. esim. Koironen 2000.)

Perheen vaikutus yritykseen näkyy monella tavalla. Perhe vaikuttaa liiketoimintaan omistuksen ja siihen liittyvän määräysvallan kautta, mikä näkyy vähintään hallituksen, usein myös toimitusjohtajan ja johtoryhmän valinnassa, sekä toimimalla itse johdossa. Henkisellä puolella perheen ja suvun vaikutus

näkyä yrityskulttuurissa ja tavoissa toimia. Perheen liiketoimintakokemus näkyy sukuyrityksissä. (Koiranen 2003, 14.)

Perheyrittäjien määrittely on osoittautunut vaikeaksi eivätkä tilastot tunne käsitettä. Vaikka perhe kotitaloutena on talouden perusyksikkö, jo sen määrittelyssä kohdataan ongelmia. Perherakenteet ovat olleet melkoisessa myllerryksessä viime vuosikymmenten aikana: ydinperheen (vanhemmat ja lapset) lisäksi on yhden huoltajan perheitä, avoperheitä, uusperheitä, lapsettomia pareja ja aikuis-tuneiden lasten vanhempia. Kaikki nämä lasketaan tilastoissa perheiksi.

Perheyrittäjien ominaispiirteitä ovat siis perheen tai suvun rooli johdossa ja kontrolloivana omistajana sekä perheen- tai suvun jäsenten väliset suhteet ja vuorovaikutus. Kun perheyrittäjä kasvaa, siihen tulee mukaan useita perheitä eli yrityksestä tulee sukuyhtiö. Perheyrittäjät ovat suuren määränsä, monialaisuutensa ja merkityksensä vuoksi myös yhteiskuntavakautta luova tekijä. Vaikka suuryritykset irtisanovat, valtaosa perheyrittäjistä jatkaa toimintaansa ja työllistää.

3.6.2 Omistaminen

Omistajuus on inhimillisen toiminnan voimakkain motivaattori (Kao & Kao & Kao 2005, lainattu Koiranen 2014.) Hyvä omistajaperhe on voimavara perheyrittäjälle. Omistajuus antaa valtaa, oikeuksia ja mahdollisuuksia sekä toimii motivaation lähteenä, mutta se merkitsee myös velvollisuuksia, vastuuta ja huolia. Koiranen antaa kirjassaan *Hyvä omistajuus* (2007) monipuolisen kuvan omistajuuden ulottuvuuksista. Vaikka omistajuus voidaan nähdä asemana, omistajana olemisena tai rakenteellisena seikkana puhuttaessa omistussuhteista, Koiranen painottaa omistajuutta perheyrittäjien kannalta haastavana tehtävänä (omistajana toimimisena) ja suhteena omistajan ja hänen omistamansa kohteen välillä. Viime vuosina on puhuttu kasvullisen omistajuuden merkityksestä mm. työpaikkojen luomisessa ja säilyttämisessä.

Omistajuus voidaan nähdä asemana, rakenteena, tehtävänä ja suhteena (Koiranen 2007, 11–14). *Asemana* se on omistajan status, joka antaa hänelle roolin ja identiteetin. Omistajuuden *rakenne* voi vaihdella omistussuhteiden mukaisesti, se voi olla sirpaleinen tai keskittynyt. Omistajuus *tehtävänä* kuvaa sitä työtä, jota omistaja tekee omistuskohteensa, esim. perheyrittäjien hyväksi ja jonka tekemisestä hän on vastuussa. Tässä työssä omistajien kyvykkyys ja motivaatio ratkaisevat onnistumisen. Omistajuus voi olla myös vuorovaikutteinen *suhde* omistajan ja kohteen välillä. Omistajalla on vastuu yrityksestä ja sen sidosryhmistä. Hyvä omistus johtaa hyvään hallintotapaan ja johtamiseen ja ne yhdessä menestykseen. Jos yksikin lenkki tässä ketjussa pettää, menestys voi jäädä haaveeksi. (Koiranen 2003, 37.)

Omistajuus voi ilmetä kolmella tavalla (Koiranen 2007, 14):

- taloudellis-laillisena omistajuutena
- psykologisena eli henkisenä omistajuutena
- sosiaalis-symbolisena omistajuutena.

Lait, asetukset ja sopimukset takaavat *omistusoikeuksia*. Toisaalta omaisuus voidaan helposti myydä, lahjoittaa tai siirtää eteenpäin. Tällaisen omaisuuden hallinta voi olla myös eri henkilöllä, joka käyttää, huoltaa ja hallitsee omaisuutta eli toimii operationaalisen omistajana. *Henkinen omistajuus* on omistamisen tunnetta myös ilman laillista omistusta. Sen kehittyminen vie aikaa eikä se ole, ainakaan hetkessä, siirrettävissä. Se perustuu hallinnan tai identiteetin tunteeseen ja tarpeeseen tunkea jokin paikka tai kohde omaksi. *Sosiaalis-symbolinen omistajuus* ilmenee ihmissuhteissa ja tulkinnoissa. Tämän omistajuuden lajeja ovat sosiaalinen asema ja status. (Koiranen 2007, 11–14.)

Psykologinen omistajuus on tunne, että jokin on minun tai meidän (kollektiivinen psykologinen omistajuus). Se voi kohdistua tavaraan, tuotemerkkiin, ryhmään, yritykseen tai johonkin muuhun konkreettiseen tai abstraktiin kohteeseen. Omistajuuden tunteesta tulee osa identiteettiä ja se voi vaikuttaa henkilön käyttäytymiseen, tunteisiin ja identiteettiin. (Pierce, Kostova & Dirks 2001, 298–310.)

Omistajuus luo reviiriä, sosiaalisia rooleja ja identiteettiä. Se antaa valtaa ja oikeuksia, käyttöoikeuksia ja oikeuden omistuksen tuottoon. Omistajalla on myös oikeus kontrolloida omaisuuden käyttöä. Omistajuuden tunne lisää sitoutuneisuutta ja luo rooli-dotuksia. Vastuullinen omistajuus edellyttää tehtävän hoitajan eli omistajan olevan luotettava (Koiranen, 2007, 25–30):

Omistaja maineellaan, ihmissuhteillaan, omilla ja vakuuksia vastaa lainatuilla rahoiltaan kantaa viime kädessä vastuun siitä, että liiketoiminta on eettisesti hyväksyttävää, sidosryhmätasapainoa ylläpitävää, kannattavaa ja uusiutuvaa. (Koiranen 2007, 30.)

Vastuullisen omistajuuden ulottuvuuksia ovat *taloudellinen, juridinen, yhteiskunnallinen* ja *henkinen* omistajuus. Yhdessä ne muodostavat omistajan kokonaisvastuun. Omistajien vastuulla on yrityksen riittävä kannattavuus ja yrityksen jatkuvuus. Omistajilla on varsinkin pienissä yhtiöissä laaja juridinen vastuu toimitusjohtajuuden ja hallituksen jäsenyyden kautta. Hyvä omistajuus on vastuullista, yritteliästä ja tasapainottavaa. Yrityksen on syytä toimia hyvän yrityskansalaisen tavoin ja täyttää eettisen toiminnan kriteerit eli toimia korkeiden moraalisten arvojen mukaan. Omistajuuden tulee olla kestävä eli säilyttää yritys hengissä ja lisätä sen arvoa yli sukupolvien. Vastuullisuuteen kuuluu myös hyvän huoneenhaltijan asenne eli toimiminen siten, että myös sidosryhmien etu tulee huomioonotetuksi. Hyvään omistajuuteen kuuluu kärsivällinen, pitkän tähtäyksen näkökulma. Yritteliäs omistajuus on *proaktiivista* eli aloitteellista ja ennakoivaa ja innovatiivisesti kasvuhenkistä eli uudistavaa ja kasvua luovaa. (Koiranen 2007, 13–14, 30–32, 41–46.)

Omistajat ovat yritykselle tärkeä sidosryhmä. He ovat sijoittaneet yritykseen riskipääoman, maineensa, historiansa ja jopa tulevaisuutensa. Aktiiviset omistajat sijoittavat yritykseen pitkäjänteisesti, yrityksen jatkuvuus mielessään. Omistajien intressien pitäisi näkyä yrityksen strategiassa. Jos omistaja ei käytä ääntään, joku muu, tavallisesti toimiva johto tekee sen. Omistajien oikeuksia ovat oikeus käyttää kohdetta kuinka haluaa ja kontrolloida, kuinka muut käyttävät sitä. Omistajalla on oikeus myös siirtää oikeutensa jollekin toiselle. Omis-

tajan velvollisuuksiin kuuluu varmistaa, ettei omistuksen kohde aiheuta vahinkoa kenellekään. Omistaja on ainakin moraalisesti velvollinen edistämään yhteistä hyvää. Omistajan oikeuksiin kuuluvat mm. voitonjaon kontrollointi, tiedonsaanti, ylimmän johdon valinta ja erottaminen sekä strategian määrittely. (Koiranen 17.5.2014, lähde Monks & Minow 2004.) Hyvänä omistajana toimiminen antaa legitiimin oikeuden käyttää valtaa, kasvattaa varallisuuttaan ja tuntee iloa omistajuudesta. Perheyritykselle seuraavan sukupolven kasvattaminen hyväksi, vastuulliseksi, sitoutuneeksi ja osaavaksi omistajaksi on keskeinen asia. (Koiranen 17.5.2014.)

Aronoff ja Ward kirjoittavat perheyrityksen omistajien rooleista ja vastuisista ja neuvovat, kuinka kasvetaan hyviksi omistajiksi. Omistajia on monenlaisia ja heillä erilaisia tavoitteita. On enemmistö- ja vähemmistöomistajia, äänivallaltaan erilaisia sekä äänettämiä ja vastuunalaisia yhtiömiehiä. On toiminnassa mukana olevia, aktiivisia, passiivisia, seuraajia ja sijoittajia. Hyvä omistaja osallistuu ja antaa oman panoksensa perheyritykseen. Hyvä omistaja toimii hyvän taloudenhoitajan tavoin, huomioi myös liiketoiminnan, perheen ja muiden osakkeenomistajien hyvinvoinnin ja perehtyy asioihin omistajana. Hän ymmärtää, että perheyrityksen omistajuus on etuoikeus ja pyrkii lisäämään sen arvoa. (Aronoff & Ward 2011.)

Marketta Koskinen (2009) on tutkinut omistajuutta erilaisten yrittäjien käsitteinä ja tulkintoina. Yrittäjäryhmiä olivat omistaja-, osakas- ja sisäiset yrittäjät. Omistajuuteen liittyi omistus- ja hallintaoikeuden lisäksi hallinnan kokemuksen oikeutus ja omistamista ohjaavat arvomotiivit.

Omistaminen ymmärretään asioiden ja ihmisten välisenä suhteena, joka muodostaa oikeuksia ja velvollisuuksia. Niiden myötä omistaja voi tyydyttää niin taloudellis-rationaalisia, sosiaalisia kuin psykologisia tarpeitaan (Jussila 2007, 29; lainattu Koskinen 2009, 22). Omistajalla on oikeus ja velvollisuuskin valvoa omaisuuttaan ja käyttää vaikutusvaltaansa sen suhteen. Tuoton ja arvon nousun odotusten lisäksi omistamiseen liittyy tunteita ja asenteita. (Koskinen 2009.)

Psykologinen omistajuus tarkoittaa, että henkilö tuntee omistavansa kohteen, vaikka hänellä ei olisikaan laillista omistusoikeutta. Hänellä on psykologinen side esim. työpaikkaansa. Se lisää sitoutumista ja sisäistä yrittäjäyyttä. Se saa henkilön ponnistelemaan tavoitteellisesti ja uhraamaan kohteeseen henkisiä, taloudellisia ja muita voimavaroja. Mitä suurempi vaikutusvalta henkilöllä on kohteeseen ja mitä paremmin hän tuntee sen, sitä suurempaa vastuuta henkilö kokee kohteesta. Läheinen kanssakäyminen lisää omistajuuden tunnetta. (Pierce ym. 2001.)

Omistajuus on osa omistajayrittäjän johtamistyötä. Omistamisen vapauden tunne on omistajajohtajalle merkityksellinen asia; se antaa hänelle itsenäisyyden ja riippumattomuuden tunteen. Vapauden riittävyys mukaan yrittäjä tuntee olevansa joko isäntä tai renki. Vapaus voi olla pelkkä illuusio, sillä yrittäjän vapautta rajoittavat sidosryhmät tai muut ulkopuoliset tekijät. (Wahlgrén 2000; lainattu Koskinen 2009, 28–29.) Psykologiselle omistajuudelle on kolme päämotiivia, jotka perustuvat tarpeille: tarve pystyä vaikuttamaan, tarve omalle

identiteetille ja kodin ja paikan tarve. Henkiseen omistajuuteen on myös kolme polkua: kohteen kontrollimahdollisuus (valta), kohteen hyväksi tehdyt uhraukset (esim. aika ja raha) ja kohteen läheinen tunteminen. Nämä seikat kietoutuvat usein yhteen. (Koiranen 2014.)

Omistajayrittäjä voi siirtää omistukseen liittyvää määräysvaltaansa henkilöstölle eli valtuuttaa toiset käyttämään omaisuuttaan. Valtuuttaminen (*empowerment*) voi olla esim. sitä, että johtaja luovuttaa valtaansa ja resursseja, luottaa alaisiinsa ja kannustaa aloitteellisuuteen. (Ruohotie 1998, 28; lainattu Koskinen 2009, 57.) Valtuuttaminen antaa aineksia sisäiselle yrittäjyydelle ja psykologiselle omistajuudelle, jotka lisäävät sitoutumista yritykseen. Erityisesti yrityksen kehittämistilanteissa näillä on merkitystä.

Perhe voi toimia liiketoiminnassa yrittäjäperheenä tai muissa omistajan rooleissa: sijoittajana, osakkeenomistajana tai bisnesenkelinä. Yrityksessä perheenjäsenen rooli voi olla osakkeenomistajuuden lisäksi hallituksen jäsen tai puheenjohtaja, johtoryhmän jäsen, päällikkö, toimihenkilö tai työntekijä. Suurehkoissa perheyrityksissä yrittäjyys tahtoo laimentua ja perheen osallistuminen johtoon vähenee. Tilalle astuu vieras ns. *ammattijohto* (myös perheenjäsen voi olla pätevä johtaja, johtamisen ammattilainen). Psykologisen omistajuuden ja yritteliäisyyden laimentumisesta Koiranen (Niemelä 2012) kirjoittaa, että vaikka taustalta löytyy omistajuuden sirpaloituminen, valveutuneet omistajat voivat säilyttää yrityksen energisenä ja innovatiivisena omistajaohjauksen avulla. Vaarana on, että ilman psykologista omistajuutta mittavakin omaisuus voi tuhoutua yhden sukupolven aikana. (Koiranen teoksessa Niemelä 2012, 53-54.)

Omistajuuteen kuuluu *hyvä omistajaohjaus*. Aktiivinen omistaja voi ja haluaa saada äänensä kuuluviin. Omistajaohjaus (*Corporate Governance*) on johdon valvontaa kaikkien sidosryhmien huomioon ottamiseksi. Valvonta kohdistuu johdon tuloksellisuuteen ja toiminnan oikeellisuuden arviointiin suoritusten ja aikaansaannosten perusteella. Kyvykäs omistaja toteuttaa hyvää omistajaohjausta ja toimii omistuskohhteessa lisäarvoa tuottavasti. (Koiranen 2007, 47-55.)

Kansikas (2007) painottaa kasvun omistajayrittäjyyteen olevan kasvua vastuuseen. Kasvu yrittäjäperheessä sosiaalistaa työntekoon. Omistajayrittäjyyden perusta ovat hänen mukaansa kova työ, hyvä liikeidea, toimiva hinnoittelu, hyvät asiakassuhteet, parhaat mahdolliset yhteistyöverkostot ja hyvä tekijätiimi. Kasvu yrittäjyyteen synnyttää vastuullisen omistajan, joka panostaa eettisyyteen, liiketoiminnan uudentamiseen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi, hyvien mahdollisuuksien havaitsemiseen ja toimeen tarttumiseen. Omistajayrittäjä tuntee pitkän aikavälin vastuunsa, luo arvoja ja visioi tulevaisuutta, innovoi ja on luova ja aktiivinen. (Kansikas 2007, 131-134.)

Koskinen (2009) totesi tutkimuksessaan, että erilaisten yrittäjien käsitykset ja tulkinnat omistamisesta pitivät sisällään laillisen, taloudellisen ja operationaaliseen toimintaan liittyvän merkityksen. Omistajuudella oli emotionaalista ja sosiaalista merkitystä. Omaisuus merkitsi sekä sen käyttöä että jatkuvuutta tulevaisuuden mahdollisuuksien turvaajana. Omistajuudella oli *välinearvoa*, *yllykearvoa* ja *odotusarvoa*. Tutkimus osoitti, että omistaminen koettiin välinearvoksi, jolla tyydytettiin niin toimeentulon tarvetta kuin suoriutumistarvetta. Omai-

suuden avulla voidaan saavuttaa muita tavoitteita, turvallisuutta ja vakautta, varmuutta ja taloudellista liikkumavaraa yritystoimintaan. Siihen liittyy omistus- ja hallintaoikeuden rinnalla arvomotiiveja, jotka ohjaavat hallinnan kokemisen oikeutusta ja omistamista. Omistajuudella on omistajalle positiivinen ja motivoiva vaikutus. (Koskinen 2009, 156, 162–166.)

Patja (2011) kehitti väitöskirjassaan *yrittäjämäisen omistamisen* -käsitteen. Hän lähtee Habbershonin ja Pistruin (2002) ajatuksista yritteliäistä perheistä, jotka tähtäävät ylisukupolviseen yrittäjyyteen ja vaurauden luomiseen mm. uusien liiketoimien avulla. Omistavat perheet tuottavat taloudellisen lisäarvon lisäksi yrittäjämäistä lisäarvoa eli innovointia, uusiutumista ja uusia liiketoimia ja sosiaalista lisäarvoa sekä omistaville perheille että muille sidosryhmille esimerkiksi työpaikkojen avulla. (Patja 2011, 76–80.)

Yrittäjämäisen omistamisen näkökulmasta omistavia perheitä ja heidän toimintaansa tarkastellaan yrittäjyydelle ominaisen omistajakuvan mukaan, mikro- ja makrotasolla. Mikrotasolla, yksittäisen yrityksen ollessa kyseessä, yrittäjämäinen omistajuus voi ilmetä portfolioryittäjyytenä. Kansantaloudellisella, makrotasolla se voi ilmetä omistajien panoksena uuden yritystoiminnan kehittämiseen ns. siemenrahana tai toimimisena bisnesenkelinä, jolloin uuteen yritykseen sijoitetaan rahan lisäksi myös osaamista. (Patja 2011, 99–100.)

Suomalaisen omistamisen neuvottelukunta (SONK) julkaisi raportin *Hyvinvointi tarvitsee vastuullisia omistajia*, jossa se kuvaa omistajan rooleja ja tehtäviä rahoittajana, riskinottajana, yrittäjänä ja päättäjänä seuraavasti:

Omistaja ei ole vain yritystoiminnan rahoittaja (alkupääomalla, osakeannein sekä uudelleen investoiduilla voittovaroilla), vaan hän on myös riskinottaja, joka kantaa vastuun yritystoiminnan menestymisestä. Omistaja voi olla myös yrittäjä, joka päättää taloustieteen termein sanottuna, ”epävarmuuden vallitessa” yritystoiminnan aloittamisesta ja kehittämisestä. Lisäksi omistaja on päättäjä, joka käyttää yrityksessä omistussuutensa tai äänivaltansa mukaista omistajavaltaa ja vastaa omistajana siitä, että yritys toimii tehokkaalla, kestäväällä ja vastuullisella tavalla. Omistajuuden merkitys yritystoiminnalle on siten keskeinen. Siinä kiteytyvät pääoman allokointi yritystoimintaan, motivaatio yritystoiminnan aloittamiseksi ja kehittämiseksi ja sekä valta että vastuu siitä, kuinka yritystä kehitetään – kaikki kytköksissä toisiinsa. (SONK 2006, 6.)

Omistajien päätösvalta kattaa siis taloudellisen ja eettisen vastuun kehittää yritystä pitkällä tähtäyksellä. Vastuu kattaa niin aloittamisen kuin jatkuvuuden, joka turvataan kehittämällä yritystä.

Perheyriksen omistajuudella on väliä. Perheelle se merkitsee yhtenäisyyttä, yhteisvastuun tunnetta, ylpeyttä, antaa mahdollisuuden yhteisten arvojen toteuttamiseen, johtamistaitojen kehittämiseen ja omaisuuden kartuttamiseen. Se tekee elämän mielenkiintoiseksi. Yritykselle se antaa tukevan arvopohjan, mahdollistaa pitkän tähtäyksen tuloksenteon ja jatkuvuuden ja antaa luotettavat kasvot yritykselle. (Aronoff & Ward 2011, 25.)

3.6.3 Johtajuus

Johtamisessa ja johtajuudessa on kyse siitä, että organisaatio saadaan toimimaan kokonaisuutena tavoitteiden mukaisesti ja menestyksekkäästi. Yrityksen

eri vaiheissa tarvitaan erilaista johtajuutta. Myös toimiala ja yritystyyppi vaikuttavat johtajuuteen, esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa tarvitaan erilaista johtamista kuin tuotannollisessa pienyrityksessä.

Johtajuutta tarkastellaan perinteisesti erottamalla johtajuuden kaksi puolta, asioiden johtaminen (*management*) ja ihmisten johtaminen (*leadership*). Puhutaan myös *strategisesta johtamisesta*, jolla tarkoitetaan mahdollisuuksien havaitsemista ja hyödyntämistä pitkäaikaisten tuottojen aikaansaamiseksi. Strategia on pitkän tähtäyksen suunnitelma kilpailuedun varmistamiseksi. Yritysstrategia kuvaa niitä markkinoita ja toimialoja, joilla yritys tulee toimimaan. Se kuvaa yrityksen resurssien allokointia, investointipäätöksiä ja ydinosaamisten kehittämistä. Liiketoimintastrategia kuvaa nykyresurssien sovittamista ympäristön haasteisiin. Yritysstrategioista ovat kirjoittaneet esim. Ansoff (1985), Kamensky (2008) ja Kim & Mauborgne (2005). Carlock ja Ward ovat kirjoittaneet erityisesti perheyritysten suunnitteluprosessista ja yrityksen ja perheen erilaisten tavoitteiden yhteensovittamisesta perheen harmonian ja yrityksen menestyksen varmistamiseksi (Carlock & Ward 2010).

Perheyrityksen johdolta vaaditaan samoja liiketoiminnallisia taitoja kuin muiltakin johtajilta. Tarvitaan strategista ketteryyttä ja kyvykkyyttä sekä operatiivista tehokkuutta ja laatua. Kilpailukyvyistä on huolehdittava kaikissa olosuhteissa. Tuottavuus ja uusiutuminen ovat tärkeä osa johtamista. Strateginen ketteryys edellyttää sisäistä yrittäjyyttä. Se tarkoittaa kevyttä organisaatiota ja joustavia kumppanuussuhteita, nopeaa päätöksentekoa, pieniä kiinteitä kustannuksia, tehokasta markkinointia, ennakoivaa kehittämisotetta, rahoituksen pelivaraa, epäbyrokraattisuutta ja resurssien monikäyttöisyyttä. (Koiranen 2003, 74–75.)

Menestyneiden perheyritysten arvomaailmassa on havaittu yhteisiä piirteitä. Aronoffin ja Wardin tutkimus listaa 20 arvoa (Koiranen 2003, 27–32), jotka olen alla luokitellut pääasiallisen näkökulman mukaan:

	OMISTUS	LIIKE- TOIMINTA	PERHE
Tilintekovastuu	x	x	x
Lisäarvon tuottaminen	x	x	
Yhteisen hyvän tavoittelu		x	x
Yhteistyökyky		x	x
Kasvatus ja kehittyminen			x
Eettinen käyttäytyminen		x	x
Arvoihin keskittyminen			x
Iloisuus			x
Oikeudenmukaisuus	x	x	x
Ansaittu palkitseminen		x	
Avoimuus			x
Arkipäivän käytännön realismi		x	
Riskinotto	x	x	
Itseluottamus		x	x
Palveluhenkinen johtajuus		x	
Yhteiskunnallinen tarkoitus			x
Yrittäjähenki		x	x
Uskollisen huoneenhaltijan asenne	x	x	x
Luottamus	x	x	x
Sidosryhmien arvostaminen	x	x	x

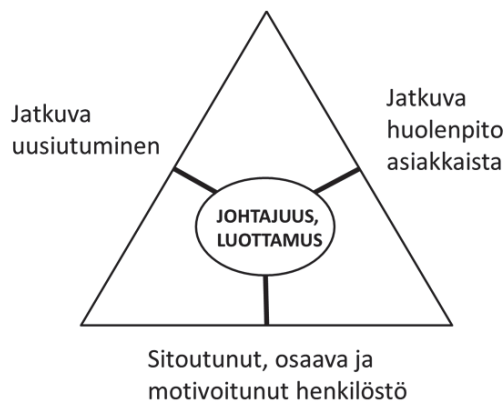
Kuten nähdään, suuri osa arvoista liittyy perheeseen ja siihen, miten liiketoiminnassa toimitaan. Se korostaa perheen merkitystä ja tunneasioiden tärkeyttä perheyrittäjissä. Arvojen juurruttamiseksi perheyrittäjään tarvitaan perheenjäsenten välisiä keskusteluja sekä omistajien kokouksia. Näissä keskusteluissa voidaan varmistaa, että liiketoiminnan, perheen ja omistuksen arvot ovat riittävän yhdensuuntaisia. Mikäli yhteisymmärrykseen ei päästä, siitä voi seurata vakaviakin konflikteja. (Koiranen 2003, 32–33.)

Sidosryhmäteorian mukaan yritys tarvitsee erilaisia ihmisiä toimintansa ja menestyksensä tueksi. Nämä sidosryhmät (*stakeholders*) koostuvat henkilöistä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Yrityksen tärkeimpiä sidosryhmiä ovat sisäiset sidosryhmät (lähiverkot): omistajat ja henkilöstö, jotka ovat antaneet rahaa, aikaa ja vaikutusvaltaa yrityksen käyttöön. Muitakaan sidosryhmiä ei voi jättää huomiotta: rahoittajia, asiakkaita, tavarantoimittajia ja muita alihankkijoita. Toiminnassa on otettava huomioon myös verottaja ja kilpailijat sekä yhä laajeneva piiri vaikuttajia ammattiyhdistyksestä ja mediasta kuluttajajärjestöihin, jopa erilaiset aktivistiryhmät ja poliitikot. (Ks. esim. Koiranen 2003, 71–73.)

Perheyrittäjässäkin johdon tehtävä on huolehtia sidosryhmätasapainosta. Sidosryhmien merkitys on kasvanut verkostomaisen toiminnan lisääntymisen mukana. (Koiranen 2003, 71–93.) Toimivat *governance-käytännöt* eli sidosryhmätoiveet huomioonottava omistajaohjaus täydentää eri tarpeiden yhteensovittamista.

Matti Koiranen (1998) kuvaa perheyrittäjän hyvää johtajuutta kolmiolla, jonka kanta on sitoutunut, osaava ja motivoitunut henkilöstö ja sivuina jatkuva uusiutuminen ja jatkuva huolenpito asiakkaista. Nämä johtamisen eri puolet

näkyvät johtamisessa yrityksen koosta huolimatta. (Koiranen 1998, 70-71.) Johtajuus ja luottamus hitsaavat kolmion kannan ja kyljet yhteen. (Kuvio 7.)



KUVIO 7 Johtajuuden kolmio¹⁰

Motivoiva ja huolta pitävä johtajuus ja luottamus ovat perheyriykselle elintärkeitä. Asiakkaista ja henkilöstöstä huolehtiminen on perheyriyksissä itsestäänselvyys, sen sijaan uusiutuminen saattaa tuottaa vaikeuksia. Muutokset ympäristössä ovat entistä nopeampia ja uusiutuminen ratkaisee menestyksen markkinoilla. Tarvitaan uusia tuotteita, innovaatioita, menetelmien kehittämistä, uutta markkinointia jne. Vaarana on pudota kelkasta, jos käperrytään vanhaan osaamiseen, luotetaan liian kauan yrittäjän omaan osaamiseen eikä hankita uutta osaamista muualta tai luullaan liikoa itsestä ja omasta osaamisesta. Yrittäjävaiheessa innovatiivisuutta riittää, mutta vakiintumisvaiheessa voidaan hakea liikaakin turvallisuutta. Muutosvaihe - esimerkiksi sukupolvenvaihdos - voi aloittaa jälleen uuden uudistusvaiheen. (Koiranen 1998, 73-74.)

Perheyriyksissä olisi löydettävä tasapaino liiketoiminnan kannattavuuden, omaisuuden valvonnan ja perhesuhteiden säilyttämisen kesken. Kyseessä on siis tasapainottelu rahan, vallan ja rakkauden välillä. Sidosryhmien tarpeiden lisäksi olisi huolehdittava myös työn ja perhe-elämän tasapainosta, toinen ei saisi viedä liikaa energiaa toiselta. Johtamiseen kuuluu sidosryhmäsuhteiden ylläpidon lisäksi vastuu tuloksesta ja toiminnan kehittämisestä sekä siihen kuuluva valta päättää asioista. Johtaja toimii myös yrityksensä edustajana. Perheyriyksessä nämä eri tehtävät kuuluvat usein yhdelle henkilölle, jonka täytyy ottaa huomioon myös perheen edut. Perheyriyksissä johtaja tasapainottelee managerialismin, yrittäjyyden ja paternalismin välillä. (Koiranen 2003, 16-17.)

Siinä missä yrittäjyys on mahdollisuuksien näkemistä ja hyödyntämistä, uudistumista ja kasvua, *managerialisti* keskittyy hallintoon, järjestelmiin, resursien jakoon ja rakenteisiin. Tavoitteena on tuottavuuden, tehokkuuden ja kannattavuuden kehittäminen. *Paternalistisen* yrittäjän tavoitteena on suojella perhettä ja yritystä, pitää kiinni traditioista ja perheomistuksesta. Paternalismi voi

¹⁰ Koiranen 1998, 71

näkyä negatiivisesti siten, että nuorempaan polveen ei luoteta. Voimakastahtoinen omistajajohtaja voi olla hyvin itsevaltainen eikä osaa käyttää perheenjäsenien osaamista yrityksen hyväksi. Yritys voi jämähtää paikoilleen, menneen osaamisen ja maineen varaan. Liiallinen vallan keskittäminen, kun omistus ja johto ovat samoissa käsissä, voi johtaa myös omistajakontrollin katoamiseen. Kumileimasinhallitus ei pysty toimimaan "termostaattina", joka varoittaisi ajoissa esimerkiksi liian suurista riskeistä. (Koiranen 2003b, 72.)

Perheyriityksen johtaminen on varsin haasteellista erilaisten intressien yhteensovittamisesta. Parhaimmillaan perheen ja suvun yhteiset arvot voivat ohjata, innostaa ja sitouttaa niin omistajia kuin johtoa ja koko henkilökuntaa toimimaan samansuuntaisesti. Perheyriityksissä ei vältytä myöskään tunneasioiden käsittelyltä. Empaattisuus, eettisyys ja suvaitsevaisuus auttavat löytämään yhteiset pelisäännöt keskusteltaessa perheestä, omistuksesta ja liiketoiminnasta, niiden yhteensovittamisessa ja konfliktien ratkaisussa. (Koiranen 2003, 26–27, 93–95.)

Aronoff ja Baskin muistuttavat, että perheyriityksessä on monta mahdollisuutta vaikuttaa sen johtamiseen: liiketoiminnan eri johtotehtävissä, omistajina hallituksessa ja valiokunnissa sekä perheen johtajana. (Aronoff & Baskin 2005, 13–14). Perheyriityksen johdon valinta on erityislaatuinen tilanne. Perhe voi kasvattaa ja löytää päteviä johtajia keskuudestaan. Perheyriityksen johtajat voivat tulla perheen tai yhtiön sisältä tai ulkoa. Ei kannata kuitenkaan jättää perheen resursseja käyttämättä. Kirjoittajat muistuttavatkin, että perheessä kannattaa katsoa ilmeistä johtajavaihtoehtoa laajemmalle. Henkilö, johon useimmat luottavat, voi nousta perheen henkiseksi johtohahmoksi. Tällaiset perheenjohtajat vahvistavat perheyhteyttä ja perheenjäsenien välisiä suhteita, he pitävät huolta perheen arvoista ja perheenjäsenien tasapuolisesta kohtelusta ja voivat huolehtia perheenjäsenien perehtymisestä yritykseen ja sen liiketoimintaan. (Aronoff & Baskin 2011, 43–55.)

Kulttuurinäkökulma johtamiseen kiinnittää huomiota johtamisen yhteisiä merkityksiä muovaavaan funktioon organisaatiossa. Sen mukaan johtaminen on symbolista toimintaa, jonka avulla ohjataan ihmisten mielikuvia todellisuudesta. Pauli Juuti kysyy artikkelissaan, kykenevätkö suomalaiset johtajat tuottamaan merkityksiä. Autoritaarisella, managerialismiin luottavalla esimiehellä tuskin riittää herkkyyttä kulttuuristen ilmiöiden havainnoimiseen, Juuti arvelee. Ihmisten johtamisen alueella suomalaisen johtamiskulttuurin muutos on hidasta. (Juuti 2010, 19–20.)

Oman tutkimukseni kannalta mielenkiintoinen ajatus on tarinoilla johtaminen. Sen avulla uskotaan voitavan vaikuttaa henkilökunnan asenteisiin, sitoutumiseen ja innovatiivisuuteen. Tarinoiden avulla voidaan ohjalla ihmisiä eli käyttää valtaa. tarinat vetoavat järkeen, tunteeseen ja mielikuvitukseen ja niillä rakennetaan yhteisön kollektiivista muistia. (Auvinen & Lämsä 2010, 82–83.) Tarinoilla johtaminen liittyy demokraattisempaan, pehmeämpään ja valtaistavaan johtamisotteeseen. Vaarana on kuitenkin manipuloiva johtaminen, joka saattaa heikentää kuulijoiden kriittisyyttä ja tulkintojen vapautta. (Emt., 87–93.)

3.6.4 Perhesuhteet

Perhesuhteet ovat vahvoja siteitä, jotka vaikuttavat koko ihmisen elämän ajan. Niihin liittyy tunteita, arvoja ja yhdessä tekemistä. Toimiakseen hyvin perheyri-tyksen täytyy säilyttää jonkinlainen *konsensus*, yksimielisyys perheenjäsenten kesken. Perhe voi olla tuki ja turva, mutta myös rasite. Yksi vaaranpaikka on sukupolvenvaihdos. Se on täynnä tunnetta, erilaisia arvoja ja arvostuksia sekä ristiriitaisiakin odotuksia. Vanhempien, sisarusten ja serkusten kesken voi ilme-tä kateutta esim. siitä, kuka on tehnyt eniten töitä, kuka päässyt vähällä, minkä arvoinen on kunkin työpanos, mikä on oikeudenmukaista ja mikä on kohtuus. (Koiranen 2000, 105–106, 157.)

Matti Koirasen kirjat *Juuret ja siivet* (2000) sekä *Perheyri-tyksen johtaminen* (2003) antavat ohjeita perhetilanteiden hyvään hoitoon ja riitojen ratkaisemiseen. Koiranen muistuttaa mm. perheenjäsenten erilaisten arvojen merkityksestä. Toinen arvostaa työtä, yrittäjyyttä ja taloudellista menestystä, kun taas toiselle perheen yhtenäisyys on tärkeää. Perheyrittäjän työ on vaativaa ja vie usein koh-tuuttomasti aikaa perheeltä. Se voi johtaa jopa perheen hajoamiseen (Koiranen 2000, 41). Omistajayrittäjän vapaus päättää ajankäytöstään on usein harhaa, minkä itsekin koin varsin karvaasti.

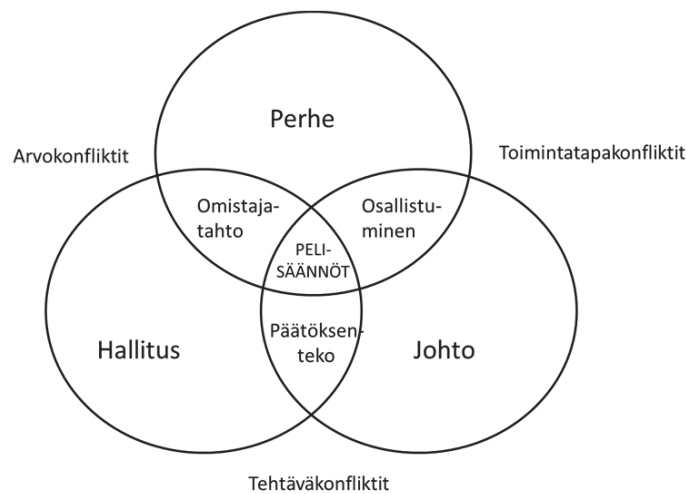
Kaikki perheenjäsenet eivät kuitenkaan pyri johtoon, monelle riittää, että saa osallistua vanhempien perinnön ja työn jatkamiseen työntekijänä ja vä-hemmistöomistajana. Se ei vähennä ylpeyden tunnetta omasta sukuyrityksestä saati motivaatiota työntekoon. Niille omistajille, jotka eivät työskentele yrityk-sessä, tapaamiset esimerkiksi yhtiökokouksen yhteydessä voivat riittää pitä-mään yhteenkuuluvuuden tunnetta yllä. Muita keinoja ovat esimerkiksi suku-neuvoston kokoukset, nuoren polven kouluttaminen ja tapaamiset tai investoin-ti- tms. rahaston perustaminen perheyri-tyksen ulkopuolisen yrittäjyyden tuke-miseen (Koiranen 2003, 61).

Konkreettisia erimielisyyksiä voivat aiheuttaa esimerkiksi rahoituskysy-mykset: kuinka paljon perheen rahoista ja omaisuudesta käytetään yritykseen, kuinka paljon otetaan velkaa ja riskiä tai kuinka suuri osuus tuloksesta jaetaan osinkoina omistajille. Perheyri-tysten varovaisuus ja riippumattomuuden halu johtavat helposti pienempään kasvuun, kuin muuten olisi mahdollista. (Koi-ra-nen 2000, 45.)

Sukupolvenvaihdokseen sisältyy ristiriitojen siemeniä. Perintöriidat ovat usein muutenkin vaikeita, ilman että niihin liittyy merkittäviä varallisuusarvoja. Mahdollisten jatkajien tai tulevien omistajien keskinäiset ristiriidat voivat olla repiviä. Vaikeuksia on tiedossa, jos asioista ei keskustella ajoissa luopujan ja perheen kesken tai jos seuraajan valmentaminen laiminlyödään. Jos jatkajan valinta on vaikeaa ja sitä lykätään vaikkapa sisarkateuden pelossa, monet asiat voivat tulla kaikille yllätyksenä. Ehkä nuori polvi on jo sitoutunut muihin teh-täviin tai heillä on muita mielenkiinnon kohteita ja arvoja, jotka eivät sovi jatka-jan rooliin. Siksi on tärkeää suunnitella sukupolvenvaihdos ajoissa ja sopia asiat vielä perustajayrittäjän ollessa elossa. Usein tämä aihe on kuitenkin perheelle tabu. (Koiranen 2000, 56–57).

Perheyriykselle tyypillisiä ristiriitoja aiheuttavat tehtävät, henkilösuhteet ja toimintatavat. *Tehtäväkonfliktien* ongelma on, mitä pitäisi tehdä ja milloin. Henkilösuhteissa ongelmat ovat tunnetasolla eli siinä, miten toiseen ihmiseen suhtaudutaan. Ongelmat ilmenevät naljailuna, ilkeilynä, puhumattomuutena, kyynisyytenä tai välinpitämättömyytenä. *Konflikti toimintatavoissa* ilmenee erimielisyytenä siitä, miten jokin asia pitäisi hoitaa tai kenen asia pitäisi hoitaa. *Arvoihin liittyvä konflikti* ilmenee kysymyksenä, miksi jokin asia pitäisi tehdä. Usein konfliktit kulkeutuvat kotiin saakka. (Koiranen 2000, 107.)

Perheyriyksen kolmen ympyrän malliin sovitettuna näitä konfliktiterkkä alueita voi kuvata seuraavasti (kuvio 8):



KUVIO 8 Konfliktialueita perheyriyksessä

Perheen alueelle kuuluvat tunteet, arvot ja arvostukset. *Tunne* määritellään ver-raten lyhytaikaiseksi reaktioksi, joka koostuu kehon reaktioista, toimintaval-miuksista, arvioista, viestinnästä ja sisäisestä tunnekokemuksesta. *Tunneälyk-kyydellä* tarkoitetaan kykyä tunnistaa tunteita itsessään ja muissa, ymmärtää tunteisiin liittyviä ilmiöitä, säädellä tunteitaan sopivasti ja käyttää tunteita hy-väkseen esimerkiksi itsensä motivoinnissa ja päätöksenteossa. Tunneälyä voi kehittää. (Laine & Vilkkö-Riihelä 2006, 183.) *Arvo* on se, jonka perusteella jota-kin asiaa pidetään arvokkaana, merkityksellisenä tai hyvänä. Arvot ovat luon-teeltaan suhteellisen pysyviä ja ne ohjaavat yksilön valintoja ja arviointeja. (Lonka et al. 2009, 210.)

Perhe määrittää perheyriyksen mission ja pitkän tähtäyksen päämäärät. Perheessä voi olla erilaisia näkemyksiä esim. rahan käytöstä kulutukseen ja in-vestointeihin (kuten draamassa Mairén ja perheyriyksen tarpeet). Tavoitteena olisi kuitenkin perheen yhteisen *omistajatahdon* ilmentäminen. Sen perusteella hallitus voi ohjata yritystä perheen ja omistajien toivomaan suuntaan painotta-en esimerkiksi joko voimakasta kasvua tai tuloksentehoa.

Johdon ja hallituksen työnjaossa keskeistä on *päätöksenteko-oikeus*. Merkittävimmistä asioista, kuten investoinneista ja toiminnan laajentamisesta tai supistamisesta, johto tekee esitykset hallitukselle. Hallitus hyväksyy esitykset ja valvoo, että johto toteuttaa tehdyt päätökset aikataulussa ja sovitun mukaisesti. Johto suunnittelee ja organisoii operatiiviset toimet. Draamassa yrityksen johdolla ja omistajan ääntä suurimpana velkojana käyttävällä pankilla oli erilaiset näkemykset tehtaan tulevaisuudesta. Konflikti kärjistyi ja johti konkurssiin.

Perheen osallistuminen työhön ja johtamiseen vaihtelee perheyriksen koon mukaan. Pienissä perheyriksissä osallistuminen on tiivistä, molemminpuolista ja tärkeää. Huotari (2013) totesikin väitöskirjassaan, että vastavuoroinen auttaminen on olennainen osa perheyrittäjyyttä pienissä yrityksissä: niissä apua oltiin valmiita pyytämään, tarjoamaan, antamaan ja ottamaan vastaan (Huotari 2013). Suuremmissa perheyriksissä ja perheyriksikoulutuksessa korostetaan usein, että perheen tulee pysyä erossa operatiivisesta toiminnasta. Perheen osallistuminen yrityksessä tehtävään työhön ja johtamiseen näkyy draamassa erityisesti ajankäyttöongelmana: työ vie liikaa aikaa perhe-eläältä.

Perheyriksen jäsenten toimintaa voivat selittää myös tunnistamattomat ja epätietoiset motiivit, alitajuiset toiveet, fantasiat, estot jne. Sellaisia voivat olla perustajayrittäjän tai avainhenkilön "kuolemattomuus" tai vanhemman ja jatkajan kaksijakoinen, *ambivalentti* suhde, yhtäaikainen toive oman työn jatkamisesta ja lapsen itsenäistymisestä ja toisaalta suuntautumisesta erilaiseen, ehkä helpompaan tulevaisuuteen. Jännitteitä luovat myös sisarusten välinen kilpailu ja kateus sekä usein äidille varattu välittäjän rooli. (Koiranen 2000, 108–109.)

Perheyriksen johtamiseen liittyy eräitä *paradokseja* (näennäisesti järjenvastaisia ajatuksia), joita Koiranen esittelee kirjassaan *Perheyriksen johtaminen* (Koiranen 2003, 22–23). Yksi on perustajan kuolemattomuus: jatkajat voivat toimia ikään kuin perustaja olisi vielä kuoltuaankin elossa ja johtaisi yritystä. Perustajan toimintamallit ovat juurtuneet syvälle yritykseen eikä niitä haluta muuttaa. Toinen paradoksi on näennäinen harmonia, jolloin riitojen olemassaolo kielletään. Ristiriitojen ratkaiseminen ja sovittelu olisi kuitenkin hyvä oppia ajoissa. Kolmas on isällisen huolehtimisen paradoksi. Se voi johtaa asioiden salailuun, perheen osaamisen unohtamiseen ja toisten tietämättömyyteen tulevaisuuden suunnasta.

Tasapuolisuus ei ole aina oikein eikä oikeudenmukaista. Omistuksen tasajakko sisarusten kesken ei välttämättä ole oikein, jos sisarusten panokset yrityksen kehittämiseen ovat erisuuruiset ja sitoutuminen jatkoon erilaista. (Koiranen 2003, 23.) Toisaalta, jos myös perheenjäsenten palkat ovat markkinahintaisia, työhön osallistuvat ovat saaneet ja saavat korvauksensa sitä kautta, jolloin omistuksen jakaminen on perinnön jakamista. Järkevää voisi olla, että muulla omaisuudella tilannetta tasoitettaisiin, jolloin omistajayrittäjinä jatkavat saisivat halutessaan suuremman osuuden ja määräysvallan yrityksestä.

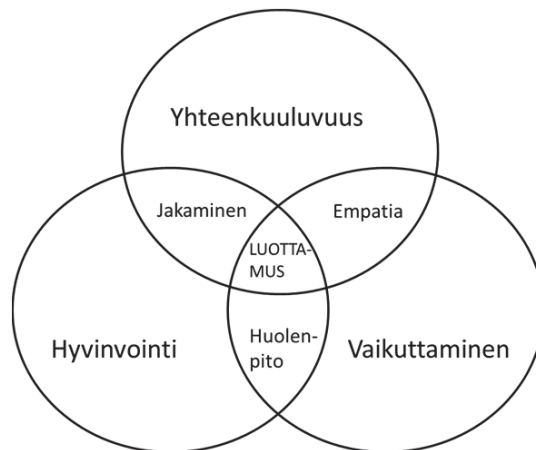
Perheyriksissäkään ei ole helppoa pitää yllä avointa ja vapaata kommunikatiota. Voi olla oman edun tavoittelua, salaisuuksia ja herkkiä asioita, joista halutaan vaieta. (Koiranen 2003, 23.) Esimerkiksi perheenjäsenen ja varsinkin

johtavassa asemassa olevan henkilön alkoholismia peitellään herkästi, vaikka useimmat tietävät asiasta.

Luottamus on välttämätöntä perhey yrityksessä. Luottamus rakentuu hyvän kommunikaation lisäksi aiempien kokemusten, sopimusten mukaan toimimisen ja ennustettavuuden varaan. Jos joku tunnetaan luotettavana, sanansa mitaisena, osaavana ja toiset huomioonottavana perheenjäsenenä, hänellä on hyvä mahdollisuus tulla perheen luottohenkilöksi, esim. sukuneuvoston puheenjohtajaksi. (Koiranen 2003, 64). Valitettavasti hänkään ei voi estää epäluottamuksen syntyä, jos joku haluaa käyttää yritystä vain oman etunsa tavoitteluun.

Jos luottamus katoaa perheenjäsenten väliltä, sitä on vaikeaa palauttaa. Epäluottamus aiheuttaa hankaluuksia, epäluuloja ja valvomistarvetta. Joidenkin ahneus ja häikäilemättömyys voi pilata läheisetkin suhteet. Kaikille perheenjäsenille tulisi antaa mahdollisuus osallistua omien kykyjensä ja halujensa mukaan yrityksen toimintaan. Perhe ja suku muodostavat resurssin, jota ei ole syytä vieroksua. Kaikki kaipaavat oikeudenmukaisuutta ja rehellisyyttä. Siksi perheenjäseniltä voi odottaa kohtuutta omassa ja sukulaisten palkkauksessa ja palkitsemisessa.

Luottamusta perhey yrityksessä voi kuvata seuraavasti (kuvio 9):



KUVIO 9 Luottamus perhey yrityksessä

Perheen säilyminen perustuu yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Perhey yrityksen omistaminen tuo hyvinvointia perheelle. Kiitollisuus sen tuomasta hyvästä näkyä jakamisena. Se pitää sisällään sekä anteliaisuuden että kohtuullisuuden omissa vaatimuksissa. Perhey yritykset on usein perustettu työllistämään yrittäjä ja perheenjäseniä ja antamaan toimeentulo perheelle. Tämä oli draamankin yrittäjän toive. Toinen puoli huolenpidosta on yrityksen etu. On pidettävä huoli siitä, että yritys säilyy nyt ja tulevaisuudessa kilpailukykyisenä.

Perheenjäsen tai useampi vaikuttaa yrityksessä sen arkipäivän toiminnassa tai hallinnossa. Perhey ritys on perheenjäsenille tärkeä ja siitä välitetään. Empatia yrityksessä toimivia kohtaan luo luottamusta. Vastavuoroisesti johto ei

käytä asemaansa väärin. Huolenpito, jakaminen ja empatia ovat luottamuksen peruskivet. Nämä näkyvät selvästi tutkimuksen draamassa.

Konfliktit ja ristiriidat kuuluvat perheeseen ja perheyritykseen ja siksi niitä olisi opittava käsittelemään ja hallitsemaan. Empaattisuudella ja suvaitsevaisuudella pääsee jo pitkälle. Tunneäly auttaa asettumaan toisen asemaan. Avoin keskustelu ja yhteiset suuntaviivat luovat ryhtiä toimintaan. Suvun on hyvä esiintyä yhtenäisenä sukuneuvoston kannan mukaisesti, jolloin luottamus yhtiöön ja perheomistuksen oikeutukseen säilyy sidosryhmissä. Perheyhtiön omistajat voivat tarjota yhtiölle arvokasta osaamista ja sen johdolle hyvän tuen. Jos omistajat ovat riitaisia tai välinpitämättömiä, syntyy valtatyhjiö, jonka ulkopuolinen johto täyttää. Riskinä on pitkän tähtäyksen kehityksen unohtaminen ja johdon ahneus. (Koiranen 2003, 45.)

3.6.5 Osa-alueiden toisiaan leikkaavat pinnat

Perheyrittäjäsystemin kolmen leikkaavan ympyrän mallin mukaisia kahden ja kolmen ympyrän leikkauskohtia on tutkittu erilaisina rooleina ja niiden mukaisina erilaisina odotuksina ja intresseinä, jotka perheyrittäjäksessä täytyy ottaa huomioon (Kenyon-Rouvinez & Ward 2005, 7-9). Erilaisten roolien yhdistäminen voi ilmetä myös erilaisina arvoina, arvostuksina, pyrkimyksinä ja käyttäytymisenä. Intressit voivat erota ratkaisevasti mm. sukupolvenvaihdokseen valmistautumisessa, sillä siihen liittyvät niin omistuksen, vallan ja johtajuuden kuin perinteiden ja arvojen siirto. Myös yksilöiden tavoitteet ja tarpeet voivat olla erilaisia. Joku voi haluta irtautua perheyrittäjäksessä ja toteuttaa omia visioita yrityksestä saadulla pääomalla. Erilaiset intressit näkyvät kuviossa 10.



KUVIO 10 Perheyrittäjäksessä toimivien intressit

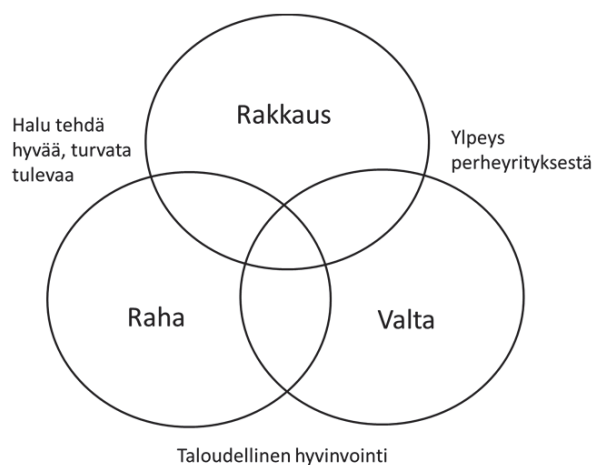
Perheyriityksen osakkeita omistavalla perheenjäsenellä, joka ei kuitenkaan työskentele perheyriityksen johdossa, on omistuksen ja perheen kiintymyksen perusteella saatua puhe- ja äänivaltaa, mutta ei valtaa puuttua operatiiviseen liiketoimintaan, jolloin hän joutuu luottamaan johtoon. Jos luottamusta ei ole, hänen ainoa virallinen mahdollisuutensa on käyttää ääntään yhtiökokouksessa. Tällaisen omistaja-perheenjäsenen intressissä on perheen etu ja yrityksen pitkän tähtäyksen arvon kasvattaminen. Omistajana hän voi ottaa kantaa yrityksen strategiaihin kokouksissa ja esim. perhe- tai sukuneuvostossa ja kantaa siten vastuutaan yrityksen kehittymisestä. Tärkeänä roolina voi olla myös perheen arvojen esille tuominen. Eräs tehtävä voi olla yhteishengen luominen muiden yrityksen ulkopuolella (tai ei-johtavassa asemassa) toimivien omistajien kesken.

Perheyriityksen johdossa voi toimia perheenjäseniä, jotka eivät kuitenkaan ole omistajia, esim. seuraavan polven edustajia ennen sukupolvenvaihdosta tai avioliiton kautta sukuun tulleita vävyjä ja miniöitä. Heidän intressinsä on oman asemansa ja tulotasonsa säilyttäminen tai parantaminen ja yrityksen arvon kasvattaminen omaksi tai lastensa hyväksi. Valta ja perheen osoittama arvostus tekevät heistä lojaaleja sekä yritystä että perhettä ja sen arvoja kohtaan ilman omistustakin. Päinvastaisessa tapauksessa he voivat käyttää asemaansa häikäilemättömästi hyväkseen ja pilata yrityksen maineen. Ääriesimerkkinä voisi olla jatkajaksi kaavailtu vävy, joka juo ja pelaa perheen rahat.

Perheeseen kuulumattomat johtavassa asemassa olevat osakkeenomistajat voivat olla esim. optio- tms. osakepalkitsemisjärjestelmien perusteella omistajiksi tulleita vieraita johtajia. Heidän intressinsä on asemansa ja tulotasonsa parantaminen lyhyellä tähtäyksellä esim. kurssinousun avulla. Heille yrityksen etu on ensisijainen, perhe voi olla heidän näkökulmastaan pelkkä haitta. Parhaimmillaan he ovat hyviä johtajia, jotka turvaavat yrityksen tehokkuuden, kannattavuuden ja kasvun, pahimmillaan ahneita oman edun tavoittelijoita, jotka pistävät yrittäjäperheen vaivalla ansaitsemat rahat omaan taskuunsa. Epäonnistuessaan tällainen johtaja voi tulla välinpitämättömäksi ja kuihduttaa yrityksen.

Yrityksen perustaja on tyypillinen kaikkia osa-alueita hallitseva henkilö: hän on sekä (pää)omistaja että johtaja ja samalla usein perheenpää. Myös muut johdossa toimivat perheenjäsenet ja omistajat joutuvat pohtimaan, kenen etu on kussakin asiassa ensisijainen: yrityksen, perheen vai omistajien. Tällainen yrittäjä etsii yhteistä etua – tai ristiriitatilanteessa pienintä pahaa. Yrittäjän onni on perheyriityksen jatkuvuus, kuten Ensio Raikas sen sanoo: "*Minun toiveeni on ollut nähdä kaikki (lapset) työn touhussa, että tästä riittäisi kaikille.*" Onni on Ensioille siis jatkuvuutta, yltäkylläisyyttä ja tulevaisuuden uskoa.

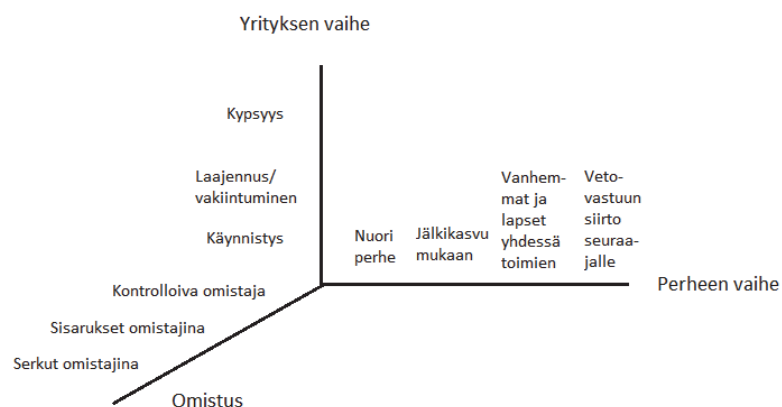
Draaman teemoihin yhdistettynä perheyriityssysteemin voi nähdä rahan, vallan ja rakkauden yhdistelmänä. Siinä perheyriitykseen liittyvät tunteet nousevat keskeisiksi. Perheen taloudellisen hyvinvoinnin lisäksi perhe haluaa turvata yritykseen sidotun omaisuuden avulla tulevaisuuttaan ja tuntee ylpeyttä omasta perheyriityksestä. (Kuvio 11.)



KUVIO 11 Perheyrittäjäyssystemin tunnepuoli

3.7 Perheyrittäjän dynamiikka

Perheyrittäjä on jatkuvassa muutoksessa: yritys kasvaa, vakiintuu tai kuihtuu, perhe kasvaa, perheenjäsenet vanhenevat, omistus ja johto siirtyvät perustajalta seuraavalle sukupolvelle tai yritys myydään. Muutosdynamiikka koskettaa kaikkia perheyrittäjäyssystemin osa-alueita. (Kuvio 12.) Perheyrittäjän kvartaaliksiin mainittu muutosjakso on keskimäärin 25–30 vuotta, jossa ajassa sukupolvi, omistus ja johto vaihtuvat. Omistussysteemin siirtymäajaksot ovat erityisen herkkiä ja riskialttiita. (Koiranen 2003, 20–21.)



KUVIO 12 Perheyrittäjäyssystemin muutosdynamiikka¹¹

¹¹ Koiranen 2003, 20 (alkup. lähde Gersick ym. 1997)

Perheyriityksen ikääntyessä ja sen omistuksen eri vaiheissa päätöksentekotavat ja omistajien suhtautuminen yritykseen ovat erilaiset. Niitä kuvataan seuraavassa taulukossa (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2005, 10):

TAULUKKO 2 Omistusvaiheet ja päätöksenteko¹²

Kontrolloiva omistaja Vaihe I	Sisarusten kumppanuus Vaihe II	Serkusten liitto Vaihe III
Yksimieliset päätökset (unilateral)	Konsensuspäätökset	Demokraattinen päätösprosessi
Autoritaarinen järjestelmä	Läheiset ja vaihtelevat suhteet (intense, volatile)	Hajaantunut omistus
Nopea päätöksenteko	Moninaisuus	Kellään ei ehdotonta kontrollia
Voi vieraannuttaa	Luovuus	Säännöt ja oikeudenmukaiset prosessit
Yksinkertaisuus	Konfliktien riski	Mielenkiinnon menetys

Monet asiat perheyriityksessä vaikuttavat yrityksen tulevaisuuteen perheyriityksenä, mm. jatkajien määrä, kiinnostus ja pätevyys, yrityksen taloudellinen asema, strategia, kilpailu ja ympäristötekijät. Nämä pitäisi pystyä ottamaan huomioon yrityksen ja perheen tulevaisuutta suunniteltaessa. Huono suunnittelu tai liiallinen ahneus voivat tuhota terveinkin perheyriityksen.

Perheyriityksessä vaikuttavat samat muutosvoimat kuin muissakin yrityksissä. Kysyntä vaihtelee, markkinat ja kilpailutilanteet muuttuvat, uhkia ja kriisejä syntyy. Perheyriityksen dynamiikka näkyy kuitenkin erityisesti sukupolvenvaihdoksessa. Kun yritys ja perhe kasvavat, yrityksen toiminnan on muututtava sen mukana. Organisaatio kasvaa ja käskysuhteet tulevat usein muodollisemmiksi. Yrittäjä ei enää yksin hallitse kaikkea. Varsinkin yrityksen perustajan on opittava delegoimaan valtaa ja vastuuta perheenjäsenille ja ulkopuolisille. Ratkaiseva vaihe perheyriityksen selviämässä seuraavalle polvelle on sukupolvenvaihdoksen hallinta. Siinä vaihtuvat niin omistajuus kuin valtakin, joko kerralla ja samanaikaisesti tai vähitellen ja vaihteittain.

Perheyriityttäjien eläkkeelle jääminen on nostanut esiin huolen sukupolvenvaihdosten ja yritysten myyntien onnistumisesta. Vain onnistunut siirto takaa yritystoiminnan jatkuvuuden. Matti Koiranen (1998 ja 2000) toteaa mm. että sukupolvenvaihdos on perheyriityksen johtamisen suurimpia haasteita. Sukupolvenvaihdoksista on tehty myös paljon tutkimusta niin Suomessa kuin maailmalla. Tuoreita kotimaisia tutkimuksia ovat esim. Olli Ropposen *Sukupolvenvaihdoksen vaikutus perheyriitysten toimintaan* (Ropponen 2013) sekä Sari Savolaisen (Savolainen 2014) ja Mariitta Rauhalan (Rauhala 2013) väitöskirjat.

Perheyriitysten Liitto korostaa sukupolvenvaihdosten onnistumisen merkitystä. Sukupolvenvaihdoksia kannattaa edistää, sillä Euroopan komission vuonna 2002 tekemän tutkimuksen mukaan perheyriitysten liiketoiminnan siirto säilyttää keskimäärin viisi työpaikkaa. Vastaavasti uusi yritys luo keskimäärin

¹² Kenyon-Rouvinez & Ward 2005, 10

vain kaksi työpaikkaa. Tutkimusten mukaan vain joka kolmas perheyrittäjä siirtyy toiselle sukupolvelle. Sukupolvenvaihdoksen suurin haaste on jatkajan löytäminen. Muita suuria haasteita ovat yrityksen arvon määrittäminen ja osaamisen siirtäminen jatkajalle. Verotuksen, byrokratian ja rahoituksen merkitys on aikaisempiin kyselyihin verrattuna vähentynyt. Tietoa näistä asioista on ilmeisesti saatavilla riittävästi. Varamäen tutkimuksen mukaan vähittäinen omistuksen ja vastuun siirtyminen mahdollisesti hiljaisen tiedon siirtymisen, luopujan toiminnan vararesurssina ja keskustelukumppanina. Luopujan kannalta se mädälsi eläkkeelle jäämisen kynnyistä ja vähensi luopumisen tuskaa. (Varamäki 2007, 40-41.)

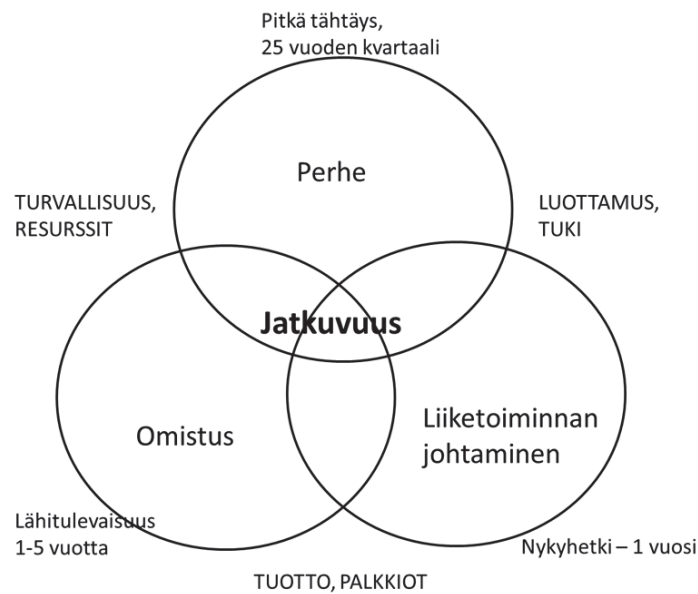
Sukupolvenvaihdokseen liittyy sekä kovia että pehmeitä arvoja. Siinä on otettava huomioon monia asioita rahoituksesta ja verotuksesta sidosryhmäsuhteisiin ja vallansiirtoon. Yleensä kovat asiat osataan hoitaa ja niihin on saatavissa neuvoja, tunneasiat saattavat jäädä keskustelematta. Mikäli resurssien siirto onnistuu ja myös hiljaista tietoa jaetaan ja omaksutaan, jatkaja saa hyvät eväät toimintaansa. Koironen (1998) kuvaa sukupolvenvaihdosta *sosiodraamaksi*, jossa on monia rooleja: luopuja puolisoineen, jatkaja puolisoineen ja sisaruksineen, heidän lähipiirinsä, henkilökunta, verottaja, merkittävät asiakassuhteet, muut sidosryhmät. (Koironen 1998, 64). Hän korostaa sukupolvenvaihdokseen varautumista hyvissä ajoin ja sen huolellista suunnittelua. Jatkajan valmentaminen sekä verkostosuhteiden luominen vievät aikaa. Onnistuneessa vaihdoksessa luopujan kunnioitus ja arvostus säilyvät ja hän voi toimia vielä eläkevuosinaan uuden johdon sparraajana. Mikäli siirrossa ei onnistuta, luopuja voi kokea tulleen syrjäytetyksi vasten tahtoaan, katkeroituu ja pahimmassa tapauksessa tuhoaa jatkajan mahdollisuudet onnistua tehtävässään. Luopujan eläketurvasta on myös huolehdittava, sillä monen yrittäjän eläketulo on aktiiviaikana mitoitettu liian pieneksi. (Koironen 2000, 111-112).

Sukupolvenvaihdos voidaan nähdä prosessina, jossa on useita vaiheita. Valmistautuminen vaihdokseen on jossain vaiheessa välttämättä edessä, kun yritys ja perhe ikääntyvät ja kasvavat. Laukaiseva tekijä voi olla eläkeiän saavuttaminen tai sopimus tai jokin, jopa äkillinen muutos. Irrottautuminen vanhasta, vaihtoehtojen tutkiminen ja valintapäätös käynnistävät vaihdoksen, joka päättyy uuteen rakenteeseen ja visioon sitoutumiseen. (Gersick et al. 1999, 290.) Perheen tulisi ymmärtää liiketoimintaa ja omistusta, mutta myös viestintää ja konfliktien hallintaa. Perheen päämääriin ja arvoihin liittyvät mm. seuraavat kysymykset: keitä olemme, mitä haluamme ja miten haluamme edetä yhdessä. Itsenäiset ja kypsät henkilöt, jotka ovat löytäneet identiteettinsä, ovat hyviä kommunikoimaan perheen ja omistajien kanssa rakentavalla tavalla. (Kenyon-Rouvinez & Ward 2005, 63.)

Omistuksen siirron ajoitus on tärkeä. Siirron viivyttäminen voi olla vahingollista sekä perheen että yrityksen kannalta. Kun nuorempi polvi on saanut riittävästi kokemusta liiketoiminnan vastuutehtävistä, äänivalta tulisi siirtää heille, jottei sidosryhmille tule epävarmuutta siitä, kuka johtaa yritystä. Muutoin tilanne voi johtaa jännitteisiin ja tehottomuuteen. (Kenyon-Rouvinez & Ward 2005, 65.)

Perheyriyksessä yhtyvät liiketoiminta, omistus ja perhe, joissa kaikissa tapahtuu muutoksia ajan kuluessa. Muutokset liiketoiminnan lohkolla voivat olla nopeita, omistuksessa ne tapahtuvat harvemmin. Sukupolvenvaihdos on kriittinen siirtymäjakso, joka heijastuu myös liiketoimintaan ja perheeseen. Perheessä valta ja omistus siirtyvät yleensä vähitellen perustajapolvelta sisaruksille ja myöhemmin sisaruksilta serkuille. Siirtymävaiheissa tulee pohdittavaksi liikeidean elinkelpoisuus, yrityksen kasvuhaluus, toiminnan fokus, omistuspohjan muutokset ja kehittämistarpeet. (Koiranen 2000, 36-38.)

Omistajat odottavat tuottoa sijoitukselleen ja perheenjäsen tai ulkopuolinen johto hyvää palkkaa ja tulospalkkioita osaamisensa vastineeksi. Perhe odottaa, että perheyriyksen käyttöön luovutetut resurssit antavat sille tulevaisuuden turvaa. Perhe odottaa, että johto on luotettava ja johto kaipaa perheen tukea päätöstensä tueksi. Kullakin toimijalla on erilainen aikaperspektiivi ja odotukset päätöstensä takana. (Kuvio 13.) Perheen omistusrakennetta koskevat päätökset, esimerkiksi sukupolvenvaihdos, ovat luonteeltaan strategisia, joiden aikajänne on 25 vuoden kvartaali.



KUVIO 13 Eri toimijoiden odotukset ja päätösten aikajänne

Jatkuvuutta voi katsoa eri näkökulmista. Sidosryhmien odotuksena on, että terve liiketoiminta turvaa työ- ja liikesuhteiden jatkumisen. Hyvä ja luotettava johto luo edellytykset jatkuvuudelle. Perheomistus tuo resursseja, turvallisuutta ja jatkuvuutta, kasvot perheyriykselle. Perhe voi tasapainottaa johdon ja omistuksen eturistiriitoja. Perhe haluaa varmistaa jatkuvuuden pitkällä tähtäyksellä, seuraavaan polveen. Perheyriyksen jatkuvuus tuo hyvinvointia kaikille sidosryhmille *stewardship*-ajattelun mukaisesti (toimimalla hyvän huoneenhaltijan tapaan).

Koirasen (Koiranen 1998, 66–67) mukaan Hjorth ja Koiranen (1994, 17–20) löysivät tutkimuksessaan neljä sitoutumisen lajia: tunneperäinen, normatiivinen, laskelmoiva ja hankesitoutuminen. *Tunneperäistä sitoutumista* kuvaa se, että jatkajasta on hienoa jatkaa vanhempiensa elämäntyötä, *normatiivinen* suhtautuminen on lojaalisuutta ja velvollisuutta jatkaa vanhempien työtä, *laskelmoiva* suhtautuminen perustuu jatkamisvaihtoehdon taloudelliseen paremmuuteen ja *hankesitoutuneisuus* on projektinomaista, esim. sitoutumista ylimenokauden ajaksi. Se, millaisena jatkaja näkee sitoutumisensa, vaikuttaa hänen toimintaansa ja päätösten aikaperspektiiviin sekä suhteisiin sekä luopujaan että muihin perheenjäseniin. Jatkaja joutuu miettimään sitoutumisensa lisäksi mm. sitä, onko hän tarpeeksi kyvykäs jatkamaan perheyrittystä. (Koiranen 2000, 114.) Yksi sitoutumisen laji on *imperatiivinen eli pakkositoutuminen*, jossa jatkaja ei näe muita uravaihtoehtoja joko vaihtoehtojen ilmeisen vähyyden tai jatkajan taitojen rajoittuneisuuden vuoksi. (Sharma & Irving 2005.)

Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdoksen tavoitteena on yritystoinninan jatkuvuus. Sukupolvenvaihdos on vaativa liiketoiminnan siirtämisen muoto, koska siihen sisältyy sosiaalisia, kulttuurisia, moraalisia, rahoituksellisia, laillisia ja strategisia tekijöitä. Sukupolvenvaihdoksen huolellinen suunnittelu on erityisen tärkeä sujuvan omistajanvaihdoksen takaamiseksi. Hyvä suunnittelu vähentää myös epäonnistumisen riskiä. (Katso esim. pwc.fi.)

Vaikka sukupolvenvaihdoksista keskustellaan julkisuudessa paljon ja niiden tärkeys työpaikkojen turvaajana ymmärretään, usein tilanteet tulevat kuitenkin yrityksissä eteen yllättäen. Rahoitus- ja verotusasioissa osataan hakea apua, mutta henkinen valmistautuminen ja pehmeistä asioista sopiminen jää heikoksi. Yrityksen sukupolvenvaihdosten onnistuminen edellyttää, että perheessä ymmärretään sukupolvenvaihdoksen väistämättömyys yrittäjän ikäännyessä. Tämän vuoksi asiaa on syytä käsitellä avoimesti ja realistisesti hyvässä hengessä koko perheen kesken. Seuraajan valinta voi joskus olla hankalaa, jos hyviä ehdokkaita on useampia. Tärkeiden, mutta vaikeiden päätösten teko voi halvaantua päätöksiä odotellessa. Hyvien suhteiden luominen ja ylläpito jatkajan ja luopujan kesken on tärkeää.

Perheyrittäjien jatkajaksi valikoidutaan ja kasvetaan. Yrittäjäperheissä lapset saavat mallin, millaista on olla yrittäjä. He näkevät yrittäjyyden hyvät ja huonot puolet, yrittämisestä ja yrityksen asioista keskustellaan ruokapöydässä ja yrityksen liikekumppanit voivat tulla tutuiksi jo lapsuudessa. Yrittäjien lasten on helppo löytää kesätöitä ja harjoittelumahdollisuuksia vanhempien yrityksessä, jolloin työelämä ja työkaverit tulevat tutuiksi jo varhain. Siitä on luontevaa jatkaa opintojen jälkeen työtä perheyrittäjäksessä. Samalla kun tiedot ja taidot karttuvat (ns. *kognitiiviset tekijät*), myös asenteet, arvot ja luonne (*affektiiviset tekijät*) kehittyvät ja motivaatio ja halu (*konatiiviset tekijät*) kasvavat. Jatkajalle kehittyy motivaatio perheyrittämiseen ja luja tahto yrittää (Koiranen 2000, 116–120.)

Jatkajan olisi hyvä hankkia kokemusta myös muualta liike-elämästä. Nämä voivat vaikuttaa sekä jatkajan identiteetin ja riippumattomuuden tunteen kehittymiseen että antaa hänelle tiedon omista taidoistaan ja kilpailukyvystään. (Koiranen 2000, 129–130.) Koirasen tekemän kyselyn (Koiranen 1998, 45–56)

mukaan perheyrittäjiltä odotetaan paljon: vastuun ottamista, itseensä uskomista, paineen sietoa ja lujuuutta eli sitkeyttä. Heidän odotetaan ratkovan ongelmia, olevan neuvokkaita, innovatiivisia, myönteisiä, aloitteellisia ja tarttuvan tilaisuuksiin. Perheyrittäjäyys on hyväksyttävä elämäntavaksi.

3.8 Teemat ja niiden merkitykset empirian tarkastelulle

Raha, valta ja rakkaus ovat draaman ikuisia teemoja, jotka löytyvät myös perheyrittäjien elämästä. Raha vastaa perheyrittäjien kolmen ympyrän mallin omistusympyrää, rakkaus perheyrittäjien ja valta liiketoimintaympyrää. Raha-, valta- ja rakkausteemat voivat merkitä erilaisia arvoja ja arvostuksia, pyrkimyksiä ja tavoitteita, ristiriitoja ja erilaista päätöksentekoa. Kunkin roolihenkilön arvot ja asioiden merkitykset voivat muuttua tarinan edetessä. Esim. rahan merkitys voi korostua, kun sitä on vähän, taloudellisesti hyvissä oloissa taas tunnuseikat tulevat tärkeämmiksi. Toisaalta kaikki eivät halua valtaa, esimerkiksi koska eivät ole valmiita ottamaan siihen liittyvää (johdon) vastuuta tai arvostavat muita asioita enemmän kuin valtaa.

Rakkaus on harvoin ikuista, sekin muuttuu ajan kanssa. Rakkaus ja usko siihen, että kaikki haluavat toisilleen hyvää ja samalla yrityksen parasta, pitää keskusteluyhteyttä yllä ja helpottaa päätöksentekoa. Perheenjäsenten väliset suhteet sisältävät useimmiten huolenpitoa ja välittämistä, mutta ne voivat olla myös vihan, kateuden ja katkeruuden myrkyttämiä. Yrityksessä toimiville ja yritystä omistaville perheenjäsenille keskinäisen luottamuksen säilyttäminen on tärkeää. Jos luottamus menee, toiminta ja päätöksenteko vaikeutuvat ratkaisevasti.

Raha-asiat ovat herkkiä asioita, ne aiheuttavat perheissä ja yrityksissä riitoja. Rahan niukkuus pakottaa miettimään, mihin on varaa, mihin rahaa on järkevintä käyttää. Rahan käyttöön liittyy myös aika: säästääkö tulevaisuuden varalle vai käyttääkö nyt, kerätäkö lisää varallisuutta vai kuluttaako? Perheyrittäjien omistamisen voi kokea äärimmillään etuoikeutena tai rasitteena. Siihen voi suhtautua välinpitämättömästi tai siitä voi yrittää päästä eroon. Omistajuus voi tulla automaattisesti, perintönä tai sen voi hankkia. Sukupolvenvaihdoksessa tulee esille, kuka haluaa jatkaa johdossa ja omistajana, kuka mahdollisesti irrottautua ja kuinka asiat tulevaisuudessa hoidetaan, mikä on hallituksen rooli, ovatko kaikki omistajat hallituksessa vai otetaanko hallitukseen ulkopuolisia jäseniä.

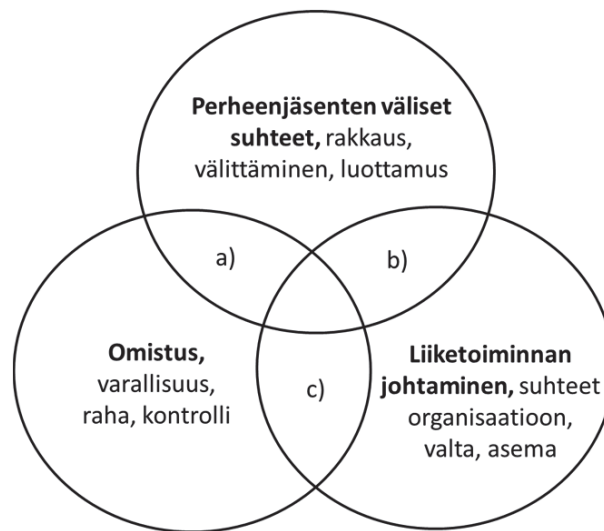
Vallan käyttö ja johtajuus voivat ilmetä eri lailla eri henkilöillä ja eri tehtävissä. Erilaiset persoonallisuudet, taustat, koulutus, tehtävät ja kokemukset vaikuttavat yrittäjyyden arvostamiseen urana ja johtajana toimimisen mahdollisuuksiin. Johtamistyyli vaihtelevat. Perheyrittäjienkin johtoon pitäisi saada sopivin ja paras mahdollinen johtaja. Hän voi tulla perheen ulkopuolelta, jolloin suhteet omistajiin on järjestettävä ja vallan ja vastuun jako määriteltävä entistä tarkemmin. Omistajalla on ylin kontrollivalta tilintarkastajien valinnan ja yhtiökokouksen päätöksenteon kautta.

Kasvava perheyrittäjä tarvitsee ulkopuolista henkilöstöä työntekijöistä toimihenkilöihin, päälliköihin ja asiantuntijoihin, väliportaaseen ja johtoon, joten hyvät suhteet organisaatioon nousevat tärkeiksi. Verkostoitumisen merkityksen kasvu laajentaa suhteiden hoidon myös kauas yrityksen ulkopuolelle.

Valta perheyrittäjä voi liittyä asemaan tai omistukseen. Valta voi olla virallista tai epävirallista. Esim. puolison vaikutusvalta, ilman omistusta, ei näy organisaatiokaaviossa eikä virallisena asemana tai tehtävänä yrityksessä. Kuitenkin sen vaikutus voi olla suuri yritykselle ja varsinkin yrittäjäperheen jäsenille. Sen lisäksi, että yrittäjä odottaa puolisonsa tukevan häntä toimissaan, moni puoliso joutuu tahtomattaan sovittelijan rooliin.

Alustava luokitteluni eri teemaryhmiksi (kuvio 14) on

- 1) perheenjäsenten väliset suhteet, **rakkaus**, välittäminen ja luottamus
- 2) omistus, varallisuus, **raha** ja kontrolli sekä
- 3) johtaminen, suhteet organisaatioon, **valta** ja asema.



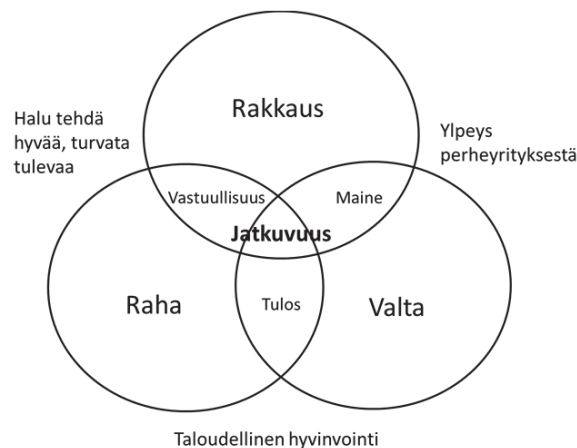
KUVIO 14 Tutkimuksen alustavat teemaryhmät

Leikkaavien ympyröiden pohdiskelu tuotti seuraavat ideat:

- a) jos on rakkautta ja rahaa (mutta ei valtaa), syntyy luottamus ja halu tehdä hyvää, olla **vastuullinen** (vastakohtana vastuuttomuus tai mielivalta)
- b) jos on rakkautta ja valtaa (mutta ei rahaa), yritetään pitää huolta **maineesta** ja kunnian (vastakohtana ahneus ja häikäilemättömyys)
- c) jos on rahaa ja valtaa (mutta ei rakkautta), keskitytään kylmästi tehokkuuteen, **tulokseen** ja kasvuun, otetaan riskejä ja voidaan olla myös ahneita (vastakohtana sisänlämpöisyys ja kuihtuminen).

Nämä ideat toimivat oletuksina tutkiessani draaman yrittäjien toimintaa ja erilaisten arvojen ilmenemistä eri tilanteissa, esimerkiksi heidän toimiessaan johdossa, työntekijänä tai yrityksen ulkopuolisena omistajana. Ne konkretisoivat mallin mukaisten ympyröiden yhteisiä alueita ja kyseisten arvojen näkymistä henkilöiden toiminnassa ja puheiden tasolla. Vastakohtien ääriesimerkit havainnollistavat sitä, ettei yksikään arvoalue ole yksinään riittävä takaamaan perheyriksen menestystä ja jatkuvuutta.

Rahan ja rakkauden yhteinen arvo on *vastuullisuus*, jolloin pidetään huolta yrityksen tulevaisuudesta. Jos toimijalla ei ole rahaa, omistusta eikä rakkautta (luottamusta yritykseen ja siinä toimiviin perheenjäseniin), vaan pelkästään määräysvaltaa, se voi johtaa yksinään välinpitämättömyyteen ja mielivaltaan. Moni entinen yrittäjä saattaisi antaa esimerkiksi verottajan tai muiden viranomaisten käytöksen menneinä vuosikymmeninä, kun niillä oli halutessaan valta lopettaa yrityksen toiminta. Toinen esimerkki voisi olla tilanne, jossa toimiva johto täyttää perheyriksen syntyneen valtatyhjiön. Erilaiset arvot ja tunteet voivat ilmetä perheyriksessä kuvion 15 tapaan.



KUVIO 15 Erilaisten arvojen ja tunteiden ilmeneminen perheyriksessä

Rakkauden ja vallan yhteinen arvo on *maine*, silloinkin kun toimijalla ei ole rahaa. Yrittäjä pyrkii pitämään tiukassakin tilanteessa huolta yrityksen (ja perheen) nimestä ja maineesta, sillä se on edellytys organisaation, sidosryhmäyhteistyön ja liiketoiminnan jatkumiselle. Vastakkaisessa tilanteessa, kun vain raha ja omistus ratkaisevat, tilalle voi astua ahneus ja häikäilemätön yrityksen hyväksikäyttö. Esimerkkinä voisi olla pankkien kuristusote yrityksistä 1990-luvun laman aikana.

Rahan ja vallan yhteinen arvoalue on perinteistä liiketoimintajohdon aluetta, jolloin huolehditaan yrityksen *tuloksentekeytyydestä*. Ilman rakkautta eli välinpitämättömän johdon alaisena ja perheenjäsenten epäluottamuksen vallitessa perheyriksen toiminta voi olla lyhytnäköistä tuloksen ulosmittaamista ilman pitkän tähtäyksen kasvun ja hyvinvoinnin varmistamista esimerkiksi inves-

toinneilla. Pikavoittoja tavoitellessaan johto voi syyllistyä liian suurten riskien ottamiseen. Vastakohtana, ilman rahaa ja valtaa eli jos liiketoiminta tai sen valvonta laiminlyödään, seurauksena voi olla kohtalokas sisäänlämpiävyys ja vähittäinen kuihtuminen: kaikilla voi olla kivaa siihen asti, kunnes liiketoiminta kaatuu.

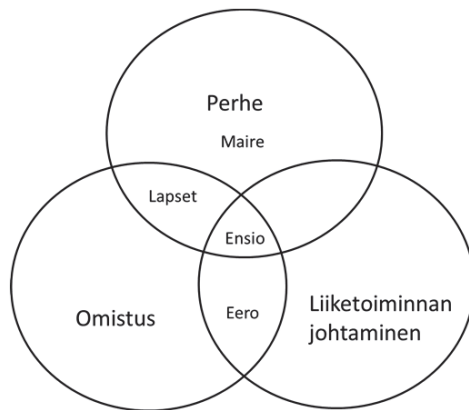
Kaikkien ympyröiden leikkauskohdassa, kun on rakkautta, rahaa ja valtaa, tärkeimmäksi tulee perheyriksen *jatkuvuus*, jonka voisi nimetä myös perheyrittäjyydeksi. Se pitää sisällään niin vastuullisuuden, maineen kuin kannattavuudesta huolehtimisen sekä tulevaisuuteen suuntautuvana uusiutumisen ja sidosryhmäsuhteiden hoidon.

Tätä ajatuskulkua pidän alustavana hahmotelmana, joka auttaa jäsentämään empiiristä tutkimusta ja havainnoimaan ympyröiden leikkauskohtien ominaisuuksia ja eri arvojen vaikutusta.

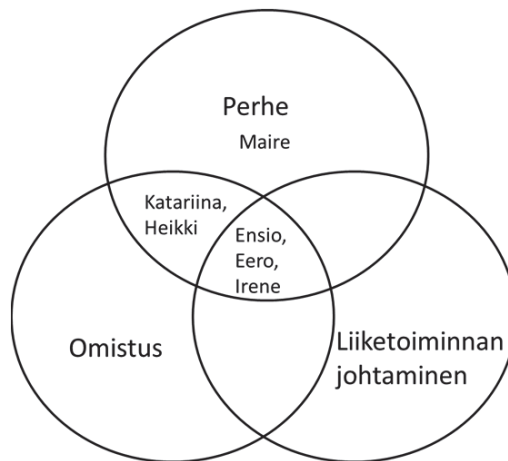
Raikas Oy:ssä nuo leikkaavat ympyrät ovat omistuksen ja vallan kannalta erilaisia eri vaiheissa:

- alku: Ensio jatkaa Kärnän vaatturiliikkeen toimintaa ja perustaa tehtaan
- Eero mukaan osakkaaksi (kohtaus 4.3)
- lapset mukaan osakkaiksi (4.23), perheyritys syntyy
- Eero ja Katariina naimisiin (7.10)
- Laajennus (19.10) ja Venäjän kauppa
- Irenestä apulaisjohtaja (24.6)
- Veijo osakkaaksi (29.21)
- Eero luopuu, lähtee maasta (40.5)
- tilanne 10 vuotta myöhemmin (41); yritys velkaantunut pankille
- konkurssi (44.18)

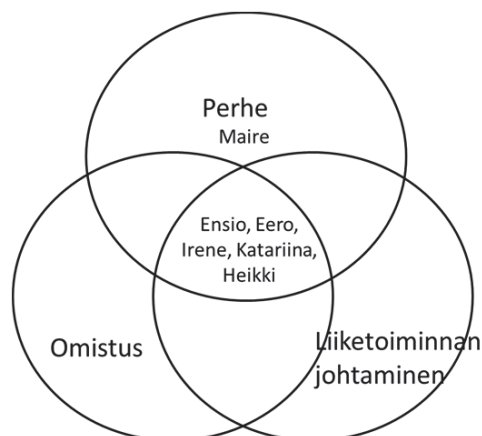
Alussa Ension omistaessa toiminimen yksin kaikki ympyrät yhtyvät. Kun Eero Kurppa tulee mukaan toimintaan ja vastualueet eriytyvät, myös omistus- ja liiketoimintaympyrät liukuvat hieman erilleen. Perheyritys Raikas Oy:ssä ympyrät ovat perinteisen mallin mukaiset. Tiivistettynä kolmeen vaiheeseen kehitys näyttäisi tällaiselta (kuviot 16–18):



KUVIO 16 Perheyrittys Raikas Oy muodostuu



KUVIO 17 Irenestä apulaisjohtaja, sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen



KUVIO 18 Raikas Oy suurimmillaan, kun kaikki omistajat ovat hallituksessa.

Lopputilanteessa, konkurssin jälkeen, pankki on ainoa omistaja, ja perheyrittys lakkaa olemasta olemassa.

Tutkimuksen kohteet ja niiden osa-alueet sekä kuvauksen tarkoitus ja tutkimuksen luku, jossa asiaa on käsitelty:

- **Liiketoimintaympäristö** eli yrityksen vaiheet, strategiat ja uusiutuminen, sidosryhmät (aineiston kuvaus, taustatiedot); 6.2
- **Erilaiset yrittäjät** (persoonallisuus, tavoitteet ja arvot) ja yrittäjäkuvan muutokset; 6.4
- **Perheenjäsenten asema yrityksessä**, sitoutuminen, yrittäjätahto, osaaminen, työpanos; 6.4.10
- **Sukupolvenvaihdos**, kasvu yrittäjyyteen ja sisarussuhteet, perheen vaikutus; 6.2.6, 6.5.3
- **Johtajuus ja vallankäyttö**, tehokkuus, kasvu, kannattavuus, johtamiskulttuuri; 6.5.1
- **Omistajuus** ja suhtautuminen riskiin ja rahaan, varojen kontrolli; 6.5.2
- **Kriisit ja konfliktit**: perheen ja yrityksen väliset konfliktit ja niiden ratkaisu; 6.6
- **Metaforat**, sanonnat, viisaudet, opit; 6.8

Liiketoimintaympäristön kuvaus asettaa tv-draaman kuvaamansa ajan taloudelliseen kontekstiin, vaatetusteollisuuden kehitykseen ja kilpailutilanteeseen. Sidosryhmäsuhteita kuvaamalla nähdään myös lähiympäristön vaikutus. Yrityksen kehitysvaiheet, johdon valitsevat strategiat, yrityksen kasvu ja uusiutuminen kuvaavat sitä, miten yrittäjyys ja johtaminen vaikuttavat yritykseen ja päinvastoin eli miten esimerkiksi yrityksen kehitysvaihe vaikuttaa yrittäjyyden ilmenemiseen. Jotta yrittäjäkuvasta saadaan monipuolinen, tutkitaan erilaisia yrittäjiä ja omistajia, johtamista ja vallankäyttöä sekä perheenjäsenten asemaa ja kasvua yrittäjyyteen. Erot persoonallisuudessa, arvoissa ja tavoitteissa saavat yrittäjät reagoimaan muutoksiin eri tavalla. Yrittäjät myös muuttuvat ajan kuluessa, joten muutosten tutkiminen voi antaa lisävalaistusta yrittäjäkuvaan. Tutkin myös, vaikuttavatko perheenjäsenten erilainen kohtelu, osaaminen ja asema yrityksessä heidän sitoutumisensa perheyrittäykseen. Draaman yrityksen sukupolvenvaihdos tarjoaa mahdollisuuden tutkia sisarussuhteita ja jatkajan kasvua yrittäjyyteen.

Omistus voi vaikuttaa draaman yrittäjäkuvaan ja sen yrittäjien toimintaan. Enemmistöomistajan ja marginaalisen omistajan suhtautuminen riskiin saattaa olla erilainen. Suuri omistusosuus antaa mahdollisuuden kontrolloida varojen käyttöä. Omistaja päättää, minkä arvon hän antaa vakaudelle ja minkä uudistumiselle. Nopea kasvu vaatii useimmiten enemmän riskinottoa, mutta onnistuessaan lisää yrityksen arvoa. Hallittu muutos voi olla riskittömämpi, mutta johtaa hitaampaan kasvuun. Eri yrittäjillä voi olla hyvin erilaiset näkemykset

tarvittavasta kasvuvauhdista, riskien ottamisesta ja tulostavoitteista. Perheyri-tyksen johtamiskulttuuri voi muovautua omistaja-johtajansa persoonallisuuden mukaan. Myös johtoryhmän jäsenten persoonilla on suuri merkitys, sillä suhteet henkilöstöön ovat perheyri-tyksissä usein läheiset ja kontaktit jokapäiväisiä.

Päätöksenteko, muutostilanteet ja niiden mahdollinen kärjistyminen konflikteiksi ovat mielenkiintoisia tutkimuksen kohteina, koska niitä harvoin pääsee tutkimaan läheltä oikeassa yritys-elämässä. Perheyri-tysten konflikteista kirjoitetaan paljon; selvitän, löytyvätkö samat ongelmat myös draaman perheyri-tyksestä. Metaforien, sanontojen ym. oletan paljastavan käsikirjoittajan rooli-henkilöilleen luomia suhtautumistapoja ja käsityksiä.

Aineiston analysointi on alkanut jo aineistoon tutustumisvaiheessa. Sarjan jaksojen ensikatselu on antanut jo yleiskuvan aineistosta. Kohtausten ensimmäinen karsinta ja niiden sisällön kuvaus antaa jo hyvän kuvan sarjan sisällöstä. Lainaukset tuovat havainnollisuutta ja todistusvoimaa teemojen rakentamiseen aineistosta.

Etsin kuvaavia ja mahdollisesti toistuvia ajatuksia ja sanontoja, joista voin muodostaa yleisempiä käsitteitä. Pyrin löytämään sekä niitä yhdistäviä että erottavia, jopa vastakkaisia tekijöitä. Löydökset kokoan ja tiivistän yleisemmiksi ja havainnollisiksi käsitteiksi, teemoiksi ja merkityksiksi (taulukko 3), joista päädyn lopulta johtopäätöksiin, joilla on toivon mukaan yleisempää (tieteellistä) merkitystä.

TAULUKKO 3 Aineiston luokitus ja analysointi

	Karkea luokitus	Yksityiskohtainen analyysi
Analyysi-yksikkö	Kohtaus, tapahtuman kuvaus	Tilanne, ajatus, re- liikki
Tulkinnan tulos	Teema	Merkitys

Pääteemoja ovat raha, valta ja rakkaus (tai luottamus/välittäminen). Yritän etsiä kohtauksista näitä aiheita tai muita esille nousevia kiinnostavia teemoja, sanontoja, metaforia ym. Seuraavaksi pyrin rajaamaan tutkimukseni valitsemini teemoihin ja etsimään niitä parhaiten kuvaavat kohtaukset.

Tutkimus jatkuu tulkinnan mahdollistavien argumenttien ja merkitysten etsinnällä. Tulkinnassa käytän apuna yrittäjyyden ja perheyrittäjyyden teorioita, aiempaa kirjallisuutta ja omaa luovuuttani. Analyysin ja tulkinnan osuvuuden pyrin varmistamaan Raija Orasen kanssa ja hänen kirjansa avulla. Tulkinta on kuitenkin viime kädessä omani.

4 METODOLOGIA

4.1 Tieteenfilosofiset näkemykset ja valinnat

Tässä luvussa pohdin tutkimukseni sijoittumista tieteellisen tutkimuksen kentälle. Aluksi käsittelen yleisiä laadullisen tutkimuksen periaatteita. Sen lähtökohtana on ollut Jyväskylän yliopiston verkossa julkaistu humanistisen tiedekunnan menetelmäaineisto.¹³ Muilta osin viitteet näkyvät tekstissä. Tarkemmin tutkin tapaustutkimuksen, sisällönanalyysin ja tulkitsevan tutkimuksen strategioita.

Pelkkä teemojen löytyminen ja niiden tarkkakaan kuvailu, vaikka ne tukisivat aiempia teorioita, ei tee tästä tutkimuksesta yrittäjäyystutkimuksen kannalta tieteellistä. Sen vuoksi olen perehtynyt mahdollisiin analyysimenetelmiin, jotka esittelen luvussa 4.2. Sen jälkeen käsittelen aineiston hankintaa ja analysointia. Luvussa 4.4 käsittelen kirjallisuusanalyysin keinoja tulkita draamaa, sen sisältöä ja henkilöitä. Lopuksi käsittelen tutkimuksen luotettavuutta.

Tieteenfilosofisilla suuntauksilla tarkoitetaan tiedon ja todellisuuden luonteeseen liittyviä tieteellisiä maailmankatsomuksia ja ajattelutapoja, *paradigmoja*. Tutkimuksen menetelmävalinnat perustuvat enemmän tai vähemmän tietoisesti näihin ajattelutapoihin. Tieteenfilosofiset suuntaukset ovat sekä tutkimusstrategioiden, aineiston hankintamenetelmien että aineiston analyysimenetelmien taustalla. Näihin perustuu mm. jako *kvantitatiivisiin* (määrällisiin) ja *kvalitatiivisiin* eli laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Tämä tutkimus edustaa kvalitatiivista tutkimusta.

Paradigma on yhteys tieteenfilosofisten sitoumusten ja metodologisten ratkaisujen välillä. Paradigma on lähes sama kuin alan tutkimustraditio. Paradigmat ohjaavat tieteellistä tutkimusta; ne käsittävät teorian, tutkimustulokset ja tutkimusmenetelmät. Paradigma on tietyllä tieteenalalla ominainen näkemys

¹³ Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T., Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. <<http://www.jyu.fi/mehu>>. (Viitattu 15.12.2012.)

maailmasta ja ihmisen roolista ja tiedonhankintatavoista. (Kyrö 2004, 58-60.) Tätä tutkimusta ohjaavat yrittäjyyden ja perheyrittäjyyden paradigmat.

Paradigma johtaa tieteenfilosofisiin valintoihin ja valinnat *ontologiaan* eli oppiin olevaisesta ja *epistemologiaan* eli tieto-oppiin. Ontologian peruskysymys on: Mitä on olemassa ja millainen on todellisuus? Ontologia pohtii sitä, mitä todellisuus on ja millaiset asiat ovat todellisia. Kysymys todellisuuden luonteesta rohkaisee tutkijaa pohtimaan, mikä on tutkittavan ilmiön luonne ja mitä voidaan pitää todisteina. (Kyrö 2004, 61.) Millaiseksi minä ymmärrän yrittäjän tutkimuksen kohteena? Onko yrittäjä aktiivinen vai passiivinen? Mikä on minun ihmiskäsitykseni ja yrittäjäkäsitykseni?

Epistemologia eli tietoteoria selittää sitä, mitä ja miten ihminen voi tietää asioista ja millaisia asioita voidaan tutkia. Tietämisen ja tiedonsaannin ongelma näkyy tutkijan pohdinnassa mm. siitä, millä metodisella otteella tutkimuskohdetta pystytään parhaiten lähestymään. Tutkija voi pohtia, mikä suhde vallitsee tutkijan ja tutkittavan kohteen välillä. Mikä asema arvoilla on ilmiöiden, esim. yrittäjyyden ymmärtämisessä? (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 126.)

Yritän havainnollistaa ontologian ja epistemologian käsitettä itselleni seuraavasti: Vanhassa mainoksessa pappi filosofoi, että "*totuus löytyy kaurapuurosta*". Jos hyväksymme tämän näkemyksen ontologisesti todeksi eli että kaurapuuro on todellista, kysymme seuraavaksi epistemologisesti, miten voimme tutkia kaurapuuroa. Tutkimmeko sen sisältöä kemistin tapaan ja toteamme sen sisältävän enimmäkseen vettä ja hiilihydraatteja? Vastaus tyydyttäneekemistiä. Entä jos meitä kiinnostaakin totuuden ja kaurapuuron käsitteellinen suhde? Kaurapuuro merkitsee minulle arkisuutta, vaatimattomuutta, yksinkertaisuutta. Ehkäpä siis totuuskin löytyy arkipäivän yksinkertaisista ilmiöistä? Jollekin toiselle kaurapuuro voi merkitä limaista, kokkareista inhokkia, jolloin sen rinnastaminen totuuteen ontuu - joskin myös totuus voi olla joskus epämiellyttävä.

Epistemologia kysyy siis, mitä tieto on ja kuinka saamme tietoa, tiedon alkuperää ja rajoja, tiedon saavuttamisen mahdollisuuksia sekä tiedon luotettavuutta ja varmuutta. Sen mukaan tieto on oikeutettu tai hyvin perusteltu tosi uskomus. (Kyrö 2004, 61). Voidaanko yrittäjyyttä ylipäätään tutkia draaman avulla ja jos, niin miten ja millaista tietoa siitä voidaan saada? Mitkä ovat parhaat tutkimusmenetelmät?

Uskottava perustelu pohjautuu päättelyketjujen johdonmukaisuuteen, siihen, mitä ja miten voimme sanoa jostakin asiasta, ja mikä on jätettävä ulkopuolelle. Perustelu edellyttää, että osoitamme riittävällä varmuudella, että se mitä tiedämme, on totta. Pyrimme osoittamaan, että se on loogisesti tosi, välttämätön jollekin asiantilalle, likimäärin tosi eli totuuden kaltainen, noudattaa sovittuja päättelysääntöjä, voi maksimoida totuuden mahdollisuuden tai riittävä, koska vastakkaista todistusta ei löydy. Olennaista on perustella, miten uuteen tietoon on päädytty. Osana perustelua voivat olla aiemmat teoriat ja käytetty metodologia. (Kyrö 2004, 64-65.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja löytämään tai paljastamaan ilmiöstä tosiasioita. Laadullista tutkimusta ku-

vaavat sen kokonaisvaltaisuus, tutkijakeskeisyys, aineiston yksityiskohtainen tarkastelu (usein induktiivinen analyysi), laadullisten metodien käyttö (esim. haastattelut), kohteen tarkoituksellinen valinta (ei otos) ja tapausten ainutlaatuisuus. (Hirsjärvi ym. 2007, 157–160.)

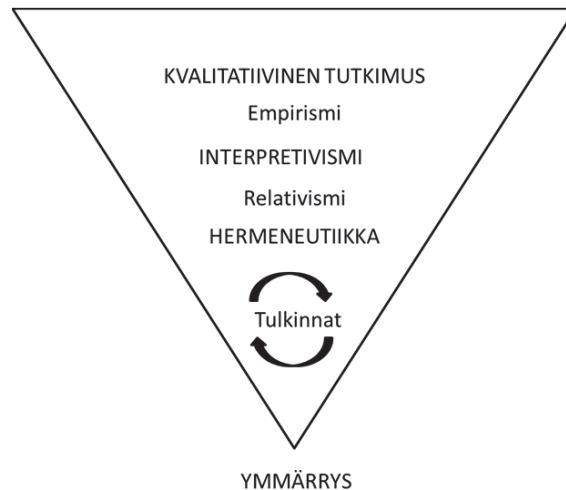
Tieteenfilosofiin suuntauksiin perustuvia vastakkaisia näkökulmia edustavat *rationalismi* ja *empirismi*. Tiede voidaan jakaa karkeasti *positivismin*, jonka tavoitteena on objektiivisuus, ja *interpretivismin*, joka etsii tulkintoja. Näihin liittyvät *realismin* ja *relativismin* (merkitystenannon subjektiivisuutta korostava) suuntaukset. Luonnontieteelle tyypillinen suuntaus on positivismi, joka pyrkii etsimään objektiivista totuutta ilmiöistä. Kirjallisuustutkimus, jota tässä tutkimuksessa käytetään yhtenä menetelmänä, on laadullinen analyysimenetelmä, joka kiinnittyy interpretivismin suuntaukseen.

Konstruktivismi tarkoittaa laaja-alaista tieteenfilosofista suuntausta, jossa tiedon nähdään muodostuvan tutkimusprosessissa. Konstruktivistit eivät näe maailmassa olevan muuttumattomia totuuksia tai valmiiksi olemassa olevaa tietoa, vaan tieteellinen tieto ja totuus ovat tutkijoiden rakentamia, konstruoimia. Ilmiöt ja merkitykset ovat sen mukaan sosiaalisesti ja kulttuurisesti tuotettuja rakenteita. Erilaiset *diskurssianalyysin* ja *narratiivisen analyysin* muodot tukeutuvat konstruktivismin suuntaukseen. Pietikäisen ja Mäntysen (2009, 53) mukaan ajatus diskursiivisesta vallasta on diskurssintutkimuksessa keskeinen: kieli kuvaa, rajaa, määrittelee, haastaa, muuttaa ja asemoi. Kielellä on voimaa ja valtaa, mutta se on myös vallan väline. Diskurssit rakentavat käsityksiämme maailmasta, mm. totuudesta, syy-seuraussuhteista ja arvoista. Ne rakentavat myös käsityksiämme itsestämme ja toisista, eli identiteetit rakentuvat kielen avulla (emt., 63).

Hermeneutiikka korostaa merkityksiä sisältävien kokonaisuuksien ymmärtämistä ja tulkintaa. Ihmisten toiminta nähdään tarkoituksellisena, *intentionaalisenä*. Siten myös toiminta ja sen tulokset sisältävät erilaisia merkityksiä. Hermeneuttisessa suuntauksessa tietoa tuotetaan hahmottamalla asioiden ja niiden kontekstien välisiä yhteyksiä. Ilmiöitä tarkastellaan suhteessa sekä toisiin samanaikaisiin ilmiöihin että ilmiöiden kehitykseen. Tieto ymmärretään hermeneutiikassa jatkuvana tulkintojen prosessina, jossa tulkinnat ja tieto uusiutuvat. Tätä tiedon muodostumisen prosessia kuvataan hermeneuttiseksi kehäksi: yksityiskohtien tulkinta vaikuttaa kokonaisuuden tulkintaan ja uudelleentulkitseminen tuottaa yhä laajenevaa ymmärrystä kohteesta. Hermeneutiikka on keskeinen interpretivistinen tieteenfilosofinen suuntaus.

Tässä tutkimuksessa lähestyn tutkimustehtävää laadullisten analyysimenetelmien avulla. Koska tavoitteenani on tutkia ja tulkita yrittäjäkuvaa ja perheyrittäjyyttä aineistossa, tieteenfilosofinen suuntaus on tulkinnallisuus eli interpretivismi. Yrittäjyyden merkitysten tulkinnallisuus noudattaa relativismin ideaa subjektiivisuudesta merkitystenannossa. Yrittäjyyden merkitysten ymmärtämisen lähtökohtana tieteenfilosofisista suuntauksista on hermeneutiikka. Yrittäjien toiminta on tarkoituksellista (intentionaalista) ja toiminta ja sen tulokset sisältävät merkityksiä. Esimerkiksi voiton maksimointiin pyrkivä yrittäjä voi olla toiminnassaan häikäilemätön ja sen tuloksena syntyvän voiton voi tulkita olevan ahneuden tulosta. Hermeneuttisesti tietoa tuotetaan tutkimalla asioiden

ja niiden kontekstien välisiä yhteyksiä ja ilmiöitä suhteessa toisiinsa. Ahneus saattaa siis olla toisessa tilanteessa hyväksyttyä, jopa ihailtua, toisessa paheksuttua. Hermeneutiikassa tulkinta on jatkuvaa ja kehämäistä. Tulkinnat voivat muuttua tutkimuksen kuluessa ja saadun lisätiedon valossa. Uudelleentulkitseminen tuottaa kasvavaa ymmärrystä ilmiöstä eli tässä tutkimuksessa perheyrittäjyydestä. (Kuvio 19.)



KUVIO 19 Tieteenfilosofiset valinnat

Tässä tutkimuksessa tiedon intressi on *praktinen* eli tulkitsemalla ymmärtäminen. Silloin tyypillinen päättely on *induktiivinen* ja tyypillinen metodi hermeneuttinen. Tutkimukseni epistemologinen peruste, hyvin perusteltu tosi uskomus, nojaa vastaavuus- eli *korrespondenssiteoriaan*: draama vastaa jotenkin totuutta. Yhteensopivuutta eli *koherenssia* tutkitaan yrittäjyys- ja perheyrittäjästeorioita vasten. Viitekehyksenä käsitteiden määrittelyssä toimivat perheyrittäjyyden ja kirjallisuuden ja draaman tutkimuksen teoriat.

Metodologiset valinnat perustuvat induktiivisen päättelyn logiikkaan: yksityistapauksista pyritään yleisiin väittämiin, aineistosta (perheyrittäjädraamasta) tehdyistä havainnoista ja tulkinnnoista yleistyksiin. Päättelyn rakenne on hermeneuttinen dialogi, joka toimii tulkinnan välineenä.

Tämän tutkimuksen tieteenfilosofiset valinnat ilmenevät taulukosta 4.

TAULUKKO 4 Tutkimuksen tieteenfilosofiset valinnat

ONTOLOGIA (Ilmiön luonne)	Relativistinen suuntaus: merkityksenanto on subjektiivista Konstrukttiivinen todellisuuskäsitys: <ul style="list-style-type: none"> - todellisuus on tekijän/katsojan rakentama - draama on fiktiivinen, mutta draaman tasolla yksi mahdollinen kuvaus perheyrittäjyydestä
EPISTEMOLOGIA (Tieto-oppi)	Televisiodraamaa voidaan tutkia mm. sisällönanalyysin avulla
TUTKIMUSSTRATEGIA	Laadullinen Tulkinnallinen (interpretivistinen) Hermeneuttinen dialogi
METODOLOGIA (Tutkimus- ja analyysimenetelmät)	Tapaustutkimus (single case study) Tulkitseva tutkimus Kirjallisuusanalyysi: henkilö-, juoni ja metafora-analyysi Teemoittelu, tyypittely ja sisällönanalyysi
AINEISTO	9 DVD:tä, 44 jaksoa tv-draamasta Puh- taat valkeat lakanat Kirjalliset lähteet

4.2 Tutkimusstrategia

4.2.1 Hermeneuttinen tutkimus

Teorioiden rooli tieteellisessä tutkimuksessa on merkittävä. Teoria selittää, ymmärtää, ennustaa tai manipuloi. Käsitteet määritellään teorioihin nojaten; tavoitteena on selvyys (yksiselitteisyys ja täsmällisyys), yleisyys, totuus ja yksinkertaisuus. Teoreettinen malli on alustava ajatusrakennelma. Teoria voi olla yleisiä käsityksiä (esim. talousteoria), tutkimusala (peliteoria), tietojärjestelmä (suhteellisuusteoria) tai tutkijoiden yhteinen näkemys (verkostoteoria). Teoria pohjaa paradigmaan ja kokoaa keskeiset valinnat yhteensopivaksi joukoksi. (Kyrö 2004, 67–68.)

Tieteellisen tiedon tulee ylittää arkitieto. Soveltavaa tutkimustietoa voidaan hyödyntää käytännön tilanteissa. Tieteelliselle tutkimustyölle on asetettu vaatimuksia, joita ovat mm. yleispätevyys, yhteisen tietovarannon kartuttaminen, puolueettomuus ja tulosten alistaminen tiedeyhteisön kritiikin kohteeksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 21.)

Tutkimusstrategia on tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus, *tutkimusmetodi* yksittäinen osa sitä. Perinteisiä tutkimusstrategioita ovat

kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus (case study). Kokeellinen tutkimus mittaa muuttujan vaikutusta toiseen. Survey-tutkimuksessa kerätään tietoa otoksesta ihmisiä. Tapaustutkimuksessa keskitytään yhteen tai muutamaan tapaukseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 131.)

Silloin kun tutkimuksen tavoitteena on perehtyä jonkin olemassa olevan ilmiön ominaisuuksiin, sitä välittömästi tarkastelemalla tai siihen liittyvän aiheiston avulla (aineistolähtöisesti), tutkimus kuuluu empiirisen tutkimuksen piiriin. Käytetyt menetelmät, tyypittely ja teemoittelu, ovat yleensä laadullista tutkimusta, kun taas luokittelu perustuu usein määrälliseen tutkimukseen. Hermeneuttinen tutkimus voi kuitenkin sisältää molempia. Niitä voidaan tehdä esimerkiksi arkistoaineistojen, haastattelujen, kyselyjen, havainnoinnin ja kertomusten pohjalta.

Hermeneuttisessa tutkimusstrategiassa keskeistä on tulkintojen lisäksi tutkimuskohteen syvälinen inhimillinen ymmärtäminen. Strategia korostaa subjektiivista tulkinnallisuutta tekstin (esim. draaman), taiteen, kulttuurin, yhteiskunnallisten ilmiöiden (kuten perheyrittäjyyden) ja ajattelun merkitysten tutkimisessa. Tapaustutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi jokin taideteos, kirja, tapahtuma, vuorovaikutustilanne, henkilö, yhteisö tai käsite. Monipuolisen kuvan saamiseksi kohteesta tutkimuksessa voidaan hyödyntää eri menetelmien yhdistämistä eli *monimenetelmällisyyttä*.

Tutkimuksessa tarvitaan päättelyä. Päättelyn logiikassa erotetaan kolme lajia: deduktiivinen, induktiivinen ja abduktiivinen päättely. *Deduktiivisessa* päättelyssä päätelmät etenevät yleisestä yksityiseen tai teoriasta empiriaan. *Induktiivinen* päättely johtaa yksityistapauksista yleisiin väittämiin. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa havainnoista ja tulkinnoista edetään vaiheittain yleistyksiin, käsitteisiin ja teorioihin. *Abduktiivinen* päättely on keksimistä. (Kyrö 2004, 73–75.)

