

# Kriittiset tapahtumat perheyriytysten omistajajohtajien kokemuksellisen oppimisen taustalla

---

Heli Kurikkala

KM, väitöskirjatutkija, Tampereen yliopisto  
projektitutkija, Oulun yliopisto  
heli.kurikkala@oulu.fi

FT, tutkimusjohtaja **Anna-Mari Simunaniemi**, Oulun yliopisto;  
Tradenomi (YAMK), projektipäällikkö **Leena Eskola**, Oulun yliopisto;  
KTM, väitöskirjatutkija, projektitutkija **Riitta Forsten-Astikainen**, Oulun yliopisto;  
KT, dosentti, yliopistonlehtori, tutkimusjohtaja **Vesa Korhonen**, Tampereen yliopisto

---



VERTAISARVIOITU  
KOLLEGIALT GRANSKAD  
PEER-REVIEWED  
[www.tsv.fi/tunnus](http://www.tsv.fi/tunnus)

---

## Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa selvitetään, millaisia kriittisiä tapahtumia voidaan havaita perheyriytysten omistajajohtajien kokemuksellisessa oppimisessa. Perheyriytysten merkitys maamme taloudelle on suuri, sillä Suomes-  
sa työllistävistä yrityksistä 70 % on perhe-

yrityksiä. Omistajajohtajien osaaminen ja valinnat ovat ratkaisevia perheyriytysten uudistamiselle. Tämän tutkimuksen aineisto koostuu kymmenen suomalaisen omistajajohtajan haastatteluista, jotka kerättiin kolmesta menestyneestä, sukupolvenvaihdoksen läpikäyneestä perheyriytuksesta. Merkitävistä tapahtumista kertovat narratiivit

tunnistettiin kriittisten tapahtumien menetelmällä. Narratiiveissa esiintyvien teemojen avulla muodostettiin kuusi kriittisistä tapahtumista kertovaa tapahtumatyyppiä. Ne kertoivat haetusta ja saadusta tuesta, johtajan sisäistä motivaatiota vahvistavista tapahtumista, ristiriita-, muutos- ja valintatilanteista, sitouttavasta kasvuympäristöstä ja omistajuudesta, perheen ja yrittäjyyden välisestä tasapainoilusta sekä yrityksen ulkoisen toimintaympäristön haastavista ja auttavista tapahtumista. Huolimatta siitä, olivatko tapahtumat positiivisia vai negatiivisia, tapahtumat edistivät johtajana kasvamista kokemuksellisuuden kautta. Tutkimustulokset vahvistavat aiempaa tutkimusta siitä, että yrittäjien tehtävässä kasvaminen tapahtuu enemmän kokemuksellisenä oppimisena kuin muodollisen koulutuksen kautta. Omistajajohtajat myös kokivat työn kautta oppimisen sisäisenä motivaatiotekijänä. Tämä tutkimus tuottaa empiiristä tietoa kokemukselliseen oppimiseen liittyvään teoreettiseen keskusteluun, aikuis- ja johtamiskoulutuksiin sekä perheyrittäjäkeskusteluun.

**Avainsanat:** *perheyrittäjä, omistajajohtaja, kokemuksellinen oppiminen, kriittisten tapahtumien menetelmä, narratiivisuus*

---

## The critical incidents behind the experiential learning of family business owner-managers

### Abstract

This study examines the critical incidents behind the experiential learning of family business owner-managers. In Finland, 70 % of employing companies are family businesses, forming the bulk of the Finn-



ish economy. The skills and choices of owner-managers are crucial to the renewal of family businesses. The data of this study consists of ten Finnish owner-managers' interviews, gathered from three successful family businesses that have undergone business succession. The narratives of significant incidents were identified by using the critical incident technique. Through themes in the narratives, six types of critical incidents were identified related to the support sought and received, internal motivation, conflicts, changes and choices, the engagement of the growth environment and ownership, the balance between family and entrepreneurship, and to the company's external operating environment as a challenger and helper. Even though events were positive or negative, they contributed to the growth of managers through experience. This study confirms previous research indicating, that the growth of entrepreneurs occurs more through experiential learning than through formal education. Owner-managers also saw learning through work as an internal motivating factor. This study provides empirical insight into the theory of experiential learning, leader- and adult education, and debate on family businesses.

