



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Antti Raininko

---

## Henkinen valmistautuminen maatalousyrityksen sukupolvenvaihdokseen

Työkirja sukupolvenvaihdoskeskustelun tueksi

Opinnäytetyö

Kevät 2024

Tradenomi (AMK), Liiketalous



## Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Tekijä: Antti Raininko

Työn nimi: Henkinen valmistautuminen maatalousyrityksen sukupolvenvaihdokseen: Työkirja sukupolvenvaihdoskeskustelun tueksi

Ohjaaja: Margit Mannila

Vuosi: 2024

Sivumäärä: 54+24

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Maatalousyrityksen sukupolvenvaihdos on tunteiden täyteistä niin luopujalle kuin jatkajalle. Jokainen sukupolvenvaihdokseen osallistuva on vain kerran niin luopujana kuin jatkajana. Maatalousyrittämistä kuvataan usein elämäntavaksi, ja se on usein totta. Vaikka sukupolvenvaihdos on luopujan, jatkajan, maatalousyrityksen ja maatalouselinkeinon etu, liittyy siihen monia kipupisteitä niin luopujalle kuin jatkajallekin. Hoitamattomana kipupisteet voivat tulehduttaa osapuolten välit ja heikentää maatalousyrityksen menestymismahdollisuuksia.

Tässä työssä selvitettiin kirjallisuuskatsauksen avulla maatalousyrityksen kipupisteitä. Kirjallisuuskatsauksen perusteella kipupisteiksi nousivat tunteiden käsittelemättömyys, vallan, vastuun ja hiljaisen tiedon siirtyminen, tilan jatkuminen sukupolvelta toiselle, erilaisten näkemysten yhteensovittaminen sekä ulkopuolisen avun tarve sukupolvenvaihdoskeskustelun käymiseen. Edellä lueteltujen kipupisteiden ratkaisemiseksi päätettiin rakentaa työkirja. Työkirjassa käsitellään laajasti käyttäjän omia tunteita, arvioidaan sukupolvenvaihdoksen kohteena olevaa yritystoimintaa, mietitään tulevaisuutta ja pohditaan vuorovaikutusta jatkajan kanssa mahdollisen sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

Työkirja jaettiin kahteen osaan: luopujan sekä jatkajan osaan. Kysymykset muodostettiin kirjallisuuskatsauksen pohjalta löydettyjen asioiden perusteella, huomioiden kuitenkin luopujan ja jatkajan erilaiset lähtökohdat sukupolvenvaihdokseen. Tästä syystä kysymykset ovat hieman erilaiset. Työkirjan kysymyksiä on testattu maatalousyrityksen sukupolvenvaihdosta suunnittelevilla ja parannettu heidän kehitysehdotustensa mukaisesti. Työkirjan lisäksi muodostettiin ohjeistus siitä, miten työkirjaa kannattaa hyödyntää maatalousyrityksensukupolvenvaihdoskeskustelussa. Rakennettu työkirja on helppolukuinen, pohtimaan laittava ja helposti lähestyttävä opas kaikille heille, jotka kokevat vaikeutta käydä sukupolvenvaihdokseen liittyvää keskustelua itsensä ja toisen osapuolen kanssa.

<sup>1</sup> Asiasanat: sukupolvenvaihdos, luopuja, jatkaja, sukupolvenvaihdoskeskustelu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Degree programme: Bachelor of Business Administration, Business Management

Author: Antti Raininko

Title of thesis: Mental preparation for farm business succession: Workbook to support farm business succession conversation

Supervisor: Margit Mannila

Year: 2024

Number of pages: 54+24 Number of appendices: 1

---

Succession of a farm business is full of emotions for both parties. Each party is only once a retiring person and a successor. Farming is described as a way of life, and it is mainly true. Succession of a farm business is an advantage to the retiring person, successor, farm business, and the agricultural business, but it includes several sore points for the retiring person and the successor alike. Without addressing those sore points, the relationship between the retiring person and the successor could be inflamed and affect the opportunities for success of the farm business.

In the thesis, the sore points of a farm business were explored with the help of a literature review. Based on the literature review, the sore points proved to be the insufficient processing of emotions, the transfer of management, responsibility and tacit knowledge, the continuation of the farm business from one generation to the following one, the reconciliation of different views, and the need for external help to conduct the succession discussion. To address the above-mentioned sore points, a workbook was created. The workbook deals extensively, for example, with its users' personal feelings, evaluates the business as the target of succession, reflects upon the future, and considers the interaction with the successor after a possible succession.

The workbook was divided into two parts: the retiring person's part and the successor's part. The questions were based on the findings of the literature review, however acknowledging the different perspectives of the retiring person and the successor. That is why the questions were somewhat different. The questions in the workbook were tested with people planning for farm business succession. The questions were revised according to their proposals for improvement. In addition to the questions, the workbook was equipped with instructions for using it the best possible way during a farm business succession conversation. The created workbook is easy to use, thought-provoking and approachable for all who experience difficulties with a farm business succession conversation with themselves and another party.

<sup>1</sup> Keywords: succession, retiring person, successor, succession conversation

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuva- ja kuvioluettelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO .....	8
1.1 Työn tausta .....	8
1.2 Tutkimusongelma ja työn tavoite .....	9
1.3 Tutkimusmenetelmät .....	10
1.4 Opinnäytetyön rakenne .....	10
1.5 Työkirjan rakenne.....	11
2 KIRJALLISUUSKATSAUS.....	12
2.1 Kirjallisuuskatsauksen teoria .....	12
2.2 Kirjallisuuskatsaustyypin valinta .....	14
3 AINEISTO .....	15
3.1 Opinnäytetyöt, pro gradut ja väitöskirjat .....	15
3.2 Muut tieteellinen aineisto .....	19
4 AINEISTON ANALYSOINTI .....	22
5 TYÖKIRJAN RAKENTAMINEN TEORIAN POHJALTA.....	25
5.1 Kysymykset luopujalle .....	26
5.1.1 Luopujan tunteet sukupolvenvaihdoksessa .....	26
5.1.2 Luopujan ajatukset yritystoiminnasta .....	28
5.1.3 Luopujan ajatukset tulevaisuudesta .....	29
5.1.4 Aika sukupolvenvaihdoksen jälkeen .....	31
5.2 Pohdittavaa jatkajalle .....	33
5.2.1 Jatkajan tunteet sukupolvenvaihdoksesta.....	33
5.2.2 Jatkajan ajatukset yrityksestä .....	35
5.2.3 Jatkajan ajatukset tulevaisuudesta .....	37

5.2.4	Aika sukupolvenvaihdoksen jälkeen .....	38
6	ESIPUHEEN JA OHJEIDEN KIRJOITTAMINEN TYÖKIRJAA VARTEN .	41
6.1	Esipuheen merkitys .....	41
6.2	Esipuhe työkirjaa varten .....	41
6.3	Miten tehdä hyvä ohjeistus? .....	42
6.4	Ohjeet työkirjan kysymysten täyttämistä varten.....	43
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	45
7.1	Yhteenveto .....	45
7.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	46
7.3	Jatkotutkimusaiheita .....	48
	LÄHTEET .....	50
	LIITTEET .....	54
	Liite 1. Työkirja .....	1

## Kuva- ja kuvioluettelo

Kuva 1. Tagiurin ja Davisin kolmen ympyrän malli (Niemelä, 2006, s. 37).....18

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>Luopuja</b>	Henkilö, joka luopuu yritystoiminnasta ja luovuttaa yrityksen hallinnan seuraavalle omistajalle.
<b>Jatkaja</b>	Henkilö, joka ottaa vastaan yritystoiminnan ja sen hallinnan edelliseltä omistajalta.
<b>Sukupolvenvaihdos</b>	Tilanne, jossa yritystoiminnan omistussuhteissa tapahtuu muutoksia. Yritys siirretään seuraavalle henkilölle, tavallisesti luopujan lapselle (Immonen & Lindgren, 2017, s. 15).
<b>Työkirja</b>	Erillinen, täytettävä kirja, jossa on kysymyksiä ja perusteluita

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta

Maatalousyrittötoimintaan, sukupolvenvaihdokseen ja sitä edeltävään keskusteluun liittyy suuria tunteita. Monet maatalousyrittäjät ovat olleet vuosisatoja, kymmeniä sukupolvia saman suvun hallussa. Maatalousyrittäjien määrä on ollut laskusuunnassa jo pitkään (Luonnonvarakeskus, 2022). Tuettujen sukupolvenvaihdosten määrä on laskenut vuosittain. Vuonna 2018 niitä on tehty noin 447, kun taas vuonna 2022 niitä tehtiin vain 207 (Lehtonen, 2021, 2022.) Karrikoidusti joka kolmannessa kunnassa ei tehdä ainuttakaan sukupolvenvaihdosta. Tämän takia monen sukupolven ketju maatalouden parissa katkeaa.

Maatalousyrittämiseen liittyy vahvasti tunnelatausta. Monet maatalousyrittäjät ja heidän perheensä ovat tuotantosuunnasta riippuen sidottu pahimmillaan ympäri vuorokauden tilan toimintaan vuosikymmenien ajan. Seuraavalle sukupolvelle on tyypillistä osallistua ainakin jollain tasolla yritystoimintaan vapaa-ajallaan ja loma-aikoina heidän kasvaessaan keskellä yritystoimintaa. Sukupolvenvaihdoksen koittaessa onkin hyvin mahdollista, että jatkamisesta kiinnostunut sukupolvi on osallistunut yritystoimintaan useiden vuosien, ellei peräti vuosikymmenien ajan.

Sukupolvenvaihdokseen voi liittyä luopujan puolelta haikeutta, pelkoa jatkajan pärjäämisestä ja tunne elämäntyön katoamisesta. Vastaavasti jatkaja voi kokea intoa, kehittämisenhalua ja kyseenalaistusta vanhoista toimintatavoista.

Maatalousyrittämisen erikoislaatuisuuden vuoksi löytyy niin luopuvalta, kuin jatkavaltakin sukupolvelta vahva näkemys ja tunne yritystoiminnan jatkumisesta. Monesti nämä ajatukset eroavat ja ne voivat aiheuttaa riitelyä, kyseenalaistamista ja välien palamista. Erityisesti tätä esiintyy silloin, jos ajatukset toiminnan kehittämisestä, laajentamisesta/supistamisesta tai koko yritystoiminnan jatkamisesta eroavat merkittävästi.

Ihmisten keskinäisiä tunteita on vaikea käsitellä muutenkin, mutta erityisen vaikeaa se on yritystoiminnassa. Tämän takia koetaan tarpeelliseksi rakentaa työkirja tunteiden käsittelemisen tueksi. Jokainen maatalousyrittäjä ja siinä toteutettava sukupolvenvaihdos on yksilö.



Sukupolvenvaihdos on harvinainen tapahtuma, joka toteutuu noin 30 vuoden välein (ProAgria Etelä-Pohjanmaa, 2019, s. 4). Tämän takia sukupolvenvaihdokseen liittyvää keskustelua tulee käytyä harvoin ja keskustelu ei aina ole rakentavaa osapuolien vahvan taustan ja tunteiden takia. Sukupolvenvaihdos on yksi maa- ja metsätalousyrityksen taitekohdista ja jokainen luopuja/jatkaja on vain kerran samassa roolissa. Sukupolvenvaihdoksessa siirtyvää omaisuutta on usein paljon, joten taloudellinen näkökulma on siinä myös vahvasti läsnä. Sukupolvenvaihdokseen sekä onnistumiseen aiheuttaa painetta monesti myös vaikutus sidosryhmien, kuten yhteistyöverkostojen, lopputuotteiden jalostajien, naapureiden ja ennen kaikkea sisarusten kanssa toimimiseen, muistutetaan tuottajajärjestö MTK:sta (M. Pärssinen, henkilökohtainen tiedoksianto, 27.03.2023).

Rakennettavan työkirjan ei ole tarkoitus olla ihmetyökalu, jolla kaikki tunteet, haaveet, odotukset ja erimielisyydet saadaan ratkaistua, vaan työkirja, jonka tarkoitus on auttaa käsittelemään ja kohtaamaan omia tunteitaan jäsenellisesti. Työkirjan avulla keskustellessa äänenpainot, ilmeet, aasinsillat eivät vaikuta keskustelun kulkuun vaan edesauttaa keskustelun pysymistä oikealla raiteella.

## 1.2 Tutkimusongelma ja työn tavoite

Tutkimusongelmana on löytää maatalousyrityksen sukupolvenvaihdoskeskustelun kipupisteet ja rakentaa opinnäytetyön liitteeksi erillinen työkirja näiden kipupisteiden käsittelyn tueksi. Työn tavoitteena on rakentaa mahdollisimman monipuolinen, mutta helposti lähestyttävä ja täytettävä työkirja, jolla autetaan sukupolvenvaihdokseen liittyvää keskustelua.

Työkirja pohjautuu yleisesti yritysten sukupolvenvaihdoskeskusteluun, huomioiden kuitenkin maatalousyrittämisen erikoispiirteet. Opinnäytetyössä ei lähtökohtaisesti käsitellä sukupolvenvaihdoksen taloudellista eikä teknistä toteutusta, mutta kuitenkin korostetaan, että näillä on vahva yhteys ja merkitys sukupolvenvaihdoksen henkiseen onnistumiseen.

Työssä käytetään luopujasta, sekä jatkajasta yksikkömuotoa selkeyden vuoksi, sillä työkirjasta suunnitellaan henkilökohtaista riippumatta siitä, montako henkilöä on jatkajien tai luopujien puolella. Tunteet ja ajatukset ovatkin henkilökohtaisia, eivätkä sukupolvikohtaisia.

Tutkimusta ohjaavia kysymyksiä ovat: Miten auttaa maatalousyrittäjien sukupolvenvaihdoskeskustelua? Mitkä ovat sukupolvenvaihdoskeskustelun kipupisteet? Miten huomioida luopujan ja jatkajan näkökulmat keskustelussa?

### **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytetään kirjallisuuskatsausta. Kirjallisuuskatsauksen avulla etsitään jo olemassa olevia tutkimuksia aiheesta, tapoja niiden hyödyntämiseen, etsitään ”aukkoja” eli kohtia joihin tutkimuksilla ei ole viitattu. Salminen (2011, s. 4) kuvaakin kirjallisuuskatsausta ”tutkimuksen teoksi tutkimuksesta”.

### **1.4 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa taustoitetaan opinnäytetyön keskeiset tutkimukselliset teemat eli työn tavoitteet, tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät. Edellä luotelluilla perustellaan tutkimuksen tarvetta havaittuun ongelmaan ja työn taustaan.

Toisessa luvussa esitellään valitun tutkimusmenetelmän eli kirjallisuuskatsauksen teoreettinen tausta eli kerrotaan mitä valitulla tutkimusmenetelmällä selvitetään ja minkälaisia erilaisia suuntauksia valitun tutkimusmenetelmän sisällä on. Tutkimusmenetelmien esittelyn jälkeen valitaan juuri tätä työtä palveleva suuntaus.

Kolmannessa luvussa esitetään kirjallisuuskatsauksen avulla hankittu aineisto. Aineisto on jaettu kahteen osaan, eritasoisissa kouluissa tehtyihin tieteellisiin tutkimuksiin ja muihin tieteellisiin tutkimuksiin.

Neljännessä luvussa aineisto analysoidaan ja aineistosta tiivistetään tutkimuskysymystä ja tutkimusongelman ratkaisua palvelevat kohdat.

Viidennessä luvussa laaditaan kysymykset luopujalle ja jatkajalle aineistosta löydettyjen ongelmakohtien mukaisesti. Viides luku on työn ydin ja se muodostaa keskeisen rungon työkirjalle. Työkirjaan tuleva aineisto jaetaan luopujan ja jatkajan osioon. Kummassakin

osiossa on neljä osa-aluetta, jotka käsittelevät monipuolisesti niin luopujan kuin jatkajan ajatuksia, kokemuksia ja näkemyksiä sukupolvenvaihdoskeskustelusta.

Kuudennessa luvussa kirjoitetaan työkirjalle esipuhe ja ohjeet sen täyttämiseen. Hyvällä esipuheella ja selkeillä ohjeilla käyttäjä saadaan syventymään aiheeseen ja hänelle perustellaan miksi ja miten työkirjaa kannattaa käyttää.

Seitsemännessä luvussa esitetään pohdinta ja johtopäätökset työstä, eli mitä tutkimuksessa selvisi ja mitä ajatuksia se herättää. Samassa luvussa käsitellään vastaukset tutkimuskysymyksiin ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita aiheesta.

## **1.5 Työkirjan rakenne**

Työkirjan rakenteesta tavoitellaan saavutettavan mahdollisimman yksinkertainen. Työkirjan ensimmäisessä osiossa on esipuhe, jolla lukijan mielenkiinto herätetään käyttämään työkirjaa. Työkirjan toisessa osiossa esitetään ohjeet työkirjan käyttämistä varten. Kolmannessa osiossa alkavat kysymykset. Ensimmäiset 20 kysymystä on kohdistettu luopujalle ja seuraavat 20 jatkajalle. Työkirja tehdään opinnäytetyöhön kirjoittavien asioiden pohjalta erilliseen tiedostoon.

Työkirjasta tulee muodoltaan täytettävä. Täytettävän työkirjan etuna verrattuna erilliselle paperille vastaamiseen on, että kysymykset ja vastaukset ovat lähekkäin, jolloin ulkopuolinenkin lukija ymmärtää, mihin kysymykseen vastaus on annettu. Tämä helpottaa myös vastausten säilyttämistä, sillä vastaukset eivät jää ajalehtimaan ja ajaudu mahdollisesti paperinkeräykseen.

## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS

### 2.1 Kirjallisuuskatsauksen teoria

Kirjallisuuskatsaukset jaetaan usein kolmeen luokkaan. Näitä ovat muun muassa kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi (Salminen, 2011, s. 6). Kirjallisuuskatsauksen tyypit eroavat toisistaan jonkun verran, sekä sisäisesti, että ulkoisesti.

#### **Kuvaileva kirjallisuuskatsaus**

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on käytetyin kirjallisuuskatsaustyyppi, sillä se ei aseta tiukoja rajoja, mitä tutkimuksia kelpuutetaan mukaan ja mitä ei. Tämän vuoksi katsaus on usein hyvinkin laaja (Salminen, 2011, s. 6). Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessakin on kaksi alatyyppeä: narratiivinen ja integroiva. Narratiivisessa lähestymistavassa käsiteltävästä aiheesta pystytään antamaan laaja käsitys, jossa epäyhtenäinen tieto saadaan koottua helppolukuisen muotoon. Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa taas tutkittava materiaali ”puristetaan kokoon” kriittisen tarkastelun avulla, jolloin epäolennaisuudet jäävät siitä pois. Integroiva kirjallisuuskatsaus onkin hyvin lähellä systemaattista kirjallisuuskatsausta (mts. 8).

#### **Systemaattinen kirjallisuuskatsaus**

Toinen kirjallisuuskatsauksen tyyppi on systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käsiteltävät tutkimukset rajataan tarkasti käsiteltävän aihepiirin ympärille (vrt. kuvaileva kirjallisuuskatsaus) (Salminen, 2011, s. 8–9). Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa etsitään vain ne tutkimukset, joista selviää jotain uutta ja mielenkiintoista tutkimuksen kannalta. Siinä missä kuvaileva kirjallisuuskatsaus on hyvinkin laaja ja nimensä mukaisesti kuvaileva, on systemaattinen kirjallisuuskatsaus tiivistelmä. Tämän kirjallisuuskatsauksen avulla tehtävää tutkimusta on helpompi perustella, sillä se asettaa tutkimuksen kontekstiin eli asiayhteyteen (Bearfield & Warren, 2008, s. 61–72). Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen etuna voidaan pitää myös aineiston jäsentelyä. Napakka ja tiivis kirjallisuuskatsaus luo perustan totuus pohjaiselle päätöksenteolle.

Systemaattisuutensa ansiosta sillä on helppo jäsenellä suuresta tietomäärästä vain ja ai-noastaan tarpeellinen tieto päätöksenteon tueksi (Salminen, 2011, s. 10)

## Meta-analyysi

Kolmas kirjallisuuskatsauksen tyyppi on meta-analyysi. Meta-analyysi jaetaan kahteen luokkaan kvalitatiiviseen (laadulliseen) sekä kvantitatiiviseen (määrälliseen) meta-analyysiin. Kvalitatiivinen meta-analyysi on jaettavissa vielä kahteen alaluokkaan, metasynteesiin ja metayhteenvetoon.