Tutkimukseni on laadullista tutkimusta ja tässä tutkimuksessa käytän hermeneuttista tutkimusstrategiaa. Tutkijana etsin tulkintaehdotuksia ja etenen kokonaisuuksista osiin ja päinvastoin sekä yleisestä yksityiseen ja takaisin yleiseen. Täydennän tutkimusta myös määrällisellä aineistolla. Käytän sekä kirjallisuustutkimuksen että yrittäjyystutkimuksen menetelmiä.

4.2.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai useampaa yksittäistä tapausta. Se voi käyttää monipuolisia ja monilla tavoin hankittuja tietoja. Tapaus voi olla poikkeava tai aivan tavallinen tapahtuma. Kohteena voi olla yksilö, ryhmä, asiakassuhde, osasto jne. Tavoitteena on ymmärtää ilmiötä aiempaa syvämmällä tavalla eikä se sulje pois myöskään tilastollisten aineistojen käyttöä. (Metsämuuronen 2008, 16-17.)

Yleisesti ottaen tapaus ei ole yleistettävissä, mutta sen analysointi voi tuoda esiin esimerkiksi yksilöitä yhdistäviä piirteitä. Yleistäminen ei ole tapaustutkimuksen itsetarkoitus, oleellisempaa on tapauksen ymmärtäminen. Metsämuuronen mukaan (2008, 18) tapaustutkimus on keskeinen kvalitatiivisen me-

todologian tiedonhankinnan strategia, sillä "*lähes kaikki kvalitatiivoinen tutkimus on tapaustutkimusta*".

Tapaustutkimuksesta löytyy suomen kielellä myös verkkojulkaisu, (ncrc.fi), josta olen poiminut seuraavassa esitettävät tiedot.

Tapaustutkimuksen päämäärä on tapauksen määrittely, analysointi ja ratkaisu. Se on useimmiten aineistolähtöinen. Tavoitteena voi olla tapauksen ymmärtäminen, tiheän kuvauksen tuottaminen, monimutkaisten ilmiöiden ja tapahtumien selittäminen tai uusien teoreettisten ideoiden tuottaminen. Klassisessa, intensiivisessä tapaustutkimuksessa on tavoitteena ainutlaatuisen ja siksi myös teoreettisesti mielenkiintoisen tapauksen tiheä kuvaus, tulkinta ja ymmärtäminen. Tapausta tutkitaan monipuolisesti sen yhteiskunnallisessa ja fyysisessä ympäristössä. Tarkoituksena on selvittää, millä logiikalla juuri tämä ainutlaatuinen ja erityinen tapaus toimii. (ncrc.fi, 15.)

Tapaustutkimuksissa tutkija voi rakentaa oman tutkimuksensa viitekehysten monista teoreettisista aineksista. Aineiston analyysi alkaa yleensä sen järjestämisellä, esimerkiksi teemoittelulla, yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Toiseksi, aineistoa ja analyysin tuloksia pitää tulkita eli antaa havainnoille jokin merkitys, selittää ja ymmärtää, rakentaa yhteyksiä ja vetää johtopäätöksiä. Tapauksen selitys täsmentää käsitteiden, ilmiöiden tai tapahtumien välisiä suhteita tai se voi olla malli tai prosessin kuvaus. Aineiston tarkastelu eri näkökulmista lisää tutkimuksen kiinnostavuutta. (ncrc.fi, 26, 29–33.)

Denzin ja Lincoln (1994) ovat ottaneet käyttöön laadulliseen tutkimukseen ja myös tulkitsevaan tapaustutkimukseen sopivan *bricolage*-käsitteen. Se viittaa siihen, että tutkimus on konstruktio, jonka tutkija (eli *bricoleur*) tuottaa. (Denzin & Lincoln 1994.) Tällainen tutkimus on laadultaan hyvää, kun se on joustavaa ja tarpeen mukaan muokkautuvaa, teknisesti uteliasta ja monitaitoista, älyllisesti sisältörikasta, refleksiivistä ja hyvin kirjoitettua. Tekninen uteliaisuus ja monitaitoisuus ovat sitä, että tutkija ottaa käyttöön erilaisia aineistoja ja metodeja ja soveltaa niitä tutkimuskysymyksiinsä. *Refleksiivisyys* tarkoittaa sitä, että tutkija tuo esille sen, että hänen tutkimuksensa on riippuvainen hänen omasta henkilöhistoriastaan ja taustastaan. Jokainen tutkimus on siis ainutkertaista siinä mielessä, että toinen tutkija ei voi sitä sellaisenaan toistaa. (ncrc.fi, 42–43.)

Tapaustutkimuksen kuvauksesta löytyy paljon yhtäläisyyksiä omaan tutkimukseeni: tavoitteena on yhden tapauksen kuvauksen ja tulkinnan kautta ymmärtää yrittäjäkuvan muodostumista, aineistolla on suuri merkitys, vaikka taustalla onkin vankka teoria, teoreettinen viitekehys koostuu erilaisista teoreettisista aineksista, aineisto teemoitellaan ja sitä tulkitaan useammasta näkökulmasta ja se selittää tapahtumien välisiä yhteyksiä. Tutkimustani voi siis pitää tapaustutkimuksena.

4.2.3 Sisällönanalyysi ja tulkitseva tutkimus

Laadullisen tutkimuksen teko on usein teorian ja käytännön vuoropuhelua, jossa teoria toimii tulkinnan apuna. Teoria on ajatuskehikko, joka ohjaa ja jäsentää tutkimusta. Tutkimuksen arkikäsitteet voidaan teorian avulla muuttaa tutkimuksen kielelle, tieteellisen muotoon. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan

esille piileviä käsityksiä ja tuomaan ne näkyviksi. Tapausten yhteisten piirteiden näkeminen auttaa ymmärtämään asiaa, esim. erilaista yrittäjyyttä.

Tulkintoja voidaan muodostaa eri tavoin. Yksinkertaisimmillaan tulkinta voi olla kohteen sisällön kuvaamista. *Sisällönanalyysin* avulla voidaan tutkia esitysten representaatioita ja hakea vastausta esimerkiksi kysymykseen, millaisia toimijoita ja kuinka paljon esitys sisältää. Analyysissä haetaan merkityksellisiä yksityiskohtia, josta tehdyt havainnot voidaan liittää aiempaan teoreettiseen keskusteluun ja tutkimukseen. Sisällönanalyysi on metodisesti ja teoreettisesti joustavaa ja voi sisältää sekä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia elementtejä (Seppänen 2005, 27, 146, 172.) Tulkinta voi tähdätä myös laajojen ja monimutkaisten kulttuuristen ja sosiaalisten merkitysten selvittämiseen. Merkitysten tulkintaa yksityiskohtaisen analyysin avulla voidaan kutsua *lähiluvuksi*. Se viittaa kirjallisten tekstien analyysiin ja tulkintaan, mutta sen mukaisesti voidaan tulkita myös muunlaisia kohteita, kuten mediatekstejä, kuvia ja ympäristöjä.

Nordqvist, Hall ja Melin (2008) ovat sitä mieltä, että aiemmat perheyritystutkimuksessa käytetyt menetelmät eivät anna riittävän syvää kuvaa siitä, kuinka ja miksi perhe ja sen osallistuminen vaikuttaa liiketoimintaan. Tarvitaan täydentävää tutkimusta ja he ehdottavat *tulkitsevan tutkimuksen* käyttöä. Se on hyvä väline saada syvällinen näkemys perheyritykseen liittyvistä, usein monimutkaisista ja piiloon jäävistä ilmiöistä. Niitä voivat olla perheenjäsenten väliset suhteet, tunteet, arvot, voima ja roolit. Tutkimuksen kohteena voivat olla myös perheenjäsenten tarpeet, motiivit ja tavoitteet. Perhe vaikuttaa yritykseen ja päinvastoin. Se, millainen vaikutus on ja miksi se vaikuttaa, voidaan tehdä näkyväksi tulkitsevan tutkimuksen avulla. Tavoitteena on sosiaalisen todellisuuden ymmärtäminen.

Tutkimusprosessi etenee tulkitsevan tutkimuksen periaatteiden (Nordqvist, Hall ja Melin, 2008) mukaan seuraavasti:

- Tapausten monipuolinen kuvaus ja sitä seuraava karsinta
- Systemaattinen tulkinta, jossa mennään tekstin sisään sitä kysellen ja kuunnelen ja mietitään argumentteja ja vasta-argumentteja mahdollisille tulkinnoille. Näistä etsitään teemat ja tehdään tulkinta tapaus tapaukselta.
- Ristiintulkintavaiheessa etsitään tapauksista erilaisuuksia ja samanlaisuuksia.
- Testaus, teorioiden ja näkökulmien kokeilu, tavoitteena yleisemmät teemat ja analyysi
- Kiinnostavimpien teemojen valinta, aineiston tutkiminen uudelleen, mahdollinen koodaus, tulkinta ja luokittelu.

Tutkija siirtyy empiirisestä aineistosta teoriaan ja takaisin eli käy aineiston ja teorian vuoropuhelua, muokkaa teoriaa sopimaan havaintoihin ja etsii havainnot, jotka tukevat tai vastustavat teoriaa. Tutkija aloittaa usein tutkimuskysymys tai teoreettinen viitekehys mielessään. Kun aineistosta tulee esille uusia teemoja, tutkija etsii uusia teoreettisia ajatuksia ja ideoita, jotka tukevat tulkintaa ja ymmärtämistä. Siten teoriat ja kirjallisuus toimivat tulkinnan väljinä ke-

hyksinä. Tutkijan on syytä pysyä avoimena eri näkemyksille, kehottavat Nordqvist, Hall ja Melin (2008).

Analyysin jälkeen päästään tulkitsemaan löydöksiä. Näin lopputuloksena pitäisi olla uudet ajatukset ja yleistykset aineistosta sekä uutuusarvon lisäksi arkipäivän tason ylittävä ymmärrys asiaan. Tapausten tutkimisen tavoitteena on syvällisen näkemyksen saavuttaminen, aikaperspektiivin huomiointi ja yhteisen ymmärryksen tavoittaminen sekä kokonaisnäkemyksen saavuttaminen. Tulkitsevan tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida tulkintojen laadun mukaan. Kriteerejä ovat mm.: sisäinen ja ulkoinen yhtenäisyys, jolloin osat linkittyvät kokonaisuudeksi, läheisyyden ja etäisyyden yhdistäminen, jolloin yksityiskohdat tulevat ymmärrettäviksi ja aineistosta olevat esimerkit tukevat laajempaa tulkintaa, sekä kokonaisymmärryksen saavuttaminen. (Norqvist ym. 2008.)

Sovellan tulkitsevan tutkimuksen keinoja kohtausten analysointiin. Yleensä tulkitsevassa tutkimuksessa joudutaan kiinnittämään huomiota tutkittavien luottamuksen säilyttämiseen. Jotkin kokemukset, ajatukset ja tunteet ovat sellaisia, että niitä ei mielellään paljasteta tai ainakin ne pitää jättää pois tutkimusraportista. Draaman käytön etuna on täydellinen avoimuus. Ikäviäkin asioita ja tunteita voidaan käsitellä monipuolisesti.

4.3 Aineiston hankinta, järjestäminen ja analysointi

Tutkimusmenetelmä käsittää säännöt, joilla tutkimusprosessi toteutetaan. Tutkimusmenetelmä jakautuu *tiedonkeruumenetelmäksi* ja *analyysimenetelmäksi*. Tutkimusmenetelmä on yläkäsite, joka antaa mahdollisuuden valita erilaisia keruu- ja analysointimenetelmiä. Yhdessä ne muodostavat tutkimuksen käytännön toteutuksen pelisäännöt. (Kyrö 2004, 96–97.)

Aineisto voi olla kovaa, puolikovaa ja pehmeää dataa. Se voi olla valmista, muiden tuottamaa tai itse kerättyä. Aineisto voi olla olemassa olevia kohteita, joita tutkitaan, vaikkapa taideteoksia tai rakennuksia. Myös valmista kirjallista, kuvallista, audio- tai videomateriaalia, median ja kulttuurin tuotteita tms. voi käyttää aineistona. Lisämateriaalia, esimerkiksi aiempia tutkimuksia tai valmiita tilastoja, voi hankkia myös tutkimuksen taustaksi ja tulkintaa vahvistamaan. (Kyrö 2004, 107–111.)

Valmiita dokumentteja ja muita muiden keräämiä aineistoja (ns. *sekundääriaineistoa*) voi käyttää monella tavalla: historian tutkimiseen, määrälliseen analyysiin tai vaikkapa henkilökuvan luontiin (Eskola & Suoranta 1998, 119). Valmis materiaali voi olla myös hyvin henkilökohtaista: kirjeitä, päiväkirjoja, muistelmia, kertomuksia. Aineiston voi koota myös itse. Tavallisimpia menetelmiä ovat erilaiset kyselyt ja haastattelut sekä havainnointi, joilla pyritään lisäämään tietoa ja ymmärrystä tutkimuskohteesta. (Metsämuuronen 2008, 37–38.)

Hermeneuttinen tutkimus toteutetaan usein *kokonaistutkimuksena*, mahdollisimman kattavasti. Siksi myös aineisto voi olla monenlaista. Se voi koostua erilaisista arkistodokumenteista, omista havainnoista tai muusta tulkintaa edis-

tävistä materiaaleista. Valmiiksi tuotetun draaman käyttö aineistona lukeutuu lähinnä samaan luokkaan kuin kirjeet, elämäkerrat ja päiväkirjat. Aineisto on tuotettu alun perin muuhun kuin tutkimustarkoitukseen. Aineistosta valitaan tutkimustehtävän mukaiset kohtaukset tutkittavaksi.

Tässä tutkimuksessa käytän aineistona valmista materiaalia: DVD-tallenteita, romaania ja tilastotietoja. Lisäaineistoa antavat Raija Orasen haastattelu ja käymämme sähköpostikirjeenvaihto. Vertailu alan kehitykseen antaa lisätietoa. Primääri, käsittelemätön aineisto on tv-sarjan *Puhtaat valkeat lakanat* yhdeksän DVD-levyä, jotka julkaistiin vuonna 2009. Näistä tallenteista laadin kohtausluettelon, joka toimii jalostettuna aineistona. Analyysini perustuu pääosin tähän aineistoon, joskin tarkistan tulkinnat myös alkuperäisestä aineistosta. Olen numeroinut aineiston jaksoittain ja kohtauksittain. Esim. 1.15. tarkoittaa ensimmäisen jakson 15. kohtausta.

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on selkeyttää aineistoa ja tuottaa uutta tietoa. Aineiston tiivistämisellä pyritään sen informaatioarvon kasvattamiseen, selkeyteen ja mielekkyyteen. (Eskola & Suoranta 1998, 137.)

Aineistojen analyysimenetelmät voidaan jakaa kahteen luokkaan: selittämiseen pyrkivät, jotka käyttävät usein tilastollista analyysia, ja ymmärtämiseen pyrkivät, jotka käyttävät laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Laadullisen aineiston tavallisimmat analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällyönanalyysi, diskurssianalyysi ja keskustelunanalyysi. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.)

Teemoittelu on laadullisen analyysin perusmenetelmä, jossa tutkimusaineistosta pyritään hahmottamaan keskeisiä ja toistuvia aihepiirejä eli teemoja. Tutkimuskohteen erittely ja jäsentely voi perustua kohteen ominaisuuksiin tms. yhteisiin piirteisiin. Teemoittelu analyysimenetelmänä etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta ja lomittumista (Eskola & Suoranta 2008, 175). Tässä tutkimuksessa alustavat teemat määritellään teorian perusteella.

Tyypittelyn tavoitteena on muodostaa yleistämällä kohteesta ja sen ominaisuuksista tyyppisiä, joilla on kullakin riittävästi samankaltaisuutta. Analyysissä tutkimusaineistosta kiteytetään siinä toistuvia ja sille tyypillisiä ominaisuuksia, tapahtumakulkuja tai merkityksiä. Aineisto pyritään yksinkertaistamaan ja yleistämään ja sen analyysissä voidaan muodostaa tyyppikuvauksia esimerkiksi erilaisista yrittäjistä. *Luokittelussa* tietoa jäsenellään erilaisiin kategorioihin ja ryhmiin. Yrittäjät voidaan jakaa esimerkiksi yksinyrittäjiin, mikroyrittäjiin, pk-yrittäjiin ja suuryrittäjiin tai omistaja-yrittäjiin, omistaja-johtajiin ja sijoittajiin. *Kvantifiointia* voidaan käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi laskemalla eri luokkiin kuuluvien määrät, mainintojen määrää aineistossa tai palstamillimetrejä. Tekstien tms. sisällön erittelyä voidaan tehdä frekvenssi- tai volyyminmittauksina sanoista, termeistä, ajatuksista tms. (Eskola & Suoranta 2008, 164, 185.)

Diskurssin käsite ja tutkimus perustuvat ranskalaisen Michel Foucault'n ajatuksiin maailman merkityksellistämistä kielen avulla. Diskurssi, tietty tapa puhua asiasta, määrittää asiaa ja rajaa osan ilmiöstä pois. Diskursiiviset käytän-

nöt muokkaavat sitä, mitä voidaan sanoa, kuinka se sanotaan ja kuka voi puhua. Nämä säännöt muodostuvat *kontekstissaan* eli tietyllä sosiaalisella, maantieteellisellä, kielellisellä, taloudellisella tai kulttuurillisella alueella. Diskurssin tutkimus yrittää selvittää, miten tietyt oikeina pidetyt käsitykset muodostuvat. (Koskela & Rojola 1997, 163–164.)

Diskursiivisella analyysillä tutkitaan sitä, miten merkityksiä tuotetaan (esim. draaman yrittäjien todellisuudessa). Tutkimuksen kohteena on kieli sinänsä, ei ilmiöt sen takana. Merkityksiä tuotetaan kielen, puheen ja tekstien avulla. Diskurssianalyysi tutkii kielenkäyttöä, sitä miten kielelliset sopimukset ohjaavat ajattelua ja toimintaa (Hirsjärvi ym. 2008, 220). Aineistosta etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä ja niistä pyritään rakentamaan erilaisia repertuaareja eli sanontoja, puhetapoja ja asiakokonaisuuksia, jotka sopivat yhteen (Eskola & Suoranta 2008, 198). Hyvä tekstianalyysi hyödyntää diskurssianalyysin peruskysymyksiä: kuka sanoi, mitä sanoi, mitä tarkoitti, miksi sanoi, mihin pyrki ja kehen pyrki vaikuttamaan (Metsämuuronen 2008, 53).

Narratiivisessa tutkimuksessa nähdään ilmiöiden merkitysten rakentuvan erilaisissa kertomuksissa (narratiiveissa). Narratiivinen tutkimus on kiinnostunut siitä, millaisia kertomuksia tutkimuskohteesta kerrotaan tai millaisena kertomuksena ilmiö on olemassa kulttuurissa tai yhteiskunnassa. Analyysin kohteena voi olla esimerkiksi teksti, mediateksti, kuva, elokuva tai musiikki. Analyysissa muodostetaan usein ydinkertomuksia tai tyyppikertomuksia, joiden avulla voidaan osoittaa, millaisia yleisiä ajattelu- ja toimintatapoja, merkityksiä ja asenteita kertomuksen kohteena oleviin asioihin liittyy. Narratologia analysoi kertomusten rakenteita ja keskittyy kertojan näkökulmien tarkasteluun.

Diskurssianalyysi ei oikein sovi tähän tutkimukseen, koska en tutki merkitysten tuottamista enkä kieltä sinänsä, vaan nimenomaan kielen takana olevia ilmiöitä. Narratiivinen analyysi kuulostaa mielenkiintoiselta, mutta tutkimukseni pääpaino ei ole kertomuksen rakenteen tutkimisessa, joten hylkään senkin analyysimenetelmänä. Laadullisen aineiston yleisimmistä analyysimenetelmistä jäävät jäljelle teemoittelu, tyypittely ja sisällönanalyysi. Sovellan näitä analyysimenetelmiä tutkimuksessani.

Tämä tutkimus on selvästi ihmistieteiden alaa eli tutkii ilmiötä, johon liittyy ihmisen toiminta. Yrittäjyyden osalta tutkimus liittyy yhteiskuntatieteisiin ja sen osaan, taloustieteeseen ja yrittäjyyden oppiaineeseen, ja kirjallisuuden – johon draamakin luetaan – analyysin osalta humanistisiin tieteisiin. Televisio välineenä laajentaa tutkimuksen viestinnän pariin. Tutkimustani voi siis kutsua monitieteiseksi. Itse miellän asian enemmänkin analyysimenetelmien lainaamiseksi toiselta alalta, sillä kirjallisuuden tai viestinnän tuntemukseni ei ole tarpeeksi syvää alan tieteelliseen työhön.

Kyrön mukaan tutkija voi osoittaa kypsyyttään integroimalla oman näkemyksensä ja kokemuksensa tieteelliseen ajatteluun (Kyrö 2004, 20). Sekä taloustieteen että yrittäjyyden opintoni, kirjallisuus- ja teatteriharrastukseni, kokemukseni viestinnän alalta ja perheyriykestämme sekä oma yrittäjyyteni tukevat näkemysten integrointia teoriaan ja tutkimuksen löydöksiin.

Tutkimuksessa törmään väistämättä representaatio-ongelmaan: kuinka hyvin kyseinen draama kuvaa todellisuutta eli yrittäjän arkea ja erilaisia yrittäjiä. Representaation tulkitseminen *refleksiivisesti* ei välttämättä anna paljon tutkimukselle, vaan totuuden etsiminen voi johtaa tutkimuksen kannalta filosofisiin ongelmiin. Jos taas tutkitaan representaatiota *intentionaalista* näkökulmasta, pitäisi kysyä, mitä tekijät ovat halunneet tällä draamalla sanoa. Tekijöiden – joita on lisäksi monia – tarkoituksen selvittäminen ei kuitenkaan kerro draaman merkityksestä katsojille. Näin representaatio on ymmärrettävä *konstruktiivisesti* eli millaisen todellisuuden esitys tuottaa ja millaisilla keinoilla. (Vrt. Seppänen 2005, 94–95.)

Ongelmana voi pitää myös tulosten yleistettävyyttä. Kuvaako kyseinen draama perheyrittäjien tilanteita riittävän aidosti? Yleisö arvostaa aitoutta, mikä liittyy objektiivisuuden ja tarkkuuden periaatteisiin (Seppänen 2005, 272–273). Toisaalta kyseisen draaman voi nähdä yhtenä tapauksena monien joukossa. Voiko menneeseen maailmaan liittyvästä tarinasta vetää johtopäätöksiä nykyyrityksiin ja perheyrittäjiin? Ehkäpä perheyrittäjien haasteet ajasta toiseen pysyvät pohjimmiltaan samoina. Ajatukseni lähtee siitä, että kyseessä on fiktio, jolla on oma totuutensa ja tuloksia on peilattava draaman kontekstiin.

4.4 Kirjallisuusanalyysin hyödyntäminen

4.4.1 Kirjallisuusanalyysin käsitteitä

Kirjallisuusanalyysin käsitteet ovat melko vakiintuneita. Niitä löytää niin sanakirjoista (esim. Kielitoimiston sanakirja) kuin alan oppikirjoista, esim. Kanto-korpi ym. 1990.

Draama on näytelmä. Draamoja voi nimetä esityspaikan mukaan: teledraama, kesäteatterinäytelmä, tekijän mukaan: Shakespearen draamat tai sisällön mukaan: avioliittodraama, historiallinen draama. Tyyllilajin eli *genren* mukaan draama voi olla komedia, farssi, tragikomedialla, pukudraama. Myös kuvaannollisesti voidaan puhua draamasta, kun tarkoitetaan voimakkaasti vaikuttavaa tapahtumaa: mustasukkaisuusdraama. *Tragediassa* eli murhenäytelmässä traagisuus on vallitsevana aineksena. Antiikin tragedioissa päähenkilö syöksyi turmioon, Shakespearen tragedioissa kuolemaan. Kuvaannollisesti tragediasta voidaan puhua jonkin murheellisen tapahtumasarjan yhteydessä, esim. perhetragedia. *Eepos* on laaja, usein runomittainen teos, kuten oma eepoksemme Kalevala.

Tarina on peräkkäisiä tapahtumia kuvitteellisessa kertomuksessa. Puhutun tai kirjoitetun tekstin, eli kerronnan, tehtävä on tarinan kertominen. Teksti on sitä, mitä luemme tai kuulemme. *Juoni* on tapahtumien kulku, toiminnan eteneminen. Pääjuonen lisäksi tarinassa voi olla sivujuonia. Hyvin tyypillinen tarinan juoni on tie vaikeuksien kautta voittoon. *Kohtaus* on yhtenäinen jakso ja se vaihtuu, kun paikka tai henkilöt vaihtuvat.

Fiktio (kuvitelma) tarkoittaa kuvittelun tulosta, mielikuvituksen luomusta, luuloa, epätodenmukaista oletusta tai seipitettä. Fiktio vastakohta on fakta. Fiktio kaunokirjallisuudessa tarkoittaa proosatekstiä, joka on ei-referentiaalista, eli se ei viittaa todellisuuteen. Kaunokirjallinen fiktio perustuu laatijansa ideoihin ja mielikuvitukseen.

Metafora on kielikuva, jossa kahta toisiinsa liittymätöntä sanaa verrataan ilman kuin-sanaa. *Vertaus* on havainnollistava, tehostava, rinnastava tai muuten vertaileva ilmaus, johon liittyy useimmiten kuin-sana. Esimerkkejä: yrittäjä on taistelija, yrittäminen on (kuin) estejuoksua.

Diskurssi on keskustelua, mutta myös tekstiä tai tekstijakso, puhuttua tai kirjoitettua kerrontaa, joka muodostaa merkityksen kannalta kokonaisuuden. Diskurssilla voidaan tarkoittaa myös jonkin tietyn alan keskustelua, vuorovai-
kutustapoja, kuten politiikan diskurssit tai yrittäjyyden diskurssit.

Narratiivi on kertomus tai kertova esitys. Narratiivinen analyysi on menetelmä, jonka avulla pyritään hahmottamaan, millaisia kertomuksia tutkittavasta kohteesta kerrotaan. Analyysissa muodostetaan usein ydinkertomuksia tai tyyppikertomuksia.

Intertekstuaalisuus on tekstien vaikutusta toisiinsa, tekstien vuoropuhelua ja viittauksia toisiin teksteihin.

Representaatio kuvaa kohteen toisella tavalla, useimmiten selostamalla tai kuvalla eli se on joko kielellistä tai visuaalista, esim. kertomus jostain tapahtumasta, piirros tai kartta. Laveasti määriteltynä representaatiolla voidaan tarkoit-
taa merkitysten tuottamista käsitteiden avulla.

4.4.2 Hyvän tarinan jäljillä

Voi olettaa, että jo ihmisen varhaiskulttuureissa kerrottiin tarinoita onnistuneista metsästysretkistä. Antropologi Joseph Campbell löysi useista kulttuureista tarinoita myyttisestä sankarista. Sankarin matka toistuu pohjimmiltaan samana-
laisena kulttuurista toiseen: lähtö, *initaatio* (siirtymävaihe, -riitti) ja paluu. Sankari uskaltuu arkipäivästä seikkailuun, hän kohtaa yliluonnollisia voimia ja voittaa ne. Sankarin paluu tuo siunauksen hänelle ja hänen läheisilleen. Sankarimyytti on draamallisen tarinan yhtenäinen, suosittu ja hallitseva kaava. Matkan vaihteita ovat mm. kutsu seikkailuun, kieltäytyminen, yliluonnollinen apu, ensimmäisen kynnyksen ylittäminen, koetusten tie monine vaiheineen (voi sisältää toistuvia elementtejä), maaginen pako, pelastus, paluukynnyksen ylittäminen, kahden maailman herra ja vapaus elää. (Campbell 1990.)

Länsimainen kirjallisuustutkimus perustuu Aristoteleen *Runousoppiin*. Siinä Aristoteles tutkii pääasiassa tragediata ja eeposta. Hänen vaikutuksensa näkyy edelleen kaunokirjallisuudessa ja draamassa. Taide jäljittelee ihmisen toimintaa (*mimesis*). Aristoteleen mukaan taide esittää yksityisten hahmojen kautta jotain yleistä. Hän sanoo: "Yleispätevyys on sitä, että tietynlainen ihminen tietyssä tilanteessa toimii tietyllä tavalla." Henkilöiden luonne paljastuu heidän toimintansa avulla. (Aristoteles 1977).

Hiltusen mukaan hyvässä draamassa tarvitaan ainakin yksi moraalisesti hyvä, syyttä kärsivä henkilö, jotta yleisö voi eläytyä eli samaistua ja jännittää

henkilön puolesta. Sankariin, joka on kaltaisemme, on helppo samaistua. Paha henkilö ei sovi sankariksi, koska hänen kohtalonsa ei herätä meissä sääliä emmekä pelkää hänen kohtaloaan. Sankari ei saa kuitenkaan olla täydellinen, koska tällöin hän ei ole inhimillinen eikä uskottava. Sankari toimii tietyn tärkeän tavoitteen saavuttamiseksi. Draama kertoo tuon tavoitteen saavuttamisesta, mikä usein merkitsee epäoikeudenmukaisen kärsimyksen poistamista. Myös *hamartia* kuuluu Aristoteleen draaman tehokeinoihin. Se on erehdyksessä tai tietämättömyydestä tehty virhe, jolla on kohtalokkaat seuraukset. Mitä voimakkaampaa eläytyminen on, sitä tehokkaammin draama tuottaa nautintoa. Katsoja on kuitenkin vapautettava pelosta, jotta *katharsis* syntyisi ja oikea nautinto toteutuisi kokonaisuutena. (Hiltunen 1999, 36–37, 41, 49.)

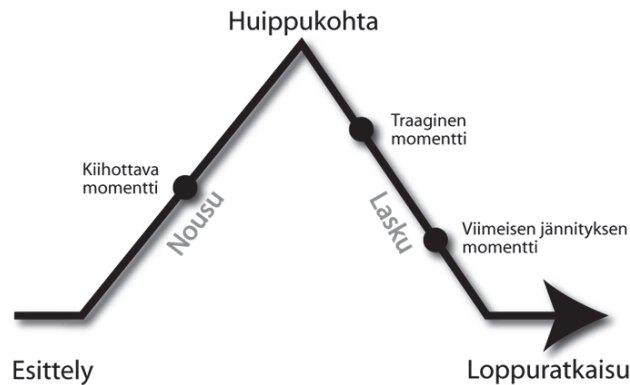
Aristoteleen mukaan tragedia jäljittelee elämää toimivien ihmisten kautta eikä kertomalla. Elämä on toimintaa: päämäärämme on tehdä jotakin, ei olla jonkinlaisia. (Aristoteles 1977, luku 6.) Ajattelutapa ja luonne määräävät siis teot, jotka johtavat onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Toiminnan jäljittely tapahtuu juonessa. Juoni on järjestettävä siten, että se käsittelee yhtä, kokonaista ja loppuun suoritettua toimintaa, jolla on alku, keskikohta ja loppu. Näin runous ja draama kykenevät tuottamaan oikean nautinnon. Ne tarvitsevat käännteitä, tunnistamisia ja kärsimystä. (Hiltunen 1999, 31.)

Juoni on rakennettava niin, että yleisö on tietoinen lähestyvistä uhkaavasta vaarasta, esteistä ja toiminnan tavoitteesta. Tapahtumien on seurattava toisiinsa loogisesti ja liittyttävä tavoitteen saavuttamiseen. Toiminnan alku, keskikohta ja loppu -rakenne merkitsee sankarin motiivi-aikomus-tavoite-rakennetta. Toiminta on loppuun suoritettu, kun tavoite on saavutettu. Lopussa päähenkilö on onnellinen tai onneton ja katsojat tuntevat joko surua tai tyydytystä. Tapahtumien ja käännteiden loogisuus ja tarkoituksenmukaisuus saavat kokonaisuuden tuottamaan älyllistä mielihyvää. (Hiltunen 1999, 53–54.)

Hiltunen lainaa Zillmannin ja Bryantia (1994, 447–450), jotka ovat luoneet viihteen *mielihyvä- eli dispositioteorian*. Sen mukaan viihteen nautinnollisuuteen vaikuttaa merkittävimmin tunneperäinen suhtautuminen niihin draaman henkilöihin, jotka joutuvat vaikeuksiin ja konflikteihin.

Konfliktia pidetään hyvän draaman perustana. Konflikti on kuitenkin vain lähtökohhta. – Nautinto ei niinkään riipu konfliktista vaan sen ratkaisusta ja siitä, mitä tämä lopputulos merkitsee konfliktin osapuolille. Mielihyvä riippuu siitä, kuinka rakastettuja ja pidettyjä ovat ne, jotka ovat päässeet voitolle, ja kuinka paljon häviölle jääneet ovat inhottuja ja vihattuja. (Hiltunen 1999, 81.)

Freytag kehitti draamaoppia. Hänen mukaansa viisinäytöksisessä draamassa tuli olla aluksi esittelyosa, joka päättyy ristiriitaan, seuraavaksi nouseva toiminta, joka kiihdyttää toimintaa ja kuvaa päähenkilön tielle tulevia vastuksia sekä kolmanneksi kliimaksi tai käännekohta, joka johtaa traagiseen momenttiin. Sitä seuraa laskeva toiminta ja ratkaisu. (Kuvio 20.) Loppuratkaisu voi olla onnellinen tai se voi olla katastrofi. (fi.wikipedia.org.)



KUVIO 20 Freytagin malli¹⁴

Syd Field kehitti Hollywood-elokuvalle kolminäytöksisen kaavan, jossa esittelyvaihetta seuraa ensimmäinen käännekohta, *konfrontaatio* (ihmisten, pyrkimysten tms. vastakkainasettelu), toinen käännekohta ja lopuksi ratkaisu. (Kantokorpi ym. 1990.)

Kirjallisuus on totuttu jakamaan lajeihin ja alalajeihin ja määrittelemään tyyllilajeittain ja rakennetyypeittäin (Kantokorpi ym. 1990, 27). Romaani, tragedia ja eepos ovat historiallisia lajeja eli *genrejä*. Romaani voi olla esim. kehitysromaani tai historiallinen romaani. Tyyllilaji määrittelee teoksen laadun, esim. koominen, traaginen tai lyyrinen. Rakennetyyppi heijastelee muodon eroja, esim. lyriikka, epiikka ja näytelmä. Pietikäisen ja Mäntysen (2009) mukaan genre voidaan nähdä kielellisenä toimintana, jota voidaan tarkastella tekstityypin avulla. Inhimillisen, kielellisen toiminnan kannalta keskeisiä tekstityyppejä ovat *deskriptiivinen* (kuvaileva), *narratiivinen* (kertova), *instruktiivinen* (ohjaileva), *argumentoiva* ja *erittelevä*. Niiden avulla voidaan tarkastella kielenkäytön sosiaalisia funktioita ja vuorovaikutusta. (Pietikäinen & Mäntynen 2009)

Kirjallisuus lainaa vaikutteita edeltävistä teoksista eli puhutaan *intertekstuaalisuudesta*. Esim. Aleksis Kiven ja Väinö Linnan vaikutus näkyy suomalaisessa nykykirjallisuudessaakin. Kirjallisuutta voi tutkia myös sanoman vastaanottona eli kuinka teos ymmärretään. Kukin lukija tulkitsee teosta omista lähtökohdistaan, oman taustansa mukaan. Ajallinen tai kulttuurinen etäisyys vaikeuttaa vastaanottajan tulkintaa. (Kantokorpi ym. 1990, 34.) Intertekstuaalisuutta löytyy tästäkin sarjasta runsaasti, mm. viitteistä *Raamattuun*, elokuvaan ja esim. Orasen omaan *Ruusun aika* -televisiosarjaan.

Kaunokirjallisuus on lähtökohtaisesti fiktiota. Kuitenkin lukija lukee tarinaa ikään kuin se olisi totta. Lukija vertaa kirjan tapahtumia ja henkilöitä omaan elämäänsä ja löytää siitä tuttuja piirteitä. Hän päättelee ja kuvittelee tekstin perusteella, onko fiktion maailma uskottava. Tuttu esimerkki siitä, miten fiktiivinen kirjallisuus (ja elokuva) voivat tuottaa todellisuutta, josta haluamme pitää kiinni, on Linnan *Tuntematon sotilas*. Samaistumme tarinaan ja sen henki-

¹⁴ <http://fi.wikipedia.org/wiki/Juoni>

löihin vahvasti ja puolustamme heitä uusien näytelmäversioiden mielestämme vääriltä tulkinnolta. (Kantokorpi ym. 1990, 119.)

Lukiessamme fiktiivistä tekstiä, me kehittelemme niin tapahtumien aika-järjestyksen, taustat ja tapahtumat kuin henkilötkin. Kuvitteelliset henkilöt ovat omia rakennelmiämme, me rekonstruoimme heidät tekstistä. Kaunokirjallisuus tuottaa todellisuuden kaltaisuuden, jäljittelee ihmistä ja maailmaamme siten, että samaistumme syntyneeseen mielikuvaan (*mimeettinen illuusio*). Kirjallisuustutkimus auttaa täsmentämään ja erittelemään havaintojamme ja ymmärtämään tulkintojamme ja analysoimaan fiktiivisiä henkilöitä kontekstissaan. Erilaisista tiedoista ja mielikuvista rakennamme mielessämme kokonaisen henkilön taustoineen. (Kantokorpi ym. 1990, 111–112, 119–121.) Televisiodraama antaa useampia vihjeitä kuin pelkkä teksti siitä, millaisiksi tekijät ovat ajatelleet henkilönsä. Dramatisointi, ohjaus ja näyttelijän työ ovat draaman kerrontaa.

Fiktiivisiä henkilöitä voidaan arvioida kirjallisuustutkimuksen keinoin. Jotkut henkilöistä voivat olla esim. pinnallisempia kuin toiset, joku kehittyä tarinan mukana, toinen pysyy samanlaisena. Rimmon-Kenan esittää kolmen muuttujan mallia henkilökuvaukseen. Muuttujat ovat *kompleksisuus* (ristiriitaisuus), *kehitys* ja *tietoisuuden kuvauksen aste*. Esim. *allegorinen* (vertauskuvallinen) henkilökuva rakentuu yhden ominaisuuden varaan, *karrikatyyrissä* yksi piirre hallitsee ja *tyyppi* voi edustaa esim. tiettyä poliittista aatetta edustavaa ryhmää. Kirjallisuuden ristiriitaiset hahmot ovat kiinnostavia, mutta usein vaikeasti tulkittavia, kuten Dostojevskin Raskolnikov. Henkilö voi pysyä koko teoksen ajan samanlaisena tai muuttua ja kehittyä. Läpinäkymättömällä henkilöllä tarkoitetaan ulkoapäin kuvattua henkilöä. Hänen ajatuksiaan emme tunne, kuulemme vain hänen puheensa. Läpinäkyvä henkilöhahmo on sellainen, jonka sisäinen maailma paljastetaan lukijalle: ajatukset, aistimukset, jopa unet. (Kantokorpi ym. 1990, 123–125.)

Henkilöhahmojen analyysi keskittyy siihen, miten henkilö kuvataan ja millaisia ovat hänen tapansa toimia ja reagoida (psykkiset prosessit). Draaman *perushahmoja* ovat mm. sankari (ja antisankari, jolta puuttuvat sankarin ylevät ominaisuudet), valittu tai pelastaja, apuri, viisas vanhus, konna ja neito pulassa. Draamassa voidaan erottaa myös erilaisia *henkilötyyppejä* (tyyppihenkilöitä): sankarit, huijarit, tukijat, vastustajat, kadehtijat, säälijät, ihailijat, tuomitsijat, hyväksikäyttäjät ja -käytetyt. Vladimir Propp loi *struktuurilistisen narratologian* mukaisen kertomuksen kaavan. A. J. Greimasin ns. *aktanttimalli* järjestää aktanteina toimivat perushenkilöt pareiksi: lähettäjä – vastaanottaja, sankari (subjekti) – tavoiteltu henkilö (objekti) ja vastustaja – auttaja. Rakennanalyysi sopii yksinkertaisiin tarinoihin: satuihin, seikkailutarinoihin, sarjakuviin ja viihderomaaneihin, ei yksilöllisiin ihmiskuvauksiin. (Kantokorpi ym. 1990, 114.)

Kirjallisuus tuottaa myyttejä, tarinoita ja tajunnantiloja. Ne saavat meidät hetkeksi luopumaan omasta totunnaisesta ajattelustamme ja lisäävät ymmärrystämme meille vieraasta asiasta. Siinä on kirjallisuuden eettisyys. Arto Haapala ja Jyrki Nummi toteavat kirjoittaessaan estetiikasta ja kirjallisuudesta:

Meidän ei tarvitse muotoilla kokemuksestamme mitään moraalisia lakeja tai ongelmia – jo se, että hetken olemme voineet ajatuksissamme asettua jonkun toisen ihmi-

sen tilanteeseen, riittää. Lukemisen etiikka käy tällöin yhteen tulkinnan ja ymmärtämisen idean kanssa; tulkinta ja ymmärrys eivät kenties koskaan tavoita täydellisesti toisen ihmisen tapaa kokea, mutta jo pyrkimys kohti toisen kokemusta on itsessään eettistä. (Haapala & Nummi 2000, 281.)

Moraalissa on kyse ratkaisujen valinnasta. Valitsemalla jonkin joutuu hylkäämään muut vaihtoehdot.

Traagiseksi useimmat moraaliset valinnat tekee se, ettemme loppujen lopuksi koskaan voi tietää valintojemme lopullisia seurauksia, puhumattakaan niistä seurauksista, joihin hylkäämämme vaihtoehdot olisivat johtaneet. Normaali ratkaisumme tämän traagiikan edessä on vetäytyä jonkin dogmaattisen moraalikoodin taakse, pitäytyä esimerkiksi lakiin tai totunnaisiin tapoihin. Tai jättää valitsematta. Mutta tämänkaltaisen moraalii ei ole eettistä. (Haapala & Nummi 2000, 288.)

Lukiessamme tai seuratesamme televisiosta draamasarjaa, jossa yrittäjä joutuu tekemään vaikeita ratkaisuja, arvioimme päätöksiä ulkopuolisena, usein kaikkietävänä vastaanottajana. Voimme pohtia fiktion yrittäjän ratkaisuja filosofisesti *etiikan* ja käytännöllisesti *moraalin* kannalta, mikä on oikein, mikä väärin. Voimme kysyä, mihin käsikirjoittaja pyrki roolihenkilönsä ratkaisulla. Olisiko jokin toinen ratkaisu ollut parempi, kestävämpi ja johtanut parempaan tulokseen? Nämä pohdinnat voivat vaikuttaa siihen, miten suhtaudumme fiktion yrittäjiin ja perheyrikykseen ja siihen, millainen yrittäjäkuva fiktiosta syntyy.

Tekstianalyysin avulla tutkitaan tekstejä, niiden sisältöä ja muotoa, tulkitaan niitä ja kommentoidaan. Analyysin avulla etsitään tekstistä sen keskeisiä ajatuksia ja kokonaisnäkemystä. (metodix.com). Esim. kielikuvien ja metaforien avulla voidaan tutkia, mitkä ovat esim. yrittäjyyteen ladatut merkitykset. Myös kirjoitusajankohdalla voi olla merkitystä tekstejä tulkittaessa.

Runousopin perusteiden mukaan tekstit voivat liikkua ajassa, kertoa nykyajasta tai menneestä, jopa vuosisatojen ajalta, tai kuvitella tulevaisuutta. Ne voivat kiittää kovaa vauhtia tai pysähtyä hetkeen. Usein tapahtumat kerrotaan pääasiassa aikajärjestyksessä, mutta niihin voi liittyä myös *takaumia* (mitä on aiemmin tapahtunut) tai *ennakointeja* eli mitä tulevaisuudessa tapahtuu, mihin tapahtumat johtavat. Kohtauksessa tarina ja kertomus etenevät samaan tahtiin. Usein tarinassa on toistuvia tapahtumia tai mainintoja. Tarinan *frekvenssillä* voidaan kuvata toistojen useutta. Toistojen ei tarvitse olla sisällöltään samanlaisia, vaan niissä voi olla variaatiota. (Kantokorpi ym. 1990, 131–134.)

Juonianalyysissä tutkitaan tapahtumien kulkua. Juoni kuvaa tapahtumien ja toiminnan etenemistä, se on varsinainen luettu tai esitetty tarina. Pääjuonen lisäksi tarinassa voi olla useita sivujuonia. Pääjuoni voi kuvata esim. tietä vaikeuksien kautta kasvuun ja menestykseen – ja joskus tuhoon. Sivujuonia tv-draamassa ovat usein erilaiset ihmissuhdetarinat.

Vladimir Propp tutki kahden tuhannen venäläisen ihmesadun osatekijöitä ja löysi kolmisenkymmentä *rakennefunktiota*, tapahtumaa, ja rakensi niistä tyyppillisiä tarinankulkuja. Funktiot ovat pysyviä, vain toimijat vaihtuvat. (Kantokorpi ym. 1990, 114.) Esimerkiksi sankarin ja perheen esittelyn jälkeen seuraa käännekohta, joka sysää toiminnan liikkeelle, sankari lähtee ja jättää kotinsa, sankaria koetellaan, sankari saa apua, kamppailee ja voittaa, joutuu takaa-

ajetuksi, pelastuu ja palaa kotiin. Konna saa rangaistuksensa ja sankari palkki-
onsa. Claude Bremond kehitti tapahtumien kulkua kuvaavan kolmiosaisen mal-
lin, jossa tapahtumat etenevät seuraavasti: ensin esitellään tapahtuman mahdol-
lisuus, sitten toiminnan prosessi ja kolmantena lopputulos. Kehityskulku nou-
dattaa kaavaa: mahdollisuus – toiminta – lopputulos. (Kantokorpi ym. 1990,
115.)

Hiltunen sanoo kansansaduista:

Ne heijastavat yleisiä käsityksiä siitä, millainen on hyvä tarina. Samalla tavalla ny-
kypäivän populaarifiktio pyrkii tuottamaan sellaisia kertomuksia, jotka ilmentävät
yleistä käsitystä hyvästä tarinasta ja tuottavat mielihyvää mahdollisimman monelle.
(Hiltunen 1999, 66.)

Hiltunen arvelee suullisen kertomusperinteen muovautuneen parhaan nautin-
non tuottamisen muotoon. Kansansadut ja sankarimyytit ovat rakentuneet sel-
laisiksi, että ne saavat aikaan kuulijan kaipaaman ja häntä kiehtovan tunne-
elämyksen. (Hiltunen 1999, 68).

4.5 Tutkimuksen laadun varmistaminen

Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta voidaan arvioida määrällisessä tut-
kimuksessa *reliabiliteetin* (tulosten luotettavuus) ja *validiteetin* (mittauksen oi-
keellisuus) käsitteiden avulla, joskin nykyisin puhutaan laajemmin tutkimuksen
uskottavuudesta. Arvioinnin tulee olla laajaa ja käsittää tutkimuksen ja tulosten
arvioinnin lisäksi tutkimuksen vaikuttavuuden arvioinnin, joka antaa pohjan
kontribuutiolle, uutuusarvolle. Eettinen näkökulma käsittää sisäiset normit, joita
ovat mm. argumentointi, julkisuus, kriittisyys ja autonomisuus. Lopuksi tutki-
jan tulee pohtia tulosten merkittävyyttä. (Kyrö 2004, 137–143.)

Laadullisessa tutkimuksessa olennaista on arvioida tutkimuksen *uskotta-
vuutta* ja *luotettavuutta*. Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät esimerkiksi saa
olla sattumanvaraisia ja tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä on voitava tut-
kia sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia. Käytettyjen käsitteiden on so-
vittava tutkimusongelmaan ja aineistoon. Toinen laadullisen tutkimuksen luot-
tettavuuteen liittyvä näkökulma on *yleistettävyys* tai *siirrettävyys*: ovatko tutki-
muksen tulokset yleistettävissä tai siirrettävissä myös muihin kohteisiin tai ti-
lanteisiin.

Triangulaation avulla - eli tutkimalla asiaa useammasta näkökulmasta tai
eri keinoin - pyritään lisäämään tutkimuksen tulosten luotettavuutta. Triangulaa-
tion avulla voidaan parantaa tutkimuksen tasoa, johtopäätösten pätevyyttä ja
tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa voi käyttää erilaisia aineistotyyppi-
jä, teorioita, näkökulmia tai analyysimenetelmiä. Siten voidaan osoittaa, että
saatu tutkimustulos ei ole sattumanvarainen, vaan että samaan tulokseen voi-
daan päätyä erilaisilla lähestymistavoilla.

Orasen tv-sarjan käsikirjoituksen lisäksi kirjoittama romaani *Puhtaat valke-
at lakanat* mahdollistaa *aineistotriangulaation*. Tässä tutkimuksessa muita mah-

dollisuuksia triangulaatioon tarjoaa yrittäjäkuvan analysointi mediassa kyseisenä aikana. Valitettavasti MTV:lle tullut katsojapalaute kyseisestä sarjasta ei ollut saatavissa. Myös ajankohdan taloushistoria ja alan kehitys antavat tukea tulkinnoille. Lisäksi pyysin kommentteja tutulta ompelevan teollisuuden perheyrittäjältä, joka on kokenut alan nousun ja romahduksen ja jatkanut edelleen toimintaansa. Orasen omasta historiasta löytyy taustatietoa alasta ja siten ensikäden tietoa. Myös Seppälä Oy:n, Tutta-Tuote Oy:n ja alan historiasta löytyy yhtymäkohtia tarinaan (ks.6.2.7). *Menetelmätriangulaatio* perustuu siihen, että tutkin aineistoa sekä kirjallisuusanalyysin että sisällönanalyysin ja tulkitsevan tapaustutkimuksen avulla. *Teoriatriangulaatio* toteutuu siten, että käytän sekä kirjallisuustutkimuksen että yrittäjäyden teorioita.

Tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta voi arvioida tulosten avulla. Sattumanvaraisuutta on vähennetty pyytämällä tulkinnoista sarjan käsikirjoittajan Raija Orasen kommentit. Ne on otettu huomioon tutkimuksen kuluessa.

Voidaan aiheellisesti kysyä, kuinka hyvin televisiodraama *Puhtaat valkeat lakanat* kuvaa todellisuutta. Draama toimii mallina, mutta draaman ehdoilla. Esimerkiksi tapahtumien alku, jossa Ensio Raikas käynnistää pukutehtaan ja samanaikaisesti hankkii uuden auton ja Onnelan kartanon, ei ole uskottava - varsinkin kun tarina korostaa vaatimattomia lähtökohtia. Vaatturin tuloilla ja velkarahalla se ei olisi onnistunut. Sen sijaan draamalle tyypillisenä toiminnan alkusysäyksenä, muutoksena vallitsevaan tilanteeseen, uutena alkuna, nämä tapahtumat toimivat mainiosti.

Tutkimuksen toistettavuuden mahdollisuuksia laadullisessa tutkimuksessa heikentää tutkijan persoonan vaikutus. Tutkimuksen tekoon aiheen valinnasta johtopäätöksiin saakka vaikuttavat tutkijan oma tausta ja historia, koulutus ja kokemukset, sosiaalinen asema, ikä ja sukupuoli. Laadullinen, tulkitseva tutkimus on ainutkertainen, sitä on mahdotonta toistaa täysin samanlaisena.

Aineistoa tulee olla riittävästi, jotta siitä voidaan tehdä mielekäs tulkinta. Kylläntymis- eli *saturaatiopiste* saavutetaan, kun lisäaineisto ei tuo enää uutta tietoa eikä lisää ymmärrystä ilmiöstä. Yksittäisiä havaintoja kerätään niin paljon, että niitä päästään yhdistämään ja tiivistämään luokiksi, teemoiksi, ajatuksiksi tms. kokonaisuuksiksi, joista voidaan tehdä yleisempiä tulkintoja. Aineiston kattavuudella voidaan tarkoittaa aineiston koon lisäksi myös analyysin ja tulkinnan onnistuneisuutta ja tutkimustekstin kokonaisuutta (Eskola & Suoranta 2008, 60.) Aineiston koko ei sinänsä ole laadullisessa tutkimuksessa niin tärkeä kuin ilmiön ymmärtäminen ja onnistunut tulkinta.

Aineiston rajaus tehdään laadullisessa tutkimuksessa teoreettisen kattavuuden perusteella. Aineiston teoreettista edustavuutta kuvaa se, voidaanko tutkittu tapaus nähdä esimerkkinä yleisestä. Kun tapaus on eritelty monipuolisesti, kuvattu ja käsitteellistetty onnistuneesti, se sisältää aineksia tulkintojen yleistykseen. Tilastollisen yleistettävyyden sijasta voidaan puhua *teoreettisesta yleistettävyydestä*, jolloin tärkeintä on tulkintojen kestävyys ja syvyys. (Eskola & Suoranta 2008, 64–67.)

5 ELINKEINOELÄMÄÄ KOSKEVIA TAUSTOJA

5.1 Teollisuus ja talouspolitiikka Suomessa 1960–1990-luvuilla

Draaman kontekstin kannalta on syytä tuoda esille, mikä oli 1900-luvun lopulla teollisuuden ja erityisesti vaatetusteollisuuden tilanne ja mikä taloudellinen merkitys perheyrityksillä on. Alla olevat poiminnat on otettu kirjasta *Suomalaisen arjen suuri tarina*, jonka ovat toimittaneet Häggman ym. 2010.

Sodan jälkeen alkanut jälleenrakentaminen ja perusteollisuuden luominen muuttivat Suomen teollista rakennetta merkittävästi. Teollisuus veti maaseudulta väkeä tehtaisiin ja niiden konttoreihin. Valtion ja kuntien osuus bruttokansantuotteesta kasvoi. Julkisen sektorin ote näkyi hallinnollisena ohjauksena ja suunnitteluna sekä kiristyvänä verotuksena. Talouskasvun tuottoja ohjattiin asuntojen ja terveydenhoidon rakentamiseen. Sosiaaliturva kehittyi nopeasti. 1960-luvulla tuli ansiosidonnainen työeläkejärjestelmä ja työttömyystuki. Opin- totukijärjestelmä turvasi nuorten tulevaisuutta. Peruskoulujärjestelmä luotiin 1970-luvulla.

1960-lukua kuvataan suuren rakennemuutoksen vuosikymmeneksi. Tuol- loin 300 000 henkilöä siirtyi pois alkutuotannon piiristä, kuka kaupunkien teh- taisiin, kuka Ruotsiin. Talous kasvoi voimakkaasti 1970-luvulle tultaessa aina öljykriisiin 1975 saakka. Vahvoja aloja olivat metsäteollisuus (sahatavara-, pa- peri- ja selluloosatuo- tanto) ja metalliteollisuus. Palvelualan osuus työllistäjänä kasvoi suurimmaksi.

Vuonna 1961 Suomi liittyi vapaakauppaliitto Eftan ulkojäseneksi ja 1973 EEC:n jäseneksi. Öljykriisi alkoi öljyn hinnan viisinkertaistuttua 1973. Toisaalta öljydollarit tukivat pääomaköyhän Suomen investointeja, kun öljyrahalla etsi sijoituskoh- teita. Ulkomainen luotonsaanti helpottui. Kriisin jälkeen syntyi valtion ja eturyhmien yhteinen elvytyspolitiikka. Devalvaatiot vahvistivat vientiteolli- suuden kilpailukykyä. 1970-luvun lopussa kahdenvälinen idänkauppa kukoisti Neuvostoliiton hyötyessä korkeasta öljynhinnasta. Ensimmäinen ydinvoimala valmistui Loviisaan 1977.

Englannissa pääministeri Margaret Thatcher ja USA:ssa presidentti Ronald Reagan ajoivat kilpailun ja markkinoiden vapauttamista. Liberalistinen käänne tapahtui Suomessa 1980-luvulla. Kekkonen erosi 1981. Sosiaalidemokraatit ja Kokoomus muodostivat 1987 sinipunahallituksen. Rahamarkkinoita vapautettiin ja kasvuhuuma sai alkunsa. Suomea mainostettiin Pohjolan Japanina, vallitsi täystyöllisyys ja sosiaaliturvan taso oli korkea. Rahan runsaus houkutti yrittäjiä, pörssisijoittajia ja omasta asunnosta haaveilevia suureen lainanottoon. Syntyi pörssi- ja kiinteistökupla.

Berliinin muuri murtui 1989, Saksat yhdistyivät ja Neuvostoliitto hajosi 1991. Idän markkinat katosivat, länsimaat ajautuivat taantumaan ja korot nousivat. 1990-luvun alkaessa Suomi syöksyi historiansa pahimpaan lamaan: yrityksiä kaatui, melkein puoli miljoonaa ihmistä oli työttömänä ja valtio velkaantui miljardin markan vauhtia viikossa. Velkaantuminen ja luottotappiot synnyttivät pankkikriisin. (Kuisma 2010, 13-26.)

Suomi noudatti perinteistä talouspolitiikkaa 1980-luvun lopulle. Sen taivutteena oli nopea kasvu vakauden kustannuksellakin. Budjettipolitiikka oli konservatiivista. Silloisen finanssipolitiikan toimenpiteet vahvistivat tyypillisesti suhdanteita. Valtion menot kasvoivat noususuhdanteessa, ja laskusuhdanteessa säästettiin. Budjettitalouden tasapaino oli vahva eli valtio oli nettosäästäjä 1980-luvun loppuun saakka. Rahapolitiikka perustui korkojen ja luottojen säännöstelyyn. Suomen Pankin asema oli vahva, samoin keskeisten etujärjestöjen. Valuuttakurssipolitiikka oli keskeinen talouden säätelykeino. Devalvaatioilla noin kymmenen vuoden välein kohennettiin viennistä riippuvaisen metsä- ja metalliteollisuuden kilpailukykyä. Tulopolitiikalla ja hintasäännöstelyllä yritettiin säilyttää devalvaation tuoma hyöty siinä kuitenkaan täysin onnistumatta. Matalalla korkotasolla pidettiin investointikustannukset alhaalla ja tuettiin investointien suuntautumista kasvua edistävään teollisuuteen. (Loikkanen, Pekkarinen & Vartia 2002, uud. painos 2005, 371-374.)

1980-luvun aikana luovuttiin rahoitusmarkkinoiden säännöstelystä. Lähtökohtana oli matalan inflaation ja uskottavan rahapolitiikan tarpeellisuus, mikä tarkoitti luopumista devalvaatioista. Suomi joutui poikkeuksellisen syvään lamaan vuosina 1990-93. Bruttokansantuote pieneni 14 % ja työttömyys nousi 3 %:sta 17 %:iin. Ulkoisia syitä olivat vuosikymmenen vaihteen viennin notkahdus ja idänkaupan romahdus Neuvostoliiton hajoamisen myötä. Tärkein syy oli kuitenkin yksityisen kysynnän ja investointien jyrkkä väheneminen. Vuosien 1986-89 ylikuumeneminen oli johtanut yritysten ja kotitalouksien nopeaan velkaantumiseen. Markan kiinnittäminen ecuun vuonna 1991 osoittautui virheeksi. Velkaa otettiin ulkomailta liikaa. Laman alettua säästettiin, ei investoitu ja velkoja yritettiin maksaa takaisin. Ostajia ei ollut ja kiinteistöjen ja osakkeiden varallisuusarvot putosivat pohjalukemiin. Konkurssit olivat arkipäivää. Suomen Pankin toimet syvensivät lamaa, samoin kuin julkisessa taloudessa aloitetut säästötoimet ja veronkorotukset. Syynä oli pelko Suomen kansainvälisen luottokelpoisuuden heikkenemistä. (Loikkanen ym. 2005, 375-377.)

Suomen teollisuustuotanto oli 1900-luvun loppupuoliskolla kansainvälisten suhdanteiden armoilla. Talouspolitiikassa suhdannesäätelyä ei juuri ollut,

sen sijaan valuuttakurssipolitiikka oli aktiivista: devalvaatioilla huolehdittiin vientiteollisuuden kilpailukyvyistä.

Vuoden 1958 jälkeen teollisuustuotanto kasvoi Suomessa nopeasti. Kansainvälinen talous oli 1960-luvulla vakaata ja se näkyi tuotannon tasaisena kasvuna. Vuosikymmenen lopulla kasvu hiipui, mutta kääntyi jälleen devalvaation ansiosta voimakkaaseen kasvuun. Kasvu jatkui vuoteen 1975 saakka, jolloin se pysähtyi öljykriisiä seuranneeseen lamaan. Vuosikymmenen lopun devalvaatiot ja bilateraali- ja Neuvostoliiton kanssa nostivat Suomen lamasta. Sama tilanne toistui 1980-luvun lopulla. Öljyn hinnan nousu kasvatti vientiä Neuvostoliittoon. Rahamarkkinoiden vapauttaminen johti yksityisten ja yritysten velkaantumiseen vuosikymmenen lopussa. Sen jälkeen kotimainen kulutus ja investoinnit romahtivat, idän vienti tyrehtyi ja länsikauppa supistui, mitkä johtivat teollisuustuotannon vähenemiseen yhdeksällä prosentilla. (Tilastokeskus, stat.fi.)

5.2 Vaatetusteollisuus Suomessa 1900-luvun lopulla

Samat tuotannon ja talouden kehityslinjat näkyivät tekstiili- ja vaatetusteollisuudessa. Laadukkaimmat puvut valmistettiin vielä 1950-luvulla käsityönä, mutta teollinen vaate oli tehnyt läpimurtonsa sodan ja säännöstelyn päättymisen jälkeen. Turku ja Tampere olivat tekstiiliteollisuuden keskuksia, mutta eri puolilla Suomea toimi runsaslukuinen joukko pieniä vaatetusyrityksiä. Valtio suojausi kotimaista tuotantoa lisenssiviraston rajoitetusti myöntämien tuontilisenssien avulla. Vielä 1960-luvulla Suomessa tuotantokustannukset olivat edulliset ja tänne siirtyi ruotsalaisia vaatetehtaita. Yritysten määrä oli suurimmillaan yli 500. Työvoimapula sai yritykset perustamaan satelliittitehtaita maaseudulle. Alan kasvu perustui suurelta osin vientiin. Tärkein vientimaa oli Ruotsi, toisena oli Neuvostoliitto. 1980-luvun loppupuolella jopa puolet monen tehtaan tuotannosta meni Neuvostoliittoon. (Lappalainen & Almay 1996, 23, 224-225.)

Tekstiili- ja vaatetusteollisuuden merkitystä kuvaa sekin, että alan osuus kansantuotteesta oli sodan jälkeen kuudesosa. 1970-luvulle tultaessa se oli pudonnut puoleen aiemmasta. (Näreikkö & Takalo 1986.) Tuonti vapautui tehtyjen EFTA- ja EEC-sopimusten myötä ja vaikutti alan kilpailutilanteeseen. Ala panosti suunnitteluun ja kotimaisista kuoseista tulikin suosittuja. Vielä 1970-luvun lopussa Suomessa käytetyistä vaatteista 80 % oli kotimaista tuotantoa. (Lyyra-Seppänen 2010, 26.) 1970-luvun alussa suomalaiset perustivat yhä enemmän ulkomaisia myyntiyksiköitä (tytäryhtiöitä) tai varastoja, mutta eivät vielä tuotantolaitoksia muihin maihin (Heino 1976, 13, 44).

Teollisuuden rakennemuutos iski ensimmäisenä tekstiili- ja vaatetusteollisuuteen. Tuotantoa automatisoitiin ja työ muutti luonnettaan. Kellokallet olivat tulleet tehtaissa tutuiksi jo aiempina vuosikymmeninä, mutta tehokkuuspaineissa tuotantoa virtaviivaistettiin edelleen. Irtisanomiset, pakkolomat ja lyhennetyt työviikot olivat arkipäivää. Tuotantoa siirrettiin Kaukoitään ja Itä-Eurooppaan. EU:n vapaat sisämarkkinat ja idän halpatuonti veivät markkinat

kotimaisilta tuotteilta. Neuvostoliitto hajosi 1991 ja vienti sinne tyrehtyi. (Lyyra-Seppänen 2010, 32-35, 90.)

Neuvostoliiton kaupan romahdus lopetti monta yritystä ja lähes kaikki loput siirsivät tuotantonsa halvempiin maihin; usein vain suunnittelu ja markkinointi jäivät Suomeen. 1980-luvun loppupuoliskolla tuotanto väheni puoleen aiemmasta. Kymmenvuotisjaksolla 1985-95 työpaikkojen määrä putosi vajaan kolmannekseen ja oli noin 8 000 henkeä. Suurimmillaan ala oli työllistänyt 35 000 henkeä. (Lappalainen & Almay 1996, 220, 224-225.) Vuonna 2000 ala työllisti Suomessa enää 6 000 ihmistä. Suomalaisen tekstiilituotannon aika suurteollisuutena oli ohi (Lyyra-Seppänen 2010, 35). Tuotanto siirtyi ensin Viroon, sitten Kaukoitään ja Intian niemimaalle.

Työehtosopimukset perustuivat 1960-luvulla keskitettyihin ratkaisuihin. Vuosikymmenen alussa vaatetusteollisuuden kasvu oli pysähtynyt ja notkahdus tuotannossa ja työllisyydessä osui vuoteen 1965. Merkittäviä tehtaita lopetti, tuotantoa rationalisoitiin ja työttömyys kasvoi. Vuosikymmenen puolenvälin jälkeen alkoi kasvukausi ja 1969 alalla vallitsi jo täystyöllisyys. Kääntein olivat saaneet aikaan alan ammattikurssit, ruotsalaisten tehtaiden siirtyminen Suomeen, kehitysalueet, kuntien aktiivinen teollistamispolitiikka ja verohuojennukset. (Näreikkö & Takalo 1986, 304-305.)

Ammattiliittojen vaatimuksia olivat palkkojen korotusten lisäksi niiden sitominen elinkustannusindeksiin, työajan lyhentäminen, irtisanomissuojan ja työterveyshuollon parantaminen sekä ryhmähenkivakuutus. Vuosikymmenen loppupuolella solmittiin useita keskitettyjä sopimuksia valtakunnansovittelija Keijo Liinamaan johdolla. Indeksisidonnaisuus purettiin, korotukset pyrittiin rajoittamaan tuottavuuden kehitykseen ja sovittiin hintojen ja vuokrien sääntöstelystä. Vakautuspolitiikkaa pidettiin välttämättömänä devalvaation jälkihoidtona. Sosiaalipakettiin kuului neljän viikon vuosiloma ja lomapalkka. Presidentin välityksellä aikaansaatu UKK-sopimus solmittiin vuonna 1970. (Näreikkö & Takalo 1986, 283-286, 304-305.)

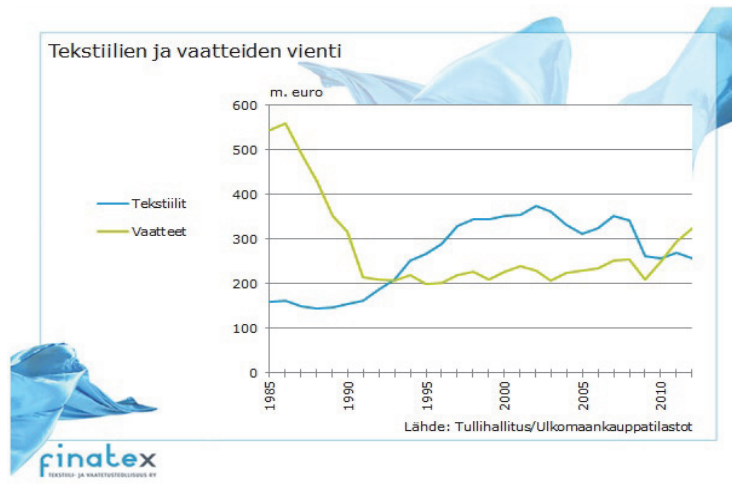
Vatevan miestenmuotineuvosto oli perustettu vuonna 1960 kannustamaan miehiä ja nuoria hyvään pukeutumiseen. Eftan liitännäisjäsenyys 1961 alensi tuontitulleja ja kauppavaihto laajeni: sekä tuonti että vienti kasvoivat. Neuvostoliitolle annettiin sama suosituimmuusasema kuin Efta-maille. Työnantajien kustannukset kasvoivat 1960-luvun alussa merkittävästi. Silloin säädettiin työntekijäin eläkelaki, työttömyysvakuutusmaksu tuli maksettavaksi, pakolliset lääkärintarkastukset tulivat voimaan, irtisanomissuojaan tuli parannuksia. Työviikko lyheni asteittain 40-tuntiseksi. Teollisuus vastasi siihen automaatiolla ja tehostamalla toimintaa. Koulutusta kehitettiin entistä korkea-asteisemmaksi. Tampereen teknillinen korkeakoulu aloitti tekstiilikemistien ja -insinöörien koulutuksen. (Seppälä 2005, 180-195.)

Uhkavaatimukset, lailliset ja laittomat lakot (ns. korpilakot) ja työsulut leimasivat 1960-lukua. Tuolloin perustetulla valtakunnan sovittelijan toimistolla riitti töitä. Vasta presidentti Kekkonen puuttuminen työmarkkinaneuvotteluihin loppuvuonna 1970 lopetti riidat ja keskitetty työehtosopimusratkaisu saatiin aikaan. EEC-sopimus solmittiin 1972 ja tullivapaus sovittiin myös Tanskan,

Englannin ja SEV-maiden kanssa. Markkinat kasvoivat EEC:n myötä varsin ostokykyiseen 200 miljoonaan asiakkaaseen. Samalla kilpailu kiristyi, kun Suomi menetti Efta-maiden kanssa käydyssä kaupassa vallinneet tulliedut. Kuluttajille muutos tiesi valikoiman monipuolistumista ja edullisempia hintoja, teollisuuden taas tuli tehostaa tuotantoa ja markkinointia ja huolehtia tuotteidensa laadusta. 1970-luvun alkupuoli oli poliittisesti leimautunutta ja lakkoherkkää aikaa. Korkeasuhdanteeseen liittyi korkea inflaatio, suuret palkkaliikumukset ja eteläisen Suomen työvoimapula, joka sai yrityksiä siirtämään tuotantoaan kehitysalueille. Tulopoliittinen kokonaisratkaisu ja suhdanteiden kääntyminen laskuksi rauhoittivat tilanteen 1975. Lamasta tuli pitkä ja syvä. Tekstiilialan tuotanto ja vienti laskivat, tuonti kasvoi ja työvoimaa vähennettiin. Yritysten kannattavuus heikkeni ja investointien määrä romahti. Käännös parempaan tuli vasta vuonna 1979. (Seppälä 2005, 206–219, 231–235.)

1980-luvulle leimansa antoi länsiviennin lasku ja itäviennin kasvu. Vuosikymmenen lopussa korkeat korot vaikeuttivat yritysten rahoitusta. Laman merkit alkoivat näkyä 1990. Kasinotalouden kupla ja idänkaupan tyrehtyminen suistivat talouden ahdinkoon. Marraskuun 1991 devalvaatio ei näkynyt tekstiilialan kohentumisena, vaan pankkikriisi, korkea korkotaso, yksityisen kulutuksen lasku ja paheneva työttömyys synkensivät näkymiä. (Seppälä 2005, 237–239, 256–259.)

Tekstiili- ja vaatetusteollisuuden vienti oli suurimmillaan 1970- ja 80-lukujen vaihteessa. Merkittävin vientimaa oli Neuvostoliitto. Öljyn hinta oli korkealla ja Suomi maksoi öljyn tuontia tekstiileillä. Kun Neuvostoliitto romahti ja bilateraali- ja kauppa sen mukana, vienti supistui rajusti. Pienimmillään vaatteen vienti oli 1990-luvun alkuvuosina. (finatex.fi.)



KUVA 1 Tekstiilien ja vaatteiden vienti 1985–2012¹⁵

Anita Halme Finn-Savotta Oy:stä vahvisti, että tv-sarjan historiallinen kuvaus on alan yritysten kannalta osuvaa. Tevanake-teollisuus on enää varjo entisestään; lopullinen kuolinisku ompelevalle teollisuudelle oli tuonti Kiinasta. 1970-luvulla työpaikoilla vallitsi taistolaishenki ja työntekijät olivat niskan päällä. (Halme, 12/2013.)

Raija Oranen on ollut hyvin perillä alan yritysten ongelmista ja kehityksestä. *Puhtaat valkeat lakamat* ja Raikas Oy:n kehitys noudattaa samoja suhdanteita ja tuotannon heilahteluja. Välillä myynti sujuu kuin tanssi ja välillä väkeä irtisanotaan. Pukutehtaalla toivotaan devalvaatioita ja hyödytään niistä. Ammattiliitto on aktiivinen vaikuttaja hyvässä ja pahassa. Valtion kehitysaluepolitiikka auttaa tehtaan laajennuksen rahoituksessa, mutta antaa myös ruotsalaiselle kilpailijalle eväät kasvuun. Kuntien kaava- ja tonttipolitiikka on tempoilevaa: väliin se on tehtaalle eduksi, väliin vaikeuttaa sen kilpailutilannetta ja kehittymistä.

5.3 Perheyrietykset Suomessa

Perheyrietyksillä on erittäin suuri merkitys Suomen kansantaloudelle. Ne ovat määrällisesti enemmistönä kaikista yrityksistä, mutta myös merkittävä osa suuryrietyksistä ja pörssiyrityksistä on perheyrietyksiä. Ne ovat merkittäviä työllistäjiä ja tavaroiden ja palvelujen tuottajia. Ne ovat myös kannattavia. (perheyrietystenliitto.fi.)

- 20 % TOP 500 yrityksistä on perheyrietyksiä.
- Kaikista yrityksistä 80 % on perheyrietyksiä.
- Suurimpia perheyrietyksiä Suomessa on Kone Oyj, ST1 Group, Cargotec Oyj, Sanoma Oyj, Lemminkäinen Oyj, Kemira Oyj, Wihuri Oy, Onvest Oy, Karl Fazer Oy Ab ja Ahlström Capital Oy.
- Perheyrietykset työllistävät 42 % yrityssektorin työntekijöistä.
- Perheyrietykset tuovat 35 % yrityssektorin jalostusarvosta.
- Perheyrietykset työllistävät suhteessa liikevaihtoonsa selvästi enemmän ja ovat silti sijoitetun pääoman tuotolla vertaillen kannattavampia kuin muulla tavoin omistetut yritykset.
- Perustajasukupolven keskisuuret ja suuret perheyrietykset osoittautuivat Suomessa vuosina 2000–2005 kannattavammiksi kuin sekä muulla tavoin omistetut yritykset että sukupolvenvaihdoksen tehneet perheyrietykset.
- OMX Helsinkiin on listattuna 33 perheyrietystä, mikä on 25 % kaikista listatuista yrityksistä.
- Julkisesti noteeratut perheyrietykset Suomessa olivat 2000–2005 hieman kannattavampia kuin noteeratut ei-perheyrietykset. (Kalevi Tourunen 2009).

Perheyritysten Liitto näkee vastuullisen omistajuuden sitoutumisena yrityksen jatkuvuuteen ja kehittämiseen. Liiton pyrkimyksenä on vahvistaa kasvullista omistajuutta eli säilyttää omistaja- ja päätösvalta suomalaisissa perheissä sekä edistää yritteliäisyyttä. Vastuullinen omistajuus sisältää myös keskeisten sidosryhmien ymmärtämisen, vuoropuhelun kehittämisen niiden kanssa ja vastuun kantamisen. Perheyritysten yhteiskuntavastuu sisältää taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun. Perheyritykset huolehtivat henkilöstöstään. Perheyritykset tasapainottavat rakennemuutosta lisäämällä henkilöstöään (Ali-Yrkkö et al. 2007).

Etlan tekemästä tutkimuksesta selviää, että omistajuudella on vaikutusta työllisyyteen. Hajautetusti omistettujen pörssiyritysten työllisyys vaihtelee selvästi enemmän kuin muiden yritysten. Toisen sukupolven perheyritysten työllisyys vaihtelee vähemmän kuin ensimmäisen polven perheyritysten. Toisen polven yritykset hakevat mieluummin vakautta kuin nopeaa kasvua. Ensimmäisen sukupolven perheyrityksissä sen sijaan kasvuyritysten osuus on ollut suuri: 2000-luvun alkupuolella se oli jopa suurempi kuin pörssiyrityksissä. (www.perheyritystenliitto.fi.)

Omistajan- ja sukupolvenvaihdokset ovat puhuttaneet Suomessa jo vuosia ja niiden merkitys Suomen kansantaloudelle on tunnustettu. Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin (Varamäki et al. 2012) mukaan Suomessa yrittäjät ovat keskimäärin hieman vanhempia kuin muissa EU-maissa. Vuoden 2010 työvoimatutkimuksen mukaan yrittäjistä 30 % oli 55–74-vuotiaita. Valtaosa näiden 70 000 yrittäjän liiketoiminnasta oli kannattavaa ja elinvoimaista. Lopettamista harkitsevien yrittäjien määrä on vuosikymmenen aikana kaksinkertaistunut. Barometrin mukaan lähes 30 % ikääntyvistä yrittäjistä aikoo lopettaa liiketoimintansa. Omistajanvaihdosten määrän odotetaan kasvavan edelleen suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen vuoksi.

6 PUHTAAT VALKEAT LAKANAT ANALYSOITUNA JA TULKITTUNA

6.1 Hermeneuttinen kehä

Tulkitsevassa tutkimuksessa on vaikea erottaa analyysi- ja tulkintavaiheita toisistaan. Kumpaakin tehdään yhtä aikaa ja vuorotellen. Aineistosta tehdään tulkintaa ja tulkinnat tarkastetaan aineiston avulla, jolloin myös tulkinta saattaa muuttua. Puhutaan ns. hermeneuttisesta kehästä.

Alustavan tutkimusongelman määrittelyn jälkeen olen etsinyt kohtauksista toisaalta yhteisiä, toisaalta ainutkertaisia piirteitä ymmärtääkseni paremmin roolihenkilöiden toimintaa. Näistä löydetyt teemat auttavat tulkitsemaan toiminnan tarkoitusta. Lainaukset syventävät havaintoja ja auttavat tekemään synthesejä ja johtopäätöksiä.

Tulkinnat ja johtopäätökset on vielä arvioitava avainkohtausten avulla. Esimerkiksi kuinka hyvin mahdollisesti löydetty tietty yrittäjätyyppi tai yrittäjän ominaisuus tai identiteetti kuvaa kyseisen yrittäjän käyttäytymistä draaman eri tilanteissa.

6.2 Aineiston kuvaus

6.2.1 Raikas Oy:n liiketoimintaympäristö

Ensio Raikas aloitti vaatturin kisällinä mittapukuja valmistavassa Kärnän vaatehtimossa vuonna 1952. 1960-luvun alussa Ensio Raikas osti vaatehtimon vaatturi Kärnäältä. Yritys muutti nimensä T:mi Raikkaaksi. Se jatkoi miesten pukujen valmistusta yksi kerrallaan. (Kuva 2.)



KUVA 2 T:mi Ensio Raikkaan ompelimo

Vuonna 1963 perustettiin pukutehdas Raikas Oy, joka valmisti pukuja sarjatyönä. Valikoimiin tulivat myös miesten paidat ja housut. Tehtaan lisäksi yritys perusti naistenvaateliikkeen, jota johti Maire Raikas.

Vuonna 1964 Raikas Oy:n osakkaaksi tulivat myynnistä vastannut Eero Kurppa, 35 %:n osuudella, ja Ension ja Mairen lapset (Katariina, Irene ja Heikki) kukin 10 %:n osuudella. Ensio Raikkaan omistus pieneni 35 %:iin. Samassa yhteydessä vaateliike erotettiin omaksi yhtiöksi. Sen pääomistajaksi tuli Maire Raikas; lapset jäivät tähänkin yhtiöön vähemmistöosakkaiksi. (Kuva 3.)



KUVA 3 Yhtiökokous¹⁶

¹⁶ Raikas Oy:n osakkaat Irene ja Heikki Raikas (vas.), Eero Kurppa, Katariina Raikas ja Ensio Raikas. Maire Raikas oikealla.

Eero Kurpan tehtaaseen sijoittaman pääoman ansiosta tuotantoa voitiin koneistaa ja automatisoida, mikä loi edellytyksiä tuotannon kasvulle. Vienti Neuvostoliittoon alkoi toisten pukutehtaiden alihankkijana ja kauppahuoneiden kautta. Myöhemmin perustettiin oma kauppahuone. Neuvostoliiton kaupan osuus oli yhtiölle ratkaiseva, vaikka vientiä oli muihinkin Euroopan maihin, merkittävässä määrin mm. Englantiin.

Eräs kohokohta yhtiön historiassa oli presidentti Kekkonen vierailu tehtaaseen 10-vuotisjuhlassa vuonna 1973. Kekkonen vierailu teki vaikutuksen luottamusmieheksi Lankiseen. (Kuva 4.)



KUVA 4 Kekkonen vierailu tehtaalla

Neuvostoliiton kaupan romahdus vei pohjan kannattavuudelta ja yhtiö ajautui vaikeuksiin 1980-luvun lopussa. Yhtiö siirtyi konkurssissa pankin haltuun 1990-luvun alussa.

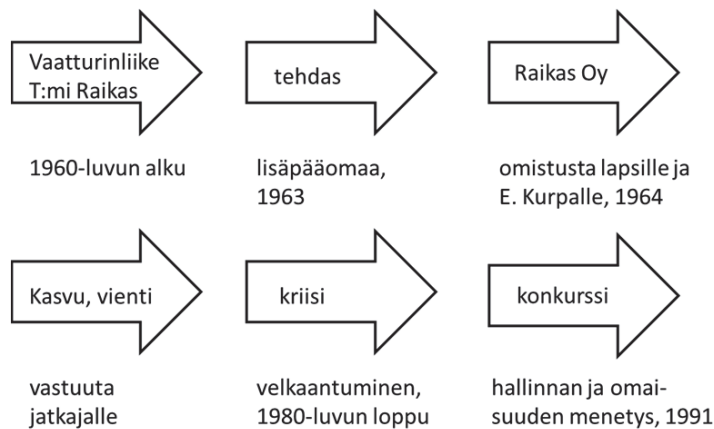
Yrityksen elinkaaresta on erotettavissa useita vaiheita. Kaikki alkaa perustamisesta ja mikäli yritys onnistuu jäämään henkiin, sitä seuraavat mahdolliset kasvun ja laajentumisen vaiheet ja lopulta kypsyys. Eri vaiheissa yritys kohtaa erilaisia haasteita, joista selvitäkseen yrityksen ja sen johtamisen on muututtava, jotta yritystoiminta voi menestyä. (Ks. elinkaariajattelusta lisää esim. edu.fi/yritysjyysvayla.)

Aloittamisvaiheessa tärkeintä on löytää liikeidealle tila markkinoilta. Tässä vaiheessa yrittäjyys on tärkein resurssi. Yrityksen alussa viisi vuotta on kriittistä aikaa, jonka aikana yritys joko selviää tai jää ns. kuolemanlaaksoon. Ongelmaksi saattaa muodostua liian nopea kasvu ja siitä aiheutuva käyttöpääoman puute. Kasaan tulevan rahan on riitettävä menoihin tai yritys voi velkaantua liikaa. Kasvuvaiheessa rahaa tarvitaan investointeihin, markkinointiin ja kehittämiseen. Raikas Oy:ssä rahoittajana toimi pankin lisäksi Eero Kurppa.

Laajentumisvaiheessa tarvitaan ulkopuolisia rahoittajia ja asiakaskeskeisyys painottuu. Toimintaa voidaan organisoida eri tulosityksikköihin ja johtaminen muuttuu suunnitteluksi ja valvonnaksi. Myös verkostomainen kasvu on mahdollista. Kypsyysvaiheessa korostuvat tehokkuus ja kilpailukyky, joista Raikas Oy:ssä huolehti talousjohtaja Raivio. Yrittäjän roolista on siirrytty ammattijohtamiseen. Yrittäjähengi voi jalostua sisäiseksi yrittäjyydeksi. Kaikki em. elinkaaren vaiheet ja niiden mukaiset haasteet näkyivät pukutehtaalla. Kypsyysvaiheen jälkeen markkinatilanteen muututtua seurasi lopetusvaihe.

Ensio aloitti yrittäjätaipaleensa ostamalla Kärnän vaatehtimon, joka jatkoi *mikroyrityksenä* nimellä T:mi Ensio Raikas. Organisaatio oli ilmeisen yksinkertainen. Ensio johti yritystä, Nuutinen valvoi tuotantoa ja Eero Kurppa teki kauppaa yhtiön edustajana. Maire tuli mukaan perustamalla naistenvaateliikkeen. Eero Kurpan ja Raikkaan lasten tultua osakkaiksi, Raikas Oy:stä tuli *pieni perheyritys*. Hallintoa vahvistettiin palkkaamalla talousjohtaja. Yritys kasvoi vauhdikkaasti Neuvostoliiton viennin ansiosta ja siitä tuli *keskisuuri perheyritys*¹⁷. Rahaongelmat vaivasivat, pankin puoleen oli käännyttävä usein ja yritys velkaantui. Rahaa nielivät sekä toiminnan laajeneminen (käyttöpääoma) että investoinnit. Loppuvaiheessa yritys oli menettänyt elintärkeät markkinansa eikä ollut pystynyt uusiutumaan. Tulorahoitus loppui.

Omistuksellisen iän mukaan luokiteltuna Raikas Oy ei ehtinyt kuin toiseen polveen ennen konkurssia. Toiminnallisen iän ja kehityskaaren mukaan yhtiö oli aluksi *vasta käynnistetty*, muutaman vuoden päästä *kehittyvässä ja kasvuvaiheessa oleva yritys*, myöhemmin stabiiliin vaiheeseen ehtinyt, *vakiintunut yritys* ja lopuksi *lopetusvaiheeseen tullut perheyritys*.¹⁸ Draaman perheyrityksen vaiheet näkyvät kuviossa 21.



KUVIO 21 Draaman perheyrityksen kehitysvaiheet

¹⁷ Luokittelu Koiranen 2000, 47–48

¹⁸ Luokittelu Koiranen 2000, 48–50

6.2.2 Raikas Oy:n strategiat, uusiutuminen ja sidosryhmät

Raikas Oy:n tuotannollisena tavoitteena oli kasvaa teollistamisen, koneistamisen, sarjatuotannon ja automatisoinnin avulla. Perinteiset mallit ja laatu olivat tärkeitä, vaikka tuotantoon otettiin myös muodin vaatimia kevyempiä malleja ja tuotteita. Kasvun ohella myös tehokkuus ja kannattavuus nousivat keskeisiksi. Alkuvaiheessa yritys oli kolmen miehen käsissä: keskeiset päättäjät olivat yrittäjä Ensio Raikas, kaupallinen johtaja Eero Kurppa ja tuotantopäällikkö Voitto Nuutinen. Omistusjärjestelyillä pyrittiin saamaan yhtiöön lisää rahaa ja sitouttamaan markkinointijohto ja lapset yritykseen.

Yritys kasvoi Neuvostoliiton viennin ansiosta voimakkaasti. Miljoonaso-pimukset mahdollistivat ja edellyttivät tehtaan laajennuksia. Mallistosuunniteluun panostettiin ja pukuja vietiin myös muihin Euroopan maihin. Atk tuli tehtaisiin ja sekin vaati miljoonainvestoinnit (markkoissa).

Myös organisaatio kasvoi: tarvittiin talousjohtaja ja pääsuunnittelija. Investointeja tehtiin lainarahalla ja pankin vaikutusvalta kasvoi. Pitkäaikainen ja hyvin hoidettu suhde pankinjohtajaan auttoi vaikeiden aikojen yli. Pankki suhtautui myötämielisesti laina- ja vakuusasioihin paikkakunnan työllisyyden vuoksi. Kaavoituksessa, Keran rahoituksen ja pistoraiteen saannissa tarvittiin poliitikkojen apua. Palkkiona Veijo-vävyille myytiin halvalla 15 %:n osuus tehtaan osakkeista.

Itäviennin kova vauhti näkyi viinanhuuruusina myyntimatkoina mm. Moskovaan. Ehkäpä juuri tämä kova vauhti sokaisi muitakin suomalaisia yrittäjiä näkemästä ajoissa maailman muuttumista ja bilateraali-kaupan loppumista? Vauhtisokeus ja kilpailun koveneminen saivat yritysjohton keinottelemaan kehitysaluetuilla ja konkursseilla.

Keskisuureksi, maakunnan merkittäväksi yritykseksi kasvanut yritys saa kunnianosoituksia. Ensio Raikasta muistettiin mm. teollisuusneuvoksen arvonimellä.

Ensio Raikas aloitti henkisen valmistautumisensa sukupolvenvaihdokseen varhain (19.19) nimeämällä Irenen jatkajakseen sairauskohtauksen jälkeen (kuva 5), mutta käytännössä vaihdos toteutui vasta Eero Kurpan maastalähdön yhteydessä (40.19). Valtaa oli siirretty Irenelle jo aiemmin - hän toimi tuolloin apulaisjohtajana.

Työntekijöiden asema alussa oli heikko ja työriidat tavallisia. Luottamusmiehen valta oli suuri ja hän pystyi laittamaan - ja laittoi - kapuloita rattaisiin eli pysäyttämään tuotannon, kun asiat eivät sujuneet hänen toivomallaan tavalla. Työntekijäongelmissa, palkkavaatimuksissa ja lakkoilussa vahvempi ja ovelampi voitti. Ammattiyhdistys sai aikaan monia uudistuksia, kuten Raikas Oy:ssä vapaa-ajan toimintaa ja lasten päiväkodin. Sosiaalimenot kasvoivat huomattavasti, kun oli varaa.



KUVA 5 Ensio antaa henkisen testamenttinsa Irenelle

Pankki oli mukana lainoittamassa tehtaan perustamista, mutta ei tuolloin puuttunut näkyvästi yrityksen toimintaan. Vanhan pankinjohtajan aikaan asiat järjestyivät vakuuspulasta huolimatta, koska kyseessä oli paikkakunnan työllisyys. Myös pankki otti riskejä (18.23). Loppuvaiheissa, 1990-luvun alun laman alettua, yrityksen taloudellinen liikkumavara oli kaventunut olemattomiin: vakuudet eivät vastanneet velkoja ja pankki määräsi tahdin. Kun suhteet pankin johtoon menivät, pankki oli armoton ja ajoi yrityksen konkurssiin – siinä ei enää auttanut omistajien valmius lisäpanostukseen.

Omistajat yrittivät pelastaa tehtaan ja työpaikat. Eero Kurppa kiristi pankinjohtajaa jatkamaan tehtaan lainoja tai teettämään konkurssin heti. Luottamusmiesten ja ammattiyhdistyksen asemassa ja asennoitumisessa näkyi selvä muutos: työntekijät olivat yhdistyksen avustamana valmiita tukemaan yrityksen selviämistä odottamalla palkkojaan kaksi kuukautta. Irene Raikas-Salmi oli valmis laittamaan vaateketjun myynnistä saamansa rahat tehtaan pelastamiseksi, mutta se oli myöhäistä. Pankinjohtaja oli jo päätöksensä tehnyt. Tehdasta ei kannattanut pelastaa eikä kotia, Onnelaa, voitu.

Suhteet tavarantoimittajiin ovat olleet ilmeisen hyvät koko tehtaan olemassaolon ajan, sillä vasta konkurssin lähestyessä Ensio antaa sanansa maksusta, vaikka tietää, ettei voi sitä pitää (44.4). Tosin ilmeisesti sekin tuli maksetuksi, sillä Irene kertoo konkurssin jälkeen henkilökunnalle, että ainoa velkoja on pankki (44.19).

Poliittiset suhteet osoittautuivat tärkeiksi Raikas Oy:lle. Veijo-vävyin nouseva ura ministeriksi saakka auttoi mm. poikkeuslupien saannissa. Veijon kummisedän rooli ulkomaanosaston päällikkönä auttoi suhteiden solmimisessa kauppahuoneisiin (10.15) ja viennin aloittamisessa. Suomen ja Neuvostoliiton ystävyysseuraan piti liittyä, oli kestittävä kauppavaltuuskuntaa ja käytävä suurlähetystössä Tehtaankadulla (11.16–11.18).

6.2.3 Raikkaiden sukupuu

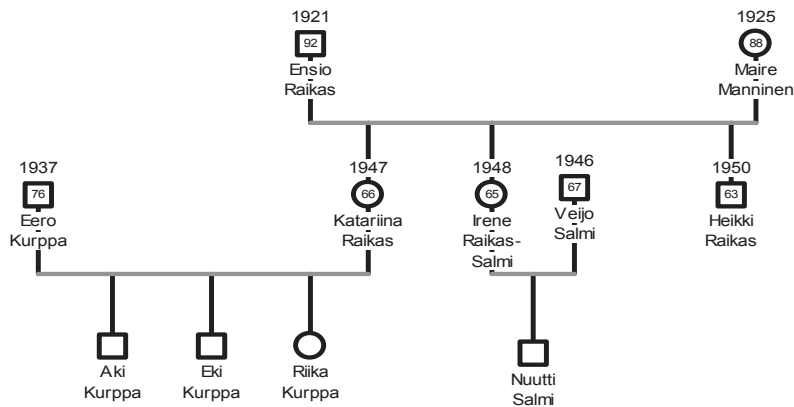
Ensio Raikkaan taustasta ei paljon kerrota. Itse hän sanoo tulevansa köyhästä kodista. Ensio on ollut viisi vuotta sodassa ja hankkinut vaatturin ammatin. Esimerkiksi sitä, miten Ensio on hankkinut rahaa tehtaan käynnistämiseen sekä Onnelan ja uuden auton ostoon, ei kerrota. Tosin Maire viittaa siihen, kuinka paljon he maksavat pankille korkoja, joten velkaa oli otettu. Maire Raikkaan taustasta tiedetään, että hän on syntynyt Karjalassa. Vanhemmat ja veli oli tapettu sodan aikana ja hän oli joutunut jättämään kotinsa. Siitä Mairelle on jäänyt viha venäläisiä kohtaan.

Myöskään Eero Kurpan taustoista ei tiedetä muuta kuin että hän on opiskellut lakia: "*valmis tuomari, vain käräjät istumatta*" ja että hän on pankinjohtaja Paavolan serkun poika. Veijo Salmen kerrotaan olevan maanviljelysneuvos Salmen nuorempi poika Isosalmelta. Kartanosta on lähdetty maailmalle hoitamaan isänmaan asioita. Tiukka kuri on leimannut Veijon lapsuutta.

Olisin halunnut lapsen, kodin, samanlaisen kuin täällä. Meillä ei koskaan ollut tällaista kotia, vain kartano ja kasvatustavat ja tavoitteet. (27.28)

Veijo Salmen tukihenkilö on hänen kummisetänsä Kauko Seppä, joka on ministeriön ulkomaanosaston päällikkö ja Kekkonen ystävä. Veijo on poliitikko jo lukiolaisena. Hänestä tuleekin keskustapuolueen nuorin kansanedustaja, ministerin sihteerin, Suomen nuorin ministeri (opetusministeri), sitten työministeri, lopulta ulkoministeri ja vaalien ääniharava. Yhtäläisyyksiä voi löytää Paavo Väyrysen urakehityksen¹⁹ kanssa.

Syntymäajat olen päätellyt puheista ja ajankuvista. (Sukupuu kuvio 22.)



KUVIO 22 Raikkaiden kolme polvea²⁰

¹⁹ Väyrynen pääsi eduskuntaan 23-vuotiaana vuonna 1970, toimi ministerin sihteerinä 1970–71, opetusministeri 29-vuotiaana, työvoimaministeri, ulkoministeri jne. Vuoden 1991 vaaleissa Väyrynen oli vaalien äänikuningas.

²⁰ © GenoPro 2011

Eero Kurppa ja Katariina saavat kolme lasta: Akin ja Ekin (kaksoset) sekä Riikan. Irene ja Veijo saavat Nuutin. Heikki menee naimisiin Sarin kanssa, mutta on tarinan päättyessä jo eronnut.

Ennen lähtöään maasta Eero luovuttaa kaiken omaisuutensa Katariinalle, joten lopussa hän ei omista enää yhtiötä. Heikki luopuu omistuksestaan 1991 ja sijoittaa rahansa kiinteistöbisnekseen Portugalissa. Lopussa hän menettää kaiken. Yritys ei ehdi kolmanteen polveen ennen konkurssia.

Televisiosarjan yrittäjiksi olen laskenut Ensio Raikkaan, yrityksen perustajan, pääomistajan ja toimitusjohtajan, Eero Kurpan, osakkaan (35 %) ja markkinoitintoimintajohtajan sekä Irene Raikkaan (10 %:n omistus), jatkajan ja myöhemmän toimitusjohtajan. Maire Raikas on itsenäinen kauppiasyrittäjä ja samalla Ension yrittäjäpuoliso, jonka työskentely tehtaalla on satunnaista. Yrittäjäpuoliso on myös Katariina Raikas, myöhemmin Kurppa, jonka omistusosuus on 10 %. Hän liittyy yritykseen myöhemmin myös työntekijänä ja on sittemmin johtoryhmän jäsen. Osakkeenomistajia ovat Heikki Raikas (Ension ja Mairen poika) 10 %:n osuudella ja myöhemmin Veijo Salmi (15 %), joka on myös Irenen aviopuoliso, mutta ei työskentele yrityksessä.

Pohdin myös sitä, voiko (vaatturi-luottamusmies-tuotantopäällikkö-tuotantojohtaja) Nuutista pitää sisäisenä yrittäjänä.

6.2.4 Johtajuus Raikas Oy:ssä

Johtajuus Raikas Oy:ssä on Ensiolla läpi tehtaan perustamisen, kasvun ja kypsymisvaiheen. Vasta Eeron paljastumisen jälkeisessä kriisissä Ension johtajuus asetetaan katkole: joko Ensio jatkaa tai Irene uhrautuu (40.19). Ensio on suosittu johtaja, minkä myös henkilökunta tunnustaa (35.10). Ension omasta mielestä paras johtaja on sellainen, jonka johtamista ei huomaa (25.20). Tätä voi pitää *manipuloivan* johtajan tunnusmerkkinä. Ireneltä Ensio sen sijaan vaatii miltei mahdottomia: pitää tietää kaikki, mitä muutkin ja on oltava mukana koko sydämellä (25.26). Maire huomaa Ension johtajantaudin, halun hallita kaikkien elämää (29.9), joka vuorostaan kielii *autoritäärisestä* johtamisotteesta ja *paternalismista*.

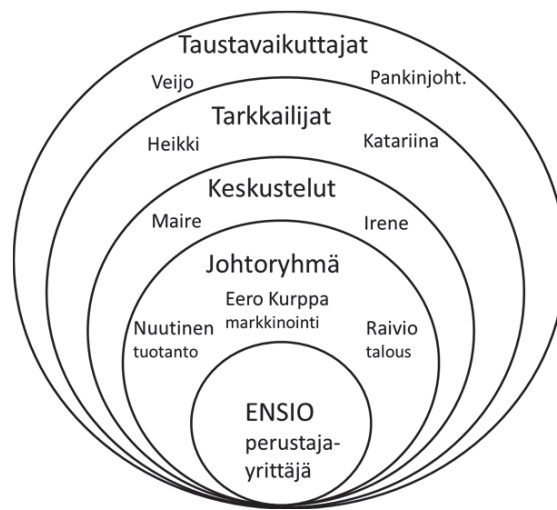
Eero Kurppa johtaa suvereenisti myyntiä ja yrityksen muutosvaiheita: uusien tuotteiden ottamista valikoimiin, viennin käynnistämistä, tehtaan laajenusta, oman kauppahuoneen perustamista jne.

Irene joutuu taistelemaan asemansa puolesta. Kollega, tuotannosta vastaava Nuutinen asettaa Irenen päätöksen kyseenalaiseksi (24.5) ja alaisena toimiva suunnittelija toimii omapäisesti (24.22). Vasta kun Ensio on hellittänyt otteensa ja yritys kasvanut riittävän suureksi, Irenen hallinnolliset taidot ja osaaminen pääsevät oikeuksiinsa. Suku ei kyseenalaista Irenen johtajuutta. Heikki toteaa: "*Irene on meistä ainoa, joka pystyy edes puoleen siitä mitä Ensio.*" (40.19) Irene tosin valittaa, ettei hänellä vielä toimitusjohtajanakaan ole vapaita käsiä, kun Ensio sanoo hallituksessa viimeisen sanan (41.1). Loppuvaiheessa pankki vaatii toimitusjohtajan (Irene) vaihtoa.

Operatiivisessa johdossa toimii vuosikymmenen ajan talousjohtaja Raivio. Myös tuotantopäällikkö, myöhemmin tuotantojohtaja Nuutinen käyttää paljon

henkilökohtaista vaikutusvaltaansa Ensioon. "Nuutinenhan se on sinua aina pyörittänyt", kuten Maire toteaa (30.17).

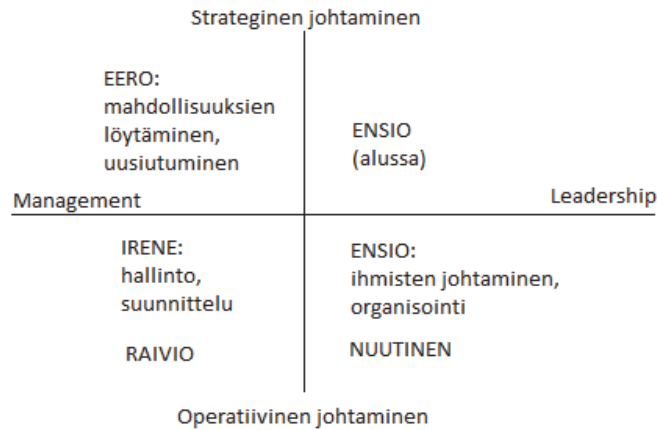
Ension tukiryhmistä (kuvio 23) tärkein on tehtaan johtoryhmä. Tärkeitä keskusteluja, ns. tyynypuheita (*pillow talk*) käydään Mairen, puolison kanssa. Koska molemmat ovat yrittäjiä, vuoropuhelu on molemminpuolista ajatustenvaihtoa. Keskustelut Irene-tyttären kanssa valmentavat Ireneä jatkajaksi siirtämällä sekä tietoa tehtaan tapahtumista ja ongelmista että hiljaista tietoa. Irenen sitoutuminen tapahtuukin pikkuhiljaa, melkeinpä vaivihkaa, Irenen sitä huomaamatta. Irenen ja Eeron sitoutumisessa voi nähdä selvän eron. Irene sitoutuu, Eero sidotaan taloon tarjoamalla osakkeita.



KUVIO 23 Yrittäjän tukiryhmät

Perhepiiristä Heikki ja Katariina jäävät aluksi tarkkailijan asemaan. He seuraavat sivusta yhtiön tapahtumia, joskin ottavat välillä vahvastikin kantaa asioihin. Tärkeitä ja ajan myötä yhä tärkeämmäksi nousevia yhteistyökumppaneita olivat Veijo-vävy, myöhemmin kansanedustaja ja ministeri, sekä pankinjohtajat.

Management- ja *leadership-*akselilla Ensio sijoittuu ihmisten johtajaksi, kun taas Eero ja Irene asioiden johtajiksi. Ensio on tyypillisen käsityöläis- ja perinteisen yrittäjän tavoin kiinni jokapäiväisessä johtamisessa, samoin kuin Irene hallinnossa. (Kuvio 24.) Eeron vahvuudet näkyvät strategisessa uudistumisessa, tulevaisuuteen suuntautumisessa ja kasvuinnossa. Muut johtoryhmän jäsenet osallistuvat operatiiviseen johtamiseen.



KUVIO 24 Johtaminen Raikas Oy:ssä

Ihmisläheinen, motivoiva ja huoltapitävä johtajuus näkyy Ensiossa, jonka johtaminen perustuu luottamukseen. Henkilöstö ja muut sidosryhmät ovat Ensiolle tärkeitä, samoin laatu. Uusiutuminen on Eeron vahvinta aluetta. Näyttää, että Eeron lähdettyä maasta tehtaalla toimittiin kuten ennenkin ja isot, strategiset ratkaisut jäivät tekemättä. Asiakasnäkökulma näyttää jääneen Raikas Oy:ssä sivuun, puhe keskittyi myymiseen ja tuotantoon ja sen tehokkuuteen. Tuottavuus ja tehokkuus olivat koko johdon asia, joka vain korostui kilpailun kiristytessä.

Ensio on paternalisti ja holhoaa lapsiaan. Hän ei luota Katariinaan eikä Heikkiin. Ainoa, johon hän luottaa, on Irene, mutta Irenekin toimii Ension periaatteita vastaan ja Ensio pettyy. Ensioita ei voi pitää itsevaltaisena, sillä hän delegoi tehtäviä muulle johdolle, mutta itsepäisenä kyllä. Ensio sovittaa yhteen yrityksen, omistajien ja perheenjäsenten edut – ainoa kärsijä näyttäisi olevan Maire. Sidoryhmistä Ensiolle tärkeimpiä ovat omistajat, henkilöstö ja pankki, Eerolle kauppakumppanit, Irenelle perheenjäsenet, lähimpinä isä, Eero ja Heikki. Verkostoituminen ja lähipiirin tuki ovat perheyhteyksissä tärkeitä. Raikas Oy:ssä tukijoita olivat perheen lisäksi pankki, kunta ja poliitikot Neuvostoliiton kauppayhteyksineen.

Vaikka Ensio oli perheen ehdoton pää, perheen tunnejohtajana toimi Maire, joka sovitteli ja välitti perheenjäsenten välisissä riidoissa, kuten Ension ja Heikin ja Ension ja Irenen välisissä kiistoissa.

6.2.5 Erilaiset yrittäjäpolut

Ension polku yrittäjäksi käy ammattitaidon hankkimisen kautta. Tekemisen taidon hän oppii kisällinä ja seuraa mestarin jälkiä yrittäjänä vaaturiliikkeessä. Nuorena miehenä hän näkee teollistamisen välttämättömyyden ja uudistaa tuotannon.

Yritysjohtajana hän on ihmisten johtaja, arvojohtaja, varovainen, riskiä kartteleva, mutta lähtee toisten mukaan. Hän rakentaa yritystä pitkällä tähtäyksellä, jotta seuraava polvikin saisi siitä osansa. Hän on päättäväinen ja johtaa omalla esimerkillään. Henkilösuhteissaan ja esimiehenä hän on suvaitseva ja sovitteleva. Voimakkaasti kasvaneen yrityksen johtajana Ensio pelottaa: vauhti tuntuu liian kovalta. Kasvu näyttää vaativan tiukoista moraalisaännöistä joustamista. Kun siinä mennään liian pitkälle, Ensio luovuttaa: *"voitte tehdä mitä haluatte, minä en ole mukana"* (37.25). Ensio kantaa vastuuta ja on valmis tarvittaessa uhrautumaan. Ensio on vaatimaton eikä halua olla keskipisteenä. Yrittäminen on hänelle vakavaa työtä ja puurtamista voimien rajoille saakka. Hän ei halunnut muutokuvaa, *"vaikka se kuuluisi asiaan"* (31.10). Hän ei ymmärrä, että *"rällästämisen ja lahjusten voimalla pitää tyrkyttää pukuja"* (17.5).

Eeron tie yrittäjäksi käy aseman ja rahan avulla. Hän saavuttaa asemansa myynnin johdossa osaamisellaan ja luovuudellaan. Eero sijoittaa kiinteistöbisneksistä hankkimiaan rahoja lupaavaan pukutehdashankkeeseen. Eerossa on monia yrittäjältä toivottuja ominaisuuksia: aloitekyky, luovuus, kilpailuhenkisyys, itseluottamus ja halukkuus ottaa riskejä. Liiallinen luovuus velkapapereiden ja vakuuksien järjestelyissä asettaa tosin tehtaan myöhemmin vaaratilanteeseen. Kasvu ja rahan hankkiminen on tärkeintä, siinä ihmisillä ei ole muuta kuin välinearvo. Kovuus bisneksissä on Eerolle tyypillistä, armoa ei anneta. Hän osaa olla halutessaan miellyttävä ja käyttäytyä herrasmiehen tavoin. Hän haluaa esiintyä ja on taitava siinä (2.15, 3.11).

Eero on markkinamies ja johtajana hän jää Ension varjoon. Hän vastustaa Ension liiallista joustavuutta ja alttiutta suvaita toisilta virheitä (esim. Nuutisen vaikeus valvoa alaisiaan). Jos Ensio on liian joustava, niin Eero on jämerä, jopa jäykkä, periksi antamaton. Toisaalta hän näyttää osaavan nauttia venäläisestä kaupankäyntitavasta ryyppäjäisineen. Eero on innovaattori. Hän tuo markkinoilta uusia tuoteideoita, havaitsee markkinoiden muutokset ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet. Ideat analysoidaan johtoryhmässä ja niitä kokeillaan. Raikas Oy:tä voi pitää ainakin alkuvaiheessa innovaatiomyönteisenä; myöhemmin pitkät sarjat syrjäyttävät kokeilut.

Mairen tie yrittäjäksi alkaa sattuman kautta, tilanteen tullessa kohdalle. Vaaturiliikkeen tila jää tyhjäksi ja kaupungissa kaivataan naistenvaateliikettä. Eero tuo mukanaan malleja ja Maire ja tytöt innostuvat muotiliikkeen perustamisesta. Eeron idea saa tulta alleen (2.5) ja koko perhe joutuu töihin. Pikkuhiljaa liikkeestä tulee kuitenkin rasite niin Mairelle kuin Irenelle ja Katariinalle. Perheen lasten työpanoksen varaan kaupanpitoa ei voi laskea. Maire palkkaa myyjän, jonka työtä hän arvostaa enemmän kuin Irenen työpanosta. Muille maksetaan palkkaa, mutta Irenen pitäisi tehdä töitä ilmaiseksi (7.5).

Maire laajentaa ja Irene on hengessä mukana. Irene organisoii toimintaa ja yrittää saada putiikin tuottamaan: *"Olen ajatellut, että tulevaisuuteni on tässä."* (17.7). Irenen ideat kaikuvat kuuroille korville. Tampereen ja Jyväskylän putiikit avataan. Valintamyymälät ja tavaratalot vievät markkinat. Maire sairastelee ja lopettaa liikkeen (23.18). Loput putiikit laitetaan myyntiin samaan aikaan,

kun Irene aloittaa oman ketjunsä (32.1). Maire auttaa Ireneä (34.1). Kolarin jälkeä toipuminen kestää kauan eikä Maire palaa työelämään.

Sarjassa näkyy hyvin, kuinka erilaisia identiteettejä sarjan yrittäjillä on. Ension taival on perinteisin, käsityöläisyrittäjästä klassiseksi yrittäjäksi. (Ks. 3.5.1.) Ensioille tärkeitä ovat valmistus ja laatu, mutta klassisen yrittäjän tavoin hän pyrkii kasvattamaan yritystään. Tärkeintä on toimeentulo. Ensio on toisista huolehtiva, isällinen johtaja, joka haluaa pitää kaikki langat käsissään. Eero arvostaa voittoa ja hänestä tulee aluksi sijoittaja. Hän on klassinen yrittäjä sillä erolla, että tuotannon sijasta hän vastaa ja on kiinnostunut myynnistä. Klassisen yrittäjätyypin tavoin hänelle voitto on tärkeämpi kuin itsenäisyys ja työ sinänsä. Hänestä löytyy myös manageri/johtajatyyppeä, vaikkakin hallinto jää hänelle vieraaksi. Irene on manageri, joka arvostaa tunnustusta, delegoi ja pyrkii kasvattamaan yritystään. Hänen osaamistaan ovat suunnittelu ja hallinto. Maire on käsityöläistyypinen yrittäjä, jolle itsenäisyys ja laatu ovat tärkeitä, tosin myös hän pyrkii kasvattamaan yritystään.

6.2.6 Irenen kasvu yrittäjäksi

Perheyriksen jatkajan osa lankeaa usein luonnostaan vanhimmalle poikalapselle. Se, onko kyse oikeudesta vai velvollisuudesta, ratkenee kussakin perheyriyksessä. Koiranen (1998) muistuttaa sukuun kuuluvien ja kuulumattomien välisistä jännitteistä. Rekrytointi olisi hoidettava niin, että henkilöstö kokee, että pätevyys ratkaisee eikä sukulaisuus. Toisaalta sisarusten, serkusten tms. työskentely rinnakkain voi toimia eräänlaisena siedätyshoitona ja vähentää ristiriitoja perheenjäsenten välillä. (Koiranen 1998, 63). Työskentely perheyriyksessä on hyvää valmennusta sekä johtotehtäviin että yrityksen hyväksi omistajaksi tai hallituksen jäseneksi. Usein ulkopuolelta hankittu kokemus on hyväksi. Kuitenkin, jos on poissa, kun paikkoja jaetaan, niihin ei ole tulemista, kun perheenjäsenten tehtävät ovat jo vakiintuneita. Tähän perustunee sekin, että sisarusarjan vanhimmat saavat parhaat paikat, kun nuoremmat ovat vielä opiskelemassa.

Ennen sotia syntyneillä sukupolvilla on useimmiten perinteinen käsitys naisen roolista eikä siihen kuulu teollisen yrityksen johtaminen. Poikia valmennetaan itsestään selvästi yrityksen johtoon, tytöt jäävät syrjään. Johtaminen on välillä stressaavaa ja vaatii vaikeita päätöksiä. Sellaisen katsotaan sopivan paremmin miehille kuin naisille, joten miesyrittäjät saattavat tietoisesti tai tietämättään suojella tyttäriään yrityksen johtamisen ja omistamisen paineilta. (Kets de Vries, 1996). Tyttären on myös helpommin laitettu kouluun hankkimaan sivistystä ja paremman aseman kaupungeista ja virkatehtävistä.

