

TYÖNTEKIJÖIDEN LUOTTAMUKSEN MUUTOKSET PERHEYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOKSESSA

SARI SAVOLAINEN



N:o 376/2013
WORKING PAPER
Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu
PI 35, 40014 Jyväskylän yliopisto
ISBN 978-951-39-5073-6
ISSN 1799-3040

TIIVISTELMÄ

Savolainen, Sari

Työntekijöiden luottamuksen muutokset perheyriyksen sukupolvenvaihdoksessa
Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2013, 37 p.

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Working paper N:o 376

ISSN 1799-3040

ISBN 978-951-39-5073-6

Pienen perheyriyksen sukupolvenvaihdoksen yksi keskeisimmistä muutoksista työntekijän näkökulmasta on johtajan vaihdos, jossa luopuja, työntekijöiden edellinen esimies, siirtyy sivuun ja jättää työntekijöiden johtamisen jatkajalle. Tässä artikkelissa tarkastellaan kolmen pienen Keski-Suomessa sijaitsevan perheyriyksen sukupolvenvaihdosta. Tarkastelun keskiössä on omistavan perheen ulkopuolisten suorittavan tason työntekijöiden luottamuksessa tapahtuvat muutokset suhteessa itse yritykseen ja sen johtoon. Pienen perheyriyksen sukupolvenvaihdos haastaa suorittavan tason työntekijän luottamuksen kahdella eri tavalla. 1) Interpersonaalinen eli henkilöiden välinen luottamus tulisi työntekijän ja jatkajan kyetä muodostamaan välilleen, ja jatkajan tulisi kyetä osoittamaan osaamisensa ja kykynsä pitääkseen yllä työntekijän 2) impersonaalista eli persoonatonta luottamusta yrityksen menestyksellisen tulevaisuuden ja työn jatkuvuuden muodossa.

Tutkimus on toteutettu usean tapauksen tapaustutkimuksena avoimin teemahaastatteluin. Suorittavan tason työntekijöiden ohella on haastateltu kohdeyrityksistä myös luopujaa ja jatkajaa, jotta työntekijöiden haastatteluissa kertomista tapahtumista ja luottamukseen vaikuttavista tilanteista on pystytty muodostamaan laajempi ja syvempi käsitys. Tuloksia on analysoitu abduktiivisesti, mitä myös tulosten esittely tässä artikkelissa noudattaa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että interpersonaalinen eli henkilöiden välinen luottamus vaikuttaa impersonaalisen eli persoonattoman luottamuksen säilymiseen ja edelleen työntekijöiden työmotivaation ja -hyvinvoinnin säilymiseen. Toisaalta työntekijöiden luottamuksen näkökulmasta sukupolvenvaihdos näyttäisi uhkaavan hyvää Stewardship-periaatetta yrityksen johtamisessa sekä synnyttävän luopujan ja jatkajan välillä tiedostamattomaan taisteluun vallasta ja asemasta (vrt. Davis, Allen & Hayes 2010).

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

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	9
2	INTERPERSONAALINEN JA IMPERSONAALINEN LUOTTAMUS	9
2.1	Interpersonaalinen eli persoonallinen luottamus	9
2.2	Impersonaalinen eli persoonaton luottamus	10
3	LUOTTAMUS PERHEYRITYKSESSÄ	13
3.1	Luottamus perheyriityksen ominaispiirteenä	13
3.2	Luottamus sukupolvenvaihdoksen ulottuvuutena	14
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODOLOGIA	16
4.1	Tutkimuksen metodologia	16
4.2	Informantit	17
4.3	Tutkimuksen toteutus	18
4.4	Tulosten analyysi	18
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	19
5.1	Yritys 1, empiiriset tulokset	19
5.2	Yritys 2, empiiriset tulokset	22
5.3	Yritys 3, empiiriset tulokset	24
6	DISKUSSIO	27
6.1	Ratkaisevat tekijät	29
6.1.1	Altruistisuus ja egoistisuus	29
6.1.2	Asettuminen johtajaksi	29
6.1.3	Luottamusta herättävä käyttäytyminen	30
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	31
	LÄHTEET	33

1 JOHDANTO

Omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden näkökulmasta perheyrietykset ovat mieluisia työpaikkoja: perheyrittäjät pyrkivät pitkäjänteisesti ja kollektiivisesti kehittämään yritystä sen sijaan, että pyrkisivät vain oman edun tavoitteluun toisten kustannuksella. Lisäksi niissä vallitsee usein luottamuksellinen ja epäitsekäs ilmapiiri (Davis, Allen & Hayes 2010; Eddleston & Kellermanns 2007; Corbetta & Salvato 2004). Tutkimusten mukaan perheyrietykset ovat innovatiivisempia kuin perheen ulkopuolisessa omistuksessa olevat yritykset. On myös todettu, että muutoinkin yleiset toimintatavat, arvot ja periaatteet eroavat yrityksen omistusmuodon mukaan (Zahra, Hayton & Salvato 2004). Perheyrietyksiä kuvataan hallinnollisesti pitkäjänteisiksi ja sellaisiksi joissa perinteet ja arvot pyritään säilyttämään ja siirtämään edellisiltä sukupolvilta seuraaville (Davis ym. 2010; Chirico & Nordqvist 2010; Salvato & Melin 2008; Chirico 2006). Perheyrittäjyyteen liitetään vahvasti Stewardship-teoria (Davis, Schoorman & Donaldson 1997), joka yhdistää perheyrietyksen omistamisen, perheen tunteellisen ulottuvuuden sekä omistajan henkilökohtaisen motivaation ja maineen. Hyvä perheyrietyksen johtaja (steward) on sellainen päätöksentekijä, joka huolehtii perheen edusta ja jonka tavoitteena on siirtää terve ja vahva liiketoiminta seuraavalle sukupolvelle (Davis ym. 2010; Corbetta & Salvato 2004).