Laadullinen metasynteesi on lähellä systemaattista kirjallisuuskatsausta eli tavoitteena yhdistää samaa aihetta käsittelevien tutkimuksien vivahte-erot, oletukset ja tekstimiljööt (Salminen, 2011, s. 12). Tällä tavoitellaan ilmiöiden ymmärtämistä ja selittämistä. Tutkimuksen erojen ja yhtäläisyyksien avulla pyritään luomaan iso kokonaiskuva, vaikka tutkimukset ovatkin lähellä toisiaan. Tällä tavoitellaan ”tulkinna tekemistä tulkinnoista” eli edeltävistä tutkimustuloksista (Zimmer, 2006, s. 312). Tällöin syntyy ”kielellistä tiivistämistä” eli saavutetut tulokset tiivistyvät yhtenäiseksi, edellyttäen, että tulokset ovat riittävät lähellä toisiaan (Salminen, 2011, s. 13).

Laadullisen metasynteessin keskittyessä tulkintaa, on laadullinen meta-analyysi lähempänä kvantitaavista (määrällistä) meta-analyysiä (Salminen, 2011, s. 13). Tässä tyypissä laadullinen tutkimus tiivistetään määrällisin menetelmin. Metayhteenvedossa on neljä vaihetta, joista kolmea ensimmäistä seulomista, ryhmittelyä ja tiivistämistä, käytetään saamaan aikaan tiivistettyjä lauseita, jotka ovat tutkimusongelman kannalta tärkeitä ja kuvaavia (mts. 13). Metayhteenvedon idea perustuu kahteen kysymykseen, yleisyyden efektikokoon ja voimakkuuden efektikokoon. Yleisyyden efektikoko saadaan jakamalla tutkimusraportit, jossa esiintyy tiivistetty lause, kaikilla tutkimusraporteilla. Mikäli saatu prosenttiluku on suuri, kertoo se tutkijoiden saaneen samansuuntaisia tutkimustuloksia. Voimakkuuden efektikoko lasketaan jakamalla raportissa esiintyneet tiivistetyt lauseet kaikkien tiivistettyjen lauseiden määrällä. Mitä suurempi tutkimusraportin vaikutus on efektikooltaan, sen keskeisemmässä suhteessa se on tutkimusongelmaan (mts. 13).

Salminen (2011, s. 14) kuvaa kvantitatiivista meta-analyysiä kaikista vaativimmaksi kirjallisuuskatsauksen tyyppiksi. Nimensä mukaisesti määrällinen tutkimus yhdistää ja yleistää

tutkimuksia tilastotieteen menetelmin. Tämän avulla yksittäisiä tutkimuksia voidaan peilata kokonaisuuteen ja päinvastoin. Tämän analyysin avulla saadaan aineistosta numeerisia tuloksia, jolloin tutkimustulosten uskottavuus paranee. Tämä tosin edellyttää tilastojalta kokemusta tilastotieteestä ja riittävän laajan aineiston. Tätä varten on olemassa valmiita kaavoja helpottamaan laskemista. Tätä tutkimusmenetelmää voidaan käyttää esimerkiksi kahden eri muuttujan suhteen tulkitsemiseen. Itse tulkinta on kahdeksanasteleinen sisältäen muun muassa muuttujien valinnan, efektikokojen laskemisen, aineiston keräämisen ja luotettavuuden arvioinnin, koodauslomakkeen luomisen sekä tulosten arvioinnin laadullisin menetelmin (mts. 15). Tutkimusmenetelmänä Salminen (s. 15) kuvaa tämän soveltuvan parhaiten luonnontieteellisiin ja teknisiin tieteisiin, jossa tutkijan tulkinnanvaraa ei juuri ole.

## **2.2 Kirjallisuuskatsaustyyppin valinta**

Kirjallisuuskatsaustyyppin valintaan vaikuttaa, mitä etsittäväältä aineistolta vaaditaan. Halutaanko ehdottomasti tarkka rajaus tietystä aihepiiristä, vai ylimalkainen käsitys kaikesta mikä vähänkään aiheeseen liittyy. Myös se vaikuttaa analysoidaanko aineistoa teorian vai käytännön kautta.

Tämän opinnäytetyön tapauksessa tutkimuksen kohde on maatalousyritykset, joten se puoltaisi systemaattista kirjallisuuskatsausta pelkästään maatalousyrittäjien sukupolvenvaihdostilanteista. Vastaavasti tietoa työkirjan rakentamisen avuksi voidaan joutua hakemaan aihepiiriä laajentamalla myös tavallisista perheyrytyksistä, joten liian tiukkaa rajausta ei kannata tehdä. Tämän perusteella kirjallisuuskatsauksen tyyppiä valitaan kuvaileva. Kuvailevassa kirjallisuus katsauksessa oli kaksi alaluokkaa, integroiva ja narratiivinen. Näistä integroiva on luonteeltaan lähellä systemaattista kirjallisuuskatsausta. Tämän takia menetelmäksi valitaan integroiva kirjallisuuskatsaus.

## 3 AINEISTO

### 3.1 Opinnäytetyöt, pro gradut ja väitöskirjat

Sukupolvenvaihdoskeskustelua on tutkittu muun muassa Seinäjoen Ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä. Esimerkiksi Huhtalan (2023) opinnäytetyössä tutkittiin osakeyhtiömuotoisten maatiloiden sukupolvenvaihdoskeskustelun ”pehmeitä puolia” eli tunnesiteitä, johtamista ja toiminnasta luopumista. Työssä pohditaan ansiokkaasti, minkälaisia henkisiä vaihteita muutosprosessiin kuuluu (mts. 12–13). Työssä todetaan tunteiden puhumisen olevan vaikeaa ja kehoitetaan puhumaan asioista mahdollisesti yritystoiminnan ulkopuoliselle ihmiselle. Työssä korostetaan sukupolvenvaihdoksen isoimman asian olevan luopujan pelko yritystoiminnan muuttumisesta ja elämäntyön tuhoamisesta.

Keljo (2023) on tutkinut SeAmkiin tehdyssä opinnäytetyössä maatalousyrittäjän sukupolvenvaihdosta kokonaisvaltaisesti. Keljo (s. 18–19) nostaa työssään esille keskustelun merkitysten odotusten ja ajatusten suhteen sukupolvien välillä. Erityisesti silloin tällä on merkitystä, jos tilalle on useita potentiaalisia jatkajia ja heidän ajatuksensa eroavat toisistaan. Työssä korostetaan, että monesti tila on muotoutunut luopujan näköiseksi vuosien kuluessa ja jatkaja voi kokea pelkoa vastaanottaessa tilan itselleen. Keljo (s. 28) kuvaa opinnäytetyössään myös aikaa sukupolvenvaihdoksen jälkeen jatkajan ja luopujan roolien kautta. Onko luopujan rooli vanhempi neuvonantaja, joka jakaa tietämystään tarvittaessa ja apua pyydettyä vai onko luopuja koko ajan mikromanageroimassa, eikä luovuta todellista vastuuta jatkajalle. Tämä on muun muassa asia, joka voi aiheuttaa eripuraa. Keljo (s. 28) muistuttaa sukupolvenvaihdoksen olevan mahdollisuus kehittää ja uudistaa toimintaa kannattavampaan suuntaan. Jos nuorelle yrittäjälle ei anna tähän mahdollisuutta, on mahdollista, että toiminta pysyy samana. Vaikka roolit muotoutuvat vasta sukupolvenvaihdoksen jälkeen, on näistä hyvä keskustella etukäteen, jotta vältetään yllätykset ja erimielisyydet.

Läppämäki (2019) on opinnäytetyössään käynyt läpi yhden tilan kokemuksia sukupolvenvaihdoksesta. Läppämäki (s. 16) kuvaa sukupolvenvaihdoksen teknistä toteuttamista vaihe vaiheelta, mutta käytävä keskustelu sen osalta supistetaan käytännössä kahteen lauseeseen siihen, että ennen sukupolvenvaihdosta pitää keskustella heidän kanssaan joita se

koskee hyvissä ajoin (mts. 20) ja toteamukseen sukupolvenvaihdoksen jälkeen, että prosessi oli onnistunut, koska jatkajalle annettiin hyvinkin vapaat kädet ja sekä jatkajalla, että luopujalla oli yhteinen tahtotila yritystoiminnan jatkumisesta (mts. 21).

Karppinen ja Liukkonen (2023) ovat tehneet opinnäytetyön onnistuneen sukupolvenvaihdoksen edellytyksistä sukupolvenvaihdoksessa. Karppinen ja Liukkonen (s. 19) korostavat sukupolvenvaihdoksen lähtevän liikkeelle niinkin yksinkertaisista asioista, kuin miettiä kuka/ketkä ovat tulossa yritystoimintaan mukaan, ja minkälaisen vastuun he saavat yritystoiminnasta. Suunnitteluvaiheessa he korostavat kirjaamaan ylös eri osapuolien odotuksia, tavoitteita ja luopujien toimeentulon järjestämisen sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Karppinen ja Liukkonen (s. 19–20) pohtivat, että jatkajalle voi tulla yllätyksenä todellinen vastuun määrä ja luonne. Luopujalla on hyvin todennäköisesti paljon hiljaista tietoa yritystoiminnasta, joka voi olla jatkajalle hyödyllistä, joten ”pehmeä” laskeutuminen yritystoiminnan pariin on suotavaa.

Takala (2023) on tehnyt opinnäytetyön perheyriksen sukupolvenvaihdostilanteista. Takalan työ perustuu hyvin paljon tekniseen toteuttamiseen mutta hän nostaa esiin muista poiketen omistajastrategian luonnin kokonaisvaltaisena (mts. 18). Omistajastrategian kirjaataan muun muassa omistajuutta ohjaavat strategiset periaatteet, perheen roolit, sopimukset, omistajuuden ja sen siirtymisen periaatteet, varallisuuden hallinnointi ja omistajain identiteetit, arvot ja rakenteet. Takalakin (s. 17) muistuttaakin sukupolvenvaihdoksen olevan prosessi, joka vaatii aikaa ja johon kannattaa käyttää ulkopuolista asiantuntijaa.

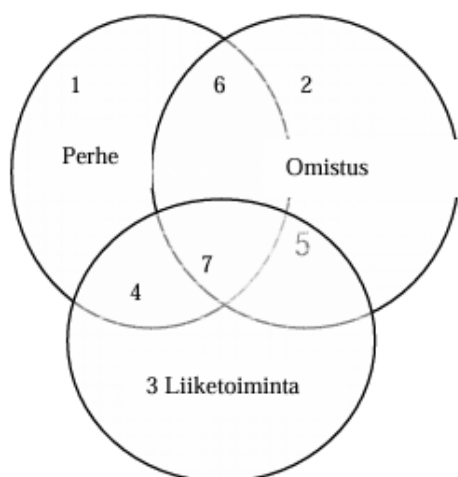
Jyväskylän Yliopistoon tehdyssä gradussa kuvataan maatilán sukupolvenvaihdosta sosiaalisena prosessina, joka yleensä alkaa jo lapsuudessa ja päättyy sukupolvenvaihdokseen (Oikarinen, 2011, s. 6). Oikarinen kuvaakin sukupolvenvaihdosta tilanteeksi joka ”sitoo jatkajan osaksi tarinaa”, jolloin arvot ja tunnelataukset siirtyvät eteenpäin. Gradu keskittyi tutkimaan käynnissä olevien sukupolvenvaihdoksien tilanteita tunteiden näkökulmasta. Tutkimuksesta selviää, että monella tilalla vastuu siirtyy vähitellen seuraavalle sukupolvelle ta-pauskohtaisesti (mts. 73–75). Osalla tutkittavista tiloista oltiin molemmin puolin tyytyväisiä luopumisen nopeuteen, mutta joissain tapauksissa jatkajan mielestä siirto oli liian hidasta, kun taas luopujan kohdalla liian nopeaa. Yhdellä tutkimustilalla oli jatkajan ja luopujan välillä tullutkin konflikti, ja välit olivat palaneet täysin sillä vastuun jakamisesta ei päästy



yhteisymmärrykseen. Huomioitavaa on, että aika ennen sukupolvenvaihdosta oli hyvinkin kivutonta, mutta sukupolvenvaihdos sai välit palamaan mutta sen jälkeen ne paranivat ulkoisen "rauhanvälittäjän" avulla (mts. 77). Oikarisen (s. 85) mukaan luopumisen vaikeutta ei aina myönnetä itselle eikä tutkijalle, vaikka lähipiiri sen huomaisikin.

Halla (2016, s. 16) kuvaa maatalousyriyten sukupolvenvaihdosta skriptiksi, jossa kaikki tietävät miten asian pitäisi olla tai mennä, vaikka siitä ei puhuta. Tätä nimitetään elämän käsikirjoitukseksi. Halla (s. 16) ihmettelee sukupolvenvaihdokseen liittyvän keskustelun vaikeutta, vaikka haluja ja toiveita siihen luopujan osalta olisikin. Tämä perustuu siihen, että jatkajalta odotetaan oma-aloitteisuutta keskustelun avaamiseen, vaikka toivomuksia sekä epäilyksiä on molemmin puolin. Hallan (s. 15–17) mukaan nuoren jatkajan elämän käsikirjoitukseen vaikuttaa kokemus oman maatilán asioista, sen ilojen ja surujen jakamisesta, mutta myös kokemus muualta kuin omalta kotitalaltaan. Halla (s. 15) huomauttaa, että luopijat ovat voineet tehdä päätöksen tilán jatkajasta jo hyvissä ajoin, ja kohdistaa hänelle erilaista viestintää mitä muille lapsille. Yhteinen kokemus maatalousyriystoiminnasta ja "kasvattaminen" yrittäjäksi helpottaa viestintää, sillä molemmat ovat kartalla mistä puhutaan. Halla (s. 21) kuitenkin huomauttaa, että yhteinen historia voi aiheuttaa tarpeettomia oletuksia, kuten se että juuri tämä henkilö jatkaa. Pahimmillaan oletukset jatkajasta ja viestinnän puute voivat johtaa siihen, että sukupolvenvaihdoksen osalta lyödään liinat kiinni, jos jatkaja ei ole juuri se haluttu henkilö tai jatkajan ajatuksensa eivät käykään luopujan elämäntyön jatkamisen kanssa yksiin (mts. 22).

Niemelä (2006, s. 36) esittää väitöskirjassaan mielenkiintoisen Tagiurin ja Davisin mallin perheyhteisön suhteesta liiketoimintaan ja omistukseen. Mallin ajatuksena on, että perheen viitekehys, yrityksen viitekehys ja omistuksen viitekehys menevät limittäin ja eri limityksissä olevat kohdat kuvaavat asioiden suhdetta toisiinsa. Kuvassa 1 esitetään Tagiurin ja Davisin kolmen ympyrän malli.



Kuva 1. Tagiurin ja Davisin kolmen ympyrän malli (Niemelä, 2006, s. 37).

Yllä olevassa mallissa eri numerot kuvaavat eri suhdetta. Esimerkiksi numero kolme on vain töissä yrityksessä, eikä hänellä ole sukulaisuus tai omistussuhdetta yritykseen. (mts. 37.) Vastaavasti numero neljä asettuu sekä perheen, että liiketoiminnan viitekehyksen sisään, jolloin perheenjäsen on töissä yrityksessä, mutta ei omista siitä mitään. Numerossa seitsemän, joka leikkaa kaikkiin viitekehyksiin on Niemelän (s. 37) mukaan olisi ihanteellinen työpaikka, edellyttäen että näiden suhde on tasapainossa keskenään. Niemelä (s. 37) muistuttaa, että kuvio kuvaa hyvin sitä monimuotoisuutta ja haasteellisuutta mitä perheyrietyksissä esiintyy, sillä perheyrietyksiin synnyttään ja sukulaisuus velvoittaa. Niemelä (s. 55–56) kuvaa omistajan arvoja osaksi yrityksen arvoja, sillä nämä ovat vaikeita erottaa toisistaan. Arvot voidaan jakaa kahtia, tiedostettuihin, sekä tiedostamattomiin arvoihin. Tiedostetut arvot ovat yleensä inhimillisiä ääneen lausuttuja, kun taas tiedostamattomat ovat uskomuksia, oletuksia ja hiljaista tietoa. Mikäli yritystoiminta laajentuu ja mukaan tulee mahdollisesti sisaruksia ja lapsia lisääntyvät ristiriitojen määrä ajattelevien yksilöiden lisääntyessä. Lisääntyvät mielipiteet ja henkilökohtaiset arvot vaikuttavat aikaisemmin mainitun mallin suhteisiin. Niemelä (s. 58) mukaan on mahdollista, että omistaja ei enää tiedä miten erottaa itsensä, yritys ja toisten tuomat näkökulmat toisistaan, juuri sen takia, koska omistaja ja yritys limittyvät keskenään.

Vähätalo (2015) on tutkinut, miten vastata luopujan ja jatkajan haasteisiin pk-yrityksien sukupolvenvaihdostilanteessa. Vähätalon (s. 35) mukaan johtajan vaihtuminen pienessä yrityksessä näkyy sen toiminnassa, sillä johtajan persoona tulee näkymään yrityskulttuurissa. Vähätalo (s. 35) mukaan liian jyrkkä yrityskulttuurin muutos voi heikentää toimintaa ja sen

takia jatkajan olisi hyvä olla yritystoiminnasta tietoinen kokonaisvaltaisesti, jotta hän osaa ottaa toiminnan ”lennosta” haltuun. Vähätalo (s. 35) korostaa jatkajaa ottamaan huomioon edeltävän johtajan johtamistyylin, sillä luopuja voi kokea kritiikkiä vanhaa johtamista-paansa kohtaan. Luopumisen aiheuttaman muutoksen huomioiminen on kohteliasta ja lisää luottamusta osapuolien välillä. Vähätalo (s. 35) muistuttaa, että johtamistyylin muutos ei ole pelkkää kritiikkiä ja pesäeron ottamista, vaan tilanteiden muuttumista sellaiseen maailmaan, jossa vanha johtamistapa ei enää toimi.

### 3.2 Muut tieteellinen aineisto

Työtehoseura (myöhemmin TTS) toteuttamassa hankkeessa selvitettiin sukupolvenvaihdoksen inhimillisiä tekijöitä (mt.). TTS:n mukaan sukupolvenvaihdosten inhimilliseen toteutukseen eli ristiriitaisten näkemysten ja erimielisyyksien yhteensovittamiseen tiedetään vielä toistaiseksi vähän keinoja. Hankkeen kyselyssä maatalousyrittäjät nostivat ongelmiksi muun muassa sanoittamattomat odotukset puolin ja toisin, johtajuuden siirtyminen sekä jatkajaan kohdistuvan epäluottamuksen. Hankkeen asiantuntijat ovat yhtä mieltä, että tunteiden käsittelyllä on tarvetta ja se omalta osaltaan auttaisi parempaan lopputulokseen pääsemisessä yhdessä taloudellisten ja teknisten toteutusten kanssa. TTS (mt.) korostaa hyväksymään, että tunteet ovat merkittävässä roolissa päätöstä tehtäessä. Ikävät tunteet on käsiteltävä, vaikka se olisikin vaikeaa, eikä väistäminen auta. Hankkeesta selvisi, että monessa tapauksessa tunteista ei puhuta, vaikka tarvetta olisi sillä ajatusmaailma on vääristynyt: ”*ei ole ollut tapana*”. Kun ristiriitoja esiintyy, ne ratkeavat vain puhumalla. TTS (mt.) pohtii asiantuntijoiden roolia sukupolvenvaihdostilanteissa. Teknisen ja taloudellisen taidon lisäksi, inhimillisten asioiden käsittelytaidolle olisi tarvetta.

ProAgria Etelä-Pohjanmaa on tehnyt oppaan sukupolvenvaihdosta varten. Opas keskittyy hyvin pitkälle kokonaisvaltaiseen sukupolvenvaihdokseen, mutta oppaassa kuitenkin viitataan sukupolvenvaihdosta edeltävään keskusteluun. ProAgria Etelä-Pohjanmaan (2019, s. 4) mukaan sukupolvenvaihdosta tehtäessä on pohdittava muun muassa miten jatkajalle turvataan hyvät edellytykset toiminnan jatkamiseksi, miten sekä luopujien, että jatkajien asuminen järjestetään, miten luopujien toimeentulo säilytetään sekä mitä ehtoja kauppaan sovelletaan. Nämä voivat herättää tunteita yritystoiminnasta luopumisen lisäksi, joten näitäkin asioita on hyvä käsitellä.