**Keywords:** *family business, owner-manager, experiential learning, critical incident technique, narrative*

## Johdanto

**P**erheyritysten yhteiskunnallinen merkitys on Suomessa suuri. Perheyritysten liiton ja Tilastokeskuksen selvityksen (2017) mukaan suomalaisista työllistävistä yrityksistä 70 prosenttia on perheyrityksiä (Elo-Pärssinen & Heinonen, 2019). Suomalaisessa perheyritysjyystutkimuksessa on selvitetty esimerkiksi perheyrityksen kansainvälistymistä (Segaro, 2012), hallitustyöskentelyä (Ikäheimonen, 2014; Kuokkanen, 2011) ja sukupolvenvaihdoksiin liittyvää problematiikkaa perheyrityksen työntekijöiden (Savolainen, 2014) ja luopujien sekä jatkajien välisten jännitteiden näkökulmasta (Rauhala, 2013). Perheyritys määritellään tässä tutkimuksessa omistajuuden, perheen ja liiketoiminnan välisenä systeeminä (Elo-Pärssinen & Heinonen, 2019; Smyrnios ja muut, 2002; Tagiuri & Davis, 1996).

Omistajajohtajat ovat ammattikasvatuksen alan tärkeä tutkimuskohde, sillä nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa tarvitaan jatkuvasti uudistuvaa perheyritysjyystä yritysten jatkuvuuden turvaamiseksi (Salo, 2011). Ammatillisesti uudistuva omistajajohtaja on myös hyvä työnantaja. Johtajana kasvaminen saa aikaan parempaa johtamista ja vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen (Saridakis ja muut, 2018; Böckerman ja muut, 2017). Tutkimusten mukaan perheyritysten menestyksenkäs jatkuminen sukupolvelta toiselle on kaikkialla merkittävä haaste (Garcia ja muut, 2019; Ahrens ja muut 2015; Zellweger, 2012).

Perheyritysten omistajien johtajana kasvamista ei ole tutkittu Suomessa aikaisemmin. Tämä tutkimus tuo lisätietoa sii-

tä, miten johtajana kasvaminen tapahtuu menestyneissä perheyrityksissä ja millaisia kriittisiä tapahtumia omistajajohtajien kasvupolulta löytyy. On myös tärkeä tunnistaa, millaisiin tilanteisiin perheyrityksen johtamisessa tarvitaan tukea.

Haastatteluja uudelleen luettaessa huomattiin, että johtajien kasvupoluilla ilmeni erilaisia kriittisiä tapahtumia. Nämä tapahtumat haluttiin tunnistaa ja nimetä, sillä niillä oli vaikutusta johtajana kasvamiseen kokemuksellisuuden kautta. Sen vuoksi haluttiin saada tietoa, millaiset tapahtumat olivat vaikuttaneet oppimiseen. Johtajatarinoissa ilmenneet kriittiset tapahtumat olivat luonteeltaan positiivisia tai negatiivisia. Ne olivat ravisuttavia, yllättäviä muutostilanteita tai pysyviä, johtajuuteen liittyviä tapahtumia. Tutkimuksessa etsitään vastausta seuraavaan kysymykseen: Millaisia kriittisiä tapahtumia voidaan havaita perheyritysten omistajajohtajien kokemuksellisessa oppimisessa?