Ympäristökin odottaa pojista yrityksen jatkajaa. Näin Heikinkin kohdalla on ollut, mitä osoittaa se, että Heikki kapinoi valmista tehtaanohtajan roolia vastaan (8.11). Ensio luopuu toiveestaan. Ensio ei erityisesti valmista tyttäriä jatkajaksi, mutta Irenen osoitettua kiinnostusta tehtaano asioihin ja vaatemuotiin, hänestä tulee ainoa, johon Ensio luottaa (9.11). Eero-vävyistäkään ei ole tehtaano johtajaksi. Eero on luonteeltaan kaupppamies eikä viihdy hallinnollisissa tehtävissä.

Irenen kasvu yrittäjäksi alkaa jo lapsuudessa. Irene on omapäinen ja itsenäinen (1.5-6) lapsi, joka kokeilee rajojaan (2.1). Irene on isän tyttö ja kiinnostuu jo varhain tehtaan asioista (1.13). Isä luottaa ja puolustaa tytärtään (2.2, 3.2). Suhde äitiin, Maireen, on ongelmallisempi. Maire yrittää opettaa korkeaa työ-moraalia (1.5), mutta samalla moittii opin perille menosta *"mitähän siitakin tulee, kun mikään oppi ei mene perille"*. Hän vaatii tyteiltä osallistumista kaupan hoitoon (2.11.), mutta elokuvat kiinnostavat tyttöjä siinä iässä (13- ja 15-vuotiaana) enemmän. Irenen laittama näyteikkuna ei kelpaa Mairelle (4.2). Niinpä ei ihme, että Irene moittii äitiään: *"sinä olet aina vihainen"* (8.9.). Maire ei myönnä sitä.

Maire suhtautuu lapsiin eri lailla: siinä, missä hän neuvoo Katariinaa kärsivällisesti (1.5) ja suojelee (5.10), Irene saa tulla toimeen omillaan. Irenen on pidettävä puolensa Katariinan kanssa ja vertailussa häneen (1.1, 3.12). Maire teettää Irenellä töitä ilman palkkaa (7.3), mutta ei ota mitenkään huomioon hänen ehdotuksiaan (7.5, 12.1, 17.17).

Miksi sitten Irene oli oikea henkilö jatkamaan Ension työtä, vaikka kaikki lapset olivat tasaosuuden omistajina tasaveroisia? Katariina, vanhin lapsista, oli hemmoteltu kaunotar, joka halusi olla keskipisteenä (esim. 13.14). Hänelle tärkeitä olivat mies, lapset ja koti. Hänestä oli hyvää vauhtia tulossa passiivinen omistaja ja miehensä Eeron tahdon toteuttaja, kunnes hän käytti valtaansa yhtiökokouksen äänestyksessä (26.22). Myöhemmin Katariina hoiti yrityksessä mm. sihteerin tehtäviä ja henkilöstöasioita.

Heikistä tuli nuori kapinallinen, joka haastoi riitaa tempuillaan ja kyseenalaisti odotukset ja vanhempien porvarilliset arvot. Aikansa riidellyään, Heikki palasi kotiin, aikuistui ja alkoi kantaa vastuuta yrityksestä (31.24). Hän otti vastuuta sosiaaliasioista ja atk:sta.

Irene oli lapsista kiinnostunein tehtaan asioista (4.23, 7.9; kuva 6) ja hän käytti suhteitaan tehtaan eduksi (7.13, 20.8). Heikki ei täyttänyt Ension odotuksia, vaikka oli miehenä ilmeinen ehdokas, sillä hän ei halunnut astua tehtaanjohtajan saappaisiin (8.11). Irene kiinnostuu pukusuunnittelusta (9.3), saa kokemusta vaatekaupasta ja hänellä on kovat tavoitteet. Hän haluaa valmistua mahdollisimman nopeasti, menestyä ja hankkia paljon rahaa (9.1, 16.1). Hän haluaa oman vaateketjun eli on suuntautunut alalle.

Irenellä oli siis halu, kyky ja kiinnostusta alkaa yrittäjäksi. Hänellä oli tiedot, taidot ja asenne kohdallaan. Ension ei tarvinnut kuin näyttää suuntaa, valmentaa ja luottaa Ireneen. Toisaalta, vaikka Ensio muistuttaa Ireneä, että tämän tulisi miettiä tarkkaan, mitä haluaa (19.19), Irene isän tyttönä ja velvollisuuden-tuntoisena ottaa vastuun, vaikka oma unelma oli muuta kuin tehtaan johtaminen.

Irene päättää hankkia sopivan koulutuksen (9.12) ja jatkaa työtä tehtaalla. Hänellä oli halu jatkaa isänsä työtä ja luja tahto toteuttaa isänsä toive. Silti hän piti kiinni myös omasta unelmastaan, vaateputiikista, myöhemmin -ketjusta. Irene haluaisi äitinsä avaavan toisen liikkeen Helsinkiin (12.1) ja innostuu Maireen myymälän laajennuksesta (12.5) ja organisoi sen uudelleen.



KUVA 6 Irene auttaa Ensioa tulkitsemaan tuotantosuunnitelmaa

Ireneä tarvitaan tehtaalla (18.4) ja hän aloittaa työt (18.6). Irene uhrautuu ja veinyy (19.1) ja Ensio nimeää Irenen jatkajakseen (19.19). Uuden malliston suunnittelu innostaa Ireneä (24.1), mutta Nuutisen on vaikea hyväksyä uutta suunnittelijaa. Irene saa apulaisjohtajan valtuudet ratkaista tilanne (24.6). Tuotantopäällikön sairastuttua Irenen työpaineet kasvavat (25.6) eikä hänellä ole aikaa tehdä lasta (27.12).

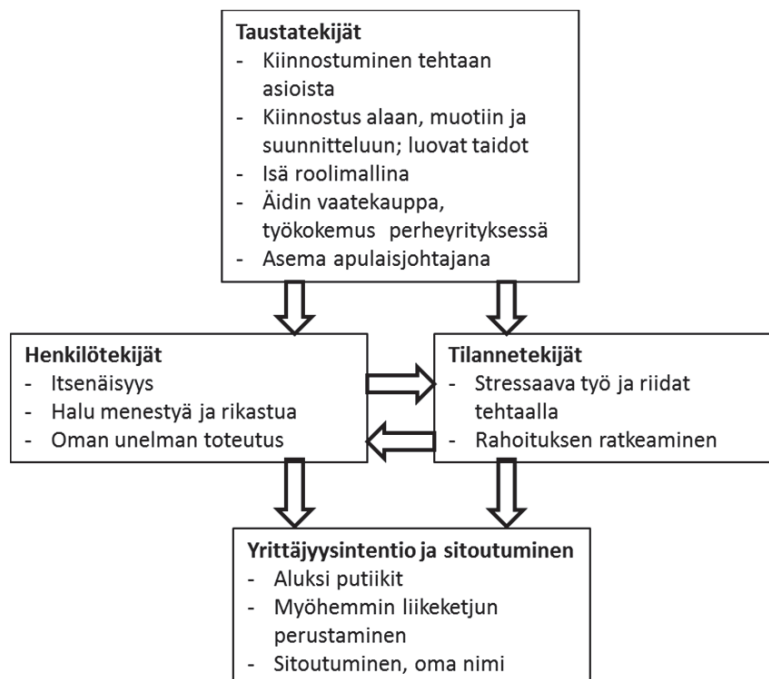
Irene on uhrannut jo tarpeeksi ja liiallisen ahneuden edessä hän lähtee tehtaalta ja muuttaa Veijon kanssa Helsinkiin yhteiseen omaan asuntoon (28.24). Irene haluaa joko päätösvallan tehtaalla tai vaateketjun (29.20). Veijo tulee tehtaalle osakkaaksi (30.2). Naisten mallit otetaan tuotantoon (30.23). Syntyy ajatus nuorisomuodista (31.16). Irene perustaa ketjun (32.1-2), Eero tulee rahoittajaksi. Irene lanseeraa oman tuotemerkin (33.7) ja palkkaa uusia suunnittelijoita (34.4). Heikistä tulee myymälöiden johtaja (35.16). Ketjua laajennetaan ulkomaille (36.5). Ensio vahvistaa, että Irene jatkaa hänen jälkeensä toimitusjohtajana (40.19).

Ensio vaatii eniten juuri Ireneltä: on sopeuduttava talon toimintatapoihin (9.3), pitää tietää kaikki, mitä muutkin, pienet ja suuret asiat (25.26), mutta antaa myös valtaa ratkaista ongelmat (24.6). Ensio luottaa ja Irene tottelee. Ristiriitoja tulee siitä, että Ensio haluaa määrätä ja Irene haluaa olla itsenäinen. Irenestä tulee Ension itsestään selvä seuraaja jo varhain. Irene ottaa vastuuta, uskoo itseensä ja kestää paineita. Irene pystyy ratkomaan ongelmia, on innovatiivinen, aloitteellinen ja sitkeä. Hänellä on kyky tarttua tilaisuuteen. Nämä voidaan tulkita vahvaksi yritteliäisyydeksi sekä yrittäjämäiseksi neuvokkuudeksi.

Irene uskaltaa ottaa riskejä ja velkaa. Hän on erinomainen delegoija (35.16). Hänen lähimmät keskustelukumppaninsa ovat Eero ja Heikki; Ensioille ei kaikkea voi paljastaa. Ension rooli on enemmänkin ollut *mentorin* rooli (vaikka yleensä mentorin ja vanhemman roolit erotetaan toisistaan). Ensio on ollut myös kasvattaja, joka on ohjeillaan ja esimerkillään kasvattanut Irenestä yritysjohtajan ja muista lapsista vastuullisia omistajia ja hallituksen jäseniä. Hän on

onnistunut tekemään Irenestä sitoutuneen yrittäjän, mitä osoittavat viimeistään Irenen yritykset pelastaa tehdas: *”Isän elämäntyötä ei anneta roistoille minun käsittäni.”* (43.4)

Irenen valikoituminen ja kasvu yrittäjäksi käy tuttuun yrittäjyyden portaiden kautta: yrittäjyydestä kiinnostuminen, sen harkitseminen, aikominen ja yrittäjäksi ryhtyminen (Huuskonen 1992). Putiikkiyrittäjänä Ireneä voi pitää laatua korostavana käsityöläisyrittäjänä, mutta voiton ja kasvun tavoittelu sai hänet muuttamaan liikeidea ja teki hänestä klassisen yrittäjän. Managerina hän kasvatti ketjua ja delegoi tehtäviä mm. myymälöiden johtajalle.



KUVIO 25 Irenen tie yrittäjäksi²¹

Irenen kasvu yrittäjäksi noudatti mm. Huuskosen (1992) mallin mukaista yrittäjäksi valikoitumisen polkua (kuvio 25). Irenen tausta ja henkilökohtaiset ominaisuudet loivan pohjan yrittäjyydelle ja tilannetekijät tekivät yrittäjäksi siirtymisen ajankohtaiseksi. Irene tarttui tilaisuuteen, jota hän oli odottanut kauan. Hän oli hankkinut kokemusta pukutehtaalla ja koulutusta kauppakorkeakoulussa. Hän oli luova ja halusi hyödyntää omaa osaamistaan yhdessä kumppanin kanssa designvaateputiikissa. Tämä unelma osoittautui kuitenkin kannattamattomaksi ja strategia vaihtui massatuotteisiin, joita tarjottiin nuorille. Irene osoitti olevansa luova ongelmanratkaisija, joka oppi kokemuksista. Vahvaa tahtoa hän osoitti erottaessaan kumppaninsa, joka ei ollut pitänyt lupauksiaan.

²¹ Mukailtu Huuskonen 1992

Irenen siirtymistä itsenäiseksi yrittäjäksi hidastivat pääoman puute (kunnes Veijo tarjosi perintöään käytettäväksi), uskollisuus ja velvollisuuden tunne Raikas Oy:tä ja isäänsä kohtaan. Veijo tuki Irenen pyrkimyksiä monin tavoin. Lopullinen sysäys ketjun perustamiselle tuli Eeron osakkuuden ja rahojen myötä. Putiikkiyrittäjästä tuli uuden idean myötä kasvuyrittäjä ja lopulta suuren yritysketjun vetäjä.

6.2.7 Yhtymäkohdat Seppälän ja Tutta-Tuotteen vaiheisiin

Raija Oranen kertoi tapaamisessamme marraskuussa 2009, että *Puhtaat valkeat lakanat* on saanut vaikutteita sekä Tutta-Tuotteen että Seppälän tarinasta, jota Oranen seurasi lehdistön avulla. Hän ei tuntenut henkilökohtaisesti Seppälän sisaruksia ennen tv-sarjan kirjoittamista. Oranen vieraili Tiklas Oy:n tehtaalla ja sai sieltä tietoja ja virikkeitä vaatetusteollisuuden tuotannon kuvaukseen.

Seppälän tarina alkaa vuodesta 1930, jolloin Edvard Seppälä perusti her-rainvaateliikkeen Kouvolaan. Puolison, Elvi Seppälän tultua mukaan yritykseen valikoima laajeni naistenvaatteisiin. Seppälä tunnettiin alan edelläkävijänä; sillä oli uutta luova tapa toimia ja halu tehdä asioita ensimmäisenä. Muotinäytöksiä järjestettiin jo 1950-luvulla. 1960-luvulla tuotiin muoti-ilmiöitä Pariisista ja Lontoosta Suomeen, omien mallistojen suunnittelu ja tuonti Aasiasta alkoi 1970-luvulla ja postimyynti 1980-luvulla. Ensimmäinen myymälä Helsinkiin avattiin vuonna 1970 ja ketju laajeni koko Suomen kattavaksi 1990-luvun loppuun mennessä. (Sievinen 2010.)

Seppälä toi nuorisomuodin Suomeen 1960-luvulla. Kouvolan liikkeeseen avattiin teinimuotiosasto vuonna 1966. Oman malliston suunnittelu aloitettiin ja oma tuotemerkki, S-style, lanseerattiin 1972. Hannu Seppälä nimitettiin toimitusjohtajaksi 1973 ja tuonti Aasiasta aloitettiin. Yritys muutti pääkonttorinsa Kouvolaan Helsinkiin 1975 ja ensimmäinen oma suunnittelija aloitti työnsä. Samana vuonna Seppälä aloitti franchising-toiminnan. Uusia myymälöitä avattiin Vaasaan, Turkuun, Kajaaniin ja toinen Helsinkiin 1979. (Sievinen 2010, 14-17.) Seppälä oli myös alan mainonnan edelläkävijä. Niin mainokset kuin mallistotkin olivat muodikkaita ja nuorekkaita. 1980-luvulla mainostettiin paljon televisiossa, lehdissä, suoramarkkinoinnilla, postimyyntikuvastoilla ja omassa lehdessä. (Sievinen 2010, 85)

Seppälä on yhtiönä 1970- ja -80-lukujen menestystarina myös taloudellisesti. Seppälän kansainvälistyminen alkoi Saksasta. Ensimmäinen myymälä avattiin Hannoveriin 1984. Kun Seppälä myytiin vuonna 1988, sillä oli 54 myymälää ja 1200 työntekijää. Seppälä myytiin Stockmannille 300 miljoonalla markalla ja Seppälästä tuli Stockmannin tytäryhtiö. (Sievinen, 2010, 18.)

Liisa Lipsanen toimi Seppälässä mm. naisten mallistosta vastaavana ostajana ja myöhemmin varatoimitusjohtajana. Seppälän tärkeimmistä vaiheista Liisa Lipsanen nostaa esille tuonnin Aasiasta, joka oli *"punainen vaate Suomen vaatetusteollisuudelle, sillä ala kukoisti Neuvostoliiton kaupan vuoksi ja valtio yritti estää tuonnin korkeilla tulleilla"*. (Sievinen 2010, 21.)

Liisa Lipsanen o.s. Seppälä, syntyi vuonna 1940 Kuusankoskella, joka on nykyisin Kouvolaan. Isosisko Leena oli syntynyt 1939. Hannu syntyi 1944. Lapset

olivat mukana yrityksessä pienestä pitäen, mm. muotinäytöksen mannekiineina. Liisan ja Leenan välit olivat tiiviit ja Hannu jäi nuorempana sivustakatsojaksi. (Vekkele 2007, 16.)

Hannu ja Liisa opiskelivat ekonomeiksi (Vekkele 2007, 41, 57). Seppälän uuden sukupolven periaatteena oli tarjota nuorille heidän maksukykyensä mukaista muotia. Liisa Lipsanen on ollut elämässään hyvin työorientoitunut. Hän siteeraa mieluusti isäänsä: "*Aina pitää mennä eteenpäin. Jos pysyy paikallaan, taantuu.*" (Sievinen 2010, 13.)

Hannu Seppälä sijoitti Seppälän myynnistä saamansa rahat lomakyläprojektiin Portugalissa. Hän osti maata läheltä Espanjan rajaa. Lupavaiheessa suuren osan siitä huomattiin olevan luonnonsuojelualuetta ja rakennuskiellossa. Hannu Seppälä menetti sekä suuren osan rahoistaan että uskonsa ihmisiin. Hän teki itsemurhan 1991. Edellisenä vuonna Hannu Seppälä oli valittu vuoden liikemieheksi. (Vekkele 2007, 145.)

Raija Oranen kertoi tapaamisestaan Liisa Lipsasen kanssa sen jälkeen kun sarja oli esitetty televisiossa. Lipsanen hyväksyi halausten kera tarinan ja veljensä kohtalon käsittelyn sarjassa. Hän oli sanonut itkeneensä veljensä kohtalon ulos itsestään sarjan myötä. Tätä Oranen pitää hienona kiitoksena. (Oranen 1.2.2013.)

Kuten nähdään, sarjalla on paljon yhtymäkohtia Seppälän vaiheisiin. Silti se on itsenäinen, fiktiivinen, Raija Orasen kirjoittama tarina, ei mikään Seppälän tarinan toisinto.

Tutta-Tuote Oy on perustettu Jyväskylässä vuonna 1959 valmistamaan lasten trikoovaatteita. Oma tehdas aloitti 1965 ja sitä laajennettiin useassa vaiheessa. 1980-luvun lopulla yhtiö työllisti lähes 300 henkeä ja kolmannes tuotannosta meni vientiin, lähinnä Pohjoismaihin ja Keski-Eurooppaan. Ompelimoita perustettiin myös Kuhmoon ja Pieksämäelle. Mallistoon lisättiin pieni aikuisten mallisto ja palkattiin oma pääsuunnittelija. Vuonna 1989 Fredrikson osti yhtiön. A. Fredrikson Oy:n tuotannosta 30 % meni vientiin, pääasiassa Skandinavian maihin ja Neuvostoliittoon. Tutta Oy muutti uusiin tiloihin ja investoi voimakkaasti uuteen tekniikkaan. 1992 yhtiö ajautui rahoitusvaikeuksien vuoksi konkurssiin. Tuotanto jatkui uusien omistajien johdossa Reima-Tutta Oy:nä. (Lappalainen & Almay 1996, 114, 92.)

Lassila & Tikanoja valmisti Tiklas-merkillä pukuja, paitoja ja puseroita. Viennin osuus liikevaihdosta oli 1960-luvulta alkaen yli 50 %. 1990-luvun alussa yhtiö luopui vaatetusteollisuudesta. (www.lassila-tikanoja.fi.) Tiklas siirtyi konkurssipesältä M.A.S.I Jeans Oy:n omistukseen vuonna 2001. (fi.wikipedia.org). Raija Orasen vierailu Tiklas Oy:n Vaasan tehtaalle näkyy draaman kuvauksessa mm. tuotantoprosessista. Oranen kertoo, että sieltä hän sai tietoa mm. virhemahdollisuuksista kankaiden leikkauksessa ja osien laputuksessa (Oranen 4.3.2014).

Raikas Oy:n teollinen tarina noudattaa aika hyvin Tutta-Tuotteen historian alkuvaiheita vaatimattomasta muutaman hengen käsityövalmistuksesta tehtaan perustamiseen, laajennuksiin, ompelimoiden perustamiseen, suunnitteluun ja vientiin – ja lopulta konkurssiin. Monen muun alan yrityksen taival on

käynyt samojen vaiheiden kautta. (Ks. Lappalainen & Almay, *Kansakunnan vaatettajat* 1996.)

6.3 Aineiston kirjallisuusanalyysi

6.3.1 Kirjallisuustutkimuksen anti

Kuten on aiemmin todettu, perheyriyksissä on samaa dramatiikkaa, samantapaisia juonenkulkuja ja kohtaloita kuin klassisissa draamoissa tai television saippuasarjoissa. Kun tutkitaan kirjallisuustutkimuksen juonirakenteita ja verrataan niitä (perhe)yritysten toimintaan, yhtäläisyyksiä löytyy. Olen koonnut (taulukko 5) kirjallisuuden ja draaman juonikaavioita alkaen Aristoteleen alku – keskikohta – loppu -rakenteesta ja täydentänyt sitä liiketoiminnan tavanomaisilla prosessivaiheilla.

TAULUKKO 5 Alku, keskikohta ja loppu -malli kirjallisuudessa ja liiketoiminnassa

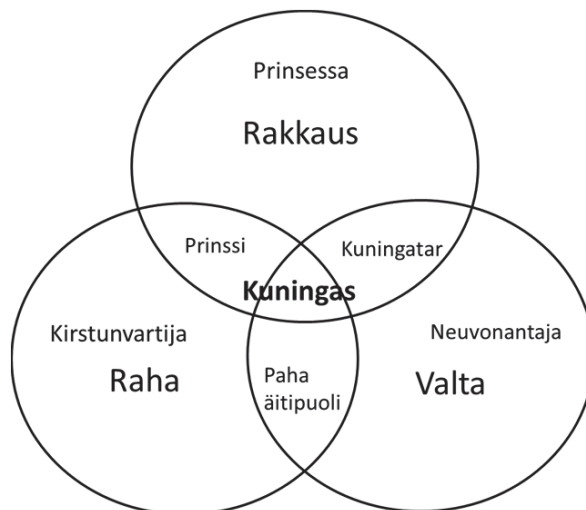
ALKU	KESKIKOHTA	LOPPU	Aristoteles
Motiivi	Aikomus	Tavoite/reaktio	Hiltunen
Mahdollisuus	Toiminta	Lopputulos	Bremond
Esittely	Konfrontaatio/ vastakkainasettelu	Ratkaisu	Field
Lähtö	Initaatio	Paluu	Campbell
Päämäärä/halu	Paljastuminen/käännös	Lopputulos/selitys	Nikkinen Vacklin
Alkusysäys	Kehittely	Ratkaisu	Nikkinen Vacklin
Lähtö seikkailuun	Kamppailu/vaikkeudet	Voitto ja paluu	Propp
Pyrkimys	Este	Saavutus/seuraus	
Perustaminen	Liiketoiminta	Jatkuvuus	
Tavoite	Suunnitelma	Toteutus	
Toimintasuunnitelma/ Budjetti	Toimenpiteet	Tulos	

Alku-keskikohta-loppu -malli on yleisinhimillinen toimintakaava, jota voi hyödyntää muussakin kuin kirjallisuuden tutkimuksessa.

Kirjallisuudessa on ns. ikuisia teemoja, jotka näyttäytyvät arkielämässä – usein myös yrityksissä. Niitä ovat syntymä ja kuolema (yrityksen tai ideoiden synty ja loppu), raha ja valta (yrityksissä keskeisiä), rakkaus (yrityksissä vastuullisuus) ja kasvaminen (kasvu ja kehittyminen). Kiinnostavia asetelmia ovat myös uusi ja vanha, ensimmäinen ja viimeinen, kilpailu, kontrastit, muutokset, konfliktit, tuho, ero ja liittoutuminen, salaisuus ja paljastus, lähtö ja paluu, kau-

neus, eksotiikka ja seksi. (Rentola 2002, 38-45.) Myös ahneus, saituus ja petollisuus ovat tuttuja yritysympäristössä. Kristillisen teologian mukaisia vakavia syntejä, ns. *kuolemansyntejä* ovat ylpeys, kateus, viha, laiskuus, ahneus, ylenkyönti ja himo (fi.wikipedia.org). Kirjailijat ja taiteilijat hyödyntävät näitä edelleen.

Sadut ja klassiset draamat esittävät näitä ikuisia teemoja eri roolien avulla. Jos kuningas on se perheyrittäjä, jolla on kaikki valtit käsissään (raha, valta ja rakkaus tai arvostus) ja kuningatar yhdistää vallan ja rakkauden, prinsessalle jää usein vain puhtaasti rakkauden toive: hän ei hamua rahaa eikä valtaa, vain prinssiä. Prinssille on luvassa prinsessa ja puoli valtakuntaa. Paha äitipuoli edustaa rahan ja vallan negatiivista puolta, ahneutta ja kateutta. Myös huonot neuvonantajat voivat haluta kaataa kuninkaan ja saada valtaa itselleen. Rahan mahtia voidaan kuvata kirstunvartijana tai rahaministerinä, joiden luonteissa ilmenevät joko ahneus tai saituus. (Kuvio 26.)



KUVIO 26 Raha, valta ja rakkaus sadun kuningaskunnassa

6.3.2 Henkilöanalyysi

Kirjallisuustutkimuksessa (ks. esim. Kantokorpi-Lyytikäinen-Viikari 2005) on löydetty suuri määrä perushahmoja, jotka toistuvat tarinoissa. Niitä voidaan pitää ihmisten yhteisenä kulttuuriperimänä. Niitä ovat esim. sankari, konna, apuri, valittu, viisas vanhus, neito pulassa jne.

Sankari on useimmiten hyveellinen ja toimii oikein. *Antisankari* toimii hyöty mielessään. *Konna* toimii väärin ja epäoikeudenmukaisesti. Puhutaan myös *protagonistista*, päähenkilöstä, joka muuttuu ja kehittyy tarinan kuluessa. *Antagonisti* on sankarin päävastustaja. *Apuri* on ystävä, auttaja tai vastapari. *Valittu* on pelastaja, joka toteuttaa ennustuksen.

Puhtaissa valkeissa lakanoissa Ensio Raikas on sankariyrittäjä. Hän on periaatteen mies, uskoo neuvotteluun, ei halua riidellä, hänellä on ihanteet ja kor-

kea moraali, joita hän yrittää elämässään noudattaa. Eero Kurppa tavoittelee hyötyä ja rahaa, vaikka toisten kustannuksella, eli hän on tarinan antisankari. Hän on myös liikekumppanina sankarin apuri, joka hoitaa monta tilannetta parhain päin. Irene toimii valittuna, hän jatkaa yritystä Ension jälkeen. Tarinan konnia ovat aluksi luottamusmies, sittemmin kilpaileva yritys ja lopussa pankki. Tarinasta voi löytää myös viisaan miehen tyyppin, vaatturimestari Kärnän. Neito pulassa on Katarina, jonka Eero pelastaa peräti kaksi kertaa.

Koko tarinan kannalta *päähenkilöinä* voi pitää yhtä hyvin Ensioa, Eeroa kuin Ireneä. Tarina on Ension yrittäjätarina teollisuusyrittäjänä, sillä se alkaa tehtaan perustamisesta, jatkuu laajentamisella useassa vaiheessa ja loppuu Ension luopumiseen vallasta ja tehtaasta. Yritys oli Ensiolle elämäntehtävä. Ensioilla on monta roolia tarinassa: hän on omistaja-yrittäjän ja johtajan lisäksi puoliso, isä, isoisä, kasvattaja, työkaveri ja ystävä.

Yhtä hyvin tarinan voi katsoa olevan Eeron yrittäjätarina, joka alkaa hänen tulostaan Raikkaan palvelukseen, noususta johtoon ja osakkaaksi ja toiminnasta yrityksessä päättyen kiinnijäämiseen, maanpakoon ja paluuseen. Eeron osuus yrityksen kasvuvaiheissa on merkittävä. Eeron voi ajatella olevan sekä tarinan sankari, pelastaja että tuhlaajapoika, joka palaa kotiin. Eeron rooleja ovat johtajan roolin lisäksi puoliso, isä, rakastaja, kaveri. Ystäviä ei hänellä sarjassa ole. Eeron tarina ei jatku Suomessa.

Ension ja Eeron yhteisesti tarinaksi sen tekevät yhteinen taival, tietojen, taitojen ja resurssien, idean ja toteutuksen yhdistäminen, pehmeiden ja kovuu- den ja johtamistyylien tasapaino.

Irenen tarinana se on *kasvutarina* yrittäjäksi ja johtajaksi. Lapsena sivusta seuraajana, kiinnostuksen heräämisestä, osallistumisesta työhön, opiskelusta ja valmistautumisesta johtoon, toiminnasta johtajana, sitkeänä yrityksenä pelastaa yritys ja lopulta luopumisena siitä. Irene on tarinan valittu, hän toteuttaa Ension toiveen jatkaa perheyrittäjä. Irene on työrooliensa lisäksi myös tytär, vaimo, äiti, sisko ja ystävä. Irenen tarina ei pääty, vaan hän keksii uutta.

Jos verrataan, kuinka monessa jaksossa kukin roolihenkilö esiintyy, nähdään, että Ensio ja Irene esiintyvät kaikissa jaksoissa (fi.wikipedia.org), Maire on poissa yhdestä ja Eero kolmesta (taulukko 6). Näillä perusteilla voi väittää, että *Puhtaat valkeat lakanat* on isän ja tyttären tarina.

TAULUKKO 6 Roolihenkilöiden esiintymisten määrä

Roolihenkilö	Esiintyminen jaksoissa	Yht.
Ensio Raikas	(jaksot 1-44)	44
Maire Raikas	(jaksot 1-42, 44)	43
Katarina Kurppa (Raikas)	(jaksot 1-30, 36-44)	39
Irene Raikas-Salmi	(jaksot 1-44)	44
Heikki Raikas	(jaksot 3-16, 18-19, 25-26, 30-32, 34, 36-44)	31
Eero Kurppa	(jaksot 1-16, 18-21, 24-44)	41

Kaikki mainitut päähenkilöt muuttuvat, kehittyvät ja oppivat tarinan kuluessa, eniten Irene.

Nuutisen tarina on poikkeuksellinen ja siksi mielenkiintoinen. Alussa hän on tiukka kommunisti ja työläisten etujen ajaja – joskus näiden vahingoksikin – mutta pehmenee ajan kanssa. Vaikka aate ei häviä, vastustajasta tulee Ension työkaveri, tuotantopäällikkö ja -johtaja sekä ystävä. Nuutinen kasvaa ammattiyhdistysaktiivista sisäiseksi yrittäjäksi (vrt. Koironen 1993 ja Kansikas 2007). Hän on sitoutunut, motivoitunut ja suhtautuu työhön yrittäjämäisesti. Hän on valmis kovaan työntekoon ja asettaa työlleen korkeat laatuvaatimukset (ks. myös 3.4).

6.3.3 Draaman ristiriidat, huiput ja käännekohtat

Draama on tahtojen taistelua, erilaisia ristiriitaisia pyrkimyksiä, vastoinkäymiä ja esteitä ja niiden voittamista. ”Yrittäminen on elämistä haasteesta toiseen ja niiden välissä onnistumisen hetkiä”, kuten siskoni Pirjo Ruuska sanoi saatuaan Karstulan Vuoden yrittäjä -palkinnon. Tämä ajatus näkyy myös *Puhtaissa valkeissa lakanoissa*. Mielenkiinnon ylläpitämiseksi käännteitä tulee olla ja on joka jaksossa. Koko sarjasta on löydettävissä myös muutama merkittävämpi ns. *jättäläiskäänne*.

Toiminnan alkusysäyksenä toimii muutto uuteen kotiin, Onnelaan, upeaan kartanoon. Se muuttaa samalla perheen aseman ja varallisuustason (vrt. sosiaalis-symbolinen omistajuus). Kohtaukset 1.5-9 esittelevät päähenkilöt, Raikkaan perheen lisäksi kotiapulaisen Sylvin, tehtaanväestä Nuutisen ja edustaja Eero Kurpan ja entisen vaatehtimon omistajan, mestari Kärnän. Jakson ristiriita syntyy palkoista; sytykkeenä on Nuutisen kateus (1.9, 1.11). Ension pyrkimys on turvata tehtaan kannattavuus, Nuutisen nostaa palkkatasoa. Ension ratkaisu on urakointi, Nuutisen irtisanomisella uhkaaminen.

Ensimmäinen käännekohta on se, kun Ensio tajuaa palkkojen alentamisen välttämättömyyden (1.12), huippukohta ja samalla toinen käännekohta on ompelijoiden töihin tulo (1.20), jolloin tilanne laukeaa. Lopullisesti kriisi on ohi, kun Nuutinen palaa töihin (1.22). Yritystarinan kannalta ratkaiseva ja toiminnan liikkeellepaneva sysäys on Ension päätös palkata Eero Kurppa kaupalliseksi johtajaksi (1.14). Sen jälkeen asiat ovat toisin: enää ei tavoitteena ole tehdä vain pukuja, vaan puvuilla rahaa. Myös Nuutisen asema muuttuu.

Toisen jakson käännekohta on ajatus muotiliikkeen perustamisesta (2.5) ja huippukohta sen avajaiset. Ristiriita syntyy Katariinan ihastumisesta Eeroon ja mustasukkaisuudesta missille. Irene yrittää kostaa missille Katariinan puolesta.

Kolmannen jakson dramatiikka tulee rahattomuudesta. Myymälään ei ole varaa palkata henkilökuntaa, vaan kaikki on tehtävä itse, perheen voimin (3.2). Veijo Salmi esitellään (3.4). Tulevia tapahtumia ennakoi viennin aloittaminen toisen valmistajan paikkaajana ja nimellä (3.6). Ratkaisu rahatilanteeseen ja tulevaisuuden turvaamiseen on pankinjohtaja Paavolan ehdotus Eeron ottamisesta osakkaaksi (3.11).

Neljännessä jaksossa ristiriidan aiheena on raha ja sen käyttö. Maire haluaa lasiverannon raatamisensa palkaksi (4.11) ja pitää päänsä. Eero tuo rahaa firmaan ja tulee osakkaaksi yhtiökokouksessa (4.23), jossa rahasta keskustelu jatkuu. Viidennen jakson ristiriita on Eeron ja Katariinan seurustelu ja sen Ensi-

ossa aiheuttama närä; syynä on Ension pelko tehtaan ja vallan menetyksestä (5.10). Tilanne laukeaa jakson lopussa Ension katumiseen ja parin kihlajaisiin (5.16–17). Kuudennessa jaksossa ilmenee, että tehtaalta on varastettu pukuja (6.17). Syylliseksi osoittautuu kotiapulaisen sulhanen, jonka tekemisistä Sylvi lupaa vastata omistajille (6.20).

Seitsemännen jakson ristiriita on tuotannon virhe, syynä valvonnan puute, ja vastuun kanto (7.6). Sen seurauksena tuotantopäällikkö Nuutinen irtisanoutuu (7.8). Tulevia tilanteita ennakoii se, että Irene auttaa Ensiota Nuutisen tuotantosuunnitelman selvittämisessä (7.9). Tilanne laukeaa, kun Ensio pyytää Nuutista takaisin, nyt tuotantojohtajaksi (7.15). Näin Ensio tulee tunnustaneeksi Nuutisen korvaamattomuuden ja jopa palkinneeksi hänet tehdystä virheestä. Nuutinen oppii, että irtisanoutuminen on onnistunut keino uhkailla Ensiota ja käyttää sitä myöhemmin hyväkseen.

Kahdeksannessa jaksossa taloon tulee talousjohtaja Risto Raivio, joka ehdottaa työntutkimusta (8.3). Kohtaus 8.8. sisältää sekä ristiriidan että sen laukeamisen: luottamusmies vastustaa työntutkimusta, mutta muuttaa mieltään, kun kuulee, että pukuja viedään Neuvostoliittoon. Yhdeksäs jakso keskittyy Irenen tulevaisuuden suunnitelmiin. Ristiriita syntyy siitä, että Irene haluaa taideteolliseen, vanhemmat haluavat hänet kauppakorkeakouluun. Riita kärjistyy Irenen lakkiaisissa (9.9) ja ratkeaa Irenen paluuseen taideteollisen karsinnoista, jossa hän oli todennut, ettei hänestä tule vaatesuunnittelijaa (9.12).

Kymmenennessä jaksossa Ensio opettaa Heikille elämän periaatteita. Heikki ei suostu nöyristelemään. Erimielisyys päättyy siihen, että Ensio antaa Heikin tehdä, mitä tämä haluaa, mutta ennustaa, että maailma tulee vielä Heikkiä opettamaan. Heikki lupaa kirjoittaa yksityisesti kuusi ällää (10.11). Johtoryhmän keskustelu työvoiman vähentämisestä käynnistää 11. jakson. Päätös on Ensiolle vaikea ja sitä kärjistää entisestään keskustelu Mairen kanssa (11.8) ja Heikin vaatimukset tehdä hyvää (11.9). Ensio päättää irtisanomisista ja miten ne hoidetaan (11.14). Venäläisten tulo on 12. jakson aiheena. Maire vastustaa ”rysien” tuloa kotiinsa (12.3), mikä olisi välttämätöntä kaupan saamiseksi. Maire suostuu lopulta, mutta pilaa vierailun tilanteeseen sopimattomilla puheillaan (12.9) eikä tehdas saa kuin kauniita sanoja.

13. jaksossa Irene organisoii laajennetun myymälän uudelleen itsepalveluperiaatteella toimivaksi (kuva 7) ja Ensio ja Maire riitelevät avajaisten kustannuksista (13.9). Veijo junailee tehtaalle pistoraitteen ja sen vaatiman kaavamuuoksen.

Seuraavassa jaksossa käy ilmi, että Raikas Oy:tä on petetty. Ratkaisuksi Kortelainen tarjoutuu hoitamaan tehtaan idän vientisuhteet (14.2). Kohokohtana ovat Heikin ylioppilasjuhlat ja Ension puhe päättäväisyyden merkityksestä (14.17). 15. jaksossa vietetään joulua. Tehdas saa ison tilauksen Neuvostoliittoon. Seuraavan jakson keskeisin asia yrityksen kannalta on epäilyksen herääminen Eeron vakuuksista (16.13). 17. jaksossa asia paljastuu ja sen mahdolliset seuraukset hirvittävät (17.8). Eero lupaa hoitaa asian (17.12). Miljoonasopimusta juhliitaan (17.20).



KUVA 7 Irene suunnittelee myymälän uudistamisen

Tehtaalla on tuotannollisia ja taloudellisia vaikeuksia (18.5), ja Irene käy töihin käsiksi (18.6). Ensiolla ja Eerolla erilaiset käsitykset asioiden hoitotavasta, mutta asia jätetään ennalleen (18.8). Riita kärjistyy kohtauksessa 18.13, mutta Ensiolla ei ole muuta mahdollisuutta kuin jatkaa kuten ennenkin ja toivoa, ettei asia paljastu. Pankinjohtaja Paavola järjestää lyhytaikaisia lainoja ja katsoo vakuuksia sormien läpi kaupungin työllisyyden vuoksi, mutta vaatii henkilökohtaiset takaukset (18.23), mikä koituu myöhemmin konkurssissa kohtalokkaaksi: perhe menettää tehtaan lisäksi kotitalonsa Onnelan. Jaksossa 19 käsitellään isoja asioita. Kaava on mennyt läpi ja Eerosta on tullut rikas mies; hän haluaa laajentaa tehdasta (19.10). Ensio joutuu sairaalaan ja antaa henkisen testamenttinsa Irenelle: *”Jos minulle tapahtuu jotain, vastuu siirtyy sinulle”* (19.19). Näin Ensio viitoittaa Irenelle uran ja tehtävän perheyriyksessä. Ajatus sukupolvenvaihdoksesta tulee ensimmäisen kerran esille.

Jakson 20 pääasia on Irenen valinta Risto Raivion ja Veijo Salmen väliltä. Junassa Ensio, Eero ja Irene tapaavat ministeri Kauko Sepän (20.9). Kohokohtana on Kekkosen yllätysvierailu tehtaalla (20.18). Irene valitsee Veijo Salmen (20.21). Jaksossa 21 tehdasta laajennetaan Keran tuella (21.3). Veijolle ja Irenelle tulee riitaa häiden myymisestä lehdelle; samalla saadaan kuitenkin julkisuutta Irenen tulevalle putiikille (21.16). Kohokohtana ovat häät (21.21–26).

Mairen liikkeen tilanne huonontuu koko ajan (jakso 22). Tehtaan laajennuksen rakennuslupa viipyy eivätkä toiset malttaisi enää odottaa, vaan halusivat aloittaa työt. Vain Ensiolla on *”vanhanajan moraali ja liian herkkä hipiä”*. Työt päätetään aloittaa seuraavalla viikolla (22.4). Veijo haluaisi Irenen muuttavan Helsinkiin ja perustavan putiikkinsa, mutta Irene ei halua ratkaista asiaa yksin. Veijo on sitä mieltä, että tehdas pärjää ilman Ireneä, hän ei. (22.16). Tehtaan mallivalikoima kaipaisi uudistamista (22.17) ja uutta suunnittelijaa (22.21).

Nuutinen vastustaa suunnittelijan valintaa (jakso 23), valinta jää Irenelle. Valituksi tulee Lasse Holm (23.12). Mairen elämän käännekohta on, kun hän lopettaa liikkeensä (23.18). Uuden malliston suunnittelu alkaa (jakso 24) ja Nu-

tinen ja Holm riitautuvat (24.4-5). Irene saa apulaisjohtajan vallan ja vastuun ratkaista tilanne (24.6). Holm kyseenalaistaa Irenen auktoriteetin toimimalla omin päin (24.22, myös 25.2). Jaksossa 25 Holmin ja Nuutisen erimielisyydet jatkuvat. Ensio asettuu Holmin puolelle (25.5). Riita kärjistyy, kun kangas on loppumassa; se on leikattu väärin (25.11). Nuutinen tunnustaa jälleen, että hänen olisi pitänyt valvoa (25.13). Nuutinen saa aivoveritulpan (25.23). Irene joutuu vastaamaan Nuutisen tehtävistä ja se muuttaa Irenen suunnitelmat muutosta Helsinkiin.

Jaksossa 26 yhtiöllä olisi uuden hallin ansiosta mahdollisuus kasvaa, mutta ilman tuotantojohtajaa sitä ei pystytä tekemään (26.7). Tehtas on vaarassa. Koska Ensio ei halua syrjäyttää Nuutista, uudesta tuotantojohtajasta ei saada päätöstä. Ylimääräinen yhtiökokous kutsutaan koolle asian käsittelyä varten. Ension erouhkauksen vuoksi ja Irenen luvattua hoitaa asiaa vielä kaksi kuukautta, ratkaisu siirretään hallitukselle (26.22). Jakso 27 keskittyy Irenen henkilökohtaisiin murheisiin ja tehtaan avajaisnäytöksen pukujen tekoon salaa. Irene asettaa työn ja unelmansa toteuttamisen lapsen synnyttämisen ja Veijon toiveen edelle (27.12, 27.28). Tehtaan avajaisissa esitellään automaattilinja (kuva 8) ja Nuutinen palaa tehtaalte (27.31).



KUVA 8 Automaattilinja esitellään tehtaan avajaisissa

Jaksossa 28 riidellään Veijon perintörahojen käytöstä. Veijo lupaa rahat Irenelle putiikkeihin, Eero ja Ensio haluaisivat ne tehtaalte tai pankin antaman lainan vastineeksi (28.5, 28.13). Irene ei suostu miesten peliin (28.14) ja lähtee tehtaalte (28.24), mikä merkitsee täyskäännöstä Irenen elämässä.

Tehtaalte valitaan tuotantopäälliköksi Kiljunen, jota Nuutinen ei kuitenkaan hyväksy, koska valittu on nainen (29.3). Kun hänen taustansa selviää, löydytty sopu (29.15). Maire ja Ensio riitelevät Irenestä: Ension mielestä Irene on päässyt liian helpolla, Mairen mielestä Ensiolla on johtajan tauti eli hän haluaa hallita kaikkien elämää (29.9). Jakson 29 lopussa Veijo haluaa maksun palveluksistaan, 15 % tehtaan osakkeista verotusarvolla. Seuraavassa jaksossa (30) Ension ja Irenen arvovaltaista kärjistyy. Kiljunen on sovittanut naisten mallit tuo-

tannon väleihin Irenen pyynnöstä, mutta Nuutinen nostaa niistä metelin ja Ensio käskee totella Nuutista (30.13). Maire ja Ensio kiistelevät, mistä on kyse (30.17): Halusiko Ensio nöyryyttää Ireneä? Nuutinenko Ensiota pyörittää? Ension on pyydettävä anteeksi (30.19). Sopu syntyy ja naisten mallit otetaan takaisin tuotantoon (30.23).

Heikin elämän käännekohta tapahtuu jaksossa 31. Heikki polttaa kommunistisen puolueen jäsenkirjansa (31.6) ja kysyy tehtaalta töitä (31.9). Heikki ennakoi jatkoa esittäessään Irenelle nuorten muotiin panostamista: *"pitää tehdä rahaa eli halvalla muotia nuorille"* (31.16). (Vrt. Seppälän tarina, 6.2.8.) Jakson kohokohta on Ension syntymäpäivät (31.19), joihin liittyy teollisuusneuvoksen arvonimen julkaisu, Neuvostoliiton varaministerin vierailu ja muotokuvan teettäminen.

Jaksossa 32 Irene perustaa ketjun isojen sarjojen varaan. Ongelmia tulee, kun tehdas ei voi toimittaa naistenvaatteita (32.3). Ratkaisu löytyy satelliittitehtaista (32.5). Sopiva ompelimo löytyy, mutta on liian kallis (32.2). Ongelma ratkeaa, kun Eero antaa salakuljetetut miljoona markkaa Irenelle ehdolla, ettei Irene kysele rahojen alkuperää. Eero saa 35 % ketjusta. (32.23). Irene hakee myymälöille johtajaa ja tulee suututtaneeksi Mairen. Tavoitteena on tehdä rahaa ja johtajan vaatimuksiin kuuluu olla kova (33.5). Irene näyttää Holmille kaapin paikan käyttämällä päätösvaltaansa ja ottamalla tuotemerkiksi Irene Raikas (33.7). Jakson 33 lopulla Ensio saa selville Eeron rahojen alkuperän ja tietää tulleensa petetyksi ja pettyy kumppaneihinsa, Eeroon ja Ireneen (33.15–16).

Irenen riita Holmin kanssa jatkuu jaksossa 34. Holm uhkailee ja kiristää tiedoillaan Ireneä (34.20) saadakseen oman nimensä näkyviin. Jakson lopussa Maire tuodaan ambulanssilla sairaalaan (34.24). Seuraavan jakson käänne on tehtävien uudelleenjärjestely perheen kesken Irenen raskauden vuoksi (35.16). Jaksossa 36 Irenen ja Holmin tiet eroavat (36.3). Irene ei tarvitse enää Holmia (36.4). Heikki innostaa ketjun laajentamiseen, tv-mainoksiin ja ulkomaille (36.5). Ensiota vauhti hirtittää (36.8), mutta Eero on ylimielisyydessään vaarallisella tiellä: *"ei muutamia miljoonia tietokoneisiin tunnu missään"* (36.10). Talusjohtaja Raivio irtisanoutuu ja menee kilpailijalle töihin (36.21).

Jaksossa 37 Eeron laittomien toimien luonne paljastuu (37.2). Eero siirtelee rahoja devalvaatiolta turvaan (37.11). Irene on mukana juonessa eikä näe siinä moraalisesti mitään väärää, vaikka Ensio sitä paheksuu (37.17). Näin askel askeleelta Irene ja Eero loittonevat Ension arvoista. Seuraavista suunnitelmista perustaa oma tukkukauppa Sveitsiin siirrettyillä rahoilla Ensio sanoutuu irti (37.25). Myös Veijo päättää luopua osakkuudesta.

Tehtaan tilauskanta on heikentynyt. Raivio vei asiakkaita ja tukkuliikkeet ovat panneet pukutehtaan ostoboikottiin. Raikas Oy on kasvanut liian vahvaksi (38.6). Rahan ahneus kasvaa, Eerolla ja Heikillä on *"sikamainen suunnitelma"* miljoonan tai parin nettoamiseksi konkurssien avulla, Ension tietämättä (38.9). Asia paljastuu Ensiolle myöhemmin (38.16). Ammattiyhdistyksen vallan menetys näkyy selvästi kohtauksessa 38.24, josta ilmenee, että liitto on tehnyt pääläytämushenkilön syylliseksi mielenosoitukseen kiihottamiseen. Veijo on hoitanut tämänkin asian.

Jaksossa 39 ilmenee, että peli on kovaa molemmin puolin. Tukkuliikkeiden monopoli on laitton, mutta myös Raikkaiden ja heidän perustamansa tukku liikkeen yhteys on salaisuus (39.2). Rahan teko on muuttunut keinotteluksi (39.7). Irene ja Veijo toteavat haaveidensa toteutuneen (39.9). Tämä on tyyntä myrskyn edellä ja ennakoi vaikeuksia. Irene varoittaa Eeroa menemästä liian pitkälle. Eero muistuttaa hoitavansa Irenen likaiset työt ja uhkaa rahoituksen loppumisella (39.12). Eero paljastuu ja joutuu lähtemään maasta kovalla kiireellä (39.18). Ennen lähtöään hän antaa Irenelle salkullisen rahaa Katariinalle toimitettavaksi (kuva 9) Irene lupaa pitää Katariinasta ja lapsista huolta (39.18). Tässä jaksossa tapahtuu koko tarinan kannalta suurin käänne.



KUVA 9 Ennen lähtöään maasta Eero antaa Irenelle rahasalkun

Jaksossa 40 selviää Eeron rikosten laajuus ja mahdolliset vaikutukset perheeseen. Omaisuuden siirto Katariinalle vaatii Ension allekirjoituksen, mikä tekee hänestä rikoskumppanin (40.6). Järkyttynyt Katariina yrittää itsemurhaa, mutta pelastuu (40.16–18). Ensio on valmis luovuttamaan, Irene jatkaa johdossa (40.19).

Jaksossa 41 ollaan tilanteessa 10 vuotta myöhemmin. Irene on toimitusjohtajana, Ensio ja lapset hallituksessa, pankinjohtaja Markkanen sanoo viimeisen sanan. Heikki haluaa, että vaateketju myydään, sen aika on ohi, lama on tulossa (41.4). Tehdas on kriisissä, konsultti Kankainen esitellään (41.8). Käännekohta on, kun pankki vaatii toimitusjohtajan vaihtoa (41.24); konsultti tutkii tilannetta kaksi viikkoa. Jakson lopussa selviää, että Eero on palannut Suomeen.

Seuraavan jakson aikana kriisi kärjistyy ja vaikuttaa sisarusten suhteisiin (42.2, 42.4). Ketjutarjous hyväksytään, ketju myydään, Irene keskittyy tehtaaseen (42.2) ja yrittää pelastaa tehtaan (42.8), Heikki haluaa laittaa rahat poikiin (42.13). Ylimääräinen yhtiökokous on erimielinen: Irenen ero, Kankaisesta toimitusjohtaja vai Ireneltä uutta pääomaa, Kankaisesta varatoimitusjohtaja ja pankille suunnattu anti. Eero tulee, Maire pyytää häntä pelastamaan perheen ja tehtaan. Lopun käännekohtassa kokous keskeytyy Maireen tapaturmaan. (42.22–25.)

Seuraavassa jaksossa pankinjohtaja Markkasen vehkeily jatkuu (43.3). Onnelassa keskustellaan tehtaan pelastamisesta. Tehdasta ei voi pelastaa, Onnela ehkä. Tilanne on muuttunut: Ensio luottaa taas Eeroon (43.14). Yhtiökokous päättää, että Irene jatkaa: *"Me voitettiin, me Raikkaat"*. Viimeisessä jaksossa käy ilmi, että pankki jättää konkurssihakemuksen (44.13). Ireneä ja Ensiota pyydetään poistumaan tehtaalta. Hyvästelyään henkilökunnan he lähtevät (44.18–20). Heikki tulee, saa tietää konkurssista (44.24) ja ampuu itsensä. Traagisen tapahtuman selitys löytyy Heikin mustakantisesta vihkosta (44.29).

Puhtaista valkeista lakanoista löytyy draamalle ominaisia käännteitä ja ristiriitoja joka jaksosta. Kukin jakso noudattaa draaman kaarta alkutilanteesta kehittyyn, ristiriitaan, vastuksiin ja käännekohtaan. Loppuratkaisu laukaisee tilanteen.

6.4 Erilaiset perheyrittäjät

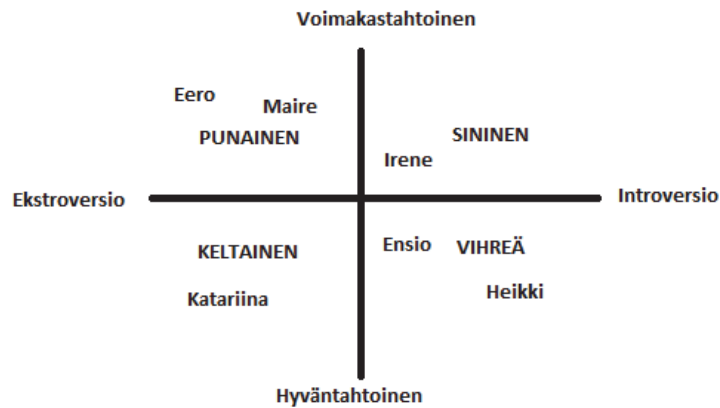
6.4.1 Yrittäjien temperamentit ja luonteen piirteet

Ihmisten persoonallisuutta ja käyttäytymistä on tutkittu paljon erilaisten temperamenttien avulla. Temperamentti kuvaa henkilön tyypillistä tapaa reagoida erilaisiin haasteellisiin tilanteisiin. Tony Dunderfelt kuvaa neljää erilaista temperamenttia väreillä: punainen, sininen, keltainen ja vihreä. Perusjakona on yleisesti persoonallisuustutkimuksissa käytetty jako ulospäin suuntautuneisuuteen (*ekstroversio*) ja sisäänpäin suuntautuneisuuteen (*introversio*). Toinen jako, voimakastahtoisuus ja hyväntahtoisuus muodostavat nelikentän edellisen jaon kanssa. (Dunderfelt 2012, 45-53.)

Tämän nelikentän mukaisesti (kuvio 27) Ensio Raikas sijoittuu temperamenttiltaan lähinnä vihreälle alueelle, jota kuvaavat introversio ja hyväntahtoisuus. Ensio on ystävällinen, rauhallinen, sovitteliva ja joskus päättämätön. Myös Heikki Raikkaasta löytyy samoja piirteitä, joskin tarinan lopussa hän on siirtynyt voimakastahtoisempaan, asiakeskeiseen suuntaan.

Irene on eniten asiakeskeinen sininen: suunnitelmallinen, harkitseva, hiltetty, asiallinen ja vetäytyvä, joskus tosikkokin. Katariina on puolestaan eniten ihmiskeskeinen ja myötäilevä keltainen, jota ilmentää määritelmät luova, puhealias, innostunut ja epärealistinen seikkailija.

Eero Kurppa on selvästi voimakastahtoinen ja ekstrovertti punainen: energinen, suoraviivainen, jämässä, äänekäs, itsevarma taistelija. Pahimmillaan hän on käskyttävä ja kärsimätön. Myös Mairesta löytyy samoja piirteitä, joskin myöhemmin hän vetäytyy kuoreensa ja pehmenee.



KUVIO 27 Raikkaiden temperamentit²²

Piirretutkimuksen mukaiset viisi määräävää ominaisuutta (ns. Big Five -teoria) ovat ekstroversio, tunnollisuus, tunteiden tasapaino, sosiaalisuus ja avoimuus (ks. 3.5.1. ja Heikkinen 2007).

Ekstrovertti on energinen, aktiivinen ja kilpailunhaluinen, usein myös itsekeskeinen; sovinnollinen taas ystävällinen ja yhteistyöhaluinen, joskus myös hyväuskoinen. Eniten ekstroverttejä piirteitä löytyy Eerosta, sovinnollisia piirteitä Ensioista. *Tunnollisella* on itsekuria. Hän on järjestelmällinen, määrätietoinen, luotettava, velvollisuudentuntoinen ja hän sitoutuu lujasti, kuten Ensio ja Irene. Vastapuolena on suurpiirteinen, jopa unelmoija. Näitä edustavat lähinnä Eero ja Katariina.

Tasapainoisuuteen kuuluu tunteiden hallinta ja rauhallisuus, jotka ovat tyypillisiä Ensioille ja Irenelle. Ärtävyys ja stressaantuminen taas näkyvät selvimmän ulospäin Eerosta. Heikin ahdistus näkyy masentuneisuutena ja pessimisminä ja heikkona itsetuntona. *Sosiaalisista* piirteistä lämpöä löytyy Ensioista ja varsinkin alussa Heikistä, etäisin on Eero. *Avoimuus* näkyy kokeilunhaluna, vastaanottavuutena elämyksille, mielikuvituksena, älyllisenä uteliaisuutena, suvaitsevaisuutena ja luovuutena. Eniten näitä piirteitä löytyy Eerosta ja Irenestä. Ensio taas on esimerkki perinteisiin pitäytymisestä.

Näiden viiden ulottuvuuden mukaan Puhtaiden valkeiden yrittäjät voidaan jakaa asteikon eri kohdille kuvion 28 mukaan:

²² Sovellettuna Dunderfelt 2012, 53

aktiivinen	<u>EK M I</u>	ekstroversio	<u>E H</u>	sovinnollinen, vetäytyvä
järjestelmällinen, sitoutunut	<u>E H M I</u>	tunnollisuus	EK	suurpiirteinen
rauhallinen	<u>E I</u>	tasapainoisuus	<u>M H EK</u>	ärtyvyys, ahdistuneisuus
etäinen	<u>EK I M</u>	sosiaalisuus	<u>H E</u>	lämmin
perinteinen	<u>E M</u>	avoimuus	<u>I H EK</u>	kokeilunhaluinen, luova

E=Ensio, EK=Eero, I=Irene, M=Maire, H=Heikki

KUVIO 28 Raikkaiden sijoittuminen piirteiden Big Five -asteikolle²³

On mielenkiintoista huomata, että Ensio Raikas ja Eero Kurppa sijoittuvat jokaisella asteikolla eri päihin. He todellakin ovat vastakohtia ja täydentävät toisiaan. Toisaalta erilaisuudessa piilee myös ristiriitojen siemen.

Ensiolle yrittäminen on elämäntapa. Kaiken toiminnan lähtökohtana on kunnia ja rehellisyys. Hän haluaa pitää ohjokset käsissään ja pelkää valtansa menettämistä. Eero Kurppa haluaa rikastua ja olla siinä ykkönen. Hän on pelimies, joka on valmis suuriinkin riskeihin. Mairelle kyseessä on sosiaalinen nousu tehtaanjohtajan rouvan ja liikkeenharjoittajan roolien avulla. Aseman säilyttäminen ja näyttäminen on tärkeää. Irenelle tärkeitä ovat kasvu, maine, itsenäisyys ja ennen kaikkea itsensä toteuttaminen. Kuitenkin velvollisuudentuntoinen Irene toteuttaa isän ja perheen toiveita ja jatkaa tehtaan johdossa.

6.4.2 Ensio Raikas, ihanteellinen yrittäjä

Ensio Raikas on ostanut Kärnän vaatehtimon ja toimii aluksi nimen T:mi Ensio Raikas alla. Hän jatkaa siis pitkään toiminutta liikettä. Tarinan alussa hän perustaa pukutehtaan, josta tulee Raikas Oy. Tehdasta laajennetaan parissa vaiheessa. Ensiota voi kuvata perinteiseksi, jopa ihanneyrittäjäksi, joka miltei tyhjästä luo omaisuuden ja suuren määrän teollisia työpaikkoja. Yrittämisestä tulee hänelle elämäntapa. Hänen osaamisensa perustuu ammattiosaamiseen ja pitkähköön kokemukseen vieraan palveluksessa. Hän näkee kuitenkin, ettei käsi-työllä voi pärjätä, vaan tuotantoa on tehostettava koneistamalla ja sarjatuotannon avulla.

Ensiolla on korkeat ihanteet, joiden pohjan muodostavat koti, uskonto ja isänmaa (2.2). Hän määrittelee itsensä liberaaliksi (7.15). Ensio haluaa olla rehellinen ja vaatii sitä myös toisilta. Hän joutuu pettymään odotuksissaan (33.15).

²³ Sovellettuna Heikkinen 2007

Hän on suvaitsevainen (esim. Nuutisen oikkujen suhteen). Oikeudenmukaisuus ja kohtuus ovat hyveitä, joihin hän pyrkii. Kunnia on hänelle tärkeä: *"Minun nimeni ja kunniani on kiinni meidän tehtaassa"* (18.3). Lupauksissaan Ensio on ehdoton: *"ihmistä ei jätetä"* (26.22), vaikka tuotanto kärsii. Lopulta Ension on nöyryyttävä tilanteen edessä (28.21). Maineestaan Ensio on tarkka: *"En halua, että tässä firmassa on mitään, mikä ei kestä päivänvaloa"* (34.9).

Ensiota moititaan hänen ehdottomuudestaan, *"vanhanajan moraalii ja liian herkkä hipii"* (22.4) ja päätöksenteon hitaudesta *"olet lepsu, teet päätöksiä vasta kun on myöhäistä"* (25.11). Maire huomauttaa: *"Nuutinen se on sinua aina hallinnut"* (42.10). Neuvostoliittolaisten kauppamiesten keskuudessa Ensiolla sanotaan olevan ikävän ja pihin miehen maine (31.10). Ensio on vahvatahtoinen, mikä tulee esiin erityisesti suhteessa Ireneen (25.26). Toisaalta Ensio on usein valmis puolustamaan Ireneä (esim. 3.2). Lopulta Irene ottaa paikkansa ja Ension on taivuttava Irenen edessä (30.23).

Ension kirjallisuustutkimuksen mukainen *hamartia* (hyvää tarkoittava teko, joka koituu kohtalokkaaksi) oli pitää liian tiukasti kiinni ylevistä periaatteistaan. Se johti nimittäin siihen, ettei Ensiolle kerrottu kaikkea (2.14, 16.3, 38.9). Tietämättömyydestä seurasi laittoman toiminnan jatkuminen ja laajeneminen. Uhkapeli, tonttikeinottelu, vakuusongelmat olivat vasta alkua. Lopulta Eero syylistyi kaksoislaskutukseen, joka vaikutti myös yritykseen. Vakavia rikoksia jo lainkin mukaan olivat rahan salakuljetus ja konkurssipetokset.

Usein työt tulevat kotiin (esim. 1.13, 7.9, 11.8). Ension on joskus vaikea sanoa sanottavaansa ja hän stressaantuu ja väsyä (esim. 19.3). Hän työskentelee uupumisen rajalle (23.9). Tehdas on hänelle koko elämän täyttävä tehtävä, niinpä Maire ihmettelee: *"Mitähän sinunkin päähäsi laitetaan, jos siellä ei ole työasioita?"* (28.2). Pankin otettua tehtaan haltuunsa, Ensiota pyydetään ottamaan mukaansa henkilökohtainen omaisuutensa. Hän vastaa: *"Minun henkilökohtainen tavarami on koko tehdas, en tarvitse mitään."* (44.18)

Ensio luottaa ihmisiin, tahtoo kaikille hyvää, sovittelee, etsii parasta ratkaisua. Hän on hyvin empaattinen ja osaa asettua toisen ihmisen asemaan. Ension on raskasta tehdä vaikeita päätöksiä, hän miettii, jahkailee ja valvoo öitä (1.13, 1.19, 4.18, 5.12, 7.8, 11.4, jne.) Kun Eeron vehkeilyt paljastuvat Ensiolle, hän luovuttaa *"voitte tehdä mitä haluatte, minä en ole mukana"* (37.25).

Patriarkan tavoin Ensio haluaa luoda perheyriityksen, jossa kaikille lapsille riittää töitä. Hän haluaisi nähdä kaikki työn touhussa (26.8). Hän kaavailee jo varhain Irenestä seuraajaansa (9.11, 18.6). Ensio on perheen ja yhtiön kiistaton päämies - vaikka Eerolla on yhtä suuri omistusosuus - kunnes hän luovuttaa vallan Irenelle.

Autoritäärin johtajan elkein Ensio haluaa määrätä niin tehtaalla kuin lastensa elämästä (5.10, 9.9, 10.11). Kuitenkin tehtaalla hän jakaa valtaa ja vastuuta niin Eerolle kaupallisena johtajana myynnistä (1.14) kuin tuotantopäällikölle tuotannosta (1.21, 5.5, 7.15) ja talousjohtajalle taloudesta ja seurannasta. Kukin lapsista saa aikanaan oman vastualueensa. Ensio pelkää tehtaan luisuvan käsistä (5.10) eli menettävänsä määräysvaltansa Eerolle. Toisaalta hän on valmis ottamaan Veijon osakkaaksi, jos tämä tuo perintörahasa tehtaalle (26.8).

Ensio suhtautuu riskinottoon varovaisesti ja paremminkin jarruttelee toisten intoa uusiin hankkeisiin ja laajennuksiin (2.5, 4.3, 4.11, 13.9, 18.23, 32.15). Kova vauhti hirvittää (36.8). Ensio osaa arvostaa ja olla kiitollinen kaikesta, mitä elämä on antanut (8.6).

Paras johtaja on Ension sanoin sellainen, jonka johtamista ei huomaa (25.20). Ensio on pidetty johtaja. Ension johtamistyyli on demokraattinen, suostutteleva ja empaattinen - ja samalla manipuloiva. Hänen asenteensa on ymmärtävä, välittävä ja suvaitseva. Hän etsii yhteistä etua. Hänen ajatuksensa suuntautuvat tulevaisuuteen, hän ajattelee yrityksen tulevaisuutta pitkällä tähtäyksellä. Hän rakentaa perheyritystä, josta riittää kaikille. Vastapainoksi hän haluaa kaikki perheen resurssit tehtaan käyttöön - jopa vävyn perinnön, asia, jonka taas voi nähdä ahneutena.

Ensio on organisaattori, joka yhdistää osaamiset ja resurssit. Hänellä on hyvä kyky neuvotella ja löytää yhteisymmärrys. Jatkuvuus ja taloudellinen turvallisuus ovat tärkeitä arvoja. Ensio tuntee vastuuta sekä perheestä, yrityksestä että sen työntekijöistä. Ension ihannekuva on lähes rikkumaton. Ainoa henkilökohtaisen tason hairahdus on hänen suhteensa kotiapulaiseen.

Ensio antaa eräänlaisen henkisen testamenttinsa tarinan loppuvaiheissa, kun hän vaatii perheeltä yhtenäisyyttä:

Me kuulumme yhteen. Älkää antako minkään kaunan, katkeruuden, kunnianhimon tai muun sellaisen sokaista silmiänne. Meidän on kyettävä sopimaan erimielisyytemme.(43.2)

Ensiota voi pitää Collinsin kirjan (2010) mukaisena viidennen tason johtajana, joka kohdistaa kunnianhimensa yritykseen ja valmistaa tietä seuraajalleen. Fokus on klassisen yrittäjän tavoin toimeentulossa ja tuloksessa. Ensio kantaa vastuuta, johtaa omalla esimerkillään ja uskoo tulevaisuuteen, vaikkakin pelkää pahinta. Hän on vastuullinen yrittäjä ja sitoutunut kaikilla voimillaan yritykseen. Vaikka Ensio ei ole kovin innovatiivinen, hän on hyvä organisoimaan. Yrittäjyys on Ensiolle elämäntapa.

6.4.3 Eero Kurppa, liikemies ja peluri

Eero Kurppa on alussa tehtaan provisiopalkkainen edustaja, mutta kun Ensio huomaa tämän kyvyt (1.12), hän palkkaa Eeron kaupalliseksi johtajaksi (1.14). Eero tulee myös osakkaaksi, sillä tehdas tarvitsee rahaa ja sitoutuneen myyntijohtajan (3.11).

Eero Kurppa on osaava ja tehokas myyjä. Hän on myös vaativa ja kova alaisille (1.16). Hän ei salli virheitä, vaan vaatii vastuullisten erottamista (7.6). Hän tekee paljon töitä, haluaa kasvua, tehokkuutta ja tuloksia. Raha on hänelle tärkein menestyksen mitta: *"Mistään muusta ei kannata tapella kuin rahasta... rahaa pitää kutsua, ottaa kiinni."* (1.16) Eero liikkuu liukkaasti, on *"menevä ja tuleva"* mies, esiintymistaitoinen ja vakuuttava (2.14, 3.11). Hän on valmis ottamaan suuriakin riskejä suurten voittojen toivossa.

Viennin alku ja kauppa Neuvostoliittoon ovat Eeron saavutuksia (3.6), tosin Veijon poliittisen pohjustuksen jälkeen. Hän uskoo itseensä ja kykyihinsä: *"joku tie sinne Moskovaankin täytyy olla"* ja sanailee Nuutisen idän suhteista: *"täällä yks kapitalisti oottaa mannaa sosialismin taivaasta"* (3.7). Avukseen hän saa Neuvostoliiton kaupan konkarin, Kortelaisen (14.2), jolle viina maistuu.

Eero Kurppa on Raikas Oy:ssä uudistava voima (esim. 2.5, 3.6, 4.6) uusine ideoineen. Hän löytää uusia mahdollisuuksia, hän sietää epävarmuutta. Ensio tarvitsee Eeroa ja vastakohtina he täydentävät liiketoiminnassa toisiaan, mutta joutuvat usein eri puolille henkilökysymyksissä.

Eero menee naimisiin Ension tyttären, Katariinan kanssa, joka saa hoitaa kodin ja lapset yksin. Eero on luonteeltaan yksinäinen susi, hänellä ei ole ystäviä työn ulkopuolella. Kun Eero jää kiinni uskottomuudesta, hän selittää sitä Mairelle: *"ihmiset eivät ole ihanteita eivätkä työnsankareita"* (18.17).

Suhteet ovat tärkeitä ja niitä Eero osaa käyttää hyväkseen. Veijo Salmi joutuu enemmän tai vähemmän vapaaehtoisesti (alussa saadakseen Irenen) auttamaan Eeroa ja tehdasta monessa käänteessä: kaava-asioissa, poikkeusluvuissa, pistoraitteen hankinnassa ja tuontiluvissa (esim. 13.10, 39.12). Kun kaava menee läpi ja Eerosta tulee rikas mies, hän iloitsee:

Se on nyt nappikauppa loppu! Kyllä mä rahaa järjestän ja Veijo hoitaa suhteet! (19.10).

Eeron omatunto on varsin venyvä. Mitä tahansa voi tehdä, kunhan ei jää kiinni. Eero on valmis tekemään likaisen työn. Oma etu ja rahamiehen maine ovat tärkeitä. Valta sinänsä ei näytä häntä kiinnostavan, sillä hän antaa Ension päättää ainakin muodollisesti, mutta ottaa hyvin voimakkaasti kantaa raha-asioihin, kustannuksiin, tuotannon järjestämiseen jne. Eero tuo rahaa yritykseen, mutta ottaa sitä myös osansa. Ilmaisia etuja ei häneltäkään heru (30.2). Eero on sijoittaja. Hän tekee *"isot rahat kiinteistöpapereilla"* (25.21). Mairen liikkeen laajennus on samalla Eeron sijoitus (12.4). Eero on valmis ottamaan suuriakin riskejä ja toimimaan laillisuuden rajamailla ja jopa ylittämään rajat (17.6). Bisnes on hänelle kiinnostava peli, jossa hän uskoo aina voittavansa. Hän hoitaa jälkensä ja lupaa mennä tarvittaessa vaikka vankilaan (18.13).

Kun tuotantojohtaja sairastuu, tehdas tarvitsisi uuden tuotantojohtajan. Ension ja Eeron välit kiristyvät, koska Ensio ei halua syrjäyttää Nuutista (26.7). Kumpikin omistaa yhtiöstä yhtä paljon, mutta Ensio määrää. Kiista johtaa ylimääräisen yhtiökokouksen koollekutsumiseen (26.12). Saadakseen lisää ääniä Eero tarjoutuu ostamaan Heikin osakkeet (26.15). Heikki ei myy.

Kun rahatilanne kiristyy, Eero näkee Veijon perinnössä mahdollisuuden saada yhtiölle rahaa Veijon osakkuutta vastaan (28.5). Omia rahojaan hän ei enää laita yhtiöön. Veijo ja Eero toteavat, että jossain vaiheessa tukijasta tuleekin tulppa (29.21). Eerolle tuo tulppa on Ensio, Veijolle setä.

Eero järjestää Irenelle rahaa Sveitsistä ja saa sillä osuuden Irenen ketjusta. (32.23). Rahojen lähde paljastuu Ensioille (33.15). Idänkauppa kukoistaa, suhteita hoidetaan ja politiikalla tehdään rahaa. Suuruudenhulluus vaanii investoinneissa uuteen tekniikkaan ja tietokoneisiin (36.10).

Eero tavoittelee rahaa ja mielenkiintoista elämää. Rahaa tulee paljon mm. devalvaatiohyötynä (37.17). Devalvaatiosta Eero sai ennakkotiedon Veijolta, vaikkei tämä sitä suoraan sanonut. Satelliittiompeleimilla keinottelemalla tuli miljoona-pari lisää (38.9). Hauskaa olla pitää:

Maa on kuin hautaustoimisto. Ei voi pitää hauskaa. Missä sä luulet, että sopimukset tehdään? Rulettipöydän ääressä voi kokea olevansa suuren maailman miehiä! (37.4)

Ahneus ajaa laittomiin puuhiin. Rahan siirrot Sveitsiin jatkuvat ja Ensio sanou-
tuu irti Eeron puuhista (37.25). Irene varoittaa Eeroa: *"Jonain päivänä sulle käy köpelösti. Ei Veijo voi sua aina pelastaa."* Eero vastaa:

Liikemaailma ei pyöri pyhäkoulusääntöjen mukaan. Mä hoidan kaikki sun likaset työt. (39.12)

Paljastuminen pakottaa Eeron lähtemään maasta. Ennen lähtöään hän luovuttaa rahasalkun Irenelle perhettään varten (39.19). Hän on hoitanut omaisuutensa luovutuksen Katariinalle (40.5).

Eero palaa Suomeen 10 vuoden kuluttua. Hän selvittää välinsä pankinjoh-
tajan kanssa ja vie perheensä mukanaan. Hän onnistuu suojaamaan Irenen omaisuuden (44.16).

Eero Kurppa on johtajana autoritääriäinen. Hänen käskynsä ovat ehdotto-
mia. Hän on pelottava suuttuessaan. Hän vaikuttaa häikäilemättömältä oman edun tavoittelijalta varsinkin silloin, kun hän yrittää peitellä tekemisiään. Hän on vastuussa lähinnä itsestään, toiset voivat huolehtia itse itsestään niin kuin parhaaksi näkevät. Eerossa voi nähdä narsistisia piirteitä, hän on mielestään aina oikeassa, pitää itseään virheettömänä ja löytää syyt ja syylliset muualta.

Eeron tavoitteena on tehdä paljon rahaa. Heti saatavissa oleva raha ja hyö-
ty ratkaisevat; hänellä ei ole kärsivällisyyttä odottaa. Eero ei ajattele tekojensa seurauksia pitkällä tähtäyksellä. Rahalla saa, sopii hänen motokseen. Menes-
tyksen mittarina Eerolla on rahan ja omaisuuden määrä, hän haluaa olla rikas mies. Kaikki keinot ovat sallittuja, kunhan ei jää kiinni – eikä Eero usko jäävän-
sä kiinni.

Tarinan viimeisissä jaksoissa ilmenee, että Eero Kurppa katuu tekojaan ja haluaa hyvittää pahat tekonsa perheelleen. Eero vakuuttaa olevansa muuttunut mies, hän ymmärtää perhesuhteiden arvon – ainakin sanoissaan.

Minä en ymmärtänyt, ettei ihmisen elämässä tärkeintä ole peli, ei häviö tai voitto, vaan se yhteisyys, joka syntyy rakkaimpien kanssa (40.21).

Olisi helppo tuomita Eero Kurppa huijariksi. Kuitenkin tarinaa kokonaisuutena tulkittaessa huomataan, että Eeron poistuttua kuvioista Raikas Oy ei enää menestynyt seuraavana kymmenenä vuonna. Suomen vienti Neuvostoliitton romahti ja Raikas Oy menetti itämarkkinat eikä pystynyt korvaamaan niitä länsi-
viennillä. Ongelmat olivat tiedossa, mutta niihin ei ollut reagoitu. Yritys menet-
ti Eerossa tärkeän avainhenkilön, joka oli saanut tuloksia viennistä myös mui-
hin maihin (sarjassa mainitaan kaupungeista mm. Lontoo, Amsterdam, Köö-

penhamina). Kun Eeron uudistava voima uusine tuote- ja markkinointi-ideoineen oli poissa, yritys taantui. Yritys myös velkaantui pahasti, kun Eero ei ollut enää tuomassa yritykseen rahaa tonttikaupoillaan.

Raikas Oy:ssä käy toteen schumpeteriläinen luova tuho (ks. lisää 3.4.), kun pukutehdas karsiutuu tehostomana ja kannattamattomana markkinoilta. Schumpeterin mukaan yritykset ja omistajayrittäjät tavoittelevat omaa etuaan. Luova tuho johtaa koko talouselämän tehostumiseen. Eeroa voi pitää schumpeteriläisenä yrittäjänä.

Haastattelin Carl-Kristian Rundmania saadakseni vahvistuksen Eero Kurpasta luomaani henkilökuvaan. Rundman piti kuvausta onnistuneena. Keskustelussa roolin rakentamisesta kävi ilmi, että henkilökuvauksessa pitäydettiin melko tarkasti käsikirjoittajan luomassa tekstissä. Ohjelman kuvausten toteutus 4-6 jakson blokeissa ei antanut näyttelijöille mahdollisuuksia ennakoida roolihenkilön kehittymistä. Lukuharjoituksissa tosin keskusteltiin rooleista ja roolihenkilöiden suhteista. Koska sarjalla oli eri aikoina eri ohjaajia, roolihenkilön yhtenäisyys oli itseohjautuvasti näyttelijöiden varassa. Rundman kertoi, että hän halusi omalla näyttelemisellään tuoda Eeron hahmoon lisää särmää mm. korostamalla Eeron pelaamista ja sovinismia. Näin Eeron ristiriitaisuus ja pimeät puolet tulivat esille. Myös narsismin ja jonkinlaisen tunteettomuuden hän oli tunnistanut hahmosta. (Rundman 8.4.2014.)

6.4.4 Irene Raikas-Salmi, velvollisuudentuntoinen jatkaja

Irenen tie Raikas Oy:n johtoon on varsin pitkä alkaen lapsena osoitetusta kiinnostuksesta (1.13) ja työskentelystä äidin kaupassa (7.3) aina isän toivomiin kauppakorkean opintoihin, työskentelyyn tehtaalla ja apulaisjohtajanimitykseen. Itsensä toteuttaminen on Irenelle tärkeää, joskin hän joutuu odottamaan tilaisuuttaan kauan.

Irene on jo lapsena omapäinen, itsenäinen ja tekee, mitä haluaa. Irene maalaa tauluja. Suunnittelu kiinnostaa, mutta taideteollinen ei sittenkään osoittautu oikeaksi valinnaksi ja niin hän lähtee Kauppakorkeakouluun opiskelemaan ekonomiksi. Irenen haave on perustaa vaateketju ja tulla rikkaaksi (9.1). Ireneä tarvitaan kuitenkin tehtaalla ja hän laittaa haaveensa odottamaan. Työ menee myös lapsen synnyttämisen edelle. Irene on hyvin työorientoitunut ja kunnianhimoinen. Hänen on vaikea sanoa ei. Irene sitoutuu vähitellen, mutta sitoutuminen on lujaa. Irene tähtää korkealle, hänellä on *"vuoristokiipeilijän luonne"* (32.16).

Irene on ahkera, tunnollinen, joustava ja uhrautuvainen, kunnes hänen mittansa tulee täyteen. Ensio aikoo viedä Veijon perintörahat, joilla oli tarkoitus ostaa asunto ja perustaa ketju.

Tehdas on aina vaikeuksissa. Jossain väijyy se ahneuden piru. Ei onnistu enää! (28.24)

Irene lähtee Helsinkiin ja perustaa ketjun (32.1-2). Hän saa rahat Eerolta, joka tulee ketjun osakkaaksi. Heikistä tulee myöhemmin myymälöiden johtaja (35.16).

Irene on uudistaja. Äitinsä myymälässä hän ei saanut toteuttaa ideoitaan. Omassa ketjussaan hänen mallinsa myyvät hyvin. Hän myy nuorisomuotia tavallisille ihmisille.

Irene tietää mitä haluaa. Hän on määrätietoinen ja tavoitteissaan realistinen. Hän on valmis joustamaan ylevistä periaatteista, jos ei muuten saa tavoitettaan toteutettua. Hän ottaa Eeron salakuljettamat rahat vastaan, koska muuta rahaa ei ollut tarjolla (33.15). Hän on riskinottaja, jolle kasvu ja kannattavuus ovat tärkeitä. Näiden mukana tulevat varallisuus ja asema. Myös tunnettuus designerina on tärkeä, siksi tuotemerkiksi tulee Irene Raikas (33.7). Hän on realistinen ja kaukonäköinen, kun myy ketjunsä oikeaan aikaan (42.2), joskin Heikin painostamana. Irene ei hevillä anna periksi, hän on sitkeä ja yrittää viimeiseen asti pelastaa tehtaan. Hän on valmis panemaan koko omaisuutensa likoon tehtaan ja työpaikkojen pelastamiseksi (42.8).

Irene on myös omistushaluinen ja mustasukkainen, mikä tulee ilmi hänen miessuhteissaan. Hän ei hyväksy entisten miesystävien uusia eikä entisiääkään suhteita (14.9, 16.5, 32.6). Irene on kateellinen jopa Mairelle tämän taidoista ja Lasse Holmin huomiosta (25.16).

Irenen johtamistyyli perustuu hänen osaamisensa ja kokemukseensa. Aluksi hänellä on vaikeuksia oman auktoriteettiasemansa löytämisessä (24.8 ja 24.22). Hän on asiallinen, kurinalainen ja käyttäytyy tilanteen mukaan. Yrityksen etu on päällimmäisenä mielessä. Sitoutuminen ei ole hänelle joko-tai-kysymys, vaan hän haluaa sekä oman ketjun että toimia tehtaan johtajana. Hän ei ajattele sitoutumistaan koko elämän ajaksi, vaan liikeketju on hänelle tietynlainen projekti, jossa hän toteuttaa nuoruuden unelmaansa ja siksi hänen on helppo luopua siitä ostajan ilmaantuessa. Irene on siis teorian mukaisesti *hanke-sitoutunut* (vrt. 3.7).

Valta ja vallankäyttö houkuttelevat Ireneä. Se näyttäisi olevan yksi syy, miksi Irene valitsee Veijon. Irene tuntee myös, että Veijon kanssa hän voi olla oma itsensä. Hän ei halua valmiiksi suunniteltua elämää Raivion rinnalla. Itsemääräämisoikeus on siten Irenelle tärkeä arvo ja tavoite. Perheen perustamisesta hän on valmis tinkimään. Menestys, asema ja nimi ovat tärkeitä. Yritys on siinä unelman toteutusväline. Irene on rohkea, mikä käy ilmi niin hänen työkentelyssään apulaisjohtajana kuin liikeketjun perustamisessa. Jos yrityksen ja perheen etu sitä vaatii, periaatteet joustavat.

Irenestä tuli sekä perheyrityksen jatkaja että oman yrityksen perustaja. Itsenäinen yrittäjä hänestä tuli sekä pull- että push-tekijöiden (ks. 3.3.) ansiosta. Halu toteuttaa omia unelmiaan ja käyttää omia taitojaan veti hänet yrittäjäksi, ristiriidat tehtaalla ja isän kanssa työnsivät yrittäjäksi. Omassa yrityksessään Irene saattoi yhdistää luovuutensa, osaamisensa ja kokemuksensa. Designvaateputiikki oli osa muotia ja muotoilua, jossa brändin kehittäminen oli tärkeää. Nuortenvaateketjussa Irene Raikkaasta tuli menestyvä brändi.

Irenen onnistumista yrittäjänä voi arvioida siten, että hän onnistui erinomaisesti omassa yrityksessään, sillä sen hoitaminen oli hänelle intohimo. Sen sijaan tehtaan johtaminen oli velvollisuus, jota hän hoiti oman työn ohessa, kerran viikossa tehdaspäivinä. Sillä panostuksella se ei voinut onnistua riittävän hyvin, vaikka vastuuta jaettiin. Ehkä sitä voi pitää syynä myös siihen, että varautuminen Neuvostoliiton kaupan romahtamiseen ja länsimarkkinoihin panostus jäivät riittämättömiksi. Pelastusyritykseltä loppui aika kesken.

Irene oli perheyrittäjän kiistan jatkoa, joka kasvoi tehtäviensä mukana. Hänelle toimitusjohtajana jatkaminen tehtaalla vielä oman ketjun perustamisen jälkeen oli velvollisuus. Loppuaikoina se osoittautui raskaaksi päätellen siitä, että Irene tarvitsi unilääkkeitä (44.6).

6.4.5 Maire Raikas, kauppias ja taustavaikuttaja

Maire Raikkaalle tärkeintä on asema ja sosiaalinen nousu. Hän korostaa uutta asemaansa monin tavoin mm. suhteessa kotiapulaiseen, työtehtävissä, pukeutumisessa ja matkustamisessa.

Ei me enää tällasten kipeitä olla (1.1). Kohta me ollaan parempaa väkeä kuin sinun apteekkarisi... (1.6). Minä en enää käsiäni siivoussankoon laita (2.6). Kaikki hienot ihmiset käyvät etelässä (10.2). Saa näkyä, että olen tehtaanjohtajan rouva ja putiikinpitäjä (12.5).

Mairelle on tärkeää, mitä ihmiset puhuvat. Heikki aiheuttaa skandaalin kirjoittamallaan lehtijutulla (26.4). Maire muistuttaa, että kaupungillakin puhutaan, että Irene on koppava eikä siksi saa miestä (18.2). Maire haluaa olla tärkeä. Hän haluaa tietää kaikki asiat ja olla mukana ainakin keskusteluissa. Hän valittaakin sitä, että hänelle ei kerrota asioita ja että Ensiolla ei ole hänelle aikaa. Maire kokee, että tehdas on riistäjä, joka vie hänen miehensä ajan ja voimat. Maire ottaa kantaa tehtaan asioihin, sovittelee Ension ja Nuutisen erimielisyyksissä ja toimii sekä Ension tukena että kriitikkona (esim. 11.8).

Mairen ja Ension arvot törmäävät selvimmin Katariinan ja Eeron suhteen hyväksymisessä. Ensio laittaa firman omistuksen ja rahan etusijalle, Maire taas lapsensa onnen (5.10). Maire puolustaa lapsiaan, vaikkakin arvostelee kipakasti Ireneä: *"mikä siitäkkin tulee, kun mikään oppi ei mene perille"* (1.5). Samassa kohtauksessa näkyy, että mukautuva Katariina on äidin lempilapsi. Maire vaatii lasten osallistumista liikkeensä hoitoon (2.11). Maire suree Irenen lähtöä opiskelemaan ja jättää Heikin huomiotta (10.8). Heikkiä Maire neuvoo tottelemaan, sillä lailla pärjää armeijassa (16.3). Maire yrittää ymmärtää Heikin kapinaa ja hyväksynnän hakemista: *"Äidin sydän jaksaa toivoa."* (25.30) Kun Heikki palaa elämänsä pettyneenä, Maire näkee tämän hädän ja tarjoaa apuaan (30.10).

Maire on ylpeä yrittäjyydestään (2.11), mutta kokee sen pelkäksi raadannaksi.

Ei ihminen tarvitse kuin hautapaikan, jätetään kaikki jälkipolville. Raadetaan aamusta iltaan eikä saada näkyvää aikaan. (4.11)

Mairella on terävä kieli ja se aiheuttaa noloja tilanteita (2.5 ja 12.9) vieraiden kanssa. Maire on melkoinen pessimisti ja pahanilman lintu, hän ennustelee vaikeuksia niin tehtaalle kuin Irenen yritykselle (30.12).

Mairella on liikemiestajua, *"Pitää olla markkaa ottamassa vastaan, kun se luokse pyörii"* (7.5). Maire myöntää, että elämä on ollut pelkkää työtä (15.8). Hän pettyy asiakkaisiin (21.18). Uusi tavaratalo Valinta-Ville vie asiakkaat. Irene ja Katriina näkevät tilanteen, mutta Maire ei usko sitä (22.7). Maire oivaltaa lopulta muutoksen välttämättömyyden:

Kuin laiva olisi lähtenyt liikkeelle ja minä olisin jäänyt rannalle (22.13).

Lopulta Maire joutuu tunnustamaan, että toiveajattelu ei kanna pitkälle ja lopettaa liikkeen (23.18). Maire kokee menettäneensä elämänsä tarkoituksen ja potee yksinäisyyttä (24.2). Hänen on löydettävä uusi alku (24.10). Maire haluaisi tehtaalle sihteeriksi, mutta Ensio ei ota: *"sinä täytät kaikki paikat kuin kaasu"* (24.23). Irene ja suunnittelija Holm tarvitsevat Mairen osaamista (27.21) ja Mairen itsetunto palautuu. Maire puolustaa Ireneä, kun Ensio haluaa johtajantaudissaan hallita kaikkien elämää ja jopa nöyryyttää Ireneä (29.9, 29.16, 30.17 ja 30.19). Maire ja Irene löytävät yksimielisyyden (32.1), mutta se kariutuu myymälöiden johtajan valintaan. Irene haluaa tehdä rahaa, katetta, voittoa (33.5).

Maire saa tarpeekseen mummoleikistä ja moittii Ensiota, että tämä on tehtaan kanssa tukevasti naimisissa (33.9). Maire tekee Irenelle ilmaista työtä kuten Ensiolle ennen (34.1). Maire hurmaantuu johtajan imartelusta ja pettää Ensiota (34.10). Paluumatkalla hän ajaa kolarin, josta jää muistihäiriöitä. Hän ei enää pala töihin.

Työ on ollut Mairen elämän sisältö ja kun se jää pois, elämä on tyhjää. Lapset ja kohta lapsenlapsetkin ovat aikuisia eikä mummon rooli tyydytä Mairea. Hän haluaa muutosta elämään (41.3). Hän haaveilee muutosta etelään ja kyselee Ensiolta, milloin tällä on aikaa Mairen haaveille (41.2). Ensio ehtii jo luvata sen Mairelle (42.10), mutta sitä aikaa ei tule. Viimeisen kerran Maire puuttuu tehtaan tilanteeseen sen kriittisessä vaiheessa:

Semmostakos peliä täällä pelataan? Aikooko sisarukset nousta toisiaan vastaan? (42.22) Eerolle: Pelasta tämä hirveä perhe. Älä anna niiden viedä tehdasta. Älä anna sisarusten repiä toisiaan. (42.23)

Kiihtyneenä Maire putoaa portaista (42.25) ja kuolee. Mairen kuolema yhdistää perheen: *"Me voitettiin, me Raikkaat."* (43.19)

Mairen tavoitteena on ollut asemansa pönkittämisen lisäksi perheen suojeleminen. Perhe on tärkein ja lastensa eteen Maire on valmis tekemään kaikkensa. Toisaalta työ on vienyt aikaa lapsilta näiden ollessa pieniä ja kotiapulainen on osittain täyttänyt äidin paikan. Erityisesti Heikille Sylvi oli tärkeä ihminen.

Mairen roolisuorituksen yhteydessä jouduin pohtimaan sitä, miksi minusta Maire oli ikävä ja epäuskottava tyyppi. Oliko Mairen rooli kirjoitettu sellaiseksi, oliko vika minun omassa näkemyksissäni vai ehkä väärässä näyttelijävalinnassa? Ensimmäinen huomioni oli, että vaikka tarinan aika meni eteenpäin, Maire pysyi koko ajan 35-vuotiaan näköisenä tai jopa nuortui. Se söi roolihenki-

lön uskottavuutta. Siinä missä muiden roolihenkilöiden valinta oli mielestäni onnistunut, Miitta Sorvalin valinta Maireksi arvelutti. Jo hänen pituutensa Ension ja lasten rinnalla herätti huomiota.

Mairen motkotus Irenelle, Katariinan suosiminen, ylimielisyys kotiapu-laista kohtaan, toiminta Ension selän takana, tahdittomat puheet, ylpeys, lasten käyttäminen työvoimana, säälin kerjääminen, mustasukkaisuus, uteliaisuus, ei huomaa mitään vikaa tai syytä itsessään, halu olla muita parempi, Heikin lainminlyönti, Irenen ajatusten mitätöinti, ennakkoluuloisuus, näyttämisen halu, valittaminen, Irenen arvostelu, kylän puheiden referointi, muutosten vastustaminen, loukkaantuminen, epäluuloisuus, vaativuus, riidanhaluisuus, salailu, uskottomuus – kaikki nämä löytyvät sarjasta ja muodostavat negatiivista kuvaa Mairesta. Ei ihme, että kukaan ei halua jutella (23.14) Mairen kanssa ja että hän potee yksinäisyyttä. Mairelta puuttuu sitä empaattisuutta, joka tekee Ensioista mukavan miehen.

Eräs mielenkiintoinen yksityiskohta on Mairen uskottomuuden esittäminen. Siinä missä Ension tai Eeron uskottomuus on tilanteen eteen heittävä haurahdus, Mairen uskottomuus näyttäytyy suunniteltuna ja harkittuna tekona eli sitä pahempana. Kun Maire ajaa vielä kolarin paluumatkalla hotellista, hän saa rangaistuksen synnistään konkreettisesti ja välittömästi.

Näillä perusteella voi sanoa, että kirjailija loi Mairen roolista ikävän tyyppin ja että Miitta Sorvali onnistui roolissaan hyvin.

Raija Oranen täydensi Mairen persoonaa kuvaamalla häntä aina hädissään olevaksi. Maire tunsikin olevansa jotenkin takaa-ajotilanteessa (ehkäpä kovien lapsuuskokemusten takia, kun venäläiset olivat sodan aikana surmanneet hänen lähimpänsä). Oranen lisää, että Maire oli evakko, kouluttamaton, ikuinen amatööri ja toisten päätöksistä riippuvainen. (Oranen 1.2.2013.)

Maire toimi tyypillisellä naisten alalla, vähittäiskaupassa, ja yritys oli mikrokokoa. Mairen rooli yrittäjäpuolisena oli sekä tukijan että kotikriitikon. Suhde Ensioon muuttui etäisemmäksi, koska Ension aika meni tehtaalla. Mairessa on marttyyryn vikaa. Mairen tyhjyyden tunnetta oman liikkeen lopettamisen jälkeen täytti osallistuminen Irenen yrityksen pyörittämiseen. Mairella oli tarinassa suuri merkitys perheyhteyden ylläpitäjänä (vrt. Dugan ym. 2011, 3.5.4). Hän sovitteli Ension riidoissa kaikkien lasten kanssa vuorollaan: Katriinan ja Eeron seurustelu, Heikin poliittiset näkemykset ja Irenen putiikkien naistenvaatteiden valmistus tehtaalla.

6.4.6 Katariina Kurppa, prinsessa ja yrittäjäpuoliso

Katariina Raikas oli perheen itseoikeutettu prinsessa. Hän sai kaiken ja jos ei saanut, otti sen (kuten alun kuvaus, kun Katariina riistää Ireneltä tämän nuken, antaa ymmärtää). Hemmoteltu, pehmeäluontoinen Katariina oli Mairen lempilapsi. Maire jaksaa opettaa ja neuvoa Katariinaa kärsivällisesti (1.5, 6.2), kun taas Irene saa vain haukut peräänsä. Katariinan tekemisistä tehdään iso numero (5.1, 10.19), kun taas Irenen saavutukset ohitetaan tai ideoita ei oteta tosissaan (10.19). Katariinalle ei kelpaa se, minkä pitäisi kelvata Irenelle (10.1). Katariina haluaa olla keskipisteenä (esim. 13.14).

Eero Kurppa on Katariinan ensirakkaus. Katariina on mustasukkainen (esim. 2.15, 6.11–12). Katariina reputtaa yo-kirjoituksissa, mutta kihlaus Eeron kanssa korvaa pettymyksen. Eero saa prinsessan ja puoli valtakuntaa. Katariina asettuu kuningattareksi, Eeron vaimoksi ja hänen lastensa äidiksi. Johtajan vaimon osa osoittautuu kuitenkin toisenlaiseksi, kuin hän oli kuvitellut, sillä Eero on paljon matkoilla (17.19). Kun paljastuu, että Eero on pettänyt Katariinaa, Katariina muuttaa poikien kanssa Onnelaan (18.26). Katariina turhautuu kotona olemiseen, kun huomaa, että hänellä ei ole koulutusta, ei kotia, ei minkäänlaista toimeentuloa (19.6). Hän suorittaa keskenjääneen ylioppilastutkintonsa loppuun ja opiskelee kauppateknikoksi kirjeopistossa. Söpu Eeron kanssa löytyy ja yhteiselämä jatkuu.

Katariina etsii paikkaansa perheyrietyksessä. Hän organisoii 10-vuotisjuhlat, tekee kaupan asiakkaille tiedotteen, hoitaa kaupan tilejä, sovittaa Heikin ja vanhempien välejä (25.9), lupaa hoitaa markkinointia ja suhdetoimintaa (27.17) ja päättyy hoitamaan sosiaaliasioita (35.16). Katariinan itsetunto on korkealla, kun hän sanoo Eerolle: *"Minä olen täällä töissä, en mikään sinun pikkuvaimosi"* (36.2). Katariina tulee tehtaalle töihin toimistoon, johdon assistentiksi ja lopulta henkilöstöjohtajaksi. Katariinalla on vain heikko aavistus Eeron tekemisistä; Eero elää omaa elämäänsä.

Katariina yllättää asettumalla yhtiökokouksessa isänsä puolelle Eeroa vastaan Nuutisen tapauksessa. Katariina ei ymmärrä, miksi ei voitaisi odottaa Nuutisen toipumista, jos kerran Irene lupaa hoitaa hänen tehtävänsä. Katariinan suhtautuminen rahaan on kaksijakoinen. Hän tuhlaa rahaa vaatteisiin (8.4), mutta ei omien sanojensa mukaan jaksa vouhottaa rahan takia, ihmisyyden tärkeämpää. Katariina ei halua puhuttavan rahasta (4.23). Toisaalta Katariinalla ei ole mitään sitä vastaan, että verottajalta pimitetyt rahat käytettäisiin Eeron ehdotuksen mukaan huvilan ostoon Espanjasta (37.25).

Kun Eeron petokset paljastuvat ja hän joutuu lähtemään maasta, Katariina romahtaa (40.7). Hän on hysteerinen ja yrittää itsemurhaa (40.14–17).

Yksinhuoltajana Katariina ei saa kuria pojille (41.11). Katariina seurustelee pankin konsultin kanssa, kun Eero palaa Suomeen. Katariina asettuu perheen puolelle pankkia vastaan (43.19–20). Eero ja Katariina muuttavat lasten kanssa Sveitsiin.

Alun mielikuva Katariinasta hemmoteltuna, itsekkäänä ja pinnallisena naisena muuttuu sarjan aikana. Raha ei merkitse hänelle suuria – ehkä siksi, että sitä on hänelle ollut aina tarjolla. Hän haluaa osallistua hyväntekeväisyyteen (10.10) ja pitää huolta työntekijöiden sosiaalisista eduista. Nuutisen asiassa hän laittaa inhimillisyyden rahan edelle:

Te pidätte minua tyhmänä, kun mä en viitsi mähjätä semmosten vähäpätösten asioiden kanssa kuin miten saadaan tehtyä enemmän pukuja nopeammin... (26.22.)

Katariina on yrittäjäperheessä sivuroolissa. Hän hoitaa tehtävänsä, mutta ei halua olla johtaja, vaan johtajan rouva. Koska Eero ei kerro Katariinalle asioistaan, vaimona hänen tukitehtävänsä yrityksessä jää vaatimattomaksi. Sen sijaan Katariina hoitaa kodin ja antaa siten Eerolle mahdollisuuden viettää menevää

elämää, matkustella ja tehdä omia bisneksiä. Katariina on epäitsenäinen ja päätöksenteko on hänelle vaikeaa. Hän ei halua valtaa, vaan luovuttaa sen mieluusti Ensiolle, Eerolle tai Irenelle (esim. 43.19). Katariinan ratkaisu jäädä kotiäidiksi oli hänen arvojensa mukainen. Myöhemmin hän liittyi perheyrytykseen ja pääsi näyttämään kykynsä (vrt. Dugan ym. 2011).

6.4.7 Heikki Raikas, itseään etsivä idealisti

Heikki Raikas on jäänyt perheessä sivustakatsojan rooliin. Maire on ollut kiireinen ja kotiapulainen on huolehtinut Heikin kasvatuksesta (1.15, 1.23, 2.7). Heikki on lapsena hiljainen ja huomaamaton. Hän kirjoittelee muistikirjaansa ja tarkkailee lintuja. Hänestä tulee itseään etsivä idealisti.

Irene opettaa Heikille rahan tekemistä: *"Et kai sä ilmaseks ruvennu?"* (2.13). Raha tulee tärkeäksi: Heikki kiristää Ireneä (3.7) ja Maire antaa Heikille rahaa kaupan kassasta työtä vastaan (4.5). Heikki pettyy läheisiinsä (4.15) ja aatteisiin (4.15). Raikas Oy:n osakkaista Heikki laskee pääsevänsä vaa'an kielen asemaan (4.23).

Heikki filosofoi, hän pohtii omaa persoonaansa: mitä hän on muuta kuin jonkun poika tai veli (8.1). Heikki osallistuu vappumarssille ja kapinoi valmista tehtaanjohtajan roolia vastaan (8.11). Heikin haave on olla runoilija-filosofi (9.1). Heikin ja Irenen suhteet ovat läheiset ja heillä on yhteisiä salaisuuksia (9.12, 13.12). Heikki ihailee ja rakastaa Ireneä ja kysyy: *"miksi olet sisko"*. Kun Maire ja Sylvi surevat Irenen lähtöä Helsinkiin, Heikin on muistutettava olemassaolostaan lainaamalla Aleksis Kiveä: *"Minä elän"* (10.8).

Heikki uskoo tulevaisuudessa robottien hoitavat kaikki työt. Hän on lahjakas ja haluaa olla paras. Hän siirtyy yksityisoppilaaksi ja lupaa Ensiolle kuusi ällää (10.11). Heikki on yksinäinen ja kun hän yrittää tehdä hyvää, hänelle naureskellaan (10.19). Heikin sosiaalinen omatunto on herännyt (11.9) ja hän liukuu yhä enemmän vasemmalle, osallistuu mielenosoitukseen ja moittii Ireneä porporvariksi, vaikka tarvitsee tämän antamaa rahaa (12.12). Heikin puheiden ja tekojen ristiriita näkyy myös, kun hän pyytää Ensiota vaikuttamaan suhteillaan, jotta saisi lykkäyksen armeijaan menosta (13.8). Siihen asti Heikki on voinut turvautua perheenjäsenten apuun. Heikki tulee toistuvasti mitätöidyksi perheessä, onpa hänellä sitten syntymäpäivät, ylioppilasjuhlat tai kihlajaiset (13.14, 32.19) Joku pistää aina paremmaksi ja pilaa Heikin juhlat.

Heikki liittyy kommunistiseen puolueeseen (19.13). Ensio ei sitä hyväksy, vaan suuttuu. Välit menevät poikki. Heikki tulee tehtaalle jutuntekoon Tiedonantajan toimittajana (25.28).

Eero tarjoutuu ostamaan Heikin osakkeet, mutta Heikki ei myy:

Sellaista summaa sulla ei ole, jolla minä myyn. (26.15)

Lausahdus osoittaa Heikin sitoutumista perheyrytykseen, vaikka hän vasemistonuoren roolissaan halveksii yrittäjien kuviteltua ahneutta. Myöhemmin Heikki tulee masentuneena kotiin (30.8, 30.12) ja lupaa tehdä gradun loppuun.

Hän on pettynyt kaikkeen, varsinkin stalinisteihin (30.18). Heikki polttaa jäsenkirjansa (31.6) ja tarjoutuu tehtaalle töihin (31.9).

Heikki ideoi yhdessä Irenen kanssa nuortenvaateketjun (31.16). Hän innostuu atk:sta (34.5). Heikki on kihloissa Sarin kanssa, mutta kulkee Sinikka Kiljusen kanssa. Irene haluaa Heikin myymälöidensä johtajaksi (35.16). Heikillä on innostusta, laajennussuunnitelmia ja näkemys tv-mainonnan merkityksestä (36.4-5). Heikki ja Ero juonivat yhdessä (38.9) rahan tekemistä. Heikin täydellisen mielenmuutoksen osoittaa hänen suhtautumisensa laittomaan lakkoon: ”*Ne on pienipalkkasia, ei ne kauan istu*” (38.22). Heikki ja Sari osallistuvat Eeron rahojen piilottamiseen, kihlaus uudistetaan (40.13).

10 vuotta myöhemmin Heikki ehdottaa ketjun myyntiä (41.4) ja haluaa rahansa pois. Hän sijoittaa ne rakennusprojektiin Portugalissa (42.13) ja tulee petetyksi. Hanke on mennyt nurin ja Heikki palaa tyhjätaskuna Onnelaan vain kuullakseen tehtaan konkurssista:

Kauan sitten minä luotin veljeyteen ja vallankumoukseen ja mitä minä löysin: vain itsemi kaltaiset keskinkertaisuudet ja valtaa havittelevat idiootit. Luotin ihmiseen ja hyvään, menetin kaiken.(44.26)

Heikki ampuu itsensä ja Irene lukee muistikirjasta Heikin viimeiset sanat:

Halveksin keskinkertaisuutta. Kuvittelin, että on mahdollista olla jotain muuta. Minä aioin olla älyn jättiläinen, sitten raharuhtinas. Eikä jäänyt mitään eikä ketään. (44.29).

Heikin koskettava testamentti toimii avaimena Heikin käyttäytymisen ymmärtämiseen. Siinä voi olla katsojan mahdollisuus kokea *katharsis*, tunteiden puhdistuminen, oivaltamisen ja ymmärtämisen avulla.

Heikki on väärinymmärretty ja kaltoin kohdeltu nuori. Kun hän tahtoo ja tekee hyvää, hänelle nauretaan tai häntä haukutaan. Hyvä tahto ei aina kanavoidu hyväksi töiksi eikä epäitsekkyyks näy käytännössä, vaan Heikki voi toimia väärin läheisiään kohtaan (esim. 10.16, 25.9).

Heikki on Oraselta erittäin onnistunut esimerkki siitä, kuinka nuorten uudistususkon kanavoitui 1960- ja 1970-luvuilla vasemmistolaisuutena. Myös varakkaista perheistä lähteneet nuoret viehättyivät sosialismin ihanteista. Myös pettymys ihanteisiin tulee hyvin ilmi Heikin kohtalossa. Hän seilaa äärilaidalta toiselle. Psykologisoimatta asiaa enempää voi sanoa, että Heikki on ollut eksyksissä koko elämänsä ajan.

Heikin rooli nuortenvaateketjun myymälöiden johtajana ja markkinointiideoissa (35.16) vertautuu Hannu Seppälän ansioihin. Heikin kohtalo on sama Portugalin hotellihankkeineen, menetyksineen ja itsemurhineen (ks.6.2.7). Lisää perheenjäsenen asemasta perheyrytyksessä kappaleessa 6.4.10.

6.4.8 Voitto Nuutinen, kommunisti ja sisäinen yrittäjä

Nuutisen tarina on mielenkiintoinen. Myös Nuutinen on halunnut ostaa Kärnän vaatehtimon – eli hän olisi ollut valmis yrittäjäksi – mutta pankki on suosinut Ensio Raikasta (1.9). Hän uskoo Ension rikastuneen työntekijöiden kustan-

nuksella (1.11). Tehtaalle perustetaan ammattiosasto ja Nuutisesta tulee luottamusmies. Urakkaneuvottelut päättyvät irtisanoutumisella ja työtuomioistuimella uhkaamiseen (1.16). Ompelijat tulevat kuitenkin töihin ja koulutettaviksi vaiheompelijoiksi (1.20). Nuutinen haluaa puolustaa työväkeä, mutta häviää ensimmäisen erän ja palaa Maireen houkuttelemana ja lupauksilla töihin, nyt tuotantopäälliköksi.

Ensio ja Nuutinen ovat pitkän linjan vaattureita ja työkavereita yli kymmenen vuoden ajalta (7.1). Ensio haluaa pitää kiinni Nuutisesta ja tämän ammattitaidosta. Tätä kautta on ymmärrettävissä se, että Ensio tulee näin palkinneeiksi Nuutisen uhkailun ja eroamisen. Nuutinen on sitoutunut Ension kaveri. Sitä osoittaa se, että tuotantosuunnitelmaa katsotaan yhdessä illalla Onnelassa (2.10). Jokin kuitenkin hiertää välejä, sillä Nuutinen tulee Maireen liikkeen avajaisiin humalassa, kutsumatta (2.14).

Kommunisti-Nuutisen suhteista Moskovaan naljaillaan (4.4). Nuutinen arvostaa vanhaa käsityöperinnettä ja hyvää laatua eikä ymmärrä uusien materiaalien keveyttä, takkien vuorittomuutta tms. Hän vastustaa Eeron esittämiä ideoita (4.6). Hän loukkaantuu, kun Ensio ottaa osakkaaksi Eero Kurpan (eikä häntä) ja syyttää Ensioa kähminnästä (5.2). Eeron tulo osakkaaksi merkitsi vallan uusjakoa ja Nuutisen syrjäyttämistä tehtaan kakkosmiehen paikalta. Kun Tukholman toimitus myöhästyy, Nuutinen vetoaa epäselvyyteen valtuuksistaan kahden johtajan alaisuudessa (5.5). Ensio vakuuttaa, että Nuutisella on edelleen samat valtuudet muuttaa systeemiä ja että Ension sana pätee edelleen. Eerossa herää epäily, että Nuutinen teki tempun tahallaan. Nuutinen on kauteellinen Eerolle (1.8) ja loukkaa Katariinaa tahallaan (5.11). Nuutinen paikallistaa tehtaalla yllättävän pukuhävikin ja saa syyllisen kiinni vapaa-ajallaan (6.20). Nuutinen pitää tehtaan puolta.

Nuutisen on vaikea valvoa alaisiaan ja virheet joudutaan korjaamaan ylitöinä (7.6). Virheen vuoksi Eeron ja Nuutisen välit kiristyvät eikä Eero ymmärrä sitä, että Ensio ei ryhdy rankaisutoimiin, vaan yritys maksaa vahingon. Nuutinen irtisanoutuu (7.8). Ensio pyytää Nuutisen takaisin, nyt tuotantojohtajaksi (7.15). On ymmärrettävää, että avainhenkilöstä halutaan pitää kiinni, mutta jälleen Ensio palkitsee Nuutisen virheestä. Ensio on pitkämielinen ja kuten Maire myöhemmin toteaa: Nuutinenhan se Ensioa pyörittää.

Nuutinen on kommunisti ja edelleen – johtajan asemastaan huolimatta – työläisten puolella ja johtoa vastaan. Hän ylittää valtuutensa ja kertoo työntekijöille luottamuksellisia tietoja. Ensio hermostuu ensimmäisen kerran ja syyttää Nuutista pellesirkuksen ylläpidosta (8.8). Kun viisi ompelijaa pitää irtisanoa, Ensio säästää Nuutista ja laittaa talousjohtaja Raivion tekemään sen (11.14).

Luottamusmies ja puoluetoveri muistuttavat Nuutista, että puolueen edun on tultava ensin (11.4). Nuutinen myy kannatuksensa liikesuhteita vastaan tehtaalle hyväksi (11.17). Nuutinen vaihtaa puolta:

Tehtaankadulla on käyty, nyt rakennetaan uudenlaista sosialismia. Yritysten on kannatettava. Kaikki voitava on tehty, maksu suorittamatta. Me olemme edelläkävijöitä, Raikas Oy, Ensio ja Nuutinen. (11.19)

Repliikestä huomaa myös sen, että Nuutinen ei laske Eeroa Raikas Oy:n mieheksi, vaikka tämä on tuossa vaiheessa sekä omistaja että Nuutisen mainitsemman edelläkävijyyden moottori, päinvastoin kuin hän itse. Nuutisen oma panos näyttää vaatimattomalta eikä tuota tulosta. Kauppavaltuuskunta saapuu (12.6), seuraava ei (13.5), eivätkä kaupat etene ennen kuin Kortelaisen avulla. Neuvostoliittoon saadaan iso tarjous, joka sisältää myös isoja riskejä (15.5). Nuutisen ihanteet alkavat karista, kun Kortelainen kertoo, kuinka lahjuksia jaetaan etuoikeutetuille KGB:n silmien alla. Iso sopimus saadaan levysoittimen avulla (17.21).

Tehdas ajautuu vaikeuksiin, kun kankaan menekkiä ei osattu ennakoida (18.5). Lakko uhkaa eikä siihen olisi varaa (20.2). Nuutinen kamppailee isojen toimitusten kanssa (22.17). Nuutisella ja suunnittelija Holmilla on erilaiset näkemykset tuotannon vaatimuksista. Nuutinen tekisi itään vakiotavaraa niin paljon kuin ehtii, Holm haluaisi pukuja vaativampaan makuun (24.3-4). Nuutinen uhkaa lähteä ruotsalaistehtaalle (24.11). Lakko uhkaa jälleen (24.18). Nuutisen valta kaventuu vasta, kun Ensio velvoittaa Nuutisen näyttämään linjasuunnitelmansa Holmille (25.5). Kun kangas on taas leikkausvirheen vuoksi loppumassa kesken, herää epäily, tekikö Nuutinen sen tahallaan (25.11). Nuutinen tunnustaa, että hänen olisi pitänyt valvoa mallimestaria (25.13).