Tall ym. (2023) ovat tehneet tutkimuksen maa- ja metsätalousyriyten sukupolvenvaihdoksesta, siihen liittyvistä tekijöistä, haasteista ja näkymistä. Tutkimuksessa selvisi, että peräti 31 % kyselyyn osallistuneista kokee, että lasten olisi jatkettava yritystä (mts. 33.) Tämän lisäksi 5 % koki, että eivät halua lasten jatkaa yritystoimintaa. Karrikoidusti voidaan sanoa, että 36 % tiloista, luopuja ”päättää” yritystoiminnan jatkuvuudesta. Samassa tutkimuksessa noin 15 % vastaajista kokee suurena tai merkittävänä ongelmana henkisen vaikeudenyritystoiminnasta luopumiseen, keskustelun aloittamiseen sukupolvenvaihdoksen osalta, jatkajan löytämisen tai lasten tasapuolisen kohtelun. Vastaavasti noin 15 % haastatelluista koki suurena tai merkittävänä tarpeen ulkopuoliseen apuun (mts. 39–42). Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan toisten tutkimusten tapaan, että maa- ja metsätalousyriyten halutaan pysyvän saman perheen omistuksessa (mts. 74).

Elo-Pärssinen ja Heinonen (2019, s. 14) kuvailevat perheyriyten sisäisesti jännittyneeksi, sillä perheen ja yrityksen yhdistäminen on vaikeaa, sillä eri puolien tavoitteet ovat keskenään ristiriidassa. Esimerkiksi he mainitsevat muun muassa on, että on vaikea luopua kannattamattomasta yritystoiminnasta, minkä edellinen sukupolvi on perustanut. Tunne ajaa ohi järjen. Elo-Pärssinen ja Heinonen (s. 63) kuitenkin toteavat, että periaatteessa negatiiviset tunteet voidaan kääntää vahvuudeksi, jos näitä ei kätketä vaan niistä keskustellaan. Elo-Pärssinen ja Heinonen (s. 156–157) ottavat sukupolvenvaihdoskeskusteluun myös sen näkökulman, että voi olla tervettä antaa potentiaalisten jatkajien kokeilla muuta, sillä tämä avartaa usein maailmankuvaa ja tällöin yritystä ja luopujaa osaa katsoa uusin silmin. Tässä on kuitenkin vaara, että muu maailma näyttääkin houkuttelevammalta, erityisesti jos yritys on huonossa kunnossa tai sen toimintaan pakotetaan mukaan. Myös Elo-Pärssinen ja Heinonen (s. 166–169) peräänkuuluttavat avointa keskustelua ja mieluusti usean ihmisen kesken, jotta näkökulmat avautuvat paremmin.

Henokiens on vuonna 1981 perustettu ”ryhmittymä” vanhoille ja vakavaraisille perheyriyten sille (Henokiens, i.a.-a). Henokiensiin päästäkseen yrityksen on täytettävä seuraavat ehdot: Olla yli 200 vuotta vanha, olla saman omistajan jälkeläisten tai saman perheen hallussa ja olla taloudellisesti terve. Henokiens on laatinut 51 kohtaisen mallin, jolla yritys voi testata kuinka hyvin yritys on suunnitellut tulevaisuutta (Henokiens, i.a.-b). Kysymykset ovat myös muistilista, jonka avulla osataan huomioida yritystoiminnan johtamisessa kaikki osa-alueet ja selvittää onko jossain toiminnassa parannettavaa. Kysymykset muotoutuvat

kolmen teeman ympärille, strateginen jatkuvuus, menestyksen jatkuvuus, yritystoiminnan jatkuminen. Esimerkkejä kysymyksistä eri aihealueista ovat muun muassa: Keskusteleeko perhe riittävän usein yritystoiminnasta? Onko perhe yhtä mieltä yritystoiminnan jatkumisesta seuraavalle sukupolvelle? Onko omistaja päättänyt miten ja koska hän luopuu yritystoiminnasta (mt.)?

Kansainvälisissä aineistoissakin sukupolvenvaihdosta käsitellään. Esimerkiksi Bhardwaj (2014, s. 1) pitää sukupolvenvaihdoskeskustelua tärkeänä, ja siihen liittyy psykologisia sekä sosiaalisia näkökulmia. Intiassa tehdyssä kyselytutkimuksessa selvisi, että on luonnollista ajatella, että seuraavan sukupolven vanhin jatkaa yritystoimintaa (mts. 3). Intiassa perheyrietyksessä on tavallista, että on kaksi ekosysteemiä: perhe ja yritystoiminta. Nämä kaksi ekosysteemiä häiritsevät toisiaan, sillä niiden erottaminen on hankalaa. Sfeir (2022., s. 4) on päätenyt samaan päätelmään. Bhardwajin (2014, s. 3) tutkimusaineistosta selvisi, että perheyrietykset toteuttavat Tagiurin ja Davisin mallia, sillä osa perheenjäsenistä on töissä, omistajina tai sekä että firmassa. Bhardwajin (s. 4) mukaan olettamukset vaivaavat sielläkin yritystoimintaa, sillä asioista ei keskustella ja näin saattaa syntyä syviäkin kuiluja.

*Maaseudun Tulevaisuuden* haastattelussa maatalouden asiantuntija Timo Jaakkola (Lehojärvi, 2024a) harmittelee, ettei sukupolvenvaihdokseen liittyvistä asioista puuttuu täysin työnohjauksen elementti, eli asiantuntijan apu luopujien tuskan helpottamiseen ja jatkajien sparraamiseen. Osa tätä on myös hiljaisen tiedon siirtäminen. Timo Jaakkola myös muistuttaa, että vaikka toiveet jatkamisesta ovat luonnollisia, ei sukupolvenvaihdos saa johtaa jatkajan elämän pilaamiseen.

*Maaseudun Tulevaisuudessa* (Lehojärvi, 2024b) muistutetaan luopujia antamaan oikeat ja rehelliset tiedot yritystoiminnasta jatkajalle. Väärillä luvuilla tehty kannattavuuslaskenta heikentää merkittävästi jatkajan pärjäämismahdollisuuksia. Lehdessä muistutetaankin, että jatkajalla pitää olla riittävästi kykyä arvioida ja kyseenalaistaa tietoa mitä sukupolvenvaihdostilanteeseen liittyy. Timo Jaakkola (mt.) kommentoi yleisesti, että vääristyneiden lukujen taustalla on todennäköisesti luopujien tavoite saada tilalle jatkaja, huomioimatta kuitenkaan heidän taloudellista pärjäämistään.

## 4 AINEISTON ANALYSOINTI

Edellisessä luvussa etsittiin kirjallisuuskatsauksen muodossa laaja-alaisesti lähteitä maatalousyrityksen sukupolvenvaihdoksiin liittyvistä aiheista. Tieteellisen laaja-alaisuuden takia tutkimuksessa käytettiin kansallista, kuin kansainvälistä aineistoa, case-tyyppisiä opinnäytetöitä ja teoreettisia akateemisia tutkimuksia sekä sidosryhmien näkemyksiä. Aineiston analysoinnin pohjalta määritetään asioita, joita työkirjaan halutaan ottaa mukaan, koska ne on koettu tärkeäksi ja vastaavasti ottaa mukaan myös ne asiat, joita tutkimuksessa ei löydetty. Aineiston voisi tiivistää seuraaviin pääkohtiin:

1. Sukupolvenvaihdoksen molemmilla osapuolilla on paljon olettamuksia puolin ja toisin. Tämä on helppo ymmärtää, sillä niin luopujalla kuin jatkajalla on kokemusta yritystoiminnasta. Olettamukset ovat tulleet vuosien yhteisen työn tekemisen ja asumisen seurauksena, joko huomaamatta tai huomattuna. Mikäli jatkajia tai luopujia on useampi, sitä enemmän oletuksia löytyy.
2. Roolit ja vastuu ovat monesti sukupolvenvaihdoksen jälkeen epäselviä. Kuka vastaa nimellisesti tai juridisesti yrityksestä ja minkälaiset roolit osapuolille muodostuvat sukupolvenvaihdostilanteissa. Mikäli rooleista ja vastuusta ei keskustella on silloin suuri riski riitoihin.

Luopujan ollessa vuosikymmeniä vastuussa työstä voi hän kokea pelkäksi työntekijäksi siirtymisen ”vallankahvan katoamisena”. Häntä pelottaa ajatus siitä, että hänen elämäntyönsä tuhoataan tai tilaa kehitetään vastoin hänen tahtoaan. Vastaavasti luopuja voi kokea, ettei häneen luoteta ja hänen varpailleen astutaan, jos luopuja mikromanageroi yritystoimintaa.

3. Puhumisen vaikeus ja neuvot sen parantamiseen puuttuvat. Monessa kohtaa korostettiin puhumisen tärkeyttä. Lähes missään aineistossa ei kerrottu konkreettisia esimerkkejä siihen, miten puhutaan tunteista.

Tunteista puhumisen vaikeus voi kummuta ajatuksesta, ettei heikkouksiaan saa myöntää, vaan pitää olla vahva ja avusta riippumaton. Asioista ei pysty puhumaan, vaikka asiat eivät olisikaan heikkouksia tai joku ulkopuolinen olisikin huomannut

asian jo kauan sitten. Ei ole myöskään se ja sama, miten tunteista puhutaan. Väsyneenä, stressaantuneena ym. sanat ja äänenpainot saavat uuden merkityksen ja tämä voi johtaa vääränlaiseen viestiin.

4. Sukupolvenvaihdoksissa on tutkittu merkittävästi teknistä toteuttamista, luotu oppaita ja opuksia sen toteuttamiseen. Minkäänlaisia oppaita ei ole kuitenkaan luotu keskustelun käymiseen, mikä on ensimmäinen vaihe koko prosessissa. Päätös sukupolvenvaihdoksesta ei kuitenkaan synny ilman mitään keskustelua. Teknisiä oppaita selittää mahdollisesti se, että tekniseen toteuttamiseen on olemassa valmiita malleja ja vaihtoehtoja, joista tapauskohtaisesti valitaan kokonaisuutena paras vaihtoehto. Sukupolvenvaihdos vaatii paljon byrokratiaa, laskemista ja kirjallista työtä. Sukupolvenvaihdoksesta keskustelu ei vaadi ilmoittamista kenellekään ulkopuoliselle, joten on voitu todeta, ettei opasta ole tarpeellista tehdä.
5. Pakottaminen tai vahva painostaminen yrittäjäksi on yleistä jatkajan elämänpolun valitseminen *perinne velvoittaa*- ajatuksella.

Sukutilan kulkiessa sukupolvelta toiselle, korostuu ajatus yritystoiminnan jatkamisesta vain jatkamisen itseisarvon vuoksi. Jotain vanhaa ja historiallista asiaa ei malta hävittää yksityiselämässäkään, vaikka kiinnostusta sen säilyttämiseen ei ole. Edeltävät sukupolvet ovat mahdollisesti tehneet kovan työn tilan kehittämisessä ja he kokevat tilanpidon lopettamisen epäluottamuksena heitä itseään kohtaan. Mieli-piteenmuokkausta jatkamista kohtaan on pahimmillaan tehty lapsesta saakka.

6. Ulkopuolisen henkilön käyttäminen avuksi tunteista puhumiseen, koetaan hyödylliseksi, mutta kuka olisi rakentava keskustelukumppani, joka ymmärtäisi.

Ystävät ja lähisukulaiset ovat hyviä ensikäden tunteiden purku ja käsittelypaikkoja, sillä he tuntevat yleensä sekä luopujan, että/tai jatkajan hyvin. Heiltä voi löytyä oma-kohtaista kokemusta käytävästä tilanteesta. Vastaavasti keskustelukumppanin ollessa lähellä tilannetta, hän ei välttämättä osaa ottaa objektiivista näkökantaa keskusteluun tai omat kokemukset hyvässä ja pahassa ovat ”vääränlaisia” toiseen sukupolvenvaihdokseen verrattuna, sillä jokainen sukupolvenvaihdos, sekä luopuja, että jatkaja ovat yksilöitä. Tunteiden käsittelyn asiantuntija voi osata taas aukoa

mielessä olevia ”lukkoja”, mutta häneltä ei välttämättä löydy kontaktipintaa maatalousteen tai sukupolvenvaihdokseen, jolloin hän ei ole perillä alan vaatimuksista ja toiminnan luonteesta.

7. Hiljaisen ja oikean tiedon siirtäminen jatkajalle on tärkeää toiminnan käyntiin saamiseksi

Maatalousyrityksen jatkajalla on monesti jo olemassa olevaa tietoa yrityksen toimintavoista. Osa hiljaisesta tiedosta kuitenkin kerääntyy vuosikymmenien aikana, eikä jatkajalla välttämättä ole tähän pääsyä. Tämän takia on tärkeä varmistaa, että hiljainen tieto saadaan siirrettyä hyvissä ajoin ja oikeana jatkajan käyttöön. Hiljainen tieto sisältää myös yritystoiminnan taloudelliset tunnusluvut, satotasot ja kustannukset, jotka ovat keskeisessä roolissa yritystoiminnassa.



## 5 TYÖKIRJAN RAKENTAMINEN TEORIAN POHJALTA

Nyt kun sukupolvenvaihdokseen liittyvän keskustelun ongelmakohdat, kuolleet kulmat ja havainnot on löydetty, on mietittävä, minkälainen työkirja keskustelua varten rakennetaan ja minkälaisilla kysymyksillä löydettyjä ongelmakotia voidaan lähteä ratkomaan. Varsinainen työkirja tulee opinnäytetyön liitteeksi erilliseen tiedostoon, joten tässä osiossa keskitytään työkirjaan tulevien kysymyksien ja niiden taustoittamiseen, eikä työkirjan ulkonäölliseen toteutukseen.

Työkirjan luonteen ja kysymysten on oltava ajatuksia herättäviä ja sellaisia, että niihin vastattaisiin mahdollisimman monipuolisesti, eikä vain kyllä tai ei. Kysymyksiä ei kuitenkaan saa olla liikaa, jotta vastaajan mielenkiinto työkirjan täyttämistä säilyy, eikä kysymykset saa olla liian samankaltaisia, jottei kysymykset turhauduta. Työkirjan ei ole tavoite olla muutamassa minuutissa täytettävä kyselylomake, vaan opas, jota varten täytyy pysähtyä miettimään ja tekemään itsetutkiskelua, pohtimaan yritystoiminnan tietämystään ja edellytystä olla yrittäjä ja miettiä suhdettaan toiseen osapuoleen. Sen on ravisteltava sisintä ja toivottavan antavan uuden näkökulman ja paremman ymmärryksen sukupolvenvaihdoskeskustelun molemmilla puolilla oleville. Työkirjan täyttäminen voi kestää viikkoja, kuukausia tai jopa vuosia, riippuen siitä kuinka sinut asian kanssa on.

Työkirjaan tulevat kysymykset jaetaan 2 osaan, luopujan osaan, sekä jatkajan osaan. Jaon perusteena on luopujan ja jatkajan erilaiset näkökulmat (Heinonen 2005, s. 31), joten kaikilta osin samat kysymykset eivät käy molemmille. Hautala (2023, s. 24) on päätenyt opinnäytetyössään samaan ratkaisuun. Työkirjan löyhänä pohjana käytetään Henokiensin (i.a.) laatimaa kolmen osa-alueen 51-kohtaista kysymyspatteristoa. Työkirja rakennetaan tästä soveltaen vastaamaan analysoinnissa osoitettuihin tarpeisiin ja puutteisiin, huomioiden kuitenkin maatalousyritystoiminnan yksilöllisen luonteen, joten on siitä tehtävä riittävän selkeä ja yksinkertainen, mutta kuitenkin laaja-alainen.

Muodostettuja kysymyksiä, osa-alueita ja niiden taustoitusta testataan maatalousyrityksen sukupolvenvaihdosta suunnittelevilla henkilöillä, jotta varmistetaan lukijan ymmärtävän kysymykset ja niiden merkitys prosessissa.

## 5.1 Kysymykset luopujalle

Muutos on prosessi, joka vaatii totuttelua muutokseen. Luopujan miettiessään mahdollisesti elämäntyöstään luopumista herättää se paljon tunteita. Pitkä aika johtajana, asioiden pitäminen näpeissään ja tästä luopuminen herättää luopujassa paljon kysymyksiä. Luopuja ei kaikkia vastauksia välttämättä osaa sanoittaa tai ei halua sanoittaa koska hän ei halua kohdata tunteitaan. Tämän takia työkirjassa pohdittavat kysymykset ovat laaja-alaisia ja ne tarkastelevat luopujan tunteita ja ajatuksia monelta eri näkökulmalta. Tarkoituksena on pohtia kokonaisvaltaisesti luopujan omia tunteitaan, ajatuksia, kohteena olevaa maatalousyritystä, luopujan tulevaisuutta ja yhteistoimintaa jatkajan kanssa sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Aihealueita on neljä, joista jokaisessa on 5 kysymystä. Näiden avulla luopuja miettii asiaa mahdollisimman monipuolisesti ja voi löytää keinon sanoittaa ajatuksiaan ja edesauttaa omalta osaltaan sukupolvenvaihdokseen liittyvää keskustelua.

### 5.1.1 Luopujan tunteet sukupolvenvaihdoksessa

Aikaisemmin todettiin, että sukupolvenvaihdos herättää luopujassa tunteita. Tässä osiossa sukupolvenvaihdosta mietitään luopujan ”oman navan kautta” eli mitä tunteita sukupolvenvaihdos luopujassa herättää, miten siihen liittyviä tunteita käsitellään ja mitä vaikeuksia siihen liittyy. Tavoitteena on saada luopuja pohtimaan asiaa nimenomaisesti itsensä, ei yrityksen kautta.

### Miksi haluat tehdä sukupolvenvaihdoksen?

Ensimmäisessä kysymyksessä pohditaan syitä sukupolvenvaihdoksen tekemiseen. Hyvä itsetuntemus auttaa löytämään syyn miksi tehdä sukupolvenvaihdos (Vähätalo, 2015, s. 45). Syitä tehdä sukupolvenvaihdos on monia. Esimerkkejä näistä voivat olla esim. korkea ikä, heikko kannattavuus, terveyshuolet, halu antaa seuraavan olla yrittäjä tai sukupolvenvaihdoksen tekeminen hyvissä ajoin ilman edellä lueteltuja seikkoja.

## **Minkälaisia tunteita muutos herättää?**

Tunteet ovat iso osa muutosta. Muutos aiheuttaa siksi tunteita, sillä muutos uhkaa vallitsevaa tilannetta (Hyytiäinen, 2016, s. 26). Perheneuvoja Matti J. Kurosen (s. 26) mukaan onnistuneen muutoksen läpivienti vaatii käydä läpi pelon, vihan, ilon ja surun. Tunteiden käsittely vaatii aikaa ja suuressa muutoksessa se ei ole helppoa.

## **Miten käsittelet sukupolvenvaihdokseen liittyviä tunteitasi?**

Tunteiden tunnistamisen jälkeen on tärkeää miettiä, miten niitä käsitellään. Käsitelläänkö tunteita analyttisesti yksin ja yhdessä, jätetäänkö ne käsittelemättä kokonaan vai puretaanko se ärtymyksenä tai purkautumalla jotakuta toista kohtaan, jolla ei välttämättä ole osaa eikä arpa tunteiden aiheuttamisesta. Myös sitä on mietittävä, uskalletaanko tunteista puhua avoimesti perheen ja jatkajan kesken.

## **Mitkä kokemukset vaikuttavat ajatuksiisi sukupolvenvaihdoksessa ja miten?**

Tämän kysymyksen tarkoituksena on pohtia, onko yrittäjäuran aikana tapahtunut jotain sellaista, joka vaikuttaa omaan tunteeseen sukupolvenvaihdoksesta ja miten nämä mahdollisesti vaikuttaa siihen. Yksityiselämässä tai yritystoiminnassa tapahtuneet asiat voivat huomaamatta vaikuttaa sukupolvenvaihdoskeskusteluun. Esimerkiksi edellisen sukupolvenvaihdoksen aikana koetut negatiiviset tai positiiviset tunteet vahvistavat tai heikentävät kykyä ajatella sukupolvenvaihdosta.