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

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

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

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

- 1) *Mitkä tekijät vaikuttavat interpersonaalisen eli henkilöiden välisen luottamuksen muodostumiseen työntekijän ja jatkajan välillä, ja millä on vaikutusta työntekijän yritystä kohtaan tuntemaan impersonaalisen eli persoonattoman luottamuksen säilymiseen?*

- 2) *Mitkä ovat keskeisimmät tekijät tutkimuksen perusteella työntekijöiden luottamuksen muodostumiseksi jatkajaan ja että työntekijän luottamus yritykseen säilyisi?*

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

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

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

2 INTERPERSONAALINEN JA IMPERSONAALINEN LUOTTAMUS

2.1 Interpersonaalinen eli persoonallinen luottamus

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

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

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

nan yksilöllisenä piirteenä, jolle on luonteenomaista ajallinen pysyvyys ja jatkuvuus tilanteiden yli (esim. Eisenberg, Fabes, Guthrie & Reiser 2000; Lewicki & Bunker 1995; Hertzog & Nesselroade 1987). Lisäksi interpersonaalisen kognitiivisiin kokemuksiin perustuvan luottamuksen on todettu olevan avain esimerkiksi impersonaalisen luottamuksen kehittymiselle (Sundaramurthy 2008; McAllister 1995). Persoonallisuus kuitenkin vaikuttaa siihen, että ihmisillä on yleisesti erilainen kyky luottaa ja tietyt henkilöt ovat syntyjään luottavaisempia kuin toiset tilanteista riippumatta (Rotter 1967). Edelleen persoonallisuuden piirteistä erityisesti ulospäin suuntautuneisuus, sovinnollisuus ja tunne-elämän vakaus näyttäisivät tukevan yleisen luottamuksen kehittymistä (Ignatius & Kokkonen 2005). Luottamusta onkin luonnehdittu tietynlaiseksi elämän asenteeksi, joka sisältää yleisen odotuksen siitä, miten luotettavina ihmisiä voi pitää ja kannattaako riskejä ottaa vai kannattaisiko ennemmin olla epäileväinen (Kankainen 2007).

Luottamus on myönteinen ihmisten välinen suhde, mutta myönteisyydestä huolimatta toisen luottamuksen voi menettää silmänräpäyksessä (Kankainen 2007). Luottamus yksilöiden välillä syntyy pikkuhiljaa ja sen kehittymisessä ovat siis mukana kokemukset, yksilön persoona, oma ja luotetun asema sekä tunteet. Luottamuksen vastakohta, epäluottamus, voi muodostua hetkessä, mutta sen katoaminen vaatii paljon aikaa (Sako 1998). Vaikka luottamukseen liittyy menettäminen tai katoaminen, se ei kuitenkaan ole ehdoton joko/tai ilmiö vaan sen vahvuus vaihtelee tilanteen ja kontekstin mukaan (Kankainen 2007; Ilmonen 2006). Esimerkiksi parisuhteessa toimiva arki edellyttää puolisoitten keskinäistä luottamusta samalla tavalla kuin lapsi luottaa omaan vanhempansa hädän kohdatessa. Kun toimimme työyhteisön tai yhteiskunnan jäsenenä voimme määrittää luottamuksemme syvyyttä toiseen ihmiseen tilanteen mukaan. Esimerkiksi työntekijän on kyettävä luottamaan täysin esimieheensä tai työpariinsa vaarallisessa työtilanteessa, kun taas luottamus kahvitunnilla kerrottuihin tarinoihin voi olla hyvinkin kevyttä.

2.2 Impersonaalinen eli persoonaton luottamus

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

kuvuuden turvaamisessa (Ellonen ym. 2008; Costigan ym. 1998; Mayer ym. 1995).

Impersonaalisen luottamuksen muodostumiseen vaikuttavat interpersonaalisen luottamuksen kaltaisesti yksilön kokemukset luotettavasta sekä luotettavan asema suhteessa yksilöön (Sundaramurthy 2008; Ellonen ym. 2008; Kanakainen 2007; Costigan ym. 1998; Driscoll 1978). Good (1988) toteaa, että yksilö pohtiessaan organisaation tai yrityksen luotettavuutta tekee havaintoja yrityksen tai sen osan esimiesten toiminnasta, joiden perusteella joko päättää luottaa tai olla luottamatta organisaatioon. Impersonaalisen luottamuksen muodostuminen on hyvin samantapainen kuin interpersonaalisen luottamuksen muodostuminen ja näillä luottamuksen muodoilla onkin toisiinsa vaikuttavia yhteyksiä (Sundaramurthy 2008; McAllister 1995). Organisaatiokontekstissa on huomiotava, että pienissä yrityksissä interpersonaalisen ja impersonaalisen luottamuksen välinen yhteys vain vahvistuu ja joskus esimerkiksi luottamus yritykseen voi olla yhtä kuin luottamus yrittäjään (Costigan ym. 1998).