## Perheyritykset ja omistajuus tutkimuskohteena

**P**erheyrityksen määrittelystä on käyty paljon akateemista keskustelua. Neubauer ja Lank (1998) määrittelevät perheyrityksen omistusoikeutena, kumppanuutena tai liiketoimintaan perustuvana yhtiönä, jonka äänivaltainen määräysvalta on tietyn perheen käsissä. Hess (2006) määrittelee perheyrityksen tietyn perheen tai suvun omistamaksi liiketoiminnaksi, joka sisältää ainutlaatuiset arvot, historian ja tunnesiteet. Omistajuuden, perheen ja liiketoiminnan liittymistä erityisellä tavalla toisiinsa voidaan pitää perheyritysten ominaispiirteenä, ja sillä on suuri vaikutus perheyritysten toimintaan (Smyrnios ja muut, 2002; Tagiuri & Davis, 1996). Hess (2006, s.10) painottaa, että menes-

tyvässä perheyrittäjäyksessä ei anneta perheen hankaloittavaa liiketoimintaa eikä liiketoiminnan häiritä perheen harmoniaa. Vahva psykologinen omistajuus voi kuitenkin aiheuttaa jännitteitä perheenjäsenten välille ja rikkoa perheen hyvinvointia (ks. Pierce ja muut, 2002; Rautamäki, 2013).

## *Perheyrittäjäyksessä on ainutlaatuinen sosiaalinen järjestelmä.*

Perheyrittäjäyystutkimuksessa on selvitetty omistajuuden erilaisia merkityksiä (Patja, 2011) sekä psykologista omistajuutta (Rautamäki, 2013). Rautamäki (2013) määrittelee psykologisen omistajuuden tunnetilaksi, jossa yrittäjän yritykseen kohdistuvista omistajuuden tunteista tulee osa hänen omaa identiteettiään. Psykologinen omistajuus syntyy yrittäjän mahdollisuudesta vaikuttaa yritykseen, tuntee yritys syvällisesti sekä panostaa omien resurssien kautta yrityksen kehittämiseen.

Rauhala (2013) sukupolvenvaihdoksissa ilmeni ideologisia jännitteitä luopujien ja jatkajien välillä. Eri- laisista tahtotiloista aiheutuvat jännitteet liittyivät perheeseen, omistajuuteen ja liiketoimintaan. Täydellinen yrityksestä luopuminen on kuitenkin välttämätöntä jatkuvuuden ja yrityksen kehittämisen turvaamiseksi. Luopujan tulisi olla yritystoimintaan nähden passiivinen, jollei jatkaja lähesty häntä jollakin tarpeella (Rauhala, 2013). Psykologisella omistajuudella nähdään olevan vaikutusta myös tässä tutkimuksessa. Psykologisen omistajuuden uskotaan vaikuttaneen sukupolvien välisten haasteellisten tapahtumien tai jännitteiden syntymiseen.

Perheyrittäjäyksen toiminta rakentuu ainutlaatuisen arvopohjan varaan (Niemi, 2006; ks. myös Hess, 2006). Arvot eivät silti riitä ainoana tekijänä selittämään perheyrittäjäyksen jatkuvuutta, vaan menestymisen taustalla on myös paljon hiljaista

tietoa (Niemi, 2006) ja sukupolvilta toisille siirtyviä toimintatapoja. Tutkimusten mukaan perheyrittäjäyksessä on menestymistä tukeva kulttuuri, joka on johtamisen ja perheyrittäjäyksen jatkuvuuden väline (Basco ja muut, 2019; Rauhala, 2013; Denison ja muut, 2004).

Perheyrittäjäyksessä määritellään tässä tutkimuksessa omistajuuden, perheen ja liiketoiminnan välisenä systeeminä. Perheyrittäjäyksessä on ainutlaatuinen sosiaalinen järjestelmä, jonka toimintaa ohjaa omistajalähtöinen arvopohja. Perheyrittäjäyksessä on omistajalähtöistä ja johtamiseltaan yhden perheen tai suvun määräysvallassa, ja perheyrittäjäyksessä yhdistyvät vuorovaikutteisesti perheen ja yrityksen toiminnot (Koiranen, 2000; Elo-Pärssinen & Heinonen, 2019). Perheyrittäjäyksen tavoitteena on siirtää yritys tulevalle sukupolvelle ja siksi pyrkii kehittämään yritystä kestäväällä pohjalla (Törmäkangas, 2005).