## **Mitkä asiat koet vaikeimmiksi sukupolvenvaihdoksessa ja siihen liittyvässä keskustelussa?**

Sukupolvenvaihdos aiheuttaa merkittäviä muutoksia henkilökohtaiseen elämään. Tässä kysymyksessä pohditaan, mitkä ovat henkilökohtaisesti vaikeimpia käsiteltäviä asioita. Vaikeimpia asioita voivat olla esimerkiksi, miten sukupolvenvaihdos tehdään teknisesti, miten oma ja mahdollisen puolison tulevaisuus turvataan, miten taataan lasten tasapuolinen kohtelu tai joku muu asia (Tall ym., 2023, s. 39–40).

### 5.1.2 Luopujan ajatukset yritystoiminnasta

Tässä osiossa vastaaja pohtii yritystoimintaan liittyviä asioita kuten yrityksen nykytilaa, tulevaisuutta ja historian vaikutusta yritystoimintaan. Aikaisemmin muun muassa Niemelä (2006, s. 58) totesi yritystoiminnan ja yrittäjän nivoutuvan yhteen eikä aina tiedä mistä toinen alkaa ja mihin toinen loppuu. Tämän takia on tärkeää pohtia mitä ajatuksia itse yritys herättää.

#### **Kuvaile yrityksesi nykytilaa**

Tässä kysymyksessä pohditaan yrityksen nykytilannetta. Nykytilanteen kuvaus antaa pohjan yrityksen kehittämiseksi (Ryhänen, 2018, s. 76). Asiaa on tärkeä miettiä, sillä jatkajan on tärkeä tietää missä kunnossa yritys on. Tämä on myös keino siirtää hiljaista tietoa. Yrityksen nykytilaa voi ja kannattaa kuvailla mahdollisimman monipuolisesti ja analyttisesti. Onko viljely tehokasta, onko investointitarpeita, miten pärjätään taloudellisesti, mitä vahvuuksia ja uhkia yrityksellä on?

#### **Minkälaisia tavoitteita olet yritystoiminnallesi asettanut ja oletko saavuttanut niitä?**

Tässä kysymyksessä pohditaan tavoitteita ja niiden saavuttamista. Maatalousyrittämisessä pitää olla tavoitteita, sillä ne antavat yritykselle suunnan (Ryhänen & Sipiläinen, 2018, s. 19). Mahdollisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi velattomuus, tietty tulotaso, yritystoiminnan kasvattaminen, vapaa-ajan lisääminen tai joku muu (mts. 19). On tärkeä pohtia myös sitä, onko saavuttanut asettamiaan tavoitteita. Itseltä täyttämättä jääneet tavoitteet tai täytetyt tavoitteet voivat näkyä esimerkiksi *minä en luovuta, ennen kuin tämä asia on tehty* tai *millään ei ole mitään väliä* -asenteena, ja nämä voivat heijastua jatkajan kanssa käytyyn keskusteluun.

#### **Mitä maatalousyritys merkitsee sinulle?**

Maatalousyrittämistä kuvaillaan elämäntavaksi, sillä yrittäjä on lähellä yritystoimintaa ympäri vuorokauden useita vuosikymmeniä. Tämän takia on normaalia, että yritykseen muodostuu vahva tunneside. Tässä kysymyksessä pohditaankin yritystoiminnan merkitystä luopujalle. Yritystoiminta ja yrittäjyys voi olla lapsuuden haaveammatti, puhtaasti työ, jota

tehdään koska muuta ei voi, ehkä kenties työpaikka, josta saa rakentaa itsensä näköisen tai jotain muuta. Syyt luopumisen vaikeuteen tai helppouteen voivat kummuta monesta eri syystä ja tätä on tarkoitus tämän kysymyksen avulla pohtia.

### **Miten edeltävien polvien tekemä työ, ajatukset tai arvot vaikuttaneet yritystoimintaasi?**

Maatalousyrityksillä, joilla on pitkä historia, on yleensä arvoja, jotka periytyvät, hyvässä ja pahassa. Tässä kysymyksessä pohditaan edellisten sukupolvien antamaa ”taakkaa” eli asioita, jotka ovat mahdollisesti ohjanneet yritystoimintaa, vaikka niitä ei olisikaan ollut perusteltua noudattaa. Luomalla taakkaa seuraavalle sukupolvelle, sidotaan heidän käsiään muuttaa ”palapeliä” eli yritystoimintaa, jos tiettyihin paloihin ei saa koskea.

### **Mitkä ovat sinulle yritystoimintaan liittyviä pyhiä asioita?**

Pitkään jatkuneessa yritystoiminnassa tietyistä asioista tulee ”pyhiä” eli asioita, joita kunnioitetaan (Yle, 2019). Nämä ovat usein henkilökohtaisia sillä mikä toiselle on pyhää, ei ole sitä välttämättä toiselle. Tavoitteena onkin pohtia yritystoiminnan pyhiä asioita. Nämä asiat voivat olla niinkin yksinkertaisia kuin välien pitäminen naapureihin, laskujen maksaminen ajallaan tai monimuotoisempia kuten eläinten kasvattaminen, tietyn toimintatavan rakentaminen tai asian säilyttäminen.

### **5.1.3 Luopujan ajatukset tulevaisuudesta**

Tässä osiossa pohditaan, minkälaisia ajatuksia luopujalla on tulevaisuudesta, miten hän kokee muutokset ja mitä siihen kuuluu. Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta on yleistä, että tulevaisuutta mietitään jollain tasolla ja ajatukset tulevaisuudesta ohjaavat toimintaa. Vähätalo (2015, s. 45) muistuttaa että sukupolvenvaihdos konkretisoi vanhentumista, sillä siinä antaa vastuuta heille, joista itse on ollut tähän asti vastuussa. Tässä kohtaa viimeistään luopuja joutuu hyväksymään jatkajien kasvamisen aikuiseksi.

### **Mitä ajattelet omalta tulevaisuudeltasi?**

Sukupolvenvaihdoksen lähestyessä voi herätä ajatus, että mitä sitä tulevaisuudessa tekee. Tähän asti yritystoiminta on ohjannut tulevaisuuden suuntaa erityisesti kotieläintiloilla. Tarkoituksena on pohtia ajatuksia esimerkiksi mitä tulevaisuuteesi kuuluu, missä sitä vietät, siirrytkö muihin töihin jne.

### **Mitkä koet vaihtoehtoiksi, jos sukupolvenvaihdosta tilalla ei tapahtuisikaan?**

Elämässä harvoin asiat menevät niin kuin on suunniteltu. Tässä kysymyksessä pohditaan vaihtoehtoja sukupolvenvaihdoksen tekemiselle. Monesti sukupolvenvaihdokseen ladataan painetta ja toivetta kuten selviää Tallin ym. (2023, s. 34) tutkimuksesta, jossa noin 31 % haluaa yritystään jatkettavan. Luonnonvarakeskuksen (2022) tilastojen valossa moni ei halua jatkaa yritystoimintaa yrityslukumäärän vähentyessä. Tämän takia on tärkeää miettiä vaihtoehtoja sen varalle, mikäli sukupolvenvaihdosta ei tapahtuisikaan. Vaihtoehdot voivat olla esimerkiksi yritystoiminnan jatkaminen nykyisellään, peltojen vuokraaminen tai myyminen, yritystoiminnan hidas alasajo tai joku muu. Vaihtoehtoja on mietittävä avoimesti.

### **Miten suhtaudut yritystoiminnan jatkumiseen?**

Toive yritystoiminnan jatkumisesta on luonnollista. Yritystoimintaan on uhrattu panoksia, aikaa ja se on voinut viedä tilaa joltain muulta asialta. Tässä kysymyksessä pohditaan, miten suhtaudutaan yritystoiminnan jatkumiseen ja kuinka tärkeänä sitä pidetään. Yritystoimintaan voi suhtautua monella tapaa. Ääripäät tässä ovat eräänlainen pakkomielle, jossa yritystoiminnan on pakko jatkua, ettei sukupolvien välinen ketju katkea tai toisessa ääripäässä ajatus, ettei yritystoiminta jatkuisi vaan se ajettaisiin alas. Tälle välille mahtuu lukemattomia eri variaatioita, jotka voivat olla keskenään suuressa ristiriidassa: Esimerkkeinä nostettakoon halu jatkumiseen, mutta samalla halutaan jatkajien hakevan helpompaa ja kannattavampaa työtä tai painostetaan jatkamaan, mutta samalla todetaan, ettei tämä ole helppoa työtä. On voitu myös jo suunnitella aika sukupolvenvaihdoksen jälkeen, vaikei jatkaja olekaan vielä varmasti tiedossa.

## **Minkälaisia odotuksia sinulla on sukupolvenvaihdokseen liittyen?**

Sukupolvenvaihdokseen liittyy paljon odotuksia. Odotukset voivat olla isoja tai pieniä.

Tämä kysymys on hyvin vapaamuotoinen, jossa pohditaan kaikkia niitä odotuksia mitä sukupolvenvaihdokseen liittyy. Odotukset voivat liittyä jonkun henkilön jatkamiseen, luopumiseen itsessään, yritystoimintaan tai mihin vain.

## **Minkälaisia toiveita sinulla on?**

Kuten olettamuksienkin osalta, liittyy sukupolvenvaihdokseen toiveita. Toiveet hyvin monesti liittyvät maatalousyrittäjän jatkamiseen jollain tapaa. Tässä kysymyksessä pohditaan avoimesti kaikkia niitä toiveita mitä luopujalla on. Toive voi olla suuri tai aivan arkinen. Tavoitteena on sanoittaa kaikki ne asiat mitä mielessään pohtii, mutta joita ei uskalla muuten tuoda esiin.

### **5.1.4 Aika sukupolvenvaihdoksen jälkeen**

Vaikka sukupolvenvaihdos siintää mahdollisesti vielä kaukaisuudessa, on silti hyvä pohtia asioita sen jälkeen. Oikarinen (2011, s.73–75) huomasi aineistoa kerätessään, että esimerkiksi roolit ja vastuunjako aiheuttavat suuria tunteita sukupolvenvaihdoksen jälkeen, joten näitä asioita on hyvä miettiä ennakkoon.

## **Minkälaisen roolin haluat ottaa sukupolvenvaihdoksen jälkeen?**

Sukupolvenvaihdoksessa tilan hallinta ja omistajuus vaihtuvat seuraavalle. Nimellinen ja käytännöllinen rooli eivät kuitenkaan kulje käsikädessä kuten Oikarinen huomasi (2011, s. 73–75). Tässä kysymyksessä pohditaan, minkälaisen roolin luopuja haluaa yritystoiminnasta ottaa. Onko rooli apu/työmies joka tekee operatiivisia töitä, vai liikekumppani, joka osallistuu suunnitteluun sekä töihin, neuvojatyylinen ajatustenvaihtaja, todellinen päätöksentekijä vai halutaanko yritystoiminnasta kokonaan vetäytyä. Luonnollisesti roolit voivat vaihdella ja kehittyä ajan myötä tapauskohtaisesti, mutta osa voi haluta säilyttää tuntuman yrittämiseen tai vastaavasti olla helpottunut, kun ei tarvitsekaan enää olla itse vastuussa.

## **Kuinka paljon vastuuta haluat/uskallat antaa jatkajalle ja missä aikataulussa?**

Vastuun luovuttaminen jollekin toiselle ei ole helppoa, jos itse on ollut kauan vastuussa. Tässä kysymyksessä pohditaan vastuunantamista sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Annettaanko kaikki vastuu jatkajalle niin, että hän saa heti yksin päättää esim. mitä viljellään eikä siihen puututa, vai toinen ääripää, jossa luopuja vastaa kaikesta niin kauan kuin henki pihisee. Jos vastaus on jotain tuolta väliltä, on mietittävä aikataulua esim. vuosi, kaksi, viisi vuotta. Jos vastuuta ei uskalla tai halua antaa, on pohdittava miksi sitä ei ole valmis antamaan pois. Liittykö ajatus esim. jatkajan osaamattomuuteen tai omaan haluun pysyä valankahvassa. Maaseudun Tulevaisuuden haastattelussa Timo Jaakkola (Lehojärvi, 2024a) muistuttaa, että maatalousyrityksen johtamiseen käytettävää hiljaista tietoa ei saa pantata jatkajalta. Myös Vähätalo (2015, s. 36) korostaa tiedon siirron merkitystä.

## **Miten suhtaudut, jos sinulle ja jatkajalle tulee näkemyseroja?**

On luonnollista, että luopujalle ja jatkajalle tulee näkemyseroja, sillä he katsovat yritystoimintaa aivan eripäistä yrittäjäyyspolkua. Luopujalla on pitkä näkemys ja kokemus yrittämisestä ja maatilasta pitkältä ajalta, kun vastaavasti jatkaja katsoo asiaa, uusin lasein ja tuo uusi näkemyksiä esille. Luopuja voi kokea tämän uhkana ja vastaavasti jatkaja vähätellynä. Tämän seurauksena näkemyserot ovat mahdollisia. Tässä kysymyksessä pohditaan suhtautumista näkemyseroihin. Koetko näkemyserot loukkaavana ja lopetat keskustelun ajatuksella ”kyllä minä tiedän” vai näetkö ne dialogina, josta keskustelemalla ja kuuntelemalla saavutetaan yhteinen näkökulma ja pystytään kehittämään yritystoimintaa.

## **Minkälaiseksi kuvailet itsesi ja jatkajan välistä suhdetta?**

Luopujan ja jatkajan suhteet voivat vaihdella riippuen siitä, ovatko he keskenään sukua ja kuinka kaukaista sellaista vai ovatko he sukua lainkaan. Soraman ja Joensuu-Salon (2017, s. 63–64) mukaan peräti 98 % sukupolvenvaihdostapahtumissa maatiloilla, joissa jatkaja on tiedossa, se on oma lapsi. Hyvät suhteet auttavat sukupolvenvaihdosta tehtäessä ja esimerkiksi Leppämäen (2016 s. 21) tapauksessa sukupolvenvaihdos ei olisi välttämättä onnistunut kivuttomasti, ellei suhteet olisi olleet hyvät. Vastaavasti Oikarisen (2011, s. 77) pro gradutyössä huomattiin sukupolvenvaihdoksen huonontavan hetkellisesti välejä, jotka



olivat muuten hyviä. Tämän takia on hyvä miettiä keskinäistä suhdetta, jotta osataan ennakoida mahdollisia riitatilanteita.

### **Miten varmistat hiljaisen tiedon siirtäminen?**

Luopujalle on vuosikymmenien yrittäjäuran aikana kertynyt merkittävästi hiljaista tietoa yritystoiminnasta ja sen eri osa-alueista. On tärkeää saada mahdollisimman paljon hiljaista tietoa siirretyksi jatkajalle, jotta jatkajalla on kaikki osaaminen ja tieto käytettävissään yritystoiminnassaan. Jos hiljaista tietoa ei siirretä, on mahdollista, että jatkaja tekee päätöksiä epätietoisuuden vallassa, joka voi johtaa ylimääräisiin kustannuksiin. Omistamaansa hiljaista tietoa voi jäsenellä esimerkiksi miellekartan tekemisellä järjestelmällisesti (Komi, 2023).

## **5.2 Pohdittavaa jatkajalle**

Jatkaja katsoo yritystoimintaan eri lähtökohdista kuin edeltäjänsä. Tämän takia on tyypillistä, että jatkajalla on ajatuksia ja ideoita yritystoiminnan kehittämiseksi. Nämä kehitysehdotukset voivat olla ristiriidassa luopujan toiveiden kanssa. Elämännälkä, halu ottaa riskejä ja kokeilla siipiään yrittäjänä voivat ohjata jatkajan yritystoimintaa. Joskus voidaan haluta ottaa tarkoituksellisesti pesäeroa luopujan toimintatapaan. Jatkaja ei välttämättä vielä ymmärrä, kuinka tärkeä osa elämää yritystoiminta on luopujalle. Ajan myötä jatkajakin sen varmasti ymmärtää, mutta ei välttämättä aluksi. Vaikka yritystoiminnasta päättää lähtökohteisesti se, jonka nimi on paperissa, voi silti luopujalla olla halua osallistua päätöksentekoon jatkajan kokien sen uhkana. Tämä voi johtaa siihen, että jatkaja ”nielee ylpeytensä” ja jättää asian käsittelemättä, jolloin tilanne purkautuu hallitsemattomasti. Tämän takia jatkajan on tärkeä pohtia ajatuksiaan sukupolvenvaihdoksesta, yrityksestä, omasta tulevaisuudestaan sekä suhteestaan jatkajaan. Kysymykset ovat saman suuntaisia kuin luopujalle osoitetut. Aihealueita on jatkajan tapaan 4, jossa on 5 kysymystä kaikissa.

### **5.2.1 Jatkajan tunteet sukupolvenvaihdoksesta**

Kuten luopujankin tapauksessa, on jatkajan hyvä miettiä omia tunteitaan sukupolvenvaihdokseen liittyen ja miten niitä käsittelee.

### **Miksi haluat toimia yrittäjänä?**

Halu yrittäjänä toimimiseen voi kummuta monesta lähteestä. Syitä ovat esimerkiksi halu työllistää itsensä, päättää omasta työstään, työllistää muita tai vain tapa ansaita elantonsa (Yrittäjät, i.a). Muita syitä yrittäjäksi ryhtymiseen voi olla pakottaminen edellisten sukupolvien toimesta tai velvollisuudentunto. Tuottajajärjestö MTK:sta (M. Pärssinen, henkilökohtainen tiedoksianto 27.03.2024) muistutetaan, että yrittäjäksi voidaan myös ajautua esim. puolison kautta. Tässä kysymyksessä pohditaan syitä yrittäjäksi ryhtymiseen. Mikäli jakaminen tapahtuu omasta tahdosta, on silloin paremmat jatkamisen edellytykset (Elo-Pärssinen & Heinonen, 2019, s. 152–154). Mikäli halua toimia johtajana ei ole tai se tapahtuu pakotettuna, tulee jatkajasta seuraaja, eikä johtaja (Vähätalo, 2015 s. 38). Pitkällä aikavälillä yritystoiminta kärsii ja taantuu. Vähätalo (s. 38) kannustaakin luopujaa ottamaan kannustavan otteen jatkajaa kohtaan.

### **Minkälaisia tunteita sukupolvenvaihdos herättää?**

Mahdollisesti ensikertaa yrittäjäksi ryhtyminen voi olla jännittävää. Muutoksen myötä yrittäjänä yritystoiminnasta vastaa aivan eri lailla kuin siinä on mukana vain työntekijänä. Karpinen ja Liukkonen (2023, s. 19–20) korostavat, että on mahdollista, että todellinen työ- ja vastuumäärä voivat yllättää aloittavan yrittäjän. Tämän takia tunteita ei ole hyvä padota, vaan miettiä avoimesti, miten kokee mahdollisen muutoksen.

### **Miten käsittelet sukupolvenvaihdokseen liittyviä tunteitasi?**

Jokainen käsittelee tunteitaan omalla tavallaan. Tässä kysymyksessä pohditaan, miten tunteitaan käsittelee. Onko käsittelytapa yksin märehtiminen ajatuksena kukaan ei kuitenkaan ymmärrä, vai lähipiirille puhuminen avoimesti. Erityisesti luopujan kanssa olisi hyvä pystyä käsittelemään tunteita, sillä luopuja on myös joskus ollut jatkaja.

### **Minkälaiseksi koet valmiudet toimia yrittäjänä?**

Ennen yrittäjäksi ryhtymistä on hyvä pohtia omia valmiuksiaan ja sitoutumistaan siihen. Onko valmis panostamaan yrityksen kehittämiseen, omistaako paineensietokykyä

muuttuvassa maailmassa ja onko osaamista toimia yrittäjänä (Yrittäjät, i.a.)? Valmiuksien lisäksi voidaan pohtia mahdollisia omia kehittämiskohteitaan ja sitä, miten niitä kehittäisi.