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

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

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

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

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

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

3 LUOTTAMUS PERHEYRITYKSESSÄ

3.1 Luottamus perheyrittäjien ominaispiirteinä

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

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

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

3.2 Luottamus sukupolvenvaihdoksen ulottuvuutena

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

Sukupolvenvaihdoksen tutkimuksessa yrityksen tehokkuus ja sen mallintaminen on ollut vahvasti esillä (esim. Le Breton-Miller ym. 2004; Dyck ym. 2002). Malleissa sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ja toteutus on keskittynyt luopujan, jatkajan ja omistavan perheen jäsenten väliseen kommunikaatioon, keskinäiseen luottamukseen, yhteistyöhön, ymmärrykseen ja läheisyyteen. On kuitenkin muistettava, että yhteistyön, keskinäisen kommunikaation ja luottamuksen näkökulmista yritys ei ole vain sen johtajat ja omistajat. Organisaatios-

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

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

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen metodologia

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

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

Tässä tutkimuksessa hermeneutiikan tarkoitus analyysivaiheessa oli edistää tutkimusta tulkitsemalla tutkittavaa aihetta, kuvata ominaisuuksia ja ymmärtää tapahtumien merkityksiä (Elo-Pärssinen 2007). Tutkimuksen empiirinen osuus on yhdistelmä kolmesta perheyrytyksestä, joista kullakin on oma vahva merkityksensä tutkimustulosten verrattavuudelle. Tapausyrytykset valittiin siten, että ne kaikki olivat aloittaneet sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen samana vuonna. Sukupolvenvaihdosten aloittamisesta haastatteluiden toteutta-

miseen mennessä oli kulunut yhtä pitkä aika ja näin ollen sukupolvenvaihdoksen vaiheen saattoi olettaa olevan haastatteluhetkellä suunnilleen sama. Yrityksien valinta perustui siihen, että jokainen niistä tarjoaisi tutkimuksen toteutukselle oman merkittävän panoksen niin, jotta tulokset olisivat luotettavia ja tutkimuksen tavoitteiden mukaisia.

4.2 Informantit

Tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat perustettu 1980- luvulla ja 1990-luvun alussa. Toteutettavat sukupolvenvaihdokset olivat kunkin yrityksen ensimmäisiä, jolloin yrityksestään luopuva oli myös yrityksen perustaja. Taulukossa 2 on yritysten keskeisimpien tietojen vertailu. Haastateltavien mukaan yritysten sukupolvenvaihdokset olivat aivan loppusuoralla. Yritys 2 ja 3 yrityksissä luopujien oli määrä jäädä kokonaan pois yritysten päivittäisestä toiminnasta seuraavan vuoden kuluessa. Jokainen yritys syventää tutkimusta omalla yksilöllisellä tavalla ja tutkimuksen informanttien suhteellisen samaan aikaan aloitetut sukupolvenvaihdokset luovat yhtenäisen ja rinnakkaisen aika-akselin yritysten vertailuun.

TAULUKKO 2 Yritysten vertailu

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

4.3 Tutkimuksen toteutus

Artikkelin taustalla olevaa tutkimusta varten kerättiin tietoa kolmella eri tavalla useissa eri vaiheissa. Tärkein osa tiedonhankinnasta muodostui tutkimusta varten toteutetuista haastatteluista. Haastatteluja tehtiin kaiken kaikkiaan 15 kappaletta kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa haastateltiin vain Yritys 1 leipomon kuutta työntekijää. Nämä haastattelut toteutettiin keväällä 2009 ja haastatteluiden pituus vaihteli 20 ja 24 minuutin välillä. Toisessa vaiheessa haastateltiin kaikista kolmesta yrityksestä luopujaa, yhtä jatkajaa ja yhtä työntekijöiden edustajaa. Täten alkuperäisen tutkimuksen toteutus muodostaa triangulaation siten, että kaikki kertoivat ensin omista kokemuksistaan sukupolvenvaihdoksen aiheuttamien muutosten vaikutuksista ja sen jälkeen havainnoistaan ja mielikuvistaan siitä, kuinka toiset saman yrityksen osallistujat näyttivät kokeneen muutosten vaikutukset. Triangulaatiolla tutkimuksessa on suuri merkitys haastatteluiden kertomusten todenperäisyyden varmistamisessa, koska samasta yrityksestä samoista tilanteista kertoivat useammat ihmiset eri näkökulmista. Kaiken kaikkiaan tätä tutkimusta varten kerättiin haastatteluaineistoa 10 tuntia 53 minuuttia ja näistä muodostui yhteensä 181 sivua litteroitua aineistoa.

Varsinaisen haastatteluaineiston lisäksi tein havaintoja haastatteluiden aikana haastateltavien ilmeistä, eleistä ja litteroidessani haastatteluja äänen painoista. Näitä havaintoja vertasin haastatteluiden kertomuksiin. Lisäksi olen kerännyt aineistoa omista havainnoistani ja muiden yrityksiin yhteyksissä olevien henkilöiden kertomuksista omista kokemuksistaan ja mielikuvistaan kunkin perheyriksen sukupolvenvaihdoksen kulusta. Tätä lisähavaintoaineistoa käytettiin lähinnä täydentävänä varsinaiselle haastatteluiden kautta hankitulle aineistolle. Omia havaintoja tein niin ennen haastatteluita kuin niiden aikana. Mahdollisimman laaja-alainen, erilaisista lähteistä ja havainnoista hankittu tieto on mahdollistanut kokonaisvaltaisen kuvan muodostamisen kunkin yrityksen sukupolvenvaihdoksen kulusta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

4.4 Tulosten analyysi

Tutkimuksen haastattelut on analysoitu soveltuvin osin sekä diskurssianalyysin että keskusteluanalyysin periaatteiden mukaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007). Analyysi avasi siten ymmärryksen tutkittavien arkirutiineista ja siitä, millaisessa sosiaalisessa ympäristössä he päivittäin toimivat. Edelleen empiiristä aineistoa tarkasteltiin abduktiivisesti vuoronperään teoreettisen tiedon rinnalla. Täten analyysillä saavutettuja havaintoja ja niiden merkityksiä saatettiin verrata aikaisemmin esitettyyn ja siitä muodostettuun teoreettiseen tietoon. Analyysitapa mahdollisti tutkittavan ilmiön läsnäolon toteamisen tutkittavien kokemana ja sen tapahtumisen ihmisten jokapäiväisessä elämässä (Creswell