### **Omistajajohtajien oppimisen kokemukselliset elementit**

**Y**rittäjäyksen oppimisessa on korostettu kokemuksellista tapaa oppia, ja kyky oppia kokemuksista on yksi yrittäjäyksen avainkyvyistä (ks. esim. Cope & Watts, 2000). Rae ja Carswell (2000) esittävät, että suuri osa yrittäjäyksen oppimisesta on toimintaan perustuvaa, yrityksen ja erehdyksen kautta tapahtuvaa kokemuksellista oppimista. Yrittäjä oppii tekemällä ja liiketoiminnan ohessa. Yrittäjäyksen kasvuprosessi on vaiheittainen ja muutoksia si-

sältävä, perustuen kriittisten tapahtumien kohtaamiseen. Johtajapolun kriittiset tapahtumat ovat tärkeä tutkimuskohde, sillä tapahtumat ovat yrittäjämäisen oppimisen ydintä (ks. myös Cope & Watts, 2000). Yrittäjämäinen oppiminen ymmärretään tässä tutkimuksessa yleisesti oppimisena yrittäjyysprosessissa, ja se perustuu kokemuksellisuuteen (ks. Politis, 2005).

Tutkimusten mukaan yrityksen strateginen kehittyminen ja muutos tapahtuvat enemmän tiedon ja kriittisten tapahtumien reagoititavan yhdistelmänä kuin ennalta suunniteltuna kehittämisenä (Deakins & Freel, 1998). Omistajajohtajat ovat vastuussa yrityksen kehittämisestä, joten heidän tekemillä valinnoilla on suuri merkitys perheyritysten menestymiselle ja jatkuvuudelle. Sen vuoksi on tärkeää saada lisätietoa kokemuksellisen oppimisen merkityksestä perheyritysten omistajajohtajien kasvupolulla.

Kokemuksellisessa oppimisessa ihminen kohtaa jonkin odottamattoman tilanteen tai havainnon. Oppiminen on tehokkaampaa silloin, kun oppimisprosessi vastaa johonkin tarpeeseen tai ongelmaan. Kun ihminen ratkaisee odottamattomia tilanteita ja luo niille merkityksiä, hän myös oppii, kehittyy ja kasvaa. Samalla oppiminen voi vaikuttaa siihen sosiaaliseen kontekstiin, jossa toimitaan (Jarvis, 2009, 2010).

Viime vuosikymmenien aikana työpaikalla tapahtuvan oppimisen teorit ovat kehittyneet yksilön oppimista kuvaavista teorioista yhteisöllistä näkökulmaa korostavaan suuntaan (Hager, 2011). Työn muutokset ja kehittämishaasteet ovat tuoneet lisää ymmärrystä siitä, että myös työpaikka on oppimisympäristö (Fuller & Unwin, 2011; Illeris, 2003). Oppimisen tutkimusta on tehty enemmän formaalin

koulutuksen yhteydessä, mutta tietoa tarvitaan myös työpaikoista autenttisina aikuisten oppimisen ympäristöinä (ks. Virtanen ja muut, 2009). Aikuisen oppiminen on olemassaoloa koskevaa ja kokemuksellista sekä sosiaalisiin konteksteihin kiinnittyvää (Jarvis, 2009). Voidaan myös väittää, että merkittävin osa ihmisen oppimisesta tapahtuu kokemusten kautta toimimalla sosiokulttuurisissa konteksteissa (ks. myös Jarvis, 2010). Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että perheyritys on erityinen oppimisympäristö.