### **Mitkä asiat koet vaikeimmiksi sukupolvenvaihdoksessa ja siihen liittyvässä keskustelussa?**

Sukupolvenvaihdos herättää molemmin puolin tunteita eikä se ole helppoa. Prosessi on pitkä ja siihen liittyy vaikeita asioita. Onkin tärkeää pohtia etukäteen asioita, jotka voivat aiheuttaa ongelmia, jolloin niitä pääsee etukäteen työstämään. Kun asiaa ehtii pohtia pidemmän aikaa, yleensä se helpottaa asian kohtaamista, kun sen hetki tulee. Esimerkiksi tällaisia asioita voivat olla sisarosuudet tai todellisen vastuun vaihto.

#### **5.2.2 Jatkajan ajatukset yrityksestä**

Tässä osiossa pohditaan minkälaisia ajatuksia itse yritystoiminta herättää jatkajassa ja minkälaisesta tilanteesta mahdolliseen sukupolvenvaihdokseen lähdetään. On normaalia, että jatkaja ajattelee yritystoiminnasta eri lailla, kuin luopuja.

#### **Kuvaile yritystoiminnan nykytilaa**

Yritystoiminnan arviointi edesauttaa päätöstä käydä sukupolvenvaihdoskeskustelua, koska jatkaja on pohtinut mahdollisia kehitystarpeita ja asioita, joiden pohjalle hän voi yritystoimintaa lähteä rakentamaan. Tällöin jatkaja tietää mistä asioista on hyvä ruveta keskustelemaan luopujan kanssa ja muutoksia voidaan ruveta mahdollisesti ennakoimaan. Hyvä yritystoiminnan tuntemus edesauttaa sen johtamista. Maatalouden asiantuntija Timo Jaakkola (Lehojärvi, 2024a), kuvaa Maaseudun tulevaisuuden haastattelussa, ettei tilakauppaa pidä tehdä puutteellisin tiedoin yrityksestä.

#### **Kuvaile suhdettasi maatalousyritykseen**

On tärkeä pohtia, minkälainen suhde yritystoimintaan on. Suhteella voi olla merkitystä siihen, paljonko yritykseen haluaa panostaa, miten suhtautuu siellä tehtäviin muutoksiin tai yritystoiminnan alasajoon.

## **Minkälaisia tavoitteita ja visiota asettaisit yritystoiminnalle?**

Visio on ajatus siitä, minkälainen tulevaisuus on ja minkälaisena yritystoiminnan haluaa nähdä siellä (Ryhänen, 2018, s. 32). Vision tarkoituksena on ohjata toimintaa yhdessä tavoitteiden kanssa. Tavoitteet vastaavasti antavat vertailukohtan sille mitä pyritään saavuttamaan Sukupolvenvaihdoksen jälkeen tavoitteet ja visio muuttuvat, koska tavoitteet ja visio määrittävät joissain määrin oman mielenkiinnon, osaamisen ja maailmantilanteen mukaan. Tavoitteet ja visio voivat aiheuttaa näkemyseroja, joten niistä on hyvä keskustella. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi laajentaminen kokoon X tai visio toimivasta perheyriytestä.

## **Kuvaile yritystoimintaan liittyvää hiljaista tietoa**

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan vuosien aikana kertyneitä kokemuksia, aavistuksia ja intuitiotakin (Komi, 2023). Hiljaiselle tiedolle on tyypillistä, että se on sanatonta ja sitä ei yhtäkkiä ajatellen edes tiedä tietävänsä niin paljon. Tyypillisesti hiljaista tietoa ovat kokemus esim. viljelykasvien ja muokkausmenetelmien sopivuudesta eri lohkoille, budjetin järjestämisestä, kassavirrasta yms. Luonnollisesti kaikkea hiljaista tietoa ei voi tietää. Tällä kysymyksellä tavoitellaan hahmotettavan, minkälaista tietoa jatkajalle on jo kehittynyt. Mitä kauemmin yritystoiminnassa on ollut mukana, sen paremmin se on tiedossa. Jos hiljaista tietoa ei ole kertynyt, on sen siirtyminen varmistettava hyvissä ajoin.

## **Miten varmistat saavasi kaiken oikean ja tarpeellisen tiedon yritystoimintaa varten?**

Oikean ja tarpeellisen tiedon merkitys erityisesti talousaloissa on jatkajalle tärkeää. Maatalouden asiantuntija Timo Jaakkola (Lehojärvi, 2024b) muistuttaa, ettei jatkajalta saa pantata yritystoimintaan liittyvää tietoa. Vääristyneet tiedot tai oletuksien käyttäminen voivat johtaa taloudellisesti harhaan. Tämän takia jatkajan on osattava kyseenalaistaa annetut tiedot ja varmistaa niiden oikeellisuus.

### 5.2.3 Jatkajan ajatukset tulevaisuudesta

Jatkajalla on yleensä enemmän työuraa edessä- kuin takanapäin. Tämän takia on tärkeä avoimesti pohtia tulevaisuutta ja siellä tapahtuvia muutoksia. Jos kaikki odotukset pistävät esim. sukupolvenvaihdokseen eikä sitä tapahdukaan, on hyvä olla muitakin suunnitelmia. Tulevaisuutta on myös hyvä miettiä yritystoiminnan kannalta, siksi ettei vertauskuvallisesti sanottuna vahingossa lähde soutamaan rikkinäisellä veneellä myrskyyn.

#### **Mitä ajattelet tulevaisuudesta?**

Koska kristallipalloa ei ole keksitty, ei tulevaisuudesta voi olla täysin varma. Jonkinlainen käsitys tulevaisuudesta kuitenkin muotoutuu elämäkokemuksen ja uutisten myötä. Tulevaisuus voi pitää sisällään haaveita, inhorealismia tai kaikkea siltä väliltä. Omat tavoitteet ja tulevaisuus kytkeytyvät toisiinsa ja parhaimmassa tapauksessa tulevaisuus täyttää tavoitteita.

#### **Mitkä ovat vaihtoehdot, jos sukupolvenvaihdosta ei tapahtuisikaan?**

Usein on mahdollista, että molempien osapuolien haaveet sukupolvenvaihdoksesta eivät onnistukaan täysimääräisesti syystä tai toisesta. Tällöin on mietittävä jotain muuta. Vaihtoehtoja voivat olla esimerkiksi palkkatöissä pysyminen, opiskelu, toisen maatilan ostaminen/vuokraaminen, muun yritystoiminnan jatkaminen tai jokin muu vaihtoehto.

#### **Kuinka tärkeänä näet yritystoiminnan jatkumisen?**

Maatalousyritysten pitkästä historiasta johtuen, on luonnollista haluta jatkaa yritystoimintaa osana sukupolvien ketjua. Tässä kysymyksessä pohditaan jatkumisen tärkeyttä. On mahdollista myös, että asiaa ei näe lainkaan tärkeänä. Oli vastaus kumpi vain, on syytä pohtia, miksi jatkaminen on tärkeää tai ei ole. Jatkamisen tärkeys voi tulla yrityksen iän tai investointien kautta. Maaseudun tulevaisuudessa maatalouden asiantuntija Timo Jaakkolan (Lehojärvi, 2024a) mukaan pakotus jatkamiseen voi vaikuttaa järkevien ratkaisuiden tekemiseen yritystoiminnassa.

## **Onko sinulle luotu odotuksia sukupolvenvaihdokseen liittyen?**

On tyypillistä, että luopuva maatalousyrittäjä lataa jatkavalle maatalousyrittäjälle odotuksia. Odotukset voivat olla isoja, kuten elämäntyön jatkaminen ja kehittäminen tai pienempiä kuten odotus luopuvan sukupolven auttamisesta. Odotuksien osalta on mahdollista, että jatkaja ei saakaan vapaita käsiä harjoittaa maatalousyristoimintaa, vaan hänen on vastattava hänelle joko tiedostaen tai tiedostamatta asetettuihin odotuksiin. Tämän takia odotuksia on hyvä miettiä, mitä odotuksia on ja ovatko asetetut odotukset linjassa omiin odotuksiin.

## **Minkälaisia toiveita sinulla on?**

Toiveet ovat henkilökohtaisia ajatuksia asioita, jotka mieluusti nähtäisiin toteutuvan. Toiveet voivat olla hyvinkin pieniä tai suuria ja ne voivat liittyä itseensä, perheeseen, maatalousyrittävään jne. Yleisellä tasolla voidaan toivoa terveyttä ja kannattavaa maatalousyristoimintaa. Tässä kysymyksessä mietitään kaikkia niitä toiveita, joiden itse toivoisi toteutuvan.

### **5.2.4 Aika sukupolvenvaihdoksen jälkeen**

Varsinainen sukupolvenvaihdos voi siintää vielä horisontissa, mutta on tärkeä miettiä aikaa sen jälkeen. Yleisimmät haasteet sukupolvenvaihdoksen jälkeen tulevat vastuun ja roolien muotoutumisesta (Oikarinen, 2011, s. 73–75). Tässä osiossa pohditaan muun muassa vastuun ja roolien jakautumista sekä hiljaisen tiedon siirtämistä.

## **Miten haluat vastuun siirtyvän?**

Sukupolvenvaihdoksessa hallinnollinen vastuu yritystoiminnasta siirtyy jatkajalle. On kuitenkin hyvin todennäköistä, että osa vastuusta on vielä jonkin aikaa edeltävällä polvella. Tässä kysymyksessä pohditaan, miten vastuun halutaan siirtyvän yrityksen sisällä. Siirtykö todellinen vastuu heti, pikkuhiljaa ajan myötä vai sitten vasta kun luopuja ei enää halua olla vastuussa.

### **Minkälaiseksi koet luopujan roolin muotoutuvan sukupolvenvaihdoksen jälkeen?**

Luopujan luopuessa yritystoiminnan vastuusta, on todennäköistä, että hän haluaa vielä osallistua työskentelyyn yrityksessä. Kitkattoman vastuunvaihdon edellytys on, että jatkaja ja luopuja ovat perillä rooleista mitä yritykseen muodostuu sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Tässä kysymyksessä pohditaan luopujan roolin muotoutumista. Toivotaanko roolin olevan jatkuva työntekijä, osa-aikainen ”kiireapulainen”, neuvoja ja ajatustenvaihtaja vaiko kenties hänet vapautetaan kokonaan yritystoiminnan palveluksesta.

### **Minkälaiseksi kuvailet itsesi ja luopujan välistä suhdetta?**

Tutkimusten mukaan 98 % maatalousyriyksissä tehtävistä sukupolvenvaihdoksista tehdään samaan perheen sisällä (Sorama & Joensuu-Salo, 2017, s. 63–64). Perhepiirissä tehtävä sukupolvenvaihdoksen etuja ovat yleensä selkeys siitä, mitä toinen ajattelee ja tarkoittaa. Haasteina ovat kuitenkin molemmiin puoliset oletukset (Halla, 2016, s. 21). Tämän takia on syytä miettiä minkälaiset välit luopujaan ovat, jotta keskustelu, vastuunsiirtyminen ja yhteistoiminta vastapuolen kanssa onnistuvat mahdollisimman kitkattomasti sukupolvenvaihdoksessa. Huonot välit voivat haitata sukupolvenvaihdoskeskustelua.

### **Koetko olevan asioita, joihin et saisi puuttua, vaikka olisitkin yritystoiminnasta vastuussa?**

Luopujan tehdessä pitkän uran tilalla, on mahdollista, että toiminnassa on hänelle pyhiä asioita, jotka ovat hänelle tärkeitä. Ajatukset näihin puuttumisesta voivat erota paljonkin. Tämän takia on hyvä pohtia valmiiksi ne asiat, jotta näistä voidaan keskustella. Jatkajalla on kuitenkin virallinen päätäntävalta yritystoiminnan johtamiseen, mutta luopujalla taas ”henkinen veto-oikeus”.

### **Miten haluaisit hiljaisen tiedon siirtyvän?**

Hiljaista tietoa yritystoiminnasta kertyy paljon. Mitä kauemmin on toiminnassa mukana, sen enemmän sitä osaa jo ennen yrittäjäksi ryhtymistä. On hyvin todennäköistä, että erityisesti liikkeenjohtoon, byrokraatiaan ja hallintoon liittyy sellaista tietoa, mistä jatkaja ei ole tietoinen, sillä näistä asioista yleensä vain yrittäjä päättää. Tämän kysymyksen

tarkoituksena on miettiä jatkajalle parasta tapaa saada ja vastaanottaa hiljaista tietoa. Tapoja hiljaisen tiedon vastaanottamiseen on useita, sillä jokainen oppii eri tavalla. Osa voi haluta päästä hiljaiseen tietoon käsiksi itse kokeilemalla luopujan opastaessa tai toivoo että luopuja kirjaa asioita mahdollisimman paljon ylös opasvihkoon, josta sitä voi hyödyntää tarpeen tullen tai siirtäen hiljaisen tiedon jollain muulla tapaa.



## 6 ESIPUHEEN JA OHJEIDEN KIRJOITTAMINEN TYÖKIRJAA VARTEN

### 6.1 Esipuheen merkitys

Nyt kun työkirjan keskeinen sisältö on muodostettu, on mietittävä miten lukijalle/täyttäjälle taustoitetaan työkirjan tarve ja sen hyödynnettävyys. Esipuheen ohessa on myös luotava ohjeistus, jotta lukija/täyttäjä osaa käyttää työkirjaa oikein. Ohjeistus on hyvä olla erityisesti työkirjan tuloksia käydessä yhdessä läpi.

Mertasen (2007, s. 47) mukaan esipuheella on vaikutusta (työ)kirjan ostopäätökseen eli sen pitää olla myyvä. Esipuheen otsikko kannattaa myös nimetä, joksikin muuksi kuin esipuheeksi, sillä siinä kerrotaan kirjan perusajatus (mts. 47–48). Esipuheessa kannattaa viitata sisällön harvinaislaatuuteen tai aikaisemman tiedon vähäisyyteen, sillä nämä lisäävät kirjan kiinnostavuutta. Mertasen (s. 48) mukaan esipuhetta ei saa sekoittaa johdantoon sillä esipuheessa kirjan ajatus myydään, kun taas johdannossa kirjaa selitetään seikkaperäisemmin. Tämän takia esipuhe on yleensä lyhyt ja napakka. Esipuheessa voi kiittää yhteistyökumppaneita, ohjaajia ja rahoittajia, jotka ovat vaikuttaneet kirjan tekemiseen (mts. 48). Esipuheen voi tarvittaessa päivätä ja allekirjoittaa, jolloin siitä tulee eräänlainen kirjoittajan lähettämä kirje lukijalle.

### 6.2 Esipuhe työkirjaa varten

Arvoisa maatalousyrityksen sukupolvenvaihdoksesta kiinnostunut,

Edessäsi on suuri ja tunteiden täyttämä matka kohti uutta. Kiinnostuksellasi suorittaa sukupolvenvaihdos on suuria vaikutuksia niin itsesi kuin lähipiirisi tulevaisuuteen. Sukupolvenvaihdostilanne ei ole helppo kummallekaan osapuolelle. Tunteet, luopumisen tuska, muutoksen tuulet, uusi alkua ja epäusko luovat paljon kysymyksiä ja mietinnän aihetta. Yleisesti on tiedossa maatalousyrityksen sukupolvenvaihdoksen olevan haastava tilanne fyysisesti, mutta ennen kaikkea henkisesti. Sukupolvenvaihdoksen teknistä toteutusta on tutkittu paljon ja sen avuksi on tehty oppaita ja muistilistoja. Henkistä sukupolvenvaihdosta on tutkittu kuitenkin vain vähän ja apukeinoja sen käsittelemiseen ei ole juuri ollut muita kuin kehoitus, *puhukaa tunteista*. Tämä ei kuitenkaan riitä, sillä mielen myllerryksessä ja muutoksessa

tunteista puhuminen on vaikeaa. Tämän takia on päätetty rakentaa työkirja, joka vastaa todettuun ongelmaan.

Työkirjan avulla autetaan käsittelemään omia tunteitaan jäsennellysti. Työkirjan on myös tarkoitus auttaa parantamaan sukupolvenvaihdoksesta kiinnostuneen toisen osapuolen kanssa keskustelua. Käsissäsi oleva työkirja on ensimmäisiä aiheesta luotuja tilatason oppaita. Työkirjassa on huomioitu sekä luopujan, että jatkajan ajatukset sukupolvenvaihdoksesta sekä heidän erilainen lähestymiskantansa yritystoimintaan liittyen. Sekä jatkajalle, että luopujalle on oma täytettävä osionsa, jotta molemmat lähestymiskannat tulevat huomioiduksi. Työkirjan jokaista kysymystä taustoitetaan, jotta niihin vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa.

Toivomme oivaltavia ja keskustelevia hetkiä työkirjan parissa

Seinäjoella 28.03.2024.

### 6.3 Miten tehdä hyvä ohjeistus?

Kielitoimiston ohjepankki (i.a.) kehottaa ohjeiden kirjoittajaa muistamaan kolme perussääntöä ”*käytä käskymuotoa, tunnista ohjattavan toiminnan olennaiset tiedot ja vaiheet ja esitä ohjeet helposti hahmottuvassa muodossa*”.

Käskymuodon käyttäminen perustuu sen selkeyteen. Käytettäessä käskymuotoa lukijalle ei jää epäselvyyttä mitä lukijan pitää tehdä. Käskymuodossa kannattaa käyttää lisänä selittävyttä, jolla lukijalle kerrotaan perusteet ja syy miksi näin on käsketty toimia (Kielitoimiston ohjepankki, i.a.) Raevara (2016) suosittaa miettimään minkälainen suhtautuminen ohjeen lukijaan muodostetaan, yleinen vai suoraan puhutteleva.

Ohjeet on kirjoitettava käyttäjän/lukijan näkökulmasta (kielitoimiston ohjepankki, i.a). Ohjeen kirjoittajalle ohjeistus on luonnollisesti selvää, sillä kirjoittaja tuntee käytetyt sanat, termit ja käsitteet. Joidenkin sanojen merkitys vaihtelee eri hetkinä, joten on suotavaa käyttää joko tarkkoja päivämääriä tai yleisesti jostain ajankohdasta. Jos ohjeistus on kysymyksiä herättävä, on siihen laitettava yhteystiedot, jossa ohjeistusta selvennetään (kielitoimiston

tietopankki, i.a.). Raevaara (2016) muistuttaa, että ohjeistukseen vaikuttaa myös tilanne ja ympäristö missä ohjetta käytetään.

Kielitoimiston ohjepankki (i.a.) suosittaa ohjeiden olevan selkeät ja helposti ymmärrettävässä muodossa. Ohjeistuksessa on tarvittaessa käytettävä väliotsikoita ja kuvia havainnollistamaan tekstiä. Ohjeista on myös selvittävä mikä on vapaaehtoista, mikä pakollista tai ehdollista. Tämän lisäksi numeroiden ja listojen avulla lukijan on helpompi ymmärtää toiminnan vaiheet (Kielitoimiston ohjepankki, i.a.).

#### **6.4 Ohjeet työkirjan kysymysten täyttämistä varten**

Jotta saatte parhaimman mahdollisen hyödyn työkirjasta, suositellaan noudattamaan alla olevaa ohjeistusta

1. Täytä työkirja mahdollisimman neutraalissa olotilassa. Esimerkiksi suuttumus, väsymys ja stressi saattavat tuottaa ajatuksia, joita et oikeasti tunne.
2. Varaa aikaa työkirjan täyttämistä varten. Työkirjaa ei ole tarkoitus täyttää muutamassa minuutissa, vaan sen täyttämiseen kaikilta kohdilta saattaa mennä päiviä tai viikkoja.
3. Pohdi jokaista kysymystä huolella ja analyyttisesti. Älä vastaa vain kyllä tai ei. Perustele jokaista vastaustasi. Muista! Kysymyksiin ei ole oikein tai väärin vastauksia.
4. Ole rehellinen itsellesi sekä toiselle osapuolelle. Työkirjan on tarkoitus sanoittaa ne ajatukset, joita et muuten haluaisi käsitellä tai tuoda esille.
5. Jos kysymys tuntuu vaikealta, hyppää sen yli ja mieti asiaa. Älä yritä vastata väkisin. Jos vastaaminen on järjestäen vaikeaa, kannattaa miettiä, miksi se on vaikeaa.
6. Kun olet täyttänyt työkirjasta oman osiosi, anna se luettavaksi toiselle osapuolelle. Näin hän tietää mitä todella ajattelet ja koet.
7. Kun molemmat osapuolet ovat täyttäneet työkirjan ja lukeneet sen, istukaa alas purkamaan mitä olette lukeneet ja kirjoittaneet. Miettikää yhdistäviä ja erottavia tekijöitä. Pohtikaa myös, miten erottavat tekijät yhdistetään.