1994). Tutkimuksen tulosten analysointi oikeastaan aloitettiin jo haastatteluiden litterointi vaiheessa. Analyysin taustalla pidettiin yllä periaatteita kontekstuaalisesta selittämisestä, jolloin analysoitavaa ilmiötä tarkastellaan siinä yhteydessä kuin se todellisuudessa tapahtui. Tällä tarkastelutavalla on vahva yhteys kausaalisuuteen, mutta ilman sellaista taustaolettamusta, että tutkittavien tapausten taustalta etsittäisiin ainoastaan säännöllisyyksiä (Welch, Piekkari, Plakoyannaki & Paavilainen-Mäntymäki 2011).

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Yritys 1, empiiriset tulokset

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

*Työntekijä Yritys 1 **jatkaajasta**: ...välillä ei ole kauheata luottoa, voisi sanoa näin, luottamusta jatkaaja kohtaan...*

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

*Työntekijä Yritys 1 **johtamisen siirrosta**: No minä en kyllä tiedä, jatkaaja tai luopuja, minun mielestä se on vähän sekava se tilanne, tällä hetkellä tavallaan ne molemmat niin kuin yrittää olla siinä asemassa. Niin kuin minun mielestä täällä ei oikeastaan ehkä ole yhtä sellaista selkeätä johtajaa. Että jatkaajan kanssa kuuluisi olla, mutta minun mielestä se ei ole tarpeeksi selkeästi esillä.*

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

*Työntekijä Yritys 1 **johtamisen siirron seurauksista**: ... se stressaa jonkun verran, kun ei aina tiedä, että ollaanko paikalla ... mennään niin rajoilla tän työntekijämäärän ja työtehtävien kanssa, että kiirettä on ja vaikee lähteä luottaan sii-*

hen, että tässä on esimerkiksi jatkajan, minkä pitäisi olla ja opetella näitä hommia mukana ... Elikä tää leipomon pyöriminen jää niin kuin työntekijöiden vastuulle. ... työmotivaatioon, työssä viihtymiseen, Jaksamiseen on hyvin vaihtelevaa, että välillä kun pitkäänkin on ollut tässä työssä, niin se on matalalla, niin sit kun tavallaan muillakin menee huonosti, niin täällä se tarttuu tavallaan sitten ... ammatti sinänsä tuntuu hyvältä.

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

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

Koska työntekijöiden impersonaaliseen luottamukseen vaikuttaa interpersonaalinen luottamus luopujaan tai jatkajaan (Sundaramurthy 2008; McAllister 1995), työntekijöiden impersonaalista luottamusta yritykseen ja sen johtoon kannattelee interpersonaalinen luottamus luopujaan. Siksi ajatus luopujan siirtymisestä sivuun herättää työntekijöissä huolta tulevaisuudesta. Työntekijöiden mielestä sekä luopuja että jatkaja yrittävät asemoitua yrityksen johtoon. Yrityksen johtamiseen liittyvissä asioissa luopujan ja jatkajan ohjeet ja määräykset olivat päällekkäisiä tai he molemmat laiminlöivät asioiden hoitamista. Näin ollen työntekijöiden havainnot eivät tukeneet impersonaalisen luottamuksen pysymistä (Pearson & Marler 2010; Sundaramurthy 2008; Good 1988).

Koska työntekijöiden impersonaalinen luottamus yritystä ja sen jatkuvuutta kohtaan oli horjunut, heidän työhyvinvointinsa ja -motivaationsa oli

myös heikentynyt (Driscoll 1978). Koska yrityksen hallinnoinnissa työntekijöiden käsityksen mukaan oli heikkouksia ja puutteita, yrityksen tehokkuus ja henkilöstön hallinnointi työntekijöiden mukaan oli heikkoa. Työntekijät kokivat, että yrityksen tulevaisuus oli uhattu. Tämän vuoksi heidän luottamuksensa niin yrityksen kuin oman työuran jatkuvuuteen näytti myös uhatulta (Davis ym. 2010; Eddleston ym. 2010; Eddleston ym. 2010; Puranam & Vannaste 2009; Ellonen ym. 2008; Sundaramurthy 2008; Barnett & Kellermanns 2006).

5.2 Yritys 2, empiiriset tulokset

*Työntekijä Yritys 2 **jatkaajasta**: ... ei vaan enää työilmapiiri ole semmoinen samanlainen, kun joskus luopujan kanssa. Ja kaikki päätöksenteko on hirveen hankalaa, jos jotain kysyt, niin ei ole niin kuin ketään, kuka osaisi vastata...*

*Työntekijä Yritys 2 **jatkaajasta**: ... asioista tulee riitaa. ... mutta ei nyt varmaan oo kaikilta osin mennyt ihan täydellisesti. ... No jotenkin just se ehkä kokemus ja ja-a johtamistaidon puute. Joku siis semmoinen, ei se oo niin luontevaa kuin luopujalla.*

*Työntekijä Yritys 2 **jatkaajasta**: ... mutta noita nuorempia työntekijöitä kohtaan, on semmoinen näyttämisen tarve, että he ovat nyt esimiehiä. ...*

*Työntekijä Yritys 2 **luopujasta**: ... Joo kyllä niin arvoistan yritystä niin, mutta siihenkin niin kuin enemmän arvoistan luopujaa kuin jatkaajaa.*

*Työntekijä Yritys 2 **luopujasta**: ... että kun hänellä ei oikein oo vaihtoehtoja, että (yskääsee) kuitenkin perhe on tärkeämpi kuin yritys,...*