Malinen (2000) on tuonut esille särön merkityksen aikuisen oppimisessa. Särö on luonteeltaan yllättävä tai ravisuttava kokemus. Kokemus voi tuoda särön aikuisen aiempaan tietämykseen ja toimia mahdollisuutena uuden oppimiseen kokemuksellisuuden kautta (Malinen, 2000; vrt. Politis & Gabrielsson, 2009). Kokemuksellisen oppimisen näkökulmasta reflektio liittyy olennaisena osana aikuisen oppimiseen. Yllättäviin tapahtumiin vastaaminen tuottaa yrittäjälle kokonaisvaltaisesti merkittävää oppimista, sillä tapahtuma saa aikaan heissä kriittistä reflektiota (ks. Cope, 2003).

Reflektion kautta arvioidaan kokemuksia ja ajattelua sekä suunnataan toimintaa vastattaessa toimintaympäristössä kohdattuihin haasteisiin (esim. Brockbank ja muut, 2017; Kolb, 2014; Dewey, 1916, 1938). Reflektio voidaan jakaa itsereflektion lisäksi yhdessä muiden toimijoiden kanssa tapahtuvaan reflektioon (Brockbank ja muut, 2017). Kokemuksellisessa oppimisessa yksilöllä on aktiivinen rooli, jolloin toimija arvioi tapahtuman syitä ja sitä, miten tapahtumaan tulee vastata. Itsereflektion avulla punnitaan yksilöllisiä taitoja, kykyjä ja tunteita suhteessa menestyksen ja epäonnistumisen syihin. Yhteisen reflektion avulla käydään laajem-

paa dialogia siitä, kuinka asiat toimivat ja miten niitä voitaisiin kehittää sosiaalisessa kontekstissa. Tämän tutkimuksen tarinoissa omistajaohajat palasivat merkittävään kriittisiin tapahtumiin ja samalla pystyivät refleктоimaan mennyttä myös oppimisen näkökulmasta (ks. myös Brockbank ja muut, 2017; Day, 1999; Dewey, 1938, 1916).

### **Tutkimuksen toteuttaminen ja metodologiset valinnat**

**K**yseessä on laadullinen, empiirinen ja narratiivinen tutkimus, jossa selvitetään, millaisia kriittisiä tapahtumia voidaan havaita perheyriitysten omistajaohajien kokemuksellisessa oppimisessa. Aineisto on kerätty narratiivisella haastattelulla. Aineistosta tunnistettiin kriittisistä tapahtumista kertovia narratiiveja kriittisten tapahtumien menetelmällä (Flanagan, 1954) ja analyysi on toteutettu narratiiveja teemoittamalla (Riessman, 2008). Tässä tutkimuksessa ohajat kertoivat tutkijalle tarinansa, ja tiedonluonnin prosessi oli dialoginen. Huomio kohdistui tutkittavien kokemuksiin ja niihin merkityksiin, joita he antoivat tapahtumille tarinoidensa kautta (Hatch & Wisniewski, 1995). Tämä tutkimus perustuu narratiivisen tutkimusotteen vuoksi sosiaaliseen konstruktionismiin, jossa ihmisen ajatellaan olevan kielellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen olento, joka rakentaa käsitystään ympäröivästä maailmasta vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa (Sparkes & Smith, 2008; Burr, 2003; Berger & Luckmann, 1966).

### **Tutkimusaineiston, -menetelmän ja analyysin kuvaus**

Tutkimusaineisto kerättiin kolmesta suomalaisesta perheyriityksestä narratiivisella haastattelulla (yhteensä 10 haastateltavaa),

sillä näin oli mahdollista kerätä haastattelujen kokemuksia perheyriitysten kulttuurisidonnaisesta kontekstista ja johtajana kasvamisen merkittävistä tapahtumista (Riessman, 2008; vrt. Bruner, 1990). Narratiivinen tutkimusmenetelmä valittiin myös siksi, että kertomukset ovat ihmisen luontainen tapa ymmärtää ja jäsentää maailmaa (Hyvärinen & Löyttyneemi, 2005; Rae & Carswell, 2000). Kertomukset nähdään tässä tutkimuksessa tiedon välittäjinä ja rakentajina (Heikkinen, 2010; Hänninen, 1999; Polkinghorne, 1995; Bruner, 1987).