8. Keskustelkaa ajatuksistanne suoraan työkirjaa apuna käyttäen, tai tilanteissa, joissa käytte muuten ajatustenvaihtoa sukupolvenvaihdokseen liittyen.

Yllä kuvattujen ohjeiden perusteella saat parhaimman hyödyn työkirjasta. Työkirjaa voi soveltaa ja yksittäisiä kysymyksiä muokata tapauskohtaisesti erilaisiin sukupolvenvaihdoksiin. Ovathan sukupolvenvaihdos ja sen osapuolet yksilöitä. Mikäli luopujia/jatkajia on useampi, suositellaan jokaisen täyttämään oma työkirja.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 7.1 Yhteenveto

Maatalousyrityksen sukupolvenvaihdokseen liittyy paljon odotuksia, haaveita ja tunteita. On luonnollista, että vuosikymmeniä yrittäjänä toimineet henkilöt kokevat suurta tuskaa luopumisesta, sillä tilan mukana on koettu ilot, surut ja maatalousyrittämisen muuttuminen entistä kovemmaksi. Maatalousyrittäjien keski-ikä nousee lähes joka vuosi, muuttuu maataloustoiminta fyysisesti rasittavammaksi vuosi vuodelta. Vaikka koneet ja teknologia helpottavat fyysistä kuormaa, eivät ne kuitenkaan helpota henkistä kuormaa, vaan saattavat jopa lisätä sitä. Mitä pidempään yrittäjänä toimiminen jatkuu, sen tärkeämmäksi yritys muodostuu ja sen raskaammalta sen pois antaminen koetaan. Vaikka luopuminen olisi oikeasti helpotus stressin ja vastuun vähentyessä, voi luopuja jäädä kaipaamaan niitä, sillä stressi ja vastuu ovat olleet osa häntä pitkän aikaa. Tätä voisi kuvata Tukholma-syndroomaksi, jossa vapaus tuntuu pelottavalta ja oudolta pitkään jatkuneen vastuun jälkeen. Tämän takia on tyypillistä, että luopuja haluaa olla osa maatalousyritystoimintaa, vaikka virallinen vastuu onkin luovutettu pois. Tuottajajärjestö MTK:sta (M. Pärssinen, henkilökohtainen tiedonanto 27.03.2024) muistutetaan, että luopujilla on sisäänrakennettu auttamisen halu ja tätä kautta halu keventää jatkajan työkuormaa.

Jatkaja ei välttämättä täysin ymmärrä, kuinka ison askeleen luopuja ottaa, siirtäessään vastuun jatkajalle. Vaikka jatkaja ymmärtäisikin luopujan tunteet, ei hän niihin välttämättä ehdi tai pysty vastaamaan, sillä hänellä on oma iso askeleensa otettavana aloittaessaan maatalousyrittäjänä. Halu itse kantaa vastuu maatalousyrityksestä ja pärjätä uusien haasteiden edessä, yhdistettynä luopujan kokemuksiin tunteisiin ja vastuun menettämiseen, voivat aiheuttaa syviäkin näkemyseroja. Sukupolvenvaihdos voi laukaista riitatilanteen, jossa aikaisemmin hyvätkin välit voivat aiheuttaa ison kuilun osapuolten välille.

Iso kuilu osapuolten välillä ei ole luopujan, jatkajan, maatalousyrityksen eikä maatalouselinkeinon etu. Mitä sujuvammin ja pehmeämmin vastuu saadaan siirrettyä osapuolten välillä, sen parempana välit säilyvät. Tämän takia tunteista ja käytännön asioiden hoitamisesta puhuminen olisi tärkeää. Tätä peräänkuulutetaan myös maatalousalan

ammattilehdissä asiantuntijoiden toimesta. Tunteista puhuminen ei kuitenkaan ole helppoa. Mikäli se olisi, ei sitä tarvitsisi peräänkuuluttaa alan ammattilehdissä.

Tätä taustaa vasten päätettiin rakentaa työkirja maatalousyritysten sukupolvenvaihdoskeskustelun parantamiseksi. Sukupolvenvaihdoksen teknistä hoitamista on tutkittu paljonkin, mutta tunteiden käsittelyä, puhumista ja avointa keskustelua hyvin vähän. Tämä on mielenkiintoista, sillä ennen sukupolvenvaihdoksen teknistä toteutusta, on sukupolvenvaihdoksesta yleensä puhuttava. Sukupolvenvaihdoksen tärkein vaihe on jätetty tyystin taka-alalle ja se on kuitattu ammattilaistenkin osalta ”*puhukaa asioista*” -tyyppiseksi.

Työn tavoitteena oli selvittää sukupolvenvaihdokseen liittyvät ongelmakohdat ja kuolleet kulmat, ja miettiä miten nämä ratkaistaan niin, että mahdollisimman moni sukupolvenvaihdosentekijä niistä hyötyisi. Tutkimuksessa rakennettu työkirja ei ole ihmetyökalu, joka selvittää täydellisesti kaikki vuosien aikana koetut asiat ja parantaa mahdolliset sukuriidat, vaan matalan kynnyksen opas kohti parempaa keskustelua. Jos kokee, ettei tämänkaltaista opasta tarvita eikä sitä tarvitse käyttää olisi silloin nimenomaan syytä ottaa opas käteen ja tutustua. Tosiasioiden jyrkkä kieltäminen on yksi tunteiden käsittelyn muoto ja sillä voidaan yrittää peitellä epävarmuutta.

## **7.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin**

### **Miten auttaa maatalousyrityksen sukupolvenvaihdoskeskustelua?**

Maatalouden sukupolvenvaihdoskeskustelua voi auttaa puhumalla avoimesti ajatuksistaan, näkemyksistään ja kokemuksistaan. Keskustelun avuksi on otettava mahdollisuuksien mukaan joku tilanteen ulkopuoleinen henkilö tai työkirja, joka jäsentee tunteita, luo pohdittavia kysymyksiä ja pakottaa ajattelemaan. Henkilön tai opaskirjan on oltava siltoja rakentava, eikä polttava ja sen on tuotava uusia ajatuksia ja näkökulmia keskusteluun tai muuten keskustelu urautuu. Ulkopuolinen henkilö voi edesauttaa keskustelua, mutta kasvotusten keskusteltaessa ei välttämättä uskalla sanoa kaikkia ajatuksiaan. Tällöin myös väärinymmärrysten määrä kasvaa. Ajatusten kirjaaminen työkirjaan parantaa asian käsitteilyä ja tällöin tunteet ja ajatukset tulevat rehellisesti sanoitetuksi.

## Mitkä ovat sukupolvenvaihdoskeskustelun kipupisteet?

Sukupolvenvaihdoskeskustelun kipupisteet voi tiivistää neljään kohtaan: Vallan, vastuun ja hiljaisen tiedon siirtämiseen, tunteiden käsittelyyn, sukutilan jatkamiseen ja näkemysten yhteensovittamiseen.

Valta ja vastuu ovat yritystoiminnan kulmakivet. Maatalousyrittäjä on vastuussa yrityksen taloudesta, kehittämisestä ja omaisuuden hallinnasta. Omaisuutta kuten peltoja ja metsiä on vuosikymmenet hoivattu, kasvatettu ja parannettu. Näiden antaminen jonkun toisen käsiin voi tuoda olon, että nyt elämäntyö tuhoutuu koska itse en ole siitä vastuussa. Tämän takia näiden hallitsemiseen halutaan pitää ”veto-oikeus” vaikka juridinen vastuu loppuisikin. Luopuja voi pahimmillaan pihdata yritystoimintaan liittyvää hiljaista tietoa, jotta jatkaja tulisi riippuvaiseksi luopujasta. Tämä pahimmillaan johtaa siihen, että jatkaja tekee päätöksiä epämääräisen tiedon vallassa.

Tunteita on vaikea käsitellä, sillä luopuminen ja muutos on jokaiselle sisintä raastavaa. Tunteita ei välttämättä osaa käsitellä analyttisesti, vaan ne saattavat hyökätä hallitsemattomana yli laidan, erityisesti jos paineen antaa kasvaa sisällään. Edellisen sukupolven asettamat paineet ja velvoitteet voivat ohjata päätöksentekoa ja maatalousyrittäjä voi kokea olevansa tilivelvollinen myös niille sukupolville, joita ei enää ole.

Sukutilan jatkamiseen voi liittyä molemminpuolista painetta. Luopuja haluaa, joskus jopa painostaen, että hänen elämäntyönsä ei mene hukkaan, vaan sitä jatketaan ja vaalitaan. Jatkaja puolestaan voi kokea painostamisen epämiellyttävänä ja se voi heikentää halua toimia yrittäjänä, sillä halu toimia yrittäjänä ei välttämättä tule sellaisena ja siinä aikataulussa missä hän sen olisi valmis ottamaan vastaan.

Niin luopujan kuin jatkajankin toimiessa tilalla pitkän aikaa muodostuu heille omanlaisensa näkemykset, miten esimerkiksi tilaa pitäisi kehittää. Luopuja voi kokea uudet toimintatavat epäluottamuksena, kun taas jatkaja kokee muutosvastarinnan vähättelynä. Asioiden yhteensovittaminen on keskeisessä roolissa tilan jatkuvuuden kannalta.

## **Miten huomioida luopujan ja jatkajan näkökulmat keskustelussa?**

Jatkajan ja luopujan näkökulmien yhteensovittaminen edellyttää molemminpuolista dialogia. Tärkeintä on ymmärtää, että kummankaan mielipide tai näkemys ei ole oikea tai väärä. Tunnepitoisissa asioissa kasvokkain keskustelu on vaativaa, sillä mikroilmeet ja -eleet, äänenpainot ja -sävyt voivat viedä keskustelua väärään suuntaan ja mielipiteistä tulee kärjistetympiä. Tämän takia työkirjassa, jota käytetään keskustelun apuna, on molemmille osapuolille suunnattuja kysymyksiä, jotta molemmat osapuolet saavat äänensä kuuluviin. Kysymykset ovat kohdistettu osapuolen näkökulma huomioiden. Vaihtamalla vastaukset päittäin, on kumpikin tietoinen siitä, mitä toinen ajattelee juuri sellaisena kuin se on tarkoitettu esille tuoda.

### **7.3 Jatkotutkimusaiheita**

Tässä työssä koostettiin aikaisemmissa tutkimuksissa havaittujen asioiden pohjalta työkirja sukupolvenvaihdoskeskustelun tueksi. Tutkimusta tehtäessä pyydettiin maatalousyrityksen sukupolvenvaihdoskeskustelua käyville henkilöiltä ajatuksia ja apua kysymysten testaamiseen. Kommentit työstä olivat positiivisia ja se koettiin selkeästi elinkeinoa ja sukupolvenvaihdosta palvelevaksi. Yksi tuleva jatkaja halusikin ottaa oppaan heti käyttöön. Tulevaisuudessa voisi tutkia onko työkirja auttanut ja tukenut sukupolvenvaihdokseen liittyvää keskustelua ja kuinka paljon. Tavoitteena on, että työkirjaa hyödynnetään koko sukupolvenvaihdoskeskustelun ajan.

Tutkimuksen tuloksena kirjoitettu työkirja on tarkoitettu yleisesti maatalousyritysten käyttöön, eikä sitä luotu minkään tuotantosuunnan näkökulma huomioiden. Erilaisissa maatalousyrityksissä (kotieläintilat, sivutoimiset tilat ym.) keskustelu sukupolvenvaihdoksista on erilaista, sillä tuotantoon ja jatkamiseen suhtautuminen vaihtelee. Kotieläintiloilla suhtautuminen on todennäköisesti vahvinta tuotannon sitovuuden takia ja sivutoimisilla maatiloilla heikompa, sillä pääosa ajankäytöstä suuntautuu palkkatöihin ja tilan merkitys tulonmuodotuksessa on vähäisempi. Tämän osalta voisikin tutkia, eroaako erilaisista lähtökohdista johdetuilla tiloilla käytävä sukupolvenvaihdoskeskustelu toisistaan. Ja jos se eroaa, niin miten se eroaa. Jos eroavaisuuksia löytyy, voisi miettiä yksilöllisen työkirjan luomista jokaiselle tuotantosuunnalle.



Sukupolvenvaihdos ei välttämättä aina kestä useita vuosia, vaan joskus sukupolvenvaihdos tapahtuu yllättäen, esim. kuolemantapauksen johdosta. Tällöin esimerkiksi hiljainen tieto menetetään kokonaan. Voisi olla hyödyllistä tutkia miten näitä tilanteita ennakoidaan, ja muodostaa tämän pohjalta muistilista, jotta jatkajalla olisi edes jotain ”kättä pidempää” aloittaessaan yritystoiminnan yllättäen.

Myös nyt luodun työkirjan kysymyksiä voisi tutkia. Minkälaisia vastauksia sieltä saadaan, löytyykö yllätyksiä vai ovatko vastaukset linjassa aikaisempaan tutkittuun tietoon nähden. Myös sitä voisi tutkia, kuinka helppoa tai vaikeaa kysymyksiin vastaaminen oli. Oliko joku kysymys vaikea siksi, ettei sitä taustoitettu riittävästi vai siksi, ettei asiaa haluttu/osattu käsitellä vastaajan toimesta.

Myös muunlainen taustatutkimus esimerkiksi yrittäjäuran pituuden vaikutus luopumisen tuskaan tai tilan iän vaikutus jatkamishalukkuuteen voivat vaikuttaa käytävään keskusteluun. Myös sukupuolisena kysymyksenä olisi mielenkiintoista selvittää kummat kokevat luopumisen tuskan ja vastuun vaihdon raskaammin, miehet vai naiset.

Tärkeimpänä jatkotutkimuskohteena olisi kuitenkin selvittää, mikä tai kuka maatalouden sidosryhmä olisi kiinnostunut aktiivisesti ja ammattimaisesti ottamaan vetovastuuta sukupolvenvaihdoskeskusteluavun tarjoamisesta. Tällä hetkellä mikään taho ei sitä aktiivisesti tee, vaan parantamisedotukset ovat silpoutuneet eri toimijoille ja henkilöille, joista jokaisella on hieman erilainen katsontakanta. Onko kyseessä kenties resurssipula, vai aiheen huono tuntemus vai sekä että. Sukupolvenvaihdoskeskusteluavun tarjoaminen ammattimaisesti edellyttää joissain määrin tietotaitoa psykologiasta ja mielen toiminnasta, sekä ennen kaikkea vahvaa tietoa maatalousyrittämisen erityispiirteistä. Avun tarve on kuitenkin tunnustettu ja toivotaan, että joku taho ottaisi vastuulleen näin tärkeän aiheen tutkimisen.

## LÄHTEET

- Bearfield, D., & Warren, E. (2008). Writing a Literature Review: The Art of Scientific Literature. Teoksessa K. Yang & G. J. Miller (toim.), *Handbook of Research Methods in Public Administration* (s. 61–72). Press.
- Bhardwaj, S. (2014). Emotional and family influences in succession planning of family owned businesses with respect to SMEs. *Voice of Research*, 3(1), 43–48.  
<http://www.voiceofresearch.org/Doc/Full/June-14.pdf#page=48>
- Elo-Pärssinen, K., & Heinonen, J. (2019). *Uudistuva perheyryitys. Perhe, omistajuus ja liiketoiminta*. Alma Talent.
- Halla, H. (2016). *Johtajuusperinteen heijastuminen jatkajan liiketoimintamalleihin maatalan sukupolvenvaihdoksessa* [pro gradu, Turun Yliopisto]. UTUpub.  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2016091223692>
- Heinonen, J. (2005). *Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos*. Tietosanoma.
- Henokiens. (i.a.-a). *About henokiens*. <https://www.henokiens.com/content.php?id=4&lg=en>
- Henokiens. (i.a.-b). *Becoming Henokiens one day 51 questions to prepare the handing down of a family family*.  
[https://www.henokiens.com/userfiles/file/becoming\\_henokien\\_one\\_day.pdf](https://www.henokiens.com/userfiles/file/becoming_henokien_one_day.pdf)
- Huhtala, H-R. (2023). *Nyt puhutaan tunteista! Johtajuus ja tunnesiteet luotseina kohti lopullista sukupolvenvaihdosta osakeyhtiömuotoisilla maataloilla*. [AMK-Opinnäytetyö, Seinäjoen Ammattikorkeakoulu.] Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023121737941>
- Hyytiäinen, P. (2016). *Kaksi poliisilaitosta yhdistyy. tuntuuko muutos?* [AMK-opinnäytetyö, Poliisiammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016112517459>
- Immonen, R., & Lindgren, J. (2018). *Onnistunut sukupolvenvaihdos* (3. uud. p.). Alma Talent.
- Karppinen, E., & Liukkonen, T. (2023). *Onnistuneen sukupolvenvaihdoksen edellytykset perheytyössä Case Oksasen Puutarha Oy* [AMK-opinnäytetyö, Turun ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202304266512>
- Keljo, R. *Maatalan sukupolvenvaihdos*. (2023) [AMK-opinnäytetyö, Seinäjoen ammattikorkeakoulu.] Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202304195565>

- Kielitoimiston ohjepankki. (i.a.). *Ohjeita ohjeiden tekijöille*.  
<https://kielitoimistonohjepankki.fi/vk/sopiva-savy-toimivat-ohjeet-ja-kysymykset/ohjeita-ohjeiden-tekijoille/>
- Komi, T. (17.02.2023). Miten voi siirtää hiljaista tietoa? *Loimu*, 1.  
<https://www.loimu.fi/verkkolehden-artikkeli/miten-voi-siirtaa-hiljaista-tietoa/>
- Lehojärvi, P. (2024a). ”Maataloutta ei pidä kehittää hautausmaalta vaan pitäisi katsoa lastenkamarin suuntaan” – maatilan sukupolvenvaihdos on yhdistelmä tunnetta ja taloutta. *Maaseudun Tulevaisuus*.  
<https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maatalous/13eab44e-43fe-4d36-ad81-3950bde3303b>
- Lehojärvi, P. (2024b). Karu totuus paljastui sukupolvenvaihdoksen jälkeen – tilan laskelmat olivat kaunisteltuja. *Maaseudun Tulevaisuus*.  
<https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maatalous/501a1d66-92ce-4e7d-ab46-ed1ec14d077>
- Lehtonen, S. (23.09.2022). ”Kyllähän tämä jo alkaa pelottaa”: Sukupolvenvaihdosten määrä maataloilla romahti – tuettuja vaihdoksia tänä vuonna ehkä alle 200. *Maaseudun tulevaisuus*. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maatalous/fae8041f-fd95-4cdb-9455-97beb62624c3>
- Lehtonen, S. (23.01.2023). Sukupolvenvaihdosten määrä romahtanut neljässä vuodessa reilusti alle puoleen. *Maaseudun tulevaisuus*.  
<https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maatalous/16fdec9a-f364-477e-9894-66fa82738235>
- Leppämäki, P. (2019). *Kokemuksia maatilan sukupolvenvaihdoksesta* [AMK-Opinnäytetyö, Jyväskylän Ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019052913204>
- Luonnonvarakeskus. (30.11.2022). *Maa- ja puutarhatalousyritysten rakenne 2022 (ennakko)*. <https://www.luke.fi/fi/tilastot/maatalous-ja-puutarhayritysten-rakenne/maatalous-ja-puutarhayritysten-rakenne-2022-ennakko>
- Mertanen, V. (2007). *Tietokirjoittajan Käsikirja*. Vastapaino.
- Niemelä, M. (2006). *Pitkäikäisten perheyrytysten arvoprofiili. Pitkäikäisten perheyrytysten arvojen ja jatkuvuuden kuvaus Bronfenbrennerin ekologisen teorian mukaan* [Väitöskirja, Jyväskylän Yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-2405-X>
- Oikarinen, S. (2011). *Sukupolvien ketjussa- Maatilan sukupolvenvaihdos sosiaalisena prosessina* [pro gradu, Jyväskylän yliopisto]. JYX. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-2011122311846>