*Työntekijä Yritys 2 **johtamisen siirrosta**: ...minun niin erilainen näkemys yrityksen johtamisesta kuin näillä nykyisillä, että ei tulisi mitään. ...niin tiesin, että varmaan niin kuin firmassa aika moni asia tulee muuttumaan ja ehkä minun näkemyksen mukaan huonompaan suuntaan.*

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

*Työntekijä Yritys 2 **johtamisen siirron seurauksista**: ... Rahalla on hirveä merkitys nykyään siis, paljon pyöritään niin kuin eurojen ympärillä ja, että mikä maksaa mitäkin ja kaikki asiat on niin kuin tarkentunut. Että ei oo enää niin va-*

paata ollenkaan ja ja oon sitten joskus pojille sanonutkin, että kun luopuja lähtee, niin mä lähen kanssa että niin. Nyt miettinyt sit vaihtoehtoja.

Työntekijä Yritys 2 johtamisen siirron seurauksista: ... sitoutuminen on vähän niin kuin...laimentunut...

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

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

Myös tässä tapauksessa oli nähtävissä heikon interpersonaalisen luottamuksen vaikutus työntekijän impersonaaliseen luottamukseen (Sundaramurthy 2008; McAllister 1995). Työntekijöille jo ennen sukupolvenvaihdon aloittamista oli syntynyt kuva, että yrityksen johtaminen sukupolvenvaihdon seurauksena muuttuu sellaiseksi, etteivät he kaikki voi sitä hyväksyä. Tästä syystä osa työntekijöistä oli ilmoituksen sukupolvenvaihdoksesta saadessaan todennut, että he lähtevät yrityksestä samalla kertaa, kun luopuja lopettaa yrityksen johtamisen. Työntekijät siis edelleen ilmaisivat impersonaalista luottamusta yritystä kohtaan, koska luopuja oli yrityksen johtaja. Koska työntekijät olivat jo

ennen sukupolvenvaihdosta kyenneet päättämään, että yrityksen johtaminen tulee muuttumaan sukupolvenvaihdoksen seurauksena, tässä yrityksessä työntekijöiden impersonaalisen luottamuksen romahduksen taustalla oli interpersonaalinen luottamus jatkajaan. Kun tiedämme, että interpersonaalisen luottamuksen kehittyminen on pitkäaikainen psykologinen prosessi, on mahdollista, että työntekijöiden luottamus tai luottamattomuus jatkajaan on muodostunut kokemusten kautta heidän toimiessaan yhdessä suorittavan tason tehtävissä (esim. Kankainen 2007; Costigan ym. 1998).

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

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

5.3 Yritys 3, empiiriset tulokset

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

Työntekijä Yritys 3 luopujasta: ... varmaan se välin pituus on ihan hyöä. Että on tavallaan pojille tukena tämmöisessä käytännön hommissa, mitä yrittäjäyys tuo tullessaan. Ja on henkilö, jolta kysyä.

Työntekijä Yritys 3 luopujasta: ... Tavallaan luopuja ollu tämmöisenä oppisänä tälle alalle... alkuvaiheessa oli aika tiivistäkin yhteistoimintaa, että, mutta kuitenkin pitkällä pinnalla varustettu opettaja tavallaan.

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

Työntekijä Yritys 3 johtamisen siirrosta: ..., jonkinlaista muutosta tuli että. Mutta mutta ehkä luopujan puoliso ja luopuja rupesivat puhumaan eritavalla asioista, sillä tavalla niin kun yhtiökumppaneille puhutaan, että pysyttäsi niin kuin samalla viivalla että...

Työntekijä Yritys 3 johtamisen siirrosta: ... vähän pirteämpi ilmapiiri, että säpinää, säpinää on vähän, vähän enemmän nytten. ... Ei oikeestaan vaikuttanut, että mä teen sitä hommaa, minkä, mikä mulla on ja, että ei, Ehkä pojat jonkin verran kyselee kumminkin enemmän mielipidettä kuin luopuja silloin aikanaan. ... Just niin kun luopuja on vielä mukana, niin hän tasotti tätä kuviota. ...

Työntekijä Yritys 3 johtamisen siirron seurauksista: ... muutos, no ehkä positiiviseen suuntaan kuitenkin vähän enemmän...

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

Työntekijän interpersonaalinen luottamus myös luopujaan oli säilynyt edelleen vahvana. Työntekijän kokemuksen mukaan luopuja piti sanansa, toimi ennustettavasti ja johdonmukaisesti sekä piti myös omalta osaltaan yllä perheenomaista ilmapiiriä yrityksessä (vrt. Pearson & Marler 2010; Ellonen ym. 2008; Costigan ym 1998; Good 1988). Luopuja työskentely yhdessä työntekijöi-

den kanssa piti yllä asemasta muodostuvaa luottamusta. Loppujen lopuksi luopuja oli kuitenkin edelleen yrityksessä virallinen johtaja, jolla oli vahva päätösvalta kokouksissa. Luopuja myös osallistui aktiivisesti työntekijän ohjaamisen ja opastamiseen päivittäiseen työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisessa (vrt. Davis ym. 2010). Myös luopujan arvoja työntekijän kuvauksen mukaan voi pitää altruistisina. Luopuja oli pyrkinyt taistelemaan yrityksen yhteisen edun hyväksi. Luopujalla ja hänen puolisoillaan oli koko yritystoiminnan ajan ollut henkilökohtaisena periaatteena ensin varmistaa yrityksen toiminnan tulevaisuus ja sitten ottaa omaan käyttöön vain se, minkä he tarvitsivat päivittäiseen elämään (Davis ym. 2010; Eddleston ym. 2010; Eddleston & Kellermanns 2006; Davis ym. 1997).