Nuutinen saa aivoveritulpan (25.23-25). Ensio lupaa odottaa Nuutisen toipumista eikä palkkaa uutta tuotantojohtajaa. Irene lupaa hoitaa Nuutisen tehtävät vielä kaksi kuukautta (26.22). Nuutinen tulee puolikuntoisena tehtaalte, Holm ja Irene lisäävät paineita (28.16). Nuutinen toteaa, että hänellä ei ole elämässään muuta kuin Raikas Oy (28.19). Lopulta Ensio myöntyy: tehdas tarvitsee uuden miehen tuotannon johtoon (28.21). Nuutisen yllätys on suuri, kun tuotantopäälliköksi valitaan Kiljunen, nuori naisinsinööri (29.2-3). Nuutinen suuttuu muutoksista (29.10) ja vaatii Ensiota paikalle. Kun Kiljunen sovittaa Irenen putiikin malleja tuotannon väleihin, Nuutinen menee valittamaan Ensiole. Ensio asettuu Nuutisen puolelle (30.3). Nuutinen pyörittää taas Ensiota (30.17).

Nuutinen loukkaantuu, kun ei saa kutsua Ension syntymäpäiville, jota läheiset ovat järjestämässä hänelle yllätyksenä, ja tulee humalassa Onnelaan (31.20). Nuutinen ei ole ymmärtänyt, että hänen asemansa on muuttunut. Lopulta Nuutinen toteaa, ettei kuulu enää Ension piireihin ja jättää eläkeanomuksensa (31.23). Nuutinen kosii tehtaan sihteeriä Mirjamia (32.21) ja he avioituvat. Ensio ja Nuutinen saunovat Onnelan rantasaunalla. Nuutinen on edelleen uskossaan vahva kommunisti (37.21-22). Nuutinen on lähdössä Mirjamin kanssa talveksi Espanjaan (41.9) ja houkuttelee Ensiota mukaan (44.6).

Nuutinen haluaa parantaa maailmaa. Hän on Ension ystävä ja hänestä kasvaa tehtaan mies. Vaikka hän aiheuttaa monia hankaluuksia ja uhkailee usein lähdöllä, loppujen lopuksi hän on sitoutunut Raikas Oy:hyn ja haluaa sen parasta. Siten häntä voi hyvällä tahdolla pitää sisäisenä yrittäjänä (vrt. 3.4), vaikka vastuunkannossa ja innovoinnissa olisi paljonkin toivomisen varaa. Hän vastustaa kaikkia muutoksia ja on siinä mielessä varsin konservatiivinen. Hänen asenteensa pehmenee tarinan loppua kohti, mutta aatteistaan hän ei luovu.

6.4.9 Perheyrittäjän arvot ja vastuullinen toiminta

Arvoilla tarkoitetaan arvokkaiksi, merkitseviksi koettuja asioita (mot.fi), ts. henkilön käsitystä siitä, mikä asia on toista parempi, tärkeämpi tai suotavampi. Arvoihin kuuluu käsitys hyväksyttävistä toimintatavoista ja päämääristä. Arvot vaikuttavat asenteisiin ja uskomuksiin sekä käyttäytymiseen.

Myös liiketoimintaan liittyy käsityksiä siitä, mikä on oikea, mikä väärä toimintatapa. *Moraali* on yhteisössä vallitsevat eettiset käsitykset, arvostukset ja käyttäytymissäännöt (mot.fi), jotka kuvaavat ihmisten käsityksiä hyvästä ja pahasta. *Etiikka* kertoo sen, miten ihmisen tulisi käyttäytyä esim. yrittäjänä. Me itse kukin vastaamme teoistamme. Samoin yritys kantaa vastuuta teoista, joita sen nimissä ja sen henkilöstö tekee. Yrityksen *yhteiskuntavastuu* voidaan jakaa eri tehtäväalueisiin: yrityksen on kannettava taloudellinen ja laillinen vastuunsa, vapaaehtoinen eettinen ja sosiaalinen vastuunsa sekä ympäristövastuunsa. Yrityksen tulee olla kannattava, jotta se voi toimia yhteiskuntavastuullisesti, sen on noudatettava lakia, tehtävä oikein ja vältettävä vahinkoja ja sen on oltava hyvä yrityskansalainen. Yhteiskuntavastuu voidaan nähdä kilpailutekijänä, jos sidosryhmien odotukset pystytään näillä alueilla ylittämään. (Elo-Pärssinen, 33–45, 51–54.)

Yrittäjään liitetään yleensä arvoja, jotka osoittavat työhön sitoutumista ja tarmokkuutta, innovatiivisuutta, halua kasvattaa yritystä ja saada voittoa. Perheyrityksessä heijastuvat sen perustajan arvot. Ne saattavat muovata yrityksen kulttuuria vuosikymmenien ajan. Perheyrityksissä tasapainoillaan perheen ja yrityksen tarpeiden välillä ajan- ja rahankäytössä. Aloittava yrittäjä pyrkii lisäämään käytettävissä olevaa rahamäärää kovalla työnteolla ja tekemällä kaiken itse ja se näkyy päivän pituutena. Yrittäjä voi olla myös niin innostunut tekemisistään, ettei malta lopettaa likikään normaalin työpäivän jälkeen (kuten Irene mallistosuunnittelusta). Yrittäjän työ on monin tavoin mielekästä ja palkitsevaa: siinä näkee työnsä tulokset, voi vaikuttaa suoraan omilla päätöksillään ja käyttää lahjojaan yrityksen hyväksi. Se perheyrittäjä voi olla tyytyväinen, joka osaa antaa aikaa perheelleen ja läheisilleen ennen kuin on liian myöhäistä. Yksin jäänyttä yrittäjää ei raha lämmitä.

Yrittäjän arvot heijastuvat yrityksen johtamistapaan. Johtaja voi olla itsepäinen ja itsevaltiainen, autoritäärinen johtaja tai sitten päättämätön jahkailija. On myös yrityksen perustajia, jotka ovat niin korvaamattomia, etteivät ole valmiita delegoimaan asioita muille, ennen kuin sydänkohtaus vie sairaalaan. (Näinhän kävi Ensiolekin, joka sairaalassa antoi Irenelle henkisen testamenttinsa.) Arvot näkyvät myös konfliktien ratkaisussa. Usein raha ja inhimilliset arvot tai pitkän ja lyhyen tähtäyksen edut ovat vastakkain. Silloin arvot ohjaavat ratkaisua, kumpi painaa vaa'assa enemmän. Arvot auttavat selviämään vaikeista ristiriitatilanteista ja helpottavat epävarmuuden sietoa. (Koiranen 2003, 25–36.)

Ensio Raikas arvostaa rehellisyyttä ja luotettavuutta; hän haluaa olla sanansa mittainen mies. Hän kannattaa inhimillisyyttä ja kohtuutta. Ension arvot näkyvät Raikas Oy:n toiminnassa vielä viime metreilläkin: "*Ensimmäistä kertaa minä annoin sanani tietäen, etten aio sitä pitää*" (44.4) ja kun pankinjohtaja aikoo

estää Ensioa hyvästelemästä henkilökuntaansa: *"Joka aikoo minua estää, saa käyttää väkivaltaa"* (44.19). Ensio on johtajana harkitseva, isoissa periaatekysymyksissä päättäväinen, mutta toisaalta usein Nuutisen vietävissä (esim. 30.3).

Perheyrittäminen ja sen jatkuvuus on Ensioille tavoite, josta hän muistuttaa muuttamisen kerran; raha ja omaisuus ovat vain välineitä tavoitteen saavuttamisessa. Rahasta tai paremminkin sen puutteesta perheessä keskustellaan useaan otteeseen, mm. viikkorahojen käytöstä (2.1), ettei ole varaa palkata henkilökuntaa (3.2), miten yksi huono vuosi voi kaataa koko homman (3.10), onko varaa lasiverantaan (4.11), palkan maksamisesta perheenjäsenille (7.6) jne. Ensio kunnioittaa perinteitä esim. muistelemalla mestari Kärnä (8.6). Ension vahvojen arvojen vaikutus laimenee Eeron ja Irenen vaikutusvallan kasvaessa. Ensio pistää viimeiseen asti vastaan, ettei raha saa syrjäyttää asian inhimillistä puolta (Nuutisen sairastuminen ja uuden tuotantojohtajan haku). Ensio on valmis jättämään paikkansa, jos hänen periaatteensa hylätään (26.22).

Ensio antaa kaikkensa yritykselle. Kotiin ja Mairelle ei jää aikaa eikä voimia, mistä Ensio saa moitteita (33.9): *"Itsepähän olet elämäntapasi valinnut, tehtaan kanssa tukevasti naimisissa."* Myöhemmin Ensio tunnustaa laiminlyöneensä vaimoaan (42.10), mutta pian onkin myöhäistä, kun Maire kuolee tapaturmaisesti (42.25).

Eero Kurpan arvoista tärkein on raha. Hänelle elämä on kilpailua tai jopa sota, jossa voittaminen on tärkeintä. Rahan avulla on helppo näyttää toisille. Ihmissuhteet ovat toissijaisia, elämän maustetta tai rahantekovälineitä. Eero on työkeskeinen, kiireinen ja hänellä on monta rautaa tulella. Pitkien työmatkojen vuoksi häntäkään ei juuri näy kotona ja siksi Katariina on yksinäinen (17.19). Eero arvostaa peliä ja seikkailua ja on valmis ottamaan suuriakin riskejä. Hän on sitoutunut, toimelias ja voitonnälkäinen. Lait ja määräykset ovat hänelle vain haaste tai toiminnan hidaste, jotka hän pystyy oveluudellaan kiertämään.

Irenelle on itsemääräämisoikeus tärkeää, hän ei halua luopua päätösvaltaastaan missään tilanteessa. Menestyminen on hänelle oman unelman toteuttamista ja tavoitteiden saavuttamista. Irene tekee paljon töitä ja on valmis uhraamaan jopa lapsenteon mielenkiintoisessa vaiheessa olevan yrityksen ja oman työnsä vuoksi. Irene arvostaa näkyvää asemaa ja menestystä, vaikka ei haluaakaan olla keskipisteenä. Hän asettuu usein vallitsevia arvoja vastaan (esim. pelin politiikka, saunaneuvottelut). Hän irtisanoutuu myös Ension liian suurista vaatimuksista. Toisaalta Irenen moraalit joustaa, jos kyseessä on oma etu ja raha. Rahaa voidaan siirtää ulkomaille verottajalta piiloon, henkilökunnalle voidaan maksaa palkkioita ohi kassan jne.

Mairelle tärkeää on aseman tuoma arvostus. Hän haluaa näyttää olevansa tehtaanjohtajan vaimo ja liikkeenharjoittaja. Myös lapset ovat keskeinen osa hänen elämäänsä. Maire arvostaa kotia ja perhettä, vaikka on joutunut työkiireiden vuoksi laiminlyömään omia lapsiaan näiden ollessa pieniä. Lapsiaan Maire puolustaa kiivaasti ja uskoo näihin viimeiseen asti: Katariinan oikeutta seurustella ja mennä naimisiin Eeron kanssa (5.10), Heikin itsensä etsimistä (25.30) ja Irenen oikeutta päättää lapsenteosta *"minullakin on luovuttamaton oikeus lapseeni"* (27.27). Maire sovittelee myös Ension ja Nuutisen riitoja ja käy kut-

sumassa Nuutisen takaisin töihin tämän irtisanottua itsensä ensimmäisen keran (1.21). Tässä Maire toteuttaa perinteistä yrittäjäpuolison ja vaimon roolia riitojen sovittelijana.

Perhe tärkeänä ja monitaitoisena resurssina näkyy *Puhtaissa valkeissa lakannoissa*. Eero markkinointiguruna (pankinjohtajan arvion mukaan painonsa arvoinen kultaa) liittyy perheeseen ja hoitaa markkinointia suvereenisti, tuottaa uusia ideoita ja on Ension kanssa tekemässä strategisia päätöksiä esim. tuotannosta ja tehtaan laajentamisesta. Irenen osaaminen näkyy niin suunnittelun uudistamisessa kuin hallinnossa, Heikin atk-taidoissa ja tuotantosuunnittelun sisäajossa. Myöhemmin Heikin rooli Irenen strategisissa päätöksissä oli ratkaiseva: putiikeista luopuminen, nuorten muotiin suuntautuminen ja viennin aloittaminen. Myös Mairen liikkeessä perheen naisilla on tärkeä rooli ja käväiseepä Mairekin tehtaalla auttamassa tärkeiden kadonneiden papereiden etsimisessä.

Aronoffin ja Wardin arvojen listasta (s. 90) inhimilliset ja perhearvot, esimerkiksi tilintekovastuu, yhteinen hyvä, eettinen käyttäytyminen, uskollisen huoneenhaltijan asenne ja sidosryhmien arvostaminen näkyvät Raikas Oy:ssä erityisesti Ension hahmossa. Eeron ja Irenen rooleissa painottuvat enemmän taloudelliset arvot, kuten lisäarvo, riskinotto, realismi ja itseluottamus. Eeron ja Irenen keskinäinen luottamus kattaa myös yhteiset salaisuudet.

Yhteiskuntavastuusta taloudellinen vastuu, kannattavuudesta, tehokkuudesta ja tuloksesta huolehtiminen on yhteinen asia ja perusta muulle toiminnalle. Sosiaalinen vastuu näyttää olevan enemmän Ension ja erityisesti Katariinan harteilla. Ympäristövastuu ei sarjassa näy, mutta Ension arvot, mm. luotettavuus ja oikeudenmukaisuus luovat hyvän pohjan sen kantamiselle.

6.4.10 Perheenjäsenten asema yrityksessä

Perheenjäsenten sitoutumisen aste perheyrytykseen vaihtelee. Toinen voi olla yrittäjän rinnalla samanveroisena omistajana ja työntekijänä (esim. puoliset tai sisarukset), toisella ei ole mitään siteitä, ei omistusta eikä työpanosta, ei ehkä myöskään tunneperäistä sitoutumista perheen tai puolison yritykseen. Varsinkin perustajayrittäjälle oma yritys voi muodostua elämää suuremmaksi asiaksi, jolloin muu elämä kärsii. Puoliso voi olla mustasukkainen, kun yrittäjältä ei riitä aikaa perheelle, ei jakamaan vastuuta perheen arjesta tai aikaa yhdessäoloon.

Perheenjäsen saattaa turhautua vaikutusvallan puutteeseen perheyrytyksessä. Jos yrittäjä ei kuuntele muita, sitoutuminen tavoitteisiin voi heikentyä. Tuen puute voi näkyä välinpitämättömyytenä tai arvosteluna. Mikäli lasten kesken tai perheenjäsenten ja vieraiden palkkauksessa tai muissa eduissa on kohtuuttomia eroja, se johtaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Jos jotakuta lapsista suositaan toisten kustannuksella, toisten motivaatio tehdä parhaansa laskee. Rahasta puhutaan usein. Yrittäjäperheissä voidaan turhautua rahan jatkuvaan niukkuuteen ja siihen, että yrityksen tarpeet menevät perheen tarpeiden edelle. Kärsivällisyys joutuu koetukselle, jos toiveita joutuu siirtämään vuodesta toiseen.

Kun perheenjäsenillä on erilaisia näkemyksiä, erilaisia toiveita ja tulevaisuudensuunnitelmia, perheyrytyksestä pitäisi olla mahdollista myös irrottautua.

Irtautuminen saattaa kuitenkin osoittautua mahdottomaksi tai tulla kalliiksi. Jos kukaan ei halua lunastaa toisen osuutta eikä ulkopuolisia omistajia haluta, tilanne käy mahdottomaksi. Myös hinnan määrittäminen osuuksille ja verotus mutkistavat asioita.

Koiranen (2003) on kirjoittanut perheyrytyksestä perheenjäsenen silmin nojaten omiin kokemuksiinsa lukuisista perheyrytyksistä. Suhtautuminen perheyrytykseen vaihtelee perheenjäsenen iän, aseman ja perhesuhteiden mukaan. Yrityksen perustaja katsoo asioita eri silmin kuin vävyt ja miniät. Perheyrytyksessä merkitsee perheenjäsenelle useimmiten työpaikkaa, jossa opitaan työelämän tavoille ja luodaan uraa. Perheyrytyksen voi nähdä myös perintönä, johon liittyy niin taloudellisia kuin henkisiäkin arvoja. Yritys voi olla ylpeyden aihe tai rasite. Se voi olla myös sijoituskohde. Perhe ja yritys ovat Koirasen mukaan *symbioosisa*, molempia hyödyttävässä riippuvuussuhteessa toisiinsa. Pahimmassa tapauksessa symbioosi voi muuttua hyväksikäytöksi, jolloin joko perhe vie aikaa ja resursseja yrityksestä tai yritys perheeltä. Neuvoksi hän antaa yhteisen hyvän laittamisen oman edun edelle. Perheen äänen kuulumisen voi varmistaa esim. sukukokousten tai perheneuvoston avulla. Hyvä kommunikaatio on tärkeää ristiriitojen ennaltaehkäisemiseksi. Perheenjäsenten välinen luottamus on välttämätöntä ja sitä rakennetaan kokemusten, pätevyyden, ennustettavuuden ja tasapuolisuuden avulla. (Koiranen 2003, 57–65.)

Raikas Oy:ssä perheenjäsenten asema oli melko selvä. Maire työskenteli omassa liikkeessään, Ensio tehtaalla. Liikkeen lopettamisen jälkeenkään Ensio ei halunnut Mairea tehtaalle töihin, vaikka tämä olisi ollut siihen halukas. Pariskuntayrittämisessä on omat haasteensa (ks. 3.5.4). Ensio kieltäytyi Mairen avusta perustelemalla ”*sinä täytät kaikki paikat kuin kaasu*” (24.21).

Katariina on niin isälle kuin äidille prinsessa ja kaunotar, jota on suojeltava. Katariina mukautuu perinteiseen naisen ja äidin rooliin eikä kapinoidu sitä vastaan. Katariina on vanhemmilleen helppo nuori, mutta sisarussuhteissa itsekäs ja omistava. Katariina sitoutuu perheyrytykseen varsin myöhään. Keskustelu rahasta ei häntä nuorena kiinnosta eikä hän myöhemminkään jaksaa olla innostunut rahan hankkimisesta. Kun hän liittyy yritykseen työntekijänä, hän kiinnostuu mm. henkilöstöasioista ja haluaa edetä urallaan. Hän osoittaa kykynsä ja hänet nimitetään henkilöstöjohtajaksi.

Siinä missä Katariina on huomion keskipiste ja saa kehua, niin Irene ja Heikki jäävät syrjään. Irene on katkera, kun Katariina vie häneltä niin nukan kuin poikaystävän (3.11–12). Irenen itsetunto on saanut kolhuja. Esimerkiksi kun Katariina on lähdössä kirjoituksiin, perhe hätäilee hänen ympärillään; kun Irene tulee kirjoituksista, kukaan ei edes muista koko asiaa. Ensimmäisen kohdalla iso asia on jo menettänyt merkitystään seuraavien kohdalla. Siinä missä Katariina haluaa olla huomion keskipisteenä, Irene on inhonnut sellaista (9.5). Sisarten välinen ero näkyy myös siinä, että Irenen lähtiessä opiskelemaan, hänelle tarjotaan astioita, jotka eivät Katariinalle kelvanneet (10.1). Irene tekee ilmaista työtä äitinsä vaateputiikissa kuvitellessaan tulevaisuutensa olevan siinä. Kun Irene tekee töitä, Katariina puolestaan käy auttamassa (12.5). Tässä näkyy tyttöjen ero suhtautumisessa työntekoon. Myöhemmin Katariina moittii Ensiota

Irenen suosimisesta. Moite on mielestäni aiheeton, onhan Irene opiskellut ja tehnyt töitä yrityksessä sillä välin, kun Katariina on tehnyt lapsia ja hoitanut kotia.

Irene kapinoi, kokeilee rajojaan ja itsenäistyy varhain. Vaikka äidin kanssa on riitoja, Ensio luottaa häneen. Irene on isän tyttö ja siksikin valmis toteuttamaan isän toiveita. Irenen kiinnostus ja taidot tulevat jo varhain esiin (7.9). Ensio opettaa Irenelle, ettei perheenjäsen saa firmassa erityiskohtelua, vaan hänen suunnitelmansa arvioidaan samalla tavalla kuin muidenkin (9.3).

Heikki on yksinäinen lapsi. Äiti on liian kiireinen ja Heikki jää kotiapulaisen hoiviin. Maire ei myöhemminkään kuuntele Heikkiä (4.5). Heikin seurana on mustakantinen vihko, johon hän kirjaa huomioitaan. Heikki pettyy lähimpiinsä, isäänsä ja kotiapulaiseen, kun näkee heidän suutelevan (4.15). Järkytys purkautuu tottelemattomuutena. Heikki haluaa olla muutakin kuin jonkun poika tai veli. Heikki on perheen kuopus eikä hänelle ole kehittynyt omaa merkityksellistä tehtävää, hän tuntee enemmänkin olevansa toisten tiellä. Heikin ja Ension erimielisyydet saavat Ension hylkäämään odotuksensa, että Heikki jatkaisi tehdasta. Heikin hylkäämiskokemukset saavat vahvistusta kerta toisensa jälkeen: käännekohdaksi muodostuu erottaminen Tiedonantajasta, kommunistipuolueen lehdestä.

Heikki etsii itseään kauan. Vasemmistolaisen kauden jälkeen hän tulee yritykseen töihin, innostuu atk:sta ja hänestä kasvaa tehtaan avainhenkilöitä. Myös Irene haluaa Heikin töihin oman vaateketjunsä markkinoinnin johtoon. Hän ei luota enää vieraisiin. Heikki ei suostunut myymään tehtaan osakkeita Eerolle, vaikka tämä olisi halunnut ne ostaa. Myöhemmin Heikki ja Eero yhdessä junailivat miljoonia kyseenalaisin keinoin. Heikin sitoutuminen perheyrietykseen kuitenkin murenee vähitellen. Hän etsii jälleen jotain uutta sisältöä elämäänsä. Hotelliprojekti Portugalissa päättyy kaiken menettämiseen, kun kumppani osoittautuu huijariksi. Jälleen Heikki tulee hylätyksi.

Myös vävyt ovat tärkeässä roolissa yrityksen kehittymisessä. Eero Kurpan tulo taloon vauhdittaa kehitystä ratkaisevasti. Hän sitoutuu tehtaaseen osakkuutensa myötä ja menemällä naimisiin Katariinan kanssa. Hänen työpanoksensa on ratkaiseva uusien tuotteiden, viennin käynnistämisen ja laajennusten toteuttamisessa. Hänen rahansa ovat kiinni yrityksessä, vakuutensa lainojen panttina ja koko elämä pyörii tehtaan ympärillä. Eeron sitoutumista, uskoa tehtaaseen tulevaisuuteen ja halua määrätä kuvaa myös se, että hän olisi halunnut ostaa Heikin osakkeet päästäkseen toteuttamaan omaa tahtoaan yrityksen kriisitilanteessa. Eero täydentää Ension johtajuutta ja tuo mukanaan dynamiikkaa, vauhtia ja vaarallisia tilanteita. Hän on päättäjä, jota Ensio myötäilee - joskin liikaa vauhtia hilliten.

Veijo-vävyyn merkitys on suhteiden luomisessa ja ovien avaamisessa. Poikkeusluvut, lisenssit ym. heltiävät Veijon suosiollisella myötävaikutuksella. Veijon kanssa keskustellessaan Eero arvaa tulevan devalvaation ja ottaa siitä hyödyn irti. Monenlaisen antamansa avun vastineeksi Veijo saa yhtiön osakkeita halvalla. Kun Eeron keinottelu paljastuu, Veijo luopuu osakkuudesta, sillä poliitikon maine ei kestä sukulaisten rötöstelyä.

Perheenjäsenen asema vaihtelee hänen sitoutumisensa mukaan. Eero ja Irene sitoutuneimpina saavat ison roolin jo varhain. Myös kiinnostus yritystä ja sen omistamista kohtaan vaihtelee sitoutumisen mukaan.

6.5 Perheyriytyssysteemin osa-alueet

6.5.1 Liiketoiminta, johtajuus ja valta

Johtajuus ja vallankäyttö liittyvät yrityksen liiketoiminnan organisointiin, johtamiseen ja kehittämiseen. Perheyriytyksenkin on pidettävä huolta tehokkuudestaan, kasvustaan ja kannattavuudestaan. Johtamiskulttuuriin liittyvät mm. se, miten perheen ulkopuolisiin johtajiin suhtaudutaan. Myös sukupolvenvaihdos liittyy johtajuuteen ja vallan käyttöön. Onnistunut omistuksen ja vallan siirto turvaavat jatkajan toimintamahdollisuudet. Perheenjäsenten kasvu yrittäjyyteen on välttämätön edellytys perheyriytyksen jatkuvuudelle.

Perheyriytyksen perustajan rooli perheen päänä ja yrityksen johtajana voi johtaa myös paternalismiin varsinkin siinä vaiheessa, kun perheen lapset alkavat osallistua yrityksen toimintaan. Sen positiivisina puolina voi mainita perheenjäsenten suojelun ja haitallisena puolena kasvun estämisen. Paternalismia ylläpitävät vahvat traditiot, jotka liittyvät perheomistukseen. (Ks. myös 3.6.3.)

Kun perheyriytyksessä kasvaa, myös johtaminen muuttuu. Aloittavan yrittäjän tärkeät piirteet, mahdollisuuksien havaitseminen, innovatiivinen kehittäminen ja ammattiosaaminen, jäävät usein päivittäisjohtamisen jalkoihin. Yrittäjän tulisi oppia hallitsemaan uusia osaamisalueita, kuten hallinnon organisointi, resurssien jako, rakenteiden kehittäminen, tuoton ja tehokkuuden seuranta ja yleinen valvonta. Mikäli perheyriytykseen palkataan ulkopuolinen johtaja, myös omistajaohjaus on järjestettävä. Ohjauksella turvataan omistajan ja johtajan intressien samansuuntaisuus, niin ettei ahne johto vahingoita yritystä ajaessaan omia etujaan. (Omistajaohjauksesta lisää esim. SONK 2006, 18.)

Raikas Oy:ssä johtajuus on Ension käsissä. Vaikka Eero omistaa yrityksestä yhtiä paljon, Ensio määrää, miten toimitaan. Kuitenkin Ensio osaa ja haluaa delegoida. Johtoryhmään kuuluvat hänen lisäksi Eero markkinointijohtajana, Nuutinen tuotantojohtajana ja talousjohtaja Raivio. Ensio arvostaa kaikkien näiden työtä ja osaamista.

Ensio on enemmän ihmisten johtaja ja Eero asiajohtaja. Molemmat toimivat strategisina johtajina, joskin uudet ideat ovat lähtöisin Eerolta ja organisointi on Ension asiana. He pyrkivät yhdessä säilyttämään yrityksen kilpailuedun, laatutuotteet ja tehokkaan tuotannon. Henkilöstöstä, asiakkaista ja uusiutumista pidetään huolta. (Ks. myös 3.6.3.)

Perheyriytyksen etuina ja kilpailukyvyn lähteenä mainitaan usein nopeus päätöksenteossa. Sen lisäksi kasvua edistävät halu investoida tuottavuuteen, ihmisiin ja keksintöihin. Perheyriytysten omistajien sanotaan olevan kärsivällisiä sijoittajia, jotka rakentavat yritystä pitkällä tähtäyksellä, sukupolven mittaisella kvartaalilla, kuten Ensio perheelleen. Perheyriytyksessä tieto kulkee ja valvonta-

ja hallintokulut jäävät pieniksi. Matala byrokratia edellyttää keskinäistä luottamusta. Perhe osallistuu aktiivisesti toimintaan ja on hyvä, sitoutunut resurssi.

Valta voi olla näkyvää ja asemaan perustuvaa tai taustavaikuttamista. Virallisia valta-asemia on omistajilla yhtiökokouksessa, hallituksella, toimitusjohtajalla ja johtoryhmällä. Myös sidosryhmillä on enemmän tai vähemmän näkyvää valtaa. Rahoittajalla voi poikkeustilanteessa olla myös merkittävä virallinen asema hallituksen jäsenenä. Ammattiyhdistysliike oli aiemmin merkittävä vaikuttaja työpaikkatasolla, aivan kuin Raikas Oy:n alkuvuosista nähdään.

Liike- ja asiakassuhteet ovat tärkeitä jokaiselle yritykselle. Neuvostoliiton kanssa käydyssä kahdenvälisessä kaupassa hyvät suhteet olivat erityisen tärkeitä, kuten sarja esittää. Se näyttää, kuinka merkittävä ostajan valta oli ja kuinka valtaa käyttivät varsin harvat henkilöt. Kaupan mukana yrityksiä nostettiin tai kaadettiin. Kauppahuoneiden merkitys oli suuri.

Yhteiskuntasuhteet ovat teollisuudelle tärkeitä esim. kuntien kaavoitusmonopolin vuoksi. Yhteydet kansanedustajiin ovat harvoin yrityksille niin tärkeitä kuin Raikas Oy:n tapauksessa esitetään. Sen sijaan epäviralliset suhteet ovat perheyrietyksessä tärkeitä. Näitä taustavaikuttajia voivat olla puoliso, lapset, vanhemmat, vävyt ja miniät ja muu suku ja läheiset. Raikas Oy:ssä taustavaikuttajia olivat lisäksi kotiapulainen ja Veijo-vävyyn kummisetä, ministeri Kauko Seppä.

Ensio toivoo, että kaikki olisivat yhtä perhettä, mikä ilmentää paternalistista pyrkimystä. Hänellä on hyvä tarkoitus: turvata oma ja perheensä toimeentulo ja antaa töitä myös muille. Hänen haaveenaan on perheyhtiö, josta riittää kaikille – ja jota hän voi hallita. Toisaalta Ension ihanne on huomaamaton johtaminen (25.20), joka kertoo manipuloivasta johtamisesta. Ensio kokee Eeron ja Katariinan seurustelun uhkaksi omalle vallalleen (5.10). Ensio on päättäjänä suvereeni. Vaikka Eero omistaa puolet, Ensio päättää kaikesta (26.7). Ensio on valmis asettamaan asemansa vaakalaudalle arvokkaiksi ja oikeiksi kokemiensa päätösten puolesta (26.22).

Eeron päätöksissä raha ratkaisee. Hän on johtajana kova ja taipumaton. Hän ei taivu Nuutisen ja ammattiliiton uhkailujen alla, vaan ottaa ehkäpä hallitun riskin, sillä hänen lakimiehenä luulisi tietävän, kuinka pitkälle voi mennä. (1.16). Eero käyttää itsekin uhkausta vaatimustensa tehostajana: hän uhkaa Irenen rahoituksen loppumisella, jos Veijo ei järjestä lisenssejä silkipuseroille (39.12 ja 39.15). Eero uhkailee myös pankinjohtajaa ilmiannolla (44.3). Eero ei puhu asioistaan eikä, edes jäätyään kiinni kaksoislaskutuksesta, tunnusta mitään (33.15).

Irene haluaa valtaa eikä valmistuttuaan ekonomiksi tyydy olemaan enää vain sihteeri (19.1). Arvovaltiidaksi kärjistyneessä tilanteessa Ensio antaa Irenelle apulaisjohtajan vallan ja vastuun (24.6). Irene ottaa sen, kun se annetaan, tosin Eero toteaa, ettei Irenelle olisi vähempi riittänytkään (24.9).

Holm asettaa kyseenalaiseksi Irenen päätösvallan kysymällä tältä, eikö hän päättä itse mitään (25.2). Irenellä on tilaisuus tasoittaa tilit myöhemmin syrjäyttäessään Lasse Holmin nimen ja antaessaan mallistolle oman nimensä:

Minä käytän sitä päätösvaltaa, joka minulla firman pääomistajana ja toimitusjohtajana on (33.7).

Talousjohtaja Raivio moittii omistajia poukkoilevasta päätöksenteosta, kun pitäisi priorisoida hankkeita:

Molempia ei voi toteuttaa: tietokoneet ja henkilöstömenot. Onneksi ei mun rahat ole liossa tässä laivassa. (35.4)

Osakeyhtiötä perustettaessa laskeskellaan äänivaltaa ja Heikki huomaa pääsevän vaa'an kielen asemaan (4.23). Ylimääräisessä yhtiökokouksessa sillä olisi ollut merkitystä, mutta asia sovittiin ennen Heikin saapumista (26.23).

Katariinan äänet ovat Eeron ääniä, paitsi uuden tuotantojohtajan palkkaamisesta äänestettäessä, jolloin Katariina asettuu Ension kannalle (26.22). Ratkaisevassa äänestyksessä Katariina ei halua käyttää päätösvaltaansa, vaan tekee Irenelle valtakirjan (43.19).

Ensio ja Eero ottavat usein yhteen Nuutisen kanssa, milloin palkoista ja tuotantomääristä, milloin toimintatavoista, valtuuksista ja virheistä. Eeron tulo taloon vähentää Nuutisen vaikutusvaltaa Ensioon. Eeron ottaminen tehtaan osakkaaksi on kova pala Nuutiselle. Nuutisen katkeruus ilmenee synkkänä ennustuksena:

Firma ei olekaan enää Ensio Raikkaan, vaan Eero Kurpan? (-) Sinä kähmit minun selän takana. Mutta sen minä sanon, että kätesi sinä isket paskaan sen Kurpan kanssa! (5.2)

Nuutinen ei tunne muuta tapaa kantaa vastuuta kuin eroaminen. Ensio ei ole erottamassa ketään, vaan hänen kantansa on selvä: vastuu on sillä, joka kantaa seuraukset (18.5). Nuutinen tietää, että hänen pitäisi valvoa, mutta ei ota opikseen, vaan syyllistyy siihen useasti. Pari kertaa Ensio hermostuu Nuutiseen, kun tällä pitää olla aina jokin sirkus päällä (24.11).

Irene haluaa uudistaa tehtaan imagoa. Tehtaalle palkataan suunnittelija, jota Nuutinen ei hyväksy. Ensio väistää vastuunsa vierittämällä vastuu Irenelle (24.6). Sen jälkeen Ensiolla riittää rohkeus puolustaa suunnittelijaa (25.5). Kun Nuutisella on erimielisyyksiä muun henkilökunnan kanssa, hän huutaa apuun Ensiota (29.11). Ensio tekee niin kuin Nuutinen haluaa (30.13), vastoin tuotantopäällikön ja Irenen toiveita ja toimivia järjestelyjä.

Veijo ja Irene keskustelevat vallasta. Veijon vaikutusvalta tekee Ireneen vaikutuksen (13.16). Veijo on poliitikko, johon voi luottaa.

Muille lupaan tehdä parhaani, sinulle lupaan: minä teen mitä sinä haluat. (-) Jokuhan ne päätökset tekee, parempi olla mukana. (20.14)

Veijon valta kasvaa. Kun Eero vielä syyllistää Ireneä Veijon ja hänen suhteidensa menettämisestä, kiinnostus pysyy yllä.

Kaikenlaisten nuljujen kanssa sinäkin olet kihloissa. Kadutaan vielä katkerasti, että päästit sen Veijo Salmen menemään. (18.8)

Irene valitsee Veijon. Veijo haluaisi Irenen muuttavan Helsinkiin ja perustavan putiikkinsa. Irene ei kuitenkaan halua päättää asiaa yksin (22.16). Muun perheen (lähinnä isän) mielipiteet painavat. Hieman ihmettelen tätä ratkaisua. Kun Veijo tarjoaa rahat Irenen unelman toteutukseen, miksi Irene ei siihen tartu? Tehdas ei tarjoa kuin pitkinä sarjoina tehtyjä, vanhanaikaisia pukuja Neuvostoliittoon. Tilanne tosin muuttuu, kun Lasse Holm tulee taloon.

Irene kritisoi Ensiota liiasta luottamisesta Nuutiseen ja päätöksenteon leppuudesta (25.12). Pian Irene joutuukin vastaamaan myös Nuutisen töistä (25.26). Ireneä vaaditaan vielä kerran unohtamaan haaveensa: Ireneä tarvitaan tehtaalla eikä Veijon perintörahoja käytetä putiikkiin, vaan Veijo ostaisi osuuden tehtaasta (26.8). Myös pankki hamuaa Veijon rahoja: tehtaan lainat järjestetään, jos Veijo tulee omine rahoineen vastaan (28.13). Irenen mitta tulee täyteen sen jälkeen, kun suvun miehet keskustelevat yrityksen asioista keskenään ilman Ireneä ja ehdottavat, että Irenen ja Veijon pitäisi siirtää asunnon ostoa (28.23–24). Irene ei hyväksy sanelupolitiikkaa, päätöstä, jonka tekemiseen hän ei ole voinut osallistua.

Riita naisten mallien sovittamisesta tuotantoon kärjistää tilannetta lisää (30.3). Lopulta Ension on annettava periksi. Irenestä on tullut täysin itsenäinen, hän ei ole enää isänsä jatke ja toiveiden täyttäjä, vaan hän toteuttaa omia toiveitaan ja perustaa haaveilemansa putiikin. Putiikki vaihtuu nuortenvaateketjuun. Ketjussa Irene käyttää päätösvaltaa yksin. Irene osallistuu Eeron jättämien rahojen piilottamiseen ja syyllistyy näin rikokseen. Hän on valmis vaikka menemään vankilaan, sillä hän oli luvannut Eerolle pitää huolta Katariinasta ja lapsista (40.2). Kriisissä Irenen asema ja vastuu korostuu.

Loppuvaiheissa pankki määrää tehtaan tulevaisuudesta. Hallitus joutuu suostumaan siihen, että konsultti tulee taloon:

Niin se aina alkaa. Ensin hallituksen puheenjohtajuus, sitten konsultti sisään. (42.8)

Irene näkee, että pankki yrittää kaapata tehtaan ja istuttaa oman miehensä johtoon. Kyse on siitä, kuka määrää tehtaalla. Katariina seurustelee konsultin kanssa ja hänen äänestyskäyttäytymisensä on epävarmaa. Lopulta hänen Irenelle antamansa valtakirja ratkaisee äänestyksen, mutta mikään ei enää pelasta tehdasta. Pankki hakee Raikas Oy:n konkurssiin. Pankin valta näkyy myös poliitikassa:

Muistutan, että puolue ei ole vielä valinnut pääministeriehdokastaan (42.25).

Suomalaisessa yhteiskunnassa ja yritysten ympäristössä 1960-luvulta 1990-luvulle tapahtuneet muutokset näkyvät *Puhtaissa valkeissa lakanoissa* ja Raikas Oy:ssä. Sarja kuvaa oivaltavasti niin ilmapiirissä, taloudessa kuin poliittisella kentällä tapahtuneita muutoksia. Voi sanoa, että se on suomalaisen yhteiskunnan, tulevaisuuteen uskovon, voimakkaasti kehittyvän Suomen kuva nähtynä pikkukaupungin yrittäjäperheen silmin. Yhteiskunnassa vallitsi keskinäinen luottamus, ketään ei jätetty, vaan rakennettiin yhteistä tulevaisuutta suuren naapurin kainalossa ja hyvään yhteistyöhön ja sen jatkumiseen luottaen.

Työelämä ja yritysten ympäristö muuttuivat: henkilökunnan ja johdon roolit muuttuivat avoimemmiksi ja yhteistyöhenkisemmiksi, ammattiyhdistyksen merkitys väheni, politikointi muuttui ammattimaisemmaksi. Toisaalta yritysten vastuut ja velvoitteet varsinkin henkilökunnan suhteen lisääntyivät huomattavasti. Edellytykset sille loi jatkuva talouskasvu. Pankkien ja yleensä liikemaailman kovuus lisääntyi hullujen vuosien jälkeisessä saneerauksessa.

Ensio Raikas muuttuu ammattilaisesta, vaatturista, tehtaan organisaattoriksi ja johtajaksi, yleisjohtajaksi (toimitusjohtajaksi) ja myöhemmin valvojan rooliin, hallituksen puheenjohtajaksi. Ension alun pehmeys muuttuu jäykkyydeksi, sinisilmäinen luottamus epäilyksi, avoimuus puhumattomuudeksi. Eero Kurppa pysyy pohjimmiltaan taitavana kauppiana, liikemiehenä. Hän ei juuri muutu, hän käy vain ilmeisesti entistä taitavammaksi markkinamieheksi, sillä sarjan lopussa hän on onnistunut hankkimaan ison omaisuuden rakennusbisneksillä Sveitsissä.

Irene kasvaa Mairenen putiikin työntekijästä ja tehtaan sihteeristä apulaisjohtajaksi, oman putiikin pitäjäksi ja lopulta liikeketjun omistajaksi ja menestyväksi liikemaiseksi. Työnkuva muuttuu tehtävien myötä sihteeristä ostoihin, suunnitteluun ja tuotannonjohtoon Nuutisen sairausloman aikana. Apulaisjohtajana Irenellä on tehtaasta laaja vastuu, Ension sanoin: "*on hallittava kaikki, omat ja toisten tehtävät*". Oman ketjun johtajana Irene sisäistää tulosajatuksen: ostetaan, myydään, tehdään voitto. Sarjan lopussa Irene on ketjun johtajuuden lisäksi Raikas Oy:n toimitusjohtaja. Tottelijasta ja sopeutujasta kasvaa sarjan kuluessa itsenäinen ja menestyvä liikemäinen.

Ammattiyhdistyksen valta murtuu. Alussa se oli vahva. Työpaikkatason tukena oli vahva liitto, ja lakkoherkkyys oli huipussaan. Työntekijäpuolen vaatimukset sosiaalieduista kasvoivat jatkuvasti. Kustannustaso teki suomalaisesta työstä kilpailukyvyttöä. Neuvostoliiton romahdettua myös ammattiyhdistyksen ja vasemmiston vaikutusvalta Suomen politiikassa ja työmarkkinoilla väheni. Raikas Oy:n tarinan lopussa ammattiliitto on jopa mukana tehtaan pelastusyrityksessä: kassa tukee työntekijöitä, kun he suostuvat odottamaan palkkojaan.

Koko Raikkaan tehtaan toiminnan ajan pankilla oli merkittävä asema ja suuri valta. Aluksi suhde oli henkilökohtaisella tasolla. Pankinjohtaja oli keskustelukumppani ja Ension ja Eeron toivottu saunavieras. Pankin ja yrittäjän suhteita leimasi keskinäinen kunnioitus, kumppanuus ja pyrkimys yhteiseen hyvään. Yrittäjä ja pankki olivat yhteisellä asialla edistämässä hyvinvointia ja työllisyyttä. 1980-luvun lopun muutos näkyi myös tässä sarjassa. Pankinjohtajasta tuli ahne.

6.5.2 Omistajuus, raha ja kontrolli

Perheyrittäjä tutkimus keskittyy jo nimensä mukaisesti perheiden omistamien yritysten tutkimiseen. Omistajuus ja sen siirtyminen sukupolvelta toiselle on ollut varsin keskeinen tutkimuskohde. Myös perheomistuksen vaikutuksia yritysten menestykseen on tutkittu (esim. Andersson & Reeb 2003 ja Chen & Hsu 2009; lainattu Patja 2011, 16–17). Suomessa asiaa on tutkinut Tourunen (2009).

Päivi Patjan väitöskirja (2011) tutki perheiden omistamisen muuttuvia merkityksiä. Hän toteaa, että perheomistuksen näkökulma on ollut palkatun yritysjohdon näkökulma ja tutkimuksissa on etsitty perheen vaikutuksia johtamiseen, ja ne on usein nähty ongelmien kautta. Normina on ollut hajaomisteinen pörssiyritys. Perheomisteiseen yritystoimintaan liittyvien tunteiden on useimmiten tulkittu vaikuttavan negatiivisesti yritystoimintaan. (Patja 2011, 19–20, 24.) Keskityneen omistuksen näkökulma taas liittyy pörssiyrityksiin ja sijoittajien odotuksiin (Patja 2011, 28–29).

Patja löysi tutkimuksessaan mm. *perheomistuksen diskurssin*, joka yhdistää perheomistuksen vain listaamattomiin yrityksiin ja näiden rajallisiin rahoitusresursseihin tai omistajien ja palkatun johdon välisiin toimivaltaristiriitoihin ja ns. kolmannen polven rappioon ja sukulaisten väliseen valtataisteluun (Patja 2011, 58–59, 62–64). Positiivisina seikkoina olivat päätöksenteon nopeus, pääoman kärsivällisyys eli pitkä sijoitushorisontti ja työllistävyys (Patja 2011, 67–69). Patja puhuu myös yrittäjämäisestä omistajuudesta, joka kuvaa ylisukupolvista yrittäjyyttä ja yhdistää yrittäjyyden omistaviin perheisiin. Näin perheyrittysten toimintaa voidaan tarkastella yrittäjyydelle ominaisen omistajakuvan valossa. (Patja 2011, 99.)

Omistajuuden eri muotoja käsiteltiin edellä kohdassa 3.6.2. Omistaminen. *Puhtaissa valkeissa lakanoissa* ilmenevät kaikki omistajuuden muodot ja omistajuuden kehittyminen. *Laillis-taloudellisesta omistajuudesta* on kyse, kun Eero Kurpasta tulee yhtiön osakas. *Psykologiseksi omistajaksi* hän muuttuu varsin alkuvaiheessa. Aivan ensimmäisessä jaksossa hän puhuu teidän koneista, mutta viimeistään jaksossa 4, kun osakkuudesta keskustellaan, hän on jo omaa väkeä. *Sosiaalis-symbolinen omistajuus* näkyy Eeron sosiaalisessa asemassa ja statuksessa Ension suhteen ja mm. Eeron ja Mairenen matkassa Lontooseen.

Ensiolelle omistajuus on ennen kaikkea asema ja tehtävä. Hän on tehtaan pääomistaja ja toimitusjohtaja. Hän omistaa elämänsä työlle tehtaan hyväksi. Mairelle omistajuus on lähinnä asema tehtaanjohtajan rouvana ja putiikin omistajana. Eerolle kyse on asemasta, joka antaa roolin ja identiteetin ja tehtävästä, joka tähtää rahan hankintaan sekä suhteesta ja vuorovaikutuksesta eli keinoista, joilla saada rahaa ja kartuttaa omaisuuttaan. Lapset näkevät omistuksensa alkuvaiheessa rakenteena eli osuutenaan tehtaan osakkeista ja äänivallasta (yhtiökokous 4.23). Psykologinen omistajuus kasvaa yrityksessä työskentelyn myötä.

Ensio on sijoittanut omat ja lainarahat tehtaan perustamiseen. Sijoituksellaan hän tavoittelee lähinnä työtä ja toimeentuloa itselleen ja perheelleen. Ensio tuntee olevansa velkaa mestari Kärnälle ammatista ja tehtaasta (8.6). Ensio on rahan käyttäjänä varovainen. Hän jarruttelee Irenen intoa perustaa uusia liikkeitä ja Eeron laajennushankkeita. Rakennuskulut hirvittävät (21.2-3) ja hankkeissa edetään liian nopeasti. Kulut kasvavat ja investoinnit nielevät rahaa (36.8).

Kun rahaa on vähän, on puhuttava pankinjohtajalle (3.10). Suhde pankinjohtajaan on hyvä. Tämä vihjaa Eeron olevan painonsa arvoinen kultaa ja ehdot-

taa osakkuuden tarjoamista (3.11). Kun Ensiolle selviää, että Eero seurustelee hänen tyttärensä kanssa, hän estelee:

Se on piru merrassa, kun raha ja rakkaus kulkee samoissa huoneissa. (5.12)

Raha ei kuitenkaan ole Ensiolle ensisijainen asia, vaan inhimillisuus ja lupauksen pitäminen, "*rahakukkaroa ei kuunnella*", vaan Ensio pyytää eroa, mikäli Nuutisen tilalle hankitaan uusi tuotantojohtaja (26.22).

Lopussa Ensio toteaa rahan ratkaisevan: pankinjohtaja Markkanen sanoo viimeisen sanan. Rahat ovat pankin. (41.1). Pankinjohtaja toteaa, että yhden kukkaron varassa ei kannata roikkua. Ensio vastaa, ettei myöskään yhden pankin. Pankinjohtaja tunnistaa perheyrittysten erikoispiirteet:

Perheyrietykset ovat vaikeita niissä kun pelaavat muutkin asiat, eivät pelkästään taloudelliset seikat. (41.24)

Välit pankinjohtajaan kiristyvät (42.5). Pankinjohtaja aikoo keinotella tehtaan omistuksella konsultin kanssa. Pankki lainaisi rahat ja konkurssin jälkeen miehet pistäisivät voitot puoliksi. (43.3.) Emme tiedä, vaikka niin lienee loppujen lopuksi käynytkin, vaikka konsultti ei silloin innostunutkaan suunnitelmasta, kun hän seurusteli Katariinan kanssa.

Eero on sarjan varsinainen rahamies. Hän ostaa ja myy tontteja, hakee kaavat ja myy tontit suurella voitolla. Hän sanookin salaisuudekseen, että rahaa pitää houkutella luokse ja liikkua liukkaasti. Eero haluaa myös näyttää varakuutensa mm. ison auton avulla. Eero tietää, että pitää olla rahaa, jotta pääsee omistajaksi ja että perheeseen kuuluminen antaa valtaa (11.11). Eero sijoittaa Mairena kauppan laajennukseen eli ostaa kyseisen huoneiston (12.4).

Eeron vakuudet ovat epäselvät (15.5, 16.13, 17.8, 18.13), mikä selviää talousjohtaja Raiviolle ja asiasta on lopulta puhuttava myös Ensiolle. Tehtaan tiukka raha- ja vakuustilanne ei anna joustovaraa. Jos pidetään kiinni moraalista ja kunniallisuudesta, vakuudet joudutaan arvioimaan uudelleen ja koska ne eivät riitä, seuraa konkurssi. Tonttien arvo nousee, kunhan kaava tulee. Järki menee moraalin edelle ja asian annetaan olla. Laina-asia järjestetään, sillä pelissä on kaupungin työllisyys. Henkilökohtaiset takaukset kuitenkin tarvitaan (18.23). Näin sekä Ension että Eeron henkilökohtainen omaisuus on vaarassa.

Eero jatkaa tonttikeinottelua kiinteistöpapereilla. Hän selittää asiaa Katariinalle: "*Näillä me tehdään isot rahat.*" Johon Katariina vastaa: "*Sinä teet.*" Katariina sanoutuu näin irti Eeron keinottelusta ja pitää sitä Eeron omana asiana, joka ei kosketa häntä mitenkään (25.21). Eerokin haluaa pitää perheasiat ja liikeasiat erillään eikä ole valmis antamaan etuja ilmaiseksi Ensiollekaan (30.2). Eero elää omaa elämäänsä, josta Katariina ei tiedä: "*Bisnekset ei sua kiinnosta, niillä tehdään rahaa ja rahalla saa timantteja*" (39.8). Eero haluaa pitää Katariinan tietämättömänä.

Eero on hyvin yksioikoinen bisneksen teossa. Omistajilta (Ireneltä ja Veijolta) on saatava lisää rahaa tai pitää tehdä itään kiihtyvällä tahdilla (28.6). Kun kauppa käy, Eerosta tulee rehvakas. Hän hoitaa suhteita ja tekee rahaa politi-

kalla. Isoilla rahoilla pelataan (36.10). Tukholmassa Eero käy voittoja tekemässä (36.20). Devalvaatiosta hyötyminen (37.11, 37.17) on hänelle aivan luonnollista; siinä ei ole mitään arveluttavaa. Ainoa ongelma on rahojen piilottaminen verotajalta. Eeron omatunto venyy eikä hän kadu tekemisiään kiinni jäätyäänkään. Rahat ovat menneet Irenen ja Ension firmaan. Uusia ruletteja saa Lontoosta viikon toimitusajalla (37.4). Kun havaitaan, että miljoona tai kaksi puuttuu tileiltä, Eero selittää, että rahat ovat Sveitsissä turvassa. Niillä on tarkoitus perustaa oma tukkuliike (37.25).

Eero joutui lähtemään maasta poliisit perässään. Hän oli kuitenkin - lakimies kun oli - hoitanut paperit valmiiksi. Niillä hän siirsi kaiken omaisuutensa Ensioille, joka antoi ne edelleen ennakkoperintönä Katariinalle (40.5). Tästä käy ilmi, että Eero kantaa vastuun perheestään.

Irenelle raha on itsensä ja toiveidensa toteuttamisen väline. Irene oli tehnyt Mairelle ilmaista työtä ja uskonut tulevaisuutensa olevan putiikissa, mutta Maire ei kuunnellut hänen ideoitaan (7.5). Kun tehdas tarvitsi rahaa, miehet ehdottivat, että Veijon ja Irenen olisi siirrettävä asunnon hankintaa (28.23). Silloin Irenen mitta tulee täyteen: hän ei hyväksy ahneutta, vaan lähtee tehtaalta (28.24).

Irene haluaa vaateketjun. Rahat pitäisi saada isältä ja pankista (32.1). Irenen mallien valmistus ei tahdo onnistua tehtaalla, mutta satelliittitehdaskin on liian kallis. (32.5) Irenen malleja ei tehdä tehtaalla rahoilla (32.14). Rahat tulevat tarjolle, kun Eero on salakuljettanut miljoonan markan edestä dollareita. Eero saa 35 % osuuden ketjusta (32.23). Irene ottaa rahat vastaan, vaikka tietää niiden olevan pimeää rahaa. Kuten hän perustelee, muuta ei ollut tarjolla.

Irene on liikemäinen, joka haluaa tehdä vaatekaupalla rahaa. Hän perustelee Mairelle:

Ketju on eri asia kuin kolme puotia. Mä etsin, suunnittelen ja valitsen tavarat. Jaetaan myymälöihin ja myydään ulos. Ei täytetä vain tarpeita, vaan tehdään rahaa, luodaan kate, voitto. (33.5)

Bisnes ei kuitenkaan ole Irenelle kaikki kaikessa. Hän perustelee rauhallista kotielämää Veijolle:

Meillähän on omaisuutta, voitaisiin elää ihmisen arvoista elämää ilman kissanristiäisiä. (34.16)

Mairella tuntuu aina olevan rahasta pula, sitä on liian vähän ja hän pelkää menettävänsä kaiken (1.19). Koska ei ole rahaa palkata henkilökuntaa, kaikki on tehtävä itse (3.2). Siinä on perheen apu tarpeen. Maire toivoo raatamisen palkaksi jotain hyvää itsellekin (4.11). Mairen putiikit kannattavat heikosti. Maire ei usko Ensioita (13.9) eikä Ireneä (17.17), ennen kuin totuus omasta myymälästä valkenee (23.18). Katariina yrittää vakuuttaa Mairen, etteivät muutkaan myymälät enää tuota vaivan palkkaa (29.7). Maire lopettaa myymälät samoihin aikoihin, kun Irene perustaa omansa. Maire voi pitää elämäntapayrittäjänä, sillä asema ja työ itsessään olivat hänelle tärkeitä, ei niinkään voitto. Luovuttuaan myymälöistä Maire kokee tarpeettomuuden tunnetta.

Heikin suhtautuminen rahaan ja omaisuuteen on kaksijakoinen. Nuorena vasemmistoradikaalina hän suhtautui niihin kriittisesti, liikemiehenä hän taas halusi ansaita niin paljon kuin mahdollista, keinoja kaihtamatta. Rahasta tuli hänelle miltei pakkomielle. Sitä kuvaavat seuraavat kommentit:

Minä säästän ne rahat tietokoneella moneen kertaan. (34.5) Mennään ulkomaille. Silloin pitää takoa, kun rauta on kuumaa. (36.5) Sikamainen suunnitelma. Netotaan paljon. Ei kerrota Ensiolle. (38.9)

Heikki ei halua jäädä paikalleen, vaan haluaa rahansa pois firmasta (41.6). Kuitenkin hän epäilee edelleen asioiden arvoa ja merkitystä:

Ei elämä voi olla pelkkää tätä. Haluan niin paljon rahaa, ettei sitä tartte ajatella. Jos kaikki ei ole minkään arvoista? (42.13) Edes hautajaispäivänä ei puhuta muusta kuin rahasta. (43.5) Ihmiset ovat tulleet hulluiksi rahasta (43.9).

Heikki menetti kaiken (44.26); hänelle ei jäänyt mitään eikä ketään (44.29).

Katariina ei ymmärrä rahan päälle. Sitä kuvaa hänen rahankäyttönsä edustusrouvana (8.4). Hän moittii muita: "*Aina te vaan puhutte rahasta ja firmasta*" (4.23). Hän ei myöhemminkään ymmärrä, mihin tarvitaan miljoona lisää. Hän ei tiedä, mitä Eero ja Kortelainen puuhaavat. Epäily on herännyt eikä hän enää luota miehiin. Hän pelkää, että kaikki huijaavat häntä, kun Ensiokaan ei kerro mitään (38.21). Hän sulkee silmänsä Eeron puuhilta, kun Eero hiljentää hänet timanttisormuksella (39.8). Eeron maastalähdön jälkeen Katariinasta tulee tehtaan suurin omistaja. Osuus tehtaasta on hänen ainoa omaisuutensa. Ratkaisevassa yhtiökokouksessa Katariina ei käytä äänioikeuttaan, vaan kirjoittaa Irenelle valtakirjan (43.19).

Veijo Salmi junailee tehtaalle rahanarvoisia etuja (21.5) ja Eerolle kaavan, jonka ansiosta hänestä tulee rikas mies (19.10). Perintönsä Veijo käyttää maksamalla Irenen hankkeet tai tulemalla osakkaaksi tehtaaseen (26.8). Hän pelaa raha-asioilla poliittista peliä, mutta ei välttämättä laita omaa rahaa likoon (28.14). Veijolle myydään tehtaan osakkeita verotusarvolla. Käyvän hinnan ja verotusarvon ero on maksettu moneen kertaan suhteilla ja takuilla (29.21). Veijon käyttämä asioiden hoitotapa kuvaa *Hyvä veli* -verkoston toimintaa.

Raikas Oy:n yrittäjien suhtautuminen riskiin vaihtelee. Siinä missä Eero Kurppa heittäytyy uusiin hankkeisiin saman tien, Ensio pohtii asioita pitkään. Kun Eero näyttää kannattavuustilanteen laskelmillaan ja toteaa, että palkkoja on laskettava, muuten tehdas ei tule kannattamaan (1.12), Ensiolle edessä olevat urakkaneuvottelut olivat kova paikka, mutta hän taipuu tosiasioiden edessä. Eeron kovat otteet ovat vaarassa johtaa tehtaan toiminnan loppumiseen heti alkuunsa, koska kaikki työntekijät irtisanoutuvat. Asia kuitenkin ratkeaa tehtaan voitoksi ja Ensio voi tyytyväisenä todeta, että riski kannatti ottaa (1.20).

Yrityksen perustaminen on riskin ottamista. Muotiliikkeen perustamisen riskit arvioitiin pieniksi (2.5) ja se perustettiin suurella innolla Maire ja tyttöjen työn varaan. Pian epävarmuus alkoi huolestaa: tehtaalla elettiin kädestä suuhun eikä liikkeellä mennyt hyvin (3.10). Yksi huono vuosi olisi saattanut kaataa koko yrityksen. Eeron ehdotuksesta vaateliike erotetaan tehtaasta riskin pien-

tämiseksi (4.3). Liikettä laajennetaan, jolloin kasvu tuo mukanaan lisää riskejä (13.9). Ensio toteaa kaupan ongelmat: vähittäismyynnillä ei rikastu, se on työvoimavaltaista, käsityötä ja suhdanteille altista. Kun tilauksia ei ole ja edessä on työvoiman vähentäminen, Ensio on valmis puolustautumaan uhkia vastaan:

Kettu tai susi, pesäänsä se puolustaa loppuun asti. (11.1)

Tehdas kasvaa Neuvostoliiton kaupan ansiosta ja sen myötä myös riskit kasvavat. Jos jonakin vuonna kauppaa ei tule, toiminta loppuu (17.5). Vakuudet eivät riitä kattamaan laajennusten vuoksi otettuja lainoja. Jos vakuusvaje tulee ilmi, se johtaa konkurssiin (17.8).

Avainhenkilön (Nuutisen) sairastuminen vaaransi tehtaan tulevaisuuden. Jos tilaukset jäävät toimittamatta, tehdas kaatuu (26.22). Tässä tilanteessa Ensio leikkii suurta filantrooppia ja ottaa suuren riskin. Muut omistajat (paitsi Katariina) eivät sitä hyväksy. Myöhemmin Irenen liikkeen vaatteiden ompeleminen ei mahdu tehtaan tuotantoon ja muodostaa riskin tehtaalle (32.15). Ensio neuvoo Ireneä kantamaan riskin itse tai lähtemään liikkeelle varovaisemmin. Irene on mielestään odottanut liian kauan tilaisuuttaan. Tässä tilanteessa Ensio ei ole valmis riskeeraamaan tehdasta. Oliko Ensio siis ottanut opikseen Nuutisen tapauksesta? Ihmetyttää, miksi hän jousti kollegansa kohdalla, mutta ei tyttärensä.

Kun tehdasta uhkaa konkurssi, Irene on vielä kerran valmis uhraamaan kaikkensa sen vuoksi. Hän on valmis sijoittamaan konkurssikypsään tehtaaseen ketjun myynnistä saamansa rahat (42.21). Se jos mikä olisi ollut yltiöpäisen riskin ottamista. Nyt Irene on vuorostaan valmis ottamaan turhan suuren riskin. Irene haluaa pelastaa isänsä tehtaan ja elämäntyön, vaikka Ensio ei ollut valmis ottamaan riskiä Irenen vuoksi. Ensio on valmis riskeeraamaan Irenen koko omaisuuden, mitä voi pitää järjettömänä. Ensio pitää Irenen uhrautumista lähes itsestään selvänä eikä osoita edes kiitollisuuttaan. Tällaista isä-tytär-suhdetta ei voi mitenkään pitää tasapainoisena. Irenen lojaalisuus isäänsä kohtaan on käsitämätöntä. Oranen vahvistikin, että televisioryhmä keskusteli Irenen uhrautumisesta mm. siinä tilanteessa, kun Veijo tarjosi hänelle mahdollisuutta perustaa hänen haaveilemansa putiikki, mutta Irene jäi sen sijaan tehtaalle. Ryhmä oli uhrautuvan ja isälleen lojaalin Irenen kannalla. (Oranen 1.2.2013.)

Omistajat suhtautuvat omistukseensa erilailla. Seuraavassa taulukossa olen hahmotellut Raikas Oy:n omistajien suhtautumiseroja Koirasen kirjan (2007, 11–14) mukaisesti asemana, rakenteena, tehtävänä tai suhteena ja eri omistuksen lajien mukaan (taulukko 7):

TAULUKKO 7 Raikas Oy:n omistajien näkökulmat omistajuuteen

	Ensio	Eero	Irene	Heikki	Katariina
Asemana: = status, rooli, identiteetti	perustaja omistaja	johtaja osakas	osa- omistaja	osakas	johtajan rouva
Rakenteena: - sirpaleinen - keskittynyt	35 %	35 %	10 %	10 %	10 %
Tehtävänä: = työ perheen hyväksi	organisointi ja johtaminen	myynti ja kehittä- minen	valmistau- tuminen johtoon	-	-
Suhteena: - omistaja/kohde - vuorovaikutus - vastuu yrityksestä	kokonais- vastuu, pitkä tähtäys	sijoitus, rahan hankki- minen	tulevaisuus	tarkkailu	miehen kautta
Taloudellis-laillinen	äänivaltainen omistaja	ääni- valtainen omistaja	vähemmis- töomistaja	vähemmis- töomistaja	vähemmis- töomistaja
Psykologinen (tunne)	minun	meidän	meidän	perheen	isän
Sosiaalis-symbolinen = sos. asema ja status	yrittäjä- omistaja	johtaja	osakkeen- omistaja	osakkeen- omistaja	osakkeen- omistaja

Perustaja-omistajan suhde omistukseen ja vastuu on kokonaisvaltaista ja hän kokee yrityksen olevan omansa. Omistaja on yhtä kuin yritys. Sijoittajaksi tullut johtaja suhtautuu yritykseensä vähän etäisemmin, kumppanuutena, yritys on meidän. Pienosakkaiden suhtautumiseen vaikuttaa heidän sitoutumisen asteensa. Osakas, joka työskentelee yrityksessä, sitoutuu siihen (meidän yritykseen) voimakkaammin kuin sellainen, jolla ei ole niin läheistä, jokapäiväistä suhdetta yritykseen. Silloin yritys voi olla tunnetasolla perheen tai isän yritys. Tällainen omistaja ei saa myöskään muiden silmissä välttämättä omistajuuden tuomaa sosiaalista statusta, vaikka psykologinen omistajuus olisi vahvaa, kuten Heikin tapauksessa. Katariina taas koki olevansa enemmän johtajan rouva kuin omistaja.

Yrittämiseen kuuluu olennaisena osana taloudellisen riskin kantaminen. Yrittäjänä toimimiseen liittyy myös henkisiä riskejä. Sitoutuminen ja vastuu painavat ja kriiseissä yrittäjän henkinen hyvinvointi on koetuksella. Yrittäjät kaipaavat keskustelukumppani, mutta monen mielestä aviopuolisolle puhuminen on vaikeaa. Sosiaalista tukiverkkoa tarvitaan säätelemään stressiä. (Virtanen & Keskinen 2000, 24-27.)

Yrittäjän huolet ja stressi näkyvät valvomisena. Se toistuu sarjassa moneen kertaan. Alkuvaiheessa valvottavat urakkaneuvottelut, ammattiliiton boikotti (1.13, 1.19), myöhemmin putiikin tilanne (22.13), Katariinan itsemurhayritys (40.16), konkurssiuhka (43.15-16). Muita huolia aiheuttavat laskusuhdanne, avajaiset, yleinen epävarmuus, viennin aloittaminen, perheasiat, vakuudet, ter-

veys, rahahuolet, kiinnijääminen ja lasten ja perheen tulevaisuus. Irene tarvitsee toimitusjohtajana unilääkkeitä, kun huolet valvottavat.

Kun riski toteutuu, löytyy voittajia ja häviäjiä. Tämän tarinan häviäjiä ovat Heikki, Ensio ja Katariina, jotka häviävät kaiken, omaisuutensa ja kotinsa. Katariina on tosin tässäkin tilanteessa selviytyjä, sunnuntailapsi, joka pääsee jaloilleen Eeron kumppanina. Voittajia ovat Irene, joka säilyttää omaisuutensa, vaikka menettää tehtaan, työpaikkansa, ja Eero, joka säilyttää omaisuutensa ja saa perheensä takaisin.

Jos vertaa häviäjiä ja voittajia, huomaa, että kovat, ahneet ja kilpailuhenkiset voittivat, pehmeät, empaattiset, joustavat ja idealistiset hävisivät. Liike-elämä on kova ja usein vain kyynärpäätaktiikalla pärjää, mutta liekö Raija Oranen tarkoitus ollut antaa tällainen opetus? Oranen myöntää maailmankuvan olevan oikea, mutta ei ole tarkoittanut sitä opetuksiksi (Oranen 1.2.2013).

Tehtaan tuotannossa sattuu usein virheitä, milloin laputuksessa, milloin leikkaamossa tai suunnittelussa. Usein syyksi paljastuu valvonnan laiminlyönti. Nuutinen tunnustaa, että pitäisi valvoa, mutta häntä hävettää valvoa alaisiaan (7.8, 25.13). Ensio ymmärtää inhimillisten tekijöiden osuuden. Eero ei ymmärrä sitä, että virheistä ei rangaista, vaan yritys kantaa vastuun ja maksaa (7.6). Hän vaatii vastuullisten erottamista. Nuutinen kantaa vastuunsa eroamalla (7.8), joskin Ensio houkuttelee hänet takaisin.

Talousjohtaja Raivio selvittelee vakuuksia ja löytää niistä epäselvyyksiä. Ireneä pelottaa, mitä Eeron petoksen paljastumisesta seuraisi (17.8). Ensiolle asia kerrotaan vasta myöhemmin, sillä Raivion sanoin:

Ensio luottaa Eeroon kuin jumalaan. Minun puheeni menisivät vehkeilyn tiliin. (16.13)

Tehtaan ja myymälöiden tilannetta seurataan laskelmien avulla ja niiden perusteella tehdään päätöksiä (esim. 1.12, 19.3, 20.1, 28.9, 29.7, 41.8). Ensio arvostaa sitä, että talousjohtaja pitää kuria (36.13).

Kaksoislaskutus paljastuu sattumalta Kortelaisen huolimattomuuden ja sihteerin Mirjam Innon tarkkuuden ansiosta (33.3). Ensio saa tietää Eeron tuomista rahoista ja ymmärtää asian oikean laidan: Irenen ketju on rahoitettu salakuljetetuilla rahoilla (33.15). Ensio vaatii vilpillisen toiminnan lopettamista ja se loppuu - ainakin Britannian kaupassa, sillä Lontoo ostaa enemmän ja kiittelee hintojen alentumista (34.9).

Tietty kontrolli ja valvonta ovat perheyriyksissäkin tarpeen, vaikka suhteet perustuvat pitkälti luottamukseen. Välinpitämättömyys ja valvonnan laiminlyönti voivat houkuttaa väärinkäytöksiin: tilaisuus tekee varkaan. Varsinkin perheenjäsenten vilpillisyys tai räikeä oman edun tavoittelu on kova kolaus luottamukselle. Se vahingoittaa perhesuhteita ja tuloksena voi olla luottamuksen täydellinen menettäminen, jatkuva epäily ja ilmapiirin huononeminen. Kaksoislaskutuksen ja rahojen pimittämisen paljastuminen Ensiolle vei hänen luottamuksensa niin Eeroon kuin Ireneen. Luottamus Ireneen palautui vähitellen, Eeroon vasta yrityksen pelastamisyrityksen yhteydessä.

Te voitte pettää minua ja te petätte. (33.15) - Minä luotan taas sinuun. (43.14)

Se tapa, miten rahasta perheessä keskustellaan, muuttuu sarjan aikana. Alussa puhutaan rahan puutteesta (3.2) ja siitä kenelle rahat kuuluvat (1.11, 7.5) ja mihin niitä voi käyttää (4.11) sekä kustannusten syntyisestä: näytöksen (10.19) ja avajaisten (13.9) kustannukset.

Viikkorahoja ei ole tarkoitettu viinaan ja tupakkaan. (2.1) Ei ihminen tarvitse kuin hautapaikan, jätetään kaikki jälkipolville. Raadetaan aamusta iltaan eikä saada näkyvää aikaan. (4.11) Vähittäismyynnillä ei rikastu. Se on työvoimavaltaista, käsityötä ja suhdanteille altista. (13.9)

Tehdas tarvitsee Eeron rahat ja omistus järjestetään uudelleen. Se aiheuttaa mielenkiintoista keskustelua rahasta:

Katariina: Aina te vaan puhutte rahasta ja firmasta.
 Ensio: Lapsehan ovat mukana firmassa.
 Irene: Ei muusta ole koskaan kuullut puhuttavankaan. (4.23)

Tehdas pyörii pankin lainojen turvin ja vakuudet ovat niukat. Kun Eeron tontin kaava vahvistetaan, rahatilanne helpottuu ja tehtaan laajennus pääsee käyntiin. Näpertely loppuu, päästään tositoimiin, kun Eero antaa lisää rahaa ja Veijo hoitaa suhteet päättäjiin (19.10). Yrityksen kasvun ollessa kiivasta keskustellaan siitä, miten rahaa saataisiin lisää, jolloin raha ja inhimillisuus ovat vastakkain (esim. satelliittiompielimojen lakkauttaminen). Myös Veijon perinnölle olisi monta ottajaa: tehdas tarvitsee rahaa ja Irene haluaa myymäläketjun. Mairen putiikkien lopettamisen yhteydessä keskustellaan raatamisen merkityksestä, kun sillä ei rikastu (29.7).

Veijon suhteiden rahallinen arvo määritellään osakeannissa, jolloin Veijo saa 15 % osuuden osakkeista (29.21). On tullut palvelusten maksun aika:

Eero: Perheasiat ja liikeasiat on pidettävä erillään. Luulet sä, että Veijo palvelee meitä ilman vastiketta. En minäkään.
 Ensio vastaa lakonisesti: Hyvä tietää. (30.2)

Eeron repliikissä voi nähdä ennakoivan vihjeen siihen, että hän siirtää yhtiön rahoja sivuun, mikä myöhemmin paljastuu Ensioille. Ensio ei kuitenkaan tässä vaiheessa ala penkoa asiaa enempää.

Rahan tekeminen nousee tärkeäksi eli on tehtävä muotia halvalla nuorille (31.16). Kun rahaa ei muuten saa, rikoksella hankittu raha kelpaa (32.18). Raha tuo Irenelle valtaa Holmin suhteen (33.7). Löysä venäläinen raha tekee ylimieliseksi ja tuhlaavaiseksi (36.10). Eero tekee rahaa peliluolallaan (36.20), käyttämällä hyväkseen salaista tietoa (37.11) ja keinottelemalla (37.25 ja 38.9). Katariinan epäilykset heräävät ja hän ihmettelee, miksi pitäisi saada miljoona lisää.

Miksi tarvitaan miljoona lisää? Mitä Eero ja Kortelainen puuhaavat? Kukaan ei kerro mitään, kaikki huijaavat minua? (38.21)

Raha näyttölee merkittävää roolia Eeron kiinnijäämisen yhteydessä (39.19). Sitä siirrellään salkussa, piilotellaan sytykkeiden ja pyykin joukkoon ja lopulta lasjetaan. Irene ja Veijo keskustelevat rikoksella hankitun rahan käytöstä.

Eerolla on liuta rikoksia, mitä vielä paljastuu. (-) Oletko valmis menemään sen takia vankilaan? – Rahat on tarkoitettu Katariinan ja lasten elämään. Lupasin Eerolle, että pidän heistä huolta. (40.2)

Vastapainoksi Eero huolehtii Irenen raha-asioista vielä maanpaossa ollessaan-kin (42.1). Lopussa rahat ja valta ovat pankilla (41.1). Keskustelu rahasta muuttuu. Nyt tärkeintä on saada rahat irti ketjusta (Heikki) ja saada pankilta maksuaikaa. Heikki on kyllästynyt töihin ja rahasta puhumiseen (42.13). Hän näkee, kuinka ihmiset ovat tulleet hulluiksi rahasta (43.9). Heikki halusi olla raharuh-tinas, mutta hänelle ei jäänyt mitään eikä ketään (44.29). Rahasta puhuminen yrittäjäperheessä on jokapäiväistä, kuten Heikki muistuttaa:

Edes äidin hautajaispäivänä ei puhuta muusta kuin rahasta (43.5).

Puhtaiden valkeiden lakanoiden yhtenä ansiona voi mielestäni pitää sitä, kuinka se tuo perheissä yrityksen asioista käytävät keskustelut näkyviksi. Luulen, että näitä keskusteluja on käyty muissakin yrittäjäperheissä kuin meillä ja Raikkaila. Niistä ei vain ole tapana puhua perheen ulkopuolella.

6.5.3 Perheen ja tunteiden vaikutus yrityksessä

Perhekäsitykset voidaan jakaa kahteen pääryhmään, *familistiseen* ja *individualistiseen* (Jallinoja 1985). Familistinen käsitys perheestä nostaa perheen tärkeämäksi kuin yksilön henkilökohtaiset tarpeet ja pyrkimykset. Familistisella perhekäsityksellä on ollut kaksi lujittajaa: uskonpuhdistus ja valtion perhepolitiikka, jonka mukaan vakaat ja kiinteät perheet edistävät myös koko yhteiskunnan vakautta ja toimivuutta. Individualistinen perhekäsitys taas korostaa yksilön oikeuksia, eli nostaa henkilökohtaiset tarpeet ja pyrkimykset perheen edun yläpuolelle. Se pitää rakkautta voimana, jonka tulee olla ainoa yksilöiden välistä suhdetta koossa pitävä tekijä, eli avioliitto nähdään usein kahlitsevana. (Jallinoja 1985, 22-26.)

Kirjassaan *Perheen aika* (2000) Jallinoja tarkastelee työlle ja perheelle annettua aikaa. Ihmiset tekevät entistä enemmän työtä ja samalla työn henkinen kuormittavuus on kyselyjen mukaan lisääntynyt. Ylitöitä tekevät eniten yrittäjät ja johtotehtävissä olevat henkilöt. Hän toteaa työn vastustamattomasta veto-voimasta, että sama työ, joka saa innostumaan, voi aiheuttaa myös työuupumuksen. Hän kuvaa työelämän muuttuneen *voittaja saa kaiken* -kilpailuksi. Kilpailua kiihötetään lupaamalla valtavia palkkioita ja työntekijät laitetaan kilpailemaan keskenään. Laman aiheuttama pelko työpaikan menettämisestä lisäsi kilpailua. Myös media rakentaa menestyjistä tähtikulttia. Kun julkisuutta pidetään jo itsessään palkkiona, se edistää menestyksen palvontaa. Työhön sitoutumista ihannoidaan ja siitä tulee kaikille yhteinen mitta. (Jallinoja 2000, 128-130.)

Kun äiti tai isä tai molemmat sitoutuvat työhönsä, he antavat sille aikaansa, joka on poissa perheeltä. Jallinoja toteaaakin, että työ on parisuhteeseen ja perheeseen tunkeutuva kolmas pyörä. Hän epäilee, että työhön voimakkaasti sitoutuneet henkilöt tulevat myöhemmin katumaan uhraustaan; aikaa riittää vasta lastenlapsille. (Jallinoja 2000, 132.) Vielä kokonaisvaltaisempi kuin palkkatyö on yrittäjyys, joten voi hyvin sanoa, että yritys on se kolmas pyörä, joka tekee perheyriityksestä kolmiodraaman näyttämön.

Väitöskirjassaan Saija Katila (2000) tarkastelee maanviljelijä-yrittäjäperheiden selviytymisstrategioita *moraalijärjestyksen* (Harré 1983) avulla. Katilan mukaan yrittäjän muuttuessa yksinyrittäjästä yrittäjäperheeksi perheen arvojen ja moraaliperiaatteiden vaikutus yritystoimintaan vahvistuu. Joissain tilanteissa perheen moraalijärjestys voi ylittää yritystoiminnan logiikan, jos ne ovat keskenään ristiriidassa. Hyvä esimerkki tästä on sukulaisten palkkaaminen töihin, vaikka osaamista tai tarvetta ei olisikaan, jolloin mukaan ottamisen normi ohittaa yritystoiminnan tehokkuuden normin. Silti perhe ja siihen liittyvät moraalisaännöt eivät Katilan mukaan ole välttämättä rasitteita, vaan ne voivat olla myös voimavaroja. Esimerkiksi ilmaisen työn normi tarjoaa perheyriitysten käyttöön lisäresursseja. Oikeudet ja velvollisuudet ovat vastavuoroisia: oikeus työpaikkaan ja velvollisuus palkattomaan työhön. Keskeisin arvo on jatkuvuus, johon liittyvät edeltävästä sukupolvesta huolehtiminen ja ilmainen työ. Muita arvoja ovat toiminnan riippumattomuus ja autonomia ja työnteon, säästäväisyyden, omavaraisuuden ja vaatimattoman elämän arvostus. (Katila 2000, 35.) Nämä arvot näkyvät Ensiossa ja Raikas Oy:n alku- ja kasvuvaiheissa: perheen resurssit otetaan tehokkaasti käyttöön. Lopussa arvot ovat toiset.

Raikkaiden perheessä perhe menee yksilön omien toiveiden edelle, vaikka Heikki pyristeleekin tästä kaavasta irti. Kuitenkin työ ja perheyriitys menevät perheen edelle niin Ension, Eeron kuin Irenenkin arvoasteikossa. Traagisin esimerkki siitä on, että Irene teettää abortin voidakseen hoitaa työnsä tehtaalla (jakso 27).

Raikas Oy:ssä toteutuu hyvin vastavuoroisuuden periaate: perheenjäsenellä on oikeus työpaikkaan osaamisensa mukaan, mutta samalla odotetaan veynymistä. Naiset tekevät Raikkaiden perheessä ilmaista työtä, ensin Maire Ension ja Irene Mairielle, sitten Maire Irenelle. Ensio kannattaa perinteisiä arvoja, mm. säästäväisyyttä ja varovaisuutta, mutta toinen polvi etäännyy näistä arvoista.

Ension perhearvot näyttäytyvät huolenpitona perheen hyvinvoinnista ja perheenjäsenten työllistämisenä. Hän haluaa varmistaa työnsä jatkumisen sitomalla lapset jo varhain yhtiöön. Ensio arvostaa perinteitä ja haluaa jatkaa niitä. Hän luottaa Ireneen jatkajana (mm. 18.6 ja 19.19). Hän vaatii Ireneltä jatkuvasti paljon, mutta antaa tukeaan ja näyttää hyväksymistään varsin harvoin – silloinkin samalla Katariinalle: *"Kyllä te olette hyviä tyttöjä"* (37.16). Ainoan kerran Ensio kehuu Ireneä, silloinkin epäsuorasti ja yhtiöön viitaten: *"Tehtaan tulevaisuus näyttää hyvältä, kun Irene Raikas on astunut sen kynnyksen yli"* (18.6). Vielä lopussakin, kun Irene on valmis uhraamaan kaiken, mitä hänellä on, konkurssikypsään yritykseen, Ensio ottaisi Irenen uhrauksen vastaan (43.4).

Ne rahat on kaikki, mitä sinulla on. - Minä en anna tehdasta roistojen käsiin. Se on sinun elämäntyösi. Minun käsistäni ne eivät sitä saa, eivät koskaan. (43.4)

Joko Irene rakastaa isäänsä enemmän kuin itseään tai hän on liian sinisilmäinen. Rakkauden ja ihailun vahvistaa Irenen lausuma: "*Isä on erilainen (kuin muut miehet), isä on täydellinen*" (21.8).

Vaikka Ensio luottaa Eeroon kuin jumalaan (16.3), hän ei näe Eerossa tehtaan jatkajaa. Luottamus Heikkiin on karissut varhain. Ensio kokeekin epäonnistuneensa Heikin kasvattamisessa (19.13).

Ension perhearvot, luottamus, rakkaus ja välittäminen, näyttävät ulottuvan myös perhepiirin ulkopuolelle. Ensio luottaa Nuutiseen Irenen mielestä liikaakin (25.12) ja tulee luvanneeksi Nuutiselle miltei mahdottomia (26.9). Ensio ei hylkää ystäväänsä Nuutista edes tämän tultua kykenemättömäksi hoitamaan tehtävänsä. Inhimillisyyks menee rahan edelle (26.22).

Eeron paljastuminen vie Ension luottamuksen sekä Ireneen että Eeroon.

Minä olen aina kertonut kaiken, luottanut. Minun pitäisi tietää. (33.13) Te voitte pettää minua ja te petätte. Ketju on rahoitettu salakuljetetuilla rahoilla. (33.15)

Pettymyksen jälkeen Ensio kokee itsensä yksinäiseksi. Tässä näkyy sama ilmiö, jonka Oksanen (2013) havaitsi yrittäjissä vaikean päätöksen edellä. Yksinäisyyttä valittavat erityisesti Maire ja myös Katariina. Heikki taas on yksinäinen, mutta viihtyy yksin. Ension ja Mairen suhde jää usein kiireiden jalkoihin. Vaikuttaa, että heidän elämänsä käy eri tahtia: kun Maire haluaa yhdessäoloa, Ensiolla on kiire ja kun Ensio alkaa kaivata Mairea kotiin, tällä on jo uudet kuviot. Ensio tajuaa suhteen hoitamisen tärkeyden liian myöhään:

Elämä on melkein eletty ja aina on ollut pakko tehdä, miten on täytynt, ollut pakko. Tehdas on aina mennyt edelle, jos on pitänyt valita. On viimeiset hetket korjata virhe. (41.9)

Maire rakastaa lapsiaan ehdoitta, Ensio taas odottaa, että lapset tottelevat häntä. Myös vävyiltään Ensio odottaa ehdotonta lojaaliutta ja ilmaisia etuja. Työ menee jatkuvasti perheen ohi ja perheenjäsenet joustavat, kun apua tarvitaan (esim. 18.6). Firman asioita hoidetaan perhepiirissä, Eero ja Veijo junailevat asioita suhteillaan. Ensio on valmis imemään sekä Eeron että Veijon rahat tehtaaseen. Eero on tosin sitä mieltä, ettei etuja ole ilmaiseksi jaossa kummaltakaan vävyiltä (30.2).

Eero on Katariinan suuri rakkaus. Vaikka Ensio vastusti aluksi nuorten seurustelua (5.10), hän hyväksyi mielellään Eeron vävykseen. Eero toi rahaa, osaamista ja suhteita taloon. Eero on menevä ja tuleva mies ja Katariina yksinäinen liitossaan. Eero ei kerro asioistaan ja Katariinan elämän täyttävät koti ja lapset, häntä eivät raha-asiat kiinnosta (niin kauan kuin rahaa riittää). Eeron ja Katariinan rakkaus kestää 10 vuoden eron, kun Katariina on ensin antanut Eerolle anteeksi kärsimykset, joita tämä aiheutti hänelle ja perheelle.

Veijon rakkaus Ireneen on ehdoton, se kestää kaikki Irenen oikuttelut. Veijo lupaa tehdä, mitä Irene pyytää (20.8) ja tekee niin. Veijo kannustaa Ireneä

useampaan kertaan toteuttamaan unelmansa ja on mukana sen alkuun laittamisessa.

Perhe pitää yhtä. Kaikki voimat otetaan käyttöön, on kyse avajaisista tai työskentelystä yrityksessä. Heikki halusi selvimmin omaa elämää erillään perheestä (8.1). Perheenjäsen on luotettava työntekijänä, siksi Irene haluaa Heikin ketjunsä johtoon (35.16). Perheyrittäminen on aina läsnä, jopa ristiäisissä ja hautajaisissa. Perhe pitää yhtä kriisin hetkellä.

Luottamusta koetellaan monta kertaa. Ensio menettää luottamuksensa ensin Heikkiin, sitten Ireneen ja Eeroon. Tuotantopäällikkö Kiljunen, joka seurusteli Heikin kanssa, menettää luottamuksensa Heikkiin:

Minä pesen käteni. Sinähän ne työväen asiat tunnet.(38.22) Raikkaat on yks kettupesue, joka loppujen lopuksi pitää vain omiensa puolta. (39.13)

Nuutisen lojaalisuutta epäillään usean kerran, silti Ensio on valmis puolustamaan häntä ja jopa palkitsee uhkailusta.

Raikas Oy:n toimittajasuhteet ovat olleet hyvät, sillä vasta juuri ennen konkurssia eräs toimittajan edustaja perää saataviaan ja ilmoittaa, että uutta tavaraa saa vain käteistä vastaan:

Vastedes tämän tehtaan tilaukset on maksettava käteisellä (44.4).

Ensio antaa ensimmäistä kertaa sanansa, vaikka tietää, ettei voi sitä pitää.

Irene luottaa yhtiökumppaniinsa Lasse Holmiin ja lainaa rahat osakepääoman maksuun (30.7), mutta tulee petetyksi (34.4). Heikki luotti ensin uskontoon ja partioon, sitten veljeyteen ja vallankumoukseen ja menetti uskonsa aatteisiin (44.26). Lopulta myös raha petti hänet. Ei tullut Heikistä rahan ruhtinasta, jos ei älyn jättäjäistäkään (44.29).

Veijo vakuuttaa olevansa poliitikko, johon voi luottaa (13.17). Lopussa Veijo menettää sekä pankin että Irenen luottamuksen (43.20). Irenen luottamus Veijoon on katkolla moneen kertaan (esim. 22.18), sillä Irene on mustasukkainen. Irene ei myöskään hyväksy Veijon (poliittista) peliä (28.14) – mutta Eeron rahalla pelaamisen kyllä.

Perheyrittäminen yhdeksi ominaisuudeksi mainitaan, että siinä tunteet ovat mukana. Yrityksen ja siinä toimivien tunneälykkyyttä kehittävät yhteinen tausta ja historia, toisistaan välittäminen ja erilaisuuden sietäminen. Veri on vettä sakeampaa myös perheyrittämisessä. Sukulaisuus voi tuoda sekä positiivisia että negatiivisia piirteitä yritykseen. Sitoutuminen yhtä aikaa perheeseen ja yritykseen tuo yritystoimintaan kaivattua jatkuvuutta sukupolvesta toiseen. Yrityksellä on muutakin arvoa kuin sen arvo työpaikkana ja rahan tuottamisen välineenä. Perheenjäsenet pitävät huolta toisistaan ja auttavat vaikeuksissa. Tieto voi kulkea helposti epävirallisissa yhteyksissä ja päätöksenteossa voidaan hyödyntää monia näkemyksiä. Negatiivisina piirteinä voi ilmetä sukulaisten suosimista (*nepotismia*) esim. nimityksissä pätevempien ulkopuolisten sijasta. Päätökset voivat aiheuttaa sisarusten välille kateutta tai nostaa esiin perheen sisäi-

siä kiistoja. Periaate-erot eri sukupolvien näkemyksissä saattavat johtaa vaarallisiin liittoumiin ja taisteleviin ryhmiin.

Myös sukupolvenvaihdos herättää usein ristiriitaisia tunteita, vaikka perheessä olisi jo jatkaja selvillä. Sisarusten erilainen kohtelu, erilaiset vaatimukset, tasapuolisuus ja sukulaisten palkkauksen perusteet voivat herättää kateutta. Perheen laajeneminen miniöillä ja vävyillä ja lapsenlapsilla monimutkaistaa tilanteita edelleen.

Perheyriityksen päätöksenteossa pitäisikin muistaa, että kyse on ihmisistä ja inhimillisistä tunteista. Tunteet voivat joskus riidellä järjen ja faktojen kanssa. Perheyriityksen muut arvot voivat heijastua ulkopuolisen silmin katsottuna epärationaalisina päätöksinä. Näin kävi Raikas Oy:ssäkin Nuutisen sairastumistapauksessa. Ensio piti kiinni omista inhimillisyyttä korostavista periaatteistaan, vaikka tehtaan tulevaisuus vaarantui. Muiden omistajien ja johdon tunteet kuumenivat, mutta lopulta asiassa otettiin aikalisä ja asia ratkaistiin joltisessakin yhteisymmärryksessä.

Työpaineet ja rahahuolet saavat Ension stressaantumaan, eikä hän oikein koskaan osaa nauttia työnteosta ja menestyksestä niin kuin Eero. Ensio varoittelee silloinkin, kun olisi aika nauttia onnistumisista (19.10, 19.15, 21.3). Asioiden hoitotavasta tulee riitaa Raivion kanssa (22.4). Ensio on kova Irenelle eikä juuri näytä positiivisia tunteitaan, poikkeuksena Irenen häät ja anteeksipyyntö: *"Käsken palauttaa naisten mallit tuotantoon"* (30.23).

Apulaisjohtajalla ei ole toimenkuvaa. On oltava mukana koko sydämellä. Asioilla on tärkeys- ja kiireellisyysjärjestys. Pitää tietää kaikki mitä muutkin, suuret ja pienet asiat. (25.26)

Minä olen tehtaan johtaja ja Irenen on toteltava minua. - Sinähän puhut kuin Hitler. (30.17) - Yritä nähdä muuta kuin putiikkisi. Tehdasta ei riskeerata. (32.15)

Ension pettymys Ireneen ja Eeroon rahojen salakuljetuksen paljastuttua näkyy vihastumisena, kovina sanoina ja yksinäisyyteen vetäytymisenä: Ensio ei voi luottaa kuin itseensä (33.16).

Ensio on tarinan lopussa pettynyt ja voimaton konkurssin ja kodin menettämisen edessä, mutta ei silti hyväksy Irenen huolenpitoa:

Sinä olet ruvennut puhumaan minulle kuin pikkulapselle (44.21)

Eeron lähdettyä maasta Heikki vaatii, ettei firmaa johdeta tunteella tai hävitään (40.19). Irene on oikea johtaja kriisin jälkeen, jos Ensio ei pysty johtamaan. Tunteista puhutaan myös, kun Raivio uhkaa lähteä talosta:

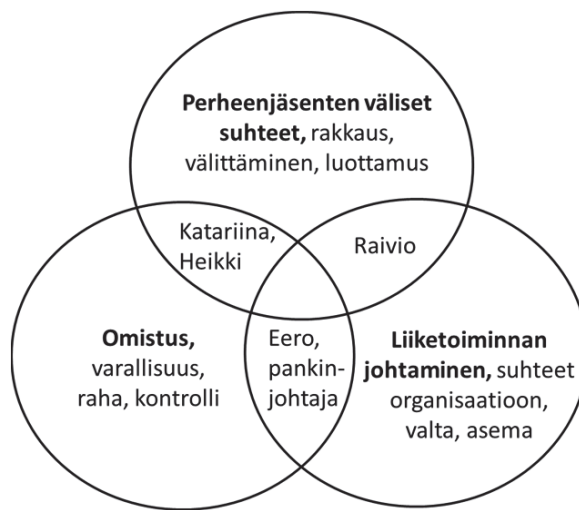
Miksi aikuiset ihmiset eivät hoida asioita asiallisesti? - Tunteet tekee joskus isostakin miehestä pienen lapsen. (21.12)

Televisiosarjan ihmissuhteissa on paljon kyse tunteista. Olen tähän ottanut vain muutaman esimerkin tunteista ja niiden ilmenemisestä perheyriityksessä.

6.5.4 Omistajuuden, liiketoiminnan ja perheen yhteiset alueet

Perheenjäsenten erilaiset roolit omistajina ja johdossa näkyvät erilaisina arvoina ja pyrkimyksinä. Eri sukupolvilla ja eri yksilöillä voi olla erilaisia näkemyksiä omistajuudesta, vallanjaosta ja yrityksen johtamisesta. (Ks. myös 3.6.5.)

Omistavan perheenjäsenen, joka ei työskentele yrityksessä, saattaa olla vaikea kiinnostua yrityksen toiminnasta, kuten Katariinan, tai hän pyrkii ottamaan etäisyyttä yritykseen, kuten Heikki. Omistaminen voi kuitenkin olla tärkeää yhteyden säilyttämiseksi perheeseen. Omistaja voi ottaa kantaa yrityksen asioihin yhtiökokouksessa, kuten Heikki ja Katariina tekivät (esim. 26.22–23), vaikka eivät voisi muuten vaikuttaa operatiiviseen toimintaan. Myöhemmin molemmat tulevat yrityksen palvelukseen toimihenkilöiksi, asemaan, jossa heillä ei ole johdon muodollista valtaa. Kumpikin on kiinnostunut henkilöstöasioista ja sosiaalista kysymyksistä ja varsinkin Katariina saa sillä sektorilla paljon aikaa. Kummallakin on halu tehdä hyvää. Siten perheen ja omistamisen, rahan ja rakkauden yhteisestä alueesta tekemäni alustava pohdinta näyttäisi pitävän paikkaansa tämän draaman kontekstissa. Jos on rakkautta ja rahaa, mutta ei valtaa, syntyy luottamus ja halu tehdä hyvää eli toimia vastuullisesti. Draaman henkilöiden erilaisia näkökulmia on kuvattu kuviossa 29.



KUVIO 29 Draaman henkilöiden erilaisia näkökulmia

Perheenjäsen, joka kuuluu johtoon, mutta ei omista yritystä tai jolla ei ole kontrollivaltaa, voisi olla esimerkiksi yrityksessä työskentelevä ja perheeseen avioliiton kautta tullut vävy tai miniä. *Puhtaissa valkeissa lakanoissa* ei tästä ole esimerkkiä, lähimmäksi tulee talousjohtaja Raivio, joka on kauan kihloissa Irenen kanssa. Raivio oli yhtiön mies ja halusi turvata yhtiön oikeudellisen aseman tilanteessa, jossa Eeron vakuuksien riittämättömyyden paljastuminen olisi voinut viedä vastuuhenkilöt vankilaan. Lopulta yhdessä omistajien ja johdon kanssa sovittiin, että asia pidetään salassa. Raivio halusi yhtiön parasta, muttei voi-

nut tehdä mitään, kun ei ollut rahaa eikä muuta varallisuutta. Toinen esimerkki oli Ension halu varjella firman imagoa: *"vasemmistolaisten osuuskaupassa ei ole Raikkaan pukuja nähty"*, vaikka uusia tilauksia olisi kipeästi tarvittu (37.10). Kunnian säilyttäminen oli tärkeää, mikä tukee alustavaa pohdintaani: jos on valtaa ja rakkautta, mutta ei rahaa, tärkeäksi nousee maineen ja kunnian säilyttäminen. Myös yrityksen loppuvaiheen tapahtumat tukevat oletustani. Ensio lupasi edustajalle rahat, vaikkei niitä ollut, sillä hän halusi pitää yhtiön maineesta kiinni. Ensio totesi myös: *"kaadutaan kunnialla, saappaat jalassa"*.

Johtaja, joka omistaa yrityksen osakkeita, mutta ei kuulu perheeseen, on tyypillisesti ulkopuolinen ammattijohtaja, joka on tullut omistajaksi jonkin kannustinjärjestelmän ansiosta. Tällainen johtaja keskittyy tuloksen tekemiseen, osakkeiden arvon nostamiseen ja osingonjakoon, usein varsin lyhyellä tähtäyksellä. Kasvu ja tehokkuus voivat vaatia isojenkin riskien ottamista.

Raikas Oy:ssä Eero tuli varsin varhaisessa vaiheessa nimitetyksi johtoon ja pian osakkaaksi. Alussa hänen tavoitteenaan oli myydä mahdollisimman paljon, sillä hänen palkkansa riippui myyntiprovisioista. Omistaja-johtajana hänen tavoitteenaan oli tuotannon tehokkuus ja kannattavuus, vaikka sitten palkkoja laskemalla. Eeron tämä rooli tukee oletustani siitä, että jos on rahaa ja valtaa, mutta perheen intressejä ei tarvitse huomioida, keskitytään tulokseen ja kasvuun ja otetaan riskejä. Kun Eero meni naimisiin Katariinan kanssa, hänen asemansa muuttui.

Negatiivisen puolen tästä roolista tuo pankinjohtajan ahneus yhtiön loppuvaiheissa. Pankinjohtajalla oli kontrolli ja rahat, mutta hän ei välittänyt yhtiöstä, vaan pyrki paremminkin riistämään sitä (eli hänellä oli rahaa ja valtaa, muttei rakkautta). Hän keskittyi oman nahkansa pelastamiseen Raikas Oy:n kustannuksella ja pyrki hyötymään yhtiön vaikeuksista konkurssikeinottelun avulla. Yhtiön maineella ei ollut väliä, sillä tekijät olisivat poistuneet maasta rahat taskussaan.

Eli yhteenvetona voidaan todeta, että alustava pohdintani oli oikeansuuntainen draaman perheyrytyksessä:

- jos on rakkautta ja rahaa, mutta ei valtaa, syntyy halu olla vastuullinen
- jos on rakkautta ja valtaa, mutta ei rahaa, yritetään pitää huolta maineesta
- jos on rahaa ja valtaa, mutta ei rakkautta, keskitytään tulokseen.

Katariina ja Heikki, joilla ei alussa (10 %:n omistusosuudella ja ilman asemaa yrityksen johdossa) ollut valtaa perheyrytyksessä, halusivat kuitenkin kantaa vastuuta henkilöstöstä. Ensio yritti pitää huolta yrityksen maineesta, vaikka siihen ei olisi ollut varaa. Eero keskittyi rahan tekemiseen muista välittämättä ja pankinjohtaja rahan pumppaamiseen yhtiöstä omaan taskuunsa.

6.6 Konfliktit ja niiden käsittely

6.6.1 Perheenjäsenten väliset ristiriidat

Perheen ja liiketoiminnan yhteen kietoutuminen on perheyritysten ydinkysymyksiä. Perheyritykset ovat erilaisia kuin ei-perheomisteiset yhtiöt. Henkilöt identifioituvat vahvasti yritykseensä, on huomioitava perhedynamiikan tuomat muutokset, osallisten voimakkaat tunteet ja erityisten konfliktien mahdollisuus. Haasteena on perheen ja liiketoiminnan tasapainon ylläpitäminen. Perhedynamiikan tutkiminen perheyrityksissä on tärkeää, koska vain kolme kymmenestä perheyrityksestä selviää toiseen polveen, vain yksi kolmanteen, muistuttaa perheyritysten ristiriitoja tutkinut Kets de Vries (1996, 5). Yritysjohtajat, perustajat ja omistajat eivät välttämättä ole aina rationaalisia, loogisia, maltillisia ja luotettavia ihmisiä, vaan monet ovat taipuvaisia irrationaaliseen käyttäytymiseen. Perheyrityksiin on sisäänrakennettuna Akilleen kantapää: kaksi systeemiä, perhe ja liiketoiminta eivät ole välttämättä yhteensopivia. (Kets de Vries 1996, 6, 16.)

Teknisten ja organisaatiohaasteiden lisäksi perheyritysten suurimmat ongelmat ovat psykologisia, esim. johtamistyylin ja yrityksen kehitysvaiheen yhteensopimattomuus, perhekonfliktien siirtyminen yritykseen, perheenjäsenten välinen vehkeily ja sukupolvenvaihdos. Mikä tahansa näistä ongelmista saattaa huipentua perhedraamaksi. Yrityselämä näyttää välillä saippuaopperalta tai antiikin tragedialta, jonka roolihenkilöt löytyvät perheen pöydän ympäriltä, Kets de Vries havainnollistaa. (Kets de Vries 1996, 19) Tällä argumentilla voi perustella myös tässä tutkimuksessa käytetyn aineiston mahdollisuuksia tavoittaa joitakin todellisissa perheyrityksissä esiintyviä tilanteita.

Tällaisia *dilemmoja* eli pulmatilanteita perheyrityksistä voi löytyä monenlaisia. Kets de Vries (1996, 19–22) nostaa esille mm. seuraavat:

- Perheyrityksistä löytyy nepotismia eli sukulaisten suosimista. Työskentely epäpätevän perheenjäsenen alaisena, joka on vieläpä hyvin palkattu tuloksiin nähden, saa muut kokemaan oman asemansa ja palkkauksensa epäreiluksi. Reilun pelin puute syö luottamusta. Luottamuksen puute vaikuttaa työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja tuloksiin.
- Hemmotellun lapsen syndrooma on tavallinen kiireisissä yrittäjäperheissä. Usein isä korvaa perheen laiminlyönnin lastensa hemmottelulla. Henkiset tarpeet ja kasvattaminen yrityksen omistajiksi unohtuu. Lasten välinen kilpailu isän kuoleman jälkeen voi syöstä yrityksen nopeasti tuohon.
- Autoritäärisen patruunan haamu voi kummitella perheyrityksissä. Hyvää tarkoittava huolenpito, jossa johtaja hoitaa ongelmat vanhemman oikeudella kertomatta niistä muille, voi muuttaa organisaation salailevaksi, konservatiiviseksi ja vanhoilliseksi.
- Liiketoiminnan lypsämisestä esimerkkinä on se, että perheenjäsenelle järjestetään yrityksessä tekemistä, vaikka järkevää, tuottavaa työtä ei ole. Kun työ ei tuota näkyvää tulosta, perheenjäsenen asema syö henkilökunnan motivaatiota. Kallispalkkaiset tyhjäntoimittajat voivat syöstä perheyrityksen tuohon.

Perheyrietyksissä pelataan myös erilaisia pelejä. Niissä rakennetaan myyttejä, joilla on puolustava ja suojaava rooli. Ne voivat helpottaa jännityksiä ja muodostaa yhteisen muurin ulkomaailmaa vastaan. Myytit voivat olla hyödyllisiä, mutta ne usein peittävät epämiellyttävän todellisuuden ja korvaavat sen idealisoidulla kuvalla. Ne ovat perheen kompromisseja. Koska kaikkien täytyy mukautua niihin, niin kaikkien tarpeet pitää myös ottaa huomioon. (Kets de Vries 1996, 62.) Tällaisia perheyrietyksen myyttejä voivat olla (Kets de Vries 1996, 62-64):

- Harmonian myytti, jännitteet kiistetään, vaikka niitä selvästi on, tilanne idealisoidaan.
- Stereotypian myytti, jäykät roolit, joista poikkeamista ei sallita. Joustavuus ja uuden kokeilu on kielletty. Vahingoittaa luovuutta ja mukautumista.
- Marttyyrin myytti, joku uhrautuu vastoin tahtoaan, muka kärsii, vaikka nauttii tekemisistään, on pompoteltavana.
- Syntipukin myytti, musta lammas, jonka syytä kaikki on; omaksuu itsekin roolinsa.
- Messiaan myytti, jokin ulkopuolinen vapahtaja tulee pelastamaan perheen tai yrityksen sen vaikeuksista. Se voi olla palkkajohtaja tai lapsen puoliso. Ylisuuret odotukset. Epäonnistuminen välttämätön. Perheen yhtenäisyys, asettuminen johtajaa vastaan, muutoksen tarpeen kieltäminen. Ja johtaja vaihtuu taas.

Jatkuvuus on perheyrietyäjälle erittäin tärkeää. Yrietyäjät ovat Kets de Vriesin mukaan hyvin tietoisia *Kuningas Learin* kohtalosta: Shakespearen näytelmässä kuningas Lear karkotettiin hovista vallanvaihdon jälkeen. Yrietyäjä ei uskalla luovuttaa valtaansa eikä sukupolvenvaihdoksesta puhuta ääneen. Lapsetkin voivat epäillä kykyjään astua vanhemman saappaisiin. Yrietyäjällä on myös huoli perinnön säilymisestä. Monet toivovat alitajuisesti seuraajansa jopa epäonnistuvan osoittaakseen olevansa korvaamattomia. Monet jatkajista eivät ole halukkaita ottamaan vetovastuuta, vaan haluavat omanlaistaan elämää, ei ennalta suunniteltua. Jotkut isät pitävät tyttäriään mieluisampana jatkajana kuin poikiiaan. Isä-tytär-suhde toimii paremmin kuin isän ja pojan välinen suhde, joka saattaa sisältää kilpailua. (Kets de Vries, 1996, 65-68).

Vaikka edellä on lueteltu runsaasti esimerkkejä siitä, millaisia ongelmia ja haasteita perheyrietykset saattavat kohdata, harva niistä löytyy Raikas Oy:stä. Sen ongelmat ovat enemmänkin taloudellisia kuin vakavia persoonallisuusongelmia. Jotain tuttua löytyi kuitenkin Kets de Vriesin analyysistä perheyrietyksen johdon siirtymisestä isältä tyttäreille. Irenestä tuli itsestään selvä - itse asiasa ainoa - johtajaehdokas, jonka auktoriteetin ja osaamisen kaikki tunnustivat.

Raikas Oy:ssä omistajien ja perheenjäsenten suhteet ovat hyvät ja terveet. Edes nepotismi tai perusteettomien etujen lypsäminen yrityksestä eivät ole ongelmia, vaikka kaikki lapset tulivat töihin perheyrietykseen. Jokaiselle löytyi järkevää tekemistä ja sopiva asema heidän osaamisensa mukaan. Vain Heikillä oli epärealistiset odotukset tehtävien suhteen, kun nippelihommat eivät häntä kiinnostaneet. Siihen löytyi Raivilta jämäkkä vastaus:

Täällä ei oteta vastaan virkaa tai asemaa, vaan tekemätön työ. Työ on vaativaa, jos tekijä on pystyvä. (31.9)

Colinit ovat rakentaneet kirjansa tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisesti: he ovat luoneet roolihenkilöt kuvaamaan perheyrytyksissä esille tulevia konflikteja. Pääosassa on Isä Päättävä, jolle perheen johtaminen on vaikeampaa kuin bisneksen, Äiti Perhepäällikkö, joka haluaa pelastaa perheen firmalta ja firman perheeltä, Haastava Poika, joka haluaa johtaa yritystä uusille urille ja Tukija Puoliso, joka kokee olevansa toisen luokan kansalainen. Lisäksi roolihenkilöitä ovat Lähtemistä Pitkittävä Isä, jolle yritys on ollut elämäntehtävä ja jonka on vaikea valita jatkajaa, Kilpailevat Sisarukset, Taas Avioitunut Setä, Ura-Sisko, Epäonnistuneen Lapsen Vanhempi, jonka pitäisi erottaa lapsi, Aviopari Oy, joka yrittää yhdessä ja lopuksi Epäröivä Vanhempi, joka ei tiedä onko parempi myydä yritys vai antaa se lapsille. Menestyksellisen perheyrytyksen johtamisessa on kolme tärkeää asiaa: miten ymmärtää ja ratkaista perheyrytyksen tavalliset haasteet, kuinka tulla toimeen perheenjäsenten kanssa ja kuinka välttää liiketoiminnan päätösten aiheuttamia tunnevahinkoja ja niiden vaikutuksia perheeseen. (Colin & Colin 2008, 9-12, 16.)

Colinit antavat kullekin nimeämälleen roolihenkilölle askel askeleelta etenevät ohjeet, miten toimia, jotta ongelmilta vältyttäisiin. Esimerkiksi Isä Päättävä neuvotaan käsittelemään perheasioita yhtä hyvin kuin asiakkaiden asioita, olemaan valmis kompromisseihin ja kuuntelemaan perheenjäseniä, palkkaamaan ulkopuolista konsulttiapua, luomaan säännöt perheen osallistumiselle liiketoimintaan eikä palkkaamaan hemmoteltuja perheenjäseniä. Haastaja Pojalalle annetaan neuvo ymmärtää isää, keskustella hänen kanssaan ja tuoda esille täydentävä roolinsa, ei kilpaileva. Isän nimittäminen hallituksen puheenjohtajaksi voi säilyttää jatkuvuuden työntekijöiden ja asiakkaiden silmissä. Lopuksi Colinit muistuttavat, että vaikka perheyrytyksessä on ainutlaatuinen, sen ongelmat eivät. Kun toimii ajoissa, välttyy pettymyksiltä. Perheenjäsenten tulee kohdella liiketoimintaa sen ansaitsemalla kunnioituksella. (Colin & Colin 2008, 43, 87, 245-246.)

Rodes ja Lansky (2013) korostavat, että konfliktien hallinta on koko yrittäjäperheen asia. Siksi on hyvä ymmärtää yleisimpiä konflikteja, niiden tavallisia ratkaisuyrityksiä (jotka usein huonontavat tilannetta) ja etsiä keinoja, joilla ristiriidat ratkaistaan ja joilla varjellaan perhesuhteita ja yritystoimintaa. Vaikeneminen ja ongelmien peittäminen eivät auta. Ongelmat liiketoiminnassa voivat paljastua, kun ne heijastuvat ristiriitoina perheeseen. Perhe toimii vastuullisena omistajana, kun se toimii yrityksen edun mukaisesti. Työn ja omistuksen mukainen palkitseminen on syytä erottaa toisistaan. (Rhodes & Lansky 2013, 5, 10-17, 25-26.)

Sisarusvaihetta pidetään vaikeimpana yritysvaiheena. Sisarusten kasvatus ja persoonallisuuserot näkyvät perheyrytyksessä, jossa lasten keskinäinen kilpailu saattaa jatkua. Taustalta löytyy vanhempien vertailukäytäntö. Lapsuuden kokemukset vaikuttavat siihen, voivatko sisarukset luottaa toisiinsa. Vaikka sisarusten välisten suhteiden rakentaminen on haastavaa, se kannattaa, sillä

työskentely yhdessä on antoisaa. Lapsia kannattaa kannustaa itsenäisen ongelmien ratkaisuun, ilman vanhempien väliintuloa. (Rodes & Lansky 2013, 40–46.)

Perheyritysten liitto suosittelee perheyrityksille omistaja- tai perheneuvoston perustamista keskustelufoorumiksi yhteisen linjan löytämiseksi omistajapolitiikasta, ehkäisemään riitoja ja tarvittaessa sovitteluun niitä. Jo ennen ristiriitoja yhdessä laaditut säännöt auttavat tasapuolisen ja kaikkien hyväksymän ratkaisun löytämisessä. (Lisää *Hyvä hallintotapa perheyrityksissä -suosituksessa* / perheyritystenliitto.fi.)

Konfliktit perheyrityksissä ja sen vastakohta eli luottamuksen säilyttäminen ovat mielenkiintoisia tutkimuskohteita. Perheyritystutkimuksessa korostetaan usein sitä, kuinka konfliktiherkkä perheyritys on. Kuitenkin monet perheyritykset ovat pitkäikäisiä, joten niissä ristiriidat on pystytty joko ratkaisemaan tai ne eivät näy yrityksen arjessa. Perheyrityksen jatkuvuus on ensisijainen ja riidat sovitaan, joten konfliktien merkitystä ei kannata liioitella. Sen sijaan esitettyjen konfliktien ratkaisukeinojen ja luottamuksen rakentamisen keinojen toivoisi olevan arkipäivää perheyrityksissä.

Perheenjäsenten väliset konfliktit vaikuttavat siihen, miten liiketoimintaa johdetaan. Jos perheen sisäiset suhteet toimivat hyvin, on todennäköisempää, että myös liiketoiminta sujuu hyvin. Hyvät suhteet lisäävät sitoutumista yhtiöön, motivoivat ihmisiä ja helpottavat päätöksentekoa sekä tuottavat parempia tuloksia. Koska perheyritykset ovat menestyneet hyvin, siitä voi päätellä, että ristiriidat eivät ole muodostuneet perheyrityksissä vakavaksi, tulosta heikentäväksi ongelmaksi, vaan päinvastoin, perheenjäsenten väliset suhteet ovat voimavara perheyrityksille.

Perheyrityksissä myös perheen tarpeille annetaan arvoa. Jos suurin osa perheen taloudellisista resursseista on kiinni yrityksessä, perhe voi olla haluton ottamaan riskejä, vaikka ne saattaisivat uudistumisen vuoksi olla tarpeen. Perheen varojen riittävydestä on pidettävä huoli, jotta kaikkia perheenjäseniä voidaan omistajina kohdella tasapuolisesti siitä riippumatta, työskentelevätkö he yrityksessä vai eivät. Riskiä on syytä hajauttaa ja hoitaa muita mahdollisia investointeja tehokkaasti.