- ProAgria Etelä-Pohjanmaa. (2019). *Sukupolvenvaihdos maatilalla 2019 – onnistunut omistajanvaihdoshanke*. [https://www.proagria.fi/uploads/spv\\_opas\\_2022-06-13-160318\\_ncsy.pdf](https://www.proagria.fi/uploads/spv_opas_2022-06-13-160318_ncsy.pdf)
- Raevaara, L. (27.01.2016). *Ohjeita asiakkaille – tilannetajua ja lukijan huomioimista*. Kotus. [https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit\\_artikkelit\\_ja\\_esitelmat/hyvaa\\_virkakielta/hyvaa\\_virkakielta\\_2016/ohjeita\\_asiakkaille\\_-\\_tilannetajua\\_ja\\_lukijan\\_huomioimista.19937.news](https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit_artikkelit_ja_esitelmat/hyvaa_virkakielta/hyvaa_virkakielta_2016/ohjeita_asiakkaille_-_tilannetajua_ja_lukijan_huomioimista.19937.news)
- Ryhänen, M. (2018). Johdanto. Teoksessa M. Ryhänen. & T. Sipiläinen. (toim.), *Maatalousyrityksen johtaminen ja toiminnan kehittäminen. Tuotannon suunnittelu strategisen johtamisen tukena* (2. p., s.19). Tempest Oy.
- Ryhänen, M. (2018). Maatalousyrityksen strateginen johtaminen. Teoksessa M. Ryhänen. & T. Sipiläinen. Toim. *Maatalousyrityksen johtaminen ja toiminnan kehittäminen. Tuotannon suunnittelu strategisen johtamisen tukena* (2. p., s. 32, 76). Tempest Oy.
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? -Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovellutuksiin* (Vaasan Yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4.). Vaasan Yliopisto. [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf)
- Sfeir, S. (2022). Emotions in Family Business Succession. Teoksessa B. Deschamps,. A. Missonier, C. Thevenard-Puthod, P.Robic., & D. Barbelivien. (toim.), *Business Transfers, Family Firms and entrepreneurship* (s. 39–51). Routledge.
- Sorama, K., & Joensuu-Salo, S. (2017). *Maatilayritysten omistajanvaihdokset* (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B, Raportteja ja selvityksiä 131). Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Suomen Yrittäjät. (i.a.). *Mitä yrittäjyys on?* <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/yrittajaksi-ryhtyminen/mita-yrittajyys-on/>
- Takala, N. (2023). *Perheyrittäjien sukupolvenvaihdos* [AMK-opinnäytetyö, Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023052614799>
- Tall, J., Joensuu-Salo, S., Varamäki, E., Katajavirta, M. (2023). *Maa- ja metsätilojen omistajanvaihdosbarometri 2023* (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 179). Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Työtehoseura TTS. (08.03.2021). *Hallitulla sukupolvenvaihdoksella kannattavuutta ja kilpailukykyä maatalolle*. <https://www.epressi.com/tiedotteet/tyoelama/hallitulla-sukupolvenvaihdoksella-kannattavuutta-ja-kilpailukyky-maatilalle.html>

Vähätalo, V. (2015). *Ensimmäisen sukupolvenvaihdoksen haasteisiin vastaaminen pk-yrityksessä luopujan ja jatkajan näkökulmasta* [pro gradu, Tampereen teknillinen yliopisto]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tyy-201511271818>

Yle. (17.05.2019). *Pyhyiden sanoittaminen on vaikeaa*. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2019/05/17/pyhyiden-sanoittaminen-on-vaikeaa>

Zimmer, L. (2006). Qualitative Meta-Synthesis: A Question of Dialoguing with Texts. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311–318. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03721.x>

## **LIITTEET**

### **LIITE 1. Työkirja**

## Liite 1. Työkirja



Antti Raininko

---

### **Henkinen valmistautuminen maa- ja metsätalousyrityksen sukupolvenvaihdokseen**

Työkirja sukupolvenvaihdoskeskustelun tueksi

Opinnäytetyön liite



**SISÄLTÖ**

Alkusanat ja ohjeistus .....	3
Pohdittavaa luopujalle .....	5
Pohdittavaa jatkajalle .....	15



## Alkusanat ja ohjeistus

Arvoisa maatalousyrittäjien sukupolvenvaihdoksesta kiinnostunut,

Edessänne on suuri ja tunteiden täyttämä matka kohti uutta. Kiinnostuksellanne suorittaa sukupolvenvaihdos on suuria vaikutuksia niin itsenne kuin lähipiirinne tulevaisuuteen. Sukupolvenvaihdostilanne ei ole helppo kummallekaan osapuolelle. Tunteet, luopumisen tuska, muutoksen tuulet, uusi alku ja epäusko luovat paljon kysymyksiä ja mietinnän aihetta. Yleisesti on tiedossa maatalousyrittäjien sukupolvenvaihdoksen olevan haastava tilanne fyysisesti, mutta ennen kaikkea henkisesti. Sukupolvenvaihdoksen teknistä toteutusta on tutkittu paljon ja sen avuksi on tehty oppaita ja muistilistoja. Henkistä sukupolvenvaihdosta on tutkittu kuitenkin vain vähän ja apukeinoja sen käsittelemiseen ei ole juuri ollut muita kuin kehoitus, *puhukaa tunteista*. Tämä ei kuitenkaan riitä, sillä mielen myllerryksessä ja muutoksessa tunteista puhuminen on vaikeaa. Tämän takia on päätetty rakentaa työkirja, joka vastaa todettuun ongelmaan.

Työkirjan avulla autetaan käsittelemään omia tunteitaan jäsennellysti. Työkirjan on myös tarkoitus auttaa parantamaan toisen sukupolvenvaihdoksesta kiinnostuneen osapuolen kanssa keskustelua. Käsissänne oleva työkirja on ensimmäisiä aiheesta luotuja tilatason oppaita. Työkirjassa on huomioitu sekä luopujan, että jatkajan ajatukset sukupolvenvaihdoksesta sekä heidän erilainen lähestymiskantansa yritystoimintaan liittyen. Sekä jatkajalle, että luopujalle on oma täytettävä osionsa, jotta molemmat lähestymiskannat tulevat huomioiduksi. Työkirjan jokaista kysymystä ja aihealuetta taustoitetaan, jotta niihin vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa.

Toivomme oivaltavia ja keskustelevia hetkiä työkirjan parissa

Seinäjoella 29.03.2024.

Jotta saatte parhaimman mahdollisen hyödyn työkirjasta, suositellaan noudattamaan alla olevaa ohjeistusta.

1. Täytä työkirja mahdollisimman neutraalissa olotilassa. Esimerkiksi suuttumus, väsymys ja stressi saattavat tuottaa ajatuksia, joita et oikeasti tunne
2. Varaa aikaa työkirjan täyttämistä varten. Työkirjaa ei ole tarkoitus täyttää muutamassa minuutissa, vaan sen täyttämiseen kaikilta kohdilta saattaa mennä päiviä tai viikkoja.
3. Pohdi jokaista kysymystä huolella ja analyttisesti. Älä vastaa vain kyllä tai ei. Perustele jokaista vastaustasi. Muista! Kysymyksiin ei ole oikein tai väärin vastauksia.
4. Ole rehellinen itsellesi sekä toiselle osapuolelle. Työkirjan on tarkoitus sanoittaa ne ajatukset, joita et muuten haluaisi käsitellä tai tuoda esille.
5. Jos kysymys tuntuu vaikealta, hyppää sen yli ja mieti asiaa. Älä yritä vastata väkisin. Jos vastaaminen on järjestäen vaikeaa, kannattaa miettiä, miksi se on vaikeaa.
6. Kun olet täyttänyt työkirjasta oman osiosi, anna se luettavaksi toiselle osapuolelle. Näin hän tietää mitä todella ajattelet ja koet.
7. Kun kaikki osapuolet ovat täyttäneet työkirjan ja lukeneet sen, istukaa alas purkamaan mitä olette lukeneet ja kirjoittaneet. Miettikää yhdistäviä ja erottavia tekijöitä. Pohtikaa myös, miten erottavat tekijät yhdistetään.
8. Keskustelkaa ajatuksistanne suoraan työkirjaa apuna käyttäen, tai tilanteissa, joissa käynte muuten ajatustenvaihtoa sukupolvenvaihdokseen liittyen.

Yllä kuvattujen ohjeiden perusteella saatte parhaimman hyödyn työkirjasta. Työkirjaa voi soveltaa ja yksittäisiä kysymyksiä muokata tapauskohtaisesti erilaisiin sukupolvenvaihdostilanteisiin. Ovathan sukupolvenvaihdos ja sen osapuolet yksilöitä. Mikäli luopujia/jatkajia on useampi, suositellaan jokaisen täyttämään oma työkirja.

## Pohdittavaa luopujalle

Muutos on prosessi. Miettiessänne mahdollisesti elämäntyöstänne luopumista herättää se teissä varmasti paljon tunteita. Tämän takia työkirjassa pohdittavat kysymykset ovat laaja-alaisia ja ne tarkastelevat tunteitanne ja ajatuksianne monelta eri näkökulmalta. Tarkoituksena on pohtia kokonaisvaltaisesti omia tunteita, ajatuksia, kohteena olevaa maatalousyritystä, omaa tulevaisuuttanne ja yhteistoimintaa jatkajan kanssa sukupolvenvaihdon jälkeen. Aihealueita on neljä, joista jokaisessa on 5 kysymystä. Näiden avulla mietitte asioita mahdollisimman monipuolisesti ja voitte löytää keinon sanoittaa ajatuksianne ja edesauttaa omalta osaltaan sukupolvenvaihdokseen liittyvää keskustelua.

### **Tunteet sukupolvenvaihdoksessa**

Tässä osiossa sukupolvenvaihdosta mietitään "oman napan kautta" eli mitä tunteita sukupolvenvaihdos herättää, miten siihen liittyviä tunteita käsitellään ja mitä vaikeuksia niiden käsittelemiseen liittyy. Tavoitteena on pohtia asiaa nimenomaisesti itsenne, eikä yrityksen kautta.

### ***Miksi haluat tehdä sukupolvenvaihdoksen?***

Ensimmäisessä kysymyksessä mietitään syitä sukupolvenvaihdoksen tekemiseen. Syitä tehdä sukupolvenvaihdos on monia. Esimerkkejä näistä voivat olla esim. korkea ikä, heikko kannattavuus, terveyshuolet, halu antaa seuraavan olla yrittäjä tai sukupolvenvaihdoksen tekeminen hyvissä ajoin ilman edellä lueteltuja seikkoja.

---

---

---

---

---

***Minkälaisia tunteita muutos herättää?***

Tunteet ovat iso osa muutosta. Muutos aiheuttaa tunteita, sillä muutos uhkaa vallitsevaa tilannetta. Sanotaan, että onnistuneen muutoksen läpivienti vaatii käydä läpi pelon, vihan, ilon ja surun. Tunteiden käsittely vaatii aikaa ja suuressa muutoksessa se ei ole helppoa.

---

---

---

---

---

***Miten käsittelet sukupolvenvaihdokseen liittyviä tunteitasi?***

Tunteiden tunnistamisen jälkeen on tärkeää miettiä, miten niitä käsitellään. Käsitelläänkö tunteita analyttisesti yksin ja yhdessä, jätetäänkö ne käsittelemättä kokonaan vai puretaanko se ärtymyksenä tai purkautumalla jotakuta toista kohtaan, jolla ei välttämättä ole osaa eikä arpa tunteiden aiheuttamisesta. Myös sitä on mietittävä, uskalletaanko tunteista puhua avoimesti perheen ja jatkajan kesken.

---

---

---

---

---

***Mitkä kokemukset vaikuttavat ajatuksiisi sukupolvenvaihdoksessa ja miten?***

Tämän kysymyksen tarkoituksena on pohtia, onko yrittäjäuran aikana tapahtunut jotain sellaista, joka vaikuttaa omaan tunteeseen sukupolvenvaihdoksesta ja miten nämä mahdollisesti vaikuttavat siihen. Yksityiselämässä tai yritystoiminnassa tapahtuneet asiat voivat huomaamatta vaikuttaa sukupolvenvaihdoskeskusteluun. Esimerkiksi edellisen sukupolvenvaihdoksen aikana koetut negatiiviset tai positiiviset tunteet vahvistavat tai heikentävät kykyä ajatella sukupolvenvaihdosta.

---

---

---

---

---

***Mitkä asiat koet vaikeimmiksi sukupolvenvaihdoksessa ja siihen liittyvässä keskustelussa?***

Sukupolvenvaihdos aiheuttaa merkittäviä muutoksia henkilökohtaiseen elämään. Tässä kysymyksessä pohditaan, mitkä ovat henkilökohtaisesti vaikeimpia käsiteltäviä asioita. Vaikeimpia asioita voivat olla esimerkiksi, miten sukupolvenvaihdos tehdään teknisesti, miten oma ja mahdollisen puolison tulevaisuus turvataan, miten taataan lasten tasapuolinen kohtelu tai jokin muu asia.

---

---

---

---

---

***Ajatukset yritystoiminnasta***

Seuraavassa osiossa pohditaan yritystoimintaan liittyviä asioita kuten yrityksen nykytilaa, tulevaisuutta ja historian vaikutusta yritystoimintaan. Yritystoiminta ja yrittäjä nivoutuvan yhteen eikä aina tiedä mistä toinen alkaa ja mihin toinen loppuu. Tämän takia on tärkeää pohtia mitä ajatuksia itse yritys herättää.

***Kuvaile yrityksesi nykytilaa***

Tässä kysymyksessä pohditaan yrityksen nykytilannetta. Asiaa on tärkeä miettiä, sillä jatkajan on tärkeä tietää missä kunnossa yritys on. Tämä on myös keino siirtää hiljaista tietoa. Yrityksen nykytilaa voi ja kannattaa kuvailla mahdollisimman monipuolisesti ja

analyttisesti. Esim. onko viljely tehokasta, onko investointitarpeita, miten pärjätään taloudellisesti, mitä vahvuuksia ja heikkouksia yrityksellä on?

---

---

---

---

---

***Minkälaisia tavoitteita olet yritystoiminnallesi asettanut ja oletko saavuttanut niitä?***

Tässä kysymyksessä pohditaan tavoitteita ja niiden saavuttamista. Mahdollisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi velattomuus, tietty tulotaso, yritystoiminnan kasvattaminen, vapaaajan lisääminen tai joku muu. On tärkeä pohtia myös sitä, onko saavuttanut asettamiaan tavoitteita.

---

---

---

---

---

***Mitä maatalousyritys merkitsee sinulle?***

Maatalousyrittämistä kuvaillaan elämäntavaksi, sillä yrittäjänä on lähellä yritystoimintaa ympäri vuorokauden useita vuosikymmeniä. Tämän takia on normaalia, että yritykseen muodostuu vahva tunneside. Yritystoiminta ja yrittäjyys voi olla lapsuuden haaveammatti, puhtaasti työ, jota tehdään koska muuta ei voi, ehkä kenties työpaikka, josta saa rakentaa itsensä näköisen tai jotain muuta.

---

---

---

---

***Miten edeltävien polvien tekemä työ, ajatukset tai arvot ovat vaikuttaneet yritystoimintaasi?***

Maatalousyrityksillä, joilla on pitkä historia, on yleensä arvoja, jotka periytyvät, hyvässä ja pahassa. Tässä kysymyksessä pohditaan edellisten sukupolvien antamaa "taakkaa" eli asioita, jotka ovat mahdollisesti ohjanneet yritystoimintaa, vaikka niitä ei olisikaan ollut perusteltua noudattaa.

---

---

---

---

---

***Mitkä ovat sinulle yritystoimintaan liittyviä pyhiä asioita?***

Pitkään jatkuneessa yritystoiminnassa tietyistä asioista tulee "pyhiä" eli asioita, joita kunnioitetaan. Nämä ovat usein henkilökohtaisia sillä mikä toiselle on pyhää, ei ole sitä välttämättä toiselle. "Pyhät" asiat voivat olla niinkin yksinkertaisia kuin välien pitäminen naapureihin, laskujen maksaminen ajallaan tai monimuotoisempia kuten eläinten kasvattaminen, tietyn toimintatavan ylläpitäminen tai asian säilyttäminen.

---

---

---

---

---

***Luopujan ajatukset tulevaisuudesta***

Tässä osiossa pohditaan, minkälaisia ajatuksia on tulevaisuudesta. Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta on yleistä, että tulevaisuutta mietitään jollain tasolla ja ajatukset tulevaisuudesta ohjaavat toimintaa. Sukupolvenvaihdos konkretisoi vanhentumista, sillä siinä

antaa vastuuta heille, joista itse on ollut tähän asti vastuussa. Tässä kohtaa viimeistään joudutaan hyväksymään jatkajien kasvamisen aikuiseksi.

***Mitä ajattelet omalta tulevaisuudeltasi?***

Sukupolvenvaihdoksen lähestyessä voi herätä ajatus, että mitä sitä tulevaisuudessa tekee. Tähän asti yritystoiminta on ohjannut tulevaisuuden suuntaa erityisesti kotieläintiloilla. Tarkoituksena on pohtia ajatuksia esimerkiksi mitä tulevaisuuteesi kuuluu, missä sitä vietät, siirrytkö muihin töihin yms.

---

---

---

---

---

***Mitkä koet vaihtoehtoiksi, jos sukupolvenvaihdosta tilalla ei tapahtuisikaan?***

Elämässä harvoin asiat menevät niin kuin on suunniteltu. Tässä kysymyksessä pohditaan vaihtoehtoja sukupolvenvaihdoksen tekemiselle. On tärkeä miettiä vaihtoehtoja sen varalle, mikäli sukupolvenvaihdosta ei tapahtuisikaan. Vaihtoehdot voivat olla esimerkiksi yritystoiminnan jatkaminen nykyisellään, peltojen vuokraaminen tai pois myyminen, yritystoiminnan hidas alasajo tai joku muu. Vaihtoehtoja on mietittävä avoimesti.

---

---

---

---

---



***Miten suhtaudut yritystoiminnan jatkumiseen?***

Toive yritystoiminnan jatkumisesta on luonnollista. Yritystoimintaan on uhrattu panoksia, aikaa ja se on voinut viedä tilaa joltain muulta asialta. Yritystoimintaan voi suhtautua monella tapaa. Ääripäät tässä ovat eräänlainen pakkomielle, jossa yritystoiminnan on pakko jatkua, ettei sukupolvien välinen ketju katkea tai toisessa ääripäässä ajatus, ettei yritystoiminta jatkuisi vaan se ajettaisiin alas. Tälle välille mahtuu lukemattomia vaihtoehtoja. On voitu myös jo suunnitella aika sukupolvenvaihdoksen jälkeen, vaikkei jatkaja olekaan vielä varmasti tiedossa.

---

---

---

---

---

***Minkälaisia odotuksia sinulla on sukupolvenvaihdokseen liittyen?***

Sukupolvenvaihdokseen liittyy paljon odotuksia. Odotukset voivat olla isoja tai pieniä. Tämä kysymys on hyvin vapaamuotoinen, jossa pohditaan kaikkia niitä odotuksia mitä sukupolvenvaihdokseen liittyy. Odotukset voivat liittyä jonkun henkilön jatkamiseen, luopumiseen itsessään, yritystoimintaan tai mihin vain.

---

---

---

---

---

***Minkälaisia toiveita sinulla on?***

Kuten olettamuksienkin osalta, liittyä sukupolvenvaihdokseen toiveita. Toiveet hyvin monesti liittyvät maatalousyrityksen jatkumiseen jollain tapaa. Toive voi olla suuri tai aivan arkinen. Tavoitteena on sanoittaa kaikki ne asiat mitä mielessään toivoo, mutta joita ei uskalla muuten tuoda esiin.

---

---

---

---

---

***Aika sukupolvenvaihdoksen jälkeen***

Vaikka sukupolvenvaihdos siintää mahdollisesti vielä kaukaisuudessa, on silti hyvä pohtia asioita sen jälkeen. Esimerkiksi roolit ja vastuunjako aiheuttavat suuria tunteita sukupolvenvaihdoksen jälkeen, joten näitä asioita on hyvä miettiä ennakkoon.