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

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

6 DISKUSSIO

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

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

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

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

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

6.1 Ratkaisevat tekijät

6.1.1 Altruistisuus ja egoistisuus

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

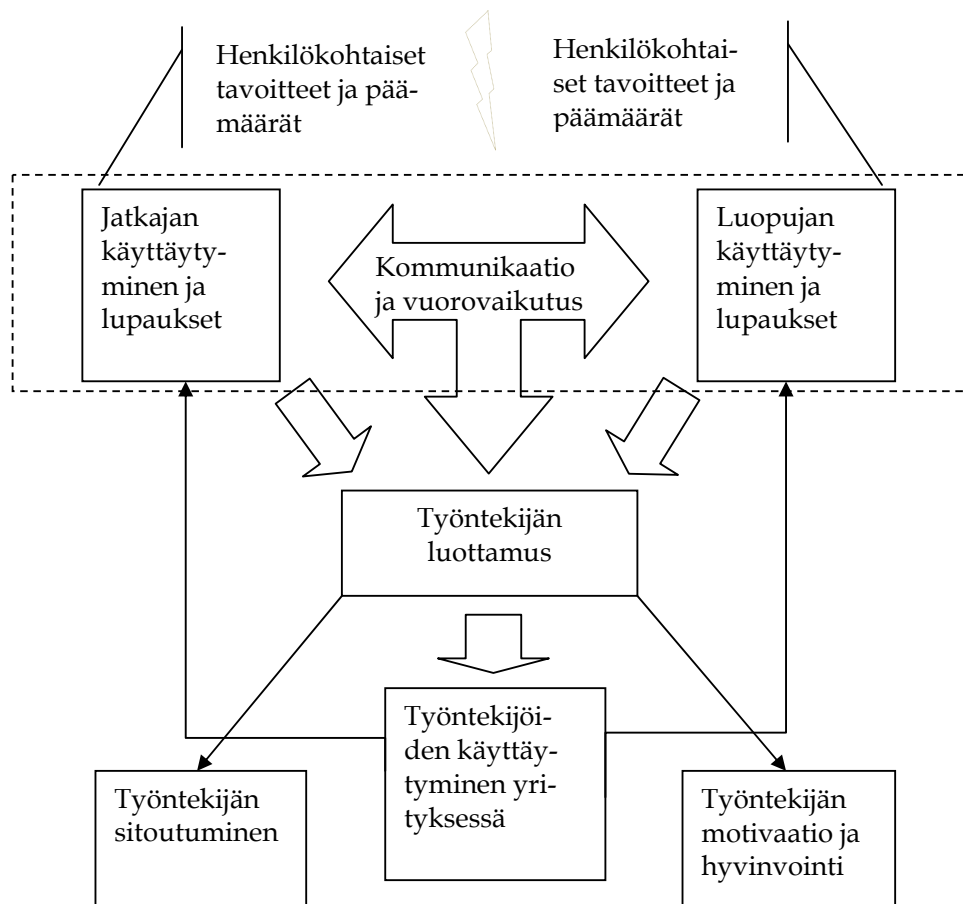
6.1.2 Asettuminen johtajaksi

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

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

6.1.3 Luottamusta herättävä käyttäytyminen

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



KUVIO 1 Työntekijöiden luottamuksen muodostuminen ja sen vaikutukset

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

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

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

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

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella luottamuksen muodostumista jatkajaan ja luottamuksen säilymistä itse yritykseen ohjasivat kuusi erillistä tekijää:

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

- 4) miten luopujat ja jatkajat asemoivat itsensä suhteessa yrityksen johtamiseen,
- 5) millaista heidän sitoutuminen yrityksen ja
- 6) perheen arvoihin oli sekä millaisia henkilökohtaisia arvoja heidän toiminnastaan oli havaittavissa.

Toiseen tutkimuskysymykseen (*mitkä ovat keskeisimmät tekijät tutkimuksen perusteella työntekijöiden luottamuksen muodostumiseksi jatkajaan ja edelleen työntekijän luottamuksen säilymiseksi yritykseen*) voidaan tutkimuksen tulosten perusteella vastata seuraavasti:

- 1) Aktiivisesti johtajan asemaan pyrkivän jatkajan näyttää toimivan agentti-teorian mukaisesti ajaen enemmän omaa etuaan kuin yrityksen etua. Silloin kun luopujien toiminta yrityksen johtamisessa edelleen muistuttaa enemmän stewardship-teoriaa, jolloin päämääränä on kaikkien yrityksessä toimivien ja itse yrityksen etu, johtaa luopujan ja jatkajan toimintaperiaatteiden ero ristiriitaan yrityksen johtamistoiminnoissa ja auktoriteettiristiriitaan heidän välillään.
- 2) Kuten jo aiemmin tiedettiin, johtamisen siirros on sukupolvenvaihdoksen haasteellisin vaihe. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella työntekijöiden näkökulmasta tärkeäksi muodostui luopujan ja jatkajan sitoutuminen ilmoittamaansa johtamisen siirtoon sekä kummankin selkeä toiminta ilmoitusten mukaisesti. Lisäksi työntekijöille tulisi antaa riittävästi aikaa sopeutua yhteistyöhön jatkajan kanssa siinä vaiheessa kun jatkaja harjoittelee siirtymistä yrityksen johtoon.
- 3) Työntekijän näkökulmasta tärkeää on luopujan ja jatkajan luottamusta tukeva käyttäytyminen ja viestintä. Avoimuus ja asioista keskusteleminen työntekijöiden kanssa on yksinkertainen tapa pitää yllä luottamusta.