Konsulttiyhtiö Pvc:n julkaiseman Perheyritysraportin 2010 mukaan eniten jännitteitä perheyrityksiin tuovat yhtiön tulevaa strategiaa koskevat keskustelut (lähes 60 %), päätökset siitä, kuka voi ja kuka ei voi työskennellä yhtiössä sekä yrityksessä aktiivisesti toimivien toiminta. Joka toisessa yrityksessä ei vastaajien mielestä myöskään keskusteltu riittävästi yrityksen keskeisistä kysymyksistä. Ristiriitatilanteita pyritään ratkomaan perheneuvoston ja osakkeenomistajien välisen osakassopimusten avulla. (Perheyritysraportti 2010, 20–23).

Naisyrittäjien yleinen ongelma on työn ja perheen yhteensovittaminen. Yrittäjyys vie kaiken ajan ja yrittäjän sosiaaliturva on heikko. Itse maksettu turva ei anna monellekaan mahdollisuuksia keskittyä esim. lastenhoitoon pakollista äitiyslomaa pidempään. Naisten rooleja perheyritysten toimijoina ja jatkajina luonnehtivat toisaalta näkymättömyys ja toisaalta roolien kaksiselitteisyys eli ammattilaisuus vs. suojelua vaativan pikkutyön rooli. Perheyrityksen jatkajana Irene kokee ongelmia uskottavuudessa ja työ- ja yksityiselämän yhteensovitta-

misessa. Riitoja on niin puolisoiden välillä ja perheenjäsenten kesken kuin perheen ja ulkopuolisten välillä. Asioista voidaan kuitenkin keskustella eivätkä ne näytä jäävän hiertämään pitkäksi aikaa. Osakassopimuksia saati perheneuvostoa Raikkailla ei ole; perheen ja yrityksen asioista keskustellaan yhtä hyvin kotona kuin tehtaalla.

Irene ratkaisee työn ja perheen yhteensovittamisen sillä, että työ menee useimmiten edelle. Veijo haluaisi heidän hankkivan oman kodin ja asettuvan Helsinkiin, mutta Irene ei pidä kiirettä (24.1). Irene saa tehdä töitä, jotta hänen auktoriteettinsa tulee tunnustetuksi tehtaalla. Hänen osaamisensa tiedetään ja hän saa melko varhain myös muodollisen aseman johdossa. Lopulta Irenen asema jatkajana on yrityksessä hyvin vahva, myös sisarusten tunnustama, vaikkakin Ensio pitelee naruja kauan käsissään. Loppuaikoina Irene on väsynyt (41.14).

Perheyriyten eräs avainkysymys on perheen ja yrityksen etujen sovittaminen yhteen. Molemmille pitäisi jäädä aikaan eikä toinen saisi viedä liikaa energiaa ja resursseja toiselta. Yrityksen intressit tulevat yleensä paremmin huomioon otetuiksi jo tärkeytensä ja kiireellisyytensä vuoksi, perheasiat joutuvat usein odottamaan parempaa aikaa. Keskustelu perheasioista ei aina ole helppoa niiden henkilökohtaisuuden vuoksi. Usein pelätään loukkaantumista ja suhteiden huononemista niin, ettei asioita oteta puheeksi ajoissa.

Puhtaissa valkeissa lakanoissa Maire muistuttaa Ensiota monta kertaa, että tämä on naimisissa firman kanssa eikä häneltä liikene aikaa Mairen tarpeille (4.11, 33.9 ja 41.2). Lapset otetaan mukaan yritykseen jo varhain, ensin Mairen liikkeeseen kiireavuksi ja töihin, sitten osakkaiksi Raikas Oy:hyn (4.23). Vastaaotto ei aluksi ollut järin innostunut:

Maire: Isä ja äiti raatavat, tehkää tekin jotain hyödyllistä.

Irene: Itsehän sinä halusit perustaa liikkeen. Älä työnnä sitä meidän niskaan. (2.11)

Myös Katariinan ja Irenen avioliitoissa keskustellaan ajan jakamisesta perheen ja töiden kesken. Ero on paljon menossa ja Katariina hoitaa kodin ja lapset. Irene ja Veijo ovat molemmat kiireisiä, mutta Veijo tuntuu kärsivän Irenen poisolosta enemmän:

Tehdas pärjää ilman sinua, minä en. (22.16)

Ensio haluaa kaikki perheen resurssit firman käyttöön. Tarkoitus on hyvä, mutta toteutus menee joskus ahneuden puolelle. Myös Irene tukeutuu perheen apuun, kun hänen luottamuksensa vieraisiin on mennyt; hän haluaa Heikin myymälöidensä johtoon (35.16).

Ensiolle kunniallisuus, rehellisyys ja nimen säilyttäminen on tärkeää. Muille se ei näytä olevan ihan niin tärkeää, pääasia että rahaa tulee. Niinpä Ensiota moititaan moraaliltaan vanhanaikaiseksi ja liian herkkähipiäiseksi (22.4).

Minun nimeni ja kunniani on kiinni meidän tehtaassa. Myit pankille pantatun kivitalon kenellekään puhumatta. - Jos tulee ilmi, Eero joutuu vankilaan. Samalla sivullisten nimi vedetään lokaan. (18.13)

Rehellisyys ja luottamus ovat Ension lähtökohtia liiketoiminnassa. Ension saan voi luottaa.

En halua, että tässä firmassa on mitään, mikä ei kestä päivänvaloa (34.9). Tuotantojohtajan paikkaa ei täytetä. Se on minun sanani ja siihen voit luottaa. (26.9)

Ensio tulee petetyksi eikä hänelle kerrota kaikkea. Lopulta ja pakon edessä Ensionkin moraalit höltyy.

Te voitte pettää minua ja te petätte (33.15). - Jos sinä olisit tiennyt, olisit osasyllinen (37.2). - Annoin kunniasanani ensimmäistä kertaa tietäen, etten pysty sitä pitämään. (44.4.)

Raha ratkaisee ja menee muiden arvojen edelle monta kertaa. Eero ja myöhemmin Heikki tunnustavat sen kuitenkin avoimesti.

Me netotaan tällä miljoona tai pari. Liiketoiminta ja humanismi sopivat harvoin yhteen. (38.13) - Liikemaailma ei pyöri pyhäkoulusääntöjen mukaan. Mä hoidan kaikki sun likaset työt. (39.12)

Vähitellen Heikki alkaa kyseenalaistaa rahan arvoa.

Ei elämä voi olla pelkkää tätä. Haluan niin paljon rahaa, ettei sitä tartte ajatella. Jos kaikki ei olekaan minkään arvoista? (42.13)

Suhtautumisessa rahaan ja toisaalta kunniaan Ensio ja Eero ovat vastakohtat. Heikin suhtautuminen vaihtelee hänen kehityksensä mukaan. Irenelle rahalla on vain välinearvo, se on tarpeen unelman toteuttamisessa ja jos rehellistä rahaa ei ole tarjolla, on otettava se, minkä saa.

Ensio haluaa pitää laadusta kiinni. Eero tuo ajatuksen paitavalmistuksen aloittamisesta, uusista materiaaleista, keveydestä ja helppohoitoisuudesta. Sitä on myytävä, mitä asiakas haluaa (4.6). Ensio haluaa pitää kiinni yhtiön imagoa:

Olen yrittänyt varjella firman imagoa. Vasemmistolaisten osuuskaupassa ei ole Raikkaan pukuja nähty. (37.10)

Kuitenkin Neuvostoliiton kaupassa määrä ratkaisee. Tehdastuotannossa pitkät sarjat ovat edullisia, räätälöinti ja yksilöllisyys tulevat pienten sarjojen vuoksi kalliiksi. Suuressa tehtaassa ei voida tehdä designia. Irenen ja Holmin imagon uudistuspyrkimykset tuottamisesta vaativampaan makuun kilpistyvät tehtaantehokkuusvaatimuksiin. Uusia malleja tarvitaan vain muutama syötiksi. Uusi tehdas vaatii entistä pitempiä sarjoja.

Itään tehdään 10-20.000 kpl yhtä mallia, länsiviennin varaan ei kannata laskea yhtään mitään. Länsimarkkinat on vain harrastus ja varsin kallis sellaiseksi. (24.4)

Irenen oma putiikki sen sijaan pyrkii pieniin sarjoihin, uniikkikappaleisiin, moderniin glamouriin (31.3). Strategia osoittautuu kuitenkin kannattamattomaksi ja Irene palaa suurten sarjojen kannalle (32.1).

6.6.2 Ristiriidat perheen ulkopuolisten kanssa

Raikas Oy:n johdossa on perheen ulkopuolisia, kuten tuotantopäällikkö, myöhemmin tuotantojohtaja Voitto Nuutinen, talousjohtaja Risto Raivio ja tuotantopäällikkö Sinikka Kiljunen. Kaikkien näiden kanssa Ensiolla on kahnauksia.

Ensio luottaa Nuutiseen, mutta ottaa tämän kanssa yhteen työntekijöiden ja ammattiliiton asioissa. Nuutinen ylittää valtuutensa ja Ensio syyttää häntä pellesirkuksen ylläpidosta (8.8). Nuutisella on vaikeuksia valvoa entisiä alaisiaan (7.8, 25.13). Häntä hävettää valvoa ja toisella kertaa hän melkein toivoi, että syntyisi virheitä (25.14). Ensio on Nuutisen vanha kollega ja ystävä, ja Ensio katsoo Nuutisen virheitä läpi sormien. Sen sijaan Eero vaatii syyllisiä vastuuseen.

Talousjohtaja Raivio on varsin tasainen ja asiallinen mies. Hän selittää esim. työntutkimusta kärsivällisesti luottamusmiehelle ja opettaa Heikille työ-kulttuuria. Ainoa kerran hän suuttuu pahanpäiväisesti, kun Irene palauttaa hääsilkin ja Raiviota syytetään liian korkean hinnan maksamisesta tontista (21.9). Raivion ja Irenen seurustelu johtaa kihlautumiseen. Irene on kuitenkin kauan epävarma ja Raivio tunnistaa tilanteen:

Olenko minä joku Raikkaan perheen panttivanki? Ahkera talousjohtaja pidetään kurissa väyven paikan toivossa. (18.24)

Sinikka Kiljunen on tekstiili-insinööri, nuori osaava ammattilainen ja nainen, jonka vuoksi hänellä on vaikeuksia saada Nuutisen hyväksyntä. Hän sotkeutuu tahtomattaan Irenen ja Ension kiistaan naistenvaatteiden tekemisestä tehtaalla ja tulee yliajatuksi.

Onko täällä aina tämmöstä. Yks päättää yhtä ja toinen toista ja kolmas ratkaisee asian päin... (30.4)

Heikki ja Sinikka seurustelevat, mutta pian Sinikka huomaa, että Heikillä on toiset aatteet. Sinikka kysyy satelliittiompeleiden lakkauttamisen ja kunniallisuuden perään, mutta Heikin mukaan liiketoiminta ja humanismi sopivat harvoin yhteen (38.13). Sinikka Kiljunen ei suostu keinotteluun. Kiljusen tekemät muutokset tuotantosuunnitelmaan ärsyttävät Nuutista.

Jos ei minun järjestämäni tuotanto kelpaa, niin tuotantopäällikkö esittää paremman (29.10). (-) Minä vain palautin tuotannon siihen järjestykseen niin kuin se tuotantosuunnitelmassa seisoo (30.3).

Lopulta Nuutinen joutuu kuitenkin myöntämään, ettei itse olisi osannut järjestää tuotantoa paremmin (33.8).

Heikki ennakoii jo varhain tietokoneiden ja automatiikan tuloa, joskin yli-optimistisesti (7.2). Hän innostuu tietokoneista Amerikan matkallaan ja lupaa säästää koneinvestoinnit moneen kertaan (34.5). Tuotannosuunnittelua siirretään tietokoneille yhdessä Kiljusen kanssa. Projektiin uppoaa kuitenkin ilmeisesti paljon rahaa, koska Raivio varoittaa kuluista (35.4). Heikki epäilee Raivion olevan periaatteesta tietokoneita vastaan (36.1). Eero uskoo, että investointi tie-

tokoneisiin kannattaa, vaikka Raivio kysellee investointilaskelmien perään (36.10).

Ammattiliitto boikotoi tehdasta jo alkuun (1.19) ja siitä on Ensiolle ja tehtaalle kiusaa pitkin matkaa (esim. 8.8, 10.17, 25.27, 27.19, 38.23). Hyviä esimerkkejä ammattiliiton vallasta on se, että Maire ei voi tulla tehtaalle töihin ilman, että siitä ilmoitetaan ensin luottamusmiehelle, eikä tehtaalla voi ommella omistajien pukuja. Veijon politikointi tekee luottamusmiehestä nöyrän (38.24). Vasta lopussa (43.18) ammattiliitto tulee työnantajaa vastaan. Eero ei peittele kantaansa:

Ammattiliitto on ylijumala. Nuutinen on sen jumalan profeetta ja Ensio sen altis palvelija. Työläiset hyppii silmille. (25.27)

Luottamusmieskin myöntää, että on joskus tullut olleeksi liian kova:

Sitä ajattelee, että johtajilla ei ole tunteita, ettei ne ole ihmisiä ollenkaan. (35.2)

Alussa suhteet pankkiin ja pankinjohtajaan ovat hyvät. Työllisyyden nimissä pankki kelpuuttaa heikotkin vakuudet, mutta toisaalta vaatii henkilökohtaiset takaukset. Pankinjohtajan puheille on mentävä yhä useammin (esim. 28.3). Kun rahat loppuvat, pankki vetää tukensa pois.

Yhden kukkaron varassa ei kannata roikkua. - Eikä yhden pankin. (41.24) - Sinä ja Raikkaan perhe olette kupanneet jo liikaa pankilta. Niitä lainapapereita ei hyväksy kukaan. (42.5)

Pankinjohtaja yrittää vallankaappausta ylimääräisessä yhtiökokouksessa, mutta ei saa tahtoaan läpi. Pankki hakee Raikas Oy:n konkurssiin. Suhtautuminen yrittäjään on kovaa:

Pesänhoitaja on jo talossa. Toimitusjohtajan ei tarvitse jäädä. Pyydän poistumaan. Pyydän ottamaan henkilökohtaiset tavarat mukaan. (44.18)

Ensiolla on vastaus valmiina eikä mikään estä häntä hyvästelemästä henkilökuntaa.

Minun henkilökohtainen tavarani on koko tehdas, en tarvitse mitään (44.18). Joka aikoo minua estää, saa käyttää väkivaltaa (44.19).

Pankinjohtajat eivät olleet todellakaan suosittuja 1990-luvun alkupuolella, kun tämä sarja esitettiin. Pankinjohtajasta oli helppo tehdä roisto. Moni kantoi kaukaa pankeille ja niiden johtajille yritysten ajamisesta konkurssiin ja yksittäisten ihmisten ja erityisesti yrittäjien ahdingosta.

6.7 Luottamus perheyrytyksissä

Perheyrytyksiin olennaisena osana kuuluvat perheenjäsenten keskinäiset ja perheen ja yrityksen väliset suhteet. Aina kun on suhteista kysymys, niihin saattaa liittyä ristiriitoja. Konflikteja on perheyrytykskirjallisuudessa käsitelty runsaasti, mikä ilmentää asian tärkeyttä. Erityisesti normatiivista, ohjeistavaa, pääosin amerikkalaista kirjallisuutta löytyy englanniksi. Niissä neuvotaan, kuinka ongelmia vältetään ja ratkaistaan. Toisaalta konflikteista puhuminen perheyrytysten yhteydessä antaa turhan negatiivisen kuvan perheyryttäjäydestä. Konfliktien sijaan olisi syytä puhua enemmän luottamuksesta, joka on perheyrytyksissä vallitseva piirre.

Kuten Huotari (2013) totesi, vastavuoroinen auttaminen on olennainen osa perheyryttäjäyttä: apua pyydetään, tarjotaan, annetaan ja otetaan vastaan. Auttaminen rakentaa osaltaan luottamusta ja yhteishenkeä. Yrittäjäperheen elämänhallintaa voi kuvata seuraavasti (kuvio 30):



KUVIO 30 Yrittäjäperheen elämänhallinnan elementit²⁴

Kun auttaminen, johtaminen ja rahankäyttö ovat tasapainossa, yrittäjäperheen elämä on hallinnassa – niin paljon kuin se ylipäätään on mahdollista. Elämänhallinta luo turvallisuutta ja parantaa elämänlaatua. Auttamiseen kuuluvat perheen tarjoama tuki, hoiva ja huolehtiminen, jotka perustuvat perheen yhteenkuuluvuuteen. Yrityksen tuoma hyvinvointi tai sen vaatima rahoitus näkyvät perheen rahankäytössä. Draamassa tämä näkyi mm. Irenen auttaessa äitiään myymälässä ilman palkkaa. Johtamiseen liittyy yrityksen ja yrittäjäperheen asioiden hallinta ja arjen pyörittäminen. Perheen osallistuminen voi olla auttamista tai osallistumista yrityksen käytännön työhön tai johtamiseen eri tehtävissä, kuten tv-draamassa nähtiin.

²⁴ Virike tähän ideaan tuli Tarja Römer-Paakkaselta Perheyrytysten tapaamisesta 2010.

Perheyrityksen hallintaa on perheyritystutkimuksessa tulkittu mm. *agent-titeorian* ja *stewardship*-teorian avulla. Kuitenkin luottamuksen käsite, niin keskeinen kuin se onkin perheyrityksissä, on jäänyt vähälle huomiolle. (Eddleston et al. 2010). Luottamuksen voi määritellä odotukseksi, ettei toinen ei käyttäydy sopimattomasti tai loukkaa. Kielitoimiston sanakirjan mukaan luottamus on tunne tai varmuus siitä, että johonkuhun tai johonkin voi luottaa, että joku tai jokin ei petä toiveita tai aiheuta pettymystä; myös luottavaisuus, usko (mot.fi).

"*Perhe liiketoiminnassa on kuin ydinreaktio*", toteavat Astrahan ja Stider (2004). Jos tilanne on hallinnassa, perhe on mahtava voima, mutta jos ei, tilanne voi räjähtää. Perheen strategia on keskeinen väline, kun halutaan varmistaa yhteiset tavoitteet. Muutokset perheessä (syntymät, kuolemat, avioliitot ja avioerot) muuttavat perhesuhteita ja perimystilanteita. Puolisoiden asema, vaimojen rooli yrityksessä, leskien ja alaikäisten lasten asema, perinnönjako, julkisuus, perheenjäsenten nimitykset ja palkkaus jne. ovat asioita, joista perheessä pitäisi pystyä keskustelemaan avoimesti. Kirjoittajat muistuttavat, että huonon kommunikaation takana voivat olla vanhat, menneisyydessä tapahtuneet loukkaukset, jotka herättävät edelleen epäluuloa ja epäluottamusta. Ratkaisuksi he ehdottavat säännöllisiä perhekokouksia. Myös perheen yhteisistä säännöistä on apua konfliktien välttämässä ja hoitamisessa. (Astrahan & Stider 2004, 31-40.)

Gallo ja Kenyon-Rouvinez ehdottavat perheen hallintomallia (*Family Governance*), joka toimisi omistajaohjauksen (*Corporate Governance*) rinnalla ja lisäisi perheen keskinäistä yhtenäisyyttä ja edistäisi suhteita perheen ja yrityksen välillä. Tietojen välittämiseen tarvitaan perhekokouksia ja sääntöjen luomiseen ja ongelmien ehkäisemiseen perheneuvostoa. Hyvät hallintokäytännöt tuovat selkeyttä perheenjäsenten ja perheen ja yritysjohtoon välisiin suhteisiin ja vahvistavat perhettä ja liiketoimintaa. Läpinäkyvyys, selkeys ja luottamus tuovat menestystä perheelle ja yritykselle. (Gallo & Kenyon-Rouvinez 2004, 45, 53-57.)

Henkilöiden välinen luottamus on usein korkealla yrityksen alkuvaiheessa, mutta tahtoo heikentyä myöhemmin yrityksen kasvaessa. Luottamus muodostaa kuitenkin perheyritykselle strategisen kilpailuedun mm. pienempinä valvontakustannuksina. Sundaramurthy (2008) totesi, että luottamus on dynaaminen ja monitahoinen ilmiö, jota pitää kehittää rakenteiden ja prosessien avulla, jotta perheyritykset menestyvät myös pitkällä tähtäyksellä. Luottamukseen liittyy niin rationaalisia kuin emotionaalisia tekijöitä. Avoimuus ulkopuolisille vaikutteille lisää luottamusta yhtiöön, esimerkkinä ulkopuoliset jäsenet hallituksessa. Perheyritys tarvitsee selvät säännöt, joita noudatetaan. Lisäksi, kun yrityksessä on useampi sukupolvi, se tarvitsee enemmän laadukasta viestintää, jonka ansiosta henkilöiden välinen luottamus säilyy ja kasvaa. (Sundaramurthy 2008, 89-102.)

Perheyrityksissä perheen jäsenten väliset siteet ja keskinäinen luottamus on yksi hallinnan väline (Corbetta & Salvato 2004b, Steier 2001) ja tekijä, joka vähentää niin valvonnan kuin kannusteiden tarvetta (Chrisman et al. 2007). Eddleston ym. (2010) korostavat perheen merkitystä luottamuksen rakentajana. Perhe voi olla yrityksen perustajalle tuen, resurssien ja *goodwillin* (mainearvon) lähde, joka vähentää perustamiseen liittyviä pelkoja; vastaavasti luottamuksen

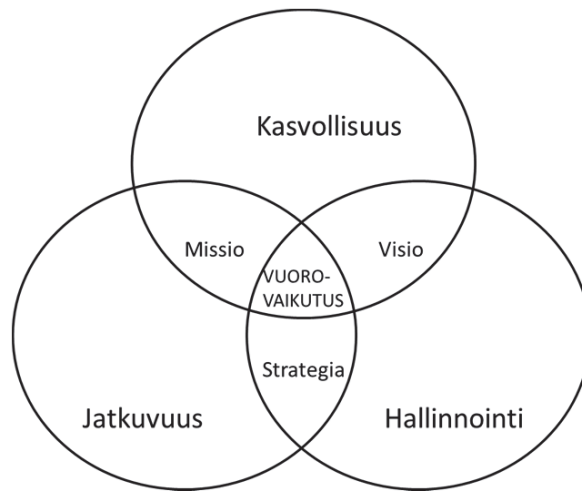
puute lisää stressiä. Perheyritysten perustajat kokevat vähemmän stressiä, uupumusta ja pelkoja kuin ei-perheyrityksen perustajat, koska heillä on käytettävissään perheen sosiaalista pääomaa. Perheyrittäjät kokevat työnsä mielenkiintoiseksi, ovat kunnianhimoisempia ja tyytyväisempiä ja he nauttivat yrittäjän vapaudesta. (Morris et al. 2010.) Yrityksen perustaja, jolla on positiivisia tunteita ja joka suhtautuu toisiin luottaen, perustaa organisaatiokulttuurin mieluummin stewardship-ajattelulle kuin agenttiteorialle. (Eddleston ym. 2010.)

Davis ym. (2010) osoittivat, että perheenjäsenten keskuudessa sitoutuneisuuden ja luottamuksen välillä oli positiivinen riippuvuus. Perheyrityksissä perheenjäsenten välinen luottamus alkaa henkilöiden välisestä luottamuksesta, joka perustuu mm. yhteiseen historiaan perheessä ja jaettuihin arvoihin sekä pitkään yhdessäoloon (Sundaramurthy 2008). Luottamuksella on tärkeä merkitys perheyritykselle ja se voi muodostua keskeiseksi kilpailuedun lähteeksi. Molemminpuoliset hyvät suhteet yrityksessä työskentelevien perheenjäsenten ja vieraiden työntekijöiden välillä luovat vastuullisen kulttuurin. Perheenjäseneet ovat työntekijöinä selvästi vastuullisempia, arvoihin sitoutuneempia ja luottavat perheyrityksen johtoon enemmän kuin ei-perheenjäseneet. Kuitenkin myös näiden perheen ulkopuolisten sitoutuminen ja luottamus on suurta. Davis ym. tiivistävät tutkimuksensa tuloksen toteamukseen, että *"veri on vettä sakeampaa"*. (Davis, Allen & Hayes 2010.)

Luottamuksen säilyttäminen perheenjäsenten keskenkään ei ole itsestään selvyys. Perhesiteet heikkenevät ja luottamus voi vähentyä, kun uusia sukupolvia ja yhä etäisempiä sukulaisia tulee mukaan. Tasapainoa tarvitaan: liian paljon luottamusta, sokeaa uskoa ja opportunistia voi johtaa ongelmiin, liian vähän taas hallintokustannusten nousuun (Steier 2001). Perheestä olevien johtajien palkkausta voi pitää merkinä siitä, kuinka perheenjäseneet luottavat toisiinsa. Perheyrityksen, jossa oli useita perheenjäseniä, toimitusjohtajan saama palkka oli pienempi kuin niissä, joissa perhettä edusti toimitusjohtaja yksinään tai ei-perheyrityksen toimitusjohtajat. Tutkijoiden mukaan perheenjäseneet valvoivat ja tukevat johtoa. Perhe osoittaa luottamustaan valitsemalla toimitusjohtajan keskuudestaan, mutta seuraa johdon käytöstä varmistuakseen johtajan uskollisuudesta yritykselle. (Combs et al. 2010.)

Kun yritys kasvaa, luottamusta voidaan luoda toimivilla hallintojärjestelmillä. Perheen vaikutusvalta johtajan palkkaukseen voi ylläpitää ja luoda luottamusta. Hyvien liikesuhteiden luomiseen tarvitaan mm. sosiaalista pääomaa ja hyvää mainetta. Hyvät suhteet perustuvat luottamukselle, joka voi olla tärkeä kilpailuetu perheyritykselle. Luottamuksen osoittaminen onkin piirre, joka usein erottaa perheyritykset muista. (Eddleston ym. 2010.)

Konflikteja ja luottamusta koskevassa kirjallisuudessa korostuvat hyvä hallinto ja perheenjäsenten välinen vuorovaikutus. Niitä voidaan kuvata seuraavasti (kuvio 31):



KUVIO 31 Perheyriksen hyvän hallinnon ja vuorovaikutuksen elementit

Perheen missio ja visio ilmentävät perheyriksen kasvollisuutta ja muodostavat perustan omistajien ja johdon yhteiselle pitkän tähtäyksen strategialle. Strategia luodaan vuorovaikutuksessa omistajia edustavan hallituksen ja toimivan johdon kanssa.

Luottamusta on Suomessa tutkinut mm. Taina Savolainen. Hän on tutkinut yhteistyötä ja johtajuutta tiimeissä ja esimies-alaissuhteissa. Hän toteaa, että luottamus on pohja yhteistyölle ja tunneperäisyys on suhteiden liima. Luottamus näkyy sekä käyttäytymisessä että viestinnässä. Luottamusta ei voi käskää eikä pakottaa, vaan henkilöllä täytyy olla valmius ottaa pettymisen riski. Savolainen pohtii sitä, onko luottamus ihmisten välillä lähtökohtaolettamus vai onko se ansaittava. Tässä on eroja eri kulttuureissa. Luottamus ei Savolaisen mukaan ole myöskään on/off-tilanne, vaan luottamuksesta löytyy erilaisia asteita sokeasta luottamuksesta epäluottamukseen. Lupausten lunastaminen lisää luottamusta työpaikoilla. Luottamus tuo energiaa: osaamista ja tietoa jaetaan, työtyytyväisyys ja tehokkuus paranevat. Työntekijät sitoutuvat ja ottavat vastuuta eli toimivat sisäisen yrittäjän tavoin. Luottamus ja johtajuus toimivat myös innovatiivisuuden vauhdittajina. Kommunikaation rooli on keskeistä luottamuksen rakentamisessa. (Savolainen 16.12.2013.)

6.8 Vertaukset, metaforat ja sanonnat

Metaforat ja kielikuvat ovat kirjallisuudesta ja sanonnoista tuttuja tehokeinoja. Metafora on vertaus ilman kuin-sanaa. Metaforan osista löytyy samankaltaisuutta, joten ne voidaan näennäisesti ristiriitaisinakin ymmärtää. Metaforien tulkinta vaatii analogista ajattelua ja ne voivat synnyttää uusia oivalluksia. (Onikki-Rantajääskö & Siironen 2008, 50.)

Metaforissa ja sanonnoissa tiivistyy sellaista viisautta ja oppia, jota ihmiset haluavat arvoistaan välittää toisille, joskus tiedostamattomastikin. Kielikuvat voivat paljastaa sellaistaakin, jota ei suoraan sanota. Ne kuvaavat kyseisessä kulttuurissa yleisesti hyväksytyjä ajatustapoja ja suhtautumista asioihin, esim. epävarmuuteen, riskiin, rahaan ja valtaan, kuten "*parempi pyy pivossa kuin kymmenen oksalla*". Abstraktit asiat voidaan kuvata konkreettisina kuvina ja näin ne tulevat ymmärrettävämmiksi. Toisaalta metaforista ajatusta ei voida ottaa kirjaimellisesti. Konkretisoinnin lisäksi metaforat rajaavat näkökulmaa. Jos esim. yrittämistä verrataan kilpajuoksuun, kilpailu korostuu yhteistyön kustannuksella. Metaforat kuvaavat ominaisuuksia tai suhteita. Niillä voidaan ilmaista kärjekkäitäkin kantoja asioihin. Metaforia voidaan muodostaa sanoista, lauseista tai ajatuksista.

Metaforateoriat jaetaan usein *korvaamis-*, *vertaamis-* ja *vuorovaikutusteorioihin*. Korvaamisteorian mukaan sana tai ilmaisu korvataan toisella, jolloin merkitys siirtyy asiasta toiseen. Vertaaminen tiivistää merkityksen lauseen tasolla ilman kuin-sanaa. Vuorovaikutusteorian mukaan merkitys siirtyy käsitteestä toiseen vuorovaikutuksessa ja tietyssä kontekstissa. Metaforateoriat voidaan jakaa myös *semanttiseen*, *pragmaattiseen* ja *konstruktiiviseen* teoriaan. Semanttisessa korostuu käsitteen merkitys ja pragmaattisessa metaforan käyttötapa. Konstruktiivinen teoria yhdistää aineksia molemmista. Metaforat ohjaavat myös ajattelua. (Hellsten 1998, 65-67.) Esim. matka on paljon käytetty metafora elämästä. Sen vaihtoehtoja ovat elämän kokeminen taisteluna tai näytelmänä. Jotkut metaforista vakiintuvat arkikäyttöön ja menettävät vähitellen vertauskuvan luonnettaan, toiset puolestaan jäävät kokonaan pois käytöstä, kuolevat. Uusia innovatiivisia metaforia syntyy erityisesti median ja politiikan piirissä. (emt., 71-74.)

Yrittäjämetaforia ovat tutkineet mm. Koiranen (1998, 57-59) ja Koiranen & Peltonen (1995, 121-124.) Niissä korostuvat raskas työ, kilpailu ja riskit, mutta myös raha ja onnistumiset. Yrittäjyyttä kuvaavat metaforat liittyvät mm. luovuuteen (esim. idearikkaus) ja aktiivisuuteen (hartiapankki), erityisominaisuuksiin (palvelualttius), koneistoon (moottori), luontoon (ylämäki), peleihin (arpapeli), kilpailemiseen (kilpajuoksu), urheiluun (vuorikiipeily), seikkailuun (löytöretki), taisteluun (valloitus), sairauksiin (pakkomielle) ja ravintoon (leipä). Koiranen ja Peltonen selvittivät yrittäjyyden ja siihen läheisesti liittyvien käsitteiden ja metaforien merkityssisältöjä ja havaitsivat niiden moniulotteisuuden. Arkikieli ja sanonnat kuvaavat, kuinka Suomessa on aina pitänyt yrittää, olla aloitteellinen, neuvokas ja sitkeä. Tiedot, taidot ja kokeilunhalu ovat olleet avujamme. (Koiranen & Peltonen 1995, 19-34.)

Puhtaissa valkeissa lakanoissa näkyvät mm. työn ja omaisuuden arvostus, rahasta puhuminen, ajan niukkuus - kaikki perinteisiä yrittämiseen liitettyjä asioita. Sarjassa puhutaan myös suurista asioita kuten elämän merkityksestä.

Seuraavassa olen ryhmitellyt yrittäjäkuvaa muodostavat sanonnat ja repelliikit tutkimukseni teemojen mukaan eli raha, valta ja rakkaus ja niiden yhteiset alueet.

Yrittäminen on enimmäkseen vaikeaa, hankaluuksia ja haasteita täynnä. Ilon hetket ovat harvassa. Kyse on **rahasta ja vallasta** ja kuulumisesta oikeaan joukkoon. Yrittäminen, kaupankäynti, liiketoiminta ja jopa koko elämä vertautuvat sotaan, taisteluun, kilpailuun, urheiluun ja pelaamiseen. Vahvat pärjäävät ja kilpailu karsii heikot. Valtaosa kielikuvista on negatiivisia, vaikeuksia korostavia, ja synkkyys lisääntyy sarjan edetessä.

Mistään muusta ei kannata tapella kuin rahasta, ei esim. naisesta; rahaa pitää kutsua, ottaa kiinni. (1.16)
 Ei sota yhtä miestä kaipaa, varsinkaan jos se päättää palata rintamaan. (1.22)
 Tukholma on vallattu. Seuraavaksi isketään Kööpenhaminaan. (7.1)
 Kuin olisi sotaan lähtenyt (10.8)
 Tehtaan asioilla ei pelata jalkapalloa. (28.14)
 Sinähän puhut kuin Hitler. (30.17)
 Älä nöyry Ennio Raikas, suuri valkoinen päällikkö. (30.23)
 Irene on vuoristokiipeilijä luonteeltaan. (32.16)
 Pitäiskö minun ratsastaa varastetulla hevosella? 36.4)
 Pelataan isoilla rahoilla, ei muutamat miljoonat tietokoneisiin tunnu missään. (36.10)
 Minä en ymmärtänyt, ettei ihmisen elämässä tärkeintä ole peli, ei häviö tai voitto, vaan se yhteisyys, joka syntyy rakkaimpien kanssa. (40.21)
 Viimeinen taistelu: jos äänestät mua vastaan... (43.8)
 Markkasella on jo agentti talossa (42.8)
 Mihin joukkueeseen minä kuulun? (43.13)
 Kaadutaan kunnialla, saappaat jalassa. (43.14)
 Palaveri on päättynyt, sota voi alkaa. (43.20)
 Minä olisin voinut kaataa sinut jo ja sitten ja lopettaa sen pelin tehtaan kanssa... (44.3)
 Älä leiki isojen poikien leikkejä... (44.12)

Positiiviset kielikuvat ovat yhteydessä tuotannon määrään ja tuotekehityksen onnistumiseen. Kyse on **kasvusta ja tuloksen** tekemisestä. Usko edistykseen, kehitykseen ja taloudelliseen kasvuun näkyy. Vauhtia riittää:

Ei paikoillaankaan voi polkea (4.6)
 Lämpimäiskappale. Jos muut mallit ovat samaa luokkaa, niin me harpataan eteenpäin. (25.3)
 Tämän tehtaan tavoitteet asetetaan Moskovassa. Muulla ei ole väliä kuin että tulee pukua putkesta ulos. Kohta päästään revittelemään todella isoilla volyyymeilla. (27.6)
 Silloin pitää takoa, kun rauta on kuumaa. (36.5)

Raha on tärkeä puheenaihe. Sitä otetaan, tehdään, pumpataan, säästetään, se pyörii, puhuu, likoaa ja sen varassa roikutaan:

Penni on otettava sieltä mistä sen saa. (3.7)
 Eero on painonsa arvoinen kultaa. (3.11)
 Pitää olla markkaa ottamassa vastaan kun se luokse pyörii (7.5)
 Se on nyt nappikauppa loppu! (19.10).
 Miehet pumpkaa Paavolalta lisää rahaa tehtäseen. (21.6)
 Näillä me tehdään isot rahat. (25.21)
 Rahakukkaroa ei kuunnella. (26.22)
 Sen miehellähän on rahaa kuin roskaa. (27.4)
 Selvät setelit tässä puhuu. (28.9)
 Rahan tekeminen tuotannolla ei näytä teiltä onnistuvan. (28.23)
 Venäläisillä on pitkä ja hidas muisti. Ensiolla ikävän ja pihin miehen maine. (31.10)
 Minä säästän ne rahat tietokoneella moneen kertaan. (34.5)
 Onneksi ei mun rahat liossa tässä laivassa. (35.4)
 Yhden kukkaron varassa ei kannata roikkuu. (41.24)

Peli on vakavaa, siinä voi mennä rahat ja henki. Kyse on **määräysvallasta**. Siinä voi jopa veri roiskua tai voi joutua tekemisiin muiden ruumiin eritteiden kanssa:

Kähmit minun selkäni takana. Isket kätesi paskaan sen Kurpan kanssa. (5.2)
 Ilman tätä sopimusta olet kusessa. (17.13)
 Ei aikaa paneutua markkinointiin, kun tehdas imee joka pisaran. (41.4)
 Ralle, "teurastaja". (41.8)
 Älä anna sisarusten repiä toisiaan. (42.23)
 Sinä ja Raikkaan perhe olette kupanneet jo liikaa pankilta. (42.5)

Valta houkuttaa ja luopuminen pelottaa:

Pelko, että tehdas luisuu käsistä. (5.10)
 Lyön kintaat tiskiini (17.17).
 Kuin laiva olisi lähtenyt liikkeelle. Minä olisin jäänyt rannalla. (22.13)
 Ensiolla johtajantauti: halu hallita kaikkien elämää. (29.9)
 Aikuinen mies tulee lapseksi. (29.16)
 Joutuu leirin ulkopuolelle vaikka haluaisi olla mukana. (30.15)
 Minun henkilökohtainen tavarani on koko tämä tehdas... (44.18).

Vallasta on kyse silloinkin, kun omat ja vieraat määritellään hyväksi tai pahoiksi. Leimoja ja rajoja asetellaan perheenjäsenille:

Vieras mies piti ottaa taloon. (1.16)
 Avainhenkilöt punainen kommunisti ja musta porvari, mikä Ensio: paskaliberaali! (7.15)
 Kaikki lakimiehet ovat roistoja. (17.12)
 Kaikenlaisten nujujen kanssa kihloissa. (18.8.)
 Jos mies vastaa puhelimeen, luullaan, että konkurssi uhkaa. (18.19).
 Kohta firman suurin ja korkein herra on työntekijä. (21.5)
 Olenks mä tossun alla vai mitä tää on? (22.2)
 Täällä vanhat houriot hyppii silmille. (24.6).
 Irene vie, mie vikisen. (26.19)
 Meillä ei koskaan ollut tällaista kotia, vain kartano ja kasvatus, tavat ja tavoitteet. (27.28)
 Et voi olla ikuisesti pikkutyttö, joka pyytää lupaa joka asiaan. (28.1)
 Ei kai sitä talousjohtajalla muunlaisia papereita olekaan kuin pahoja. (28.3)
 Ei Holmille enää tilaisuutta viilata linssiin. (34.4)
 Kapitalistihan se Heikkikin on. (35.9)
 Älkää antako minkään kaunan, katkeruuden, kunnianhimon tms. sokaista silmiänne. (43.2)
 Sinä olet ruvennut puhumaan minulle kuin pikkulapselle. (44.21)
 Minä aioin olla älyn jättiläinen, sitten raharuhtinas. (44.29)

Valta näkyy monella tavalla. Eläimellisyys tulee yrittämisessäkin esiin:

Kettu tai susi, pesäänsä se puolustaa loppuun asti. (11.1)
 Ihminen on ihmiselle susi (11.9)
 Miehet lentää. Ensiolla on kissanpäivät. (21.8)
 Samanlaisia lapamatoja lainavaatteissa ne on kaikki. (23.4)
 Turha on hiiren haukotella, jos on kissan suussa. (24.2)
 Sikamainen suunnitelma. Netotaan paljon. (38.9)
 Raikkaat on yks kettupesue, joka loppujen lopuksi pitää vain omiensa puolta. (39.13)
 Ihminen ei lintua kummempi. Nokkii aikansa, lentelee sinne tänne ja sitten siivet poikki. (43.11)

Valta on tärkeä puheenaihe perheyriyksessä. Joillakin sitä on, toisilla ei, sitä haalitaan lisää ja siitä pidetään kiinni viimeiseen asti. Vallan menetystä pelätään. Jumalia ja piruja löytyy perheyriyksestäkin:

Se on piru merrassa, kun raha ja rakkaus kulkee samoissa huoneissa. (5.12)
 Ensio luottaa Eeroon kuin jumalaan (16.13)
 Monta messiasta talossa, kaikki korvaamattomia. (24.8)
 Ammattiliitto on ylijumala. Nuutinen sen jumalan profeetta ja Ensio sen altis palvelija. (25.27)
 Jossain väijyy se ahneuden piru... Irenen sielu ja selkänahka, siinä sitä pirulle ruokaa. (28.24)
 Pankinjohtajahan on jumalasta seuraava. (41.17)

Vallasta on kyse myös silloin, kun vankeus, orjuus ja sidotut kädet estävät toimimasta niin kuin itse haluaa:

(Katariinasta käydään) orjakauppaa. (5.11)
 Maailma tulee opettamaan sinua kovalla kädellä. (10.11)
 Raikkaan perheen panttivanki. Ahkera talousjohtaja pidetään kurissa vävyn paikan toivossa. (18.24)
 Miks tää on aina tämmöstä? Aina seinä vastassa. (28.16)
 10 vuotta minä olen ollut Irene Raikkaan ovimattona. (32.20)
 Onko kihlaus joku vankeusrangaistus? (36.16)
 Tällasessa talossa minä en pitkään mätäne! Saat etsiä suunnittelijaorjat muualta. (34.2)
 Irene valitteli, ettei sillä toimitusjohtajana ole vapaat kädet, kun sinä hallituksessa sanot viimeisen sanan. (41.1)
 Sulle tulee lentävä lähtö ja se voi viedä kaltereiden taakse. (44.3)

Jos apu ei löydy uskonnosta, niin sadut, ihanteet, harrastukset ja sirkushuvit ovat mallina, kun onnea ja menestystä etsitään. Taustalla ovat **raha ja rakkaus**.

Kurppa antaa rahaa ja saa prinsessan ja puoli valtakuntaa. (5.11)
 Onko tämä tehdas vai pellesirkus? (8.8)
 Tanssin vielä ripaskaa, kun saat tehtaan kukoistamaan. (11.18)
 Ihmiset eivät ole ihanteita eivätkä työnsankareita. (18.17)
 Tänne me asetumme ja elämme elämämme onnellisena loppuun asti. (20.7)
 Miksi tarvittaisiin joku taivaanrannan maalari rahoja tuhlaamaan? (22.21)
 Putiikki on liian kallis harrastus. (23.12)
 Länsimarkkinat ovat harrastus ja varsin kallis sellaiseksi. (24.4)
 Sirkustirehtööri, aina pitää olla hurlumhei. (24.11)
 Meillähän on omaisuutta, voitaisiin elää ihmisen arvoista elämää ilman kissanristiäisiä. (34.16)
 Maa on kuin hautaustoimisto. Ei voi pitää hauskaa. (37.4)

Raamatusta ja uskonnosta haetaan muutenkin opastusta. Vertauksissa kärjistyvät vastakohtat (kapitalismi – sosialismi, taivas – maa, liikemaailma - pyhäkoulu). Kyse on myös **rahasta ja vastuusta**.

Täällä yks kapitalisti oottaa mannaa sosialismin taivaasta. (4.4)
 Veijo Salmi on yhtä kaukana Irenestä kuin taivas maasta. (16.21)
 Liikemaailma ei pyöri pyhäkoulusääntöjen mukaan (39.12).
 Minä pesen käteni. Sinähän ne työväen asiat tunnet. (38.22)
 Älä katso taakse (44.20 ja 44.22)
 Ei mikään maailman loppu, osattiin odottaa. (44.24)

Työmoraalista ja **vastuusta** pidetään kiinni on sitten kyseessä perheenjäsen tai vieras:

- Jos tehdään, tehdään kunnolla. Mikä siitäkin tulee, kun mikään oppi ei mene perille. (1.5)
- Muuten sinun käy köpelösti. (1.7)
- Vastuukysymykset lakaistaan maton alle? (7.6)
- Vastuu on sillä, joka kantaa seuraukset. (18.5)
- Irene on tehtaan astunut kynnyksen yli. (18.6)
- Täällä ei oteta vastaan virkaa tai asemaa, vaan tekemätön työ. Työ on vaativaa, jos tekijä on pystyvä. (31.9)
- Olen töissä, en mikään pikkuvaimo. (36.2)

Rahan lisäksi myös **arvostus** on yrittäjälle tärkeää, vaikkei aina pidettäisi ihmisenäkään:

- Ei me enää tällasten kipeitä olla. (1.1)
- Kohta me ollaan parempaa väkeä kuin sinun apteekkarisi. (1.6)
- Kaikki hienot ihmiset käy etelässä. (10.2)
- Me olemme edelläkävijöitä, Raikas Oy, Ensio ja Nuutinen. (11.19)
- Ensio on maakunnan merkkipylyväitä. (19.11)
- Ei kai ne siinä lehdessä pidä yksityisyrittäjää ihmisenäkään. (23.6)

Opastusta annetaan myös ihmissuhteisiin ja niiden pilaamiseen. Kyse on **määräsvallasta ja rakkaudesta**.

- Jos se on naisesta kiinni, niin rinta rottingille... (10.14)
- Jotkut tekee aina kaikkensa pilatakseen mun juhlat. (13.14)
- Aina kun mulla on jotkut juhlat, jonkun pitää panna paremmaksi. (32.19)
- Perhepohjalla. Muutama venäläinen orpo kasvatiksi? (31.17)
- Suitset suuhun ja tiukka ote. (35.11)
- Eero on menevä mies ja tuleva, kyllä se palaa. (36.20)

Perheyriyksessä ollaan työn kanssa naimisissa, on ne sitten pakkoavioliittoja tai onnistumisia. Kyse on **ajankäytöstä** ja sen jakamisesta perheen ja yrityksen kesken.

- Tehtaan kanssako minä olen naimisissa? (19.1)
- Näetkös mitä oikea ihminen oikeassa paikassa saa aikaan? (24.20)
- Täytät kaikki paikat kuin kaasua. (24.23)
- Perheyritys hämmöttää taivaanrannalla. (27.17)
- Mitähän sinunkin päähäs laitetaan, jos siellä ei ole työasioita. (28.2)
- Ensio tehtaan kanssa tukevasti naimisissa... Maire saanut tarpeekseen mummoleikitä. (33.9)
- Eläkkeellä muka ollaan, mutta tehtaalla asutaan. (41.9)

Kyse on **rakkaudesta** ja välittämisestä, kun tunteet ottavat vallan. **Maine** puhdistaa.

- Firma on kuin ihminen, sillä on sydän. (8.5)
- Tunteet tekee joskus isostakin miehestä pienen lapsen. (21.12)
- Ensiolla vanhan ajan moraali ja liian herkkä hipiä. (22.4)
- Se on äidin sydän semmonen, että vaikka se irti revittäisiin, se jaksaa aina vain toivoa. (25.30)
- Liikavarvas sielussa. Kylmä hiki. (27.11)

- Sitä ajattelee, että johtajilla ei ole tunteita, ettei ne ole ihmisiä ollenkaan. (35.2)
 Se leima mikä sinuun lyödään, se ei lähde pesemällä. (31.14)
 Ei riitä, että keskilattia kiiltää. (33.6)
 En halua, että tässä firmassa on mitään, mikä ei kestä päivänvaloa. (34.9)

Sanonnoissa näkyvät kaikki kolmen ympyrän mallin mukaiset teemat, raha, valta ja rakkaus sekä niiden yhteiset alueet, jotka nimesin tulokseksi, vastuullisuudeksi ja maineeksi. Myös perheyrittäjien jatkuvuus, edellisten yhteinen alue, näkyy repliikeissä. Valta ja sen käyttö näyttävät olevan suosituin teema. Lisäksi repliikit valaisevat muita yrittäjyyteen liittyviä asioita, kuten ajankäyttöä ja yrittäjän työn arvostusta. Metaforat, sanonnat ja repliikit antavat monipuolisen kuvan yrittäjistä ja yrittäjyydestä, vaikkakin yrittäjyyden negatiiviset puolet, vaikeudet ja ongelmat korostuvat. On ollut ilo huomata, kuinka monipuolisesti Raija Oranen on hyödyntänyt suomen rikasta kieltä ja sen sanastoa.

Metaforissa näkyy myös perheen, rahan ja yrityksen yhteentörmäykset, joita voi kuvata kolmiodraaman käsitteellä. Raha tai yritys on se kolmas pyörä, joka tulee onnellisen ja tasapainoisen elämän ja parisuhteen tielle (taulukko 8.).

TAULUKKO 8 Kolmiodraamaan liittyviä metaforia

Minä en ymmärtänyt, ettei ihmisen elämässä tärkeintä ole peli, ei häviö tai voitto, vaan se yhteisyys, joka syntyy rakkaimpien kanssa. (40.21)	raha vs. perhe/rakkaus
Se on piru merrassa, kun raha ja rakkaus kulkee samoissa huoneissa. (5.12)	raha vs. perhe/rakkaus
Kurppa antaa rahaa ja saa prinsessan ja puoli valtakuntaa. (5.11)	raha vs. perhe/rakkaus
Meillähän on omaisuutta, voitaisiin elää ihmisen arvoista elämää ilman kissanristiäisiä. (34.16)	raha vs. perhe/rakkaus
Tehtaan kanssako minä olen naimisissa? (19.1).	yritys vs. perhe/rakkaus
Olen töissä, en mikään pikkuvaimo. (36.2)	yritys vs. perhe/rakkaus

6.9 Symbolit, esineet, artefaktit

Puhtaiden valkeiden lakanoiden alkua ja loppua yhdistävät pyykkipojat. Lapset heittelevät Maireen hylkäämiä, mutta lasten mukaan ottamia pyykkipoikia muuttomatalla Onnelaan, jotta osaisivat takaisin kotiin. Lopussa - kun Onnela on menetetty - Heikki toteaa, ettei osaa kotiin, kun ei ole pyykkipoikia. Paluu kotiin ja lapsuuteen on mahdotonta.

Heikkiä seuraa myös mustakantinen vihko, johon hän tekee muistiinpanoja. Se tuntuu olevan Heikin ainoa ystävä. Heikki kokee kasvukipuja itsenäistyessään. Hän kirjoittelee vihkoon havaintojaan ihmisistä (esim. 2.15.) ja luonnosta, ajatuksiaan ja tuntemuksiaan. Vihko on hänen seuranaan, kun hän tuntee itsensä yksinäiseksi tai erilaiseksi (8.1.) tai etsii aatteita ja oikeudenmukaisuutta (4.16.) ja potee maailmantuskaa (10.14.) Vain Irene tuntuu ymmärtävän Heikkiä. Lopussa Irene lukee vihkosta, miksi Heikki päätyi itsemurhaan.

Valkoiset lakanat toistuvat usein. Monia keskusteluja käydään lakanakaapin edessä. Niissä joko muistellaan menneitä tai neuvotaan toisia. Maire ja Sylvi, kotiapulainen, neuvovat tyttöjä kodinhoidossa, mm. lakanoiden käsittelyssä. Siinäkin tulevat ilmi tyttöjen erot: Irene haluaa opiskella ja luoda uraa, Katariinalle tärkeintä on saada mies ja koti. Lakanat esiintyvät Katariinan onnen hetkissä, vaikka morsiamena Katariina haluaa värilliset lakanat – paitsi häyöksi. Lakanat ovat mukana niin Katariinan kuin Irenenkin häistä keskusteltaessa. Valkoiset lakanat ja viattomuus yhdistyvät perinteisellä tavalla. Myös Mairelle ja Sylville valkoiset lakanat edustavat pitäytymistä perinteisiin. Välillä he epäilevät jo ajan ajaneen heidän ohitse.

Kasvatus lakanakaapin edessä jatkuu kolmannessa polvessa, kun Maire estelee Akin ja Ekin suunnitelmaa lähteä Saariselälle kesken koulun. Viimeisen kerran lakanakaappi on näyttämönä, kun Heikki piilottaa aseensa lakanoiden joukkoon ennen itsemurhaansa.

Puhtaat valkoiset lakanat symboloivat viattomuuden aikaa, vahvasti myös Raija Oranen haastattelussa (2009). Aikana, jota sarja kuvaa, ei vielä kyseenalaistettu Neuvostoliittoa eikä Kekkonen tapaa hallita. Suomessa elettiin vielä eräänlaisessa lintukodossa, paha maailma yritettiin pitää poissa; sarjan esimerkkinä niistä ovat uhkapeli ja kasino. Pelaaminen piti hoitaa salaa. Suomi oli varsin suljettu talous.

Näkyvänä yrityskulttuuria vahvistavana artefaktina toimii vaatturi Kärnän tilikirja. Kärnä luovuttaa sen Ensiolle ennen kuolemaansa ja Ensio pitää sitä kovasti arvossa. Sama tilikirja esitellään Kekkonen vierailulla ja se näkyy uuden puolen toimiston seinällä kehyksissä. Myös vanhat valokuvat ja Ension muotokuva toimivat arvojen, historian ja yrittäjähengen symbolina. Aluksi muotokuva ripustettiin kodin seinälle, myöhemmin se siirrettiin tehtaalle. Tässäkin voi nähdä symboliikkaa: nuoren polven astuessa vahvemmin johtoon, yrityksen asioita ei enää käsitelty Onnelassa, vaan tehtaalla. Viimeisissä jaksoissa Ensiolla ei ole enää työhuonettakaan tehtaalla; muotokuva on kunniapaikalla ja täyttänyt Ension paikan.

7 SYNTEESI

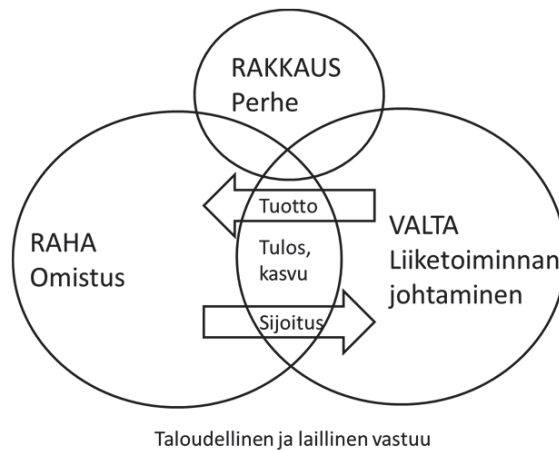
7.1 Teemat ja niiden reflektointi valittuihin kohtauksiin

7.1.1 Tulos, riskit ja ahneus

Liiketoiminnan kovaa ydintä ovat raha ja valta. Positiivisina voimina ne turvaavat yrityksen tulosta ja kasvua, taloudellisuutta ja tehokkuutta ja kannustavat harkittuun riskin ottoon. Kaikki perheenjäsenet voivat olla ylpeitä perheyri-tyksestä ja nauttia sen menestyksestä ja olla arvostettuja omistajia. Tämä on perheyri-tyksen *taloudellista ja laillista vastuuta*. Ilman rakkautta ja luottamusta rahan ja vallan mahti voi kääntyä yritystä vastaan ja näkyä ahneutena ja häikäilemättömyytenä.

Omistaja sijoittaa liiketoimintaan rahaa ja muuta omaisuuttaan ja odottaa siltä tuottoa. Omistajuus antaa valtaa valvoa ja vaikuttaa liiketoimintaan. Johdon tehtävä on toimia yrityksen ja sen omistajien hyväksi. Johdon tehtävä on organisoida liiketoiminta ja johtaa organisaation toimintaa omistajia edustavan hallituksen asettamien tavoitteiden mukaan. Johdon tehtävä on turvata yrityksen kasvu ja kannattavuus.

Omistaja-johdajan vaikutus yrityksen päätöksenteossa on suuri molemmilla osa-alueilla, omistajana ja liiketoiminnan johdossa. Hän voi käskää ja kontrolloida muuta johtoa ja valvoa alaisiaan. Kun on omat rahat liossa, päätöksente-kovalta on suuri. Patruunan sana on laki ja perheen merkitys voi olla vähäinen. Mikäli perheyri-tyksessä liiketoimintaa johtavat ulkopuoliset ns. ammattijohtajat, omistus on hajautunut useammalle polvelle ja jos vielä hallituksessa istuvat hal-litusammattilaiset, perheellä voi olla melko vähäinen merkitys. Silloin on tai-pumus tehdä pelkkää bisnestä ilman, että perheen arvot vaikuttavat liiketoi-mintaan. (Kuvio 32.)



KUVIO 32 Vastuu tuloksesta

Valta ja vastuu täydentävät toisiaan. Johdon ja omistajien on pidettävä huoli yrityksen uusiutumisesta. Se voidaan saavuttaa investoimalla ja tuotekehitystoiminnalla. Televisiodraamassa siitä esimerkkejä olivat tehtaan perustaminen, laajennukset, viennin aloittaminen ja automatisointi sekä myös rationalisointi ja irtisanomiset. Vaikeiden päätösten teko on vastuullisuutta, sillä pidetään huolta yrityksen kannattavuudesta ja säilymisestä pitkällä tähtäyksellä.

Raha ja valta ilman hyviä, kestäviä arvoja voi johtaa liiketoiminnan liialliseen hyväksikäyttöön ja ahneuteen: raha ratkaisee, oma menestys on tärkeintä ja sen mittarina ovat rahan ja omaisuuden määrä. Tuloksen ja omaisuuden ulosmittaus yrityksestä tuhoaa nopeasti yrityksen ja vie pohjan pois tulevaisuuden menestykseltä. Kun tehdään pelkkää bisnestä, kilpailu ja voittaminen voivat tulla niin tärkeiksi, että niihin pyritään keinolla millä hyvänsä. Omistajilla ja johdolla voi olla hyvinkin erilaisia näkemyksiä asioiden hoidosta. Lyhyen tähtäyksen taloudellinen etu voi korostua muiden arvojen kustannuksella.

Tällaisista tilanteista nähtiin esimerkkejä myös Raikkaan perheyrietyksessä. Kun Ensio vetäytyi sivuun, kovat arvot korostuivat. Yritys nähtiin enemmän sijoituksena ja pelikenttänä. Ension jälkeen johto pyrki tekemään rahalla rahaa. Eero onnistui siinä, mutta Heikki menetti kaiken.

Yrittäjän täytyy ajatella yrityksen tulevaisuutta pitkällä tähtäyksellä. Jos mitään ei tehdä, "*yksi huono vuosi voi kaataa koko homman*" (3.10) ja siksi Raikas Oy:ssä piti varautua vientiin ja erityisesti idän viennin kasvuun. Ensioille päätöksenteko irtisanomisista oli vaikeaa (11.1), vaikka niille oli selvät liiketaloudelliset perusteet: kun tilauksia ei ollut, edessä oli sopeuttaminen.

Eero paljastaa Raiviolle, kuinka perheyrietyksessä saa vallan: täytyy olla rahaa, että pääsee osakkaaksi ja täytyy liittyä perheeseen, jotta pääsee valtaan käsiksi (11.11). Veijon suhteita voitiin käyttää häikäilemättä hyväksi etujen hankkimiseksi tehtaalle (13.10). Jotta bisnes pyöri kitkatta, määräyksiä sovellettiin joustavasti (22.4).

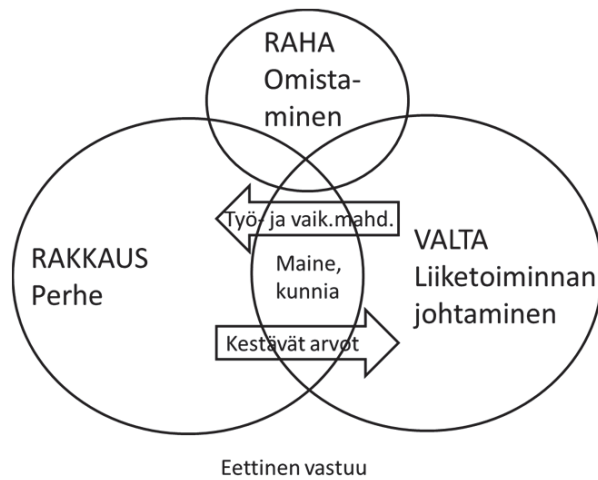
Kun liiketoiminnassa pitäisi pystyä hyödyntämään eteen tulevat tilaisuudet eikä johto pääse yksimielisyyteen asioista, se voi johtaa valtataisteluun, kuten Eeron ja Ension erimielisyys uuden tuotantojohtajan palkkaamisesta (26.7). Silloin päätös joudutaan tekemään yhtiökokouksessa (26.12). Johdon löysä rahankäyttö ja liian suuret investoinnit voivat johtaa velkaantumiseen (28.3). Liian kova vauhti voi johtaa johdon ylimielisyyteen, tuhlaukseen (36.10) ja ahneuteen (38.13). Irene, toisin kuin Ensio, oli päätöksenteossaan jämäkkä. Hän käytti omistajan ja toimitusjohtajan päätösvaltaa Holmin suhteen (33.7). Pankki käytti valtaansa (41.24) ja pankinjohtaja käyttäytyi röyhkeästi (44.18).

Nämä ovat esimerkkejä siitä, kuinka rahan ja vallan liitto parhaimmillaan ja pahimmillaan näkyvät (draaman) perheyrietyksessä. Jos perhe jättäytyy tai jätetään syrjään perheyrietyksen johtamisesta, voi käydä niin, että ulkopuolinen johto täyttää perheen jättämän valtatyhjiön. Silloin perheyrietyksessä toimii liikemaa ilman pelisäännöillä kuten mikä tahansa pörssiyritys. Johdon ja omistajien suhteet voidaan järjestää esim. agenttiteorian periaatteiden mukaisesti, jolloin omistajien ja johdon etuja pyritään saamaan samansuuntaisiksi esim. optioiden avulla.

7.1.2 Maine ja kunniallisuus

Kun yrittäjäperhe osallistuu liiketoimintaan, perheenjäsenten asema organisaatiossa vaihtelee. Perheenjäsen voi olla vastuussa liiketoiminnasta, mukana yrityksessä ilman laillista omistusta ja vastata lähinnä omasta vastuualueestaan tai hän voi toimia linkkinä perheen ja yrityksen välillä. Psykologinen omistajuus on kuitenkin perheyrietyksen jäsenille ominaista. Perhe antaa liiketoiminnalle sekä taloudellisia että henkisiä resursseja: aikaa, osaamista ja yhteisiä arvoja. Perhe tuo yritykseen pitkäjänteisyyttä, taloudellista ajattelua, toisista välittämistä ja luottamusta. Toisaalta perhe saa liiketoiminnasta työ- ja vaikutusmahdollisuuksia. Perhe tuntee ylpeyttä perheyrietyksestä ja haluaa toimia sen hyväksi. Perheyrietyksellä kantaa *eettistä vastuutaan*.

Maine ja kunnia ovat perheyrietykselle ja perheenjäsenelle tärkeitä silloinkin, kun rahaa tai omistukseen liittyvää määräys- ja kontrollivaltaa ei ole. Halu pitää kiinni maineesta kuvastaa rakkautta ja luottamusta yritykseen, perheeseen ja tulevaisuuteen. Jotta voi pitää kiinni maineesta tai tehdä jotain sen säilyttämiseksi, se vaatii jonkinlaista vaikutusvaltaa. Omistajat voivat vaikuttaa yhtiön toimintaan lähinnä yhtiökokouksessa ja hallituksen valinnan kautta. Perheenjäsenillä pienomistajinakin voi olla näkymätöntä vaikutusvaltaa yritykseen siinä toimivien perheenjäsenten kautta. Perheen tarpeet ja vaikutus voivat näkyä mm. päätöksessä, jaetaanko tulos osinkoina vai jätetäänkö se kokonaan tai osittain yrityksen käyttöön. (Kuvio 33.)



KUVIO 33 Perheen osallistuminen liiketoimintaan

Puhtaissa valkeissa lakanoissa kunniallisuus näyttäytyy usein velvollisuutena. Yrittäjän lasten velvollisuus on tehdä työtä (2.11), uhrautua (7.3) ja käyttää hyväksi suhteitaan (7.13 ja 13.16). Erityisesti Irenelle näitä velvollisuuksia kertyy. Sen lisäksi, että Ensio velvoittaa hänet jatkamaan työtään, Irenen on pelastettava tehdas pulasta useampaan kertaan (esim. 18.6 ja 25.26). Irene asettaa usein työnsä yksityiselämänsä edelle, mutta on myös innostunut työstään (esim. 24.1).

Esimerkiksi irtisanomisten yhteydessä yritetään toimia parhain päin, pitkällä tähtäyksellä, ja katsoa paikkakunnan etua. Tilapäisten rahavaikeuksien vuoksi tehtaan ei anneta mennä nurin, vaan luotetaan ja uskotaan tulevaisuuteen. Tosin nimet se vaatii niin Ensiolta kuin Eerolta pitkin ja poikin (18.23).

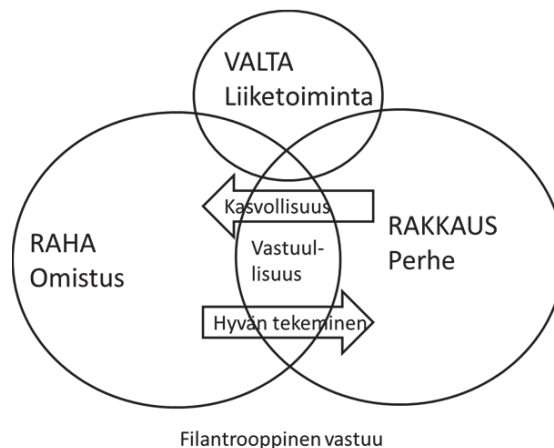
Veijo lupaa Irenelle ei vain tehdä parhaansa, vaan tehdä mitä tämä pyytää (20.8). Kunniallisuus voi johtaa myös ylpeyteen ja arvovaltakiistaan, kuten Ensiolle ja Irenelle käy naistenvaatteiden sovittamisessa tehtaan tuotantoon (30.14). Sopu löytyy vasta kun Ensio nielee ylpeytensä (30.23). Ensio haluaa pitää kiinni maineestaan vielä viime metreillä ja lupaa edustajalle rahat tämän saamisista. Eerolle ja Heikille raha voittaa maineen eli rakkaus ja luottamus yritykseen on tuvat.

Jos rakkaus ja valta eli perhe ja liiketoiminnan johtaminen ovat etusijalla ja omistajan vastuu unohtuu, voi käydä niin, että perheellä on kivaa yhdessä yrittäessä, mutta raha ei tee pesää. Sisäänlämpiävyys voi aiheuttaa uusiutumattomuutta. Liiketoiminta näivetty, kun ei uskalleta investoida, pelätään riskejä ja muutoksia. Perheen ja johdon välille voi syntyä riitaa siitä, kuka määrää. Perheyhteyksissä on nähty usein, että ne eivät kasva eivätkä kehity perustajan jälkeä. Syynä on pidetty yrittäjätahdon hiipumista. Selitys voi olla myös siinä, että jatkajan täytettävänä ovat liian suuret saappaat ja että halutaan säilyttää perheen yhtenäisyys eikä tehdä tarpeellisia muutoksia esimerkiksi omistusrakenteessa.

Raikkaan perheessä luotettiin vahvaan johtajaan ja epäiltiin jatkajien kykyä. Heikin sanoin: *"Irene on meistä ainoa, joka pystyy edes puoleen siitä, mitä Ensio"*. Ensio piti kiinni asemastaan ja omistuksestaan, vaikka velvoitti Irenen jatkamaan.

7.1.3 Vastuullisuus

Omistuksen ja perheen yhteinen alue kuvaa perheenjäsenten välisiä omistussuhteita perheyhteyksessä. Samalla se kuvaa omistamisen tunnepuolta: ylpeyttä yrityksestä, sen antamaa turvallisuuden tunnetta ja luottamusta tulevaisuuteen. Määrittelin vastuullisuuden olevan rakkautta tai luottamusta ja rahaa eli sitä kuvaa halu ja mahdollisuus tehdä hyvää, vaikka puuttuisi määräysvaltaa muuttaa asioita liiketoiminnan piirissä. Perhe voi käyttää omaisuuttaan edistääkseen kestäviä arvoja eli kantaa *filantrooppista vastuutaan*. Perhe puolestaan antaa omistajuudelle kasvot. Kasvallinen omistajuus yhdistyy yrityksen pitkän tähtäyksen hyvinvointiin ja menestykseen myös tulevaisuudessa. (Kuvio 34.)



KUVIO 34 Yrittäjäperhe yhteisvastuun kantajana

Vastuullisuus ilmenee *Puhtaissa valkeissa lakanoissa* mm. haluna työllistää perheenjäseniä käyttämällä avautunutta tilaisuutta hyväksi perustamalla naistenvaateliike (12.4). Veijo haluaa auttaa perintörahoillaan sekä tehdasta että toteuttaa Irenen unelman (28.14). Heikki haluaa auttaa Ireneä *"tekemään räiteillä rahaa"* (31.16). Irenen ja Veijon keskustelu ihmisarvoisesta elämästä kuvaa halua pitää huolta myös itsestään (34.16). Katariina haluaa jakaa hyvää ja tehdä työtä henkilökunnan hyväksi tehtaan rahoilla (37.15). Eero haluaa turvata perheensä tulevaisuuden jättämällä sille salkullisen rahaa ennen maasta lähtöään (39.19). Ensio uhrautuu toisten hyväksi ja suostuu rikoskumppaniksi allekirjoittamalla Eeron jättämät paperit pelastaakseen firman ja perheen (40.6).

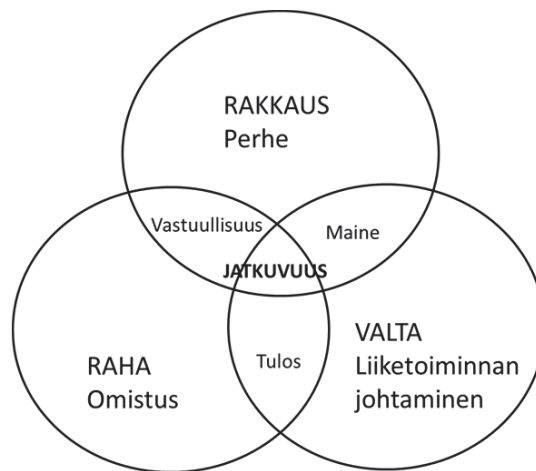
Jo näistä esimerkeistä näkee, että Raikas Oy:ssä rahaa käytettiin vastuullisesti ja ottaen huomioon muidenkin sidosryhmien ja jopa paikkakunnan etu.

Ainoa poikkeus tuntuu olevan – ainakin joidenkin mielestä – tuhailu tietokoneisiin.

Jos taas raha ja rakkaus, omistus ja oma perhe ovat etusijalla ja liiketoiminnan tarpeet unohdetaan, voidaan syyllistyä ylpeyteen ja ylimielisyyteen, tuhailuun, vastuuttomuuteen ja huolettomaan elämään. Pinnalle voivat nousta yhteisomistuksen ongelmat ja riita siitä, kuka saa ja ansaitsee eniten. Ehkä tämä on taustalla myös perheyriytyksiin liitetystä kolmannen polven rappiosta: ensimmäinen polvi perustaa, toinen laajentaa, kolmas hävittää?

7.1.4 Jatkuvuus = tulos, maine ja vastuullisuus

Kun perheyriytyssysteemin raha-, valta- ja rakkausympyrät kohtaavat, keskiössä on perheyriytyksen jatkuvuus. Kyse on silloin kaikkien kolmen alueen yhteisestä pinnasta: rahasta tai omaisuudesta (ml. kontrolli), vallasta tai johtamisesta (ml. perheenjäsenten suhteet organisaatioon) sekä rakkaudesta tai luottamuksesta (sekä perheenjäsenten keskinäisistä suhteista). Niitä yhdistävät vastuullisuus, maine ja tulos, jotka voidaan nähdä jatkuvuuden edellytyksinä. Perheyriytyksen jatkuvuus perustuu mm. uusiutumiseen, sidosryhmäsuhteiden hyvään hoitoon ja yrittäjyyden ylläpitoon. Jatkuvuutta voi pitää perheyriittäjyyden ydinasiana. (Kuvio 35.)



KUVIO 35 Perheyriytyksen jatkuvuus

Puhtaissa valkeissa lakanoissa tältä alueelta löytyy mm. muotiliikkeen perustaminen (2.5), jossa vastuullisuutta edustaa perheenjäsenten työllistäminen, maineen rakentamista Mairin uusi asema liikkeenharjoittajana ja tulosta liikkeen pieni riski ja hyvä kate. Eeron sitominen tehtaaseen osakkuudella (3.11) on vastuullista tulevaisuuden varmistamista, Eeron maine myyntimiehenä vahvistaa yritystä ja vallan jako pienentää riskejä. Perheyriytykseen syntyy (4.23) ja se organisoituu rahan ja vallan mukaan tulos ja kasvu tähtäimessään, lapset tulevat osakkaiksi

kantamaan myöhemmin vastuutaan ja yritys vahvistaa mainettaan osakeyhtiömuotoisena.

Yritys ei kuitenkaan säily staattisena, vaan muutoksia tapahtuu. Eeron ja Katariinan seurustelu luo Ensioille pelon vallan menettämisestä (5.10 ja 5.12). Asian voi nähdä joko uhkaavan perheyriityksen jatkuvuutta tai vahvistavan sitä mahdollisen seuraavan sukupolven myötä. Ension vastuullisena tehtävänä on yhtiön tulevaisuuden turvaaminen ja vaikeuksien estäminen. Hän haluaisi yhtiön säilyttävän oman nimensä ja perheyriityksen statuksen ja maineen. Hänen pelkonsa vallan menetyksestä perustuneen ajatuksen, että yhtiön tulevaisuus on hänen omilla käsissään paremmassa hoidossa kuin muiden käsissä.

Jatkuvuus edellyttää myös todellista vaikutusvaltaa. Irenen vaikutusvalta kasvaa, kun Eeron papereissa ilmenee epäselvyyksiä (16.13). Vastuullisuutta on asioiden selvittäminen, mainetta pyritään suojelemaan ja riskin muodostavat Eeron laittomuudet. Jatkuvuus turvataan tässä kriisissä jatkamalla kuten ennenkin (18.13), vastuullisuus on tehtaan tulevaisuudesta huolehtimista, mainetta ei ole vara menettää ja asian paljastaminen on liian suuri riski. Myös pankki kantaa osansa riskistä järjestelemällä vakuudet uudelleen (18.23). Hyvät sidosryhmäsuhteet turvaavat jatkuvuutta, vastuullisuuteen kuuluu toiminta työpaikkojen säilymisen puolesta ja asioiden kunnialliseen loppuun saattamiseen otetaan aikalisä, mutta luottamus on kärsinyt sen verran, että johdolta vaaditaan henkilökohtaiset takaukset. Kasvua ei vaaranneta, vaan vientisopimukset hoidetaan.

Aikainen valmistautuminen sukupolvenvaihdokseen turvaa jatkuvuutta (19.19). Jatkajan varmistaminen on vastuullisuutta, lupaus sitoo maineen vaalimiseen ja ehdollinen vastuun siirto antaa mahdollisuuden kasvaa tehtävään. Seuraava askel vallan ja vastuun siirrossa otetaan, kun Irene nimitetään apulaisjohtajaksi (24.6). Irenen vastuulla on riitelevien henkilöiden suhteiden selvittäminen ja luottamuksen ilmapiirin rakentaminen työyhteisöön (maine). Jotta yrityksessä päästään eteenpäin (tulos ja kasvu), ongelma on ratkaistava.

Tehtaan tilanne kriisiytyy Nuutisen sairastuttua, jolloin Irenen vastuu lisääntyy entisestään (25.26). Kun yrityksen jatkuvuus on vaarassa, vastuuta on jaettava uudelleen. Irene kantaa vastuun ja tekee velvollisuutensa perheyriityksen hyväksi. Kriisitilanne on hoidettava vaarantamatta yrityksen kauppvoja. Tehdas on vaarassa, jos tilaukset jäävät täyttämättä sen takia, että tehtaalle ei voida ottaa uutta tuotantojohtajaa (26.22). Jatkuvuus edellyttää, että ristiriitailanteissa löydetään toimivia ratkaisuja. Ensio haluaa olla sanansa mittainen mies (maine) ja asettaa inhimillisyyden rahan edelle (vastuullisuus). Riskinä on tilausten menettäminen (tulos).

Jatkuvuus vaatii yrittäjää, jatkajaa, jolle yritys siirtyy. Kun Irene lähtee ahneuden pirua karkuun (28.24), jatkuvuus on kriisissä. Ension tavoite oli tehtaan pelastaminen Irenen ja Veijon rahoilla (vastuullisuus), mutta se olisi vaatinut Ireneltä uhrautumista jälleen kerran perheyriityksen (kunnian ja maineen) vuoksi. Ahneus ilmeni yrityksenä käyttäen Ireneä (ja Veijon rahoja) hyväksi (tuloksen ja kasvun varmistamiseksi).

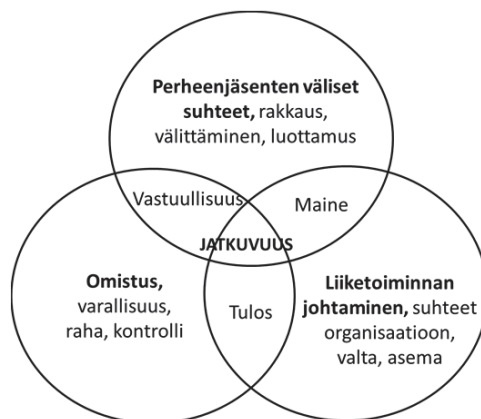
Irene haluaa oman yrityksen, mutta ei tahdo löytää rahoitusta sille. Eero tulee avuksi tarjoamalla salakuljetettuja rahoja (32.23). Yrittäjäyys on Irenen unelma (jatkuvuus), hän haluaa kantaa vastuutaan yrittäjänä. Yritys on hänelle intohimo (maine ja kunnia) ja raha on edellytys unelman toteuttamiselle. Kun pimeä raha paljastuu (33.13 ja 33.15), Ensio haluaa tietää kaiken. Rehellisyys ja luottamuksen palauttaminen ovat edellytys jatkuvuudelle. Ensio haluaa toimia oikein ja vastuullisesti ja pelkää maineen menetystä. Eero halusi auttaa Ireneä ja samalla hyötyä itsekin, Irenellä taas ei ollut muita vaihtoehtoja. Pimeä raha on riski yritykselle ja kaksoislaskutuksen mukaiset korkeat hinnat ovat vähentäneet myyntiä.

Perhe on jatkuvuuden kannalta yritykselle voimavara. Perheenjäsenten työllistäminen on vastuun kantamista perheen tulevaisuudesta, hyvä yhteistyö pitää perheyrityksen mainetta yllä ja työnjako antaa mahdollisuuksia tulokseen ja kasvuun (35.16). Uusien strategisten mahdollisuuksien hyödyntäminen perheen voimin on vastuullisuutta, laajentaminen vientiin sekä kasvu ja hyvä tulos turvaavat yrityksen jatkuvuutta, innostus pitää yllä hyvää henkeä, kuten Heikin idea viedä Irenen ketju ulkomaille (36.5).

Ension luovuttaminen ja Veijon luopuminen osakkuudesta Eeron laittomien touhujen jatkuessa on myös vastuullisuutta. Maine on vaarassa, vaikka keinottelulla rahaa tulisikin. Myös jatkuvuus on vaarassa, kun perhe ja omistajat jakautuvat kahteen leiriin (37.25). Kriisin jälkeinen uusiutuminen, sukupolvenvaihdos ja uusi alku rehelliselle toiminnalle turvaavat jatkuvuutta. Irene on valmis vastuuseen (40.19). Irenen myymäläketju tulee elinkaarensa taitekohtaan, trendi on laskeva. Irene ja Heikki näkevät muutoksen ajoissa ja toimivat vastuullisesti, kun harkitsevat sen myyntiä.

Irene haluaa pelastaa tehtaan ja isänsä elämäntyön ja toimii vastuullisesti jatkuvuuden turvaamiseksi. Hän ei halua antaa tehdasta roistojen käsiin (maine). Samalla hän riskeeraa koko omaisuutensa (43.4). Ensio ei halua luovuttaa (jatkuvuus), vaan haluaa yrittäjän sitkeydellä ja Irenen rahoilla pelastaa tehtaan ja perheen maineen: *”kaadutaan sitten kunnialla ja saappaat jalassa”* (43.14).

Teemat näkyvät draaman perheyrityksessä seuraavan kuvion 36 mukaan:



KUVIO 36

Teemojen ja arvojen ilmeneminen draamassa

7.2 Yrittäjäkuvat tiivistetysti

Televisiosarjan päähenkilöistä löytyi kirjallisuustutkimuksen mukaisia perushahmoja: sankari, antisankari, sankarin apuri ja valittu. Muita hahmoja olivat konnat, viisas mies ja neito pulassa. Päähenkilöinä voi pitää Ensiota (perustajaa), Eeroa (kumppania) tai Ireneä (jatkajaa). Ension tarina on yrittäjätarina, vaatimattomista oloista kukoistukseen ja luopumiseen, Eeron tarinana se on seikkailu yrittäjyyden ihmemaassa, Irenen tarinana se on kasvutarina. Kokonaisuutena tarina on isän ja tyttären yhteinen tarina.

Televisiosarjan pituus, 44 jaksoa, antaa mahdollisuuden monipuolisen yrittäjäkuvan luomiseen yrittäjistä niin työssä kuin yksityishenkilöinä. Samasta sarjasta löytyi hyvin erilaisia yrittäjiä: yrittäjyyden elämäntavaksi kokeva ihanteellinen yrittäjä, pelimies, jolle kaikki keinot ovat sallittuja, velvollisuudentuntoinen jatkaja sekä kauppias ja taustavaikuttaja, jolle asema ja sosiaalinen nousu olivat tärkeitä. Myös sisäisestä yrittäjästä löytyy esimerkki.

Sarja valotti erilaisten yrittäjien persoonallisuutta monipuolisesti ja persoonallisuuden vaikutusta heidän tekemiinsä valintoihin ja ratkaisuihin. Erilaiset arvot näkyivät yrittäjien toiminnassa. Sarjassa näkyi myös yrittäjyyden muuttuminen. Alun pienessä yrityksessä ihanteille ja henkilökunnan yksilölliselle huomioimiselle oli tilaa, myöhemmin suuressa yrityksessä ja nuoren polven johdossa ihanteet karisivat. Arvot kovenivat taloudellisesti tiukkojen aikojen paineessa. Myös yhteiskunnallisen tilanteen muutos näkyi sarjan yrittäjissä: taloudellisen kasvun oloissa, kasinotaloudessa ja lama-aikana korostui erilainen yrittäjyys.

Tarinan erilaiset yrittäjät erosivat selvästi toisistaan temperamenttinsa perusteella. Perustajayrittäjä oli introvertti ja hyväntahtoinen, rauhallinen ja sovitteleva, hänen kumppaninsa voimakastahtoinen ekstrovertti, energinen, suoraviivainen, itsevarma taistelija. Jatkaja on puolestaan introvertti ja voimakastahallinen, suunnitelmallinen, harkitseva ja asiallinen. Muista yrittäjistä löytyy samoja piirteitä enemmän tai vähemmän vahvoina. Perustaja ja kumppani edustavat persoonallisuuden piirteissään eri ääripäitä: Ensio on vetäytyvä, järjestelmällinen, rauhallinen, lämmin ja perinteinen, Eero aktiivinen, suurpiirteinen, ärtyvä, etäinen ja kokeilunhaluinen.

Perustajalle yrittäjyys oli elämäntapa, ja kunnia ja rehellisyys toiminnan lähtökohtia. Hän loi menestyvän yrityksen lähes tyhjästä. Hän oli ammattimies, josta kasvoi organisaattori ja johtaja. Oikeudenmukaisuus oli hänelle tärkeä arvo. Hän oli joskus liian ehdoton, hän halusi pitää lupauksensa viimeiseen asti, ja usein vaativa, varsinkin jatkajan suhteen. Tehdas oli hänelle koko elämä, eikä aikaa jäänyt perheelle ja vaimolle. Hänessä oli autoritäärisiä piirteitä, vaikkakin hänen johtamistyyliensä oli suostutteleva ja empaattinen, jopa manipuloiva. Perheyrittäjien jatkuvuus oli hänelle sydämen asia.

Yhtiökumppani halusi lähinnä rikastua. Hän oli valmis ottamaan suurikin riskejä ja venyttämään laillisuuden rajoja. Yrittäjyys oli peliä, jossa hän us-

koi menestyvänsä oveluudellaan. Johtajana hän oli autoritääriäinen, kova ja vaativa, hän ei sallinut virheitä. Yrittäjänä hän oli uudistava voima.

Jatkajalle tärkeintä oli itsensä toteuttaminen. Kuitenkin velvollisuudentunne ajoi usein omien itsenäisyyden toiveiden ohi. Jatkaja kasvoi rooliinsa vähitellen kesätöiden, opiskelun ja yhä vaativammiksi muuttuvien tehtäviensä ansiosta. Hän oli joustava ja uhrautuva, mutta myös itsemääräämisoikeus oli tärkeää. Hän oli määrätietoinen uudistaja. Jatkajan johtaminen perustui hänen osaamiseensa. Menestys, asema ja nimi olivat tärkeitä ja valta houkutti.

Muissa yrittäjissä näkyivät aseman ja sosiaalisen nousun tärkeys ja perheen suojeleminen, yrittäjäpuolison laiminlyöty ja epäitsenäinen asema sekä sivustakatsijan rooli. Tosin sitä mukaan kun perheyritys tarjosi kullekin perheenjäsenelle haastavia tehtäviä, heidän asemansa ja tehtävänsä muuttuivat. Sisäinen yrittäjä oli sitoutunut tehtaaseen mies, joka halusi tehtaaseen ja sen henkilöstön parasta.

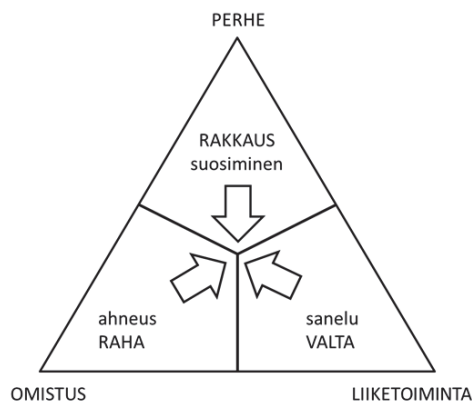
Draaman henkilöt ryhtyivät yrittäjiksi eri teitä. Perheyrityksen perustaja jatkoi aluksi ostamaansa käsityöyritystä, mutta perusti sen jatkoksi vaatetustehtaaseen. Hänellä oli ammatillinen osaaminen alalle ja kokemusta pienyrityksestä. Kasvu vaati häntä kehittämään johtajan taitojaan ja delegoimaan tehtäviä. Hän kasvoi käsityöläisyrittäjästä klassiseksi yrittäjäksi. Yhtiökumppani tuli mukaan sijoittajaksi ja omistaja-johtajaksi, kun tehdas tarvitsi lisää pääomaa. Hänellä oli koulutuksensa ja kokemuksensa puolesta osaamista, jota tehdas tarvitsi. Johtajana hän jäi perustajan varjoon, mutta oli yrityksen uudistava ja kasvua luova voima. Lisäksi tarinassa on kauppiasyrittäjä, josta tuli yrittäjä perinteisesti mahdollisuuden havaitsemisen ja hyödyntämisen ansiosta, tilaisuuden tullessa eteen.

Jatkaja kasvoi yrittäjäksi vähitellen. Kiinnostus alaan syttyi jo lapsena ja sitä lisäsi työ äidin putiikissa. Opiskelu palveli yrittäjyyttä ja työ jatkui tehtaalla. Haave omasta yrityksestä jäi sivuun, kunnes tilanne muuttui ja oman putiikin perustaminen toteutui. Myöhemmin hän muutti strategiaa ja hänestä tuli liiketieteen omistaja-johtaja. Sitten hän myi ketjun. Sukupolvenvaihdoksen jälkeen hän jatkoi työtä myös tehtaalla sen loppuun saakka. Yrittäjänä hän oli aluksi laatua korostava käsityöläistyyppinen yrittäjä, myöhemmin klassinen kasvua korostava yrittäjä ja lopuksi managerityyppinen, delegoiva yrittäjä.

7.3 Kolmiodraama tiivistetysti

Lähdin tutkimaan rahan, vallan ja rakkauden ilmenemistä draaman perheyrityksessä lähtökohtanani perheyrityksen kolmen ympyrän systeemimalli, jossa vastaavat osat ovat omistus, liiketoiminta (johtaminen) ja perhe. Löysin näyttöä näiden kolmen osa-alueen yhteensovittamisen vaikeuksista. Kolmiodraamasta voi puhua siinä merkityksessä, että kaksi näistä alueista on helpommin sovittavissa yhteen, mutta kolmas pyörä lisää vaikeuskerrointa. Toisaalta ihannetilanteessa kaikki kolme aluetta ovat tasapainossa; yhtään osa-aluetta ei saisi perheyrityksessä laiminlyödä, jotta jatkuvuus olisi turvattu.

Perheen mukaantulo yritykseen tuo mukanaan tunteet ja mahdollisuuden henkiloristiriitoihin. Perustajan näkökulmasta perheen osallistuminen voi merkitä sitä, että asioita ei voi katsoa enää pelkästään omistuksen ja liiketoiminnan kannalta. Perhe ja tunteet ovat se kolmas pyörä, joka häiritsee asiallisten asioiden hoitoa. Ne luovat kiilaa rahan ja vallan välille. Perheen vallan kasvu voi näkyä myös perheenjäsenten suosimisena, mikä taas voi aiheuttaa ristiriitoja suhteissa muuhun henkilökuntaan. Perheen tarpeet voivat mennä liiketoiminnan tarpeiden edelle esimerkiksi ylisuurena voitonjakona. (Kuvio 37.)



KUVIO 37 Perheyriityksen kolmiodraama

Jos taas liiketoiminta ja johto saavat liian suuren vallan, suhteet omistajiin ja perheeseen voivat muuttua sanelupolitiikaksi, joka voi johtaa liian suureen riskinottoon. Autoritäärinen johto toimii yksinvaltiaan ottein ja salaa tietoja perheeltä ja omistajilta. Muut omistajat pidetään tietämättöminä ja päätöksenteon ulkopuolella. Perheyrittäjän liiallinen panostaminen liiketoimintaan aiheuttaa ristiriitoja myös suhteiden hoidossa, kun perheelle ja muille ihmissuhteille ei jää aikaa. Yrityksen johtoon kuulumattomat tai sen ulkopuolella toimivat omistajat ja perheenjäsenet voivat kokea yrityksen siksi kolmanneksi pyöräksi, joka varastaa perheen ajan ja muut resurssit.

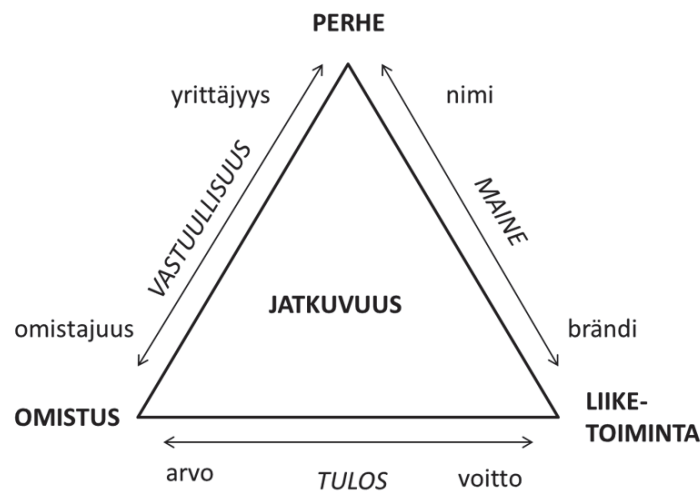
Myös rahasta ja omistamisesta voi tulla perheyriityksen kolmiodraaman häiritsevä osapuoli, mikäli rahan tekeminen on ainoa arvo. Rahan vallan kasvu voi merkitä muiden perheyriityksen osa-alueiden laiminlyöntiä. Jos omistuksen tuotto on tärkein, sorrutaan helposti yrityksen varojen lypsämiseen, ahneuteen ja unohdetaan pitkän tähtäyksen kehittäminen. Rahan valta kaventaa johdon ja perheen määräysvaltaa yrityksen asioissa, kuten nähtiin Raikas Oy:ssä. Kun rahat loppuivat, pankin valta kasvoi ja yrityksessä ajaututtiin ristiriitoihin ja kriisiin, joka johti konkurssiin.

Jotta tämä perheyriityksen kolmiodraama ei johtaisi ristiriitoihin, tarvitaan tasapainoa eri intressien välillä. Rahaa ja rakkautta tai omistusta ja perhettä yhdistää vastuullisuus, joka näkyy kasvullisena omistajuutena, tahtona tehdä hyvää ja vastuullisena rahan käyttönä. Rakkautta ja valtaa eli perhettä ja liiketoi-

mintaa yhdistävät maineesta ja kunniaista huolehtiminen. Se näkyy kestävinä arvoina, pitkäjänteisyytenä ja luottamuksena. Perheenjäsenille yritys voi tarjota työ- ja vaikutusmahdollisuuksia heidän osaamisensa mukaan. Rahaa ja valtaa eli omistusta ja liiketoimintaa yhdistävät tuloksen tekeminen, kasvupyrkimykset ja hallittu riskinotto. Tämä on liiketoiminnan ja johtamisen aluetta, jossa perheen vaikutus on usein vähäisin. Keskisuurissa ja suurissa yrityksissä johto on usein perheen ulkopuolista ammattijohtoa ja perheen vaikutusvalta näkyy hallituksessa ja hallituksen jäsenten valinnassa.

Jatkuvuudesta huolehtiminen on ympyröiden keskiössä, kun kaikki kolme aluetta pyritään huomioimaan tasapuolisesti. Jatkuvuus näkyi draaman yrityksessä uusiutumisenä, sidosryhmäsuhteiden hoidossa ja yrittäjyyden ylläpidossa. Sukupolvenvaihdosta ennakoitiin jo varhain ja jatkajalle annettiin aikaa kasvaa tehtäväänsä. Valmiuksia kehitettiin jakamalla vastuuta askel askeleelta. Perhe oli yritykselle erittäin tärkeä voimavara.

Perheyrityksen jatkuvuutta voidaan kuvata tiivistetysti kolmion avulla. Kolmion sivut ovat tulos, vastuullisuus ja maine. Kuvio 38.



KUVIO 38 Perheyrityksen jatkuvuuden elementit: tulos, vastuullisuus ja maine

Perheyrityksen tulee huolehtia kaikista osa-alueista: tuloksen tekemisestä, vastuullisuudesta ja maineesta. Epäonnistuminen yhdelläkin osa-alueella voi merkitä uhkaa yrityksen jatkuvuudelle. Jatkuvuutta voi pitää myös perheyrittäjyytenä, niin oleellinen asia se on perheyrittäjille ja -yrityksille.

Kolmion sivut voi nähdä myös jatkumona. Jos painopiste on enemmän omistuksessa kuin liiketoiminnassa, yrityksen arvon kasvattaminen on keskeisempää kuin voiton kasvattaminen. Jos perheen merkitys painottuu, perheen nimen säilyttäminen on tärkeämpää kuin yrityksen brändin vahvistaminen. Edelleen, jos painopiste on perheessä, se näkee itsensä toimivan enemmän yrittäjän roolissa kuin omistajan roolissa.

7.4 Vastaus tutkimuskysymykseen

Pääkysymykseni oli, miten perheyrittäjäyys, omistus ja vallankäyttö näkyvät Raija Orasen draamasarjassa *Puhtaat valkeat lakanat*. Analysoin draamaa kirjallisuusanalyysin keinoin ja erilaisia yrittäjiä yrittäjyyden teorioiden valossa. Tutkin yrittäjien persoonallisuutta, yrittäjyysprosessia, motivaatiota ja innovatiivisuutta. Löysin vertailukohdaksi muutamia tutkimuksia, joissa oli tutkittu yrittäjäkuvaa mediassa. Perheyrittäjäyysistä tutkin systeeminä. Perheyrittäjäyden kolmen ympyrän malli toimi analyysini teoreettisena lähtökohtana. Taustoitin tutkimustani vaatetusteollisuuden historian kuvauksella.

Tutkimuksen tv-sarjan fiktiivisestä yrityksestä löytyi paljon kiinnekohtia todellisuuteen. Yrityksen kehitys noudatti sekä alan että niiden yritysten historiaa, joista kirjailija oli saanut vaikutteita. Television katsojajäänestyksen tulokset ja alan erään yrittäjän kommentit tukivat tarinan uskottavuutta.

Sarjan yritys alkaa muutaman henkilön käsityöyrityksenä, laajenee teolliseen mittaan ja kasvaa vähitellen kymmenien, jopa muutaman sadan henkilön pk-yritykseksi satelliittitehtaineen. Monen yrityksen kasvu noudattaa samantilaista elinkaarta. Neuvostoliiton kaupan kasvu ja myöhemmin romahtaminen näkyivät yrityksen kehityksessä, mikä oli tuolloin tyyppillistä vaatetusalan yrityksille. Yritys perustettiin yrittäjän osaamisen varaan ja pankin lainarahoilla. Yrityksen kasvu antoi työtä myös muille perheenjäsenille. Oman perheen työn varaan perustettiin myös vaatetusmyymälä. Töitä perheyrittäjäyksessä tehtiin paljon ja perheenjäsenet uhrautuivat. Vaatimattomuus ja varovaisuus sekä ainaiset pelot suhdanteiden kääntymisestä huonommiksi, lakoista ja muista vaikeuksista löivät leimansa alkuvaiheen yrittäjyyteen. Huolenpito läheisistä ja työntekijöistä kuului pienyrityksessä asiaan. Kasvun myötä suhteet etääntyivät ja tärkeimmäksi nousivat tehokkuus ja kannattavuus.

Yrittäjien erilaisuus korostui vastakohtien kautta. Siinä missä toinen oli pehmeä ja lämmin, toinen oli kova ja etäinen, missä toisella oli vauhtia, toinen jarrutteli jne. Yrittäjillä oli erilaisia näkemyksiä yrittäjyydestä. Sen saattoi nähdä elämäntehtävänä, pelinä, velvollisuutena, asemana tai vaikuttamisena. Yrittäjien arvot poikkesivat toisistaan. Toisen rehellisyys, luotettavuus ja säästäväisyys näyttäytyivät toiselle ikävänä luonteena ja pihiytenä. Toiselle oma nimi ja maine on tärkeä, toinen riskeerasi ne. Toiselle jatkuvuus on tärkeää, toiselle raha. Johtajinakin yrittäjät poikkesivat toisistaan, oli tyyppillisiä ihmisten johtajia ja tyyppillisiä asijahtajia ja niitä, jotka tasapainottelivat niiden välillä. Yrittäjät kasvoivat ja muuttuivat tehtäviensä ja yrityksen kasvun myötä, tekevät erikoistuivat, työnjako syveni ja hallinto kasvoi. Tavoitteena oli pitää huolta yrityksen kannattavuudesta ja rahoituksesta.

Sarjassa näkyivät kaikki omistajuuden muodot: laillis-taloudellinen, psykologinen ja sosiaalis-symbolinen omistajuus. Perustajalle omistajuus oli asema ja tehtävä, kumppanille asema ja mahdollisuus rahan hankintaan ja keino kartuttaa omaisuuttaan. Jatkajalle raha ja omistus olivat välineitä toteuttaa itseään. Omistajuus oli myös keino säilyttää yhteys yrittäjäperheeseen. Omistajina per-

heyrittäjät suhtautuivat rahaan niukkana resurssina. Suhteet pankkiin olivat koko yrityksen olemassaoloajan erittäin tärkeitä, mutta ne vaihtelivat alun nöyrästä asenteesta lopun uhmakkuuteen. Suhtautuminen riskiin vaihteli varovaisesta uhkarohkeaan. Vaikka omistussuhteet eivät sarjan aikana juuri muuttuneet, suhtautuminen omistukseen muuttui. Alussa yrityksen omistaminen merkitsi työpaikkaa ja vaikutusmahdollisuuksia, lopussa rahan ansaitsemiskeinoa. Niin Ensio perustajana kuin lapset osakkaina kokivat yrityksen omakseen viimeistään silloin, kun he tulivat työntekijöinä mukaan yritykseen. Lopussa he pyrkivät tekemään parhaansa, jotta yritys pelastuisi.

Televisiosarjan perhey yrityksessä johtajuus oli tiukasti perustajan käsissä sukupolvenvaihdokseen asti ja vielä senkin jälkeen hallituksen puheenjohtajana. Ensio oli myös arvojohtaja. Tosin muu johto toimi perustajan tietämättä joissakin asioissa omin päin. Johtajuus vaihteli eri henkilöillä paternalistisesta ja manipuloivasta johtamisesta autoritääriseen ja managerimaiseen, hallinnolliseen johtamiseen. Yrityksen kasvaessa johtajuus muuttui ammattimaisemmaksi ja erikoistuneemmaksi. Kullakin oli oma roolinsa niin johdossa kuin hallituksessa. Omistajat käyttivät valtaansa näkyvästi niin hallituksessa kuin yhtiökokouksessakin. Lopussa pankki rahavallan käyttäjänä sanoi viimeisen sanan. Muillakin oli valtaa kuin johtajilla ja he käyttivät sitä sarjan yrityksessä. Luottamusmies käytti uhkailua keinona saada tahtonsa läpi, poliitikot estivät tai edistivät yrityksen hyvinvointia, kauppasuhteita ja kasvua, pankilla oli rahoittajana paljon valtaa. Myös yrittäjäpuolisot vaikuttivat yrityksen asioihin yrittäjien ja omistajien kanssa käymiensä keskustelujen kautta.

Kasvu perheyrittäjäksi kävi tilaisuuden tullessa kohdalle tai lasten kohdalla vähittäisen sitoutumisen kautta kiinnostuksen heräämisestä työskentelyn kautta lopulliseen sitoutumiseen. Tiedot, taidot ja asenne kehittyivät ajan kanssa, kun niille annettiin mahdollisuus. Uskallus tarttua perheyrittäjien ohjaksiin kasvoi kokemuksen myötä. Vastavuoroisuuden periaate toteutui perheyrittäjissä: perheenjäsenellä oli oikeus työpaikkaan, mutta samalla odotettiin uhrautumista perheyrittäjien hyväksi. Työ menikin usein perheen edelle. Valikoituminen jatkajaksi tapahtui kiinnostuksen ja osaamisen mukaan. Tässä tarinassa jatkajan roolia ei kyseenalaistettu, vaan kaikki omistajat hyväksyivät jatkajan valinnan eikä sisarusten välistä kilpailua esiintynyt.

Konfliktit näkyivät sarjan perheyrittäjissä lähinnä johdon ja henkilöstön välisinä kiistoina, esimerkiksi työntekijöitä edustavan luottamusmiehen kanssa, ei niinkään perheenjäsenten välisinä erimielisyyksinä. Erimielisyyksiä perheenjäsenten kesken aiheuttivat lähinnä ajan- ja rahankäyttö. Ulkopuolisen uhan edessä perhe oli yhtenäinen, kuten silloin kun pankki uhkasi konkurssilla.

Yrittäjillä on monenlaisia rooleja niin draamassa kuin tosielämässäkin. Yrittäjäkuva ja perheyrittäjyys näyttävät dynaamisina ilmiöinä, jotka muuttuvat henkilöiden kehittymisen ja ympäristön muutosten mukaan. Yrittäjät sekä vaikuttavat ympäristöönsä omilla toimillaan ja päätöksillään että myös reagoivat ympäristön muutoksiin. Jatkuvuus on yrittäjälle keskeinen tavoite, on sitten kyse yksinyrittäjästä tai perheyrittäjästä. Vastuullisuudesta, maineesta ja tuloksesta huolehtiminen ovat jatkuvuuden edellytyksiä.

8 REFLEKTIO AIEMPAAN TUTKIMUKSEEN

8.1 Yrittäjyyden ja perheyrittäjyyden yleisiä teorioita

Yrittäjiä ja yrittäjyyttä on tutkittu jo kauan, kuten kävi ilmi Kyrön (1997) tutkimuksesta (ks. 3.3.). Sen sijaan perheyrittäjyyden ja perheyrittäjyyden tutkimus on päässyt vauhtiin vasta 1990-luvun jälkeen, vaikka perheyrittäjyydet ovat yleisin yrityksen organisointimuoto.

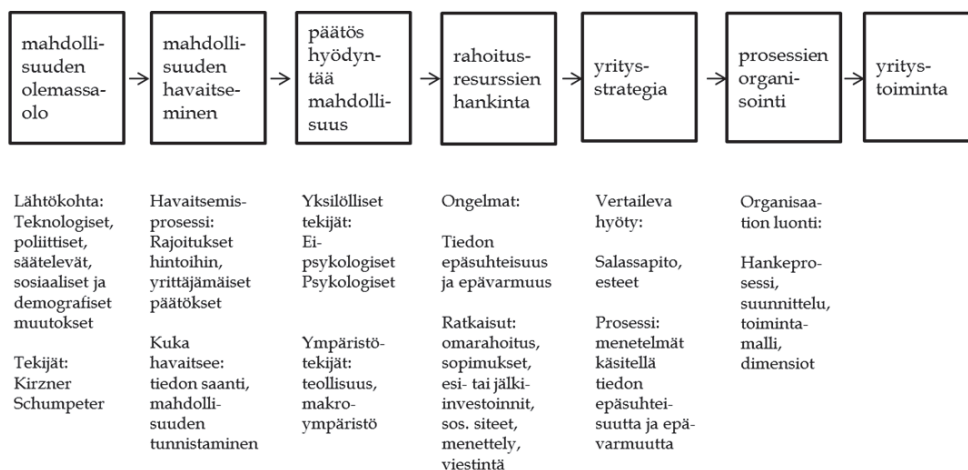
Yrittäjyysteorioiden näkökulmia ovat mm. yrittäjyysprosessin kuvaus, yrittäjyysmahdollisuuksien etsiminen ja niiden hyödyntäminen sekä yrittäjiin liittyvien psykologisten ja niiden ympäristötekijöiden tutkiminen, jotka vaikuttavat yrityksen perustamiseen. Yrityksen pitää hankkia resursseja ja se tarvitsee strategiaa ja kilpailuetua menestyäkseen markkinoilla. Yrityksen kasvaessa tarvitaan toiminnan organisointia. Myös näihin näkökohtiin keskittyviä teorioita on olemassa.

Shanen (2003, 4) mukaan yrittäjyyteen kuuluvat mahdollisuuden havaitseminen, arviointi ja hyödyntäminen. Perustettavien yritysten tarkoituksena on tuottaa uusia tuotteita ja palveluita, kehittää uusia tuotantoprosesseja tai uusia organisointitapoja tai löytää uusia markkinoita tai uusia raaka-aineita. Shane esittää yrittäjyyden prosessina, jossa lähtökohtana on joko *kirzneriläinen* tai *schumpeteriläinen* yrittäjyysmahdollisuus. Kirznerin mukaan mahdollisuuksia voi löytyä tarkastelemalla olemassa olevaa informaatiota eri näkökulmasta, kun taas Schumpeter edellyttää, että uusi informaatio on oleellista yrittäjämäisen mahdollisuuden hyödyntämiseksi. Yrittäjyysmahdollisuuksia antavat mm. teknologian kehittyminen, poliittisen tai muun sääntelyn muutokset sekä sosiaaliset ja väestömuutokset. Yrittäjyysmahdollisuudet näkyvät uusina tai entistä edullisempina tuotteina ja palveluina, uusina organisointimuotoina, uusina raaka-aineina, uusina markkinoina ja uusina tuotantoprosesseina. Yrittäjää tarvitaan mahdollisuuden löytämisessä ja hyödyntämisessä sekä hintaerojen hyväksikäytössä. Yrittäjän tausta, kokemukset ja verkostot voivat auttaa häntä mahdollisuuksien aikaisessa havaitsemisessa. (Shane 2003, 12-13.)

Yksilölliset tekijät vaikuttavat siihen, kuinka houkuttelevana yrittäjä näkee mahdollisuuden. Alan ja markkinoiden tuntemus sekä koulutus ja kokemus auttavat mahdollisuuksien arvioinnissa. Voittomahdollisuuksien vastapainona on epäonnistumisen ja tappion mahdollisuus. Sisäinen hallintakäsitys (*internal locus of control*) ja minäpystyvyys (*self-efficacy*) lisäävät todennäköisyyttä alkaa yrittäjäksi. Sellainen henkilö uskoo voivansa vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa ja pystyvänsä tekemään oikeita johtopäätöksiä epävarmoissakin tilanteissa. Myös ympäristötekijät, kuten toimiala ja sen kysyntätilanne, vaikuttavat uuden yrityksen perustamismahdollisuuksiin. Yrityksen käynnistäminen vaatii erilaisia resursseja ja niiden yhdistämistä. Resurssien hankinnassa yrittäjä voi törmätä tiedon *asymmetriaongelmaan* eli yrittäjällä on vähemmän tietoa resurssien saatavuudesta ja hintatasosta kuin resurssien tarjoajilla; toisaalta rahoittaja ei tunne alaa ja yritystä yhtä hyvin kuin yrittäjä. (Shane 2003, 250–257.)

Yrittäjyysprosessi etenee Shanen (2003) mukaan strategian laadintaan eli miten havaittu mahdollisuus toteutetaan menestyksekkäästi ja miten yritykselle luodaan pysyvä kilpailuetu. Kilpailu astuu kuvaan: alalle voi tulla uusia yrittäjiä hyödyntämään samaa mahdollisuutta tai toimittajat haluavat suuremman osan tuotosta. Yrittäjän keinoja suojata omaa etuaan ovat mm. innovaatioiden suojaus, hankinta- tms. sopimukset, mittakaava, joustavuus ja hyvä maine. Aloittaakseen yritystoiminnan yrittäjän täytyy organisoida resurssit uudeksi yhdistelmäksi. Tarvitaan suunnittelua ja joustavuutta. Uuden yrittäjän on tehtävä päätös, perustaako oma yritys vai hyödyntääkö mahdollisuutta esim. liisensioimalla innovaatio, ja lopuksi, minkä yritysmuodon hän valitsee. (Shane 2003, 14, 258–260.)

Oksanen kuvaa Shanea (2003, 251) lainaten yrittäjyyden prosessia kuvion 39 mukaan (Oksanen 2013, 27):



KUVIO 39 Yrittäjyyden prosessi²⁵

²⁵ (Shane 2003, Oksanen 2013)

Pelkkä mahdollisuuden havaitseminen ei riitä, vaan sitä pitää tutkia ja kehittää. Sarasvathyn (2001) mukaan yrittäjän on mahdotonta etukäteen arvioida liikeidean menestystä, joten yrittäjä joutuu sopeutumaan epävarmuuteen ja opettelemaan ja luomaan oman tulevaisuutensa vähitellen. Tällainen toimintatapa sopii erityisesti uusiin tuotteisiin ja uusille markkinoille, joissa puolestaan perinteiset markkinointimenetelmät ennakoiteineen ovat tehottomia. (Sarasvathy 2001.)

Perheyrittäjyyden eniten käytettyjä teorioita ovat mm. perheyrittäjyyden systeemiteoria (Tagiurin ja Davisin kolmen ympyrän malli), johon tutustuttiin jo edellä, sekä agenttiteoria, stewardship-teoria ja resursseihin perustuva näkemys, jossa kilpailuedut ovat keskiössä. (Poza 2010.)

Agenttiteorian mukaan päämies eli esimerkiksi yrityksen omistaja siirtää tehtäviä, valtaa ja vastuuta toiselle esimerkiksi ulkopuoliselle toimitusjohtajalle, jota kutsutaan teoriassa agentiksi. Omistaja siirtää taloudellisia resursseja agentin käyttöön ja pyrkii valvomaan agentin toimintaa, jotta tämä käyttäisi resursseja omistajan hyväksi eikä omaksi edukseen. Tätä etujen ristiriitaa sanotaan valvonta- tai agenttiongelmaksi. Kun johto ja omistus ovat eriytyneet, myös tiedonsaantimahdollisuudet ovat erilaiset (tiedon asymmetriaongelma). Johdolla on pääsy kaikkeen tietoon, osakkeenomistajilla ei. Omistajan ja johdon etuja pyritään yhdenmukaistamaan sopimusteitse ja kannusteiden avulla. Optioiden ja osakeomistuksen avulla johto pyritään sitouttamaan yritykseen ja omistajien etujen ajamiseen. Johdolla on yrityskohtaista tietoa ja johtamistaitoja, kun taas omistajat ovat usein kauempana operatiivisesta toiminnasta, mikä antaa johdolle ylivoimaisen omistajiin nähden. Koska hallituksen tehtäväksi jää valvoa johtoa, hallituksessa tulisi agenttiteorian mukaan olla pääasiassa ulkopuolisia. Tällaisen tehokkaan hallituksen uskotaan takaavan yrityksen ylivoimaisen suorituskyvyn. (Dalton et al. 1998.)

Valvonnasta ja sopimuksista aiheutuu kustannuksia, joita nimitetään *agenttikustannuksiksi*, joita syntyy johdon ja omistajien erilaisista intresseistä. Kustannukset määräytyvät sen mukaan, kuinka sitoutunutta johto on yrityksen omistamiseen. Perheyrittäjyyksissä agenttikustannukset voivat olla pienet, koska omistus ja johto ovat usein samoissa käsissä. Se edellyttää, että muidenkin omistajien ja johdon intressit ovat samansuuntaiset. Omistuksen ja valvonnan erottaminen merkitsee päätösten hyväksymisen ja valvonnan (eli hallituksen tehtävien) erottamista niiden toimeenpanosta, joka on johdon tehtävä. (Fama & Jensen 1983.)