***Minkälaisen roolin haluat ottaa sukupolvenvaihdoksen jälkeen?***

Sukupolvenvaihdoksessa tilan hallinta ja omistajuus vaihtuvat seuraavalle. Nimellinen ja käytännöllinen rooli eivät välttämättä kuitenkaan kulje käsikädessä. Onko roolisi apu/työmies joka tekee operatiivisia töitä, vai liikekumppani, joka osallistuu suunnitteluun sekä töihin, neuvojatyylinen ajatustenvaihtaja, todellinen päätöksentekijä vai halutaanko yritystoiminnasta kokonaan vetäytyä. Luonnollisesti roolit voivat vaihdella ja kehittyä ajan myötä tapauskohtaisesti, mutta osa voi haluta säilyttää tuntuman yrittämiseen tai vastaavasti olla helpottunut, kun ei tarvitsekaan enää olla itse vastuussa.

---

---

---

---

---

***Kuinka paljon vastuuta haluat/uskallat antaa jatkajalle ja missä aikataulussa?***

Vastuun luovuttaminen jollekin toiselle ei ole helppoa, jos itse on ollut kauan vastuussa. Tässä kysymyksessä pohditaan vastuunantamista sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Annettaanko kaikki vastuu jatkajalle niin, että hän saa heti yksin päättää esim. mitä viljellään eikä siihen puututa, vai toinen ääripää, jossa vastataan kaikesta niin kauan kuin henki pihi-see. Jos vastaus on jotain tuolta väliltä, on mietittävä aikataulua esim. vuosi, kaksi, viisi vuotta. Jos vastuuta ei uskalla tai halua antaa, on pohdittava miksi sitä ei ole valmis antamaan pois. Liittyykö ajatus esim. jatkajan osaamattomuuteen tai omaan haluun pysyä johdossa.

---



---



---



---



---

***Miten suhtaudut, jos sinulle ja jatkajalle tulee näkemyseroja?***

On luonnollista, että luopujalle ja jatkajalle tulee näkemyseroja, sillä yritystoimintaa katsotaan aivan eripäistä yrittäjyyspolkua. Luopujalla on pitkä näkemys ja kokemus yrittämisestä ja maatilasta pitkältä ajalta, kun vastaavasti jatkaja katsoo asiaa, uusin lasein ja tuo uusi näkemyksiä esille. Luopuja voi kokea tämän uhkana ja vastaavasti jatkaja vähätellynä. Tämän seurauksena näkemyserot ovat mahdollisia. Tässä kysymyksessä pohditaan suhtautumista näkemyseroihin. Koetko näkemyserot loukkaavana ja lopetat keskustelun ajatuksella ”kyllä minä tiedän” vai näetkö ne dialogina, josta keskustelemalla ja kuuntelemalla saavutetaan yhteinen näkökulma ja pystytään kehittämään yritystoimintaa

---



---



---



---



---

***Minkälaiseksi kuvailet itsesi ja jatkajan välistä suhdetta?***

Luopujan ja jatkajan suhteet voivat vaihdella riippuen siitä, ovatko he keskenään sukua ja kuinka kaukaista sellaista vai ovatko he sukua lainkaan. Hyvät suhteet auttavat sukupolvenvaihdosta tehtäessä. On myös mahdollista, että hyvät suhteet heikkenevät sukupolvenvaihdoksen aikana.

---

---

---

---

---

***Miten varmistat hiljaisen tiedon siirtämisen?***

Luopujalle on vuosikymmenien yrittäjäuran aikana kertynyt merkittävästi hiljaista tietoa yritystoiminnasta ja sen eri osa-alueista. On tärkeää saada mahdollisimman paljon hiljaista tietoa siirretyksi jatkajalle, jotta jatkajalla on kaikki osaaminen ja tieto käytettävissään yritystoiminnassaan. Jos hiljaista tietoa ei siirretä, on mahdollista, että jatkaja tekee päätöksiä epätietoisuuden vallassa, joka voi johtaa ylimääräisiin kustannuksiin. Omistamaansa hiljaista tietoa voi jäsennellä esimerkiksi järjestelmällisen miellekartan tekemisellä.

---

---

---

---

---

## **Pohdittavaa jatkajalle**

Jatkajana katsotte yritystoimintaan eri lähtökohdista kuin edeltäjänne. Tämän takia on tyyppillistä, että teillä on ajatuksia ja ideoita yritystoiminnan kehittämiseksi. Nämä kehitysehdotuksenne voivat olla ristiriidassa luopujan toiveiden kanssa. Elämännälkä, halu ottaa riskejä ja kokeilla siipiään yrittäjänä voivat ohjata yritystoimintaa. Joskus voidaan haluta ottaa tarkoituksellisesti pesäeroa luopujan toimintatapaan. Välttämättä ette vielä ymmärrä, kuinka tärkeä osa elämää yritystoiminta on luopujalle. Ajan myötä ymmärrys kuitenkin paranee. Vaikka yritystoiminnasta päättää lähtökohtaisesti se, jonka nimi on paperissa, voi silti luopujalla olla halua osallistua päätöksentekoon jatkajan kokien sen uhkana. Tämä voi johtaa siihen, että jatkaja "nielee ylpeytensä" ja jättää asian käsittelemättä, jolloin tilanne purkautuu hallitsemattomasti. Tämän takia teidän jatkajana, on tärkeä pohtia ajatuksiaan sukupolvenvaihdoksesta, yrityksestä, omasta tulevaisuudestanne sekä suhteestanne luopujaan. Kysymykset ovat saman suuntaisia kuin luopujalle osoitetut. Aihealueita on luopujan tapaan 4, joissa on 5 kysymystä kaikissa. Näiden avulla mietitte asioita mahdollisimman monipuolisesti ja voitte löytää keinon sanoittaa ajatuksianne ja edesauttaa omalta osaltanne sukupolvenvaihdokseen liittyvää keskustelua.

### **Tunteet sukupolvenvaihdoksessa**

Kuten luopujallakin, herättää sukupolvenvaihdos jatkajassakin tunteita. Tunteita on tärkeä käsitellä, sillä muutos mitä on tekemässä, on iso ja sillä on suuria vaikutuksia tulevaisuuteen.

### ***Miksi haluat toimia yrittäjänä?***

Halu yrittäjänä toimimiseen voi kummuta monesta lähteestä. Syitä ovat esimerkiksi halu työllistää itsensä, päättää omasta työstään, työllistää muita tai vain tapa ansaita elantonsa. Muita syitä yrittäjäksi ryhtymiseen voi olla pakottaminen edellisten sukupolvien toimesta tai velvollisuudentunto. Yrittäjäksi voidaan myös ajautua esim. puolison kautta. Tässä kysymyksessä pohditaan syitä yrittäjäksi ryhtymiseen. Mikäli jakaminen tapahtuu omasta tahdosta, on silloin paremmat jatkamisen edellytykset.

---

---

---

---

---

***Minkälaisia tunteita sukupolvenvaihdos herättää?***

Mahdollisesti ensikertaa yrittäjäksi ryhtyminen voi olla jännittävää. Muutoksen myötä yrittäjänä yritystoiminnasta vastaa aivan eri lailla kuin siinä on mukana vain työntekijänä. että On mahdollista, että todellinen työ- ja vastuumäärä voivat yllättää aloittavan yrittäjän. Tämän takia tunteita ei ole hyvä padota, vaan miettiä avoimesti, miten kokee mahdollisen muutoksen.

---

---

---

---

---

***Miten käsittelet sukupolvenvaihdokseen liittyviä tunteitasi?***

Jokainen käsittelee tunteitaan omalla tavallaan. Tässä kysymyksessä pohditaan, miten tunteitaan käsittelee. Onko käsittelytapa yksin märehtiminen ajatuksena kukaan ei kuitenkaan ymmärrä, vai lähipiirille puhuminen avoimesti. Erityisesti luopujan kanssa olisi hyvä pystyä käsittelemään tunteita, sillä luopuja on myös joskus ollut jatkaja.

---

---

---

---

---

***Minkälaiseksi koet valmiutesi toimia yrittäjänä?***

Ennen yrittäjäksi ryhtymistä on hyvä pohtia omia valmiuksiaan ja sitoutumistaan yrittäjyyteen. Onko valmis panostamaan yrityksen kehittämiseen, omistaako paineensietokykyä muuttuvassa maailmassa ja onko osaamista toimia yrittäjänä. Valmiuksien lisäksi voidaan pohtia mahdollisia omia kehittämiskohteitaan ja sitä, miten niitä kehittäisi.

---

---

---

---

---

***Mitkä asiat koet vaikeimmiksi sukupolvenvaihdoksessa ja siihen liittyvässä keskustelussa?***

Sukupolvenvaihdos herättää molemmin puolin tunteita eikä se ole helppoa. Prosessi on pitkä ja siihen liittyy vaikeita asioita. Onkin tärkeää pohtia etukäteen asioita, jotka voivat aiheuttaa ongelmia, jolloin niitä pääsee etukäteen työstämään. Kun asiaa ehtii pohtia pidemmän aikaa, yleensä se helpottaa asian kohtaamista, kun sen hetki tulee. Esimerkiksi tällaisia asioita voivat olla sisarusuudet tai todellisen vastuun vaihto.

---

---

---

---

---

***Ajatukset yrityksestä***

Tässä osiossa pohditaan minkälaisia ajatuksia itse yritystoiminta herättää jatkajassa ja minkälaisesta tilanteesta mahdolliseen sukupolvenvaihdokseen lähdetään. On normaalia, että jatkaja ajattelee yritystoiminnasta eri lailla, kuin luopuja.

***Kuvaile yritystoiminnan nykytilaa***

Yritystoiminnan arviointi edesauttaa päätöstä käydä sukupolvenvaihdoskeskustelua, koska jatkaja on pohtinut mahdollisia kehitystarpeita ja asioita, joiden pohjalle hän voi yritystoimintaa lähteä rakentamaan. Tällöin jatkaja tietää mistä asioista on hyvä ruveta keskustelemaan luopujan kanssa ja muutoksia voidaan ruveta mahdollisesti ennakoimaan. Hyvä yritystoiminnan tuntemus edesauttaa sen johtamista.

---

---

---

---

---

***Kuvaile suhdettasi maatalousyritykseen***

On tärkeä pohtia, minkälainen suhde yritystoimintaan on. Suhteella voi olla merkitystä siihen, paljonko yritykseen haluaa panostaa, miten suhtautuu siellä tehtäviin muutoksiin tai yritystoiminnan alasajoon.

---

---

---

---

---

***Minkälaisia tavoitteita ja visiota asettaisit yritystoiminnalle?***

Visio on ajatus siitä, minkälainen tulevaisuus on ja minkälaisena yritystoiminnan haluaa nähdä siellä. Vision tarkoituksena on ohjata toimintaa yhdessä tavoitteiden kanssa. Tavoitteet vastaavasti antavat vertailukohtaan sille mitä pyritään saavuttamaan. Sukupolvenvaihdoksen jälkeen tavoitteet ja visio muuttuvat, koska tavoitteet ja visio määrittyvät joissain määrin oman mielenkiinnon, osaamisen ja maailmantilanteen mukaan. Tavoitteet ja visio



voivat aiheuttaa näkemyseroja, joten niistä on hyvä keskustella. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi laajentaminen kokoon X tai visio toimivasta perheyrityksestä.

---



---



---



---



---

***Kuvaile yritystoimintaan liittyvää hiljaista tietoa***

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan vuosien aikana kertyneitä kokemuksia, aavistuksia ja intuitiotakin. Hiljaiselle tiedolle on tyypillistä, että se on sanatonta ja sitä ei yhtäkkiä ajatellen edes tiedä tietävänsä niin paljon. Tyypillisesti hiljaista tietoa ovat kokemus esim. viljelykasvien ja muokkausmenetelmien sopivuudesta eri lohkoille, budjetin järjestämisestä, kassavirrasta yms. Luonnollisesti kaikkea hiljaista tietoa ei voi tietää. Tällä kysymyksellä tavoitellaan kartoitettavan, minkälaista tietoa jatkajalle on jo kertynyt. Mitä kauemmin yritystoiminnassa on ollut mukana, sen paremmin se on tiedossa. Jos hiljaista tietoa ei ole kertynyt, on sen siirtyminen varmistettava hyvissä ajoin.

---



---



---



---



---

***Miten varmistat saavasi kaiken oikean ja tarpeellisen tiedon yritystoimintaa varten?***

Oikean ja tarpeellisen tiedon merkitys erityisesti talousaloissa on jatkajalle tärkeää. Jatkajalta ei saa pantata yritystoimintaan liittyvää tietoa. Vääristyneet tiedot tai oletuksien käyttäminen voivat johtaa taloudellisesti harhaan. Tämän takia on osattava kyseenalaistaa annetut tiedot ja varmistaa niiden oikeellisuus.

---

---

---

### **Jatkajan ajatukset tulevaisuudesta**

Jatkajalla on yleensä enemmän työuraa edessä- kuin takanapäin. Tämän takia on tärkeä avoimesti pohtia tulevaisuutta ja siellä tapahtuvia muutoksia. Jos kaikki odotukset pistetään esim. sukupolvenvaihdokseen eikä sitä tapahdukaan, on hyvä olla muitakin suunnitelmia. Tulevaisuutta on myös hyvä miettiä yritystoiminnan kannalta, siksi ettei vertauskuvallisesti sanottuna vahingossa lähde soutamaan rikkinäisellä veneellä myrskyyn.

### ***Mitä ajattelet tulevaisuudesta?***

Koska kristallipalloa ei ole keksitty, ei tulevaisuudesta voi olla täysin varma. Jonkinlainen käsitys tulevaisuudesta kuitenkin muotoutuu elämänkokemuksen ja uutisten myötä. Tulevaisuus voi pitää sisällään haaveita, inhorealismia tai kaikkea silta väliltä. Omat tavoitteet ja tulevaisuus kytkeytyvät toisiinsa ja parhaimmassa tapauksessa tulevaisuus täyttää tavoitteita.

---

---

---

---

---

### ***Mitkä ovat vaihtoehdot, jos sukupolvenvaihdosta ei tapahtuisikaan?***

Usein on mahdollista, että molempien osapuolien haaveet sukupolvenvaihdoksesta eivät onnistukaan täysimääräisesti syystä tai toisesta. Tällöin on mietittävä jotain muuta. Vaihtoehtoja voivat olla esimerkiksi palkkatöissä pysyminen, opiskelu, toisen maatilän ostaminen/vuokraaminen, muun yritystoiminnan jatkaminen tai jokin muu vaihtoehto.

---

---

---

---

---

***Kuinka tärkeänä näet yritystoiminnan jatkumisen?***

Maatalousyritysten pitkästä historiasta johtuen, on luonnollista haluta jatkaa yritystoimintaa osana sukupolvien ketjua. Tässä kysymyksessä pohditaan jatkumisen tärkeyttä. On mahdollista myös, että asiaa ei näe lainkaan tärkeänä. Oli vastaus kumpi vain, on syytä pohtia, miksi jatkaminen on tärkeää tai ei ole. Jatkamisen tärkeys voi tulla yrityksen iän tai investointien kautta.

---

---

---

---

---

***Onko sinulle luotu odotuksia sukupolvenvaihdokseen liittyen?***

On tyypillistä, että luopuva maatalousyrittäjä lataa jatkavalle maatalousyrittäjälle odotuksia. Odotukset voivat olla isoja, kuten elämäntyön jatkaminen ja kehittäminen tai pienempiä kuten odotus luopuvan sukupolven auttamisesta. Odotuksien osalta on mahdollista, että jatkaja ei saakaan vapaita käsiä harjoittaa maatalousyritystoimintaa, vaan hänen on vastattava hänelle joko tiedostaen tai tiedostamatta asetettuihin odotuksiin. Tämän takia on hyvä miettiä, mitä odotuksia on ja ovatko asetetut odotukset linjassa omiin odotuksiin.

---

---

---

---

***Minkälaisia toiveita sinulla on?***

Toiveet ovat henkilökohtaisia ajatuksia asioita, jotka mieluummin nähtäisiin toteutuvan. Toiveet voivat olla hyvinkin pieniä tai suuria ja ne voivat liittyä itseensä, perheeseen, maatalousyritykseen jne. Yleisellä tasolla voidaan toivoa terveyttä ja kannattavaa maatalousyritystoimintaa. Tässä kysymyksessä mietitään kaikkia niitä toiveita, joiden itse toivoisi toteutuvan.

---

---

---

---

---

***Aika sukupolvenvaihdoksen jälkeen***

Varsinainen sukupolvenvaihdos voi siintää vielä horisontissa, mutta on tärkeä miettiä aikaa sen jälkeen. Yleisimmät haasteet sukupolvenvaihdoksen jälkeen tulevat vastuun ja roolien muotoutumisesta. Tässä osiossa pohditaan muun muassa vastuun ja roolien jakautumista sekä hiljaisen tiedon siirtämistä.

***Miten haluat vastuun siirtyvän?***

Sukupolvenvaihdoksessa hallinnollinen vastuu yritystoiminnasta siirtyy jatkajalle. On kuitenkin hyvin todennäköistä, että osa vastuusta on vielä jonkin aikaa edeltävällä polvella. Tässä kysymyksessä pohditaan, miten vastuun halutaan siirtyvän yrityksen sisällä. Siirtyykö todellinen vastuu heti, pikkuhiljaa ajan myötä vai sitten vasta kun luopuja ei enää halua olla vastuussa.

---

---

---

---

---

***Minkälaiseksi koet luopujan roolin muotoutuvan sukupolvenvaihdoksen jälkeen?***

Luopujan luopuessa yritystoiminnan vastuusta, on todennäköistä, että hän haluaa vielä osallistua työskentelyyn yrityksessä. Kitkattoman vastuunvaihdon edellytys on, että jatkaja ja luopuja ovat perillä rooleista mitä yritykseen muodostuu sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Tässä kysymyksessä pohditaan luopujan roolin muotoutumista. Toivotaanko roolin olevan jatkuva työntekijä, osa-aikainen ”kiireapulainen”, neuvoja ja ajatustenvaihtaja vaiko kenties hänet vapautetaan kokonaan yritystoiminnan palveluksesta.

---

---

---

---

---

***Minkälaiseksi kuvailet itsesi ja luopujan välistä suhdetta?***

Tutkimusten mukaan 98 % maatalousyrityksissä tehtävistä sukupolvenvaihdoksista tehdään samaan perheen sisällä. Perhepiirissä tehtävä sukupolvenvaihdoksen etuja ovat yleensä selkeys siitä, mitä toinen ajattelee ja tarkoittaa. Haasteina ovat kuitenkin molempin puoliset oletukset. Tämän takia on syytä miettiä minkälaiset välit luopujaan ovat, jotta keskustelu, vastuunsiirtyminen ja yhteistoiminta vastapuolen kanssa onnistuvat mahdollisimman kitkattomasti.

---

---

---

---

---

***Koetko olevan asioita, joihin et saisi puuttua, vaikka olisitkin yritystoiminnasta vastuussa?***

Luopujan tehdessä pitkän uran tilalla, on mahdollista, että toiminnassa on hänelle ”pyhiä” asioita, jotka ovat hänelle tärkeitä. Ajatukset näihin puuttumisesta voivat erota paljonkin. Tämän takia on hyvä pohtia valmiiksi ne asiat, jotta näistä voidaan keskustella. Jatkajalla on kuitenkin virallinen päätäntävalta yritystoiminnan johtamiseen, mutta luopujalla taas ”henkinen veto-oikeus”.

---

---

---

---

---

***Miten haluaisit hiljaisen tiedon siirtyvän?***

Hiljaista tietoa yritystoiminnasta kertyy paljon. Mitä kauemmin on toiminnassa mukana, sen enemmän sitä osaa jo ennen yrittäjäksi ryhtymistä. On hyvin todennäköistä, että erityisesti liikkeenjohtoon, byrokratiaan ja hallintoon liittyy sellaista tietoa, mistä jatkaja ei ole tietoinen, sillä näistä asioista yleensä vain yrittäjä päättää. Tämän kysymyksen tarkoituksena on miettiä jatkajalle parasta tapaa saada ja vastaanottaa hiljaista tietoa. Tapoja hiljaisen tiedon vastaanottamiseen on useita, sillä jokainen oppii eri tavalla. Osa voi haluta päästä hiljaiseen tietoon käsiksi itse kokeilemalla luopujan opastaessa tai toivoo että luopuja kirjaa asioita mahdollisimman paljon ylös opasvihkoon, josta sitä voi hyödyntää tarpeen tullen tai siirtäen hiljaisen tiedon jollain muulla tapaa.

---

---

---

---

---