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

Teoreettinen implikaatio liittyy myös jatkotutkimusaiheeseen. Teoreettisesti mielenkiintoinen havainto tässä tutkimuksessa on jatkajan agentti-teorian ja luopujan stewardship-teorian ristiriita. Ajatellen tämän artikkelin reliabiliteettia suhteessa suhteellisen rajalliseen määrään tapauksia, voidaan todeta, että tapaututkimus on luonteeltaan sellainen, että sen perusteella on mahdollista tehdä johtopäätökset hyvinkin rajallisesta määrästä tapauksia. Tutkimuksen ajallinen konteksti kattaa sukupolvenvaihdokset 2000-luvun alusta alkaen. Perheyriytsistä se keskittyy pieniin alle 50 työntekijän yrityksiin. Näiden taustatietojen perusteella voidaan päätellä, että tutkimuksen reliabiliteetti on luotettava siinä kontekstissa, jossa se tutkittavaa ilmiötä lähestyy ja kuvaa. Jatkossa ai-

hetta kannattaisi tutkia laajemmin ja pohtia mihin muihin sukupolvenvaihdoksen ilmiöihin tällä teorioiden ristiriidalla on vaikutusta. Tämä tutkimus on yksi niitä harvoja, jotka ovat keskittyneet omistavan perheen ulkopuolisten työntekijöiden kokemusten ja näkemysten tarkasteluun sukupolvenvaihdoskontekstissa. Jatkossa työntekijöiden osuutta sukupolvenvaihdostutkimuksessa tulisi lisätä.

Lähteet

- Audas, R., Dobson, S., & Goddard, J. 2002. The impact of managerial change on team performance in professional sports. *Journal of Economics and Business*, Vol. 54, No. 6, 633–650.
- Barnes, L.B. & Hershon, S.A. 1976. Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, July–August, 105–114.
- Barnett, T. & Kellermanns, F.W. 2006. Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, No. 6, 837–854.
- Beck A. T. 1985. A cognitive model of anxiety formation and anxiety resolution. *Issues in Mental Health Nursing*, Vol. 7 No. (1–4), 349–365.
- Cater, J. J. III, & Justis, R. T. 2009. The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms. An Exploratory Study. *Family Business Review*, Vol. 22, No 2, 109–124.
- Chirico, F. 2006. From knowledge to value creation in family firms. A dynamic capabilities and cultural approach. Kirjassa Koiranen & Chirico, F. (toim.) (2006). *Family Firms as Arenas for Trans-Generational Value Creation*. Jyväskylä. University of Jyväskylä, School of Business and Economics, No. 34/2006 s. 37–66.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Litz, R. 2003. A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 4, 467–472.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., and Sharma, P. 2003. Succession and nonsuccession concern of family firms and agency relationships with nonfamily managers. *Family Business Review*, Vol. 16, No 2, 89–108.
- Corbetta, G. & Salvato, C. 2004. Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on “Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, No. 4, 355–362.
- Costigan, R.D., Ilter, S.E. and Berman, J.J. 1998. A multi-dimensional study of trust in organisations. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 10 No. 3, 303–317.
- Creswell, J.W. 1994. *Research design: Qualitative & quantitative approaches* Thousands oaks CA: Sage.
- Culnan, M.J. & Armstrong, P.K. 1999. Information Privacy Concerns, Procedural Fairness, and Impersonal Trust: An Empirical Investigation. *Organization Science*, Vol. 10, No. 1, 104–115.
- Davis, J.A. & Tagiuri, R. 1989. The influence of life-stage on incumbent –son work relationships in family companies. *Family Business Review*, Vol. 2, No 1, 47–74.
- Davis, J.H., Allen, M.R. & Hayes, H.D. 2010. Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, No. 6, 1093–1116.

- Davis, J.H., Schoorman, F.D. & Donaldson, L. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 20–47.
- Davis, P. S. & Harveston P. D. 1998. The Influence of Family on the Family Business Succession Process: a Multi-Generational Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 22, No. 3, 31–53.
- Driscoll, J.W. 1978. Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictor of Satisfaction. *Academy of Management Journal* Vol. 21, 44–56.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. 2002. Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, No. 2, 143–162.
- Dyer, W.G. 1986. Cultural Change in Family Firms, San Francisco; Jossey-Bass.
- Dyer, W.G., & Handler, W. 1994. Entrepreneurship and family business: Exploring the connection. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 19, No. 1, 71–83.
- Easton, G. 2010. Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 1, 118–128.
- Eddleston, K.A., Chrisman, J.J., Steier, L.P. & Chua, J.H. 2010. Governance and Trust in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, No. 6, 1043–1056.
- Eddleston, K.A. & Kellermanns, F.W. 2007. Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, No. 4, 545–565.
- Eisenberg, N., Fabes, R. A., Guthrie, I. K. & Reiser, M. 2000. Dispositional emotionality and regulation: Their role in predicting quality of social functioning. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 78, No. 1, 136–157.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. 2008. The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 2, 160–181.
- Elo-Pärssinen, K. 2007. Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyriyksissä. Jyväskylä. Jyväskylä University Printing House.
- Good, D. 1988. Individuals, Interpersonal relations, and Trust. In D.G. Gambetta (Ed.), *Trust*: 131–185. Basil Blackwell. New York.
- Handler, W. C. 1990. Succession in Family Firms: A Mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 15, No 1, 37–51.
- Handler, W. C. 1991. Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members in Family Firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, No. 3, 21–32.
- Handler, W. C. 1994. Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, Vol. 7, No 2, 133–157.
- Handler, W.C. & Kram, K.E. 1988. Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review* Vol. 1, No. 4, 361–381.