Riippumattomat, asiantuntevat ja puolueettomat johtajat voivat tuoda vaihtoehtoisia näkemyksiä ja kriittistä tietoa perheyrittäjyykseen. He voivat myös edistää pätevän henkilöstön saantia yritykseen. Perheyrittäjyykset pärjäävät, jos ne saavat hyödynnettyä alemmat agenttikustannukset ja kun pääomistajat ja johto toimivat stewardship-asenteen mukaisesti. Parhaiten nämä seikat näkyvät perustajan johtamisessa yrityksissä. Kun omistus ja valta hajaantuvat, perheyrittäjyyksen tulos kärsii. Näin käy yleensä toisessa polvessa ja sen jälkeen. Siksi perheyrittäjyyksistä löytyy sekä hyvin että huonosti menestyviä. (Miller & Isabelle Le Breton-Miller 2006.)

Kontrollin sijasta varsinkin pienessä perheyrytyksessä toiminta perustuu luottamukseen. Luottamus on hallintamekanismi ja kilpailuedun lähde. Luottamus ja perheenjäsenten läheiset suhteet vähentävät ns. *transaktiokustannuksia* (vuorovaikutuskustannuksia) merkittävästi. Epäluottamuksen vallitessa tämä perheyrytysten kilpailukyky menetetään. Perheyrytyksen kasvaessa tarvitaan myös toisenlaisia hallintomekanismeja. (Steier 2001.) Toisaalta kustannuksia ja tehottomuutta voi syntyä ns. altruismista, jos perheenjäseniltä ei vaadita täyttä panosta yrityksen hyväksi. Ylimääräiset edut ja vapaamatkustaminen syövät tulosta. (Schulze, Lubatkin & Dino 2003.) Toisaalta *altruismi* eli pyyteetön toisten auttaminen voi olla perheyrytykselle kilpailuetu, kun perheenjäsenet ovat sitoutuneet työskentelemään yrityksen hyväksi pitkää päivää.

Poza näkee perheyrytyksille mahdollisesti syntyvän kustannuksia toimitusjohtajan ja muun perheen näkemysten yhteensopimattomuudesta. Perhe voi odottaa toimitusjohtajan väistyvän, mutta hän pitää kiinni asemastaan ja välttää riskejä. Jos ulkopuolisille ei ole sijaa johdossa, vaan perheenjäsenet menevät pätevydestä riippumatta edelle, se voi laskea yrityksen tuloksellisuutta. Voi olla, että strategiseen suunnitteluun ja tuloksen seurantaan ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota perhekonfliktien pelossa. (Poza, 2010, 13.)

Agenttiteorialle osittain vastakkainen teoria on ns. *stewardship-teoria*. Kun agenttiteoria olettaa johdon olevan itsekäs ja opportunistinen ja tarvitsevan tiukkaa valvontaa, *stewardship-teoriassa* johdon ja omistajan intressit ovat lähellä toisiaan (Davis ym. 1997, 21.) Sen mukaan johtajat ovat luotettavia eivätkä käytä väärin heille uskottuja resursseja. He ovat hyviä taloudenhoitajia, jotka työskentelevät ahkerasti yhtiön ja osakkeenomistajien eduksi. Tätä teoriaa puoltaa myös se näkemys, että osakkeenomistajien intressien ajaminen, yrityksen suojeleminen ja yrityksen tuloksellinen toiminta hyödyttävät myös johtoa edistämällä johtajien omaa uraa. (Davis, Schoorman & Donaldson 1997.)

Perustajayrittäjä ja hänen perheensä voivat nähdä yrityksen oman itsensä osana ja siksi yrityksen hyvinvointi on koko perheelle tärkeää. Jokainen tuntee vastuunsa kokonaisuudesta eikä etsi vain omaa etuaan. Tällaista *stewardship-asennetta* kuvaa lausahdus siitä, että perheyrytyksessä on saatu lahjaksi vanhemmalta polvelta ja lainassa lapsilta. Tällaisessa yrityksessä hallituksen ja johdon ulkopuoliset jäsenet täydentävät osaamisellaan perheen omaa osaamista. (Poza 2010, 2007, 30–31.)

Miller ja Le Breton-Miller ovat tutkineet menestyviä perheyrytyksiä. He kokoavat tuloksia yhteen kirjassaan *Managing for long run* (2005). Yleisenä perheyrytysten johtamisen heikkoutena on pidetty sitä, että ne eivät suuntaudu niin vahvasti tuloksen ylläpitämiseen kuin muut yritykset, vaan niillä on muitakin päämääriä. Kirjoittajat nostavat nämä heikkoudet vahvuuksiksi: perheyrytysten omistajat sijoittavat yritykseen pitkällä tähtäyksellä, rakentavat pysyviä kilpailuetuja ja motivoitunutta, uskollista kumppanuutta. Tämä on toisenlainen tapa johtaa ja se on tuonut menestystä perheyrytyksille. Niissä on sydän ja sielu. Ne pitävät huolta kaikista sidosryhmistään ja niitä johdetaan pitkällä tähtäyksellä ja se tekee niistä tehokkaita. Tutkijat loivat *neljän C:n mallin*, joka selittää perheyrytysten menestystä. Ne ovat *Continuity* (jatkuvuus), *Community* (yhteisölli-

syys), *Connection* (yhteys) ja *Command* (johtajuus). Jatkuvuus tarkoittaa merkityksellisen mission toteutusta terveen ja pitkäikäisen yrityksen avulla. Yhteisöllisyys tarkoittaa sitoutuneiden ja motivoituneiden ihmisten ja heistä välittävän kulttuurin ylläpitämistä. Yhteys tarkoittaa win-win-yhteistyötä ulkopuolisten partnereiden kanssa. Johtajuus pitää yllä vapautta tehdä rohkeita päätöksiä ja pitää yritystä vireänä. (Miller & Le Breton-Miller 2005.)

Perheyritysten kilpailukykyä voidaan selittää *resursseihin pohjautuvalla organisaationäkemyksellä*, jolloin yritystä tutkitaan sen ainutlaatuisten, erityisten, monimutkaisten, dynaamisten ja aineettomien resurssien näkökulmasta. Nämä sisäiset resurssit, organisaation kompetenssit, voivat antaa yritykselle kilpailuedun tietyssä ympäristössä. Näitä etuja perheyrityksessä voivat olla pienemmät hallintokustannukset, nopea päätöksenteko ja pienet valvontakustannukset. Kun johto ja omistajat ovat samaa perhettä, he voivat toimia pitkällä tähtäyksellä ja olla kärsivällisiä omistajia. Sitoutuneet omistajat voivat olla yksi kilpailukykyyn lähde. (Poza 2010, 15.)

Muita perheyrityksille ominaisia vahvuuksia ovat hyvät ja läheiset asiakassuhteet, jotka ovat tulosta hyvästä laadusta ja palvelusta. Perheyritykset ovat joustavia ja ketteriä ja voivat tulla nopeasti markkinoille, ne sitoutuvat pitkällä tähtäyksellä investointeihin ja ihmisiin. Ne voivat keskittyä kapeisiin markkinatarpeisiin ja saada niistä hyvää tuottoa. Maineen suojeleminen ja laadun korostaminen tuottavat myös paremman tuloksen. Tiedon ja osaamisen joustava siirto sukupolvelta toiselle voi olla myös perheyrityksen kilpailuetu. (Poza 2010, 15.)

Perheyrityksissä omistaja määrittelee, millaiseen ihmiskäsitykseen johdon valvonta perustuu. Onko se agenttiteorian mukainen, itsekeskeinen ja taloudellisia tavoitteita ajava vai hyvän taloudenhoitajan tyyppinen, yhteistä etua ajava ja itseään toteuttava ihmiskäsitys (Elo-Pärssinen 2007, 32-33). Corbetta ja Salvato (2004b) määrittelevät altruismin pyyteettömäksi käyttäytymiseksi ja uhrautumiseksi muiden vuoksi ilman odotuksia vastapalveluista. Organisaation käyttäytymiseen vaikuttaa myös molemminpuolinen luottamus. Perheen tunteet vahvistavat luottamusta ja pyrkimystä yhteiseen hyvään. Kun johto ja omistajat ovat samoja henkilöitä tai heidän suhteensa ovat läheiset, eturistiriidat ovat vähäiset. (Corbetta & Salvato 2004a.)

Myös *sidosryhmäteoriaa* (*stakeholder theory*) käytetään perheyritysten tutkimiseen. Se ottaa huomioon pitkän tähtäyksen tuloksen turvaamisen ja myös muiden kuin omistajien edun. Sidosryhmät ovat kaikille yrityksille tärkeitä, ne vaikuttavat yritykseen ja yritys niihin. Kukin sidosryhmä antaa omat panoksensa yrityksen hyvinvointiin. Vastuullisuus ja hyvä yrityskansalaisuus ovat yritykselle myös kilpailuetu. Tärkeimpiä ja yritykselle läheisimpiä sidosryhmiä ovat omistajat, asiakkaat, henkilöstö ja tavarantoimittajat. Muita ovat esim. media, yhteiskunta, erilaiset vaikuttajaryhmät, kilpailijat ja ns. suuri yleisö, joiden merkitys vaihtelee yrityksen, alan ja tilanteen mukaan. (Carroll 1991.)

Elo-Pärssinen tutki sitä, miten aktiivisten omistajien omistamisen arvot ilmenevät tutkittujen yritysten yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa. Hän lähestyi asiaa agentti-, stewardship- ja sidosryhmäteorioiden avulla ja yhdisti ne

omistajien arvoihin ja yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Hän tiivistä perheen vaikutuksen seuraavaan taulukkoon (Elo-Pärssinen 2007, 33):

	Agenttiteoria	Stewardship-teoria
Perheen tavoitteet	taloudelliset tavoitteet	muita kuin taloudellisia tavoitteita
Altruismi	vähäinen	vahva
Luottamus	laskelmoiva	molemminpuolinen
Sosiaaliset suhteet	ei tunnelatauksia	tunnetekijät mukana

Elo-Pärssinen näkee teorian jatkumona, jossa näkökulma painottuu enemmän jommankumman teorian mukaisiin oletuksiin. Sidosryhmäteorian mukaan yritys on vastuussa kaikille sidosryhmilleen, joiden kanssa se on vuorovaikutuksessa. Yritys saa eri ryhmiltä erilaisia panoksia ja antaa vastineeksi niille jotain hyvää. (Elo-Pärssinen 2007, 33–35.)

Perheyrittysten erityispiirteet kumpuavat perheen, omistuksen ja liiketoiminnan yhdistämisestä. Ne tuovat sekä haasteita että etuja perheyrittäkselle. Kets de Vriesin (1996, 23) mukaan perheomisteisen yrityksen etuja ovat:

- Pitkän tähtäyksen orientaatio
- Riippumattomuus osakemarkkinoista
- Perheen kulttuuri, vakaas, sitoutuminen ja jatkuvuus
- Kestävyys ja voittojen sijoittaminen takaisin yritykseen
- Vähäinen byrokratia ja joustavuus
- Talousedut, mahdollisuus suureen menestykseen
- Liiketoiminnan tuntemus

Haittoja puolestaan ovat:

- Rajallinen pääoma
- Sekava organisaatio
- Nepotismi
- Hemmotellun lapsen oireyhtymä
- Sisäiset riidat
- Paternalistinen tai autokraattinen komento, muutosvastaisuus, salailu
- Liiketoiminnan lypsäminen perheen tarpeisiin
- Sukupolvenvaihdoksen ongelmat

Eräs perheyriytyksiin liitetty positiivinen ominaisuus on perheen yhtenäisyys, joka kumpuaa sen yhteisestä historiasta ja yhteisistä tavoitteista. Perheenjäsenet ovat sitoutuneita yritykseen, asettavat sen edut oman edun edelle, toimivat vastuullisesti ja pitävät siten huolta yrityksen ja suvun maineesta. Perheyriytyks kasvatkaa perheenjäsenistä osaavia työntekijöitä eri tehtäviin. Perheyriytyksen positiiviset puolet ylittävät niiden haitat ja ongelmat. Siitä osoituksena on se, että perheyriytykset ovat niin yleisiä ja monet menestyviä.

Suureksi haasteeksi perheyriytyksissä on koettu sukupolvenvaihdos ja siten jatkuvuuden turvaaminen. Se vaatii suunnittelua ja on aloitettava hyvissä ajoin. Kuten *Puhtaissa valkeissa lakanoissa* nähtiin, Raikas Oy:ssä Ensiolla oli varsin varhain suunnitelma jatkajasta, jota hän valmensi tehtävään johdonmukaisesti. Jotta vaihdos sujuisi kitkatta, jatkajan on syytä antaa arvoa edelliselle polvelle ja samalla tehdä tarpeelliset muutokset jatkuvuuden turvaamiseksi. Muutostilanteessa organisaation haasteena voi olla uuden vision ja johdon hyväksyntä sekä osakkeenomistajien, asiakkaiden ja toimittajien uskollisuuden säilyttäminen. Kun kapula on luovutettu jatkajalle, hän tarvitsee muiden perheenjäsenten ja heidän puolisoitensa hyväksynnän ja tuen. Perheen yhtenäisyys viestii luottamusta yrityksen tulevaisuuteen. Raikas Oy:ssä perhe säilyi yhtenäisenä loppuun saakka.

8.2 Suomalaisen yrittäjyystutkimuksen viimeaikaisia tuloksia

Tero Turunen (2011) tutki yrittäjyyden käsitteen merkitystä koulutuksessa, tutkimuksessa ja politiikassa 1900-luvun loppupuolelta 2000-luvun alkuun. Turusen väitöskirja vahvistaa sen näkemyksen, että yrittäjyys ja yrittäjäkoulutus ja käsitys niiden tarpeellisuudesta ovat muuttuneet ratkaisevasti kyseisenä aikana. Ennen 1970-lukua pk-yrittäjien merkitystä vähäteltiin eikä yrittäjyyskoulutusta pidetty tarpeellisenä. Yrittäjyyttä pidettiin paremminkin synnynnäisenä ominaisuutena, johon ei voitu vaikuttaa koulutuksen avulla. Sen jälkeiset talouskriisit käänsivät näkemykset toiseen suuntaan. Tarpeelliseksi nähtiin sekä olemassa olevien yrittäjien kouluttaminen että uusien löytäminen. 1990-luvulla yrittäjyyttä ymmärtävää asennekoulutusta haluttiin tarjota kaikille kansalaisille. Turusen mukaan muutos oli nopea ja politiikan tekijöiden ohjaama. (Turunen 2011.) Sama kehitys näkyi tv-sarjassa.

Epäonnistumista on taloustieteissä tutkittu varsin vähän, toteaa Jari Luomakoski (2012) väitöskirjassaan, jossa hän tutki yritysten välisten sähköisten markkinapaikkojen epäonnistumista. Hän toteaa, että Suomessa epäonnistuminen koetaan häpeälliseksi. Analysoimalla epäonnistumisen syitä voitaisiin kuitenkin oppia merkittävästi. Tutkimuksessaan hän totesi, että epäonnistumiselle ei ole vain yhtä syytä. Syitä löytyi yrityksen ulkoa ja sisältä sekä asiakaskentästä, mm. omistajuudesta, henkilöistä ja strategiasta. Tärkein oli liiketoimintamallin muutostarve: henkilöstön osaaminen, organisaatio, suhteet, resurssit ja ajoitus olisivat vaatineet muutoksia. (Luomakoski 2012.) Myös televisiosarjan yrittäjistä näkee, kuinka rankkoja epäonnistumisen kokemukset ovat: Ensio suree kodin

hajottamista, Heikki päätyy itsemurhaan. Myös Raikas Oy:ssä muutoksiin herättiin liian myöhään. Avoimeksi jää kysymys, olisiko jotain voitu tehdä yrityksen pelastamiseksi, kun markkinat hävisivät alta.

Seppo Salo (2013) tutki sisäisen yrittäjyyden merkitystä aikuisopiskelijoiden opinnoille ja totesi, että sillä on suuri merkitys opintojen etenemiselle ja loppuun saattamiselle. Tutkimuksen näkökulmat olivat sisäinen yrittäjyys, itseohjautuvuus ja psykologinen omistajuus, jotka yhdessä valmiuksien kanssa muodostivat tutkimuksessa sisäisen yrittäjyyden tutkimusmenetelmän. (Salo 2013.) Aulis Ylinen (2011) tutki yrittäjyyskasvatuksen integrointia muuhun opetukseen. Yrittäjyyskasvatuksen tavoitteet ovat laajat ja kohdistuvat sisäisen yrittäjyyden asenteen luomiseen. Vaikka opettajien asenne yrittäjyyteen on myönteinen, heidän kokemuksensa siitä on vähäinen. Opettajien mukaan yrittäjäasenne luodaan kotona eikä koulu voi siihen vaikuttaa. Yrittäjyyskasvatuksen integroiminen muuhun opetukseen ei tahdo onnistua, tutkija toteaa. (Ylinen 2011.)

Yrittäjämäistä asennetta on esitetty ratkaisuksi myös maaseudun kylien pitämiseksi elävinä. Kaisu Kumpulainen (2012) toteaa väitöskirjassaan, että aktiiviset kyläyhdistykset ovat strategisia yhteisöjä, jotka ovat sitoutuneet kylien kehittämiseen ja ottavat vastuuta niiden tulevaisuudesta. Aktiiviset kylät yhdistävät markkinatalouden normit paikalliseen toimintaan ja vahvistavat näin kylien yrittäjyyskulttuuria. (Kumpulainen 2012.)

Nykyisin työelämässä ammatit ja tehtävät ovat pitkälle erikoistuneet; kukin on oman alansa ja tehtävänsä asiantuntija. Erityisesti johto- ja asiantuntija-tehtävissä henkilöiltä edellytetään omaaloitteisuutta, itsenäisyyttä ja vastuun ottamista omasta työstään ja sen kehittämisestä. Hannu U. Ketola (2010) tutki yritysten linjajohdon ja henkilöstöosastojen kokemuksia asiantuntijoiden perehdyttämisestä ja totesi, että hyvä perehdyttäminen tukee ammatillista kasvua. Onnistuneessa perehdyttämisessä korostuivat osaamisen, henkilökohtaisen identiteetin ja sisäisen yrittäjyyden näkökulmat. Henkilön oma aktiivisuus ja vastuu korostuivat eli sisäisen yrittäjän asenne sekä aktiivisuus tiedon ja kontaktien etsimisessä ja kokemuksista oppimisessa. (Ketola 2010.)

Suomessa naisyrittäjien vallankäyttöä on tutkinut Tytti Solankallio-Vahteri (2013), joka totesi, että naisyrittäjä käyttää valtaansa saadakseen asiat hoitumaan. Naiset eivät olleet kiinnostuneet vallasta sinänsä. Tyypillistä naisyrittäjille oli se, että heillä on monia tehtäviä, velvollisuuksia ja vastuita yhtä aikaa niin yrittäjinä kuin perheenäiteinä. Solankallio-Vahteri kuvaa valtaa positiivisena voimavarana ja esittelee naisyrittäjien *voimaantumisen kehämallin*. Vallan elementit olivat tutkimuksessa päätösvalta, dominanssi ja tahdonvoima. (Solankallio-Vahteri 2013.) Samanlaisia piirteitä on tv-sarjan naisyrittäjissä. Erityisesti Irene haluaa säilyttää itsenäisen päätösvaltansa niin yksityis- kuin työasioissa.

Helinä Nurmenniemi (2013) totesi väitöstutkimuksessaan, että luottamus omiin kykyihin rohkaisee yrittäjäksi. Hän tutki palkkatyöstä yrittäjäksi siirtyneiden sosiaali- ja terveysalalla toimivien yrittäjien asenteita. Ajattelutavan muutokseen vaikuttivat sekä ympäristössä tapahtuneet muutokset että yrittäji-

en ennakoiva, proaktiivinen toiminta, jonka ansiosta yrittäjien itsetuntemus kehittyi ja luottamus omiin kykyihin vahvistui. Kriittiset tapahtumat edistivät oppimista, lisäsivät uskallusta ja auttoivat asenteiden, arvojen ja käyttäytymisen muutosta. Mielekäs työ lisää yrittäjien työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia, se motivoi ja palkitsee. Merkitykselliseen työhön liittyy tavoitteisiin sitoutuminen ja itseohjautuvuus. (Nurmenniemi 2013) Televisiosarjassa kriittiset tapahtumat, mm. tuotantopäällikön ja suunnittelijan riitautuminen ja Nuutisen sairastuminen, olivat ratkaisevia Irenen urakehitykselle ja kasvulle johtajana.

Verkostoitumista on tutkinut Pekka Nokso-Koivisto (2010). Yritykset hyödyntävät monenlaisia verkostoaktivaattoreita, niin yrityksen omaa henkilöstöä kuin ulkopuolisia konsultteja ja julkishallinnon toimijoita. Toimitusjohtaja on verkostoitumisessa tunnustaja, aloitteentekijä ja elvyttäjä. (Nokso-Koivisto 2010.) Raikas Oy verkostoitui alan toimijoiden kanssa. Sarjassa mainitaan mm. Vatevan puheenjohtajuus. Verkoston tärkeitä osia olivat myös kunnallis- ja idänkaupan poliitikot sekä pankinjohtajat.

Raija-Helena Niemelä (2013) tutki väitöskirjassaan opettajien välisiä eroja osaamisen tunnistamisessa sisäisen yrittäjyyden, psykologisen omistajuuden ja työn ilon näkökulmasta ja totesi, että nämä ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Psykologinen omistajuus tuo opettajalle innostusta kehittämistyöhön. Hänellä on tarve vaikuttaa, olla tehokas ja hän toimii vastuullisesti. Silloin hänellä on myös sisäisen yrittäjän piirteitä. Hän näkee mahdollisuuksia, on aloitteellinen, visionäärinen, muutoshaluinen, innovatiivinen ja luova, ja hän kokee työn iloa. Hän voi toteuttaa itseään ja kokee työnsä merkitykselliseksi ja palkitsevaksi. (Niemelä 2013.)

Jouni Oksanen (2013) tutki yrityksen perustaneiden ja jatkajien yrittäjävalmiuksia ja oppimista. Oksanen mukaan yrittäjä hakee ensisijaisesti tietoa ja neuvoja itsenäisesti opiskellen, kursseilta ja koulutuksesta sekä ulkopuoliselta verkostolta. Verkosto koostuu asiantuntijoista, muista yrittäjistä, yrityksen hallituksen jäsenistä ja perheen tai suvun jäsenistä. Yrittäjävalmiuksien oppimisessa korostuu kokemuksesta oppiminen. Yrittäjät oppivat kokemuksista, toimintaympäristön muutoksista, asiakkaiden kanssa tehtävästä myyntityöstä ja toimituksista. Toimiminen esimiehenä on yrittäjille oppimiskokemus, samoin rahan puute. Virheistä oppiminen korostuu yrittäjävalmiuksien oppimisessa. Yrittäjyyttä oppii vain yrittämällä. Jatkajalle hallitustyö oli merkittävä oppimiskeino. (Oksanen 2013.) Samat piirteet, kokemuksesta ja virheistä oppiminen sekä toimiminen esimiehenä, näkyvät erityisesti Irenen kypsymisessä yrittäjäksi.

Riitta Laulajainen (2013) tutki yrittäjyyteen ja omistajuuteen liittyviä käsitteitä ja tunteita haastatteleamalla kahden kunnallisen osakeyhtiön edustajia. Yrittäjyyden tunteeseen liittyi myös näyttämisen ja kunnianhimon tunteita. Omistajuuteen liittyivät ylpeyden ja rakkauden tunteet. Ylpeys syntyi työn tuloksista ja rakkaus kotiseuturakkaudesta. Työ kotiseudun ja asiakkaiden hyväksi koettiin tärkeäksi. Omistajuuden tunne, työhön sitoutuminen ja tulostavoiteisuus voivat ilmetä myös kunnallisissa osakeyhtiöissä kaikilla tasoilla. Tutkimuksen mukaan henkilöstö koki sisäistä yrittäjyyttä ja otti vastuuta työyhteisön kehittämisestä. (Laulajainen 2013.) Samoja ylpeyden ja rakkauden tunteita löy-

tyy sarjan yrittäjistä, näyttämisen tarvetta ja kunnianhimoa erityisesti Eerosta ja Irenestä.

Viimeaikaisesta tutkimuksesta päätellen suomalaisia yrittäjyystutkijoita kiinnostavat lähinnä yrittäjyyskasvatus, sisäinen yrittäjyys ja yrittäjäasenteet. Oma tutkimukseni liittyy nykytutkimuksen ketjuun draaman erilaisten yrittäjien ja heidän arvojensa, asenteidensa ja toimintansa kuvauksella. Näiden yrittäjien suhtautumisessa riskeihin, omistajuuteen ja johtajuuteen löytyi selviä eroja. Viimeaikaisen tutkimuksen valtavirrasta poiketen omassa tutkimuksessani korostuvat yrittäjiin liittyvät asenteet ja tunteet. Yrittäjyyden motiivit olivat erilaisia ja yrittäjyys merkitsi eri yrittäjille erilaisia asioita.

8.3 Perheyrietykset viimeaikaisen tutkimuksen kohteena

Perheyrietykset ovat yleisin liiketoiminnan muoto koko maailmassa (La Porta et al 1999, lainattu Schulze & Gedajlovic 2010). Perheyrietykset muodostavat eri tutkimusten mukaan 50–90 % markkinatalousmaiden bruttokansantuotteesta. Ne ovat kooltaan, iältään ja tavoitteiltaan kovin erilaisia. Usein perheyrietykset mielletään pieniksi ja vaatimattomiksi, mutta niihin kuuluu myös suuria, kansainvälisiä yrityksiä, kuten Ford tai Fiat, tai luksusmerkkejä kuten Hermes tai Gucci. Perheyrietykset ovat usein pitkäikäisiä ja taloudellisesti terveitä. (Kenyon-Rouvinez & Ward 2004, 1-2.)

Miller ja Le Breton-Miller (2005) uskovat, että perheyrietykset ovat menestyksekkäämpiä, koska hallinto ja johto ovat perheen käsissä. "*Ainoa keino pitää yllä hyöää tuloskehitystä, on toimia yhtiön ja sen sidosryhmien (stakeholders) hyväksi pitkällä tähtäyksellä*", he kirjoittavat. Johdon tulee olla rohkea ja tulevaisuuteen tähtäävä, keskittyä ja investoida kestävään missioon sekä koota aloitteellinen joukko, joka tähtää koko yrityksen etuun. Lisäksi johdon tulee muodostaa win-win-suhteita ulkopuolisiin partnereihin. (Miller & Le Breton-Miller 2005, 31-34, 232.)

Dyer (2006) tutki perhevaikutusta yrityksen suoriutumiseen. Aiemmat tulokset ovat olleet ristiriitaisia: osassa perheyrietykset ovat muita kannattavampia, osassa ne ovat suoriutuneet muita huonommin. Perheiden on ajateltu vaikuttavan perheyrietyksen suoriutumiseen päämäärien ja perhesuhteiden sekä perheen tuomien resurssien ja pääoman kautta. Dyer toteaa, että perheen osallistuminen voi mm. johdon ja pääomistajien yhteisten päämäärien kautta pienentää tiettyjä kustannuksia ja siten parantaa tulosta ja altruismi päinvastoin huonontaa tulosta. Perheyrietyksillä on käytettävissään inhimillistä, sosiaalista ja fyysistä (rahoitus-) pääomaa. (Dyer 2006.)

Perheyrietysten pitkän tähtäyksen näkökulma käsittää tulevaisuuteen suuntautumisen, jatkuvuuden ja sitkeyden, kuten Lumpkin ja Bringham (2011) määrittelevät sen eri puolet. Vaikka pitkän tähtäyksen näkökulma tuo etuja, jotkin päätökset ja toimenpiteet voivat tehdä sen huomioimisen vaikeaksi. Taloudelliset ja ei-taloudelliset päämäärät voivat kilpailla keskenään. Joskus investointimahdollisuudesta on päätettävä nopeasti ilman tietoa pitkän tähtäyk-

sen vaikutuksista. Perheen avainhenkilöillä on paremmat mahdollisuudet edistää perheyrittäjien pitkän tähtäyksen päämääriä kuin muissa yrityksissä. Perheyrittäjien sukupolvenvaihdos jo sinällään edellyttää pitkän tähtäyksen suunnittelua. Myöskään perheyrittäjien arvot ja kulttuuri eivät kehity eivätkä siirry hetkessä. Ns. *sosio-emotionaaliset tavoitteet*, kuten seuraajakysymys, perheen harmonian säilyttäminen ja hyvä maine ja muut ei-taloudelliset päämäärät ovat osa pitkän tähtäyksen näkökulmaa. Pitkän tähtäyksen orientaatio tuo perheyrittäjälle etuja parempana tuloksena ja kilpailuetuna. Se on oleellinen asia myös henkisten arvojen, historian ja perinteiden välittämisessä uusille sukupolville. Myös muutosvaiheiden omaksumisessa siitä on hyötyä. (Lumpkin & Brigham 2011.)

Raikas Oy:ssä pitkä tähtäys, perheyrittäjyyden siirtäminen lapsille ja perheen maineen ja kunnian säilyttäminen olivat perustajalle tärkeitä näkökulmia. Ympäristön muututtua erittäin haastavaksi ne eivät kuitenkaan turvanneet yrityksen kilpailukykyä, tulosta ja yrityksen säilymistä suvun hallussa.

Perheen ja yrityksen tarpeet ja riskinottohalukkuus muuttuvat sukupolvesta toiseen. Sukupolvien väliset erot voivat vaikuttaa perheyrittäjien pääomarakenteeseen ja kasvuhaluuteen. Perheyrittäjien kasvu ei ole suoraan riippuvainen johtavasta sukupolvesta, vaan sukupolvi vaikuttaa epäsuorasti toteutuneeseen kasvuvauhdin kautta. Toisen polven yritykset kasvavat hitaammin, koska ne pyrkivät mieluummin luopumaan osasta kasvua kuin menettämään perheen määräysvallan kasvavan velkaantumisen vuoksi. Perheyrittäjät rahoittavat investointejaan mieluiten tulorahoituksella, sitten velalla ja viimeiseksi luopumalla omistussuudesta. Ensimmäisen polven yritykset kasvavat nopeammin kuin myöhemmät, mutta velan määrällä ei näytä olevan vaikutusta kasvuun. Tutkijat selittävät hitaampaa kasvua toisen polven yrityksissä niiden haluttomuudella lisävelan ottoon. (Molly, Laveren & Jorissen 2012.) Toisen polven kasvavat osinkovaatimukset vähentävät investointeihin käytettävissä olevia varoja, joita tarvittaisiin yrityksen kehittämiseen ja kasvuun (Miller & Isabelle Le Breton-Miller 2006). Perheyrittäjät pyrkivät luomaan rahoittajiin kestävä suhteet ja pitämään kiinni sitoumuksistaan, koska pelissä on perheen maine, mikä nähtiin myös Raikas Oy:ssä.

Cruz ja Nordqvist (2012) tutkivat eri sukupolvien yrittäjyysorientaatiota, joka käsittää ennakoivan (proaktiivisen) päätöksenteon, riskinoton ja innovatiivisuuden. He tutkivat sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ja totesivat, että perustajan jälkeisessä toisessa polvessa yrittäjyysorientaatio riippuu enemmän ulkoisista tekijöistä eli siitä, millaisena kilpailuympäristö nähdään. Kolmannessa ja sen jälkeisissä sukupolvissa perheen ulkopuolisten taloudellisten ja henkisten resurssien saatavuus ratkaisevat yrittäjyysorientaation, uusiutumisen ja kilpailukykyyn. (Cruz & Nordqvist 2012.)

Raikas Oy:ssä ensimmäinen polvi, Ensio ja Eero, olivat kasvuorientoituneita, samoin Irene omassa ketjuyrityksessään. Sen sijaan vaatetustehdas ajautui ylitsepääsemättömiin vaikeuksiin, kun bilateraali-markkinat hävisivät. Jos tilanne olisi voitu ennakoita, olisi ehkä voitu kehittää muita vientimarkkinoita

ja turvata siten yrityksen jatkuminen. Tässä ennakkoinnissa tosin harva yritys Suomen vaatetusteollisuudessa onnistui.

Tanja Kontinen (2011) tutki pk-perheyriyten kansainvälistymispolkuja ja totesi, että omistus ja verkostot ovat keskeisiä yritysten kansainvälistymisessä. Useimmat tutkituista yrityksistä kansainvälistyivät perinteisesti asteittain lähimarkkinoilta kauemmas, viennistä tytäryhtiöiden perustamiseen. Näissä perheyriyksissä omistusrakenne oli hajanainen ja omistajien tavoitteet ja riskinottohalu vaihtelivat, mikä teki kansainvälistymisestä haastavaa. Nopea kansainvälistyminen onnistui hyvien verkostojen ja keskittyneen omistuksen vuoksi. Myös sukupolvenvaihdoksen todettiin vauhdittaneen kehitystä. Luottamussuhteiden luominen vei aikaa. Perheyriyten halu pitää kontrolli omissa käsissään ja katsoa asioita kotimaan näkökulmasta ei edistänyt vientiä. (Kontinen 2011.) Raikas Oy onnistui viennissä hyvän poliittisen (Veijo) ja kaupallisen (Kortelainen) verkostonsa ansiosta.

Perheyriyten on todettu olevan sosiaalisesti vastuullisempia usealla mitarilla mitattuna kuin muut yritykset. Dyer ja Whetten uskovat sen olevan seurausta perheen huolesta yrityksensä *mielikuovan* (johon se voi itse vaikuttaa) ja *maineen* (ulkopuolisten näkemyksen) puolesta sekä halusta suojella perheen omaisuutta. Perheyriykset haluavat pitää yllä hyvää yrityskansalaisuutta ja pitää perheen nimen puhtaana. Usein on kyse myös yrittäjän ja yrittäjäperheen identifioitumisesta vahvasti omaan yritykseensä. (Dyer & Whetten 2006.) Samat maineen varjelemiseen liittyvät asiat olivat todettavissa myös Raikas Oy:ssä. Suomessa perheyriyten yhteiskuntavastuuta on tutkinut Elo-Pärssinen (2007). Lisää kohdassa 3.6.2 Omistaminen.

Perhemäisyys (*familiness*) kuvaa perheyrittäjyyttä. Perhemäisyydellä tarkoitetaan niitä erilaisia resursseja ja erityisiä kykyjä, joita perhe tuo liiketoimintaan. Sosiaalinen pääoma muodostuu ajan ja vakauden, keskinäisen riippuvuuden, kanssakäymisen ja läheisyyden tuloksena. Perheen sosiaalinen pääoma resurssina voi olla rakenteellista (esim. verkostot), tiedollista (yhteinen visio) ja suhdepääomaa eli luottamusta, normeja ja identiteettiä. Sosiaalinen pääoma voi muodostaa perheyriykselle kilpailuedun. (Pearson, Carr & Shaw 2008.) Altruismi, perheen yhteinen hyvä, saattaa joskus päätöksenteossa mennä muiden intressien edelle. Omistajien väliset eturistiriidat voivat vaarantaa yrityksen tuloksenteokkyvyn. Perheyriytskään ei siten säästy agenttikustannuksilta, vaan sisäinen valvonta on syytä järjestää. (Schulze et al. 2001.) Perheelle ja suvulle yritys antaa niin taloudellista hyötyä tulojen ja osinkojen muodossa että arvostusta mm. aseman myötä ja ylpeyden tunnetta omistuksen myötä. Tämä näkyy myös televisiosarjan yrittäjissä. Halu pitää yritys perheen hallussa saattaa jottaa myös ylimitoitettuun riskinottoon yrityksen pelastamiseksi. (Schulze & Gedajlovic 2010.) Tästä esimerkkinä on Irenen valmius sijoittaa ketjun myynnistä saamansa rahat yrityksen pelastamiseksi.

Perheyriyten johtoryhmiä on myös tutkittu. Perheenjäsen toimitusjohtajana ja homogeeninen johtoryhmä paransi yrityksen tulosta, kun joko kaksi kolmasosaa tai alle kolmannes johtoryhmästä oli perheestä. Perheenjäsenen johtamat yritykset selvisivät taloudellisesti paremmin kuin ulkopuolisen johtamat.

(Walsh ja Seward 1990; lainattu Ling ja Kellermanns 2010.) Ratkaisevampaa kuin se, että johtoryhmän jäsenet edustavat erilaisia taustoja, on tiedonkulku johtoryhmässä ja sen jäsenten välillä. Eri sukupolvien ja eri perheenjäsenien kokemukset, näkemykset ja asenteet ovat usein erilaisia. Ryhmän *diversiteetti* (erilaisuus) tuo keskusteluun monipuolisuutta. Se lisää keskinäistä ymmärrystä ja voi parantaa päätösten laatua ja nopeuttaa päätöksentekoa. Myöhempien polvien ollessa johdossa tulos oli paras, kun tiedonkulku oli johtoryhmässä aktiivista. Niin ikään yrityksessä työskentelevien perheenjäsenten määrän kasvu paransi tulosta, kun informaation määrä oli suurta. Tiedonkulussa johtoryhmän rooli on tärkeä. Liian suuri ja hajanainen, erilaisista päättäjäistä koostuva johtoryhmä voi olla jopa haitallinen yrityksen tulokselle ja aiheuttaa turhia kustannuksia. Tutkijat suosittelivat aktiivista tietojenvaihtoa perheenjäsenten kesken ja johtoryhmän kanssa, jotta diversiteetistä on hyötyä. (Ling & Kellermanns 2010.)

Raikas Oy:ssä johtoryhmä oli pieni ja melko yhtenäinen, erilaisia tuotannon, talouden ja suunnittelun näkökulmia edustava ja niitä tasapainottava. Tiedon kulku oli vapaata ja jokapäiväistä, sillä kaikki olivat lähellä tehdasta ja toisiaan. Johtoryhmässä oli perheen ulkopuolisia johtajia, kun taas perheomistajat miehittivät hallituspaikat. Hallituksen ja johtoryhmän tehtävät eriytyivät ja niiden välinen yhteistyö kehittyi yrityksen kasvaessa. Yhteistyö oli ilmeisen tiivistä ja tietojen vaihto runsasta. Kaikki olivat tietoisia yrityksen kulloisestakin tilanteesta.

Perheyrietykset hyötyvät niissä olevasta sosiaalisesta pääomasta enemmän kuin ei-perheyrietykset. Perheyrietyksiin kertyy tätä aineetonta, sosiaalista pääomaa ja suhteita muita enemmän. Ne hyödyttävät perheyrietyksen menestystä, kannattavuutta ja kasvua ja kannustavat yrittäjyyteen. Perheyrietykset voivat sijoittaa uusiin yrityksiin, liittoutua niiden kanssa ja luoda tuottavia liikesuhteita. Perheyrietyksillä onkin merkittävä rooli uusien yritysten synnyttämisessä. (Zahra 2010.) Tutkitussa draamassa siitä olivat esimerkkeinä Maireen muotiliikkeen perustaminen sekä Irenen putiikit ja ketju.

Perheyrietyksiä löytyy Suomessakin kaikista kokoluokista, jopa pörssin suurimmista yrityksistä, kuten Alhstrom Oyj ja Kone Oyj. Muita tunnettuja perheyrietyksiä ovat esim. Paulig, Berner, Isku ja Ponsse. Perheyrietyksillä on merkittävä rooli Suomen kansantaloudessa ja elinkeinoelämässä, erityisesti paikallisella tasolla. Perheyrietysten liitto arvioi, että 86 % suomalaisista yrityksistä on perheyrietyksiä ja että ne työllistävät 50–60 % kaikista työssä olevista. Ne luovat hyvinvointia ja tuovat vaurautta ympäristöönsä. Perheyrietysten osuuden bruttokansantuotteesta on arvioitu olevan noin 40–60 %.

Tourusen (2009) tutkimuksen mukaan perheyrietykset työllistävät suhteessa liikevaihtoonsa selvästi enemmän ja ovat silti pääoman tuotolla mitaten kannattavampia kuin muut yritykset. Myös julkisesti noteeratut, suurehkot perheyrietykset olivat vuosina 2000–2005 kannattavampia kuin muut noteeratut yritykset. Perheyrietyksillä on siis maassamme tärkeä asema ja niiden hyvinvoinnista on syytä pitää huoli. (Tourunen 2009.)

Erityinen huoli on yrittäjien ikääntymisen myötä noussut perheyrittysten sukupolvenvaihdosten onnistumisesta. Asia on päässyt jopa hallitusohjelmaan 2004, jolloin hallitus laati yrittäjyyden politiikkaohjelman. Keskustelu on jatkunut sen jälkeenkin. Omistajanvaihdokset 2012 -konferenssissa Anssi Kujala esitelti omistajanvaihdosten merkittävyyttä yrittäjäjärjestön keräämän yrittäjyysbarometrin tulosten mukaan. Samalla kun yrittäjät ikääntyvät ja yritysten määrä laskee, työllistämisen vastuu on siirtynyt pk-yrityksiin. Omistajanvaihdos on siis mitä suurimmassa määrin työllistämiskysymys. Omistajanvaihdospalveluja on tarjolla, mutta lisää kannusteita, tiedotusta ja neuvontaa tarvittaisiin. (slideshare.net.)

Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama & Marja Katajavirta ovat laatineet Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin 2012. Selvityksen mukaan 55-vuotiaista ja sitä vanhemmista yrittäjistä 38 % aikoi myydä yrityksensä, 20 %:lla oli tiedossa jatkaja omasta perhepiiristä ja 28 % arvioi toiminnan loppuvan yrittäjän eläkkeelle jäämisen myötä. Myyntiin on tulossa arviolta noin 2800 yritystä vuodessa yrittäjän ikääntymisen vuoksi. Suurimpia haasteita olivat jatkajan löytäminen ja yrityksen arvon määrittäminen. Omistajanvaihdosten edistämiseen kaivataan pitkäjänteisyyttä, valtakunnallista koordinoitua ja maakunnallisia neuvontapisteitä. Tutkijat ehdottavat myös luopujien taloudellisten resurssien ja asiantuntemuksen käytön edistämistä. (yrittajat.fi.)

Raikas Oy:ssä sukupolvenvaihdos ei ollut suuri ongelma. Ensio antoi valtakirjan Irenelle jo hyvissä ajoin ja Irene oli kaikkien hyväksymä jatkaja.

Perheyrittäjien omistajaperheen (business family) käsitettä on tutkinut Jan Sten (2007). Hän kiinnittää huomiota käsitteen määrittelyn kattavuuteen. Pidetäänkö yrittäjäperheen jäsenenä vain niitä perheenjäseniä, jotka omistavat, johtavat tai työskentelevät yrityksessä? Tällöin esimerkiksi puolisoit voisivat jäädä määrittelyn ulkopuolelle, vaikka heillä on usein epämuodollista vaikutusvaltaa yritykseen. Onko yrittäjän koko perhe alaikäisiä lapsia myöten yrittäjäperhe? Luetaanko omistajaperheen jäseniksi myös passiiviset vähemmistöomistajat? Jos halutaan tutkia ja jaotella omistavia perheitä eri alaryhmiin, määrittely on tarpeen. Kyse on enemmänkin yrittäjäperheen asteesta, jossa pääoman, ajankäytön ja kontaktien määrä ratkaisee, kuin tiukasta jaosta yrittäviin ja ei-yrittäviin perheisiin. Stenin mielestä tutkijoiden olisi syytä ottaa paremmin huomioon myös muut yrittäjäperheen jäsenet kuin perustajat ja jatkajat, jotta muidenkin omistajien ääni pääsisi paremmin esille. (Sten 2007.) Perheyrittäjädraamassa tämä toteutuu.

Eija-Irmeli Huotarinen (2013) väitöskirjassaan tutkittiin avustavien perheenjäsenten roolia ja todettiin auttamisen olevan perheenjäsenille elämäntapa. Ilman palkkaa ja asemaa työskenteleminen perheyrittäjien hyväksi perustuu joko hyväntekijän, uhrautujan ja harjoittelijan tai asiakaspalvelijan rooliin. Perheenjäsenistä löytyy niin iloisia auttajia kuin asiantuntijoita. Heidän panoksensa pienen perheyrittäjien menestymisessä on merkittävä. Se edellyttää perheen vahvaa sitoutumista yritykseen sekä puolisoitten välisen suhteen ja kommunikation toimivuutta. Epäitsekäs toiminta muiden auttamiseksi, altruismi, siirtyy perheyrittäjien sukupolvelta toiselle. Vastavuoroinen altruismi toimii yrittä-

jäperheessä auttamismotiivina useassa sukupolvessa. Yrittäjäpariskuntaa voivat auttaa sekä heidän vanhempansa että lapsensa. Auttaminen vaatii myötäelämistä ja perheyritys kasvattaa empatiakykyä. Yrittäjäperheet ovat sitoutuneita eikä niissä lasketa työtunteja. Yrityksen asiat tulevat kotiin. Keskustelu auttaa perheyrityksen asioiden ja ongelmien ymmärtämisessä. Hyvä kommunikaatio auttaa konfliktien ja ihmissuhdeongelmien ratkaisemisessa. Perheyrityksessä työskentely synnyttää työniloa ja sisäisen motivaation työskennellä jopa palkatta. (Huotari 2013.)

Raikas Oy:ssä perustajan lapset ovat aluksi auttajan roolissa, myöhemmin kaikki toimivat johdossa (Irene) tai asiantuntijan roolissa (Katariina, Heikki). Irenen harjoittelu niin vaatemyymälässä äitinsä apuna ilman palkkaa kuin palkattuna tehtaalla valmistaa häntä jatkajan ja yrittäjän uralle. Vastavuoroisuus näkyy siinä, että Maire-äiti auttaa myöhemmin Ireneä hänen liiketoimissaan.

Mielenkiintoinen on myös Kauko-Vallin tutkimustulos (2008): perheyrittäjät ovat onnellisempia ja elämäänsä tyytyväisempiä kuin muut. Subjekttiivinen hyvinvointi järjestyy neljän peruskäsitteen varaan. Ne ovat onnellisuus, tyytyväisyys elämään, mieliala ja ahdistuneisuus. Perheyrittäjyys luo hyvät olosuhteet onnellisuuden ja hyvinvoinnin kokemukselle. Perheyrittäjät kokevat haasteiden ja voimavarojensa olevan tasapainossa ja he ovat saavuttaneet tasapainon eri rooliensa välillä. He nauttivat muilta saamastaan arvostuksesta ja elämä on mielekästä ja merkityksellistä. (Kauko-Valli 2008.)

Anne Laakkonen (2012) tutki yrittäjämäisen identiteetin rakentumista kahden sukupolven perheyrityksissä Suomessa ja Yhdysvalloissa. Hän totesi, että rehellisyys, kova työ ja perhe ovat yrittäjille tärkeitä molemmissa kulttuureissa. Yrittäjäidentiteetit ovat kuitenkin ajan myötä muuttuvia ja kulttuurisidonnaisia. Siinä missä tutkitut amerikkalaiset perheyrittäjät olivat tyypiltään enemmän portfolioyrittäjiä ja keskittyivät rahaan ja verkostoitumiseen ja olivat itsevarmoja, suomalaiset yrittäjät olivat vaatimattomia ja identiteetiltään yrityskummin tyyppisiä. Vaatimattomuuteen ja nöyryyteen liittyi kateuden sietokyky. Kummassakin kulttuurissa yrittäjäidentiteetti meni vanhemmuuden edelle, mikä on perheille melkoinen haaste. Joillekin yrittäjyys oli vain tapa ansaita elanto. (Laakkonen 2012.) Rehellisyys, kovan työn arvostus ja perhe olivat myös Raikas Oy:n yrittäjien arvoja, joskin ajan ja sukupolvenvaihdoksen myötä ne muuttuivat amerikkalaistyypisiksi.

Mikhail Nemilentsevin (2013) väitöstutkimus osoitti, että menestyneissä perheyrityksissä on arvopohja, jolle ominaista ovat vastuu yrittäjyyden säilymisestä ja yritystoiminnan jatkuvuudesta yli sukupolvien. Muita arvoja olivat vastuullinen johtajuus, laillisuus, rehellisyys, sopiminen, oikeudenmukaisuus, psykologinen sitoutuminen ja emotionaaliset arvot. Näiden ohella tärkeitä menestykseen johtaneita tekijöitä olivat yrityskulttuuriin sekä ihmis- ja perhesuhteisiin liittyvät asiat. (Nemilentsev 2013.) Perheyrittäjyys ja yrityksen jatkuvuus perheessä olivat Ensiolle tärkeitä arvoja, joista hän puhui televisiosarjassa mooneen kertaan.

Päivi Patja tutki Talouselämä-lehden teksteistä perheiden omistamisen merkityksellistymistä vuosina 1976–2005. (Ks. myös 6.5.2.) Diskurssianalyysin

avulla hän löysi teksteistä neljä erilaista diskurssia, puhumisen tapaa: yksityisomistuksen, perheomistuksen, keskittyneen omistuksen ja kasvollisen kotimaisen omistuksen diskurssit. Yksityisomistuksen diskurssin mukaan perheiden vaurauden ja vallan lähde on yksityisomaisuus. Diskurssin taustalta löytyy työn ja pääoman vastakkainasettelu. Perheomistuksen diskurssi tuo esiin perheyritysten ja pörssiyritysten vastakkainasettelun, jossa korostuvat perheyritysten rajalliset rahoitusresurssit, toimivaltaristiriidat, sukulaisten suosiminen (nepotismi), kolmannen polven rappio, valtataistelu, päätöksenteon nopeus, kärsivällinen pääoma ja työllistävyys. Keskittyneen omistuksen diskurssi on noussut esille pörssin ja sijoittajanäkökulman nousun myötä 1990-luvulla ja sen jälkeen. Vastakkain ovat pörssilistattu perheyritys ja hajaomisteinen pörssiyritys. Diskurssiin liittyvät vähemmistöomistajien suoja, osakkeiden heikko vaihtuvuus (likviditeetti), antelias osinkopolitiikka ja hyvä omistajavalvonta. (Patja 2011, 52–76.)

Kasvollisen kotimaisen omistuksen diskurssi on noussut esille vasta 2000-luvulla, kun huoli yritysten omistuksen keskittymisestä ja siirtymisestä ulkomaiseen omistukseen kasvoi. Tärkeiksi nousivat kansantalouden hyvinvointi, globalisaation uhka, isänmaallisuus ja työllistävyys. (Patja 2011, 76–80.)

Patja löytää talouslehdistä saman yhteiskunnallisen keskustelun, jota käydään televisiosarjassa. Hän toteaa, että työn ja pääoman välinen vastakkainasettelu eli yksityisomistuksen diskurssin oli vallitseva 1970-luvun poliittisessa ilmapiirissä. Se hiipui vasta 1990-luvun alun laman myötä. Poliittinen lientyminen alkoi 1970-luvun lopulla; samalla alettiin korostaa kilpailukykyä. Perheomistuksen diskurssi nousi valta-asemaan ja keskustelun sävy muuttui perheyritysten kannalta positiivisemmaksi. 1980-luvulla sen rinnalle nousi keskittyneen omistuksen diskurssi, jolloin huomio kiinnitettiin sijoittajan suojaan. Perheomistuksen diskurssi ja keskittyneen omistuksen diskurssi 1990-luvulla rakensivat positiivista kuvaa perheiden omistamisesta. 2000-luvulla työllistävyys nousi keskeisimmäksi. Myös keskustelu sukupolvenvaihdoksista ja niiden merkityksestä työllisyydelle kiihtyi. Kasvollisen kotimaisen omistuksen diskurssi loi positiivista kuvaa perheiden omistamisesta. (Patja 2011, 80–88.)

Bart Henssen (2012) tutki psykologisen omistajuuden roolia perheyrittäjyydessä ja totesi, että psykologinen omistajuus kasvattaa kiintymystä yritykseen. Perheyritysten toimitusjohtajat kokivat vahvasti henkistä omistajuutta, erityisesti silloin, kun he olivat itse perustaneet yrityksensä ja tehneet sen vaatimia uhrauksia. Sama näkyy tv-sarjan Ensiossa. Myös työntekijät kokivat yrityksen omakseen silloin, kun heillä oli hyvät suhteet johtoon ja työtovereihin. Tällainen suhtautuminen näkyy sarjan luottamusmies-tuotantopäällikkö-tuotantojohtaja Nuutisessa. Henssen huomasi myös, että autonomisuuden kokemus johti palveluhenkiseen johtamiseen ja käyttäytymiseen; sitä enemmän, mitä vahvempi henkisen omistajuuden tunne oli. Henkilöstön psykologinen omistajuus lisääntyi työssä koetun vapauden myötä. Tunne, että asiantuntijana saattoi ratkoa ongelmia ja kehittää uusia ideoita, kasvatti omistajuutta, kun työntekijöiden tarpeista koettiin huolehdittavan. Yhteisöllisyys osoittautui tärkeäksi.

Psykologisella omistajuudella on selviä myönteisiä vaikutuksia työssä käyttäytymiseen ja asenteisiin. (Henssen 2012.)

Psykologista omistajuutta ja työniloa matkailualan perheyrytyksissä on tutkinut Hannele Rautamäki (2013). Hän totesi, että yrittäjästatuksen tuoma arvostus lisää psykologista omistusta ja työniloa ja että niillä on vahva keskinäinen yhteys. Työn iloa vähensivät taloudelliset vaikeudet ja ristiriidat sidosryhmien kanssa. Vahva psykologinen omistajuus lisää yrittäjän panostusta ja uskoa tulevaisuuteen ja seuraaviin sukupolviin. Sellaiset yrittäjät ovat aktiivisia verkostoitumaan. Yrityksen kasvu lisäsi työn kuormittavuutta ja rahoituksen tiukkeneminen vähensi yrittäjän itsenäisyyden tunnetta. Nämä heikensivät työn iloa. (Rautamäki 2013.) Näillä perusteilla on helppo ymmärtää niin Ension kuin Irenenkin väsymys tiukkojen taloudellisten tilanteiden puristuksessa.

Perhesuhteiden vaikutuksia osakkeenomistajien toimintaan perheyrytyksissä on tutkinut López-Vergara (2013). Suomessa ja Kolumbiassa toteutetussa tutkimuksessa todettiin, että perheyrytyksen osakkeenomistajien tunteet, käyttäytyminen ja toiminta perheyrytyksessä vaikuttavat yrityksen menestykseen, pitkän aikavälin visioon ja suorituskykyyn. Tärkeiksi näkökohdiksi koettiin yhteinen visio, ulkoiset ja sisäiset motivaatiotekijät, kuten työn ja perheen sovittaminen yhteen tai perheen sisäinen vuorovaikutus, kodin esimerkki, työssä kehittyminen, luovuus ja sosioekonomisen varallisuuden eri ulottuvuudet. Perhedynamiikka on yhteydessä perheen harmoniaan, johtamiseen, hallitustyöskentelyyn, kontrolliin ja yrityksen hyväksi tehtyihin uhrauksiin. Nämä kaikki vahvistivat psykologista omistajuuden tunnetta. (López-Vergara 2013.) Se oli vahvaa myös Ensio ja Maire Raikkaan perheessä. Osakkeenomistajien välinen vuorovaikutus ja viestintä, avoimuus ja ajan ja mahdollisuuksien antaminen oppimiselle ja liiketoiminnan kehittämiseksi lisäävät tutkimuksen mukaan myönteistä käyttäytymistä perheyrytystä kohtaan.

Omistamiseen liittyy myös vastuu. Suomessa suurten perheyrytysten arvo ja yhteiskuntavastuuta on tutkinut erityisesti Krista Elo-Pärssinen (2007) väitöskirjassaan. Pk-yrityksissä vastuun kantaa viime kädessä yrittäjä yksin. Minimivastuu on lakien ja määräysten noudattamisen velvollisuus. Yrittäjä joutuu mm. raportoimaan tuloksesta verottajalle. Laajempi yhteiskuntavastuun käsite voidaan jakaa neljään tasoon: *taloudelliseen* (yrityksen on kannatettava), *lailliseen* (sen on noudatettava lakeja ja määräyksiä), *eettiseen* (se on velvollinen tekemään oikein) ja *hyvän yrityskansalaisen* vastuuseen (toimia yhteiskunnan hyväksi). Elo-Pärssinen toteaa useiden tutkimusten vahvistavan, että perheyrytykset ovat vastuullisempia kuin muut yritykset, että niiden tärkeimmät sidosryhmät ovat asiakkaat ja henkilöstö ja että niiden suhteet yhteistyökumppaneihin ovat vahvoja. Perheyrytyksiin kuuluvat olennaisesti jatkuvuus, kasvullisuus, pitkä tähtäys, paikallisuus, yrittäjähenki, vastuun ottaminen, luottamus ja sitoutuneisuus. (Elo-Pärssinen 2007, 67–71.)

Elo-Pärssisen tutkimus vahvistaa, että perheyrytysten arvoista keskeisiä ovat rehellisyys, luotettavuus, korkea laatu ja kova työnteko. Samat arvot näkyvät Ensio Raikkaassa. Omistamisen päätavoite ei ollut varakkuuden hankkiminen tai sosiaalinen arvostus tai valta. Elo-Pärssinen arvelee tämän johtuvan

joko suomalaisesta vaatimattomuuden kulttuurista tai siitä, että tutkituilla suurilla yrityksillä nämä tarpeet oli jo tyydytetty. Sidosryhmistä tärkeimmät olivat asiakkaat ja henkilöstö; tosin niiden tärkeysjärjestys vaihteli. Henkilöstöä arvostetaan ja asiakkaille pyritään tuottamaan laadukkaita tuotteita. Nämä johtavat pitkäaikaisiin työ- ja asiakassuhteisiin. Taloudellinen vastuu nähtiin työllistämisenä ja jatkuvuuden varmistamisena kannattavalla toiminnalla. Yhteiskuntavastuu nähtiin toimimisena lakien ja säännösten mukaan, verojen maksamisena ja sidosryhmistä huolehtimisena. Perheyriksen yhteiskuntavastuullinen toiminta lähtee yrityksen perinteistä, ei maineen kiillottamisesta. Henkilöstöä ja yhteiskuntaa tärkeimpinä sidosryhminä pitävät toimivat enemmän *stewardship*-ja asiakasta painottavat *agenttiteorian* mukaisilla oletuksilla. (Elo-Pärssinen 2007, 159–161.) Raikas Oy:ssä painottui *stewardship*-näkökulma.

Merja Lähdesmäki (2012) toteaa väitöskirjassaan, kuinka pienyrittäjät kokevat yhteiskuntavastuun ristiriitaisena ilmiönä. Pienyrittäjille yhteiskuntavastuu on kannattavuudesta huolehtimista ja moraalista vastuuta. Usein ne koetaan toisilleen vastakkaisiksi ja moraalinen vastuu vain kustannuksena. Vastuullisuusvaatimusten koetaan rajoittavan yrittäjän vapautta ja lisäävän sidosryhmien sosiaalista kontrollia yritystä kohtaan. Toisaalta toimimalla vastuullisesti samaa voitiin odottaa myös muilta sidosryhmiltä. (Lähdesmäki 2012.) Televisiosarjassa Eero ja Irene jakoivat näkemyksen siitä, että yhteiskunta ja erityisesti tulliviranomaiset pyrkivät rajoittamaan yrittäjän vapautta liikaa.

Sukupolvenvaihdoksessa perhe, liiketoiminta ja omistajuus yhdistetään toisiinsa uudessa tilanteessa tarkoituksenmukaisella tavalla. Parhaimmillaan se on yritykselle kasvun ja uusiutumisen mahdollisuus, ei suinkaan kriisi. Eddleston ym. (2013) tutkivat strategisen suunnittelun ja sukupolvenvaihdoksen suunnittelun yhteyttä perheyriksen kasvuun. Strateginen suunnittelu on perheyriksissä tärkeää jatkuvuuden turvaamiseksi. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelun tärkeys näkyy mm. siinä, että sen puute johtaa usein perheyriksen kasvun pysähtymiseen, yrityksen kuihtumiseen tai jopa lopettamiseen. Ensimmäisen polven uhkana on joko liiallinen riskinotto tai liiallinen varovaisuus. Toinen polvi kärsii sisarusten välisestä kilpailusta ja erilaisista odotuksista ja saa vähemmän tukea uudistushankkeilleen perheenjäseniltä. Strategia voi muuttua konsensushakuisemmaksi ja konservatiivisemmiksi. Kolmas, useimmiten serkuspolvi, päättyy usein ulkopuolisen johdon valitsemiseen, jolloin omistajat saattavat passivoitua. Tämän olen nähnyt myös omassa sukuyrityksessämme. Televisiosarjan Raikas Oy ei päässyt kolmanteen polveen.

Eddleston ym. (2013) tulivat siihen tulokseen, että ensimmäisen polven yritykset hyötyivät eniten sekä strategisesta että sukupolvenvaihdossuunnittelusta. Niiden kasvu oli nopeampaa kuin niiden, jotka eivät näitä suunnitelmia tehneet. Tutkimuksen toisen polven yritykset eivät kasvaneet, olipa niillä strategisia tai sukupolvenvaihdossuunnitelmia tai ei. Myöskään kolmannen polven yrityksille ei strategisesta suunnittelusta ollut hyötyä. Sen sijaan ne, joissa sukupolvenvaihdosprosessista keskusteltiin perheenjäsenten kanssa, saattoivat hyötyä sukupolvenvaihdossuunnitelmasta ja motivoitua kasvuun. (Eddleston et al. 2013.)

Televisiosarjasta ei käy ilmi, kuinka yritysstrategiaa suunniteltiin. Sukupolvenvaihdossuunnitelma oli Ension päässä ja siitä keskusteltiin perhepiirissä, erityisesti Ension ja hänen vaimonsa Maireen kesken.

8.4 Tulokset yrittäjäkuvasta suhteessa yrittäjyyden doktriiniin

Yrittäjyyden teorioissa kuvataan mm. yrittäjyysmahdollisuuksia ja niiden hyödyntämistä, yrittäjien ominaisuuksia ja ympäristötekijöitä. Televisiosarjan yrittäjistä löytyi paljon teorioista tunnistettavaa ainesta. Draamassa mahdollisuuksien hyödyntämisestä olivat esimerkkeinä vaatetusliikkeen perustaminen tunnistettuun markkina-aukkoon ja vienti Venäjälle markkinoiden laajentamisena sekä tuotannon automatisointi ja tietokoneiden käyttöönotto prosessien kehittämisenä. Mahdollisuuksien etsijöitä ja hyödyntäjiä ovat niin Ensio (tehtaan perustaminen ja prosessien kehittäminen), Eero (uusien markkinoiden ja tuotteiden etsiminen, vaatetusliikkeen avaaminen), Maire (liikkeen laajentamiset), Irene (muotuliikkeen ja nuorisovaateketjun perustaminen) kuin Heikki (idea nuorisovaatteista, laajentaminen vientiin). Yrittäjyysmahdollisuuksia tarjosivat uusi tieto (mahdollisuus siirtyä alihankkijasta päätoimittajaksi), teknologian kehittyminen (tuotannon automatisointi), politiikan ja sääntelyn muuttuminen (poliittiset suhteet ja vienti- ja tuontikaupan ehdot).

Raikas Oy:lle kaupungistuminen, teollinen sarjatuotanto ja bilateraali-kauppa antoivat uusia mahdollisuuksia. Yrittäjyysmahdollisuudet näkyivät uusina tuotteina (paitavalmistus) ja palveluina (myymälä), uusina organisoitumisen muotoina (satelliittitehtaat), uusina raaka-aineina, uusina markkinoina ja uusina tuotantoprosesseina (automaatio). Yrittäjiä tarvittiin mahdollisuuksien löytämisessä ja hyödyntämisessä sekä hintaerojen hyväksikäytössä. Yrittäjien taustat, kokemukset ja verkostot auttoivat mahdollisuuksien havaitsemisessa. Suomi oli 1960- ja 70-luvuilla suhteellisen edullisten tuotantokustannusten maa, mikä antoi mahdollisuuksia vientiin esim. Englantiin. Raikas Oy:n alkuvaiheissa Ensio Raikkaan ja Eero Kurpan yrittäjätaidot ja henkilökohtaiset suhteet olivat ratkaisevia.

Yksilölliset tekijät vaikuttavat siihen, kuinka houkuttelevana yrittäjä näkee mahdollisuuden. Televisiosarjassa Eero Kurppa arvioi naistenvaatteiden myynnin hyväksi liiketoiminnaksi. Alan tuntemus auttoi arvioinnissa, vaikka Ensio tunnisti myös epäonnistumisen mahdollisuuden. Sisäinen hallintakäsitys ja minäpystyvyys näkyivät selvästi Eero Kurpassa ja Irene Raikkaassa. Naistenvaateliikkeen perustamisessa tarvittiin koko perheen resursseja: Ension rahoitusta, Eeron ostotaitoa, Irenen muotisilmää, Maireen organisoitaitoja ja lasten työpanosta.

Sarasvathyn luoma teoria toimivasta yrittäjyydestä (*effectual entrepreneurship*) lähtee käytännön yrittäjien kokemuksista (ks. s. 68). Yrityksen perustajilla on harvoin tarkkaa liiketoimintasuunnitelmaa, jollei rahoittaja sitä vaadi, tai se jää hyllyyn pölyttymään. Sen sijaan yrittäjä toimii käytännönläheisesti niillä resursseilla, joita hänellä on käytettävissään. Ei Ensiollakaan ollut suunni-

telmaan paperilla. Vasta Eeron tulo tehtaalle aiheutti sen, että kustannuksia pyrittiin laskemaan etukäteen ja hinnoittelemaan tuotteet sen mukaan. Ensio osasi käyttää suhteitaan ja verkostojaan yrityksen hyväksi. Esimerkkinä näistä ovat perheenjäsenet työvoimana, vävyt rahoittajina ja pankki pelastajana vakuuspuolassa.

Raikas Oy:ssä Ensio Raikas painotti laadun ja hyvän maineen merkitystä. Niistä tuli yrityksen kilpailuetu, joka alussa näkyi mm. alihankintoina toiselle toimittajalle. Vähitellen alihankinta vaihtui omaksi vienniksi. Kilpailu idän toimituksista oli kovaa. Ensio oli organisaattori, joka sai kasaan hyvän johtoryhmän, jonka avainhenkilöitä olivat myynnistä vastaava Eero Kurppa ja tuotannosta vastaava Nuutinen. Myöhemmin joukkoon liittyi talousjohtaja Raivio.

Raikas Oy:ssä henkilöstö oli osaavaa ja motivoitunutta. Asiakas oli tärkeä, joskin Neuvostoliiton kaupan hulluina vuosina loppuasiakas oli kaukainen ja uusiutuminen laiminlyötiin. Sen sijaan sidosryhmäsuhteista huolehdittiin – usein Onnelan saunassa. Kilpailukykyä ei pystytty pitämään yllä muuttuneissa olosuhteissa. Ensio oli johtajana empaattinen ja suvaitsevainen, Eero taas hyvin suoraviivainen. Ireneä voisi kuvata asialliseksi, jopa etäiseksi. (Ks. 7.2. Yrittäjäkuvat tiivistetysti.)

8.5 Tulokset suhteessa perheyrittäjyyden doktriiniin

Perheyrittäjyyden doktriiniin kuuluvat perheyrittäjyyden systeemiteoria, agentti-teoria, stewardship-teoria, resurssiteoria ja sidosryhmäteoria. Tämän tutkimuksen tuloksia verrataan myös muiden yrittäjyystutkimusten tuloksiin.

Agentti-teoriassa tavoitteena on omistaja-arvon maksimointi ja agenttikustannusten minimointi. Se ei tunnu sopivan tämän tv-sarjan yrittäjiin ja johtajiin, koska suurin osa johtajista oli myös omistajia eikä agenttikustannuksia syntynyt. Tehtaan johtoryhmässä ulkopuolisia, jotka eivät omistaneet yritystä, olivat tuotantojohtaja ja talousjohtaja. Ainoana esimerkkinä ulkopuolisesta johtajasta, jolle Irene luovutti merkittävästi valtaa ja vastuuta, oli vaateketjun myymälöiden johtaja. Johtaja irtisanoutui henkilökohtaisista syistä eikä Irene enää luottanut vieraisiin, vaan halusi paikalle veljensä Heikin.

Raikas Oy:n tilannetta lähempänä on stewardship-teorian mukainen toisistaan riippuvien osapuolten hyödyn optimointi. Raikas Oy:ssä perheyrittäjyyden hallintajärjestelmä (*corporate governance*) oli yksinkertainen ja perustui avoimeen tietojen vaihtoon. Irenen tultua toimitusjohtajaksi Ensio siirtyi hallituksen puheenjohtajaksi ja näin jatkuvuus ja asiantuntemus turvattiin. Yrityksessä pyrittiin tasapainoon eri osapuolten hyvinvoinnin ja yrityksen menestyksen välillä. Yrityksessä vallitsi enimmäkseen luottamus, joskin sitäkin koeteltiin silloin tällöin. Myös perheen ulkopuoliseen johtoon luotettiin, joskin markkinointijohtaja epäili tuotantopäällikön motiiveja moneen kertaan. Televisiosarjan yrityksessä noudatettiin siis stewardship-teorian periaatteita. Johto oli luotettavaa ja se toimi yrityksen ja sen omistajien eduksi ilman rahallisia tai osakepohjaisia kannusteita.

Nepotismista ei tv-sarjassa voi puhua – päinvastoin: yritys riisti perheeltä aikaa ja voimavaroja. Televisiosarjan yrittäjistä Ensio ja Irene tekivät töitä altruistisesti uhrautuen ja väsymykseen asti. Myös Maire tunnisti työn paljouden suhteessa tulokseen. Eero puolestaan oli työnsä vuoksi paljon matkoilla eikä aikaa riittänyt perheelle.

Resurssiteoria selittää perheyriyten kilpailukykyä sen ainutlaatuisten, dynaamisten ja aineettomien resurssien näkökulmasta. Perheyriyksen etuna ovat pienemmät hallintokustannukset, nopea päätöksenteko ja pienet valvontakustannukset. (Poza 2010, 15.) Tämä piti paikkansa myös Raikas Oy:ssä. Omistaja-johtajana Ensio toimi pitkällä tähtäyksellä ja oli kärsivällinen omistaja. Laman ja rahavaikeuksien yli päästiin sopeuttamalla toimintaa.

Draaman kannalta mielenkiintoinen on Sonnenfeldin (1988) laatima luopujien ja jatkajien roolitus (lainattu Koironen 2000, 135–136). Luopujista löytyy *monarkkeja*, jotka vain kuolema suistaa vallasta, ja *kenraaleja*, jotka ovat valmiita valtaamaan paikkansa takaisin. *Suurlähettiläät* ovat käytettävissä neuvonantajina ja *kuvernöörit* suuntaavat mielenkiintonsa uusiin kohteisiin. Jatkaja voi puolestaan olla itsekäs *pyrkyri*, joka yrittää raivata tiensä johtoon keinoja kaihtamatta, tai *kiistaton seuraaja*. Hän voi olla myös *joukkuepelaaja*, joka odottaa vuoroaan, *nynny*, joka valitsee mieluummin avustavan roolin, tai *känkkäränkkä*, joka on kriittinen, katkera ja kyyninen, mutta voi toimia hallituksessa rakentavana toisinajattelijana.

Ensiota voi pitää luopujana suurlähettiläänä. Hän luovuttaa paikkansa Irenelle, mutta on hallituksen puheenjohtajana käytettävissä edelleen. Täysin Ensio ei ole hellittänyt otettaan, vaikka sarjan lopussa hän lähtee Nuutisen kanssa talveksi Espanjaan. Irene on koko perheen tunnustama kiistaton seuraaja, mutta myös joukkuepelaaja, joka odotti vuoroaan kärsivällisesti. Katariina toimi avustavassa ja asiantuntijan roolissa. Känkkäränkän piirteitä löytyy Mairesta, joka jakelee neuvojaan auliisti, vaikka ei työskentele yrityksessä eikä ole hallituksen jäsen.

Curimbaban (2002) tutkimuksessa perheyriyksessä työskentelevät tyttäret jakautuivat kolmeen ryhmään: *ammattilaisiin*, *näkymättömiin* sekä *ankkureihin*. Nimitykset kuvastavat tyttären urakokemuksia perheyriyksessä. Tyttären rooli määräytyi sen mukaan, kuinka monta miestä perheessä oli ja mikä oli perheen lasten syntymäjärjestys. Pienissä perheissä ja perheissä, joissa ei ollut varteenotettavaa miesperillistä, naiset saivat tunnustetumman aseman.

Monet ammattilaisista tulivat perheyriykseen jonkinlaisen kriisin jälkeen ja saivat merkittävän aseman. He suhtautuivat uraansa perheyriyksessä ammattina ja he pyrkivät pitämään rajan työ- ja perheasioiden välillä. He pitivät huolta osaamisestaan ja kilpailukyvyystään myös perheyriyksen ulkopuolella. Näkymättömät perijät tulivat isoista perheistä, joissa oli monta poikaa. Päinvastoin kuin poikia, tyttäriä ei valmisteltu millään tavalla perheyriyksen tehtäviin. He eivät työskennelleet johdossa ja kokivat itsensä enemmän perillisiksi eivätkä he samaistuneet perheyriyksen johtajiin tai yrittäjiin. Perintönsä turvin he saattoivat valita, tehdäkö töitä vai ollako tekemättä. Ankkurit tulivat pienistä perheistä ja pienistä yrityksistä, joissa ei ollut ollenkaan tai oli vähän miehiä. Hei-

dän roolinsa yrityksen jatkajana korostui. He olivat mukana lapsesta saakka, hankkivat sopivan koulutuksen ja identifioituivat yrittäjiksi. He olivat sitoutuneita ja toimivat itsenäisesti eikä heidän tarvinnut luopua naisellisista piirteistään. He uskoivat menestyksen olevan heidän omissa käsissään. Yrityksen etu meni monesti oman edun edelle. Perheyritys oli heille luonnollinen ja jopa ainoa uravaihtoehto. Jos he kokivat asemansa uhatuksi, he saattoivat vähentää naisellisia piirteistään. Curimbaba totesi tutkimuksessaan, että nämä roolit eivät olleet staattisia, vaan ne saattoivat liukua kohti toista roolia. Hänen mukaansa naiset tulevat vieläkin yritykseen suureksi osaksi siksi, ettei muita ole tilanteessa saatavilla. (Curimbaba 2002.)

Puhtaiden valkeiden lakanoiden naiset näyttävät ilmentävän em. tutkimuksen luokkia. Irene on selvästi jatkajana ankkuri, johon sopivat sen tunnusmerkit: sitoutuminen, koulutus, itsenäisyys. Irene oli sosiaalistettu yritykseen jo varhain. Hän oli yrittäjähenkkinen eikä hänen asemaansa kyseenalaistettu, eikä hänen niin ollen tarvinnut luopua naisellisista piirteistään. Katariina oli näkymätön perijä, mutta tyytyi osaansa. Häntä ei valmistettu yrityksen tehtäviin eikä hän samaistunut johtoon. Hän puhui itsestään johtajan rouvana, ei omistajana tai hallituksen jäsenenä. Myöhemmin tultuaan yritykseen töihin hän muuttui ammattilaiseksi.

Cole haastatteli perheyrityksissä toimivia naisia ja tutki heidän roolejaan (Cole 1997). Vanhat rooliodotukset pitävät pintansa eivätkä naiset itsekään suunnittele uraa perheyrityksessä. He tulevat auttamaan tai tekemään välttämätöntä työtä yritykselle, mutta eivät koe sitä uraksi tai halua olla yrityksen omistajia. Monet kokivat kuitenkin työskentelyn perheyrityksessä olevan joustavaa, sillä perhetilanne voitiin ottaa paremmin huomioon kuin muualla työskenneltäessä. Roolikonfliktit naisilta odotettavan käytöksen ja johtajuuden välillä sekä työn ja kodin- ja lastenhoidon välillä ovat yleisiä. Sanattomat säännöt hallitsevat odotuksia. Naisten näkymättömyys jättää naisten kyvyt käyttämättä eikä tunnusta heidän tärkeää rooliaan ja osaamistaan. Heidät nähdään mieluummin vain tukena, ei johtajina. Hoivaajan ja rauhanrakentajan roolit nähdään naisille sopiviksi. Heitä saatetaan vähätellä tai jättää syrjään päätöksenteosta. Tilanne oli kuitenkin muuttumassa ja näkyi jo tuossa 1997 tehdyssä tutkimuksessa. Naisten roolit ja tehtävät olivat monipuolistumassa ja urakehitys oli nopeaa. Lasikatto oli murtumassa. Yksilölliset kyvyt ja ominaisuudet olivat tulossa tärkeämmiksi kuin sukupuoli. (Cole 1997.)

Naisten rooli miesten omistamissa perheyrityksissä on usein näkymätön. Vaimojen osallistuminen tukee liiketoimintaa, mutta saattaa toisaalta aiheuttaa jännitteitä parin suhteisiin. Näitä ovat tutkineet mm. Danes ja Olson (Danes & Olson 2003). Perinteinen naisten rooli perheyrityksessä on ylläpitää rauhaa ja harmoniaa sekä perheessä että yrityksessä ja auttaa konfliktien välttämässä. *Puhtaissa valkeissa lakanoissa* rauhan rakentajia ovat Maire ja Katariina. Irene on enemmänkin omapäinen, hän tietää, mitä tehdä ja toimii sen mukaan. Mairen ja Ension väliset jännitteet eivät näkyneet työpaikalla, mutta kotona käytiin välillä kipakoitakin keskusteluja. Naisten ja ei-aktiivisten perheenjäsenten suhteita perheyritykseen ja perheenjäseniin on tutkinut myös Cappuyns. Hän totesi, että

naisilla on vaikeuksia heidän yrittäessään saada suurempaa roolia perheyrittäjyyksissä. Heidän vahva sitoutumisensa auttaa yritystä menestymään ja muodostaa vahvan perhettä ja yritystä koossapitävän voiman. (Cappuyns 2007.)

Dumas (1992) on tutkinut tyttärien integroimista perheyrittäjyyksen johtoon. Hän toteaa, että vaikka tyttärillä oli kokemusta, osaamista ja monia resursseja, heitä ei useinkaan ajateltu jatkajiksi ennen kuin kriisin tai muutostilanteiden tultua eteen. Usein heitä pidettiin väliaikaisina johtajina. Roolikonflikteja ja erilaisia tulkintoja ilmeni niin suhteessa yrityksen johtamiseen kuin perheroolleihin. Tyttärien riippumattomuuden tunne isistään syntyi vuosien kuluessa. Dumas antaa ohjeita tyttärien valmentamiseen johtoon ja jatkajiksi. Näkökulman muutosta, seuraajasuunnittelua, urasuunnittelua ja koulutusta tarvitaan. Muutoksesta on syytä keskustella avoimesti. (Dumas 1992.)

Pohjoismaissa vanhakantainen ajattelu pojista ainoana vaihtoehtoina yrityksen jatkajaksi on karissut. Nykyään myös tytär voi jatkaa isänsä tai varsinkin äitinsä yritystä. Toisin oli kuitenkin vain kolme vuosikymmentä sitten, *Puhtaiden valkeiden lakanoiden* kuvaamana aikana.

Anni Aro (2001) on tutkinut neljää tapausta, joissa tytär jatkoi isänsä tai äitinsä yritystä. Tutkimuksessa selvisi, että ainakin näissä tapauksissa kapulanvaihto äidiltä tyttärelle sujui helposti, hyvässä hengessä ja ilman kilpailua. Toisessa isältä tyttärelle siirtyneessä yrityksessä koettiin ongelmia, sillä keskusteluyhteys ei toiminut. Äitien ja tyttärien väliset suhteet olivat kuin ystävyyssuhteita. Isät pysyttelivät pitempään mukana yrityksen toiminnassa kuin äidit. Ratkaisevaa vaihdoksen onnistumiselle olivat luopujan ja jatkajan persoonallisuudet. (Aro 2001, 84-85.) Sama näkyy Ension luopumisessa, hän pystyttelee Irenen rinnalla ja hallituksen puheenjohtajan roolissa kauan.

Sukupolvenvaihdokset eivät useinkaan onnistu. Itse asiassa vain kolmannes perheyrittäjyyksistä siirtyy toiselle polvelle. Sukupolvenvaihdosten epäonnistumista ovat tutkineet Miller ym. (2003). Keskeisimmäksi tekijäksi nousi organisaation menneisyyden ja tulevaisuuden yhteensopimattomuus. Menneisyyteen voidaan takertua liikaa, hylätä se kokonaan tai sekoittaa menneisyys ja tulevaisuus epäonnistuneesti yhteen. Tutkijat kutsuvat näitä toimintatapoja *konservatiiviseksi, kapinalliseksi ja epävarmaksi*. Kutakin luonnehtii erilainen strategia, organisaatio ja hallinto. Kullakin on myös omat oireensa, joihin johdon tulisi puuttua ajoissa, jotta epäonnistumiset vältettäisiin. (Miller, Steier & Le Breton-Miller 2003.)

Konservatiivisessa sukupolvenvaihdoksessa uusi toimitusjohtaja on riippuvainen edeltäjästä ja strategia ja organisaatio ovat jääneet menneeseen. Muutoksia ei tapahdu, vaan yritys yrittää menestyä entisillä tuotteilla ja toiminnoilla ja entisillä markkinoilla. Muutosvastarinta on suurta ja johto keskittyy sisäisiin asioihin: tehokkuuteen, toimintoihin ja laatuun, ei markkinoiden tarpeisiin. Henkilöstö ei vaihdu, samat henkilöt muodostavat johtoryhmän, edellinen toimitusjohtaja valvoo seuraajaa hallituksesta käsin. Ympäristö ja tarpeet muuttuvat, yhtiön markkinaosuus alenee, myynti laskee, marginaalit kutistuvat. Tämä on tyyppillistä vakaisissa, vahvan markkinaosuuden yrityksissä. (Miller ym. 2003.)

Kapinallisessa sukupolvenvaihdoksessa asiat halutaan tehdä toisin kuin entisen johdon aikana. Muutokset tuotevalikoimassa ja markkinoissa, uudet investoinnit ja entisten purkamiset, johdon vaihdokset luovat kaaosta. Yritys velkaantuu, karkottaa vanhat asiakkaansa ja menee markkinoille, joita ei hallitse. Tämä on tyypillistä konfliktipitoisessa vaihdoksessa, kun entinen johtaja potkitaan pois ja kun tuloskehitys on ollut heikkoa ja muutostarve on ilmeinen. (Miller ym. 2003.)

Epävarmaa sukupolvenvaihdosta kuvaa päättämättömyys. Toisaalta halutaan kunnioittaa traditioita, toisaalta halutaan muutosta. Uudet aluevaltaukset, tuotteet ja hankinnat voivat olla epäsovivia nykyiseen strategiaan tai nyky-markkinoille ja ovat tehottomia. Kun se todetaan, hanke päätetään ennen kuin sitä on kunnolla testattu. Tällainen poukkoilu aiheuttaa sekaannuksia ja tuhlaa resursseja. Vanha johto jää paikalleen, mutta uusia palkataan uusiin hankkeisiin. Uusien ja vanhojen klikkien välille syntyy ristiriitoja, jotka tuhoavat yrityksen kulttuuria, arvoja ja perinteitä. Uudesta visiosta ei kuitenkaan olla yksimielisiä. Resursseja kuluu turhiin hankkeisiin ja kokeiluihin. Kilpailijat vievät markkinaosuutta. (Miller ym. 2003.)

Epäonnistuneiden sukupolvenvaihdosten malleissa kuvastuu myös toimimattomat lapsen ja vanhemman väliset suhteet. Ne heijastuvat lapsuudesta aikuisuuden sukupolvenvaihdokseen ja yrityksen johtamiseen asti, kuten myös Kets de Vries on tutkimuksissaan todennut (lisää kohdassa 6.6). Lapsuuden kokemukset vaikuttavat lapsen persoonallisuuteen, arvoihin ja käytökseen. Vanhemman ihailu tai kapinointi kuuluu asiaan. Vahvan, arvostetun yrittäjävanhemman idealisoiminen voi heikentää lapsen itsenäistymistä ja tehdä hänestä varovaisen muuttamaan vanhempansa luomaa perheyritystä ja toteuttamaan omia toiveitaan (Kets de Vries 1996, 40–41). Näitä piirteitä voi nähdä Irenessä: hän ihaili isäänsä, odotti kauan ennen kuin toteutti oman unelmansa ja oli myöhemmin ehkä liian varovainen tehdessään muutoksia tehtaalla. Toinen lapsi saattaa pettyä vanhemman käyttäytymiseen ja idealisointi kääntyykin kapinoinniksi, oman tien etsimiseksi ja itsenäistymiseksi perheestä, jopa kääntymiseksi sitä vastaan. Tämä nähdään selvästi Heikistä sarjan alkuvaiheessa. Kolmas muoto käsittää sekä vanhemman ihailun että itsenäistymisen halun, jotka normaalisti johtavat vanhemman kunnioitukseen ja riippumattomuuteen, hankalassa tapauksessa horjumiseen passiivisuuden ja toiminnan välillä. Kun lapsi aikuistuttuaan ottaa yrityksen johdon käsiinsä, nämä konservatiivisuuden, kapinoinnin ja epävarmuuden tavat toimia näkyvät sukupolvenvaihdoksessa. Paikallaan polkeminen tai epävarmuus saattaa perheyrityksessä olla myös sisarusten välisen kilpailun tulosta, kun he yrittävät mitätöidä toisensa toimia. (Miller ym. 2003.)

Irenen käytös draamassa viittaa monilta osin konservatiiviseen sukupolvenvaihdokseen: Irene ihailee isäänsä, joka jää hallitukseen, muutoksia ei tehtaalla tapahdu, markkinointiponnistelut jäävät vaisuiksi, kun luotetaan vanhaan menestykseen. Heikki edustaa kapinallista lasta, hän pettyy isäänsä ja riitelee maailmankatsomuksellisista asioista ja etsii kauan omaa tietään. Positiivisena hänen kapinallisuutensa ilmenee siten, että hän on muutosten moottorina

Irenen vaateketjussa. Lopulta Heikki haluaa kokonaan eroon vaatebisneksestä. Katariina on usein epävarma omasta roolistaan. Ristiriitatilanteessa hän vaihtoi puolta. Toisaalta hän kunnioittaa vanhempiaan, mutta turvautuu usein heihin ja on riippuvainen miehestään, kunnes tämä joutuu lähtemään maasta ja Katariina joutuu itsenäistymään.

8.6 Televisiosarjan diskurssit, perheyriksen kolmiodraama ja yrittäjäkuva

Televisiosarja voi antaa tietoa, opettaa ja muuttaa asenteita, kuten aiemmin todettiin (2.1). Tutkimuksen kohteena oleva draamasarja kertoo yrittäjien ja perheyriksen tarinan. Se antaa yrittäjyyteen ja sen muuttumiseen historiallisen perspektiivin kuvatessaan yrittäjien toimintaa 1960-luvulta 1990-luvun lamaan saakka. Se on lisännyt yrittäjyyden monipuolista ymmärrystä antamalla monta näkökulmaa yrittäjyyteen. Matka draaman perheyriykseen on tutustuttanut monet suomalaiset perheyriksen arkeen. Tämä tutustumismatka ei olisi muutoin ollut mahdollista kuin fiktion avulla. Samalla se on antanut tunnistetun ja todenmukaisen kuvan Suomen talouden ja politiikan kehityksestä Kekkonen valtakaudella.

Draaman perheessä keskusteltiin paljon rahasta – alkuvaiheessa siitä, mihin on varaa. Perheen tarpeet menivät liiketoiminnan tarpeiden edelle, kun Maire sai puhuttua Ension ympäri rakennuttamaan kotitaloon verannan. Rahasta keskusteltiin niin yrityksessä kuin perheessä. Bisnesdiskurssi keskittyi tehokkuuteen ja kasvun mahdollistamiseen eli miten saadaan tuotettua enemmän pukuja. Myös kustannuksista puhuttiin paljon, mm. palkoista, veroista, koroista ja tulleista. Monesti todettiin, että koneet tai kankaat maksoivat liikaa, enemmän kuin oli odotettu.

Muita tyypillisiä ja toistuvia diskursseja olivat luottamus ja velvollisuus. Luottamusta rakennettiin niin perheenjäsenten kesken kuin yrityksen sisällä. Luottamus horjui työntekijöihin, etenkin työnjohtoon ja tuotantopäällikkö Nuutiseen, kilpailijoihin ja pankkiin. Lupauksen pitäminen nousi tärkeäksi kiistan aiheeksi. Tunteet ilmenivät myös odotuksissa ja velvollisuuksissa, joita erityisesti Ensio kohdisti Ireneen. Myös vallasta riitti puhetta: kuka määrää tehtaalla, onko muilla omistajilla kuin Ensioilla päätösvaltaa, onko Ireneellä oikeus teettää myymälänsä tarvitsemia vaatteita tehtaalla, sanooko pankki viimeisen sanan jne. Usein järki ja tunteet olivat vastakkain; asiat kärjistyivät arvovaltakysemyksiksi.

Suoran dialogin lisäksi draamaan liittyy usein ennakoiteja ja takaumia. Yhteiskunnassa ja talouselämässä puhutaan hiljaisista signaaleista. Myös intuitiolla voi olla merkitystä päätöksenteossa. Kovien perustelujen lisäksi yrittäjä voi perustaa päätöksensä omiin aavistuksiinsa, kuten varautuessaan tuleviin muutoksiin. Ensio näki Irenen kiinnostuksen yritykseen hyvissä ajoin ja piti sitä

yllä. Irene ennakoi Katariinan roolia edustusrouvana (5.16). Heikki ennakoi nuorisomuodin tuleamista.

Ongelmat ja niiden ratkaiseminen ovat yrittäjän arkipäivää. Ongelmia aiheuttivat pääasiassa rahan ja vakuuksien puute ja tuotannon järjestelyt. Alkuvaiheessa ammattiliitto järjesti lakoillaan yllätyksen toisensa perään. Lopussa Heikillä oli ratkaisematon ongelma Lissabonissa. Toiminnallisten ongelmien lisäksi myös ihmissuhteissa oli ongelmia. Usein ne kärjistyvät konflikteiksi. Oli mielenkiintoista havaita, että ongelmista puhuttiin, ne tuotiin esille ja ratkaistiin. Ensio ei etsinyt syyllisiä, sen sijaan Eero syyllisti toisia eikä tunnustanut omaa osuuttaan silloinkaan, kun siihen olisi ollut aihetta (esim. kaksoislaskutus).

Muutokset vievät elämää ja yritystä eteenpäin. Muutospuhe oli tehtaalla toistuvaa. Sen sijaan Maire ei halunnut muutosta eli luopua kannattamattomista myymälöistään, vaikka perhe sitä ehdotti moneen kertaan. Ensio pelkäsi määräysvaltansa menettämistä tehtaalla. Irene halusi mennä aina eteenpäin ja oli valmis muutoksiin, usein hän suorastaan vaati niitä. Siinä missä Irene ja Eero olivat valmiita ottamaan riskejä, Ensio oli varovainen. Perustaja halusi turvata sen, mitä oli saavuttanut, nuori polvi halusi enemmän. Riskin realisoituessa ja erityisesti konkurssin jälkeen suhtautuminen oli erilaista. Ensio käpertyi kuoreensa, Eero lähti maasta, Irene uskoi tulevaisuuteen ja Heikki teki itsemurhan. Heikille kertyi pettymyksiä pitkin matkaa ja hän menetti uskonsa tulevaisuuteen.

Televisiosarjan yrittäjien aikakäsityksiä kuvasi väliaikaisuuden tunne: tilanteet ja ongelmat, kiire, kaikki olivat vain tilapäisiä. Varsinkin Irenen aika tuntuu olevan kortilla. Ension ja Mairan elämä tuntui lipuvan ohi odotellessa sitä päivää, kun asiat olisivat kunnossa. Omille haaveille ei ollut aikaa. Sitten oltiin sen tosiasian edessä, että elämä oli melkein eletty (41.9). Työ ja tehdas menivät priorisoinnissa perhe-elämän edelle – joskin sarjan lopussa tapahtui asennemuutos.

Perheyriksen kolmiodraama, perheen, omistuksen ja liiketoiminnan yhteentörmäykset näkyivät tutkitussa tv-sarjassa. Perheen mukaantulo yritykseen muutti perustajayrittäjän asemaa. Hän joutui ottamaan huomioon muidenkin intressit. Heti alkuun tyttären seurustelu toisen pääosakkaan kanssa herätti ristiriitoja ja pelon vallan menetyksestä. Perheenjäsenet ja tunteet tulivat kolmanneksi pyöräksi liiketoimintaan ja vallankäyttöön. Perheen merkitys näkyi perheenjäsenten työllistämisenä, mutta varsinaisesta nepotismista ei mielestäni voi puhua. Perheenjäsenten työllistämisestä ei syntynyt kitkaa muun henkilökunnan kanssa.

Ensiolla oli toimitusjohtajana ja pääomistajana taipumus sanella, miten toimitaan. Hän toimi joskus autoritäärisesti, yksinvaltiaan ottein, ja pyrki jopa nöyryyttämään Ireneä. Toisaalta hän ei juuri salannut asioita. Hän halusi tietää kaiken, mutta hänelle ei aina kerrottu kaikkea. Muu johto (Eero ja Irene) piti hänet tietämättömänä ja siten myös vastuun ulkopuolella. Raikas Oy:n johtajilta ei jäänyt aikaa perheelle ja muille ihmissuhteille. Näin puoliset, Katariina, Maire ja Veijo, saattoivat kokea yrityksen kolmanneksi pyöräksi, joka varastaa perheen ajan ja muut resurssit.

Yrityksen loppuvaiheissa nuorelle polvelle rahan tekeminen oli tärkein arvo, perhe ja liiketoiminnan kehittäminen jäivät toiselle sijalle. Kun lisämiljoonan saaminen oli tärkeää, sorruttiin keinotteluun ja ahneuteen. Kun rahat lopuivat, pankin valta kasvoi ja yrityksessä ajaututtiin ristiriitoihin. Se, jolla oli rahat, saneli ehdot. Pankin valta kavensi johdon ja perheen määräysvaltaa yrityksessä ja vaikutti jopa politiikkaan, kuten sarjassa nähtiin. Lopulta pankki päätti hakea yrityksen konkurssiin omistajia kuulematta.

Kolmiodraaman onnistuneesta tasapainottamisesta eri intressien välillä nähtiin sarjassa monia esimerkkejä, joita on käyty läpi luvussa 7.1. Rahaa ja rakkautta tai omistusta ja perhettä yhdisti vastuullisuus, joka näkyi kasvullisena omistajuutena, tahtona tehdä hyvää ja vastuullisena rahan käyttönä. Rakkautta ja valtaa eli perhettä ja liiketoimintaa yhdistivät maineesta ja kunniansta huolehtiminen. Se näkyi kestävinä arvoina, pitkäjänteisyytenä ja luottamuksena. Rahaa ja valtaa eli omistusta ja liiketoimintaa yhdistävät tuloksen tekeminen, kasvupyrkimykset ja hallittu riskinotto.

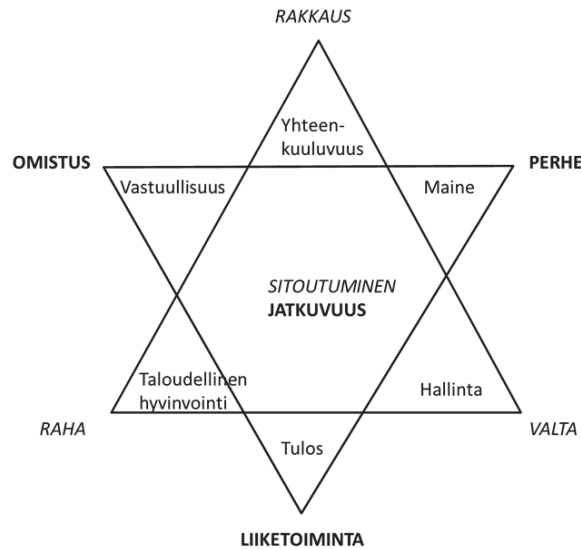
Jatkuvuudesta huolehditaan, kun kaikki kolme aluetta, vastuullisuus, maine ja tulos, pyritään ottamaan huomioon tasapuolisesti. Jatkuvuus näkyi draaman yrityksessä uusiutumisenä, sidosryhmäsuhteiden hoidossa ja yrittäjyyden ylläpidossa. Sukupolvenvaihdosta ennakoitiin jo varhain ja jatkajalle annettiin aikaa ja vastuuta.

Televisiosarja antoi monipuolisen kuvan yrittäjistä niin työssä kuin yksityishenkilöinä. Samasta sarjasta löytyivät yrittäjyyden elämäntavaksi kokeva ihanteellinen yrittäjä, pelimies, jolle kaikki keinot ovat sallittuja, velvollisuudentuntoinen jatkaja ja kauppias ja taustavaikuttaja, jolle asema ja sosiaalinen nousu olivat tärkeitä. Myös sisäisestä yrittäjästä löytyi esimerkki. Sarja valotti erilaisten yrittäjien persoonallisuutta ja sen vaikutusta heidän tekemiinsä valintoihin. Erilaiset arvot näkyivät yrittäjien toiminnassa. Sarjassa näkyi myös yrittäjyyden muuttuminen pienen yrityksen läheisistä suhteista keskisuuren yrityksen muodollisuuteen ja arvojen kovenemiseen. Myös yhteiskunnallisen tilanteen muutos näkyi sarjan yrittäjissä: kasvuvaiheessa, kasinotaloudessa ja lama-aikana yrittäjyys oli erilaista.

8.7 Perheyriityksen systeemimallin jatkokehittelyä

Koko tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana oli Tagiurin ja Davisin perheyriityksen systeemiteoria. Tutkimuksen kuluessa pyörittelin kolmen ympyrän mallia soveltaen sitä niin muuhun perheyriitysteoriaan, draaman esimerkkeihin kuin omiin kokemuksiinkin. Totesin, että perheyriityttäjäyys on monitahoisempi kuin vain kolmeen osajärjestelmään jaettava kokonaisuus. Totesin myös, että perhe ja perheen arvot vaikuttavat monella tavalla perheyriityksessä. Raha, valta ja rakkaus -näkökulma antoi uusia särmiä malliin. Tutkittu case (perheyriitysdraama) ja aiempi teoria antoivat vahvoja virikkeitä mallin jatkokehittelyyn.

Liiketoiminnan, omistuksen ja perheen näkökulmat yhtyvät alkuperäisiin teemoihin: tulos, maine ja vastuullisuus. Kun teemat yhdistetään kolmiona raha-, valta- ja rakkausteemoihin, saadaan seuraava alustava tähtimalli (kuvio 40):

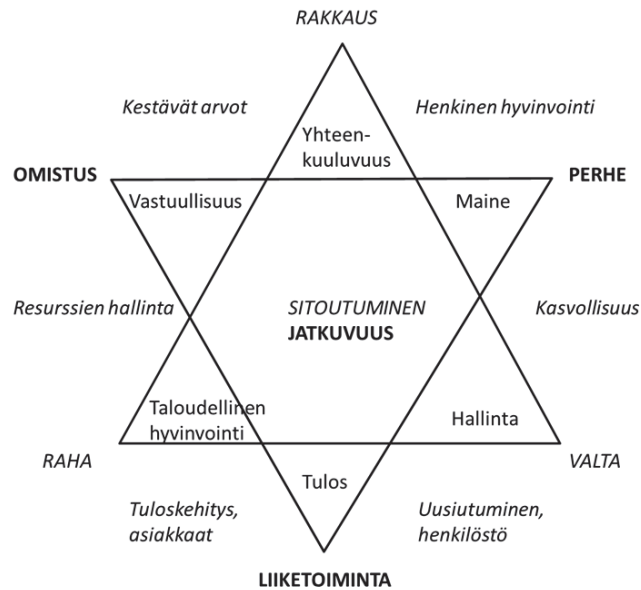


KUVIO 40 Jatkuvuus yrityksen ja perheen näkökulmasta

Liiketoiminta tuottaa tulosta ja taloudellista hyvinvointia niin yritykselle kuin perheellekin. Rahan ja muiden resurssien käytöstä päättävät omistajat vastuullisesti sovittaen yhteen liiketoiminnan ja perheen lyhyen ja pitkän tähtäyksen tarpeet. Omistuksen tuotolla perhe voi auttaa jäseniään ja muita. Yhteenkuuluvuus ja toisista välittäminen näkyvät myös vapaaehtoisena auttamisena, perheen ja perheenjäsenten arvostamisena ja perheen kunnian ja maineen ylläpitämisenä. Perhe on henkisen hyvinvoinnin lähde niin jäsenilleen kuin perheyrietyksessä toimiville. Perheen huomioiva yritysjohto luo luottamusta yrityksen hyvään hallintaan ja johtajuuteen.

Perheenjäsenet ovat sitoutuneita toisiinsa koko elämänsä ajaksi. Perheen ja yrityksen hyvien puolien yhdistäminen luo jatkuvuutta perheyrietykselle. Tämä voi olla myös yksi perheyrietysten pitkäikäisyyden ja sitkeyden salaisuus.

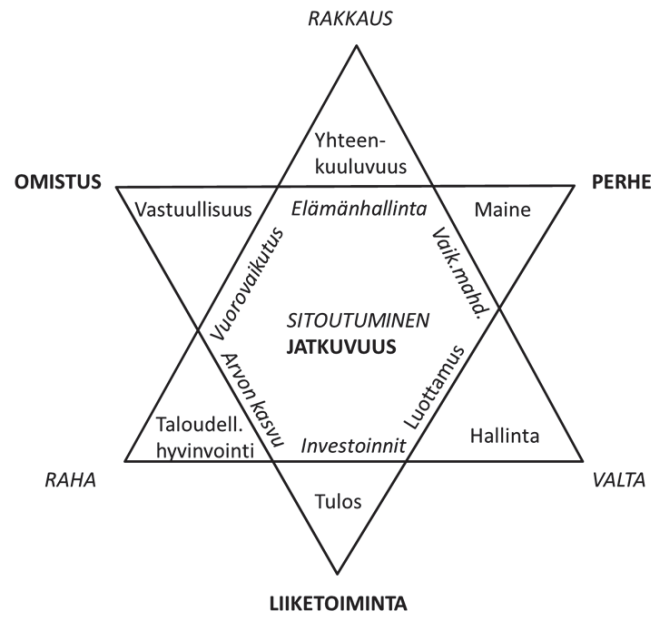
Kun otetaan vielä huomioon se, miten arvot näkyvät perheyrietyksessä, saadaan seuraava kuvio 41. Liiketoiminnan johdon tehtävä on pitää huolta yrityksen uusiutumisesta. Siihen liittyvät niin kehitystoimet kuin henkilöstön osaamisesta huolehtiminen. Tuloskehitys voidaan varmistaa vain ottamalla huomioon asiakkaiden tarpeet. Omistaja hallitsee ja käyttää perheyrietyksen resursseja vastuullisesti ja taloudelliseen hyvinvointiin pyrkien. Vastuullisuus ja perheen arvot näkyvät kestävinä arvoina ja henkisenä hyvinvointina. Perhe tuo yrityksen johtamiseen ja päätöksentekoon kasvot.



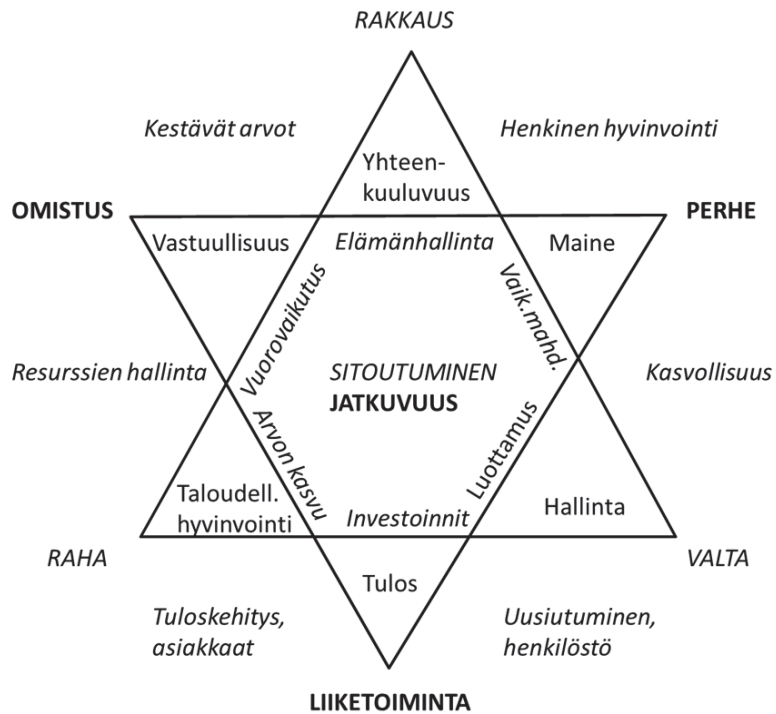
KUVIO 41 Arvojen näkyminen perheyrittäjäksessä

Arvot vaikuttavat paitsi yritykseen myös perheyrittäjien ja perheenjäsenten toimintaan ja tavoitteisiin (kuvio 42.) Perheyrittäjät sitoutuvat yritykseen ja sen pitkän tähtäyksen kehittämiseen allokoimalla varoja mm. kasvun ja tuloksen varmistaviin investointeihin, joilla edistetään yrityksen arvon kasvua. Omistajien, johdon ja perheen intressien yhdistäminen vaatii hyvää vuorovaikutusta osapuolten välillä. Yrittäjän henkilökohtaisen elämän tasapaino vaatii elämäntaloutta, jossa yrittäjä, omistajuus ja perhe ovat tasapainossa. Yritys antaa yrittäjälle ja perheenjäsenille työ- ja vaikutusmahdollisuuksia. Osallistumismahdollisuudet luovat luottamusta yrityksen hyvään hallintaan.

Kun molemmat kaaviot yhdistetään, saadaan perheyrittäjien ja -yrittäjien toimintaa kuvaava malli, jossa yhdistyvät yrityksen tarpeet jatkuvuuden ja perheen tarpeet ja arvot sitoutumisen kautta. Tämän mallin nimeän *Perheyrittäjien tähtimalliksi* (kuvio 43).



KUVIO 42 Arvojen näkyminen perheyrittäjien toiminnassa



KUVIO 43 Perheyrityksen tähtimalli

Malli kuvaa perheyrittäjien jatkuvuuteen ja perheen sitoutumiseen liittyviä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä arvojen vaikutuksia perheyrittäjien ja yritysten toimintaan. Siihen on yhdistetty tässä tutkimuksessa esille nousseita piirteitä perheyrittäjistä ja yrityskuvasta. Perheyrittäjyys, omistus ja vallankäyttö näkyvät monipuolisena ja monella tavalla vaikuttavana ilmiönä, kun sitä katsotaan perheyrittäjien sekä omistajayrittäjien, kumppanien, jatkajien ja perheenjäsenten kannalta.

9 PÄÄTELMÄT

9.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksessa löydettiin yhtäläisyyksiä perheyritysteorioiden ja aiemman tutkimuksen sekä draaman perheyrietyksen välillä. Voidaan sanoa, että perheen, omistuksen ja liiketoiminnan taustalta voidaan löytää draaman ja elämän suuret teemat, joita ovat raha, valta ja rakkaus. Näiden yhteisinä alueina perheyrietyksessä ovat tulos, maine ja vastuullisuus ja kaikkia näitä yhdistävät perheyrietyksen jatkuvuus sekä perheen sitoutuminen.

Tutkimuksessa selvitettiin draamaa kerronnan muotona ja yrittäjyyttä käsitelleitä televisiodraamoja. Näyttää siltä, että *Puhtaiden valkeiden lakanoiden* suosio siivitti myös muita käsikirjoittajia ja tv-kanavia paneutumaan yritystarinoin. Myös draaman case-yrietyksen toimialaa ja esikuvia tutkittiin ja todettiin, että yrietyksen vaiheet ja kehitys draamassa vastasivat varsin hyvin alan yrietyksen kehitystä Suomessa, mikä lisäsi tarinan uskottavuutta. Kirjallisuusanalyysissä käsiteltiin draaman ristiriitoja ja käännekohtia sekä tehtiin henkilöanalyysiä. Televisiodraama noudatti draaman kaaren mukaista kaavaa käännekohtineen ja loppuratkaisuineen.

Draaman antamaa yrittäjäkuvaa tutkittiin yrittäjien persoonallisuuden, asenteiden ja arvojen avulla. Draama antoi yrittäjistä monipuolisen kuvan. Yrittäjistä löytyi ihanteista kiinnipitäviä ja velvollisuudentuntoisia yrittäjiä, mutta myös peluri. Muita rooleja olivat taustavaikuttajan, yrittäjäpuolison ja sisäisen yrittäjän roolit. Perheyrietytyyden vähemmän tutkittua puolta, perheenjäsenen asemaa yrietyksessä selvitettiin draaman avulla. Siinä perheenjäsenen sitoutumisen aste perheyrietytykseen vaihteli hänen asemansa mukaan. Kiinnostus auttoi sitoutumista ja työhön ja yrietykseen sitoutuminen paransi asemaa yrietyksessä.

Konfliktien vaara on perheyrietytyksissä ilmeinen, kun eri osa-alueiden ja henkilöiden intressit poikkeavat toisistaan. Draamassa perheen kesken eniten riitaa tuli ajankäytöstä perhe-elämän ja työn välillä. Muut riidat koskivat pääasiassa talousongelmia tai yrietyksen operatiivista toimintaa, kuten nimityksiä ja vallanjakoa, ammattiyhdistyksen lakkotoimintaa, valintaa siitä, tehdäänkö laa-

tua ja designia vai massatuotantoa jne. Luottamus oli ominaista draaman perheyrytykselle. Luottamus perheenjäseniin oli vahvaa ja kestävä, vaikka sitä välillä koeteltiin. Perhe vaikutti yrityksessä monissa rooleissa. Perheenjäsenten hyvinvoinnista pidettiin huolta ja yrityksen tarpeet otettiin huomioon. Hyvinvointia oltiin myös valmiita jakamaan ja empatia vallitsi.

Tutkimuksessa aineistosta tehdyt tulokset perustuvat tv-sarjan katselusta tehtyyn kohtausluetteloon. Kohtauksia on eritelty paikkojen, henkilöiden ja sisällön mukaan. Kunkin kohtauksen sisällöstä on selvitetty aihe tai henkilön pyrkimys, toiminta ja toiminnan seuraus, kohtauksen merkitys ja teema sen mukaan, onko keskiössä perhe, omistus vai liiketoiminta. Keskeiset lainaukset ja kuvaavat yksityiskohdat on kirjattu tiivistetyksi ylös. Tarkempaan analyysiin valittiin kohtaukset, joissa yhtyivät raha, valta ja rakkaus -teemat tai kaksi niistä. Näitä tulkittiin tulos-, maine- ja vastuullisuusnäkökulmasta.

Tämän tutkimuksen perusteella voi sanoa, että tv-draaman avulla voitiin kuvata hyvin olennaisia asioita perheyrittäjyydestä ja -yrittäjistä. Draama osoitautui hedelmälliseksi lähestymistavaksi yrittäjyyteen. Rajallinen aineisto antoi mahdollisuuden kokonaistutkimuksen tekoon ja mahdollisti pitkien kehyslinjojen seuraamisen. Aineiston koko oli riittävä monipuolisen kuvan saamiseksi perheyrittäjyydestä ja erityisesti perheen ja tunteiden vaikutuksesta yritystoimintaan. Draaman antama kuva oli monipuolinen, ei pelkästään yrittäjiä ihannoiva. Se toi esiin myös harvemmin julkisuudessa esillä olevia asioita, kuten yrityksen epäonnistumisen ja päätymisen konkurssiin ja sen mahdolliset, jopa traagiset seuraukset perheyrittäjille. Voi sanoa, että *Puhtaat valkeat lakanat* lisäsi yleisön ymmärtämystä yrittäjiä kohtaan. Sarja sai katsojilta kiitosta autenttisuudestaan. Sen koettiin kuvaavan vakuuttavasti suomalaista elämää 1960-luvulta 1990-luvun alkuun.

Jokaisella tutkimuksella on rajoitteensa lähtien aineistosta ja tutkijan osuudesta. Jos tutkimuksen kohteena olisi ollut jokin toinen yritysraama, tulokset olisivat voineet olla hyvinkin erilaisia. Siten yleistyksissä on oltava hyvin varovainen. Vaikka kohtausten valinnassa on pyritty olemaan huolellinen, voi olla, että jokin mielenkiintoinen lisävalaistusta antava kohtaus on jäänyt huomioimatta. Replikkien nyanssit eivät myöskään tule tiivistetyistä sisällöistä esille.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan vaikutus on merkittävä; kahta samanlaista tutkimusta on samastakaan aineistosta mahdotonta tehdä. Tutkijan subjektiivisuus näkyy tulosten tulkinnassa. Tutkijan asenteet ja arvostukset ilmenevät mm. normatiivisina suosituksina. Toisaalta tutkijan oman kokemuksen merkitystä on turha vähätellä. Ne voivat antaa syvyyttä tai tervettä kriittisyyttä vallitseviin näkemyksiin.

Perheyrytyksen systeemitheoria oli tutkimuksen teoreettinen lähtökohta. Sen perusteella laadittu alustava malli on voinut ohjata tulkintaa liikaakin. Malli perustui tutkijan omiin kokemuksiin ja esiyymmärrykseen, jotka ovat luonnollisesti rajalliset. Perheyrytystausta ja omat kokemukset yrittäjänä eivät ole voineet olla vaikuttamatta argumentointiin, väittämiin ja tulkintoihin.

Kolmen ympyrän mallin yhteisten alueiden nimeäminen on tutkijan luovuuden, innovatiivisuuden ja tulkinnan tulosta. Ne tiivistävät luettua, koettua ja opittua. Nimitysten kuvausvoimasta ja osuvuudesta voi varsin perustellusti esittää erilaisia mielipiteitä. Monet käsitteet ovat lähellä toisiaan tai saman asian eri puolia. On huomioitava myös, että kielen kyky esittää todellisuutta, representoida sitä, on rajallinen. Eri ihmiset voivat tulkita saman sanan tai asian eri tavalla. Jos valitsee talouden tai hallinnon näkökulman, tunteet ja asenteet eivät tule näin vahvasti esille kuin tämän tutkimuksen tulkinnoissa. Esimerkiksi vastuunjaon näkökulmasta voidaan sanoa, että johto vastaa tuloksesta, hallitus strategiasta ja suku visiosta. Yhteiset alueet ovat näiden näkemysten yhteensovittamista. Jos perheyrittäjä katsoo rakenteellisena kokonaisuutena, voi organisoituminen painottua näkökulmana. Silloin voitaisiin puhua hallituksen ja toimivan johdon yhteistyön organisoinnista, sukuneuvoston ja hallituksen välisestä vuorovaikutuksesta ja johdon ja suvun yhteisistä pelisäännöistä.

Perheyrittäjästä voi katsoa myös siinä toimivan henkilöstön näkökulmasta. Henkilökunta voi käsittää omistajia, perheenjäseniä ja perheen ulkopuolisia työntekijöitä tai useammassa em. roolissa vaikuttavia toimijoita. Silloin näkökulma jatkuvuuteen voi olla työpaikan säilymisessä ja palkanmaksussa enemmän kuin tämän tutkimuksen mukaisissa teemoissa. Muita näkökulmia voivat olla yrityksen kasvu ja maksuvalmius sekä omistajien likviditeetti, jotka voivat johtaa erilaisiin odotuksiin kannattavuudesta, rahoitustilanteesta ja tuloksenjaoista. (Ks. Koiranen 1998, 82–83.)

Rajoituksistaan huolimatta tutkimus toi esille olennaisia asioita perheyrittäjyydestä. Vertailu aiempaan kirjallisuuteen ja viimeisimpiin tutkimustuloksiin vahvistivat tulosten oikeellisuutta. Tulokset, vaikka ovatkin tutkijan tulkintaa, ovat perusteltuja. Tulkintojen perusteet tulevat esille tapahtumien kuvauksista ja lainauksista. Lainauksen oikeellisuus on tarkastettavissa DVD-levyiltä. Päätelyn eteneminen ja tulosten kehittäminen on pyritty kuvaamaan loogisesti ja seurattavasti.

Draaman uskottavuutta perheyrittäjien kuvaajana lisäävät kuvaukset toimialasta ja esikuvina toimineista yrityksistä. Tulkintojen luotettavuutta parantaa kirjailijan antama palaute ja tekijöiden haastattelut. Triangulaatioon antoi mahdollisuuksia myös Raija Orasen tv-sarjasta kirjoittama romaani. Se on vahvistanut tutkijan tekemiä tulkintoja.

Tutkimusta voidaan pitää uskottavana ja luotettavana, sillä tulokset eivät ole sattumanvaraisia ja tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä on voitu tutkia draaman antamaa yrittäjäkuvaa ja kuvaa perheyrittäjyydestä, joita tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia. Käsitteet ovat varsin vakiintuneita ja sopivat sekä tutkimusongelmaan että aineistoon. Vaikka case-tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettäviä, ne voivat olla rajoitetusti siirrettävissä myös muihin kohteisiin tai tilanteisiin. Tähtimallia sen sijaan voidaan pitää mahdollisesti yleistämiskelpoisena perheyrittäjien mallina. Haastan muita perheyrittäjästudijoita testaamaan mallia käytännössä.

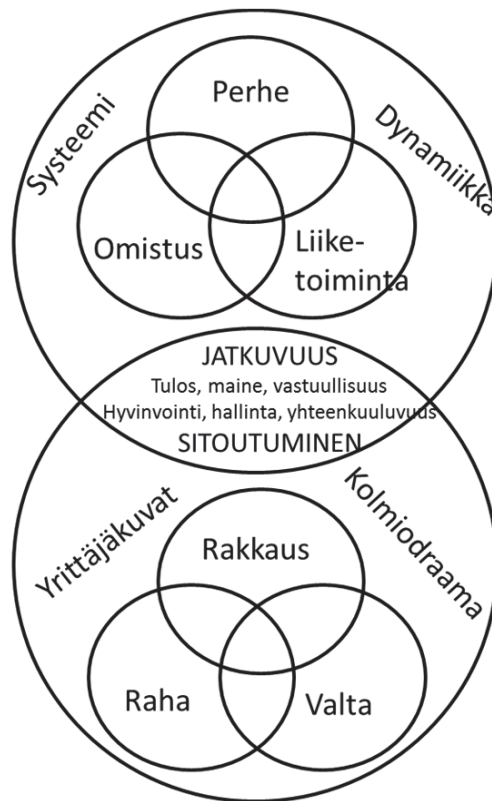
9.2 Kontribuutio

Perheyrittäjyyttä on tutkittu mm. taloustieteiden, organisaatioteorioiden, psykologian, sosiologian ja antropologian kannalta (Schulze & Gedajlovic, 2010), harvemmin humanististen tieteiden, kirjallisuuden ja draaman parissa. Telesiodraamaa ei tietääkseni ole ennen käytetty perheyrittäjien toiminnan ja yrittäjäkuvan tutkimuksessa. Vaikkakin ympäristö on fiktiivinen, yrittäjyyden analysointi tässä kontekstissa osoittautui hyödylliseksi. Draaman yrittäjäkuvalle löytyi tukea yrittäjyyden teorioista ja draaman avulla onnistuttiin kuvaamaan perheyritysten oleellisia, tutkimuksissakin esille nousseita ominaisuuksia, haasteita ja konflikteja.

Tieteellinen kontribuutio eli uutuusarvo on draaman antamissa malleissa ja Tagiurin ja Davisin perheyrityksen kolmen ympyrän systeemimallin edelleen kehittämisessä. Perheyritykseen liittyvä emotionaalisuus saatiin näkyväksi draamassa ja draama-analyysin keinoin. Draaman analysointi antoi tukea Tagiurin ja Davisin mallista kehitetyille teemoille. Perheyrittäjyyden analysoiminen johti mallin edelleen kehittämiseen Perheyrityksen tähtimalliksi.

Tutkimuksessa keskityttiin perheyrityksen systeemimallin mukaisten kolmen ympyrän leikkauskohtiin. Liiketoiminnan ja omistuksen yhteinen alue on tulos, omistuksen ja perheen vastuullisuus, ja perheen ja liiketoiminnan yhteinen alue on maine. Kaikkien kolmen yhteinen alue on perheyrityksen jatkuvuus. Nämä määrittelyt saivat tukea telesiodraaman perheyrityksen tapauksesta.

Tutkimuksessa laajennettiin perheyrityksen systeemimallia. Kyseinen tähtimalli ottaa huomioon perheyrityksen ja perheen vuorovaikutuksen ja arvot. Perheen tuoma lisäarvo näkyy sekä henkisenä että taloudellisena hyvinvointina, yhteenkuuluvuutena ja perheyrityksen hallintana. Perheyrityksen jatkuvuutta vastaa perheessä sitoutuminen. Perheyrityksen systeemiteorian ja draaman teemojen yhtymäkohtia voidaan kuvata seuraavan kuvion avulla (kuvio 44).



KUVIO 44 Systeemitheorian ja draaman väliset yhteneväisyydet

Kolmiodraaman käsite on uutta tieteellisessä keskustelussa. Perheyrittäjäskontekstissa se kuvaa paremminkin tarvetta tasapainoilla kolmen eri alueen eli rahan, vallan ja rakkauden ilmentymien kanssa kuin taistella kolmatta pyörää vastaan – vaikka perhe on joskus nähty yrityksen operatiivista toimintaa häiritsevänä tekijänä. Jos raha ja omistaminen määräävät perheyrittäjäskessä liikaa, seuraa ahneutta. Jos määräävä tekijä on rakkaus, vaarana on nepotismi. Jos valta on kaikki kaikessa, seurauksena voi olla sanelu. Kaikki nämä ovat omiaan vaarantamaan perheyrittäjäskän jatkuvuuden.

Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää hyväksi yrittäjäkoulutuksessa. Tuloksilla voi olla merkitystä sekä perheyrittäjäskoulutukselle draaman antamisen mallien ansiosta että perheyrittäjäskytutkimukselle systeemimallin kehittämisessä edelleen. Luotu tähtimalli tuo esille perheyrittäjäskyyden useampia ulottuvuuksia kuin perinteinen kolmen ympyrän malli. Tähtimallilla on myös uutuusarvoa. Perheyrittäjäskytutkimuksen piirissä siitä voidaan käydä kriittistäkin keskustelua ja tarkentaa ja kehittää sitä edelleen.

Tähtimalli kuvaa perheyrittäjäskyyden jatkuvuutta yhdistämällä perheen arvot ja yrityksen näkökulmat. Perheen, omistuksen ja liiketoiminnan yhteiset alueet ovat tulos, maine ja vastuullisuus. Yhdistettynä rahan, vallan ja rakkauden kanssa, tulokseksi saadaan hyvinvointi, yhteenkuuluvuus ja hallinta. Yri-

tyksen näkökulmasta ytimessä on jatkuvuus, perheen näkökulmasta sitoutuminen. Keskeisiä näkökulmia ovat yrityksen kannalta myös uusiutuminen, tulokset kehitys ja resurssien hallinta. Perhe tuo yritykseen kestävä arvot ja kasvullisuuden ja toimii henkisen hyvinvoinnin lähteenä. Perheen sitoutumiseen vaikuttavat halukkuus panostaa yrityksen kehittämiseen ja arvon kasvuun, vuoro-vaikutuksen toimivuus, vaikutusmahdollisuudet ja luottamus johtoon. Perheyrittäjälle tärkeää on kokonaisuuden tasapaino, elämänhallinta.

Tutkimuksen koulutuksellinen anti on draaman käyttö pedagogisena menetelmänä. Draamaa voidaan käyttää perheyrittäjyysliittävien eri teemojen opettamisen välineenä. Case-esimerkki kuvaa, millaisiin asioihin perheyrittäjyysliittävissä sen kasvaessa voidaan törmätä. Se voi toimia myös itseopiskelumateriaalina.

Käytännön perheyrittäjyysliittävien johtamiseen draama antaa hyviä esimerkkejä mm. siitä, kuinka perustajan hyvä tarkoitus ja ylevät periaatteet kääntyvät vahingoksi yritykselle. Liiallinen holhous (paternalismi) ja salailun kulttuuri voivat johtaa tietojen pimittämiseen ja sitä kautta yrityksen tulevaisuuden vaarantamiseen. Sarja kuvaa hyvin yrittäjähengen muutosta perustajapolvesta toiseen polveen: innostus voi vaihtua velvollisuuden täyttämiseksi.

Sarjan moraalisenä opetuksena voi pitää ajan jakamista perheen ja työn välillä; lopussa yrittäjät katoavat liiallisen omistautumisen yritykseen ja työvelvollisuuksille. Perheen ja ystävien merkitys tunnustetaan. Vaikeuksissa perheet yhdistyvät. Arvojärjestys menee uusiksi: rahaa tärkeämmäksi nousevat hyvät muistot, vallan havittelun sijasta tähdätään oman elämän hallintaan ja rakkauten korvaa ystävyys. Kun kaikki on menetetty, kun ei ole rahaa, ei valtaa, ei rakkautta, on turvaututtava itseensä ja läheisiinsä. Ensio turvasi muistoihin ja kunniaan siitä, että oli tehnyt sen minkä oli voinut. Hän oli valmis päästämään itsensä helpommalla lähtemällä talveksi Espanjaan. Irene menetti asemansa ja valtansa ja hän turvautui omaan perheeseensä. Eerolla oli omaisuus ja rahat tallella ja hän sai perheensä takaisin. Vain Heikki, jolla ei ollut ystäviä eikä perhettä, tuhoutui.

9.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Alkuperäinen tavoitteeni oli tutkia yrittäjäkuvaa televisiosarjassa. Olisi mielenkiintoista nähdä myös, millaisiksi yrittäjät kuvataan lastenkirjoissa tai saduissa.

Tässä muutamia poimintoja asiasta mahdollisesti kiinnostavalle: *Keisarin uudet vaatteet* esittelee muualta tulleet kankurit, Hiiri on kissalle räätälinä, *Pinnokkiossa* esiintyy puuseppä ja nukkemestari. *Tuhannen ja yhden yön saduissa* on ainakin kalastaja ja kauppias. *Pikku prinssi* -sadussa kerrotaan liikemiehestä ja kauppiasta. *Suomen lasten hölmöläissadut* -teoksesta löytyvät kippari, hevossa-kauppias ja markkinamiehet. Leipurista, makkaramestarista ja sirkuksenjohtajasta kerrotaan *Kasper, Jesper ja Joonatan, Kolme iloista rosvoa* -kirjassa. *Satumatka maailman ympäri* -kirjassa esiintyy aasi muusikkona. Grimmin sadussa *Omituinen pelimanni* kerrotaan pelimannista. Sadussa *Hannu ja Kerttu* lasten isä on

puunhakkaaja. *Urhea pikku räätäli* -sadussa esiintyy räätäli. Sadussa *Rosvoosulhanen* on mylläri, kertomuksessa *Tohtori Kaikkietävä* tohtori. *Taitava metsästäjä* -satu kertoo puolestaan metsästäjästä. (Lähde iGS-toimitus, Helsingin kaupunginkirjasto.)

Toinen vaihtoehto yrittäjäkuvan tutkimiseen olisi yrittäjäkuva oppikirjoissa, jossa mielenkiintoista olisi nähdä muutos ajan kuluessa, vaikkapa Topeliuksen *Maamme-kirjasta* nykypäivään. Kiinnostavaa olisi tutkia, näkyykö monissa tutkimuksissa todettu 1960- ja 1970-lukujen yrittäjävihamielisyys myös koulu- kirjoissa.

Populaarikulttuurin yrittäjäyystarinoilla, kuten televisiosarjoilla, joista esimerkkejä löytyy luvusta 2.6, voisi olla paljonkin annettavaa yrittäjäyystutkimukselle. Niitä voi tutkia narratiiveina tai diskurssianalyysin keinoin tai laajemmin osana kulttuurintutkimusta. Myös vastaanottotutkimuksen tekeminen on yksi mahdollisuus, jolloin voidaan etsiä vastauksia kysymyksiin, miten katsojat samaistuvat draamojen roolihenkilöihin tai tilanteisiin, miten he omaksuvat tietoja, ajatuksia tai asenteita suhteessa yrittäjiin ja yrittäjäyteen. Kulttuurintutkimuksessa on tutkittu mm. populaarikulttuurin vaikutusvaltaa katsojiin. Kyseinen näkökulma voisi antaa lisätietoa televisiodraaman vaikutuksesta; myös yhteiskuntakriittinen näkökulma voisi tuoda lisävivahteita tutkimukseen. (Vinkit saatu Alf Rehniltä.)

Tässäkin televisiodraamassa riittää tutkittavaa, erityisesti sen ihmissuhteissa ja tunteissa. Miten pelot, viha, kateus, ahneus, syyllisyys, rahan- tai valanhimo, pettymykset tms. tunteet näkyvät roolihenkilöissä? Lähtökohdaksi voisi ottaa vaikka seitsemän kuolemansyntiä (ks. wikipedia). Entä miten syntyvät toivo, optimismi, luottamus? Millaiset henkilöt kuvataan onnellisiksi ja mistä onni syntyy?

Televisiosta löytyy paljon mielenkiintoista ja tuoreempaa aineistoa yrittäjäydestä. *Leijonanluolan* analysointi voisi tuottaa tietoa television antamasta kuvasta aloittavista yrittäjistä ja yrittäjäyden rahoituksesta, riskeistä ja innovaatioista. Tosi-tv:ssä nähdään ihmeidentekijöitä, bisnesenkeleitä tai guruja, jotka pelastavat yrityksiä, esimerkiksi ravintoloita. Ne voivat hyvinkin leimata nykyajan yrittäjäkuvaa nopeatempoiseksi, lyhytjännitteiseksi ja helpoksi. Toisaalta ne voivat antaa mielikuvan, että joku konsultti tulee ja pelastaa, jos yrittäjä joutuu vaikeuksiin.

Konfliktit kiinnostavat niin draamassa kuin aidoissa yrityksissä. Jos pääsisi sisään perheyrietykseen, tunteiden käsittelystä voisi löytyä paljon opittavaa. Toinen mielenkiintoinen ja vähän tutkittu asia ovat sisarus- ja serkussuhteet perheyrietyksissä.

Yllättävänkin vähän tutkittu alue on yritysten lopettaminen tai epäonnistuminen ja sen seuraukset. On huomattava, että yrityksen lopettaminen ei tarkoita konkurssia – vain pieni vähemmistö loppuu konkurssin vuoksi – eikä lopettaminen ole yhtä kuin epäonnistuminen, sillä lopettamisen syytä on monia. Kuitenkin asian tekee mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi se tieto, että yli puolet perustetuista yrityksistä lopettaa ennen viidettä toimintavuottaan. Näillä yrittäjillä olisi arvokasta kokemustietoa lopettamisen syistä. Tulevien yrittäjien ja yrittä-

jäkoulutuksen kannalta olisi hyvä saada tuo tieto talteen. Lopettamiset vaikuttavat yrittäjäkuvaan yleensä, yrittäjän omaan käsitykseen ja muiden mielikuviin kyseisestä yrittäjästä. Epäonnistumisen käsittelyä voi oppia ja olisi hyödyllistä tietää, miten sen jälkeen päästään vahvempana eteenpäin. Epäonnistumisen pelko on suuri este yritystoiminnan aloittamiselle. Tällainen tutkimus voisi lievittää yrittäjäksi aikovien konkurssipelkoja ja muokata asenteita suopeammaksi. *"Yrittänyttä ei laiteta"* ei valitettavasti pidä paikkaansa Suomessa pienyrittäjien kohdalla, vaan varsinkin konkurssin tehnyt on usein pelinsä menettänyt.

Laatimani perheyrittäjyyden tähtimalli kaipaa myös kehittämistä. Mallin osista voi jatkaa keskustelua ja käsitteitä syventää esim. valtateorian tai organisaatiotutkimuksen käsitteiden avulla.

YHTEENVETO (SUMMARY)

The aim of the study was to analyse family business and the image of the entrepreneur in a popular Finnish TV drama serial. The analysed drama offered a new context for studying family business. The starting point of the analysis was the three-circle model of family business by Tagiuri and Davis. The novelty of my study lies within the further development of the model. The produced 'star model' brings out elements related to the continuity of the family enterprise and commitment of the family, such as the values associated with family business. The results can be applied to entrepreneurship training and drama pedagogy.

In the three-circle model of family business, business activities, ownership and family overlap each other. Money, power and love, on the other hand, are eternal themes in drama, and they are present also in family enterprises. A fictitious family enterprise and family entrepreneurship were analysed in the light of entrepreneurship and family business theories. The analysis was carried out in accordance with interpretative research by creating various themes and types and by applying content analysis. The TV drama was analysed using the means of literature research and communication research.

Different entrepreneur types with different attitudes toward entrepreneurship, ownership and leadership were identified in the analysis. Entrepreneurship could be seen as a way of life, a position, a game or an obligation. We identified the ideal entrepreneur, for whom business was a way of life, as well as the businessman and player, for whom winning was important. The successor felt that it was an obligation to continue the business, even though she also wanted to find personal fulfilment. The entrepreneur's spouse was typically business minded, a background force and the emotional leader of the family, for whom status was important.

The entrepreneurs' attitudes toward ownership, leadership and risks varied. One extreme was the cautious, conciliatory, calm and warm entrepreneur-leader, whereas the other extreme was the creative, broad-minded, easily irritable, distant sales manager. One of them was a leader and the other a manager. The honesty, reliability and thrift of one were seen by the other as unpleasant character traits and penny-pinching. For the founder-entrepreneur, ownership was a status and a mission, for a partner it was an opportunity to earn money, and for a successor it was a tool for self-fulfilment. Ownership was also a means to maintain a connection to the family. The attitudes toward risks varied from cautious to reckless.

The series presented a second generation's growth into entrepreneurship, ownership and leadership. Commitment to the family business increased while performing the duties. The principle of reciprocity was concretised in the enterprise: the family members were entitled to a job in line with their competences, but in return they were expected to make sacrifices for the family business.

The family was an important resource for the enterprise, and mutual trust was a dominant state. Conflicts were mainly related to time and money. The

enterprise and work were often the first priority instead of the family, and the interests of the family were often more important than one's individual interests; here we can talk about a *ménage à trois* (love triangle). If the values of the family enterprise are neglected, conflicts may arise that lead to dictation, greed or nepotism.

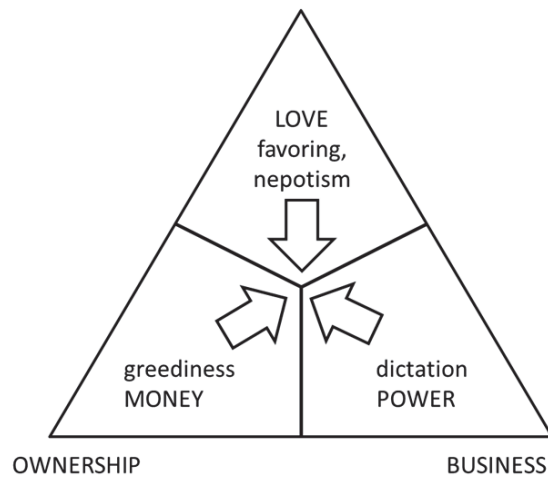


FIGURE 1 *Ménage à trois* (love triangle) in family business

Money, power and love were seen in the TV series as responsibility. Money and power were manifested as attention to profit and growth (economic and legal responsibility), but also as controlled risk-taking, renewal and investments. Without love, money and power can be manifested as greed and ruthlessness. Love and power are visible as the family members' commitment to working for the good of the enterprise, as sustainable values and as pride in the family business. The family bears responsibility for developing the enterprise, for its reputation and for family honour (ethical responsibility). Without the owner's responsibility for money, love and power may be manifested as clannishness and stagnation, which can shrivel the business. Money and love are manifested as a desire to do good and to act as personally involved owners, taking care of long-term benefits (philanthropic responsibility). A situation in which money and love, that is, ownership and family, are a priority and developing business activities is forgotten can lead to arrogance and extravagance. The common areas – profit, reputation and responsibility – ensure continuity in the family business. Money, power and love bind the family members both to the family and to the business (Figure 2).

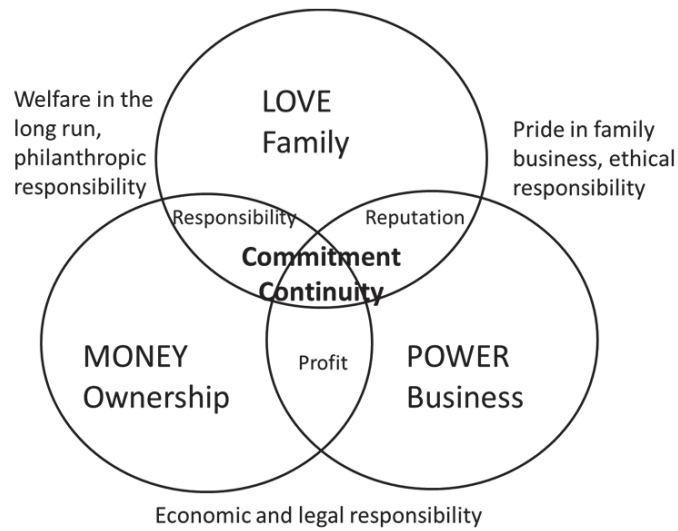


FIGURE 2 Money, power and love are manifested in a family business as responsibility and commitment

A ‘star model’ of family business was created in the study by integrating the system model of family business, recent results of research on family business, the stimuli given by the drama, and the researcher’s own experiences (Figure 3). The model combines the needs of the enterprise through continuity and the values of the family through commitment.

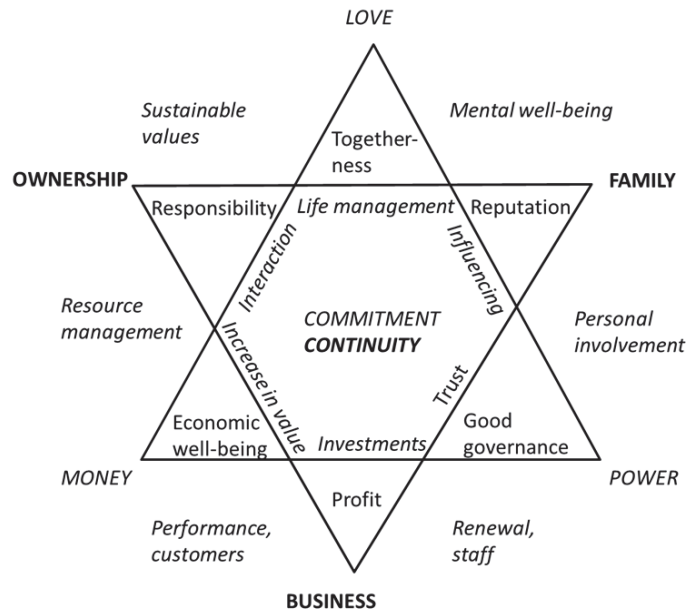


FIGURE 3 The star model of family business

At the core of the star model of family business, there are continuity of the family business and commitment of the family. Continuity and commitment are affected by the activities in the family business and by the entrepreneurs' values. The profit comes through the staff and customers, providing the family business with economic welfare. The owners decide on the use of money and other resources responsibly, reconciling the needs and potential of the enterprise with those of the family in the short and long run. The returns of ownership enable the family to bear its responsibility and ensure sustainable values. Love is manifested as a feeling of togetherness through, for example, helping and maintaining the family's honour and reputation. The family is a source of mental wellbeing for its members and represents personally involved entrepreneurship for the interest groups. The fact that a company's management takes into account the family promotes trust in good governance and leadership.

Family entrepreneurs are committed to developing the business in the long run with investments that promote an increase in business value. Matching the interests of the owners, the management and the family requires good interaction. A family entrepreneur needs life management, in which entrepreneurship, ownership and family life are in harmony and conflicts do not disturb family life or business success. The enterprise gives the family members opportunities to work and influence. Involvement increases trust in good governance in the enterprise and ensures the family's support for the managers.

The model represents internal and external factors related to family business and the impact of values on the operation of family enterprises and family entrepreneurs. Family business can be seen as a multifaceted phenomenon that has various kinds of effects when it is viewed from the perspectives of the family enterprise, the entrepreneur, the owner, the management, and the family member.

LÄHTEET

- Alanko, O. & Käkelä-Puumala, T. 2001. Kirjallisuudentutkimuksen peruskäsitteitä. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Tietolipas, ISSN 0562-6129; 174. Lisäpainokset: 2. p. 2003.
- Ali-Yrkkö, J. 2007. Family businesses and globalization in Finland = (Suomalaiset perheyrietykset ja globalisaatio). Helsinki: Etna. Keskusteluaiheita / Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, ISSN 0781-6847; no. 1080.
- Anderson, A. R. & Warren, L. 2011. The entrepreneur as hero and jester: Enacting the entrepreneurial discourse. *International Small Business Journal* 29 (6), 589-609.
- Ang, I. 1996. Living room wars : rethinking media audiences for a postmodern world. London: Routledge. Lisäpainokset: Repr. 1996.
- Ang, I. 1985. Watching Dallas : soap opera and the melodramatic imagination. London: Methuen. University paperbacks; .
- Aristoteles 1977. Runousoppi = Peri poietike's. Käännös Saarikoski, Pentti. Hki: Otava. Delfiinikirjat. Lisäpainokset: 2. delfiinip. 1982.
- Aro, A. 2001. Tytär perheyrietyksen jatkajana sukupolvenvaihdoksessa.
- Aronoff, C. E. & Baskin, O. W. 2011. Effective leadership in the family business. (1 Palgrave Macmillan. painos) New York: Palgrave Macmillan. Family business leadership series.
- Aronoff, C. E. & Ward, J. L. 2011. Family business ownership: how to be an effective shareholder. New York: Palgrave Macmillan. Family business leadership series. Craig E. Aronoff and John L. Ward.; Includes bibliographical references (p. [89]-90) and index.
- Astrahan, J. H. & Stider, A. K. 2004. Family. Teoksessa D. Kenyon-Rouvinez & J. L. Ward (toim.) Family business : key issues / Denise Kenyon-Rouvinez and John L. Ward. (2005th. painos) New York, N.Y: Palgrave Macmillan, 31-44.
- Auvinen, T. & Lämsä, A. 2010. Huijareita ja pyhimyksiä - johtajat tarinoiden kertojina. Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen voimavarana : muutoksesta menestykseen.[Helsinki]: JTO, 82-94.
- Bandura, A. 2001. Social Cognitive Theory of Mass Communication. *Media Psychology* 3 (3), 265-299.
- Bandura, A. & Walters, R. H. 1967. Social learning and personality development. New York:(1963).
- Boyle, R. & Magor, M. 2008. A nation of entrepreneurs? Television, social change and the rise of the entrepreneur. Intellect Ltd.
- Campbell, J. 1990. Sankarin tuhannet kasvot. Helsingissä: Otava. Kääntäjä Virrankoski, Hannes.
- Cappuyns, K. 2007. Women behind the Scenes in Family Businesses. Jyväskylä University School of Business and Economics.

- Carlock, R. S. & Ward, J. L. 2010. When family businesses are best : the parallel planning process for family harmony and business success. New York: Palgrave Macmillan,. Includes index.
- Carroll, A. B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business horizons* 34 (4), 39-48.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W. & Chang, E. P. C. 2007. Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research* 60 (10), 1030-1038.
- Cole, P. M. 1997. Women in Family Business. *Family Business Review* 10 (4), 353-371.
- Colin, L. & Colin, L. 2008. *Family, Inc.: how to manage parents, siblings, spouses, children, and in-laws in the family business*. Franklin Lakes, NJ: Career Press. by Larry and Laura Colin.; Includes bibliographical references (p. 247-248) and index.
- Collins, J. & Tillman, M. 2010. Hyvästä paras : miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? (10. p. painos) Helsinki: Talentum.
- Combs, J. G., Penney, C. R., Crook, T. R. & Short, J. C. 2010. The Impact of Family Representation on CEO Compensation. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 34 (6), 1125-1144.
- Corbetta, G. & Salvato, C. 2004a. 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 & Practice* 28 (4), 355-362.
- Corbetta, G. & Salvato, C. A. 2004b. The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All? *Family Business Review* 17 (2), 119-134.
- Cruz, C. & Nordqvist, M. 2012. Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics* 38 (1), 33-49.
- Curimbaba, F. 2002. The dynamics of women's roles as family business managers. *Family Business Review* 15 (3), 239-252.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E. & Johnson, J. L. 1998. Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance. *Strategic Management Journal* 19 (3), 269-290.
- Danes, S. M. & Olson, P. D. 2003. Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success. *Family Business Review* 16 (1), 53.
- 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 & Practice* 34 (6), 1093-1116.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. 1997. Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review* 22 (1), 20-47.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 1994. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks (Calif.): Sage.

- Drucker, P. F. 1986. Yrittäjyys ja innovaatio : käytäntö ja periaatteet. [Hki]: Rastor-julkaisut.
- Dugan, A. 2011. A woman's place?: the crucial roles of women in family business. (1 Palgrave Macmillan. painos) New York: Palgrave Macmillan. A family business publication.
- Dumas, C. 1992. Integrating the Daughter into Family Business Management. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 16 (4), 41-55.
- Dunderfelt, T. 2012. Tunnista temperamentit : väriä elämään ja itsetuntemukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Dyer, W. G., Jr 2006. Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review* 19 (4), 253.
- Dyer, W. G. & Whetten, D. A. 2006. Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 30 (6), 785-802.
- Eco, U. 1989. Oppineisuuden osoittaminen eli miten tutkielma tehdään. Tampere: Vastapaino. Lisäpainokset: 2. p. 1990. - 3. p. 1995. Kääntäjä Mänttari, Pia.
- Eddleston, K. A., Chrisman, J. J., Steier, L. P. & Chua, J. H. 2010. Governance and Trust in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 34 (6), 1043-1056.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Crittenden, V. L. & Crittenden, W. F. 2013. Planning for Growth: Life Stage Differences in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 37 (5), 1177-1202.
- Elo-Pärssinen, K. 2007. Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyriyksissä : omistajan näkökulma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics, ISSN 1457-1986; 61. Diss. Jyväskylän yliopisto, yrittäjyys.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Lisäpainokset: 2. p. 1998. - 3. p. 1999. - 4. p. 2000. - 5. p. 2001 (266 s.). - 6. p. 2003. - 7. p. 2005. - 8. p. 2008.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. 1983. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics* 26 (2, Corporations and Private Property: A Conference Sponsored by the Hoover Institution), 301-325.
- Gallo, M. A. & Kenyon-Rouvinez, D. 2004. The importance of family and business governance. Teoksessa D. Kenyon-Rouvinez & J. L. Ward (toim.) *Family business : key issues* / Denise Kenyon-Rouvinez and John L. Ward. New York, N.Y: Palgrave Macmillan, 45-58.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M. & Dunn, B. 1999. Staging and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review* 12 (4), 287-297.
- Haapala, A. & Nummi, J. 2000. Aisthesis ja poiesis : kirjoituksia estetiikasta ja kirjallisuudesta. [Helsinki]: Helsingin yliopisto, taiteiden tutkimuksen laitos. Professori Aarne Kinnusen juhlakirja 4.2.2000.
- Halonen, K. 2011. Kulttuurituottajat taiteen ja talouden risteyskohdassa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in education, psycholo-

- gy and social research, ISSN 0075-4625 ; 411. Artikkeliväitöskirjan yhteen-
veto-osa ja 4 eripainosta.; Diss. : Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteelli-
nen tiedekunta, sosiologia.
- Heikkinen, E. 2007. Yrittäjän persoonallisuus ja sen yhteys yrityksen kasvuun
Big Five -teorian mukaan tarkasteltuna. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
Jyväskylä studies in business and economics, ISSN 1457-1986; 60. Diss. Jy-
väskylän yliopisto, yrittäjyys.
- Heino, M. 1976. Suomalaisen tekstiili- ja valmisvaateteollisuuden vienti ja ul-
komaiset myyntiyksiköt. Helsinki: Vientikoulutussäätiö. FIBO-julkaisuja,
ISSN 0357-4628; 1.
- Heinonen, T. 2001. Kohti toiseuden runousoppia - Brecht, gestus ja dekonstruk-
tio. Teoksessa H. Reitala & T. Heinonen (toim.) Dramaturgioita : näkö-
kulmia draamateorian, dramaturgian ja draama-analyysin ongel-
miin. Helsinki: Palmenia, .
- Hellsten 1998. Metaforista. Teoksessa A. Kantola, I. Moring & E. Välvirronen
(toim.) Media-analyysi : tekstistä tulkintaan. [Helsinki]: Helsingin yliopis-
ton Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 259 s.
- Henssen, B. 2012. 'Mine' or 'ours'? : perspectives on psychological ownership in
family firms. Diepenbeek: Universiteit Hasselt. Diss. : Jyväskylän yliopis-
to, kauppakorkeakoulu, yrittäjyys.
- Herkman, J. 2005. Kaupallisen television ja iltapäivälehtien avoliitto : median
markkinoituminen ja televisioituminen. Tampere: Vastapaino. Diss. Tam-
peren yliopisto.
- Hietala, V. 1993. Kuvien todellisuus : johdatusta kuvallisen kulttuurin ymmär-
tämiseen ja tulkintaan. Helsinki: Kirjastopalvelu. Lisäpainokset: 2. muut-
tam. p. 1996.
- Hiltunen, A. 1999. Aristoteles Hollywoodissa : menestystarinan anatomia. Hel-
sinki: Gaudeamus. Hanki ja jää.
- Hirsjärvi, S. 1983. Kasvatustieteen käsitteistö. Helsingissä: Otava. Lisäpainokset:
2. p. 1990. - 3. p. 1992.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. (13. osin uud. lai-
tos. painos) Helsinki: Tammi. Lisäpainokset: 14. p. 2008.
- Hokka, J. 2014. Kakkoselta kaikelle kansalle : kuulumisen politiikka YLE TV2:n
arkirealistisissa sarjoissa. Tampere: Tampere University Press. Diss. :
Tampereen yliopisto, viestinnän, median ja teatterin yksikkö.
- Huotari, E. I. 2013. "Auttaminen on molemminpuolinen ilo!" : avustaviin per-
heenjäseniin perustuva auttaminen suomalaisissa perheyriyksissä autta-
jan näkökulmasta tarkasteltuna. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä
studies in business and economics, ISSN 1457-1986 ; 130. Diss. : Jyväskylän
yliopisto, kauppakorkeakoulu, yrittäjyys.
- Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen : teoreettinen viitekehys ja sen ko-
ettelu. Turku: [Turun kauppakorkeakoulu]. Turun kauppakorkeakoulun
julkaisuja. ISSN 0357-4652; 1992, 2. Väitösk. lisäksi 1 irtolehti; Diss. Turun
kauppakorkeakoulu.

- Hyrsky, K. 2001. Reflections on the advent of a more enterprising culture in Finland : an exploratory study. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Jyväskylä studies in business and economics, ISSN 1457-1986 ; 10. Diss. : Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, yrittäjyys.; Artikkeliväitöskirjan yhteenveto-osa ja 4 eripainosta.
- Jallinoja, R. 2000. Perheen aika. Helsingissä [Otava]: Otava.
- Jallinoja, R. 1985. Johdatus perhesosiologiaan. [Porvoo: WSOY. Sairaanhoidtajien koulutussäätiön julkaisu.
- Juuti, P. 2010. Suomalaisen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen voimavarana : muutoksesta menestykseen.[Helsinki]: JTO, 13-28.
- Kansikas, J. 2007. Kasva yrittäjyyteen. Helsinki: Talentum Media.
- Kantokorpi, M., Lyytikäinen, P. & Viikari, A. 1990. Runousopin perusteet. Helsinki: Helsingin yliopisto, Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Lisäpainokset: 2. muuttum. p. 1998. - 3. muuttam. p. 2000. - 4. muuttam. p. 2003.
- Kantola, A. 1998. Tärkeintä on olla aito. Teoksessa A. Kantola, I. Moring & E. Väliaverronen (toim.) Media-analyysi : tekstistä tulkintaan, Helsingin yliopisto, Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, ISSN 0784-0640; 78.[Helsinki]: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 122-148.
- Katila, S. 2000. Moraalijärjestyksen rajaama tila : maanviljelijä-yrittäjäperheiden selviytymisstrategiat. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration. Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis. ISSN 1237-556X; 174. Diss. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Kauko-Valli, S. 2008. Subjective well-being as an individually constructed phenomenon. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Jyväskylä studies in business and economics, ISSN 1457-1986; 63. Diss. Jyväskylän yliopisto, yrittäjyys.
- Kenyon-Rouvinez, D. & Ward, J. L. 2004. Family business : key issues. (2005. painos) New York, N.Y: Palgrave Macmillan.
- Ketola, H. U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi : perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics, ISSN 1457-1986 ; 92. Diss. : Jyväskylän yliopisto, yrittäjyys.
- Kets de Vries, M. F. R. 1996. Family business : human dilemmas in the family firm : text and cases. London: International Thomson Business Press. Lisäpainokset: Repr. 1999.
- Klapper, J. T. 1967. The effects of mass communication. New York: Free Pr.
- Knuuttila, S. 1994. Kaiken kattava kulttuuri? Teoksessa J. Kupiainen & E. Sevänen (toim.) Kulttuurintutkimus : johdanto; Tietolipas, ISSN 0562-6129; 130.Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 9-31.
- Koiranen, M. 2008. Family´s Collective Motivation to Business Ownership : A Review of Alternative Theoretical Approaches. Jyväskylä University School of Business and Economics.

- Koiranen, M. 2003a. Understanding the Contesting Ideologies of Family Business: Challenge for Leadership and Professional Services. *Family Business Review* 16 (4), 241-250.
- Koiranen, M. 2003b. Perheyrytyksen johtaminen. Valkeakoski: Konetuumat.
- Koiranen, M. 2007. Hyvä omistajuus. Valkeakoski: Konetuumat.
- Koiranen, M. 2000. Juuret ja siivet : perheyrytyksen sukupolvenvaihdos. Helsinki: Edita. Oma yritys.
- Koiranen, M. 1998. Perheyrittäminen : huomioita suku- ja perheyrytyksistä. Valkeakoski: Konetuumat.
- Koiranen, M. 1993. Ole yrittäjä : sisäinen ja ulkoinen yrittäjäyys. Helsinki: TT-kustannustieto. Kansialanimeke: Ulkoinen ja sisäinen yrittäjäyys.
- Koiranen, M. & Peltonen, M. 1995. Yrittäjäyyskasvatus : ajatuksia yrittäjäyteen oppimisesta. Valkeakoski: Konetuumat.
- Kontinen, T. 2011. Internationalization pathways of family SMEs. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Jyväskylä studies in business and economics, ISSN 1457-1986 ; 100. Artikkeliväitöskirjan yhteenveto-osa ja 8 eripainosta.; Diss. : Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, yrittäjäyys.
- Kortti, J. 2007. Näköradiosta digiboksiin : suomalaisen television sosiokulttuurinen historia. Helsinki: Gaudeamus.
- Koskela, L. & Lankinen, P. 2003. Opas kaunokirjallisuuden lukemiseen. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Tietolipas, ISSN 0562-6129; 197.
- Koskela, L. & Rojola, L. 1997. Lukijan ABC-kirja : johdatus kirjallisuuden nykyteorioihin ja kirjallisuudentutkimuksen suuntauksiin. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Tietolipas, ISSN 0562-6129; 150. Lisäpainokset: 2. p. 2000.
- Koskinen, J. 2005. Kuvien takana. Helsinki: RPS-yhtiöt.
- Koskinen, M. 2009. Omistajuus erilaisten yrittäjien käsityksinä ja tulkintoina : fenomenografinen tutkimus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics, ISSN 1457-1986 ; 74. Diss. Jyväskylän yliopisto, yrittäjäyys.
- Krueger JR, N. F., Reilly, M. D. & Carsrud, A. L. 2000. Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing* 15 (5-6), 411-432.
- Kuisma, M. 2010. Yya-Suomesta Euroopan unioniin. Teoksessa K. Häggman (toim.) Suomalaisen arjen suuri tarina. Helsinki: WSOY, 8-29.
- Kumpulainen, K. 2012. Kylätoiminta ja aktiivisen kylän tuottaminen. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Jyväskylä studies in education, psychology and social research, ISSN 0075-4625 ; 457. Diss. : Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, kulttuuripolitiikka/yhteiskuntapolitiikka.
- Kunelius, R. 2003. Viestinnän vallassa : johdatusta joukkoviestinnän kysymyksiin. (5. uud. p. painos) Helsinki: WSOY. Lisäpainokset: 6. p. 2004. - 7. p. 2009. - 8. p. 2010.
- Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. [Hämeenlinna]: Tampereen yliopisto. Yrittäjäyyskasvatuksen julkaisusarja / Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, ISSN 1459-8191; 1/2004. Tekstiä suomeksi ja englanniksi.

- Kyrö, P. 1997. Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in computer science, economics and statistics*, ISSN 0357-9921; 38. Diss. Jyväskylän yliopisto, yrittäjyys.
- Kyrö, P., Mylläri, J. & Seikkula-Leino, J. 2008. Kognitiiviset, affektiiviset ja kognitiiviset ulottuvuudet ja niihin liittyvät metavalmiudet yrittäjämäisessä oppimisessa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 56 (3), 269-296.
- Kytömäki, J. & Savinen, A. 1993. Terveisiä katsojilta : palautetutkimuksen televisiota koskevien keskustelujen analyysi. Helsinki: Yle, tutkimus- ja kehitysosasto. Tutkimusraportti / Yleisradio, tutkimus- ja kehitysosasto, ISSN 0789-8444; 1993, 1.
- Laakkonen, A. 2012. Construction of the entrepreneurial identity in the family business context : a cross-cultural study. Jyväskylä: University of Jyväskylä. *Jyväskylä studies in business and economics*, ISSN 1457-1986 ; 108. Diss. : Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, yrittäjyys.
- Laine, V. & Vilkkö-Riihelä, A. 2006. Mielen maailma .4, Tunteet, motiivit ja taitava ajattelu. Helsinki: WSOY. Lisäpainokset: 2. p. 2007 - 3. p. 2010.
- Lappalainen, P. & Almay, M. 1996. Kansakunnan vaatettajat. Porvoo: WSOY.
- Laulajainen, R. 2013. Kaupunki yrittäjänä : kahden kunnallisen osakeyhtiön edustajien käsityksiä yrittäjyydestä ja omistajuudesta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in business and economics*, ISSN 1457-1986 ; 137. Diss. : Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, yrittäjyys.
- Lehner, O. M. 2011. Social entrepreneurship perspectives : triangulated approaches to hybridity. Jyväskylä: University of Jyväskylä. *Jyväskylä studies in business and economics*, ISSN 1457-1986 ; 111. Artikkeliväitöskirjan yhteenveto-osa ja 4 eripainosta.; Diss. : Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, yrittäjyys.
- Lehtonen, M. 1996. Merkitysten maailma : kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökohtia. Tampere: Vastapaino. Lisäpainokset: 2. p. 1998. - 3.-4. p. 2000. - 5. p. 2004.
- Ling, Y. & Kellermanns, F. W. 2010. The Effects of Family Firm Specific Sources of TMT Diversity: The Moderating Role of Information Exchange Frequency. *Journal of Management Studies* 47 (2), 322-344.
- López-Vergara, M. P. 2013. Understanding family shareholders in family firms : an exploration of the role of family dynamics in the development of family shareholders' behaviours. Jyväskylä: University of Jyväskylä. *Jyväskylä studies in business and economics*, ISSN 1457-1986 ; 139. Artikkeliväitöskirjan yhteenveto-osa ja 4 eripainosta.; Diss. : Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, yrittäjyys.
- Loikkanen, H. A., Pekkarinen, J. & Vartia, P. 2002. Kansantaloutemme : rakenteet ja muutos. (3. uud. p. painos) Helsinki: Taloustieto. Lisäpainokset: Lisäp. 2005.
- Lonka, K., Hakkarainen, K., Ferchen, M. & Lautso, A. 2009. Psykologia! .Kurssi 1, Psykkinen toiminta, oppiminen ja vuorovaikutus. Helsinki: WSOYpro.

- Lumpkin, G. T. & Brigham, K. H. 2011. Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 35 (6), 1149-1169.
- Luomakoski, J. 2012. Why did electronic B2B marketplaces fail? : case study of an agricultural commodity exchange. Jyväskylä: University of Jyväskylä. *Jyväskylä studies in business and economics*, ISSN 1457-1986 ; 115. Diss. : Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, yrittäjyys.
- Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015. 2007. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö. KTM Julkaisuja / Elinkeino-osasto, ISSN 1459-9376; 10; KTM julkaisuja, ISSN 1459-9376; 10/2007.
- Lyyra-Seppänen, A. 2010. Tekstiiliteollisuusmuseo : opas = Textile Industry Museum : guide. [Tampere]: Työväenmuseo Werstas. *Työväenmuseo Werstaan julkaisuja*, 2010:3.; Tampereen museoiden julkaisuja, ISSN 1237-5276 ; 114.
- Lähdesmäki, M. 2012. Studies on corporate social responsibility in the Finnish small business context. Mikkeli: University of Helsinki, Ruralia Institute. *Julkaisuja / Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti*, ISSN 1796-0649 ; 26. Diss : Jyväskylän yliopisto.
- Manninen, K. 2002. Benner & Benner : Siljan tarina. [Helsinki]: Gummerus. Pohjautuu samannimiseen televisiosarjaan.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. (3. uud. p. painos) Helsinki: International Methelp. *Metodologia-sarja*; 4.
- Miller, D. & Isabelle Le Breton-Miller 2006. Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review* 19 (1), 73-87.
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. 2005. Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Miller, D., Steier, L. & Le Breton-Miller, I. 2003. Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing* 18 (4), 513-531.
- Molly, V., Laveren, E. & Jorissen, A. 2012. Intergenerational Differences in Family Firms: Impact on Capital Structure and Growth Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 36 (4), 703-725.
- Morris, M. H., Allen, J. A., Kuratko, D. F. & Brannon, D. 2010. Experiencing Family Business Creation: Differences Between Founders, Nonfamily Managers, and Founders of Nonfamily Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 34 (6), 1057-1084.
- Nemilentsev, M. 2013. Building value-based family enterprise culture : a family perspective. Jyväskylä: University of Jyväskylä. *Jyväskylä studies in business and economics*, ISSN 1457-1986 ; 126. Artikkeliväitöskirjan yhteenveto-osa ja 6 eripainosta.; Diss. : Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, yrittäjyys.
- Niemelä, M. 2012. Yrittäjyyden jäljillä : ajatuksia yrittäjyydestä urana, omistajuutena ja markkinointiasenteena. Vaasa: Vaasan ammattikorkeakoulu.

- Vaasan ammattikorkeakoulu, University of Applied Sciences publications. ISSN 1797-5484 ; 12. SaTaVa -hanke = Satakunnan ammattikorkeakoulun, Tampereen ammattikorkeakoulun ja Vaasan ammattikorkeakoulun yhteishanke.
- Niemelä, R. 2013. Kokemukset ja opettajien väliset erot osaamisen tunnistamisen kehittämisessä : sisäisen yrittäjyyden, psykologisen omistajuuden ja työn ilon näkökulma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics, ISSN 1457-1986 ; 121. Diss. : Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, yrittäjyys.
- Nieminen, H. & Pantti, M. 2004. Media markkinoilla : johdatus joukkoviestintään ja sen tutkimukseen. Helsinki: Loki-kirjat. Pallas. Lisäpainokset: 2. p. 2005. - 3. p. 2008.
- Nikkinen, A. & Vacklin, A. 2012. Television runousoppia : toisenlainen katse tv-ohjelmiin. Helsinki: Like. S. 362-373: Sanasto.
- Nokso-Koivisto, P. 2010. Verkostoaktivaattorien roolit yritysten verkostoituisessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics, ISSN 1457-1986 ; 96. Diss. : Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, yrittäjyys.
- Novitz, D. 1987. Fiktio ja tiedon kasvu. Teoksessa M. Lammenranta & A. Haapala (toim.) Taide ja filosofia. (1991st. painos) Helsinki: Gaudeamus, 187-206.
- Nurmenniemi, H. 2013. Palkkatyöstä yrittäjäksi : sosiaali- ja terveysalalla toimivien yrittäjien ajattelutavan muutoksista. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics, ISSN 1457-1986 ; 122. Diss. : Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, yrittäjyys.
- Näreikkö, H. & Takalo, T. 1986. Säikeistä yhteen : tekstiili- ja vaateustyöväen historia. [Hki]: Tekstiili- ja vaateustyöväen liitto.
- Oksanen, J. 2013. Yrittäjävalmiudet ja niiden oppiminen : perustaja- ja jatka-jayrittäjien käsityksien eroja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics, ISSN 1457-1986 ; 134. Diss. : Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, yrittäjyys.
- Onikki-Rantajääskö, T. & Siirainen, M. 2008. Kieltä kohti. [Helsinki]: Otava.
- Oranen, R. 2003. Ruusun aika. 1 & 2. Helsinki: Tammi.
- Oranen, R. 1997. Puhtaat valkeat lakanat. varjot, autere ja aamurusko / Onnela. Jyväskylä: Gummerus. Lisäpainokset: 2. p. 1997. - 3. p. 1997. - 4. p. 1997. - 6. p. 2005.
- Oranen, R. 1996. Puhtaat valkeat lakanat : romaani. Jyväskylä: Gummerus. Lisäpainokset: 2. p. 1996. - 6. p. 2004 (675 s.).
- Palojärvi, J. 1998. PK-yrittäjän päätöksenteko : psyko-sosiaalinen näkökulma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Johtamiskoulutuksen julkaisuja, ISSN 1239-3827; 7. Pohjautuu Preston Universityssä 1997 hyväksytyyn väitöskirjaan.
- Patja, P. 2011. Perheiden omistamisen muuttuvat merkitykset : diskursiivianalyttinen tutkimus perheiden omistamisen merkityksellistymisestä Suomessa vuosina 1976-2005. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä

- studies in business and economics, ISSN 1457-1986 ; 103. Diss. : Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, yrittäjyys.
- Pearson, A. W., Carr, J. C. & Shaw, J. C. 2008. Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 32 (6), 949-969.
- Peltomäki, M. 2002. Maan keskellä Mammonan vuori : suomalaisen yrittämisen henki. Turku: Turun yliopisto. Koulutussosiologian tutkimuskeskuksen raportti; 58; Raportteja / Koulutussosiologian tutkimuskeskus, ISSN 1235-9114; 58. Diss. Turun yliopisto.
- Peltonen, T. 2010. Organisaatioteoria klassisesta jälkimoderniin. Helsinki: WSOYpro.
- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. 2001. Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review* 26 (2), 298-310.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. 2009. Kurssi kohti diskurssia. Tampere: Vastapaino.
- Poza, E. J. 2010. Family business. (3rd ed. painos) Mason, OH: South-Western. International edition.
- Puustinen, T., Mäkeläinen, M. & Ratilainen, J. 2013. Taivas+helvetti. (1. p. painos) [Espoo]: One on One Publishing. Kannessa myös: 18 yrittäjää, jotka saivat lähes kaiken + 3, jotka menettivät paljon, mutta selvisivät siitäkin.
- Rae, D. 2010. Universities and enterprise education: responding to the challenges of the new era. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 17 (4), 591-606.
- Ranta, S. 2012. Naisten työt : pitkiä päiviä, arkisia askareita. Hämeenlinna: Karisto. Lisäpainokset: 2.-3. p. 2012.
- Rauhala, M. 2013. Ideologiset jännitteet sukupolvenvaihdoksen yhteydessä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics, ISSN 1457-1986 ; 136. Diss. : Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, yrittäjyys.
- Rautamäki, H. 2013. "Omassa firmassa ei tunteja lasketa" : psykologinen omistajuus ja työnilo matkailun perheyrittäjien kertomana. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics, ISSN 1457-1986 ; 131. Diss. : Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, yrittäjyys.
- Read, S. 2011. *Effectual entrepreneurship*. London: Routledge.
- Rehn, M. 2012. Yritä perässä : nainen miljoonabisneksessä. [Mikkeli]: Ekrive. Visuaalinen ilme Ärrälä,Ilkka.
- Reitala, H. & Heinonen, T. 2001. Dramatisoitua todellisuutta. Teoksessa H. Reitala & T. Heinonen (toim.) *Dramaturgioita : näkökulmia draamateorian, dramaturgian ja draama-analyysin ongelmiin*. (2001st. painos) Helsinki: Palmenia, 9-74.
- Rentola, M. 2002. Kirjoita hyvin : ilmaise itseäsi, tavoita lukijasi. (2. uud. laitos. painos) Helsinki: Tammi.
- Rhodes, K. & Lansky, D. 2013. *Managing conflict in the family business: understanding challenges at the intersection of family and business*. New York,

- NY: Palgrave Macmillan. Family business leadership series. Kent Rhodes and David Lansky.
- Ropponen, O. 2013. Sukupolvenvaihdoksen vaikutus perheyrittäjien toimintaan. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. VATT-tutkimuksia, ISSN 0788-5008 ; 174.
- Ruoho, I. 2010. Perhesarja suomalaista arkea rakentamassa. Teoksessa K. Häggman (toim.) Suomalaisen arjen suuri tarina. Helsinki: WSOY, 218-223.
- Ruoho, I. 2008. Rikossarjojen yhteiskunta - avauksia analyysiin. Teoksessa H. Keinonen, M. Ala-Fossi & J. Herkman (toim.) Radio- ja televisiotutkimuksen metodologiaa : näkökulmia sähköisen viestinnän tutkimiseen. Tampere: Tampere University Press, 137-152.
- Ruoho, I. 2001. Utility drama : making of and talking about the serial drama in Finland. Tampere: Tampere University Press. Diss. Tampereen yliopisto.
- Ruohonen, V. 1994. Yksiulotteisesta moni-ilmeiseksi: näkökulma tiedotusopin massakulttuurikeskusteluun. Teoksessa J. Kupiainen & E. Sevänen (toim.) Kulttuurintutkimus : johdanto; Tietolipas, ISSN 0562-6129; 130. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 270-292.
- Salo, S. 2013. Yritys hyvä kymmenen : monitapaustutkimus aikuisopiskelijoiden opintojen edistymisestä ja sisäisestä yrittäjyydestä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics, ISSN 1457-1986 ; 124. Diss. : Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, yrittäjyys.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio : oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. [Lahti]: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Oppimateriaaleja / Helsingin yliopisto, Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, ISSN 0784-0640; 52. Lisäpainokset: 2.-3. p. 1996. - 4. p. 1997. - 5. p. 1998. - 6. p. 1999. - 7. p. 2001. - 8. p. 2003.
- Sarasvathy, S. D. 2001. What makes entrepreneurs entrepreneurial. Harvard business review 21, 2001.
- Savolainen, S. 2014. "Tekeminen innostaa" : työntekijöiden psykodynaamikka pienen perheyrittäjien sukupolvenvaihdokseen liittyvissä muutoksissa. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Jyväskylä studies in business and economics, ISSN 1457-1986 ; 141. Artikkeliväitöskirjan yhteenveto-osa ja 4 eripainosta.; Diss. : Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, yrittäjyys.
- Schulze, W. S. & Gedajlovic, E. R. 2010. Whither Family Business? Journal of Management Studies 47 (2), 191-204.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. & Dino, R. N. 2003. Toward a theory of agency and altruism in family firms. Journal of Business Venturing 18 (4), 473-490.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. & Buchholtz, A. K. 2001. Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. Organization Science 12 (2), 99-116.
- Seppälä, A. 2005. Lanka läpi vuosisatojen : lukemisto suomalaisen tekstiiliteollisuuden vaiheista 1700-luvulta vuoteen 2005, jolloin alan työnantajain liitto täyttää sata vuotta. [Tampere]: Tekstiili- ja vaatetusteollisuus.
- Seppänen, J. 2005. Visuaalinen kulttuuri : teoriaa ja metodeja mediakuva-analyysille. Tampere: Vastapaino.

- Shane, S. A. 2008. *The illusions of entrepreneurship : the costly myths that entrepreneurs, investors, and policy makers live by*. New Haven (Conn.): Yale University Press.
- Shane, S. 2003. *A general theory of entrepreneurship : the individual-opportunity nexus*. Cheltenham: Edward Elgar. *New horizons in entrepreneurship*. Lisäpainokset: Repr. 2005.
- Shane, S., Locke, E. A. & Collins, C. J. 2003. Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review* 13 (2), 257.
- Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review* 25 (1), 217-226.
- Sharma, P. & Irving, P. G. 2005. Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 29 (1), 13-33.
- Sievinen, P. 2010. *Seppälä : oman elämänsä muotitalo : muotikokemuksia vuodesta 1930*. Helsinki: WSOY.
- Singhal, A. 2004. *Entertainment-education and social change : history, research, and practice*. Mahwah N.J: Lawrence Erlbaum. LEA's communication series ISSN.
- Solankallio-Vahteri, T. 2013. *Valta perheyrittäjänäisten subjektiivisena kokemuksena*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in business and economics*, ISSN 1457-1986 ; 123. Diss. : Jyväskylän yliopisto, kauppa-
korkeakoulu, yrittäjyys.
- SONK 2006. *Hyvinvointi tarvitsee vastuullisia omistajia*. [Helsinki]: Suomalaisen omistajuuden neuvottelukunta SONK.
- Steier, L. 2001. Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review* 14 (4), 353-367.
- Sten, J. 2007. *What Is a Business Family?* Jyväskylä University School of Business and Economics.
- Storhammar, E. 2010. *Toimintaympäristö ja pk-yritykset : havaintoja yritysten toimintaan vaikuttavista tekijöistä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in business and economics*, ISSN 1457-1986 ; 89. Artikkeliväitöskirjan yhteenveto-osa ja 6 eripainosta.; Diss. : Jyväskylän yliopisto, johtaminen.
- Sundaramurthy, C. 2008. Sustaining Trust Within Family Businesses. *Family Business Review* 21 (1), 89-102.
- Suonpää, M. 2013. *Constructing an opportunity centred collaborative learning model through and for entrepreneurship*. Jyväskylä: University of Jyväskylä. *Jyväskylä studies in business and economics*, ISSN 1457-1986 ; 120. Diss. : Jyväskylän yliopisto, kauppa-
korkeakoulu, yrittäjyys.
- Tagiuri, R. & Davis, J. 1996. Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review* June 1996 9: 199-208, 9 (2), 199-208.
- Tagiuri, R. & Davis, J. A. 1992. On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review* 5 (1), 43-62.
- Tourunen, K. *Perheyrittäjät kansantalouden resurssina : keskisuurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa*

- 2000-2005. Jyväskylän yliopisto. ID: L_DSPACE_JYX; ID: JYX - Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto.
- Turunen, T. 2011. Yrittäjyys - mitä se merkitsee? : yrittäjyyden ja sen sukulaiskäsitteiden käyttö koulutuksessa, tutkimuksessa ja politiikassa 1900-luvun loppupuolelta 2000-luvun alkuun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in business and economics*, ISSN 1457-1986 ; 102. Diss. : Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, yrittäjyys.
- van Praag, C. M. 1999. Some classic views on entrepreneurship. *De Economist* 147 (3), 311.
- Varamäki, E. 2007. Omistajanvaihdosnäkömät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. ISSN 1456-1743; 28.
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K. & Katajavirta, M. 2012. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. [Vaasa]: [Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus]. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007-2013.
- Vekkele, P. 2007. Liisa Lipsanen : bisneslady. Helsinki: Minerva. Lisäpainokset: 2. p. 2007.
- Vesala, K. M. 1996. Yrittäjyys ja individualismi : relationistinen linjaus. [Helsinki]: Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitos. Research reports / Department of Social Psychology, University of Helsinki, ISSN 0357-4040; 1996, 2. Lisäpainokset: [Lisäp.] 2001. - [Lisäp.] 2003.
- Virtanen, N. & Keskinen, S. 2000. Yrittäjän muotokuva. (2000. painos) Turku: Turun aluetyöterveyslaitos.
- Wiio, J. 2007. Television viisi vuosikymmentä : suomalainen televisio ja sen ohjelmat 1950-luvulta digiaikaan. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. *Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia*, ISSN 0355-1768; 1145.
- Wiio, O. A. 1994. Johdatus viestintään. (6. uud. p. painos) Helsinki: Weilin+Göös. 5. uud. p. 1989 nimellä *Viestinnän perusteet*.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. A. 2008. Portfolio Entrepreneurship: Habitual and Novice Founders, New Entry, and Mode of Organizing. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 32 (4), 701-725.
- Ylinen, A. 2011. Opettajien yrittäjyyskasvatusvalmiudet Etelä-Pohjanmaan lukioidissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in business and economics*, ISSN 1457-1986 ; 98. Diss. : Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, yrittäjyys.
- Ylinen, A. 2004. Pienyrittäjien oppimistarpeet sekä oppiminen heidän itsensä kokemana. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. *Julkaisuja / Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta*, ISSN 1457-036X; 141. Lisensiaatintyö : Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, yrittäjyys.
- Zahra, S. A. 2010. Harvesting Family Firms' Organizational Social Capital: A Relational Perspective. *Journal of Management Studies* 47 (2), 345-366.

Muut lähteet

- Florin Samuelsson, E. & Nordqvist, M. (2007). Family Businesses in Movies: Popular Culture and Organizational Identities. In: EIASM 3rd Workshop on Family Firms Management Research. [.http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-3133](http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-3133)] (Abstrakti)
- Forsström, H., Mattila, J., & Jussila, I. (2011). Accounts of entrepreneurial futures: collective entrepreneurship for business, innovation, and life style. The 21st Nordic Academy of Management Conference, Tukholma, Elokuu 22 - 24, 2011.
- Helsingin Sanomat, Nyt-liite 16-22.5.2014, Puurtinen Toni
- Humppi L. 2011, <http://URN.fi/URN:NBN:fi:ty-201203191076> Akateeminen yrittäjyys ja Spin-off -yritykset yliopistotutkimuksen kaupallistamisen seurauksena - systeemibiologiset asiantuntijapalvelut iGS-toimitus, Helsingin kaupunginkirjasto.
- Koiranen Matti, luento Tuusulassa 17.5.2014
- Nordqvist, Hall, Melin, Methodology and Family Business Studies: The Interpretive Approach, 2008, <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-1251> (Abstrakti)
- Ryerson William N., The effectiveness of Entertainment Mass Media in Changing Behavior, Population Media Center Newsletter 2002, populationmedia.org, tulostettu 3.4.2014
- Savolainen Taina, luento Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa 16.12.2013

Haastattelut ja sähköpostit

- Halme Anita, Finn-Savotta Oy, Karstula, puhelinkeskustelut joulukuussa 2013
- Kievari Solja, MTV3, tuottaja, haastattelu Helsingissä 6.5.2014, sähköposti 2.5.2014
- Laitala Juhani, puhelinhaastattelu 16.5.2014
- Oranen Raija, haastattelu Fuengirolassa 22.11.2009, sähköpostit 1.2.2013 ja 4.3.2014
- Rundman Carl-Kristian, haastattelu Helsingissä 8.4.2014
- Vanne Ilkka, MTV3, ohjaaja, haastattelu Helsingissä 6.5.2014
- Äijälä Tauno, MTV3, ohjelmajohtaja, haastattelu Helsingissä 6.5.2014, sähköposti 3.5.2014

Sähköiset lähteet

- <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0007:FIN:FI:PDF>; luettu 15.9.2013
- http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fi/com/2003/com2003_0027fi01.pdf; luettu 10.3.2013
- http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fi.htm; luettu 20.8.2013
- http://fi.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter; luettu 22.3.2013
- <http://fi.wikipedia.org/wiki/Juoni>
- http://fi.wikipedia.org/wiki/Kivi_ja_Kilpi; luettu 16.2.2014
- http://fi.wikipedia.org/wiki/Masi_Company; tulostettu 4.3.2014
- http://fi.wikipedia.org/wiki/Puhtaat_valkeat_lakanat
- http://fi.wikipedia.org/wiki/Seitsemän_kuolemansyntiä
- <http://ieeponline.com/wp-content/uploads/2013/11/saras-what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy.pdf>
- <http://lassila-tikanoja.fi/yrittys/historia/Sivut/historia.aspx>; tulostettu 4.3.2014
- <http://mot.fi>
- http://raijaoranen.fi/teos/ruusun_aika_tvsarja; luettu 10.9.2012
- http://staff.etla.fi/hyytinen/_pdf/KAK_Hyytinen_Pajarinen_2_2005.pdf; luettu 15.8.2013
- <http://tilastokeskus.fi/til/syr/index.html>
Suomen virallinen tilasto (SVT): Yritysrekisterin vuositilasto [verkkojulkaisu]. ISSN=1798-6214. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 14.3.2014]
- <http://valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/aiemmat-hallitukset/vanhanen/hallitusohjelma/ohjelma/fi.jsp#yrittajyys>; luettu 18.11.2013
- <http://viesverk.uta.fi/johdviest/luento1.html>.
- <http://www.teos.fi>
- <http://www.ely-keskus.fi>,
<http://www.ely-keskus.fi/fi/Elinkeinottojoaosaaminenjakulttuuri/Yritystoiminta/naisyrittajyys/Sivut/default.aspx>; luettu 12.4.2013
- <http://www.finnvera.fi>
- <http://www.jyu.fi/mehu>>. Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T., Menetelmäpolkuja humanisteille. Viitattu 15.12.2012
- http://www.metodix.com/fi/sisallys/04_virtuaalikirjasto/dokumentit/aineistot/systemaattinentekstianalyysi
- <http://www.mol.fi>
- <http://www.mtv3.fi>
- <http://www.mtv3.fi/ohjelmat/uutiset.shtml?582547>; luettu 19.10.2013
- [http://www.naisyrittajyyskeskus.fi/](http://www.naisyrittajyyskeskus.fi)
- http://www.ncrc.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf; tulostettu 15.9.2012
- <http://www.perheyrittystenliitto.fi/faktaa.98.html>; viitattu 15.2.2013

http://www.perheyritystenliitto.fi/files/hyva_hallintotapaFINAL.pdf;
luettu 19.10.2013

<http://www.perheyritystenliitto.fi/toiminta-ajatus.21.html>;
luettu 4.11.2013

<http://www.perustamisopas.fi>

<http://www.populationmedia.org/what/sabido-method/>

[http://www.pwc.fi/fi/tiedotteet-2010/tiedostot/
PwC_Perheyritysraportti_2010_low.pdf](http://www.pwc.fi/fi/tiedotteet-2010/tiedostot/PwC_Perheyritysraportti_2010_low.pdf); luettu 19.10.2013

<http://www.raijaoranen.fi>

<http://www.slideshare.net/suomenyrittajat/anssi-kujala>;
luettu 18.11.2013

<http://www.stat.fi/tup/suomi90/toukokuu.html>;
Tilastokeskus, tulostettu 4.2.2013

<http://www.stat.fi/tup/suomi90/toukokuu.html>;
tulostettu 4.2.2013.)

http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_11_03_spinoff.html;
luettu 15.10.2013

http://www.tem.fi/files/22570/Luovat_alat.pdf

<http://www.yle.fi>

<http://www.yrittajat.fi>

[http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/jasentilastoja/
SY_tilastot2014.pdf](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/jasentilastoja/SY_tilastot2014.pdf); viitattu 14.3.2014

[http://www.yrittajat.fi/File/830c40e9-2fca-44be-a577-cfc669695f57/OV-
barometri2012.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/830c40e9-2fca-44be-a577-cfc669695f57/OV-barometri2012.pdf); luettu 18.11.2013

<http://www.yrityssuomi.fi>

<http://www.yvi.fi>

[http://www.yvi.fi/sanakirja/222-akateeminen-yrittajyys-academic-
entrepreneurship](http://www.yvi.fi/sanakirja/222-akateeminen-yrittajyys-academic-entrepreneurship)

[http://www.yvi.fi/sanakirja/228-elamantapayrittajyys-entrepreneurship-as-a-
lifestyle](http://www.yvi.fi/sanakirja/228-elamantapayrittajyys-entrepreneurship-as-a-lifestyle); luettu 15.10.2013

[http://www.yvi.fi/sanakirja/240-kasvuyrittajyys-high-growth-
entrepreneurship](http://www.yvi.fi/sanakirja/240-kasvuyrittajyys-high-growth-entrepreneurship)

<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/index.php?page=59>

[http://yle.fi/vintti/yle.fi/muistikuvaputki/muistikuvaputki/rouvaruutu/
puhtaat-valkeat-lakanat-onnelan-kuvauspaikka.htm](http://yle.fi/vintti/yle.fi/muistikuvaputki/muistikuvaputki/rouvaruutu/puhtaat-valkeat-lakanat-onnelan-kuvauspaikka.htm); luettu 19.10.2013

LIITTEET

Liite 1. Kohtausluettelo

	KOHTAUSLUETTELO	
Jakso. kohtaus	Kohtauksen tapahtumien kuvaus	Lainaus, repliikki, yksityiskohta
1.1	Muuttokuorman teko, Irenen muisto: Katarina vei mollamaijan	Ei me enää tällaisten kipeitä olla.
1.2	T:mi Ensio Raikas nyt	
1.3	Muutto	
1.4	Saapuminen Onnelaan	
1.5	Muistoja, neuvoja, lakanat	Jos tehdään, tehdään kunnolla. Mikä siitäkin tulee, kun mikään oppi ei mene perille
1.6	Lähtö elokuviin	Kohta me ollaan parempaa väkeä kuin sinun apteekkarisi
1.7	Kasvit kerättävä	Muuten sinun käy köpelösti
1.8	Eerolla kiire myyntimatalle	
1.9	Kärnä myynyt, Nuutisen ostajaehdokuus	Taitaa olla hyvät provisiot, kun on tuollanen auto
1.10	Uuden tehtaan aloitus, järjestelyt	Eero: teidän koneet (ei vielä sitoutunut)
1.11	Nuutinen: hinnat nousseet, palkat ei	
1.12	Kannattavuusongelma, palkkoja alennettava	Ensio: tuntuu aika kovalta
1.13	Automatisointisuunnitelmat; uudet koneet	
1.14	Urakkaneuvottelu	Eero kaupalliseksi johtajaksi. Ensio katkaisee kynän.
1.15	Kasvien keruu	
1.16	Irtisanoutumisella ja työtuomioistuimella uhkaaminen	Vieras mies piti ottaa taloon. Eero: mistään muusta ei kannata tapella kuin rahasta, ei esim. naisesta; rahaa pitää kutsua, ottaa kiinni. Sääli ei kannata.
1.17	Nuoret jäävät kiinni tupakoinnista	
1.18	Sovittelu myöhäistä	
1.19	Huolet valvottavat, ammattiliiton boikotti	Miten yksi ihminen voi saada tämän kaiken aikaan?
1.20	Ompelijat tulevat töihin	Voitonriemu, ilmeet
1.21	Mairen saarna ja Nuutisen houkuttelu takaisin.	Meinaat viedä tehtaan ja miehen minulta. Johtajan paikka, johtajan palkka.
1.22	Nuutinen tulee	Ei sota yhtä miestä kaipaa, varsinkaan jos se päättää palata rintamaan.
2.1	Moitteita kotihipoista	Viikkorahoja ei ole tarkoitettu viinaan ja tupakkaan.
2.2	Irenen rippijuhla	Ensio ollut sodassa 5 vuotta, Maire menettänyt kotinsa ja vanhempansa. Tämän talon ovi on sinulle aina auki.
2.3	Huoneisto vuokrataan	
2.4	Kotipuuhia, Heikki tarkkailee lintuja, ei tottele. Sanailua. Eero tulee, saunaan.	
2.5	Ajatus perustaa muotiliike, pieni riski, hyvä kate, tarve, tilat.	Maire puhuu tahdittomasti Eeron sukulaismiehestä = pankinjohtaja.

2.6	Siivotaan uuden liikkeen tiloja	Minä en enää käsiäni siivoussankoon laita
2.7	Vesirokko	
2.8	Avajaisnäytös huolettaa	
2.9	Sylvi muistelee.	
2.10	Tuotantosuunnitelma	Jos katsottaisiin näitä ennen aamua.
2.11	Tytöt tulevat elokuvista, Katariina sairastuu.	Maire: Isä ja äiti raatavat, tehkää tekin jotain hyödyllistä. Irene: Itsehän sinä halusit perustaa liikkeen. Älä työnnä sitä meidän niskaan.
2.12	Sylvi mannekiiniksi	
2.13	Heikki ei halua lähteä muotinäytökseen	Paljonko ne lupas? Et kai sä ilmaseks ruvennu?
2.14	Liikkeen avajaiset, VIP-vieraita. Nuutinen humalassa, herättää pahennusta.	Kympin saat, muttet kerro isälle. Yrittäjäksi meinaat? Olen jo, eikös se näy päällepäin?
2.15	Muotinäytös. Katariinan mustasukkaisuus. Sylvi hemaisevana. Maire seuraa Ension ilmeitä.	Maire Sylville viitasta: Ei se sinulle sovi. Antaa lahjaksi, kun huomaa Nuutisen kiinnostuksen Sylviin.
2.16	Irenen kosto missille	
3.1	Vaativa asiakas	
3.2	Rahatilanne, perheen apu. Ensio puolustaa Ireneä.	
3.3	Irene lähtee baariin katsomaan televisiota	
3.4	Itsevarma Veijo Salmi tulee baariin huvittaa yleisöä ja flirttailee tyttöjen kanssa	
3.5	Puhutaan Veijo Salmesta, tulee linko, ei tv:tä, Mairen selkä venähtänyt, Sylvi hieroo	
3.6	Myynti Venäjälle toisen valmistajan paikkajana, toisen nimellä. Idea säärikilpailuista.	Olisihan se kiva ollut omalla nimellä. Sekin aika vielä tulee. Katariinan pitää vielä kasvaa
3.7	Veijo tuo pullon, kerskailee. Heikki vakoilee, kirjoittaa vihkoon ja kiristää Ireneä.	Penni on otettava sieltä, mistä sen saa. Ei varaa olla reilu.
3.8	Veijo suutelee Ireneä väkisin. Pahoillaan, kehuu.	
3.9	Irene haluaa mekon ja opettelee meikkaamaan	
3.10	Epävarmuus huolettaa, varautuminen viennin alkuun.	Yksi huono vuosi voi kaataa koko homman. Minä puhun Paavolalle, et sinä.
3.11	Säärikilpailut, Veijo Salmen suhteet, Eeron sitominen, nuorten suhteet solmuun.	Eero painonsa arvoinen kultaa, palkkajohtaja irtonainen. Osakkuuden tarjoaminen.
3.12	Sylvi lohduttaa Ireneä	Olet maailman paras Irene
3.13	Katariina palauttaa Veijo tupakansyöttimen	
3.14	Joululahjaksi televisio	Irene voi muuttaa Separattorista kotiin.
4.1	Katariina ulos poikaystävän kanssa, kirjoitukset edessä.	
4.2	Riitaa näyteikkunan laitosta, Armi hakee töihin.	Kyllähän Raikkaan tytöt tunnetaan, varsinkin Katariina.
4.3	Eeron yhtiökumppanuus, Muotiliikkeen erottaminen yhtiöstä riskin pienentämiseksi,	Joku tie sinne Moskovaankin täytyy olla.
4.4	Sanailua Nuutisen suhteista Moskovaan.	Täällä yks kapitalisti oottaa mannaa sosialismin taivaasta.
4.5	Maire hermostuu asiakkaaseen, Heikki lupaa auttaa ikkunan laitossa rahaa vastaan.	
4.6	Paitavalmistuksen aloittaminen, joustavat materiaalit, helppohoitoisuus.	Ei paikoillaankaan voi polkea. Helppohoitoisuutta, teryleenä.

4.7	Maire ja Eero Lontooseen, Armi ja perhe hoi- taisi liikkeen	
4.8	Sylvi näkee sota-aikaisen sulhasensa	
4.9	Sylvi selvittää asiaa	
4.10	Heikki laittanut villahousut ikkunaan	
4.11	Maire haluaa lasiverannan. Mihin on varaa? Yhtiökokous tulossa. Eeron merkitys.	Ei ihminen tarvitse kuin hautapaikan, jäte- tään kaikki jälkipolville. Raadetaan aamusta iltaan eikä saada näkyvää aikaan.
4.12	Sylvin päätä särkee, Heikki yrittää auttaa.	
4.13	Maire ja Eero lähdössä Lontooseen.	
4.14	Remontti käynnissä.	Ensio: Maire tietää mitä tahtoo. Sylvi: Maire on onnellinen nainen.
4.15	Ensio ja Sylvi suutelevat, Heikki näkee.	
4.16	Keskustelu jumalasta ja synnistä, aatteista.	
4.17	Sylvi yksin mietteissään.	
4.18	Ensio yksin mietteissään.	
4.19	Laittavat ruokaa vapuksi. Sylvi huonolla tuu- lolla.	
4.20	Ensio pyytää Heikkiä lisäämään puita sau- naan. Heikki kieltäytyy.	
4.21	Sylvi ja Ensio: ei muistella.	Sitä sattuu ja tapahtuu. Kaikkea ei tarvitse muistella, mitä nyt joskus, hyvällä.
4.22	Eero ja Maire tulevat Lontoosta. Kaupat sujui- vat. Tuliaiset. Heikki halua äitiään vedet sil- missä.	Irene: Perustetaan toinen liike. Ensio: ei ennen kuin entiset maksettu
4.23	Yhtiökokous. Ensio 35 %, Eero 35%, lapset kukin 10 % tehtaasta. Muotiliike 70 % Mairen, 10 % kullekin lapsista.	Miksi Eero toisi rahansa firmaan? Katariina: Aina te vaan puhutte rahasta ja firmasta. Ensio: lapsethan ovat mukana firmassa. Irene: Ei muusta ole koskaan kuullut puhut- tavankaan
5.1	Katariina lähdössä kirjoituksiin. Hermostuu hössötyksestä.	
5.2	Tieto, että Eero Kurppa osakkaaksi loukkaa Nuutista	Tehdas tarvitsee Eeron rahoja. Firma ei ole- kaan enää Ensio Raikkaan, vaan Eero Kur- pan? Yhtiössä ei muutu mikään. Yritetään olla paisuttelematta. Kähmit selän takana. Kätesi isket paskaan Kurpan kanssa.
5.3	Riita omistuksesta ja muutosten kertomisesta palkkalaisille. Uhkaavia ennustuksia.	
5.4	Katariina haluaa Turkuun Karin kanssa. Eero tarjoaa kyytiä ja seuraa.	
5.5	Tukholman toimitus myöhästyy. Nuutisella valtuudet muuttaa systeemiä.	
5.6	Katariina onnessaan	
5.7	saunailta	
5.8	Eero tuo ison narsissikimpun. Kutsuu vappu- aatoksi Seurahuoneelle. Katariina hylkää Karin kutsun.	
5.9	Vappumaljat, kiitos Nuutiselle.	
5.10	Eero ja Katariina lähdössä Seurahuoneelle. Ension ja Mairen riita Eeron ja Katariinan seurustelusta. Osuus tehtaasta, ikäero.	Ensio pelkää, että tehdas luisuu käsistä. Raha lasten onnen edelle?
5.11	Nuutinen loukkaa Katariinaa.	Ensio maksaa Eerolle Katariinalla. Orjakaup- paa. Katariina loukkaantuu.

5.12	Katariina itkien kotiin. Eeron keskustelu Ension kanssa.	Piru merrassa, kun raha ja rakkaus kulkee samoissa huoneissa.
5.13	Yo-kirjoituksen tulokset, Katariina reputtaa, ajaa Karin pois.	Pukukin oli valmiina.
5.14	Katariina reputtanut, kadonnut, odotusta. Ensio soittaa Eerolle.	
5.15	Eero ajelee ja etsii Katariinaa.	
5.16	Huoli, Ensio katu sanojaan.	Irene: Katariina ei tarvitse lakkia. Menee naimisiin ja tekee lapsia. Ensio: että minunkin piti sotkeutua niiden asioihin.
5.17	Eero ja Katariina tulevat. Menossa kihloihin.	
6.1	Arvi, Sylvi, tutustuminen	
6.2	Maire näyttää mallia miten myydään.	
6.3	Sotakokemuksia	
6.4	Sylvi kysyy Arville töitä; menee takuuseen.	
6.5	Katariina laiskana, haluaa oman kodin ja oikeaa tekemistä.	
6.6	Eero lähdössä Lontooseen, ei ota Katariinaa mukaan.	
6.7	Katariina neuvoo Ireneä unohtamaan Veijon.	
6.8	Sylvi lähdössä ravintolaan. Heikki tietää, että Arvi on töissä tehtaalla.	
6.9	ravintolassa	
6.10	Maire suuttuu, kun ei tiedä asioista.	
6.11	Eeron postissa vaaleanpunainen kirje.	
6.12	Katariina lukee kirjettä ja itkee.	
6.13	Eero selittää ja tunnustaa rakastaneensa ja odottaneensa Katariinaa vuosia.	
6.14	Katariina ei halua valkoisia lakanoita.	
6.15	Oman huushollin perustaminen mielessä	
6.16	Pukuja puuttuu.	
6.17	Uusia takkeja ja pukuja puuttuu.	
6.18	Arvi aj Sylvi ravintolassa	
6.19	Hävikki paikallistettu.	
6.20	Nuutinen näkee varastetut takit. Arvi syyllinen. Sylvi vastaa omistajille.	
6.21	Arvi Ension puhuttelussa: näinkö Sylvin luottamus palkitaan?	Tällä tavallako te Sylviä kaikesta kiitätte.
7.1	Muistoja 14 vuoden ajalta; 1952 Nuutinen Kärnälle, Heikki 2 v, Irene 4 v.	Tukholma on vallattu ja seuraavaksi isketään Kööpenhaminaan. Me-henki.
7.2	Koulu ottaa Heikkiä päähän. Auttaa Sylviä häävalmisteluissa. Tulevaisuuden utopia: tietokoneet ja robotit hoitavat kotityöt.	
7.3	Morsiuspuvun sovitus. Irene tekee töitä palkatta.	
7.4	Eero haukkuu Nuutisen väärin leikatuista puvuista.	
7.5	Maire laskee rahoja, lupaa Armille korjauspalkkaa. Irene arvostelee valikoimaa. Kauppa myös Helsinkiin?	Pitää olla markka ottamassa vastaa kun se luokse pyörii. Kaikille muille maksetaan, Irenelle ei.
7.6	Vika löytyy laputuksesta; 40 viallista 400:sta. Korjattava ylitöinä.	Yritys maksaa ja vastuukysymykset lakaitaan maton alle? Työnjohtaja ja tuotantopäällikkö saisivat mennä.

7.7	Juhlapuku Irenelle häihin omasta liikkeestä.	
7.8	Nuutinen tunnustaa, että hävettää valvoa, irtisanoutuu, lähtee heti.	
7.9	Ensio yrittää selvittää Nuutisen tuotanto-suunnitelmaa, Irene tulee avuksi.	
7.10	Vihkiminen	
7.11	Hääjuhla loppuillaan, hääpari tekee lähtöä, valkoiset lakanat mukaan.	
7.12	Veijo tulee juhlien jälkeen, Katariina jää si-vuun, odottaa.	Katariina odottaa hiljaa ovensuussa, kukaan ei huomaa. Katariinan muistutettava ole-massaolostaan.
7.13	Irene pyytää Veijoa puhumaan firman puoles-ta. Mitä Veijo hyötyy?	
7.14	Yöllä kaksin myymälään. Aamulla Irene herää yksin Veijon juliste vierellään.	
7.15	Ensio pyytää Nuutista tuotantojohtajaksi.	Avainhenkilöt punainen kommunisti ja mus-ta porvari, mikä Ensio: paskaliberaali!
8.1	Irene lukee kirjoituksiin, Heikki pohtii, mikä on. Irenen maalaus.	Heikki: Olen jonkun poika tai veli, mitä muu-ta?
8.2	Kärnä tulee tilikirjojen kanssa.	
8.3	Uusi talousjohtaja Risto Raivio, taloustilanne. Työntutkimus.	
8.4	Katariina ostaa pukuja laskuun. Maksamatta. Eero suuttuu.	
8.5	Kärnä luovuttaa tilikirjat Ensiolle. Kuolee.	Firma on kuin ihminen, sillä on sydän.
8.6	Kahvilla muistellaan Kärnä, Ensio: Sain am-matin, tehtaan, velkaa Kärnäälle. Keskustellaan työntutkimuksesta.	Meillä on niin paljon.
8.7	Irene tulossa kirjoituksista, ketään ei kiinnos-ta. Maire lähdössä ajokokeeseen.	Heikki: mua on huijattu.
8.8	Liitto vastustaa työntutkimusta. Nuutinen puhunut. Raivio selittää, Ensio saanut tar-peekseen. Vienti Neuvostoliittoon muuttaa asenteen.	Onko tämä tehdas vai pellesirkus? Nuutinen ylittänyt valtuutensa. Vientiä lisättävä.
8.9	Vappujuhlaan lähtö, Irene halua Mairaa.	Sinä olet aina vihainen. Enhän.
8.10	Irenen huoneessa. Raivio kehuu Irenen ma-lausta. Minimekko herättää huomiota.	
8.11	Ruokailu. Heikki vappumarssilla kommunisti-en joukossa. Puhuttelu, tehtaan maine vaa-rassa.	Yritin miettiä, miltä tuntuisi olla nuori sälli ensimmäistä päivää töissä. Yritetään elää saman katon alla ihmisiksi.
9.1	Keskustelu tulevaisuudesta. Irenen haave: vaateketju, rikastuminen. Heikki: runoilija-filosofi.	Irene: kaupparokke vs. taideteollinen
9.2	Lakanoiden mankelointi	
9.3	Irenen suunnittelema malli arvioitavana. Tyrmäys.	Muoti tehdään Pariisissa
9.4	Nuutisen ehdotus harkintaan.	
9.5	Tulevaisuuden utopioita	Olen aina inhonnut olla keskipisteenä.
9.6	Irene ei halua lakkiaisia, Maire järjestää.	Jutellaan kerrankin kunnolla
9.7	Heikki uhkaa jättää koulun. Veijo Salmi, yliop-pilas.	
9.8	Ylioppilasjuhlat, vieraita. Ireneä tympii sovini-naisuus. Vanhemmat haluavat iloita tyttären menestyksestä; nelma toteutunut.	Aina ei ole ollut näin. Pyydän, ettet riistä meiltä iloa unelmien toteutumisesta.

9.9	Lahjaksi asunto Helsingistä Kauppakorkean läheltä. Riita. Lähtö juhlimaan Riston kanssa. Veijo tulee, Irene torjuu.	
9.10	Irene ei ole aamulla kotona.	
9.11	Ireneä ei voi pakottaa. Ension ainoa toivo jatkajaksi. Ensio saa kohtauksen.	Eerosta ei ole, Heikin suhteen Ensio luopunut toivosta jo aikaa sitten.
9.12	Irene tulee karsinnoista. Ei tule vaatesuunnittelijaa. Hki ei huono vaihtoehto.	Isä sairastui turhaan. Ei huono vaihtoehto lähteä Hkiin.
10.1	Kaappien tyhjennys. Romut eivät kelvanneet Katariinalle, pitäisi kelvata Irenelle. Lahja-asunto velaksi.	Täällähän kaikki suunnitellaan valmiiksi.
10.2	Irene pyytää rahaa, loma tarpeen Mairelle.	Kaikki hienot ihmiset käy etelässä.
10.3	Muuttoliike Helsinkiin tai Ruotsiin, baari hiljennyt.	
10.4	Työntutkimuksen toteutus	
10.5	Marjaanan unelmat ja todellisuus. Risto esiintyy "unelmien prinssinä".	
10.6	Irene muuttamassa Hkiin, rakastatko?	
10.7	Risto myöhässä, Lankinen vihainen.	
10.8	Irene lähdössä. Maire ja Sylvi surevat. Heikki: "Minä elän" (A.Kivi)	Kuin olisi sotaan lähtenyt
10.9	Tehtaalla riitaa tutkimuksesta.	
10.10	Hyväntekeväisyysmuotinäytös tulossa. Ei mitään näytettävää.	
10.11	Nöyristely vs. kumartaminen. Maailma opettaa. Heikki lupaa 6 ällää.	Maailma tulee opettamaan sinua kovalla kädellä. Tee niin kuin parhaaksi katsot.
10.12	Matkan suunnittelu, Maire ja Ensio kahdestaan.	
10.13	Heikki laiturilla. Syksy, joutsenet lähtevät, kirja. Kyynel poskella.	
10.14	Heikin maailmantuska. Puhuisitko Heikille?	Jos se on naisesta kiinni, niin rinta rottingille...
10.15	Kauppahuoneilla keskinäinen sopimus? Ei kauppaa. Veijon kummisetä ulkomaankauppaosaston päällikkö. Mahdollisuus osatoimintuksiin.	
10.16	Heikki kuvaa Potemkinin tyyliin: vaunut, raput. Loukkaa Katariinaa. Katariina tarvitsee Ireneä avuksi.	Näpit irti mun omaisuudesta! Solidaarisuus, suhteet sukulaisiin.
10.17	Riita tauoista. Ensimmäinen sopimus Neuvostoliittoon omalla nimellä	
10.18	Hyväntekeväisyystanssiaisiin lähtö. Irene opettaa Heikkiä tanssimaan.	
10.19	Muotinäytöksestä paluu. Irenelle kehut valikoimasta, ehdottaa sisäänostoja ja laajentamista. Eero katsoo Ristoa kieroona. Tuli kalliiksi, NL:n kaupan merkitys. Katariinan malja, keskipisteenä.	
11.1	Keskustelu työvoiman vähentämisestä, vanhemmat ensin.	Kettu tai susi, pesäänsä se puolustaa loppuun asti.
11.2	Pääsiäisvalmisteluja	
11.3	Kirjoittaa juttua tehtaasta	
11.4	Keskustelu vallan ottamisesta	
11.5	Naiset syömään tv:n eteen	

11.6	Kuka käskee ja ketä?	
11.7	Veijoa ei ole näkynyt. Lahja.	
11.8	Riitaa irtisanomisista, Maire kovana	Ei voi pitää turhia kuluja. Jos ei osaa päättää, tehdas kaatuu.
11.9	Vastuu lähimmäisistä, mahdollisuus hyvään.	Ihminen on ihmiselle susi. Kristityn vastuu.
11.10	Irenen haaveena liikeketju, ei tule tehtaalle. Toiset tulevat kirkosta. Eero Hgissä.	
11.11	Johtaminen ja omistaminen. Eeron pelirahat.	
11.12	Työväenlaulu, sodanvastaisuus	
11.13	Erimielisyys lapsen teosta, sovinto.	
11.14	5 ompelijaa irtisanoon, Risto ilmoittaa.	On liian julmaa laittaa Nuutinen tekemään se (irtisanominen).
11.15	Lankinen ei uhraudu.	
11.16	Ystävyyssseuraan liittyminen, kapitalismi vs. sosialismi.	Kukin voimiansa mukaan. Mitä suurempi kiinnostus, sitä suurempi panos.
11.17	Valtuuskunta tulossa. Tulo tehtaalle, vierailu Tehtaankadulla.	
11.18	Lähtö ystävyyssseuran tilaisuuteen.	Sylvi: Tanssin vielä ripaskaa, kun saat tehtaasta kukoistamaan.
11.19	Tehtaankadulla käyty, uudenlainen sosialismi: yritysten kannatettava. Kaikki tehty, maksu suorittamatta.	Me olemme edelläkävijöitä, Raikas Oy, Ensio ja Nuutinen.
12.1	Irene haluaa muutoksia ja oman liikkeen Hkiin, Maire torjuu.	
12.2	Riita rahan merkityksestä ja arvoista.	Jos et sinä anna, niin isä antaa
12.3	Venäläiset tulossa illalliselle, Maire ei halua ryssiä kotiinsa. Tehdas ei pärjää ilman.	
12.4	Liikkeen viereinen huoneisto myynnissä, mahdollistaa laajentamisen.	Eeron sijoitus.
12.5	Maire hienoksi rouvaksi. Huoneiston ostos, Irenen innostus, Katariina auttamaan.	Saa näkyä, että olen tehtaantohtajan rouva ja putiikinpitäjä.
12.6	Valtuuskunta saapuu, Veijo Salmi, esittelyt	
12.7	Kattaus	
12.8	Juhlapöydässä, kehuja, vieras erehtyy pitämään Sylviä Mairena	
12.9	Kahvilla, Maire itkunsekainen puhe sota-ajasta. Veijo lohduttaa. Laulu.	
12.10	Hyvästely. Ehkä kauppoihin.	
12.11	Juhan jälkeen. Vaihdetaan maisemaa, Kanarialle.	Nyt ne ei taatusti unohda meitä.
12.12	Heikki järkyttyy Tšekkoslovakian miehityksestä ja lähtee mielenosoitukseen. Ireneltä rahaa, Heikiltä haukut poroporvariudesta.	
12.13	Syövät rapuja. Heikki televisiossa.	
12.14	Heikki tuo humalaisen vieraan = Armi, Veijo perässä.	
13.1	Palvelukseenastumismääräys lennokiksi	
13.2	Proferssurska soittaa; Amerikkaan	
13.3	Sylvi opettelee englantia, keskustelu armeijasta ja Kekkoesta.	
13.4	Katariinan yksinäisyys	
13.5	Valtuuskunnan tulo siirtyy, pj sairas. Sopasen mies kuollut	

13.6	Irene organisoi toimintaa uudelleen. Maire kokee itsensä syrjäytetyksi.	
13.7	Katariina ottanut kissan, lasta ei kuulu.	
13.8	Lykkäys asepalvelukseen Heikin hoidettava itse.	
13.9	Riitaa liikkeen avajaisista. Kustannukset syntyneet.	Vähittäismyynnillä ei rikastu. Työvoimavaltaista. Käsityötä. Suhdanteille altista.
13.10	Veijo valtuustossa, laajennus, kaavan muutos, pistoraide.	
13.11	Nuutinen ja Sopanen Seurahuoneelle lounaalle	
13.12	Irenen lahjat Heikille	
13.13	Veijo lupaa hoitaa kaavaongelman.	
13.14	Juhlat. Lentäjän laulu. Katariinan ilmoitus raskaudesta.	Jotkut tekee aina kaikkensa pilatakseen mun juhlat.
13.15	Vauvanvaatteiden lajittelu	
13.16	Veijo osoittaa mahtinsa ja lupaa tehdä mitä vain Irene pyytää. Soitto kummisedälle.	
13.17	Veijo järjestää asian, jos haluaa. Poliitikko, johon voi luottaa.	Käykö sulle usein näin, sinulta pyydetään palvelusta ja tyttö hyppää viereen. Älä katoa enää, Veijo Salmi.
14.1	Uusi nuorisopuoli, Tampereen myymälän suunnittelu, myyjän loma.	
14.2	Raikas Oy:tä petetty. Jälkihoito unohtui, lahjuksat. Kortelaisen oma kauppahuone, yhteistyö.	Eihän tällaisia asioita puhuta ääneen.
14.3	Eväät Tampereen matkalle, tulee halvemmaksi. Törsäämään.	
14.4	Propagandaa. Veijo antaa sormuksen.	
14.5	Ensio tottunut luottamaan miehen sanaan. Nyt toiset lait. Oma mies Moskovaan.	Tällä maalla ei ole varaa hutilointiin. Isot markkinat odottavat. Ei kahta voi rakastaa. Minä voin.
14.6	Sylvillä mies. Paljastuu Ensioksi.	
14.7	Uusia vaatimuksia. Eeron lähtö Moskovaan. Ilmoitus Katariinalle.	Ilman isoa sopimusta ei ole tulemista.
14.8	Sylvin ja Katariinan keskustelu	Ei panna syyttömiä kärsimään.
14.9	Veijo suutelee toista, Irene palauttaa sormuksen.	
14.10	Kihlaus purkautunut	
14.11	Sylvi opiskelee englantia, hieroo Ension päätä.	
14.12	Uskottomuus.	Silmät kiinni, ei juosta miesten perään.
14.13	Veijon ja Irenen keskustelu, sopu	
14.14	Jokaisen selvitettävä sotkunsaa.	
14.15	Veijon ja Irenen ero	
14.16	Naisen ja miehen osat	
14.17	Heikin yo-juhlat, isän puhe: päättäväisyys pääomaa	Miehen sana näkyy pitävän. Kykenevä tekemään mitä päättää.
15.1	Soiva kortti Amerikasta	
15.2	Joululomaa ei Armille, sesonkiaika, Katariina raskaana.	
15.3	pikkujoulut	
15.4	Katariinan kuolemanpelko. Minusta ei tullut mitään.	

15.5	Tehtaan riskit suuret, vakuusjärjestelyt epäselvät. Iso tarjous Neuvostoliittoon, muutokset, kiire	
15.6	Synnytyospelot	
15.7	Veijo Salmi ostoksille	
15.8	Maire murehtii, suunnittelee uusia liikkeitä, lasten tilalle?	Elämä livahti ohi. Ei ehtinyt nauttia lapsista. Töitä ja töitä.
15.9	Heikki tulee kodittomien joulujuhlasta. Mairen onni, lapset kotona.	
15.10	Sylvin silli tekee joulun. Ensi joulu?	Me ei päästetä Sylviä pois.
15.11	Jouluruokailu. Lenin-merkki ja äidin tunteet.	
15.12	Joulupukki. Iso tilaus Neuvostoliittoon. Sylvin lähtöilmoitus.	
16.1	Heikki lähdössä armeijaan, vaalimainoksia, luentolakko. Mairen selkä kipeä.	Irene: Minä aion valmistua niin nopeasti kuin mahdollista
16.2	Irenellä eri näkemyksiä myyjän kanssa.	Et voi käyttäytyä miten vain, vaikka olet omistajan tytär. En ole Maire.
16.3	Heikki lähdössä. Neuvoja.	Pärjää kun tottelet.
16.4	Veijo Salmen vaalimainos. Suhteet tulevaan kansanedustajaan.	
16.5	Sylvi hieroo Mairea. Sähke Sylville.	
16.6	Katariinan pelko	
16.7	Sähke Amerikkaan.	
16.8	Lääkärillä asiaa Eerolle	
16.9	Sylvi kysyy johtajaa, Hgissä.	
16.10	Puhelu sairaalasta	
16.11	Eero kireänä, Raivio kyselee vakuuksista. Lapset vaarassa. 2 poikaa. Selviävät.	
16.12	Kukkia, leluja	
16.13	Arkaluontoista asiaa vakuuksista.	Sinulta käy luontevasti tuo johtajan paikalle asettuminen. Kukas sitten jos et sinä? Ensio luottaa Eeroon kuin jumalaan. Riston puheet vehkeilyn tiliin.
16.14	Joulusillin ohje.	Ensio on niin hyvä mies, ettet Maire tajua sitä.
16.15	Vaalitilaisuus, Veijo naisten suosiossa, flirttaillee. Irene katsoo vierestä	
16.16	Lakanat kaappiin, Sylvi lähdössä.	
16.17	Sovinnon maljat? Ei.	
16.18	Sylvin lähtö	
16.19	Kaksoset tuodaan	
16.20	Sylvin lähtökahvit. Puhe, Aalto-malja, minkki-turkki.	
16.21	Vaalivalvojaiset, SMP:n menestys, naureskelu. Veijo Salmi tv:ssä. Risto haluaa kodin ja perheen, lupaa auttaa Ireneä hänen haaveensa toteutuksessa. Kihloihin.	Ketä sä äänestit? Veijo Salmi yhtä kaukana Irenestä kuin taivas maasta. Minä haluan kodin ja perheen. Minä uran ja liikeketjun. Ei esteenä.
17.1	Asiakas ei löydä sopivaa. Kurppien muutto, pallotuoli.	
17.2	Pallotuoli tuodaan.	
17.3	Kireys, huono matka Moskovaan.	
17.4	Eero heti tehtaalle. Katariina tuo lapset Armille.	

17.5	Rällästämisen ja lahjusten voimalla tyrkyttää pukuja. Toista kutsua ei tullut. Kortelainen koville.	
17.6	Eeron talo kadonnut. Kaikki syytteeseen pe- toksesta?	
17.7	Armi kotiin, rva Pikkarainen	
17.8	Pelottaa. Moraali vs. perheen ja yrityksen tulevaisuus. Valmis tuhoamaan kaiken?	
17.9	Maire Treelle. Eero ja Katariina Seurahuoneel- le.	
17.10	Lahjuksia KGB:n silmien alla. Lahjat etuoikeu- tetuille.	
17.11	Paidanvaihto	
17.12	Vakuusasia. Tontteja tilalle.	Kaikki lakimiehet ovat roistoja. Hoidan omai- suuteni niin kuin haluan. Asioilla on kiireelli- syysjärjestys.
17.13	Miljoonasopimus, Moskovaan.	Mikä sinä olet minulle puhumaan? Ilman tätä sopimusta olet kusessa.
17.14	Katariina tuo lapset, Armi ei ota vastaan.	
17.15	Katariina tuo lapset Sopaselle	
17.16	Vaipanvaihto	
17.17	Irene haluaa putiikin tuottamaan. Riita.	Minun firma. Huoneisto Tampereelle. Ei mitään järkeä. Lyön kintaat tiskiini. Vähem- mistöosakas. Osuus liikevaihdosta. Olen ajatellut, että tulevaisuuteni on tässä.
17.18		
17.19	Katariina yksinäinen	Minä olen vastuussa tästä liikkeestä.
17.20	Ensiota kannetaan sisään. Miljoonasopimus syntynyt.	
17.21	Liian iso sopimus, ei voida toimittaa. Sopimus levysoittimen ansiosta.	Iso tilaus yhdellä levysoittimella!
18.1	Sopanen poissa	
18.2	Lakanat mankeloitava, luettava tenttiin. Osal- listuttava kotitöihin. Häät?	Kaupungillakin puhuvat. Irene liian koppava, ei saa miestä.
18.3	Soitto sairaalasta. Sopanen loukkaantunut.	
18.4	Mairen revettävä kahteen paikkaan. Luku- rauhaa. Ireneä tarvitaan tehtaalla.	Irenen pakko mennä.
18.5	Kangas ei riitä, miinukselle menee.	Vastuu on sillä, joka kantaa seuraukset.
18.6	Irene käy käsiksi töihin.	Tehtaan tulevaisuus näyttää hyvältä, kun Irene on astunut kynnyksen yli.
18.7	Miniä ei aleen. Vanhojen rouvien vaatteita. Armi haluaa Treelle. Kun ei pääse, irtisanou- tuu.	Vanhojen ihmisten vaatteita. Kauppias myy sille, joka ostaa. Työntekijä tekee työtä siellä missä sitä on tarjolla.
18.8	Eeron vakuudet eivät riitä. Eero puhutteluun: asiat ja asioiden hoitotapa.	Antaa tämän asian nyt olla. On puhuttava asioista ja niiden hoitamistavoista. Kaiken- laisten nuljujen kanssa kihloissa. Kadutaan katkerasti että päästit Veijo Salmen mene- mään.
18.9	Heikki tulee tytön kanssa.	
18.10	Korpraali Raikas ja abi Minna Laine.	
18.11	Lettujen paisto.	
18.12	Valokuvien katselu	

18.13	Kaava tulossa, tonttien arvo nousee. Moraali vs. järki. Kunniallisuus vs. konkurssi. Eero menee tarvittaessa raastupaan. Jatketaan kuten ennenkin.	Minun nimeni ja kunniani kiinni meidän tehtaassa. Myit pankille pantatun kivitalon kenellekään puhumatta. Jos tulee ilmi, Eero vankilaan. Sivullisten nimi lokaan.
18.14	Katariina sairaana, Maire apuun.	
18.15	3 esimiestä: Maire, Irene, Katariina. Flirttiä.	
18.16	Nuutinen neuvoo Ristoa perustamaan kodin Irenen kanssa.	
18.17	Yllättää Eeron ja Armin. Armille komennus Treelle.	Ihmiset eivät ole ihanteita eivätkä työnsankareita.
18.18	Maire itkeskelee. Muistelevat menneitä.	Ensio saanut kaiken, mitä minä olen halunnut: sinut, vaatehtimon, perheen, kodin, Sylvin.
18.19	Tuomarilan paikka. Sihteerin sairasloma jatkuu.	Jos mies vastaa puhelimeen, luullaan, että konkurssi uhkaa.
18.20	Katariina tuo lapset Onnelaan	
18.21	Muistoja. Rakkautta ensi silmäyksellä 8 v. sitten isän syntymäpäivillä.	
18.22	Iso hauki	
18.23	Laina-asia järjestetään, kaupungin työllisyys pelissä. Tarvitaan henkilökohtaiset takaukset.	Se saa luvan riittää ainakin toistaiseksi. Katsotaan sitten ensi vuoden puolella uudestaan.
18.24	Taloa katsomaan?	Raikkaan perheen panttivanki. Ahkera talousjohtaja pidetään kurissa vävyn paikan toivossa.
18.25	Eeron pettäminen paljastuu.	
18.26	Katariina ja pojat jäävät Onnelaan	
19.1	Muutos tultava. Ireneä tarvitaan tehtaalla ja putiikissa.	Tehtaan kanssako minä olen naimisissa? Valmis ekonomi, ei sihteerin töitä.
19.2	Heikki auttaa	Valtiotieteiden ylioppilas
19.3	Laskelma, kate pieneksi, palkat nousevat, hintasäännöstely. Ensio ei saa sanotuksi Irenelle asiaansa.	Missä meidän turva?
19.4	Viimevuotisia malleja. Tre syö, mitä toinen tuottaa.	Ihmisillä halua ja rahaa ostaa. Pitäisi pystyä ennakoimaan.
19.5	Talo kuin unelma	
19.6	Heikki innostaa Katariinaa opiskelemaan.	Ei koulutusta, ei kotia, ei minkäänlaista toimeentuloa.
19.7	Eero kysyy neuvoa	Liian hyvä mies tällaisiin tempuihin.
19.8	Katariina kertoo suunnitelmistaan.	
19.9	Ensio lukee pojille Tiitiäistä, Katariina ajaa Eeron pois.	
19.10	Kansanedustaja Veijo Salmi: kaava läpi. Eero on rikas mies: laajentamaan!	Se on nyt nappikauppa loppu! Kyllä mä rahaa järjestän ja Veijo hoitaa suhteet...
19.11	Itsenäisyyspäivän illallinen. Paavola ehdottaa Ensiolle teollisuusneuvoksen arvoa. Veijo Salmi tulee Eeron kanssa.	Ensio maakunnan merkkipylyitä.
19.13	Heikki haluaa tehdä hyvää maailmalle, liittynyt kommunistiseen puolueeseen. Ensio ei hyväksy.	Olen suvainnut ja sovitellut, olen humanisti... Heikki: minulla on tehtävä ja suurempi yhteisö kuin tämä porvarillinen pyhä perhe.
19.14	Katariina jää yksin liikkeeseen, Irene Kööpenhaminaan	
19.15	Laajennussuunnitelma, Keran rahoitus. Ensio saa kohtauksen.	

19.16	Puhelu, sairaalaan.	
19.17	Anteeksi, minusta pelkää harmia.	
19.18	Anteeksi, Katariinan ja Ension sovinto	
19.19	Ension ja Irenen sopimus, ei panna paperille. Vastuu. Mieti tarkkaan, mitä haluat.	Jos minulle tapahtuu jotain, vastuu siirtyy sinulle. Minä luotan vain sinuun.
19.20	Mennään naimisiin, ostetaan talo.	
20.1	Irene tekee kaupat. Tre ei suju, kohtuuhintaisia muotia nuorisolle.	
20.2	Isot palkankorotukset	
20.3	Hiihtämään sydämen tahtiin.	
20.4	Heikki palauttaa kuukausirahan. Katariina järjestämään tehtaan 10-vuotisjuhlia. Irene kysymään Veijolta Kauko Seppää juhlapuhujaksi.	Jokaisella on ylpeytensä.
20.5	Kunniamerkkien haku.	
20.6	Irenen puhuttava Veijo Salmelle.	
20.7	Tuomarila on nyt meidän.	Tänne me asetumme ja elämme elämämme onnellisena loppuun asti.
20.8	Irenen pyyntö.	Muille lupaan tehdä parhaani, sinulle lupaan: minä teen mitä sinä haluat.
20.9	Kauko Sepän tapaaminen	Kiintiöt määrätty, kuka korjaa potin.
20.10	Irene ja Ensio hyvästelevät.	Älä rasita itseäsi liikaa.
20.11	Ilmanvaihto, palkat, kunniamerkit	Eikö täällä ole ketään joka voi päättää. Irene ottaa asian hoitaakseen.
20.12	Oletko Irene onnellinen?	
20.13	Juna myöhässä, Irene ja Veijo odottavat	
20.14	Vallan käyttö. Ei elämässä pidä pelätä.	Jokuhan ne päätökset tekee, parempi olla mukana.
20.15	Miehet humalassa. Tavataan tehtaan juhlissa. Häät helluntaina.	
20.16	Viime hetken tarkistukset. Poliisit, turvamiehet. Veijon soitto.	
20.17	Kalusteita lastenhuoneeseen jne. En halua valmiiksi suunniteltua elämää.	
20.18	Yllätysvieras: Kekkonen. Kierros ompelimossa.	
20.19	Vanha valokuva, historiaa.	
20.20	Lystinpitoa	
20.21	Veijo ja Irene: sormusta ei enää oteta pois.	
20.22	Juhlat jatkuvat, miesten pikkujoutsenten tanssi	
21.1	Pyykki sisälle, Maire mankeloi lakanoita. Irenen hääpukukangas tuli.	Kangastahan se vain on.
21.2	Tontilla, uima-altaaseen ei varaa; marginaalierä.	Uima-altaaseen ei ole varaa.
21.3	Rakennuskulut hirvittää. Keran rahoitus Veijon tuella.	
21.4	Rva Pikkarainen tavaratalon avajaisista, halvat hinnat.	Saatiin tavaratalo tähänkin kaupunkiin. Katella saa ihan rauhassa.
21.5	Keran päätös tullut, hyvät vävyt.	Veijon osuudesta ei passaisi huudella. Kohta firman suurin ja korkein herra on työntekijä.
21.6	Veijo saunalle. Väsynyt.	Miehet pumpppaa Paavolalta lisää rahaa tehtaaseen.
21.7	hallituskysymys	Sitä samaa tikkua työnnetään kynnen alle vieläkin.