- Harveston, P. D., Davis, P. S. & Lyden, J. A. 1997. Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender. *Family Business Review*, Vol 10, No 4, 373–396.
- Hautala, T. T. 2006. Osaaminen ja johtajuuden siirto ravitsemisalalla perheyri-tyksen sukupolvenvaihdoksessa. Vaasa. Vaasan yliopisto (Väitöskirja).
- Hertzog, C. & Nesselroade, J. R. 1987. Beyond autoregressive models: Some implications of the trait-state distinction for the structural modelling of developmental change. *Child Development*, Vol. 58, No 1, 93–109.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Ignatius, E. & Kokkonen, M. 2005. Viisi suurta persoonallisuuden piirrettä luottamuksen ja itsetunnon selittäjinä. *Psykologia*, Vol. 40, No. 2, 133–144.
- Ilmonen, K. 2005. Luottamuksen operationalisoinnista. Teoksessa P. Jokivuori (toim.) Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä. Minerva Kustannus Oy, 45–68.
- Ilmonen, K. 2006. Yksilöllistyminen, yhdistykset ja demokratian edellytykset Alexis de Tocquervillellä. *Tiede & Edistys*, Vol. 31, No 3, 195–205.
- Ilmonen, K. & Jokinen, K. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylä. SoPhi.
- Kankainen, T. 2007. Yhdistykset, instituutiot ja luottamus. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistonpaino.
- Kets de Vries, M.F.R. 1996. Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm. London. International Thomson Business Press.
- Koiranen, M. 2006. Psychological ownership and entrepreneurial drive as value creators. Kirjassa Koiranen & Chirico, F. (toim.) (2006). Family Firms as Arenas for Trans-Generational Value Creation. Jyväskylä. University of Jyväskylä, School of Business and Economics, No. 34/2006 s. 112–123.
- Kyrö, P. & Kansikas, J. 2005. Current state of methodology in entrepreneurship research and some expectations for the future. In Fayolle, A., Kyrö, P. & Uljin, J. (Edit.) Entrepreneurship Research in Europe: Outcomes and Perspectives. Cheltenham. Edward Elgar Publishing Limited.
- Le Breton-Miller, I. & Miller, D. 2009. Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, No. 6, 1169–1191.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L.P. 2004. Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, No. 4, 305–328.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. 1995. Trust in relationships: A model of trust development and decline. Teoksessa Bunker, B. & Rubin, J. (toim.), Conflict, cooperation and justice (s. 133–173). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mabey, C., Salaman, G. & Storey, J. 2000. Strategic human resource management. Sage. London.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, D.F. 1995. An integrative model of organisational trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3, 709–734.

- McAllister, D.J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, 24–59.
- Metsäpelto, R.-L., & Feldt, T. (toim.) 2009. Meitä on moneksi: Persoonallisuuden psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Miller, D., Steier, L. & Le Breton-Miller, I. 2006. Lost in Time: intergenerational succession, change and in family business. In the Handbook of Research on Family Business. (Edit. Poutziouris, P. Z., Smyrnios, K.X. & Klein, S.B.) s. 371–387. Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham.
- Misztal, B. 1996. Trust in Modern Societies. Cambridge. Polity Press.
- Murray, A. 2007. Overcoming resistance to change. *KM World*, Vol. 16, No. 9, 24–24.
- Morris, M.H., Williams, R.W. & Nel, D. 1996. Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 2, No 3, 68–81.
- Pearson, A.W. & Marler, L.E. 2010. A Leadership Perspective of Reciprocal Stewardship in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, No. 6, 1117–1124.
- Pierce, J. L., Kostova, T., and Dirks, K. T. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management, The Academy of Management Review*, Vol. 26, No 2, 298–310.
- Pierce, J. L. & Jussila, I. 2010. Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, No. 6, 810–834.
- Puranam, P. & Vannaste, B.S. 2009. Trust and Governance: Untangling a Tangled Web. *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 1, 11–31.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, Vol. 35, No. 4, 651–665.
- Rousseau, D. M. & Spherling, Z. 2003. Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review* 2003, Vol 28, No. 4, 553–570.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B., & Rafferty, A. 2008. Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review*, vol. 21, no. 1, 15–30.
- Sako, M. 1998. Does Trust Improve Business Performance. Kirjassa Lane, C. & Bachman, R. (toim.) Trust Within and Between Organizations. Oxford. Oxford University Press.
- Salvato, C. & Melin, L. 2008. Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital. *Family Business Review*, Vol. 21, No. 3, 259–276.
- Snow, R.E., Corno, L. & Jackson, D. 1994. Individual Differences in Conation: Selected Constructs and Measures. Teoksessa Handbook of Educational Psychology. (toim. Berliner, D.C., Calfee, R.C.), s. 243–310. Simon & Schuster Macmillan, New York.

- Sonfield, M.C. and Lussier, R.N. 2009. Non-family-members in the family business management team: a multinational investigation. *International entrepreneurship and management journal*, Vol 5, No. 5, 395–415.
- Steier, L. 2001. Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust. *Family Business Review*, Vol. 14, No. 4, 353–367.
- Sundaramurthy, C. 2008. Sustaining Trust Within Family Businesses. *Family Business Review*, Vol. 21, No. 1, 89–102.
- Tourunen, K. 2009. Perheyrytykset kansantalouden resurssina: keskisuurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-2005. Jyväskylä. Jyväskylän yliopiston paino.
- Waddel, D. & Sohal, A. S. 1998. Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, Vol. 36, No. 8, 543–548.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyannaki, E. & Paavilainen-Mäntymäki, E. 2011. Theorising from case studies: towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, No 5, 740–762.
- Yin, R.K. 1994. Case study research: Design and methods. California. Sage.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C. & Salvato, C. 2004. Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, No. 4, 363–381.