21.8	Keskustelu miehistä.	Miehet lentää. Isä on erilainen, täydellinen. Ensiolla kissanpäivät.
21.9	Ruotsalaistehdas saanut kaupungilta ilmaisen tontin. Raivio maksanut liikaa. Suuttuu silkin palautuksesta.	Pankille tärkeää, että kaupungissa on työllistävä tekstiilitehdas. Eikös nämä asiat ole hoidettu perhepiirissä? Jos Eero olisi hoitanut, niin tämmöistä ei olisi päässyt tapahtumaan.
21.10	Pyydä Heikki häihin.	
21.11	Anteeksipyyntö. Irtisanoutuminen.	Kuvaa sitä, että en ymmärrä sen sidoksia ja suhteita.
21.12	Liian hyvä mies lähtemään, muut syyt. Pyyntö Irenelle.	Miksi aikuiset ihmiset eivät hoida asioita asiallisesti? Tunteet tekee joskus isostakin miehestä pienen lapsen.
21.13	Pyyntö jäädä. Uskottelit. Kotielämä ei minua varten.	Sä tarvitset toisenlaisen vaimon. Veijo Salmen kanssa voin olla minä itse.
21.14	Tein mitä pyysit	
21.15	Hääpuvun sovitus. Riston antama silkki. Toimittaja erehtyy morsiamesta.	Miten sä voit mennä naimisiin toisen miehen antamassa silkissä.
21.16	Myin hääit yksinoikeudella. Julkisuutta tulevalle putiikille.	Toimittaja ja kuvaaja haluavat tehdä julkisuutta.
21.17	Veijo puhuu rakastumisesta ensi silmäyksellä.	Veijo on oikea valinta
21.18	Rva Pikkarainen näyttää lehtijuttua. Ihmiset ostavat häävaatteet Helsingistä.	Jokainenhan ostaa sieltä, mistä itse haluaa.
21.19	Hetki yhdessä.	
21.20	Sähke Heikiltä, ei tule	
21.21	Vieraat alkavat tulla, toimittajat myöhässä, pastori	
21.22	Odottelua, seremonia alkaa.	
21.23	Toimittaja ja kuvaaja tulevat, uusiksi?, kuvien otto	
22.1	Valinta-Villessä ale, myyvät velaksi	Kauppan voi laittaa kiinni, kun kaikki ovat Valinta-Villessä, kun siellä on se alennusmyynti. Ne myy velaks.
22.2	Häämatkalta paluu.	Olenks mä tossun alla vai mitä tää on? Eipä sity,kyllä tää on ihan mukavaa.
22.3	Uusi näyteikkuna.	
22.4	Rakennuslupa viipyy. Aloitetaan ensi viikolla.	Ensiolla vanhanajan moraali ja liian herkkä hipiä.
22.5	Oma koti Helsingistä?	Muista että tämä on Ension ja Mairen koti. Veijo ja Irene tarvitsevat oman kodin.
22.6	Juoksevat saunalle.	
22.7	Tuliaisina muotilehtiä, keskustelu Mairen putiikista. Katariina tekee myynninedistämiskirjeen.	Putiikilla ei tulevaisuutta. Huvikseen Maire pitää puotia, ei sillä rahaa tee. Valinta-Villelle ei pärjää.
22.8	postia	
22.9	Veijo tiskaa. Irene lukee kirjettä ja kynelehtii.	Rouva Pikkarainen ostaa mielellään, kun kerrankin suostuu liian pienen myymään
22.10	Ministeri tulee. Irene pyytää Veijoa ulos, ministerillä asiaa Veijolle, Veijosta ministerin sihteeri.	Käytä järkeäsi, poika!
22.11	Kuistilla. Veijon ministerihaave. Kirje Pirkko Aalloilta.	Eiks se muka oo totta? Tunnetsä tän naisen?
22.12	Ensio ja Veijo valvovat	
22.13	Maire ja Ensio vuoteessa. Putiikin tilanne huono. Myynti romahtanut.	Kuin laiva olisi lähtenyt liikkeelle. Minä olisin jäänyt rannalla.

22.14	Häväistyskirje, lapsijuttu. Skandaali? Morali-sointi, julkisuus.	Et voi ottaa tosissaan kaikkea, mitä musta tullaan sanomaan.
22.15	Veijo lähdössä Hkiin. Lupaa hoitaa poikkeusluvan.	
22.16	Muuta Hkiin ja perusta putiikki. En voi yksin ratkaista.	Tehdas pärjää ilman sinua, minä en.
22.17	Vanhanaikaisia ja tavallisia pukuja. Poikkeuslupa. Liian suuret määrät.	Valinta ennakkomyyntinäyttelyyn. Melkein kaikki myyty. Jos kiintiöt nousee, ei selvitä. NL ostaisi kaiken.
22.18	Pizzalla. Maire ei voi jatkaa tappiolla. Veijon asia. Kirje.	Tämän takia ei kannata tuhota avioliittoa. Rahalla saa vaitiolon. Veijo ulkona asiasta.
22.19	Alennusmyynti	Puhutaan, että huonosti käy Maire Raikkaan liikkeen, kun ihmiset haluavat ostaa suurista valikoimista.
22.20	Uusi suunnittelija? Aika ajanut Nuutisen ja Mairen ohi.	Oman tehtaan tuotteet ei kelpaa. Puolet varastosta alennusmyyntiin.
22.21	Nuutisella liikaa valtaa. Suunnittelijaa mietitään. Mairen liike tarpeeton. Ei painosteta. Irene tarvitsee rahaa. 20.000 mk:n velkakirja, sekki.	Miksi tarvittaisiin joku taivaanrannan maalari rahoja tuhlaamaan? Nuutinen vastaan. Jos lähtee? Pari viikkoa kiukuttelee ja sitten kävelee kiltisti takaisin.
22.22	Talo salaisuuksia täynnä.	
22.23	Kiitos luvasta. Yhteisiä asioita.	
22.24	Veijosta opetusministeri? Irenellä ratkaisu - ei kerro.	
23.1	Heikin kirje: kommuuniin, Tiedonantajaan	Ei me ruveta täältä hankkimaan asuntoa.
23.2	Rakennuskustannukset nousseet. Suunnittelijakysymys.	
23.3	Irene soittaa, sopii tapaamisen.	
23.4	Riita suunnittelijan valinnasta, Irene vastaa. Irene katsonut huoneistoja putiikille Helsinkiin.	Samanlaisia lapamatoja lainavaatteissa ne on kaikki. Sinulla on oudon paljon luottamusta jälkipolveen.
23.5	Maire tulee Valinta-Villestä.	Mikä äiti se semmonen on, joka ei vie aurinkoisella säällä lapsia uimaan? Esimerkiksi Maire Raikas.
23.6	Maire haluaa mukaan katsomaan putiikkia, ei oteta. Jää yksin.	Sanonko Heikille terveisiä? Ei kai ne siinä lehdessä pidä yksityisyyttä ihmisenäkään.
23.7	Ei paikkaa ministerinä. Irene tapaamaan Pirkko Aaltoa.	
23.8	Irene antaa rahat, vaatii allekirjoituksen.	Olenko minä kova, jos sinä et pysty kiristämään minulta enempää.
23.9	Maire lähtee hoitamaan suhdetoimintaa, Ensio jää lepäämään	Jää kotiin lepäämään, eihän ihminen enempäänsä jaksa.
23.10	Lepää. Yrittää soittaa Heikille, saa tietoja.	Mikä kommuuni? Eikös se ole taistolainen lehti?
23.11	Ensio katselee valokuvia. Huoli Irenestä.	Irenen piti tulla jo päivällä. Kyllä se tyttö osaa itsestään huolen pitää.
23.12	Irene ja Veijo suuntautuvat Hkiin. Lasse Holm valittu pääsuunnittelijaksi. Ei ehtinyt tutki- maan huoneistoja.	Putiikki liian kallis harrastus. Veijo elämä Helsingissä. Reissaaminen ei herkkua.
23.13	Veijo kirjoittaa puhetta ihanteista. Lapsen valokuva.	Haluut sä tapella vai voidaanko me jutella niinkun aikuiset ihmiset? Ihan sun näkönen.
23.14	Mairen toiveet eivät vastaa tosiasioita.	Äjä puhu toiveista tosiasioina. Ei kukaan halua jutella. Muutama vuosi sitten kaikki huusi kuorossa Maire, äiti!

23.15	Kirjoittaa puhetta. Polttaa valokuvan.	
23.16	Olet kaikkein tärkein ihminen maailmassa.	En päästä sinusta irti tapahtuipa mitä tahansa. Sun on seistävä mun vierellä olipa minkälaisia puheita tahansa.
23.17	Mairen pitää mennä töihin. Krapulassa.	Ei minulla ole aikaa pitää rokulipäivää.
23.18	Hiljaista. Selkä vaivaa. Maire teippaa oven lapun: liike lopetettu.	
23.19	Lasse Holm tulee, haluaa ensin ompelimoon Irenen kanssa.	Minkälaista väkeä ne siellä lehdessä (Tiedonantaja) ovat?
24.1	Irene ei lähde Hkiin, uuden malliston suunnittelu alkaa	Kerrankin tehtaalla tapahtuu jotakin, joka todella kiinnostaa mua. Laitetaan kotia sitten kun mä ennätän.
24.2	Huoneiston tyhjennys ja myynti. Elämän tarkoitus kadoksissa. Tampere ja Jyväskylä tuottaa. Heikki hävettää. Ei mitään merkittävää jäljellä.	Katariinan omat haaveet yrityksestä; lastenvaateliike, ravintola, kauneushoitola. Katariina sillä kannalla kuka enimmän äänessä. Turha on hiiren haukotella, jos on kissan suussa.
24.3	Imagon uudistus, vaativampaan makuun vs. isot sarjat halvalla.	
24.4	Erimielisyys, liikaa yksityiskohtia.	Itään 10-20.000 kpl yhtä mallia, länsiviennin varaan ei kannata laskea yhtään mitään. Länsimarkkinat harrastus ja varsin kallis sellaiseksi.
24.5	Holm sotkee asiat, ei tarvita suunnittelijaa? Lasse ei saa lähteä.	Minä teen 10-12 tuntia töitä enkä valita enkä vaadi eri korvausta. Sitten tulee himpuli ja sotkee selvät asiat.
24.6	Tuotannon tarpeet epäselvät. Nuutinen kuriin. Irenelle apulaisjohtajan vastuu ja valta ratkaista asia.	Täällä vanhat houriot hyppii silmille, täällä ei ole työrauhaa ei työtilaa. Ilmeisesti ei myöskään suunnittelijan tarvetta.
24.7	Nuutinen puhelimesta: tulee ajallaan.	
24.8	Pidä Nuutinen kaukana minusta. Työtilat. Esittelytilat Hkiin. Messuille Kölniin.	Monta messiasta talossa, kaikki korvaamattomia.
24.9	Irenestä apulaisjohtaja.	Eihän Irene olisi vähempään tyytynytään. Älä anna sen kaverin sekoittaa päätäsi.
24.10	Papiljotit. Mairen uusi vaihe elämässä.	Elämä aloitettava alusta.
24.11	Nuutinen uhkaa lähteä ruotsalaistehtaalte. Luottamusmies: Palkat laskettu väärin? Seisokin uhka.	Ensio Nuutiselle: Sirkustirehtööri, aina pitää olla hurlumhei.
24.12	Eero lähdössä Treelle, Katariina ja pojat mukaan.	Kattokaas pojat, isi-Kurppa meni mykäksi.
24.13	Kukkaa Mairelle Onnelaan tienvarresta.	Halusi tavata ihmisen, joka muistaa millasta oli ennen, 10-20 vuotta sitten.
24.14	Muistelevat. Nyt kaikki valmista, ei mitään tekemistä.	Meillä suunnitellaan nyt suurta maailmaa varten. Me ollaan niin vanhanaikaisia, ettei pysytä mukana.
24.15	Ei ministeriksi. Puhe meni poskelleen.	Kansaa pidetään kurissa ja kurjistetaan entiseen malliin. Poliitikon kunniasanalla.
24.16	Suunnittelevat. Veijo tulee hakemaan Irenen.	Eiköhän jätetä jotain huomiseksi. Hauska tutustua semmoiseen mieheen joka saa mun vaimoni menettämään ajantajun.
24.17	Muistelevat nuoruutta.	Minulle sinä olet aina yhtä nuori. Taisit luvata liikoja.
24.18	Lakkouhkaus, paperit sekaisin.	Jos minä olisi johtaja Raikas vaatisin paikalle pätevän sihteerin ja heti

24.19	Avuksi tehtaalle.	
24.20	Paperi löytyy. Palkkasotku selviää, naiset kahville.	Mitäs johtajan rouva täällä ylipäätensä tekee? En ole saanut ilmoitusta, että Maire Raikas on palkattu tänne.
24.21	Rakennuserän maksu unohtunut. Maire hoi-taisi sihteerin työt, Ensio ei anna.	Sihteeri tai vaikka kaksi, makso mitä makso.
24.22	Lasse jatkanut Pariisiin firman rahoilla.	
24.23	Kun Maire ei sihteeriksi, elämällä ei tarkoitusta.	Täytät kaikki paikat kuin kaasuu.
24.24	Tuliaisat.	Olisko Irene kadottanut poikaystävän
25.1	Uusi sihteeri Mirjam Into, sinuttelu	
25.2	Naisten syysmallisto, ei tehdä – vielä.	Tehdään ateljee romuvarastosta.
25.3	Tehdas valmistuu, hyvältä näyttää. Mallit vs. koneet.	Lämpimäiskappale. Näyttää hyvältä. Jos muut mallit ovat samaa luokkaa, niin me harpataan eteenpäin.
25.4	Holm: En kestä noita äijiä.	
25.5	Suunnitelmat pitää näyttää Holmille.	Pääsuunnittelija kai sen parhaiten tietää, millaisia koneita me tarvitaan.
25.6	Tehdään naisten sarja salaa, esitellään tehtaan avajaisissa.	Ne on nyt täynnä uutta tehdasta ja suuria sarjoja.
25.7	Heikki kuvaa taloa, piiloon, kun Maire tulee taksilla	Jyväskylä putiikki myy hyvin, ei kuitenkaan niin hyvin kuin Tampere
25.8	Opiskelee ruotsia.	Meinaatko sinä ylioppilaslakkaa?
25.9	Katariina näkee Heikin. Keskustelu ideologias-ta ja vanhempien onnesta.	Miksi panna väliä poikki ihmisiin, jotka rakas-taa sinua. Isä ja äiti vanhenevat. Sä et ole onnellinen.
25.10	Holm tarjoilee karamelleja ompelimos-sa.	
25.11	Kangas loppumassa kesken. Nuutinen teki sen tahallaan?	Yli 10 %:n vajuus. Tää on sabotaasia. Etkö sinä Nuutinen tarkastanut leikkaussuun-nitelmaa?
25.12	Luotat liikaa Nuutiseen. Romuvarastosta työ-tila?	Isä, olet lepsu, teet päätöksiä vasta kun on myöhäistä.
25.13	Leikkaamo tärvinnyt kangasta, en valvonut.	Olisi pitänyt valvoa mallimestaria.
25.14	Uudet tuulet	Tehdyltä työltä viety arvo. Olisi pitänyt val-voa. Jotenkin toivoin, että kävisi näin.
25.15	Hkiin putiikki, teatteriin jne. Kasvimaan mul-lan tuoksu.	Jos sä lykkäät putiikkisuunnitelmia koko ajan, et osaa kohta lähteä.
25.16	Putiikit Jkl, Tre. Holm uusien suunnitelmien kanssa. Maire neuvoo ompelussa.	Sinä se jaksat harrastaa näitä työn lomassa. Jaksan tätä unissanikin.
25.17	Konjakit, saunomaan Onnelaan.	Nuutinen tehnyt kangastilauksen ylitöinä
25.18	Miehet menossa saunaan.	
25.19	Eero hiiviskelee tehtaalla. Kassakaappi, pape-rit. Nuutinen kääntyy takaisin.	
25.20	Politiikkaa, kansaa pitää johtaa vahvalla kä-dellä.	Ensio: Paras johtaja on sellainen, josta ei edes huomaa, että se johtaa. Että kaikki kuvittelevat itse päätyneensä haluttuun lopputulokseen.
25.21	Eero säikähtää. Kiinteistöpapereilla isot rahat.	Näillä me tehdään isot rahat. Sinä teet.
25.22	Nuutinen myöhässä. Ruokailu.	
25.23	Lapset vs. ura. Nuutinen löytyy lattialta.	Lapset tarvitsevat äitiä. Äitikin tarvitsee oman elämän.
25.24	Nuutinen sairaalaan. Ensio lähtee.	Nuutinen oli jäänyt tehtaalle korjaamaan virhettä.
25.25	Nuutisella aivoveritulppa. Maire huolestuu Ensioista.	Se voisit olla sinä.

25.26	Kukaan ei ole perehtynyt Nuutisen töihin. Irenelle vastuu, tunnettava kaikki tehtävät.	Apulaisjohtajalla ei ole toimenkuvaa. On oltava mukana koko sydämellä. Asioiden tärkeys- ja kiireellisyysjärjestys. Pitää tietää kaikki mitä muutkin, suuret ja pienet asiat.
25.27	Lakko EEC:tä vastaan.	Ammattiliitto on ylijumala. Nuutinen sen jumalan profeetta ja Ensio sen altis palvelija. Työläiset hyppii silmille.
25.28	Toimittaja Heikki Raikas tehtaalla.	Älkää järjestäkö kohtausta. Hän on minun poikani, yksi tämän tehtaan omistajista.
25.29	Ei lupaa, yksityisalue.	Ei omalla nimellä vaan puolueen nimissä.
25.30	Heikiltä härskiä tulla lietsomaan isän ja omalle tehtaalle. Etsiikö hyväksyntää, läheisyyttä?	Se on kuule äidin sydän semmonen, että vaikka se irti revittäisiin, se jaksaa aina vain toivoa.
26.1	Nuutinen makaa sängyssä	
26.2	Irene muuttaa Hkiin. Ei pärjätä ilman. Messut tulossa, palkattava joku muu?	Irene haluaa elää omaa elämää. Katariinasta ei ole. Heikki on mikä on.
26.3	Nuutisen olisi aika herätä.	
26.4	Maire ja Heikki kahville. Tule ja tee sovinto isän kanssa.	Lakkojuttu skandaali. Koko kaupunki puhui siitä.
26.5	Silmät auki.	
26.6	Tarvitaan uusi tuotantojohtaja.	
26.7	Mahdollisuus kasvaa, uusi halli. Uusi pätevä tuotantojohtaja heti!	Eero omistaa puolet, mutta Ensio päättää kaikesta.
26.8	Veijon perintö. Irenelle myymäläketju. Ension ei. Veijo maksaisi. Osakepääoman korotus, 10 % Veijolle?	Perheyhtiö on Ension unelma, rakentaa firma, josta kaikille riittäisi. Minä haluaisin nähdä kaikki työn touhussa.
26.9	Nuutinen ei puhu. Nuutista tarvittaisiin.	Kovin kauaa et jouda sairastamaan. Tuotantojohtajan paikkaa ei täytetä. Se on minun sanani ja siihen voit luottaa.
26.10	Katariina lukee. Ensio itkee Nuutista "ihmisen irvikuva".	
26.11	Osasto onnistui, kutsu illalliselle.	
26.12	Eero soittaa: tuhoat yhteisen omaisuuden ja mahdollisuudet. Pidetään yhtiökokous.	Pidetään yhtiökokous, koska toimiva johto ei ole kykenevä tekemään päätöksiä.
26.13	Kehuja, kollegat, Raikas Oy tarjoaa.	
26.14	Ensio syö yksin. Tv, Spede: laula kukko...	
26.15	Yhtiökokoukseen? Ei kiinnostaa. Myy. Ei myytävänä.	Semmosta summaa sulla ei ole, jolla minä myyn.
26.16	Maire ja Holm tanssivat. Tuuletusta firmaankin.	
26.17	Nuutinen opettelee kävelemään.	
26.18	Ensiolla oli ikävä.	Mikään ei ole niin kuin pitäisi kun sinä olet poissa. Muistitko minua?
26.19	Veijon osakkuutta mietittävä. Avioehto, rahat minun, asiat päätetään yhdessä.	Vaimoko teillä rahan sijoittamisesta päättää? Yhdessä päätetään. Irene vie, mie vikisen.
26.20	Nuutinen puhuu jo.	
26.21	Maire puhumaan järkeä Ensiole? Pidä puolesi!	Luulet sä, että äiti nousisi isää vastaan.
26.22	Tilaukset jää täyttämättä, tehdas vaarassa. Lupaus. Ei hyväntekeväisyyttä. Ensio eroaa, jos Nuutinen heitetään ulos. Äänestys. Katariina Ension puolelle. Pöydälle 2 kk:ksi, selvittää.	Ihmistä ei jätetä, pitää olla toivoa. Me olemme ihmisiä. Onko Nuutinen tärkeämpi kuin oma perhe. Nopeus ja tehokkuus ei maailman tärkeintä. Katariina: mä en viitsi mähjätä semmosten vähäpätösten asioiden kanssa kuin tuotannon nopeus.

26.23	Heikki tulee. Yhtiökokous pyyhitään pois. Asia siirretään hallitukselle.	Tervetuloa kotiin, yritetään puhua.
26.24	Veijon tankero-vitsi (äänenä)	
27.1	E-pilleri unohtunut. Lapsen tekoon ei aikaa.	
27.2	Naisten vaatteet tehdään pimeästi.	
27.3	Epäselvä lasku; Irene selvittää.	Mähän sanoin niille, että laskujen pitää tulla minun nimellä!
27.4	Katariina sovittaa yo-lakkia. Ei riekkujaisia.	Mitä se Raikkaan reput saanut tyttö lakilla tekee. Sen miehellehän on rahaa kuin roskaa.
27.5	Tuotantosuunnitelma, vihkiäiset. Pärjätään. Raiviolla vastuu tuotannosta.	
27.6	Uusi johtaja kiikarissa.	Tämän tehtaan tavoitteet asetetaan Moskovassa. Muulla ei ole väliä kuin että tulee pukua putkesta ulos. Kohta päästään revittelemään todella isoilla volyymeilla.
27.7	Malliompelimossa ylitöitä?	Tehdäänköhän siellä ylitöitä?
27.8	Irene mennyt lääkäriin, Veijo lähtee.	
27.9	Sampanjat. En voi synnyttää.	Rahallahan sinä olet tottunut asioita järjestämään.
27.10	Kirja, kahville.	
27.11	Lasku. Pärjäisikö ilman minua? Älä pelottele.	Liikavarvas sielussa. Kylmä hiki. Pitäisi heti palkata tuotantojohtaja.
27.12	Irene surkeana, tarvitsee pari vuotta lisää aikaa, unelma menee lapsen edelle.	Ei pienen lapsen kanssa voi aloittaa isoja asioita. Minä olen erilainen kuin sinä, Katariina.
27.13	Katariina auttamaan Mairea.	
27.14	Tehdas ei pärjää. ½ vuotta aikaa järjestää.	Isäs ei tällä hinnalla rahaa antais, jos sais tietää. Sinulla on tässä asiassa täysi päätösvalta.
27.15	Maire kommentaa miehet siistiytymään.	
27.16	Katariinan yo-juhla	
27.17	Katariina lupaa suunnitella tehtaan vihkiäiset ja lähteä opiskelemaan.	Ensio: perheyritys hämmöttää taivaanrannalla.
27.18	Irene sairaalaan tiistaina. Älä. Olen päättänyt.	
27.19	Toimittajia pitää kutsua mukaan ei poliitikkoja. Ylitöitä teetetään.	Omistajien pukuja ei ommella! Ammattiyhdistys puuttuu asiaan.
27.20	Tasapaino. Paavola eläkkeelle. Toinen mies avuksi tehtaallekin. Lupaus?	Sinulla on paikkasi, jos pystyt sen hoitamaan.
27.21	Maire avuksi ompelemaan.	
27.22	Tehdas tyhjä. Minä voitin.	Tähän loppui laittomien töiden teko.
27.23	Maire ajaa Ension tehtaalle, pois jaloista. Ompelee.	
27.24	Hyväksytty opiskelemaan.	Irene ottanut pari päivää vapaata.
27.25	Sovittavat pukua. Irene juoksee yläkertaan. Syyllisyys. Katariina tulee	
27.26	käden hieronta	
27.27	Mairen puhuttelu: Irene itkenyt tarpeeksi.	Minullakin on luovuttamaton oikeus lapsiini. Muista että se lapsi on itkenyt tarpeeksi.
27.28	Anteeksianto, rakkaus.	Olisin halunnut lapsen, kodin, samanlaisen kuin täällä. Meillä ei koskaan ollut tällaista kotia, vain kartano ja kasvatus, tavat ja tavoitteet.
27.29	Vihkiäiset, ministerin onnittelut, käynnistys.	

27.30	Näytöksen valmistelu	
27.31	Odotellaan. Nuutinen tulee, näyttös alkaa. Naisten vaatteita, kuvaaja, aplodeja.	
28.1	Edustava koti, loput saat käyttä.	Et voi olla ikuisesti pikkutyttö, joka pyytää lupaa joka asiaan.
28.2	Lomalle. Putiikit myyntiin? Hyvä aika Irenen myymäläketjulle.	Mitähän sinunkin päähäs laitetaan, jos siellä ei ole työasioita.
28.3	Ennuste miinuksella, pankinjohtajan puheille.	Ei kai sitä talousjohtajalla muunlaisia pape-reita olekaan kuin pahoja. Omistajat päättää investoinneista.
28.4	Lomalle lähtö.	
28.5	Omistajilta lisää rahaa, Veijon perintö? Eeron miljoonat?	Syödään venäläisten etumaksut etukäteen. Pankkiin: lisää korkomenoja .
28.6	Jos ei naisten malleja, menee uskottavuus, kaikki nauraa.	Kaksi vaihtoehtoa: rahaa sisään tai itään lisää tavaraa.
28.7	Nuutisen kotiinlähtö. En mene kotiin.	
28.8	Ostetaan asunto. Niin erilaiset siskokset. Veijon pikkuveljen onnettomuus arka asia.	Katariinan ympärillä helppo olla. Irene kun-nianhimoisempi.
28.9	Laskelmat. Nuutinen tulee tehtaalle. Risto mukaan ompelimoon. Selviytyykö?	Selvät setelit tässä puhuu.
28.10	Uusi pankinjohtaja Markkanen röyhkeä. Veijo tuntee.	
28.11	Suhteet = pätevyys pankinjohtajalle. Juopot-telua.	Vakuudet kunnossa, jos ei tarkemmin tutki-ta.
28.12	Miehet saunassa päättämässä. Irene mukaan.	Minkä takia kokousta ei voitu järjestää teh-taan uima-altaalla?
28.13	Irene tulossa mukaan. Lähtevät ylös talolle. Laina heltiää, jos Veijo tulee omine rahoineen vastaan.	Poliitikon henkivakuutus olla perillä kaiken-laisista systeemeistä.
28.14	Kumpaan rahat? Peliä, luota minuun. Poliitik-kaa vs. kaupankäyntiä.	Sinä annat lainaa. Minä järjestän takuut. Veijo ominen rahoineen vastaan. Kaikilla asioilla pelataan. Todellinen pelimies ei pistä likoon nomaa rahaa, vaan toisten.
28.15	Sääliviä katseita. Ei ota lisää malleja.	
28.16	Tarvitaan rahaa ja uusi tuotantojohtaja. Tah-dosta kiinni. Lisää paineita Nuutiselle.	Miks tää on aina tämmöstä? Aina seinä vas-tassa.
28.17	Tehtaalle vai yläkertaan?	Aina ennen on tultu tehtaan kautta.
28.18	Holm: Onnistuuko?	
28.19	Sairasloma? Ei ole muuta kuin Raikas Oy.	Mikä sinua ajaa, onhan maailmassa muutakin.
28.20	Uudet mallit sekaan. Työtahti.	
28.21	Lähes mieluinen suunnitelma. Uusi mies tarvitaan. Ota.	Ymmärrän, olen tajunnut sen jo kauan sit-ten, ei vain sielu ole antanut periksi tunnus-taa.
28.22	Remonttisuunnitelmia. Miesten juttuja.	
28.23	Tehdas tarvitsee rahaa. Siirretään asunnon hankintaa.	Rahan tekeminen tuotannolla ei näytä teiltä onnistuvan.
28.24	Ahneus vie voiton. Irenen sielusta ja sel-känahasta revitään. Irene lähtee lopullisesti kotoa.	Tehdas on aina vaikeuksissa. Jossain väijyy se ahneuden piru, jonka avulla te otatte minulta kaiken ja aina minä luovutan sen teille uudestaan. Ei onnistu enää.
29.1	Koti molempien nimiin. Irene huonekaluja ostamaan.	Paikka jonne voi tulla.
29.2	Päätökset ilman poissaolevia. Tuotantopäälli-köksi Kiljunen	Tehtaalta ei Irenen perään huudella. Nuori ja notkea Nuutisen kiusattavaksi.

29.3	Nuutinen ei hyväksy naista.	Ei nainen voi olla insinööri, ei ainakaan hyvä.
29.4	Katariina lupaa hoitaa tilit.	Katariinasta löytyy sisua. Pystyy mihin haluaa.
29.5	Veijo tulee ministerisedän kanssa. Sosiaaliministeri kuollut, kiire kokoukseen.	
29.6	Kokemattoman työnhuitukan lähettivät vai-voiksi. Haluan oppia.	Tästä talosta olen kuullut paljon hyvää.
29.7	Tilit kunnossa. Mitä järkeä pakertaa, kun ei rikastu.	Katariina huolissaan. Ei jää palkkaa. Ei edes kivaa.
29.8	Koti kunnossa. Veijo yrittää järjestää itsensä hallituksen työministeriksi. Sedästä kiinni.	Minä olen aina ahkerana.
29.9	Riita Irenestä, päässyt liian helpolla? Ensiolla johtajantauti: halu hallita kaikkien elämää.	Lapsesta saakka sinä ole säilyttänyt sen niskaan. Irene hoitanut työnsä täydellisesti. Sinä menit jakamaan myymäläketjuun tarvittavia rahoja.
29.10	Ruuhka loppupäässä, muutos. Nuutinen suuttuu.	Jos ei minun järjestämäni tuotantokelpaa, niin tuotantopäällikkö esittää paremman.
29.11	Missä Ensio, päättäjä?	Minä etsin henkilöä jolle päätösvalta tässä tehtaassa kuuluu.
29.12	Riita. Kutsu tupaantuliaisiin. Veijo audienssille presidentin luo.	Setä joutuu päästämään minut hallitukseen.
29.13	Rahasta keskustelua ei kannata jatkaa.	Tulin käymään, kun sinua ei ole tehtaalla näkynyt. Pidä rahat. Et mikään sanomaan. Puhutaan samalla tavalla.
29.14	Oharit Mairille	
29.15	Isä kehunut Nuutista. Kilju-Kallen tyttö. Sopu.	Tulin toisella asenteella, innoissani että pääsin oppiin.
29.16	Ensio ei lähde tupaantuliaisiin.	Isä ja tytär sotkevat välinsä. Aikuinen mies tulee lapseksi.
29.17	Ei me olla hienoja ihmisiä, kun ei apulaisia. Veijo pettynyt.	Ei mulla ole rahaa apulaiseen, enkä tarte. Hienojen ihmisten ajatukset.
29.18	Ensio yksin, radio soimaan.	
29.19	Sedällä ei omia lapsia. Veijon pikkuveljen onnettomuus. Vaikeneminen.	Veijohan minulla on poikana ollut.
29.20	Veijosta ei ministeriä, pettikö setä? Poliitikassa sanotaan muuta kuin tarkoitetaan. Irene haluaa päätösvaltaa tai ketjun.	Irene ei jää tehtaalle, paitsi jos Veijo ostaa tarpeeksi osakkeita. Paljonko on riittävästi?
29.21	Tukijasta tulee tulppa, setä ja Ensio. Osakkeista 15 % Veijolle; maksettu moneen kertaan suhteilla ja takuilla.	Moskovassa tiesivät että sinusta tulee ministeri.
30.1	Veijo presidentin puheille	Mitä pahaa sä olet tehnyt? Uudet vaalit? Sitten sinua ei näe viikkokausiin.
30.2	Ylimääräisen yhtiökokouksen pöytäkirja allekirjoitettavaksi. Muodollisuus. Veijolle 15 %:n osuus.	Perheasiat ja liikeasiat erillään. Etuja Veijolta ilmaiseksi? Luulet sä että Veijo palvelee meitä ilman vastiketta. Ei Eerokaan. Hyvä kuulla.
30.3	Mitkä on valtuudet? Naisten mallit vapaisiin aukkoihin. Määräyksiä vain Nuutiselta. Irene ylittänyt valtuutensa.	Minä vain palautin tuotannon siihen järjestykseen niin kuin se tuotantosuunnitelmassa seisoo. Voitaisiin ihan hyvin tehdä.
30.4	Aina tämmöistä? Lounaalle.	Onko täällä aina tämmöstä. Yks päättää yhtä ja toinen toista ja kolmas ratkaisee asian päin...
30.5	Soittaa Irenelle, joka vuokraamassa putiikkia.	Älä tee vuokrasopimusta ennen kuin minä olen siellä paikalla.
30.6	Tutkivat huoneistoa, suunnittelevat.	Tää on fantastinen juttu.

30.7	Nimet yhtiösopimukseen, 70/30 %. Irene lainaa rahat. Ei makseta tehtaalle vielä?	Sä yrität luistaa kaikista kuivista hommista. Mä hoidan sen sitten heti kun mä kerkiän. Metsän myymisessä menee aikansa. Ei ne mitään huomaa, maksetaan sitten kun jaketaan.
30.8	Heikki surkeana. Maire hössöttää.	
30.9	Setä tulee, kysyy Veijoa. Ikä alkaa painaa.	
30.10	Maire: Heikki kärsivä lapsi, paha olla.	Miten minä voisin olla puuttumatta lapseni asioihin jos minä nään miten se kärsii.
30.11	Veijo unohtanut palaverin. UKK simputtaa. Kiljunen soittaa, Irene tehtaalle.	Ukko on ihan mahdollon, muuttaa mieltään yhtä mittaa.
30.12	Heikki masentunut?	Maire ihmettelee, mistä Lasse saa rahat. Sanokaa minun sanoneen.
30.13	Nuutinen huomasi naisten mallit, nosti metelin, Ensio käski totella Nuutista.	
30.14	Irenen mentävä Ension luo. Liian pitkä matka.	Soudetaan ja huovataan. Isän ja tyttären arvovallasta kyse. Eikä sitä voi ratkaista kuin asianosaiset. Tehtaan asioita ei panna sen takia sekaisin.
30.15	Heikki tekemään gradun loppuun. Lähtee tehtaalle.	Joutuu leirin ulkopuolelle vaikka haluaisi olla mukana.
30.16	Irene ja Heikki tapaavat tehtaalla, lähtevät yhdessä Helsinkiin.	Ei tässä ole Nuutisesta kyse vaan isästä.
30.17	Ensio yritti nöyryyttää Ireneä? Vaatii tottelmaan. Nuutinen pyörittää Ensioita.	Minä olen tehtaan johtaja ja Irenen on toteltava minua. Sinähän puhut kuin Hitler.
30.18	Heikki pettynyt kaikkeen. Äly ja moraalit puuttuu.	Keskinkertaiset stalinistipamput komentaa tekemään kumousta, jota kansa ei halua.
30.19	Irene oikeassa, Ension pyydettävä anteeksi.	Itsehän sinä olet perheyryksestä puhunut. Veijo on osakkeensa kotiin tuonut.
30.20	Politiikan salaisuuksia. Presidentin suosio.	Ukko kysyi kummisedästä, voiko luottaa. Samana päivä presidentin ja rouvan suosio.
30.21	Katariina synnyttänyt tytön.	Irenelle pitäis soittaa.
30.22	Kiitos. Työhönmeno haaveet saavat jäädä. Eero lupaa olla enemmän kotona.	Taidan olla hidas kiittämään.
30.23	Ensio muistelee Irenen syntymää. Naisten mallit tuotantoon.	Älä nöyryy Ensio Raikas, suuri valkoinen päällikkö. Käsken palauttaa naisten mallit tuotantoon.
31.1	Valokuvaus Onnelan pihalla	
31.2	Arvostus ja itsearvostus	
31.3	Kuvaus ja haastattelu. Modernia glamouria. Vaimon harrastus.	Ei me tähdätä suuriin liikevoittoihin. Tämä on enemmän kokeilu. Pienet sarjat, uniikkikappaleet.
31.4	Miksi mallit ovat laihoja?	Tehtaalla olisi töitä niin paljon kuin haluat.
31.5	Sovittava yhdessä mitä sanotaan.	Poliitikkona julkisuuden arvoilla.
31.6	Heikki polttaa jäsenkirjan.	
31.7	Malli syömässä kuistilla, rahat saamatta.	Mä hoidan tämän.
31.8	Heikki vie Sarin asemalle.	Miks sä oot niin kiltti minulle?
31.9	Uudet osakekirjat. Heikki kysyy töitä, valmis kandi. Nippelihommat ei kiinnostaa.	Täällä ei oteta vastaan virkaa tai asemaa, vaan tekemätön työ. Työ on vaativaa, jos tekijä on pystyvä.
31.10	Suhdetoimintaa parannettava. Muotokuva kuuluisi asiaan.	Venäläisillä on pitkä ja hidas muisti. Ensiolla ikävän ja pihin miehen maine.
31.11	Yllätysohjelmaa syntymäpäiville, muotinäytös, muotokuva.	Muotokuvalla manifestoidaan halu pitää suhteet yllä ja parantaa.

31.12	Muotinäytösvaatteet Irenen huoneeseen.	Hyvä motivaatio tehtaalla.
31.13	Nuutinen kyselee syntymäpäivistä. Perhepiirissä.	
31.14	Eri mieltä julkisuudesta. Vaalit tulossa.	Se leima mikä sinuun lyödään, se ei lähde pesemällä.
31.15	Maire esittelee mekkoaan. Ensio nukahtaa.	
31.16	Holm ei ole maksanut osuuttaan. Pitää tehdä rahaa eli halvalla muotia nuorille, jotta rikastuu.	Ei varaa pitää kannattamatonta liikettä. Tästä maasta puuttuu nuorten muoti. Huono laatu, alhaset palkat, niillä sinä rikastut.
31.17	Kakkukahvit. Nuutista ei kutsuttu Onnelaan.	Perhepohjalla. Muutama venäläinen orpo kasvatiksi?
31.18	Mannekiinit. Ensiole juhlatamineet.	
31.19	Teollisuusneuvoksen arvo. Muotokuvamaalari. NL:n varaministeri. Onnittelut, maljat.	Kaupunkilaisten ja rotariveljien terveiset: teollisuusneuvoksen arvo. Onnittelut neuvostokansalta ja hallitukselta
31.20	Nuutinen tulee humalassa. Poistetaan.	Väärä osoite.
31.21	Suhteet, markkinat, NL ostaa kaiken, mitä Raikas pystyy tekemään.	Voitte repiä kartasta läntiset sivut pois. Naisten malleja, ei tuollaisia.
31.22	Heikki ja sari suutelevat, yläkertaan. Juhlat jatkuvat.	
31.23	Konjakkia taiteilijalle. Nuutinen ja eläkeanomus.	Eilen illalla ymmärsin, että aika on ajanut minusta ohi.
31.24	Heikki aloittaa työt tehtaalla, esittelee Sarin.	
32.1	Irene perustaa uudet putiikit, Maire lopettaa. Isot sarjat. Yksimielisyys.	Tampere, Turku, Jyväskylä, Oulu, Helsinki. Eri asiat eri ihmisille. Alennusmyynti käyntiin ja pian.
32.2	Ketju heti. Rahaa isältä ja pankista. Veijo hankkii huoneiston Turusta. Seuraavaksi Lah-ti?	Veijo järjestää Turun torin laidalta liikehuoneiston sopuvuokralla.
32.3	Ensiole ja Irenelle kerrottava, ettei tehdas voi toimittaa putiikin vaatteita.	Rasittaa malliompelimoa kohtuuttomasti, kapasiteetti tarvitaan itään.
32.4	Irenen tilauksia ei pystytä tekemään.	Kuka on luvannut ottaa tilauksia jos sovittuja töitä ei pystytä tekemään.
32.5	Ostetaan joku satelliittiompelimo, ei maksa paljon.	Mä arvasin, että sä et jätä mua pulaan.
32.6	Näkee, kun Raivio ja Kiljunen suutelevat.	
32.7	Muotokuva katsoo.	Kyllä ne saavat varastonsa myytyä puoleen hintaan ilman minuakin.
32.8	Mirjam, paperitöitä	
32.9	Eero sovittaa isoa pukua. Hyvä.	
32.10	Irenen suunnitelmat. Veijo väsynyt, juo liikaa. Ei jaksa muuten. Kummisetä, jotain synkkää.	Kummisetä pettää vielä minut. Voiko estää? Valta ei ole näkyvää, vaan salaista.
32.11	Lettuja, Sarin lapsuus. Oksentamaan.	
32.12	Heikki USAan tietokoneoppiin. Kihloihin Sarin kanssa.	
32.13	Tosissaan? Kyllä.	
32.14	Irenen malleja ei tehdä tehtaalla rahoilla.	Satelliitti tehtaalla omia tarpeita varten. Miksi näyttää huonoa tulosta, jos tehdas ei sitä aiheuta vaan sinun putiikkisi tarpeet?
32.15	Irenen mallit riski tehtaalle. Liikkeelle hitaammin? Kannettava riski itse.	Yritä nähdä muuta kuin putiikkisi. Olen odottanut liian kauan. Tehdasta ei riskeerata.
32.16	Irenen päästävä korkeammalle.	Vuoristokiipeilijä luonteeltaan.
32.17	Nuutinen rivitaloasuntoa katsomaan.	

32.18	Veijosta opetusministeri. Irenestä edustusrouva? Lapsentekemistä lykättävä.	Varo, viinan kanssa ei ole leikkimistä. Et kaisinä tyhjän takia ole Tamminiemessä juosut.
32.19	Kihlajaiset. Veijo televisiossa.	Aina kun mulla on jotkut juhlat, jonkun pitää panna paremmaksi.
32.20	Sopiva ompelimo. Kallis.	10 vuotta minä olen ollut Irene Raikkaan ovimattona.
32.21	Nuutinen tuo kukkia ja kosii.	
32.22	Irene sulkee liikkeen.	
32.23	Eero salakuljettanut miljoonan markan edestä dollareita. Eerolle 35 % osuus ketjusta.	Kyselisitkö rahojen alkuperää? Niitä on miljoonan markan edestä. Firman arvo ei ole miljoonaa. Ei olekaan.
33.1	Häihin valmistautuminen. Putiikkeihin rahat Eerolta. Hääpari saapuu.	
33.2	Puhe. Onnittelut. Lapset eivät uran este.	Se saa, joka liukkaasti liikkuu, reikiä kaivaa, polkuja raivaa, aitassa paistit ja makkarat kiikkuu.
33.3	Kortelaisella kopiot laskuista, jotka lähetetty Lontooseen.	Minkä takia ne Moskovan matkat on sellaisia, viinaa ja huonoja naisia?
33.4	Harkittava lähtemistä.	Nuutinen teki viisaasti kun lähti. Asioiden keskenjättäminen ei ole mikään suositus.
33.5	Irene hakee myymälöiden johtajaa. Maire suuttuu. Rahan teko pääasia, tarvitaan kovia otteita.	Ketju on eri asia kuin 3 puotia. Mä etsin, suunnittelen ja valitsen tavarat. Jaetaan myymälöihin ja myydään ulos. Ei täytetä vain tarpeita, vaan tehdään rahaa, luodaan kate, voitto. Ei mitään mummojen hommaa
33.6	Laskut eivät kuulu muille. Asiat kunnossa?	Asioiden pitää olla kunnossa ja tämä asia kuuluu minun vastuulle. Ei riitä, että keskilattia kiiltää.
33.7	Rahat Irenen, Mallisto Holmin. Tuotemeriksi Irene Raikas. Holm suuttuu.	Minä käytän sitä päätösvaltaa, joka minulla firman pääomistajana ja toimitusjohtajana on.
33.8	Tunnustus Kiljuselle. Uusia suunnitelmia Heikillä ja Katariinalla.	En olisi itse pystynyt järjestämään tuotantoa paremmin.
33.9	Maire haluaa ulos, Ensio kieltäytyy. Ei romantiikkaa. Riita. Nukkumaan.	Itsepähän olet elämäntapasi valinnut. Tehtaan kanssa tukevasti naimisissa. Tehtaan naisille aikaa ja kunnioitusta, järjestät vaikka mitä. Maire saanut tarpeekseen mummo-leikistä.
33.10	Irene haastattelee miestä. Maire tulee, esittely. Päätös palkata.	Uusia haasteita, ketjulle markkinarako. Palkkavaatimus. Pienemmällä saatte johtajan, mutta ette minua.
33.11	Tukos tuotannossa. Tuotanto mullistunut. Kiljunen kiertämään tehtaat.	Kenen rahoista sinä olet huolissasi? Venäläisten kanssa ei tule ongelmia.
33.12	Eero kielsi puuttumasta Kortelaisen asioihin.	
33.13	Mistä Eero sai rahat? Irene kertoo Eeron pалуusta Sveitsistä ja puvusta täynnä dollareita.	Ensio: Minä olen aina kertonut kaiken, luottanut. Minun pitäisi tietää. Irene kertoo.
33.14	Sarin matka Amerikkaan peruutettu.	
33.15	Ensio arvelee kaksoislaskutusta. Britit maksaneet ylihintaa, josta osa Eeron tilille. Verottajalta piiloon. Ei julkisuuteen.	Te voitte pettää minua ja te petätte. Ketju rahoitettu salakuljetetuilla rahoilla. Muita rahoja ei ollut tarjolla.
33.16	Ensio yksin kuutamolla.	
34.1	Maire lähdössä Hkiin. Irenelle ilmaista työtä, kuten Ensiolle ennen.	Sinä taidat oikein riemuksesi juosta siellä Hgissä

34.2	Riita tuotemerkistä. Osuus maksamatta.	Tällasessa talossa minä en pitkään mätäne! Saat etsiä suunnittelijaorjat muualta.
34.3	Hyviä kuulumisia. Myymälävastaaville bonus ohi kassan ja verottajan. Kutsu syömään.	Liikkeellelähtö tapahtunut mukavasti.
34.4	Uusia suunnittelijoita. Holm mahdoton. Juttu- ja Eerosta.	Ei Holmille enää tilaisuutta viilata linssiin.
34.5	Heikki innoissaan tietokoneista. Automaattisointi. Hallinto ja suunnittelu koneille, säästöjä.	Minä säästän ne rahat tietokoneella moneen kertaan.
34.6	Vaimon tehtävä edistää miehen uraa.	Irenen poissaolo illalliselta herätti huomiota.
34.7	Maire: län merkit pois.	
34.8	Mustat pitsit. Välitön vaikutus.	
34.9	Tuotanto ei kestä yllätyksiä. Tieto ei kulje. Palaveri Heikin kanssa tietokoneista. Lontoo ostaa enemmän.	En halua, että tässä firmassa on mitään, mikä ei kestä päivänvaloa.
34.10	Haapala: Yksinäisyys. Imartelu.	Ei ketään vaatimassa tilille.
34.11	Integroitu järjestelmä. Flirttailua. Kihloissa oleminen ei este elämiselle.	
34.12	Vaihda alaa. Holm rähjää. Maire tulee, Sari haluaa Onnelaan, Maire ei ota, on "asioita".	Ei sellaista organisaatiota. Minä palkkaan suunnittelijat itse.
34.13	Eero tuo lapset hoitoon.	
34.14	Soittaa, että jää Helsinkiin. Tapaa Haapalan.	
34.15	Ensio kertoo satua punahilkasta.	
34.16	Veijo haluaa perheen ja hallita maata. Irenellä stressiä. Sedän terveiset, uhkailu.	Meillähän on omaisuutta, voitaisiin elää ihmisen arvoista elämää ilman kissanristiäisiä.
34.17	Maire ja Haapala tanssivat	
34.18	Ensio yksin. Lapset nukkuvat.	
34.19	Holm näkee, että Maire ja Haapala menevät samaan hotellihuoneeseen.	
34.20	Holm juoruaa, uhkailee, kiristää Mairella ja Eerolla. Seuraava mallisto Holmin nimellä.	Mitenkähän sinun ministerimiehellesi käy?
34.21	Maire lähtee. Saa ruusuja.	
34.22	Ensio lähtee töihin.	
34.23	Eero vastaa puhelimeen.	
34.24	Maire tuodaan ambulanssilla. Ensio tulee.	
34.25	Auto rutussa moottoritien varressa.	
35.1	Maire herää. Leikattu 3. kerran. Päätä särkee. Muisti katkeilee.	Minä niin tarvitsen sinua.
35.2	Vihainen uudistuksen tiedottamisesta. Työpaikkademokratiaa.	Sitä ajattelee, että johtajilla ei ole tunteita, ettei ne ole ihmisiä ollenkaan.
35.3	Veijo Irenelle: Lue, ole avuksi. Väsymys, huoli äidistä.	Sinun elämäsi on kadehtimisen arvoinen. Mistä kysymys? Väsyttää.
35.4	Kulut nousee. Poukkoilevaa päätöksentekoa.	Molempia ei voi toteuttaa: tietokoneet ja henkilöstömenot. Onneksi ei mun rahat liossa tässä laivassa.
35.5	Jyväskylä mahdoton. Skandaaliotsikot olisivat kaiken loppu.	Ei oikeutta penkoa äitisi asioita. Tässä firmassa minun alaiseni.
35.6	Mairen muisti temppuilee.	
35.7	Hallitus kaatuu. Veijo opetusministeriksi. Irene raskaana?	
35.8	Maire ei tunne Haapalaa, ei muista. Pilaa?	Minä olen kaivannut sinua, rakas.
35.9	Sosiaaliuudistuksia. Luokkaristiriidat olemassa.	Kapitalistihan se Heikkikin on.

35.10	Ensio suosittu johtaja. Mirjam suunnittelee omaa elämää.	Ei voi työntää kauemmaksi, mitä todella haluaa tehdä.
35.11	Heikki liehuu atk-asioissa.	Suitset suuhun ja tiukka ote.
35.12	Haapala sanoo itsensä irti. Kuukausi aikaa laittaa asiat kuntoon. Irene ei joudu pulaan.	Pitää kantaa vastuu teoistaan.
35.13	Raivio aj Kiljunen: Iltaohjelmaa.	
35.14	Eero tarjoaa Sarille kotiapulaisen paikkaa. Katariina haluaa Mirjamin tilalle.	
35.15	Maire tulee. Sari soittaa Heikille, on Sinikan kanssa. Ension muotokuva tehtaalle.	
35.16	Heikki halutaan sekä tehtaalle että Irenen myymälöiden johtajaksi. Katariina hoitaa sosiaalipuolen. Sari sisäänostajaksi. Irenen raskaus.	Ensio aikoo hellittää. Antaa nuorempien huhkia.
36.1	Järjestelmäkeskustelu. Raivio huolestunut, kiukkuinen.	Onko sinulla jotain tietokoneita vastaan? Miten Raivio on meidän rahoista huolestunut.
36.2	Kauppaa, juttu.	Töissä, ei mikään pikkuvaimo.
36.3	Holmin mallisto myynyt huonommin. Irenen mallit tavallisten ihmisten tarpeisiin.	Mä olen taiteilija. En kestä keskinkertaisuutta, pidä putiikkisi! Korko lainalle? Parhaat asiakkaat lähtevät minun mukani.
36.4	Lainaa ja varasta malleja, niin kaikki tekevät.	Pitäiskö minun ratsastaa varastetulla hevosella?
36.5	Oikea aika tuplata ketju. Isot sarjat, tietokoneet. Tv-mainokset.	Mennään ulkomaille. Silloin pitää takoa, kun rauta on kuumaa.
36.6	Tuliaisat, saunaan.	
36.7	Veijo juo liikaa. Ei kypsä ulkoministeriksi.	Sen, jonka käsissä on ihmisten kohtalo, pitää ajatella kaikkein pahinta. Et ole kypsä ulkoministeriksi.
36.8	Edetään liian nopeasti, kulut, investoinnit. Saunomaan.	Pääperiaate on että veroja ei makseta.
36.9	Maire nukahtanut	
36.10	Rahaa tulee, kauppa käy, itään menisi enemänkin	Pelataan isoilla rahoilla, ei muutamat miljoonat tietokoneisiin tunnu missään.
36.11	Katariina menossa pankkiin.	Kassa-alennukset menee, jos ei ehdi pankkiin.
36.12	Heikki on sankari. Seurahuoneelle.	
36.13	Kaikki laskut maksettu. Hyvä, että Raivio pitää kuria.	
36.14	Kauko Sepän sätkynukke. Pikkuveljen ampuminen. Tuki muualta.	Kummisetä otti kaikki syyt niskoilleen.
36.15	Sari lähtee etsimään Heikkiä	
36.16	Kihlauksen purku. Tärkeintä henkilökohtainen suvereniteetti.	Onko kihlaus joku vankeusrangaistus?
36.17	Maire lohduttaa Saria.	Täällä on niin hyvä olla.
36.18	Päätösten aika. Kosinta. Ei valmis.	Minun parempi aikani on nyt.
36.19	Heikki ei rupea rangaistusvangiksi.	Eiköhän se maailma sinua opeta.
36.20	Eero lähdössä Tukholmaan, voittoja tekemään.	Eeron on menevä mies ja tuleva, kyllä se palaa.
36.21	Raivion irtisanoutuminen. Ruotsalaistehtaalle toimitusjohtajaksi.	Liiankin hyvä. Ei meinannut enää ymmärtää lähteä. Montako kuukautta tarvitset?
36.22	Raivion temppeu. Sarin kohtelu.	Silloin tuntui siltä. Säällittävä.
36.23	Näkevät Eeron menevän taksiin naisen kanssa. Heikki lähtee seuraamaan, peliluolaan.	

36.24	Ulos juhlimaan. Veijosta ulkoministeri?	
37.1	Pysähdytään, takaisin.	
37.2	Hannover valmiina. Poliisi löytänyt Eeron laittoman pelipaikan. Heikki ei kertonut. Soitto sisäministerille.	Jos sinä olisit tiennyt olisit osasyllinen.
37.3	Laskut atk-laitteista maksuun. Ei rahaa.	Jos ei makseta, koneet jää tulliin.
37.4	Kupru toisensa perään, et ajattele muita. Hyöty tehtaalle, suhteita, tietolähteitä, tuttuja. Devalvaatio?	Maa on kuin hautaustoimisto. Ei voi pitää hauskaa. Missä sä luulet, että sopimukset tehdään. Rulettipöydässä voi kokea olevansa suuren maailman miehiä.
37.5	Sarilla ollut ikävä, kuin koti.	
37.6	Rahat lopussa. Jotain mätää?	Risto tyhjensi lähtiessään tilit.
37.7	Sari hieroo. Maire pelännyt aina pahinta.	
37.8	Isoja siirtoja tehty.	
37.9	Kinkkupannaria. Sari oksentaa.	
37.10	Eero tehnyt siirtoja dollareiksi prokuralla. Tukkuliikkeiden ostoboikotti Irenen tuotteiden teon takia.	Olen yrittänyt varjella firman imagoa. Vasemmistolaisten osuuskaupassa ei ole Raikkaan pukuja nähty.
37.11	Devalvaatio huomenna? Eeron puhelu.	Onhan sulla tilinkäyttöoikeus.
37.12	Heikin selittelyjä	
37.13	Kotiin. Huvituksia.	
37.14	Maire ei osaa. Pelottaa, mikä on, Hkiin tutkimuksiin.	
37.15	Työn arvostus. Lontooseen?	Työ henkilökunnan hyväksi, tehtaan rahoilla.
37.16	Irene vie Mairen Hkiin neurologille.	Kyllä te olette hyviä tyttöjä. Mihin minä joutuisin ilman teitä?
37.17	Markka devalvoitu, voitto Irenelle. Moraali ja voitto?	Mitä mieltä Eeron otteista? Niin kauan kun tuottavat voittoa.
37.18	Irenen ja Mairen lähtö Hkiin.	
37.19	Ensio ja Nuutinen saunalle.	
37.20	Onnelaan vai minne?	
37.21	Kaljaa devalvaation kunniaksi. Kapitalisti pinnan alla.	Sinusta se tulee kapitalisti ja porvari esiin, kun pikkusen raaputtaa.
37.22	Meteliä rantasaunalla: Ensio ja Nuutinen riehuvat humalassa.	SKP, KOP
37.23	Humalassa, paha olla, pikkuveli surettaa.	Poika tulossa, leikitään kaikkea paitsi seriffiä.
37.24	Ensio krapulassa.	
37.25	Miljoona tai kaksi puuttuu tileiltä. Rahat Sveitsissä turvassa. Perustetaan oma tukkuliike Diamond Kingin nimiin. Ensio ja Veijo eivät mukana.	Ensio: voitte tehdä mitä haluatte, minä en ole mukana. Veijo: paras luopua osakkuudesta. Verotarkastajat käräyttää sinut aivan varmasti.
38.1	Irenen synnyttämään. Yleislakkouhka, Veijo ei pääse.	
38.2	Enkelin kasvot unessa.	
38.3	Poika syntyy.	
38.4	TV: lakko peruuntuu.	Veijo pani valtakunnan asiat järjestykseen.
38.5	Vauva ja Irene	
38.6	Oman tukun perustaminen. Tilauskanta heikentynyt. Raivio vei asiakkaita. Hallinto koneelle.	Raikas Oy kasvanut liian vahvaksi.
38.7	Syöttämisvaikeuksia	
38.8	Kekkosen näköinen. Nuutti vai Mikael	

38.9	Satelliittimpelejoja ei tarvita, päätetään konkurssiin. Maine menee? Koneet Eeron yhtiölle. Kunnan tuki.	Sikamainen suunnitelma. Netotaan paljon. Ei kerrota Ensiolle.
38.10	Setä syrjään. Veijon katsottava itse eteensä.	Veijosta tulee ulko- ja ulkomaankauppaministeri?
38.11	Pöytälaatikkoyhtiöitä. Kortelainen satelliittien johtoon. Heikki selittää Kiljuselle. Eero lähtee Zürichiin.	
38.12	Lepertelee vauvalle. Veijo ei pääse tulemaan.	
38.13	Ostoboikotti laukeamassa.	Me netotaan tällä miljoona tai pari. Liiketoiminta ja humanismi sopivat harvoin yhteen.
38.14	Irene haettava sairaalasta.	
38.15	Veijo etenee, setä syrjään.	
38.16	Ompelimot lakkautetaan? Ensio vakuuttaa ettei, ei tiedä.	Eikö ne ole kertoneet sulle?
38.17	Onnittelut ja lähtö.	
38.18	Vauva Heikin näköinen.	
38.19	Kapalointi, suklaa	
38.20	Lapsi, elämälle tarkoitus. Syömishäiriö. Sari Irenelle töihin.	
38.21	Miksi miljoona lisää? Mitä Eero ja Kortelainen puuhaavat? Kaikki huijaavat Katariinaa?	Yrityksen pitäisi kantaa vastuuta työntekijöistä. Tuotantojohtajan oltava omistajan puolella.
38.22	Vastuu työntekijöistä pitemmällä tähtäimellä? Laiton lakko, pienipalkkaisia, ei ne kauan istu.	Minä pesen käteni. Sinähän ne työväen asiat tunnet.
38.23	Ministerin peruskänni. Tehtaalla mielenosoituslakko, liittokin takana.	
38.24	Liitto tehnyt syylliseksi. Ompelimot Perhossalmelle.	Ei lakkoa ole ollutkaan, oli vain Lankisen kiihottama mielenosoitus. Väärinkäsitystä. Ei syytä vastustaa kannattamattomien ompelimojen lakkauttamista.
38.25	Ristiäiset. Lankiselle eläke? Nimikiista: Nuutti Mikael Kaleva.	
38.26	Nimiasia. Pikkuveli oli Kauko.	
39.1	Ompelimon lopettaminen. Lontooseen. Katariina Hkiin.	
39.2	Tukkuliikkeiden monopoli laitton. Diamond Kingin ja Raikkaiden yhteys salaisuus.	
39.3	Perhossalmen asia. Eero hoitaa, halli valmiina.	
39.4	Johdon assistentti, ei toimenkuvaa. Ensio suosii Ireneä. Jos Lankinen eläkkeelle, Katariina henkilöstöjohtajaksi.	Ensio suosii Ireneä. Sovitaanko niin, että jos minä hoidan Lankisen eläkkeelle, minut nimitetään henkilöstöjohtajaksi.
39.5	Maire ei osaa keittää kahvia.	
39.6	Lasten asiat tärkeiksi. Kauko syyttää syrjäyttämistä. Veijo täynnä salaisuuksia.	
39.7	Koneet konkurssipesästä, varastettuja. Eri käsitykset. Lailliset paperit.	
39.8	Eero elää omaa elämää. Bisnekset ei sua kiinnostaa, niillä tehdään rahaa ja rahalla saa timantteja.	Mitä sä oikein puuhaillet? Rakastan, rakastan, vaikka mikä olisi, niin rakastan.
39.9	Istutaan, hiljaista. Kaikki haaveet toteutuneet. Lisää lapsia.	Jos kaikki on saavutettu, voidaan ainoastaan menettää.
39.10	Eläkkeelle. Kulttuuriklubi.	Kaikki paperit on aina päivittävä, siltä varalta että sattuu kiista.

39.11	Kortelainen tulee ja lähtee. Onko Eero pulassa?	
39.12	Eerolle Lontoosta rulettipöytä. Lupaa hoitaa jälkensä. Irene pelkää Veijon takia. Silkkipuseroille lisenssijä, Veijo hoitaa?	Jonain päivänä sulle käy köpelösti. Ei Veijo sua aina pelastaa... Liikemaailma ei pyöri pyhäkoulusääntöjen mukaan... Mä hoidan kaikki sun likaset työt.
39.13	Heikin ja Kiljusen riita	Raikkaat on yks kettupesue, joka loppujen lopuksi pitää vain omiensa puolta.
39.14	Maire ilman hametta. Hkiin lääkäriin.	
39.15	Lisenssi. Laitimmainen kerta.	Sinä pidit itsestään selvänä, että minä hoitelen taas asiat. Kyllä kannattais.
39.16	Maire leikattu	
39.17	Lankinen eläkkeelle. Sinunkaupat.	Henkilökuntaa pitää palkita ja kiittää. Teh- taalle on tärkeää, että luottamusmies on pätevä.
39.18	Homma ei onnistunut. Nyt lähdetään. Kerää- vät paperit ja rahat. Saksaan?	Me ei saatu hävitettyä niitä ...
39.19	Pidä Katariinasta ja lapsista huolta. Salkullinen rahaa Katariinalle toimitettavaksi. Salkku piiloon vaunuihin. Sari vaunun kanssa Onne- laan. Rikospoliisi tulee, kysyy Eeroa.	
39.20	Eero pettänyt vuosikaudet. Väärät paperit jne. Ketju petoksia. Veijo Salmi mennyttä?	Se ketku on tehnyt tätä vuosikausia. Siellä on tulossa kokonainen ketju petoksia... Jos puoletkaan niistä tulee julkisuuteen, niin Veijo Salmi on mennyttä kalua.
39.21	Sari antaa salkun Heikille.	
39.22	Veijo hermostuu, muistaa pikkuveljen. En ampunut, setä ampui.	En mä ole syyllinen mun pikkuveljen kuole- maan, en sen enempää kuin Eeronkaan rikoksiin.
40.1	Irene tulee illalla. Heikki ja Sari hiihtämään.	
40.2	Eerolla liuta rikoksia, mitä vielä paljastuu. Poliitikon maine on perheen varassa. Irene kertoo rahasalkusta. Oletko valmis mene- mään sen takia vankilaan?	Politiikko elää siitä maineesta, mikä ihmisten mielissä hänestä on... Minusta tulee yhtä rikollinen kuin Eero on, vaikka minun suurin rikos on, että minä kuulun tähän perhee- seen, jonka piti olla niin kunnollinen...
40.3	Hiihtämässä. Eeron asia Ension tietoon? Ire- nen tehtävä.	Minä teen mitä Irene pyytää. Pitäisikö kertoa Ensioille ja Mairelle.
40.4	Talo pääsiäiskuntoon.	
40.5	Eero lähtenyt maasta, poliisi perässä. Siirtänyt kaiken omaisuutensa Ensioille, ennakkoperin- tönä Katariinalle. Paperit valmiina. Ei tule 10 vuoteen. Ensio ei kerro Katariinalle.	Tämä vaikuttaa lopulliselta. Eikö Eero tule takaisin? Ei ainakaan kymmeneen vuoteen.
40.6	Sinä tiesit. Eero hoitanut jälkensä. Allekirjoit- tuksella rikoskumppaniksi.	Olette te merkillistä sakkia. Minulta tämä ei olisi pysynyt salassa. Just siks. Lakimies hoi- tanut hommansa. Vaikea ymmärtää. Panen- ko minä näihin nimeni? Niin tuli Ensio Raik- kaasta rikoskumppani.
40.7	Onko Eero kuollut? Otti hatkat, painui järjes- tämään asioita. 10 vuotta rannoilla.	
40.8	Löytää rahat ja polttaa niitä.	
40.9	Veijo juo ja kertoo Eeron toimista, Katariina ei usko.	
40.10	Heikki pelastaa rahat.	

40.11	Poliisit tulevat. Maire kertoo rahoista. Poliisit lähtevät tyhjin käsin.	Rahaa on ihan varmasti, äskenkin syyttelin saunaa selvillä seteleillä... Nuo pitävät minua hulluna.
40.12	Kunpa kaikki olisikin vain unta. Irene laskee rahoja.	
40.13	Olen hyödyllinen, tiedän liikaa. Sormuksella Raikkaiden taskuun.	
40.14	Ollaan onnellisia, Eero pääsi pakoan. Unilääke.	
40.15	Ryypää. Kaikki nukkumaan.	
40.16	Ambulanssi tulee, Katariina viedään, Ensio mukaan. Perhe valvoo.	
40.17	Te ette voi antaa anteeksi Eerolle. Eero leikki tulella, vaikka tiesi seurauksista. Muista lapsia.	Ei me Eeroa vihata. Eerolle ei riitä se mikä muille ihmisille. Isä, et saa tuomita Eeroa.
40.18	Katariina tulee, halauksia	
40.19	Eero petti 20 vuotta, Kunnia ja rehellisyys lähtökohta. Kuka johtaa, jollei Ensio? Irene.	Maailmassa eri periaatteet. Kunnia ja rehellisyys kaiken toiminnan lähtökohta.
40.20	Sylvillä kirje Eerolta	
40.21	Lukee kirjeen: ei muuta jäljellä kuin toivo, että saan sinut ja lapset luokseni.	Minä en ymmärtänyt, ettei ihmisen elämässä tärkeintä ole peli, ei häviö tai voitto, vaan se yhteisyys, joka syntyy rakkaimpien kanssa.
40.22	Muistellaan menneitä.	
41.1	Irene määrää tehtaalla toimitusjohtajana, Ensio hallituksessa. Markkanen sanoo viimeisen sanan. Rahat ovat pankin.	Irene valitteli, ettei sillä toimitusjohtajana ole vapaat kädet, kun sinä hallituksessa sanot viimeisen sanan.
41.2	Lapset ja kohta lapsenlapsetkin aikuisia. Mairen haave muutosta etelään	Milloin sinulla on aikaa minulle ja minun haaveille?
41.3	Katariina henkilöstöjohtaja, menossa pankkiin.	
41.4	Trendi on laskeva, myymäläketju aikansa elänyt. Myydään pois niin kauan kuin joku ostaa. Tilalle laatua ja designia.	Ei aikaa paneutua markkinointiin, kun tehdas imee joka pisaran. Meillä on osuudet tasan fifty-fifty. Nyt tarvitaan laatua ja designia.
41.5	Tulee. Kuljettaja ja poliittinen avustaja.	
41.6	Heikki haluaa rahansa pois firmasta. Eronnut Sarista. Veijo tulossa vaalikiertueelta. Valtiovarainministeriksi? Lama tulossa, myy. Nuutti tuo kassin salaa.	Rökäleivoitto tulossa, loppuu sini-punahallituksen rellestely ja vahvan markkan markkina. Pannaan lama kuriin ja tämän maan asiat järjestykseen. Maan talous on sellasessa jamassa että edessä on nälkäkuuri... vienti on päivän sana.
41.7	Katariina rauhoittaa väkeä: ei muutoksia.	Jos jotain tulis, me varmasti kerrottaisiin.
41.8	Kassakriisi, itävienti pudonnut, eivät maksa entisiääkään. Yritystohtori Pauli Kankainen, Seurahuoneelle.	Kaikki on mahdollista, sosialismikin kaatui. Ralle, "teurastaja"
41.9	Ensio lupaa Irenelle käydä tehtaalla, Riika saanut kympin.	Eläkkeellä muka ollaan, mutta tehtaalla asutaan.
41.10	Pojat ajavat autoa ilman lupaa ja korttia	
41.11	Täyttävät lakanakaappia. Pojat haluavat Saariselälle, vaikka on koulua.	
41.12	Ensio Irenen nurkissa, uudella puolella ei omaa huonetta. Eläkeläisten laivaristeily.	Se sinun sosialismisi petti tehtaan.
41.13	Syytöksiä, kehitys ollut tiedossa, missä varautuminen.	Raikas on pankille niin paljon velkaa, että asioiden hoito ei ole ollut ota. Näytä sitten ihme, jos pystyt.

41.14	Irene tulee kotiin, puhuu kännykkään, väsynyt	
41.15	Koiranpennut. Veijo Suomen suosituin poliitikko. Gallup	
41.16	Firman pelastaminen	Jos Ralle ei saa firmaa jaloilleen, ei sitten kukaan.
41.17	Nuutinen kertoo vitsin. Ralle Katariinan perään.	Kyllä se tältä Kankaiselta onnistuu, kun minä sanon niin. Pankinjohtajahan on jumalasta seuraava.
41.18	Suostuttelevat Mairea puhumaan Katariinalle laskettelumatkasta.	
41.19	Heikki tekee muistiinpanoja	
41.20	Hallitus koolle: ulkopuolisen konsultin palkkaus	Keksittävä miten tase saadaan näyttämään siedettävältä.
41.21	Pankin armoilla. Ostaja myymälöille.	Maailmassa on muutakin.
41.22	Veijo humalassa, töppäillyt, tuhoaa itsensä. Myydään ketju.	En kestä katsoa. Kyllä me vielä jotain keksitään.
41.23	Eero ollut 10 vuotta poissa, avioliiton mitä-töinti? Skandaalit. Kankainen nuorempi.	Murheet on murehdittu. Älä sinä ota toisten taakkoja.
41.24	Vakuudet kattavat vain puolet veloista. Pankki vaatii toimitusjohtajan vaihtoa. Kankainen tutkii, 2 viikkoa. Ei puhuta muille.	Yhden kukkaron varassa ei kannata roikkua. Eikä yhden pankin. Perheytykset ovat vaikeita tapauksia niissä kun pelaavat muutkin asiat, eivät pelkästään taloudelliset seikat.
41.25	Kankainen suutelee Katariinaa.	
41.26	Eero vuokraa auton.	
41.27	Katariinan miehet, poikien tytöt	
41.28	Lähdössä. Veijosta ei mitään lehdessä.	Kaikki järjestyy.
41.29	Eero soittaa. Rikos vanhentunut.	Älä tule sotkemaanminun asioita enää! Vaalit ensi viikolla.
42.1.	Eero lupaa pysyä näkymättömissä vaalien yli. Katariinalla uusi. Irenen raha-asioiden hoito.	Mitä paha mä olen sinulle tehnyt? Päinvastoin, minä olen hoitanut sun vaimosi raha- ja muita asioita niin ettei pitäisi olla valittamista.
42.2	Ongelmat tiedossa. Länsivientiin panostettava. Otetaan Kankainen, ei vaihtoehtoja. Ketju-tarjous hyväksytään, aikaa tehtaalle.	Pidetään Markkanen tyytyväisenä. Te ette luota minuun. Mikset hoitanut asioita kuntoon?
42.3	Kalusteiden paikat, vaihtelua elämään. Riita.	Miten sinä olet aina vastaan? Sinä kadut vielä tätä, Ensio.
42.4	Irene esittelee tehtaan.	Eiköhän se kuulu minulle = tehtaan esittely.
42.5	Pankin tuki Veijon kannattajille. Tehtaan lainat kaatavat myös Markkasen.	Sinä ja Raikkaan perhe olette kupanneet jo liikaa pankilta. Niitä lainapapereita ei hyväksy kukaan.
42.6	Tehtaan haltuunotto?	Millä edellytyksillä tehtaan toimintaa on mahdollista jatkaa.
42.7	Onnela maailman ihanin paikka. Katariina Rallen kanssa ulos.	
42.8	Irene yrittää pelastaa, mikä on pelastettavissa. Juttu haisee: Markkanen yrittää kaapata tehtaan. Ketju myyty hyvällä hinnalla. Viimeinen puhelilaisuus.	Agentti talossa. Niin se aina alkaa. Ensin hallituksen puheenjohtajuus, sitten konsultti sisään.
42.9	Perhe ei mukaan politiikkaan. Nuutinen Espanjaan talveksi. Tehdas mennyt Ension elämässä kaiken edelle.	Elämä on melkein eletty ja aina on ollut pakko tehdä, miten on täytynt, ollut pakko. Tehdas on aina mennyt edelle, jos on pitänyt valita. Viimeiset hetket korjata virhe.
42.10	Anteeksi laiminlyönnit, vuokrataan talo etelästä. Pääsiäisenä lähdetään.	Nuutinen se on aina ennenkin sinua hallinnut.

42.11	Äänestämään. Katariinan, Kankaisen ja Eeron tilanne.	Tekis mieli hälyttää Eero hätiin? Se tekis selvää sekä Markkasesta että Kankaisesta. Vaalien jälkeen moni asia on toisin.
42.12	Vientiorganisaatio ja osaaminen puuttuu. Kankainen tehtaanjohtajaksi.	Kuinka paljon haluat rahaa ja mikäs on suhteesi Katariinaan. Katariinan gansterimies Eero on palannut Suomeen.
42.13	Tulevat kylään. Heikki kyllästynyt töihin ja rahasta puhumiseen. Haluaa muualle: rak.projekti Portugalissa.	Ei elämä voi olla pelkkää tätä. Haluan niin paljon rahaa, ettei sitä tartte ajatella. Jos kaikki ei ole minkään arvoista?
42.14	Kankainen antaa sormuksen, ei velvoita	
42.15	Vaalitulokset. Veret seisauttava voitto. Markkanen ei voi mitään.	Presidentin vaikea sivuuttaa Veijo Salmea pääministerin valinnassa.
42.16	Oikeuden päätöstä odotetaan. Lupaus.	
42.17	Eero kukkien kanssa, Riika yksin, ase, kädet ylös. Isä tässä, tutustuminen.	
42.18	Katariina ja Kankainen tulevat Onnelaan.	Painu pois sotkemasta mun elämää!
42.19	Pankki omistaa kaiken, mikä tehtaalla on rahanarvoista.	
42.20	Ketjusta saadut rahat tehtaaseen? Menevät hukkaan. Eero soittaa.	Niillä rahoilla et pitkälle pötki. Tehtaaseen et niitä pane. Siellä ne viimeistään menevät hukkaan.
42.21	Kankainen toimitusjohtajaksi, Irene syrjäytetään. Katariina ei halua, että Eero pelastaa tehtaan rahoillaan. Ensio ja Heikki tukevat Ireneä.	Eihän meillä ole vaihtoehtoja, meillä ei ole rahoja. Entä jos minä satsaan kaiken myymälöistä saamani rahat?
42.22	Ylimääräinen yhtiökokous. Markkasen ehdotus: Irenen ero, Kankaisesta tj.	Semmostakos peliä täällä pelataan? Aikooko sisarukset nousta toisiaan vastaan?
42.23	Eero tulee	Pelasta tämä hirveä perhe. Älä anna niiden viedä tehdasta. Älä anna sisarusten repiä toisiaan.
42.24	Ensio ei äänestä Ireneä vastaan.	Kaikki selviää, luota minuun.
42.25	Ension esitys: Kankaisesta varatj., Ireneltä uutta pääomaa. Pankille suunnattu anti ja vähemmistöosuus. Katariinan ääni ratkaisee. Maire kaatuu portaissa, kokous keskeytyy.	Markkanen: Muistutan, että puolue ei ole vielä valinnut pääministeriehdokastaan.
43.1	Mairen hautajaiset. Yhtiökokousta jatketaan huomenna. Eero Onnelaan.	
43.2	Ension puhe: sovitaan, pidetään yhtä.	Me kuulumme yhteen. Älkää antako minikään kaunan, katkeruuden, kunnianhimon tms. sokaista silmiänne. Meidän on kyettävä sopimaan erimielisyytemme.
43.3	Markkanen vehkeilee Kankaisen hyväksi, tämä ei suostu.	Ehdotus: Osto, konkurssi, myynti. Pankki lainaa rahat, miehet pistävät voitot puoliksi. Ainoa rikollinen on Markkanen eikä se tule kenenkään tietoon. Sinä häivyt maasta.
43.4	Tehdas nousee, jos pankki ei ala hankalaksi.	Ne rahat on kaikki, mitä sinulla on. Minä en anna tehdasta roistojen käsiin. Se on sinun elämäntyösi. Minun käsistäni ne eivät sitä saa, eivät koskaan.
43.5	Irenen rahat eivät riitä pitkälle, Heikin rahat kiinni Portugalissa, velkaa yhtä paljon.	Heikki: Edes äidin hautajaispäivänä ei puhuta muusta kuin rahasta.
43.6	Eero tarjoutuu apuun. Tehdasta ei kannata pelastaa, yritetään pelastaa Onnela.	Tehdas mieluummin Kankaisen kuin minun käsiini?

43.7	Markkanen veti maton Veijon alta sen takia että te roikutte konkurssikypsässä tehtaassa, joka tuottaa pankille tappiota. Ension elämäntyö ja perheen kunnia. Luovuta.	Entä Veijon elämäntyö ja kunnia? Luovuta Ensio.
43.8	Irene asettanut tehtaan Veijon uran edelle. Pankinjohtajilla valtaa. Irene ei pelkää.	Viimeinen taistelu: jos äänestät mua vastaan ja pankin puolesta, meidän liitto on lopussa.
43.9	Ihmiset ovat tulleet hulluiksi rahasta. Hotelli sisustusvaiheessa, rahat ketjusta.	
43.10	Moni asia muuttunut. Eero haluaa hyvittää. Pyytää mukaan Zurichiin	Ruusun aika hyvä ohjelma.
43.11	Ihminen ei lintua kummempi. Heikki antaa kiikarin Nuutille.	Nokkii aikansa, lentelee sinne tänne ja sitten siivet poikki.
43.12	Riika ei päästä Kankaista sisälle. Katariina menee perään.	
43.13	Kihloihin ennen yhtiökokousta? Markkasella pahoja aikeita. Katariina ei suostu leikkikaluksi.	Markkasella on muitakin suunnitelmia kuin Irenen syrjäyttäminen. Mihin joukkueeseen minä kuulun?
43.14	Tehdasta ei voi pelastaa, Onnela ehkä. Ensio luottaa Eeroon.	Onnelan kauppa raukeaisi konkurssissa. Minä luotan taas sinuun. Paino pois harteilta. Kaadutaan kunnialla, saappaat jalassa.
43.15	Irene valvoo	
43.16	Ensio valvoo	
43.17	Sovitaan lasten asiat. Onko Kankainen kosto? Älä pilaa meidän mahdollisuutta.	Jos kysymyksessä on pelkkä ylpeys ja katkeruus ja kosto, pyydän, mä rukoilen, älä pilaa sitä mahdollisuutta, joka meillä olisi
43.18	Työntekijät odottavat palkkoja 2 kk. Ammattiliitto tukee.	
43.19	Yhtiökokous jatkuu. Ension ehdotus, että Irene jatkaa. Katariina tekee valtakirjan Irenelle.	Vain yhtiön osakkailla läsnäolo-oikeus.
43.20	Katariina poistuu. Veijo äänesti tyhjää. Ero. Irene jää Onnelaan.	Me voitettiin, me Raikkaat. Palaveri on päätynyt, sota voi alkaa. Tätä te vielä kadutte! Pelkkä äänestäminen ei riitä, pitää myös voittaa.
43.21	Eeron ja Katariinan sopu	
44.1	Zurichiin lähtö mielessä.	
44.2	Laskujen valinta. Pankki kaatamassa tahallaan tehdasta. Irene ei sijoita penniäkään ennen kuin pankki on uudistanut lainat.	Verot on syytä maksaa, etteivät ne tule Irenen henkilököhtaiselle vastuulle. Yritetään pitää pankki ainoana velkojana.
44.3	Nostaa miljoona markkaa. Uhkailee ilmiannolla: uudista lainat tai teetä konkurssi heti.	Minä olisin voinut kaataa sinut jo ja sitten ja lopettaa sen pelin tehtaan kanssa... Sulle tulee lentävä lähtö ja se voi viedä kaltereiden taakse.
44.4	Ensio antaa sanansa edustajalle, vaikka tietää ettei voi sitä pitää.	Vastedes tämän tehtaan tilaukset on maksettava käteisellä
44.5	Koulun jälkeen Onnelaan	Kello 15, onko sovittu.
44.6	Kaikki on turhaa. Jätä, lähde etelään. Irene lähdössä Helsinkiin panttaamaan kaupapasummaa. Heikillä Lissabonissa ongelmia.	Lähde meidän mukana etelän rannoille. Vieläkö niitä yöunia on toimitusjohtajalla riittänyt? Onhan niitä pillereitä.
44.7	Tapaaminen Kankaisen kanssa	
44.8	Nuutti odottaa Veijoa	
44.9	Eero lähtee etsimään Katariinaa	
44.10	Koeta ymmärtää ja antaa anteeksi.	
44.11	Veijo tulee humalassa, unohtanut. Aamulla Onnelaan	Oli ne neuvottelut... Niin varmaan, petettyjen lasten puolesta.

44.12	Katariina kankaiselle: Lasten takia en voi vielä luvata.	Älä kosta syyttömille, älä vahingoita muita: isää, Ireneä. - Sinä olet tullut tehdasta pelastamaan. Älä leiki isojen poikien leikkejä, tulet näkemään sen. Saat kalliisti maksaa tästä.
44.13	Irene ehdottaa kompromissia Markkasen kanssa. Veijo soittaa. Pankki jättää konkurssihakemuksen ma-aamuna.	Ei suostunut edes kuuntelemaan. Olihan se edes yritys. Lähdetään Onnelaan. Ne eivät vielä siellä tiedä.
44.14	Kankainen: Te maksatte tästä kaikki!	
44.15	Eero löytää Katariinan.	
44.16	Eero kertoo sopimuksista. Irenen rahat muualle.	Ei kerrota lapsille, menee matka pilalle.
44.17	Eero, Katariina ja lapset lähtevät autolla. Halaukset.	
44.18	Konkurssihakemus jätetty. Kankainen väliaikaiseksi pesänhoitajaksi. Toim.johtajan ei tarvitse jäädä. Pyydän poistumaan. Henkilökohtaiset tavarat mukaan.	Minun henkilökohtainen tavarani on koko tämä tehdas, minä en tarvitse täältä mitään.
44.19	Henkilökunnan hyvästely.	Joka aikoo estää minua, saa käyttää väkivaltaa. Ainoa velkoja on pankki.
44.20	Ensio ja Irene lähtevät.	Älä katso taakse
44.21	Kun olisi edes saatu edes tämä Onnela pelastetuksi.	Sinä olet ruvennut puhumaan minulle kuin pikkulapselle. Jatkumisella ei suurta väliä. Pitää ruveta omaa kotia hajottamaan.
44.22	Kukaan ei voi viedä hyviä muistoja. Sinun pitää levätä. Lapset tarvitsevat vielä sinua.	Älä katso taakse
44.23	Irenen vuoro jaksaa.	Se on nyt mun vuoro jaksaa.
44.24	Heikki tulee, saa tietää konkurssista.	Ei mikään maailman loppu, osattiin odottaa.
44.25	Kirjoittaa mustakantiseen vihkoon, piilottaa aseensa liinavaatekaappiin.	
44.26	Hotellihanke mennyt nurin. Kumppani oli huijari, otti rahat ja lähti. Kaikki meni.	Irene, auta minua! Kukaan ei voi tehdä mitään. Kauan sitten, minä luotin veljeyteen ja vallankumoukseen ja mitä minä löysin: vain itseni kaltaiset keskinkertaisuudet ja valtaa havittelevat idiootit. Luotin ihmiseen ja hyvään, menetin kaiken. Me löydetään jotain uutta. Ostetaan Onnela takaisin.
44.27	Irene vaihtamaan vaatteita, Heikki ottaa aseensa. Irene ja Nuutti kuulevat pamauksen.	
44.28	Poliisiauto ja ruumisauto lähtevät.	
44.29	Lukee Heikin vihkoa. Nuutti soittaa Veijolle.	Halveksin keskinkertaisuutta. Kuvittelin, että on mahdollista olla jotain muuta. Minä aioin olla älyn jättiläinen, sitten raharuhtinas. Eikä jäänyt mitään eikä ketään.
44.30	Lehdistön edessä ulkoministerinä. Kiireellinen perheasia.	Minun on poistuttava. Kiireellinen asia perheessäni.
44.31	Veijo tulee. Halaavat.	
44.32	Irene katsoo ympärilleen, sulkee oven ja lähtee Veijon kanssa. Onnela jää taakse.	

Jako/kohtaus	Paikka	Päässä/henkilöt	Kohtauksen tapahtuminen kuvaus	Pyrkimys, este, keskustelun aihe	Toiminta	Reaktio, Seuraus	Ajatussisältö, merkitys, mielikuva, vihi, ennakkointi	Teema (aihepiiri, perusajatus, viesti, sanoma)	Rakkaus, luottamus Perheenjäsenien väliset suhteet	Omisuus, raha, varallisuus, kontr.	Johtaminen, vaitta perheenjäsenien väliset suhteet orgoon	Vastuuolosuhteet = rakkaus/luottamus + valtaa (ei valtaa)	Kunniallisuus/ Maire = rakkaus/luottamus + valtaa (ei rahaa)	Kasvu/ riski/ aineus = rahaa + valtaa (ei rakkautta/luottam.)	Jatkuvuus = raita + vaitta + rakkaus/luottamus, uusitum., yrittäisyys
7.3	Muotiliike	Irene, Maire	Morsiuspuvun sovitus. Irene tekkee töitä palkatta. Maire laskee rahoja, lupaa Armille korjauksipaikkaa. Irene avostelee valkoinen kauppaa myös Helsingin?					Perheenjäsenien välinen ja perheenjäsenien ja vieraan epäatasa-arvo.	x		x				
7.5	Muotiliike	Maire, Irene	Kanvilla muistellaan Kämää, Ensio: Sain arman, tehtaan, veikkaa Kämälle: keskustellaan työntuokimuksesta. Irene ei voi pakottaa. Ension anoa toivo jatkajaksi. Ensio saa kohtauksen.	Muodikas valkoinen	Laajentamisia	Mittäointi	Ei ota tosissaan, ei arvostelee.	Ireneen paikka ja unelma.	x	x					
8.6	Onnela	perhe, Raiivo		Työntuokimus valmistettava	Keskustelu		Molemmat tärkeitä. Yrityksen asiat tulevat kotiin. Erläisiä mielipiteitä.	Kiitollisuus.	x	x					
9.11	Onnela	Ensio, Maire		Yrityksen jatkuvuus	Keskustelu	Kohtaus	Ei jatkuvuutta suvussa.	Toive jatkajasta.	x	x					
11.1	Tehdas	johtoyhjä	Keskustelu työvoiman vähentämisestä, vanhemmat ensin.	Oleko varmista? Tilauksia ei ole.	Irisanom. siirto pääsisäisen yll.		Ensio haluaa tehdä oikein	Valkea raitaisuus							
11.11	Onnela	Eero, Risto	Johtaminen ja omistaminen. Eeron pelirajat.	Rahaa, että pääsee omistajaksi.	Rahan jako		Perheeseen kuuluminen antaa valtaa.	Perheenjäsen vs. ukopuolinen johtaja							
12.4	Onnela	Irene, Eero	Liikkeen viereinen huoneisto myymässä, mahti. laajentaa	Laajentaminen			Tilaisuus kolkuttaa.	Kasvin mahdollisuus.	x	x					
13.6	Muotiliike	Irene, Maire	Irene organisoit toimintaa uudelleen. Maire kokee itsensä syrjäytyneeksi.	Uusiutumisen	muutokset	Maire ei hyväksy	Väljän jako	Asioiden näkemykset.	x	x					
13.10	Tehdas	Ensio, Eero.	Veijo valtuustossa, laajennus, kaavan muutos, pistoraide.	Logistikkatoiminta	Lisämaata	Voitellaan	Asiat rullautumaan.	Vanhaan ja uuden poiven erilaiset näkemykset.							
13.16	Onnela	Veijo, Ensio, Irene	Veijo osallistaa matinsin ja lupaa tehdä mitä vain Irene pyytää. Solitto kummiseidale.	Veräjälinen valtuuskunta, aika ja ohjelma	Veijo selvittää	Jäädaänkö velkaa?	Irene ihalee Veijoa	Suhteiden käyttö, vaihtokauppa.	x	x					

Jakso/ kohtaus	Paikka	Pääosassa/ henkilöt	Kohtauksen tapahtuminen kuvaus	Pyrkimys, este, keskustelun aihe	Toiminta	Reaktio, Seuraus	Ajatussisältö, merkitys, mielikuva, vihje, ennakkointi	Teema	Rakkaus, luottamus Perheen- jäsenen väliset suhteet	Omis- tus, raha, varalli- suus, kontr.	Johtami- nen, valta perheen- jäsen- väliset suhteet ongelma	Vastuullisuus = rakkaus/ luottamus + valtaa (ei rahaa)	Kunniallisuus/ Mäine = rakkaus/ luottamus + valtaa (ei rahaa)	Käsu/ riski/ arneus = rahaa + valtaa (ei rakkautta/ luottam.)	Jakuvuus = raha + valta + rakkaus/ luottamus, uusittum., yrittäjä
19-15	Tehtäs	johtoryhmä	Laajennussuunnitelma, Keran rahoitus. Ensio saa kohtauksen.	Pääyksikkö vai satelliittit?	Eero näpölyttää Ristoa.	Ensio saa kohtauksen	Liikaa paineita Henkinen	Jaksaminen	x	x	x	Venyminen	Stressi	Nopea käsu	Yrittäjän jaksaminen
19-19	Sairaala	Irene, Ensio	Sopimus, ei panna paperille. Vastuu. Mieti tarkkaan, mitä haluat. Heikki palauttaa kuukausi- rahan. Kääninä järjestä- mään tehtaan 10- vuotisjuhla. Irene kysy- mään Veijalta Kauko Seppää juhlapuhujaksi.	Tärkeitä asioita pitää harkita rauhassa.	Lupa/velvoite	Stoutuminen	Sukupolven- vaihdos	x	x	x	x	Jatkeajan varmistami- nen	Velvollisuus, lupaus	Vastuu siirto ehdollisena	vaihtokseen, uusittuminen
20-4	Onnela	Ensio, Irene		Aihetta juhlaan	suunnittelu	työnjako	Junailaan asioita.	Suhteiden hyväksikäyttö.	x	x	x	Suhteet	Suhteet		
20-7	Tuomarila Eduskunta- talo	Risto, Irene Irene, Veijo	Tuomarila on nyt miedän. Irenen pyyntö.	Yhteinen tulevaisuus			Tulevaisuuden edellytykset kuntoon	Ohni	x						
21-5	Rantasauna	Paavola, Ensio, Raivio	Keran päätös tullut, hyvät väylt.	Sosiaalilitt. Väylien merkitys	Kehuja		Suhteen lämmit- täminen.	Rakkaus	x	x	x	Parinki jakaa menestyksen	Luottamukselli- suus	Suhteilla etuja	Sidosyh- mäsuhteet kunnossa
21-9	Onnela	Veijo, Ensio, Raivio, ym.	Ruotsalaistehtäs saanut kaupungilta ilmaisen tonnin. Raivio maksanut liikaa. Suuttuu silkin palautuksesta.	Tehtaan tonniasia.	Risto tunaroi- nu?	Lähtee.	Pettymykset arvostelu satuttaa	Asioiden hoito osavissa käsissä?	x		x		Asioiden hoitotapa, suhteet		
22-4	Tehtäs	Ensio, Eero, Nuutinen	Rakennuslupa viipyy. Aloitetaan ensi viikolla.	Kaupat odottaa.	Luvat tulee kun kehkiää.	Aloitetaan ilman lupaa	Lakien noudat- taminen	Joustaaminen	x	x	x			Määräysten joust. Sovel- tam.	
24-1	Onnela	Veijo, Irene	Irene ei lähde Hkin, uuden malliston suunnittelu alkaa				Tärkeisjärjes- tys	Työt ensin	x	x	x		Tärkeisjärjes- tys työt ensin		
24-6	Tehtäs	Ensio, Irene	Tuotannon tarpeet epäselvät. Nuutinen kurin. Irenelle apulaisjohtajan vastuu ja valta ratkaista asia.	Valta ja vastuu. Asia hoidetta- va. Iku ei auta.	Ensio sysää vastuun Irenelle	Valtuutuksiin	Valtan jako	Päätösvalta	x	x	x	Suhteiden selvittäminen	Luottamuksen ilmaisiin rakentaminen	Ongelmaan ratkaisu	Valan ja vastuun jako seuraavalle pohjalle

Jaksi/ kohtaus	Paikka	Päässä/ henkilöt	Kohtauksen tapahtuminen kuvaus	Pyrkimys, este, keskustelun aihe	Toiminta	Reaktio, Seuraus	Ajatussiltä, merkitys, mielikuva, vihje, ennakkointi	Teema (aihepiiri, perusajatus, viesti, sanoma)	Rakkaus, luottamus Perheen- jäsenien väliset suhteet	Omis- tus, raha, varalli- uus, kontr.	Johtami- nen, valta perheen- jäsen- suhteet ongelma	Vastuuolosu- te = rakkaus/ luottamus + valtaa (ei rahaa)	Kunniallisuus/ Maire = rakkaus/ luottamus + valtaa (ei rahaa)	Käsu/ riski/ raheus = rakkaus/ luottamus + valtaa (ei rakkautta/ luottam.)	Jakuvuus = raha + valta + rakkaus/ luottamus, uusitum., yrittäjä
25-26	Tehdas	Ensiö, Irene	Kukaan ei ole perehynyt Nuutisen töihin. Ireneille vastuu, tunnettava kaikki tehtävät.	Pysyt täällä ja otat selvää Nuutisen toista.	Ei voi jättää pulaan.	Pitää tietää mitä täällä tehdään.	Vastuu yrityksen tulevaisuudesta.	Vastuun siirto. Et voi jättää minua pulaan.	X	X	X	Halu kantaa vastuuta	Velvollisuus (pelastaa tehdas pulasta)	Kristillämme hoidettava	Sp-vaivos, vastuun jako Luopujan ja jakajan toivoden sov. yhteen
26.2	Onnela	Ensiö, Maire	Irene muuttaa Hkin. Ei päritä Iman. Messut tulossa, palkattava joku muu?	Kiire, venäläi- set ostaa	Lähtö Hkin, messut aamulla	Irene käy kerran vilkossa	Koko tehtaan tilanne Irenen niskaan?	Onna elämä vs. toisten toiveet.	X	X	X	Jakajan varmistami- nen	velvollisuuden hoito	Kiire, kauppa käy	
26.7	Tehdas	Ensiö, Eero	Mandollisuus kasvaa, uusi halli. Uusi pätevä tuotanto- johtaja heti!	Iso tilaisuus kohdalla. Jos pystytään tekemään.	Päätetään heti kun Irene tulee.	Tehdas tarvitsee rahaa.	Erimielisyys pöydälle	Tilaisuus ei saa mennä ohi	X	X	X		Erimielisyydet, valtataistelu		
26.8	Tehdas	Ensiö, Veijo	Veijon perimö. Irenele myymäläkeiju. Ensiön ei Veijo maksaisi. Osakepää- oman korotus, 10 % Veijolle?	Ei rahaa ja Irene tarvitaan tehtaalla.	Veijo maksaa Irenen hankkeet tai osakeaksi Salmelle, 10 %.	Oskantani Veijo Salmelle, 10 %.	Irene ei voi koveta Nuutista. Irenestä metään kaikki	Koko perheen resurssien käyttö	X	X	X	Kaikille riittävästi	perhe yhdessä	väyyn rahat firmaan	Kaikkien resurssien käyttö
26.12	Onnela	Katarina, Ensiö	Eero soittaa: tulkot yhteisen omaisuuden ja meidollisuusdet. Pidetään yhtiökokous.	Päätöksen teko		Lupauksen lunastamisen hinta?	Lupauksen lunastamisen hinta?	Ensiön lupaus	X	X	X	Tarpeiden sovittaminen yhteen	Perheen sis. Päätös	Rahan sijoittaminen	Uusien osakkeiden mukaantulo
26.19	Onnela	Veijo, Eero	Tilaukset jää täyttämättä, tehdas vaarassa. Lupaus. Ei hyväntekijäisyttä Ensiö eroa, jos Nuutinen heitetään uus. Äänestys. Katarina Ensiön puolelle. Pöydälle 2 kksi, selvi- tään.	Tehdas vaarassa ilman pätevää tuotantojohta- jaa.	Ulkkaus. Asia pöydälle. Irene alkoo selvittää. Risto tulee Amerikasta. Irene jää tehtaalle.	Ensiö eroaa jos Nuutinen sanotaan irtä. Eero ei ymmärrä sellyksiä. Tosiasioille ei voi mitään.	Rahakokkaraa ei kuunnella. Ensiö pyytää eroa.	Lupauksen pitäminen.	X	X	X	Inhimillisuus ennen rahaa	Lupauksen pitäminen	Riski menettää kauppoja	Rakkaus löydäminen riskiritäilän- teissa
28.3	Tehdas	Risto, Eero	Emusta minuksella, pankkihoitajan puheille.	Koneet maksavat enemmän kuin ajattelin.	Varoitus		Analysi kertoo karun totuuden.	Rahotus	X	X	X		Veikkausumi- nen		

Jakso/ kohtaus	Paikka	Päässä/ henkilöt	Kohtauksen tapahtumien kuvaus	Pyrkimys, este, keskustelun aihe	Toiminta	Reaktio, Seuraus	Ajatussisältö, merkitys, mielikuva, viihte, ennakkointi	Teema Gäihopuri, perusselätus, viesti, sanoma)	Rakkaus, luottamus Perheen- jäsenien väliset suhteet	Omis- tus, raha, varalli- suus, kontr.	Johtami- nen, vaimo perheen- jäsen suhteet onglooni	Vastuullisuus = rakkaus/ luottamus + rahaa (ei vaimoa)	Kunniallisuus/ Maine = rakkaus/ luottamus + vaimoa (ei rahaa)	Käsu/ riski/ raha = rakkaus/ rahaa + vaimoa (ei rakkautta/ luottam.)	Jakuvuus = raha + vaimo + rakkaus/ luottamus; uusitut., yrittäjyys
28-14	Onnela	Irene, Veijo	Kumpaan rahat? Peiliä, luota minuun. Poliittikkaa vs. kaupankäyntiä.	Asiat asioina. Tehtaan asioilla ei pelata jalkapal- loa. Älä seleamuu. Ei omaa rahaa ilikon.	Lähti. Jos miehet ei pysty saamaan Markkessella rahaa. Irene lupaa tehdä seen.	Irene ei suostu	Nokittelua? Irenen unelma, haave, suunni- telma, aläntä; Irenen selu ja selkänahka, siinä sitä pirtulle ruokaa.	Suorasana- isuus	x	x	x	Veijo haluaa hyötyä rahoistaan maksimaali- sasti ja auttaa molempia			
28-24	Onnela	Irene, Veijo, Ensiö, Maire	Ahmeus vie voiton. Irenen selusta ja selkänahasta rewitään. Irene lähtee lopullisesti kotoa.	Irenen ja Veijon rahat tehtaa- seen	Irenen ja Veijon rahat tehtaa- seen.	Irene ei suostu		Ahmeus	x	x	x	Tehtaan pelastaminen	Käytetään hyväksi	Yrittäjyyden kriisi	
29-7	Onnela	Maire, Katarina	Tilit kunnossa. Mitä järkeä pakertaa, kun ei rikastu.	Yrittämisen miehekkyyt	Laskimat	Ei kamata	Työstä ei jää palkkaa	Yrittämisen kannattavuus	x	x	x	Huoli jaksamisesta	Yrittämisen miehekk.	ei jää rahaa	Kannattama- ton toiminta lopetettava
29-21	Helsinki	Eero, Veijo	Tukijasta tulee tulppa, setä ja Ensiö. Osakkeista 15 % Veijolle; maksettu moneen kertaan suhteilla ja takuilla.	Maksun aika	Sopimus	Yipeys ei rasakaaksi.	Jokainen nousova poliittiko tarvitsee tukijan.	Liikemies ei eroa poliittikos- ta.	x	x	x	Kittos työstä	Perheen tuki ole.	Uuden osakkaan mukaantulo	
30-14	Tehdas	Eero, Irene, Holm	Irenen menävä Ensiön luo. Lian pilkka matka.	Sopiminen.		Yipeys ei anna myöten.	Jonkun joustetta- va.	Avovallata.	x	x	x	Avovallata- ta+Q58			
30-17	Onnela	Maire, Ensiö	Ensiö yritti nöyryyttää Ireneä? Vaatii tottelemaan. Nuutinen pyörittää Ensiöta.	Ensiö muistelee Irenen sytymää. Naisten malit tuotantoon.	Nuutisen tarkoitus on vain turvata oma asemansa.	Ensiö kuuntelee	Yipeys. Muutos. Irenen itsenäis- tyminen.	Valta	x	x	x	Yipeys			
30-23	Helsinki	Irene, Ensiö	Ensiö muistelee Irenen tuotantoon.	Anteeksi	Anteeksi	Naisten malit tuotantoon	Sovun hieronta, anteeksi	Sopu	x	x	x	Sovun esimi- nen			
31-9	Tehdas	Heikki, Ensiö, Räivö	Uudet osakekijät. Heikki kysyy töitä, valmis kandi. Niipaitrommat ei kiinnos- ta.	Työpaikan saanti	Rehvelistelu	Neuvo	Telemätöntä työtä on sosiaali- puolella.	Työn ja tehtävän arvostus	x	x	x	Osallist. perheyryk- seen työmek- jää	Työn merkitys itsessään	Uusi resurssi	Perheenjäse- nen työllistä- minen

Jakso/ kohtaus	Paikka	Pääosassa/ henkilöt	Kohtauksen tapahtumien kuvaus	Pyrkimys, este, keskustelun aihe	Toiminta	Reaktio, Seuraus	Ajatussisältö, merkitys, mielikuva, vihje, ennakointi	Teema (aihepiiri, perusajatus, viesti, sanoma)	Rakkaus, luottamus Perheen- jäsenen väliset suhteet	Omis- tus, raha, varalli- suus, kontr.	Johtami- nen, vaita perheen- jäsen suhteet orgoon	Vastuullisuus = rakkaus/ luottamus + vaitaa (ei vaitaa)	Kummalisuus/ Maire = rakkaus/ luottamus + vaitaa (ei rahaa)	Käsu/ riski/ aheus = rahaa + vaitaa (ei rakkautta/ luottam.)	Jakuvuus = raha + vaita + rakkaus/ luottamus, uusutum., yrittäjä
31.16	Helsinki	Irene, Heikki	Holm ei ole maksanut osuuttaan. Pitää tehdä rahaa eli halvalla muotta nuorille, jotta rikastuu.	Miten tehdään räteillä rahaa?	Harkintaan	Puttkimuoti maksa, rikkailia varaa käytä Parisissa. Muodikasta ja halpaa. Uusi strategia.	Muutos tulossa Resurssien yhdistäminen, mentorointi	x							Muutosten havaitsemisen merkinnällä
32.1	Helsinki	Maire, Irene	Irene perustaa uudet putiikit. Maire opettaa. Isot sarjat. Yksimielisyys.	Uuden idean toteutus	Keskustelu	Yksimielisyys, päätöksiä	Irenen unelma toteutuksessa.		x						Uuden liiketoiminnan esittely
32.2	Helsinki	Irene, Veijo, Maire	Keiju heit. Rahaa isältä ja pankista. Veijo hankki huoneiston Tunusta. Seuraavaksi Lahti?	Käytämön toimet	Vihdoinkin.	Aloitus	Veijo mukana kannustamassa	Kannustus ja apu	x						Perhe apuna
32.15	Tehtäs	Irene, Ensio	Irene mallit riski tehtaalta. Liikkeelle hitaammint? Kannettava riski itse.	Riskien rajoittaminen	Keskustelu	Este	Varovaisuus, riski kannettava itse. ISO KÄÄNNE.	Riskit, kovuus vs. Varovaisuus	x						Varovaisuus
32.23	Helsinki	Irene, Eero	Eero satokuljetit miljoonan markan edestä dollareita. Eerolle 35 % osuus keijusta.	Mahdollisuus rajoittaa Irenen unelma	Sopimus	Rahaa	Irene sekaantuu Eeron lättöihin puuhiin	Pimeää rahaa	x						Uinelman toteuttaminen, yrittäjä
33.5	Helsinki	Maire, Irene	Irene hakee myymälöiden johtajaa. Maire suuttuu. Rahan teko pääasia, tarvitaan kovia otteita.	Irenen päätösvallta vaitta johtaja	Muna opettaa kenaa ja kera ymmärtää, ettei sillä ole enää mitään tekemistä.	erimielisyys	Uudet vaatimukset		x						Parhaat voimat yhtiön käyttöön
33.7	Helsinki	Irene, Sari, Holm	Rahat Irenen. Mallisto Holmin. Tuotemerkiksi Irene Raikas. Holm suuttuu.	Kaapin paikka	Riita	Raha sanelee.	Omisosikeus		x						Päätösvallan käyttö, jämäkkyys
33.15	Onnela	Eero, Ensio, Irene, Veijo	Ensio anvelee kaksoislasikuluista. Britt maksaneet yllhintaa, josta osa Eeron tiille. Verotajalta pilloin. Ei julkisuuteen.	Selvitys asiaan.	Tehtaalla pimitetyt rahat Irenen liikkeeseen.	Luottamus mennyt	Pajastuminen		x						Pimeää rahaa, kaksoislasikuluista, korkeat hinnat

Jakso/ kohtaus	Paikka	Päässä/ henkilöt	Kohtauksen tapahtuminen kuvaus	Pyrkimys, este, keskustelun aihe	Toiminta	Reaktio, Seuraus	Ajatussisältö, merkitys, mielikuva, vihje, ennakkointi	Teema (aihepiiri, perusajatus, viesti, sanoma)	Rakkaus, luottamus Perheen- jäsenen väliset suhteet	Omis- tus, raha, varalli- suus, kontr.	Johtami- nen, valta perheen- jäsen- suhteet onglloon	Vastuullisuus = rakkaus/ luottamus + rahaa (ei valtaa)	Kunnallisuus/ Maine = rakkaus/ luottamus + valtaa (ei rahaa)	Kasvu/ riski/ = rakkaus/ rahaa + valtaa (ei rakkautta/ luottam.)	Jakuvuus = raha + valta + rakkaus/ luottamus; uusitum., yrittäjä
34-16	Helsinki	Irene, Veijo	Veijo haluaa perheen ja halita maata. Ireneä stressää. Sedän terveiset, uhkailu.	Perheen perustaminen?	Lomalle? Kirmille ei.	Ronit.	Huolenpito myös itsestä		x	x					
35-16	Onnela	Veijo, Irene	Heikki haluan sekä tehtaalle että Irenen myymälöiden ohjajaksi. Katarina hoitaa sosiaali- puolen. Sari sisäänostajak- si, Irenen raskaus.	Organisaatio	Veijo kertoo raskaudesta.	Perheenjäsen- ten työllistämi- nen		x	x						Perhe resurssina
36-5	Helsinki	Sari	Oikea aika tuplata keiju, Isot saajat, tietokoneet. Tv- mainokset.	Heikkiä uusia ajatuksia.	Imostaa.	Kasvu.	Mahdollisu- det		x	x	?				Perhe resurssina Laajentami- nen, vientiin, uusi strategia
36-10	Rantasauana	Eero, Kortehei- nen, Raimo	Rahaa tulee, kauppa käy, Itään menisi enemmänkin	Poliittisella tehdään rahaa.	Halaus.	Rahan käyttö. Ymmällisyys			x	x					Myymän tupaaminen
37-15	koti	Eero, Katarina	Työn arvostus. Lontoo- seeri?	Rahan siirrot. Lähdetkö Lontooseen.			Halu, jakaa hyvää työntekijöille		x	x					Ymmällisyys
37-25	Onnela	Heikki, Eero, Ensisio, Veijo, Irene, Katarina	Miljoona tai kaksi puuttuu tieleitä. Rahat Sveitsissä turvassa. Perustetaan oma tukkuilike Diamond Kingin nimin. Ensisio ja Veijo eivät mukana.	Sekavat siirrot. Selitettävissä devalva- totaappolilla. Kunnallisuus? Et sovita yhtein.	Tukkuikauppa ja huolta Espaniasta. Pöytä Lontosta	Keinottelu. Ensisio luovut- taa.			x	x	x				Jakautuni- nen eri leireihin
38-13	Tehtaan	Heikki, Kiljunen	Ostobokotti laukeamassa. Pitä Katarinasta ja lapsista huolta. Salkullinen rahaa Katarinalle toimitet- tavaksi. Sakku piloon vaunuihin. Sari vaarun kanssa Onnelaan. Rikospo- liti tulee.	Perheen tulevaisuuden turvaaminen	Lyönti.				x	x					Keinottelu Vaara kätähtää
39-19	Helsinki	Eero, Irene	Sinä tiedit. Eero holtanut jälkensä. Alekijrituksella rikoskumppaniksi.	Perheen tulevaisuuden turvaaminen	Rahasalkku	Kimijäämisen seuraukset, vastuu perheestä	Perheen tulevaisuuden turvaaminen		x	x					Keinottelu
40-6	Onnela	Ensisio, Heikki		Eeron jälkitöi- mien hyväk- syntä.	Alekijritius		Uhatuuminen toisten hyväksi		x	x					Keinottelu Vaara kätähtää

Jaksi/ kohtaus	Paikka	Päässä/ henkilöt	Kohtauksen tapahtuminen kuvaus	Pyrkimys, este, keskustelun aihe	Toiminta	Reaktio, Seuraus	Ajatussihtö, merkitys, mielikuva, viihte, ennakkointi	Teema (aihepiiri, perusajatus, viesti, sanoma)	Rakkaus, luottamus Perheen- jäsenien väliset suhteet	Omis- tus, raha, varalli- uus, kontr.	Johtami- nen, valta perheen- jäsi- suhteet ongoon	Vastuullisuus = rakkaus/ luottamus + rahaa (ei valtaa)	Kummalisuus/ Mäine = rakkaus/ luottamus + valtaa (ei rahaa)	Käsu/ riski/ ärsäys = raha + valtaa (ei rakkautta/ luottam.)	Jakuvuus = raha + valta + rakkaus/ luottamus; uusitum., yrittävyys
40-19	Onnela	Ensiö, Irene, Hakki	Eero petti 20 vuotta, Kummi ja rehellisyys lähtökohhta. Kuka johtaa, jolle Ensiö? Irene. Trendi on laskeva, myyntiläkeju alkansa elänyt. Myydään pois niin kauan kuin joku ostaa. Tilalle laatu ja designia.	Ensiö johtaa tai Irene uhrautuu.	Ei johdeta tunteilla tai hävitätään.	Ensiö johtaa tai Irene uhrautuu.	Irenen asentan tunnustaminen.	Ensiö.	x	x	x	Irene valmis uhrautumaan	Uusi alkua rehelliselle toiminnalle	Kriisiin reagoiminen	Sp-vaihdos, uusituminen
41-4	Helsinki	Irene, Heikki	Vakuudet kaittavat vain puolet veloista. Pankki vaatii toimitusjohtajan vaihtoa. Kankainen tutki, 2 viikkoa. Ei puhuta muille.	Harkittava myyntiä	Ehdotus	Harkintaan	Harkittava myyntiä	Harkittava myyntiä	x	x	x	Muutoksen tarpeen näkeminen	Harkinta	Myynti ajoissa	Reagoiminen muuttuneeseen tilanteeseen
41-24	Sauna	Ensiö, pankin miehet	Tehdas nousee, jos pankki ei ala hankalaksi.	Ensiö luottaa pankkiin, ei Markkaseen.	Sopimus, ei puhuta muille.	Ensiö hoitaa tehtaan kunnes Irene pääsee eroon nyymälästä.	Pankki valtaa yhtymän sitten päätös.	Jolla rahat, sillä valta.	x	x	x	Elämänyön pelostaminen	Ei roisbjelen käsien	Pankki käyttää valtaansa	Valmius puolustaa yhtymää kaikin voimin
43-4	Onnela	Irene ja Ensiö	Tehdas ei voi palastaa, Onnela ei kä. Ensiö luottaa Eeroon.	Eero haistaa konnuudet.	Ilmoitus, pyyntö poistua	Eero ei tule tehtaalle, ei ole niin huono liikemies.	Vien perheeni pois, jos se on mahdollista. Minä en ole koskaan pettänyt sinua.	Jatkaminen	x	x	x	Ei luovuteta: kaadetaan saappaat jalassa	Rahojen riskeraaminen	Rahojen sikeys	Yrittäjän sikeys loppuun asti
43-14	Onnela	Ensiö, Eero	Konkurssihakemus jätetty. Kankainen välitkaiseksi pesähoitajaksi. Toim.johdajan ei tarvitse jääää. Pyrydään poistumaan. Henkilökönläiset tavarat mukaan.	Eero luottaa pankkiin, ei Markkaseen.	Ilmoitus, pyyntö poistua	Eero ei tule tehtaalle, ei ole niin huono liikemies.	Vien perheeni pois, jos se on mahdollista. Minä en ole koskaan pettänyt sinua.	Jatkaminen	x	x	x	Ei luovuteta: kaadetaan saappaat jalassa	Rahojen sikeys	Rahojen sikeys	Yrittäjän sikeys loppuun asti
44-18	tehdas	Irene, Ensiö, pankin miehet	Kun olisi edes saatu edes tämä Onnela pelastetuksi.	Eero luottaa pankkiin, ei Markkaseen.	Ilmoitus, pyyntö poistua	Eero ei tule tehtaalle, ei ole niin huono liikemies.	Vien perheeni pois, jos se on mahdollista. Minä en ole koskaan pettänyt sinua.	Jatkaminen	x	x	x	Ei luovuteta: kaadetaan saappaat jalassa	Rahojen sikeys	Rahojen sikeys	Yrittäjän sikeys loppuun asti
44-21	Onnela	Irene, Ensiö	Kun olisi edes saatu edes tämä Onnela pelastetuksi.	Eero luottaa pankkiin, ei Markkaseen.	Ilmoitus, pyyntö poistua	Eero ei tule tehtaalle, ei ole niin huono liikemies.	Vien perheeni pois, jos se on mahdollista. Minä en ole koskaan pettänyt sinua.	Jatkaminen	x	x	x	Ei luovuteta: kaadetaan saappaat jalassa	Rahojen sikeys	Rahojen sikeys	Yrittäjän sikeys loppuun asti