Tutkija otti yhteyttä kolmeen menestyneeseen, sukupolvenvaihdoksen läpikäyneeseen perheyriitykseen. Aineisto haluttiin kerätä suuruusluokaltaan erikokoisista ja eri toimialoilla olevista perheyriityksistä. Ajattelimme tämän tuottavan laajan ja monipuolisen aineiston ja varmistavan myös tutkimuksen luotettavuutta. Kaikki kolme perheyriitystä halusivat lähteä mukaan tutkimukseen, sillä he näkivät tutkimusaiheen tärkeänä. Haastateltavat omistajaohajat valittiin yhteistyössä perheyriityksen yhdyshenkilön kanssa. Tutkimuksessa haastateltiin yrityksen perustajia sekä toisen että kolmannen sukupolven edustajia. Haastattelut toteutettiin vuosina 2015–2016. Haastateltavat olivat iältään 35–75-vuotiaita, ja heistä kahdeksan oli miehiä, ja naisia kaksi.

Tutkimukseen osallistuneet perheyriitykset ja omistajaohajat on kuvattu seuraavasti (Taulukko 1): A1–A3 (perheyriitys A, haastattelut A1, A2 ja A3), B1–B3 (perheyriitys B, haastattelut B1, B2 ja B3) ja C1–C4 (perheyriitys C, haastattelut C1, C2, C3 ja C4). Tarkempia yritystietoja ei kerrota luottamuksellisuuden säilyttämiseksi.

Taulukko 1. Haastateltujen omistajajohtajien ja perheyrittäjien kuvaus.

| Koodi | Haastateltavan rooli yrityksessä | Sukupuoli | Yrityksen perustaminen | Yrityksen koko/hlö | Toimiala        |
|-------|----------------------------------|-----------|------------------------|--------------------|-----------------|
| A1    | Yrityksen perustaja              | Mies      | 1960-luvun lopulla     | Suuryritys         | Kauppa          |
| A2    | Toisen sukupolven omistaja       | Nainen    |                        |                    |                 |
| A3    | Toisen sukupolven omistaja       | Mies      |                        |                    |                 |
| B1    | Yrityksen perustaja              | Mies      | 1970-luvun alussa      | Keskisuuri yritys  | Teollisuus      |
| B2    | Toisen sukupolven omistaja       | Nainen    |                        |                    |                 |
| B3    | Toisen sukupolven omistaja       | Mies      |                        |                    |                 |
| C1    | Toisen sukupolven omistaja       | Mies      | 1950-luvun alussa      | Suuryritys         | Elin-tarvikeala |
| C2    | Toisen sukupolven omistaja       | Mies      |                        |                    |                 |
| C3    | Toisen sukupolven omistaja       | Mies      |                        |                    |                 |
| C4    | Kolmannen sukupolven omistaja    | Mies      |                        |                    |                 |

Haastattelussa esitettiin seuraava kysymys: *”Haluaisin sinun kertovan minulle johtajatarinasi, kaikki tapahtumat ja kokemukset, jotka ovat olleet sinulle tärkeitä. Voit aloittaa mistä haluat ja käyttää niin paljon aikaa kuin tarvitset. Kuuntelen tässä alussa keskeyttämättä, teen vain joitakin muistiinpanoja myöhempää käyttöä varten”* (Rosenthal, 2003). Haastateltava sai valita, mistä tarinansa aloittaa ja mitä kertoo. Kaikki haastateltavat aloittivat tarinansa lapsuudesta ja löysivät yhtymäkohtia johtajana kasvamiseen jo varhaisista vaiheistaan (vrt. Neubauer & Lank, 1998, ss. 28–29).

Aluksi kukin tutkija luki haastatteluaineiston läpi huolellisesti, ja aineistoa luettiin uudelleen sisällön hahmottumiseksi. Tarinoista alkoi hahmottua johtajuuteen vaikuttaneita merkittäviä tapahtu-

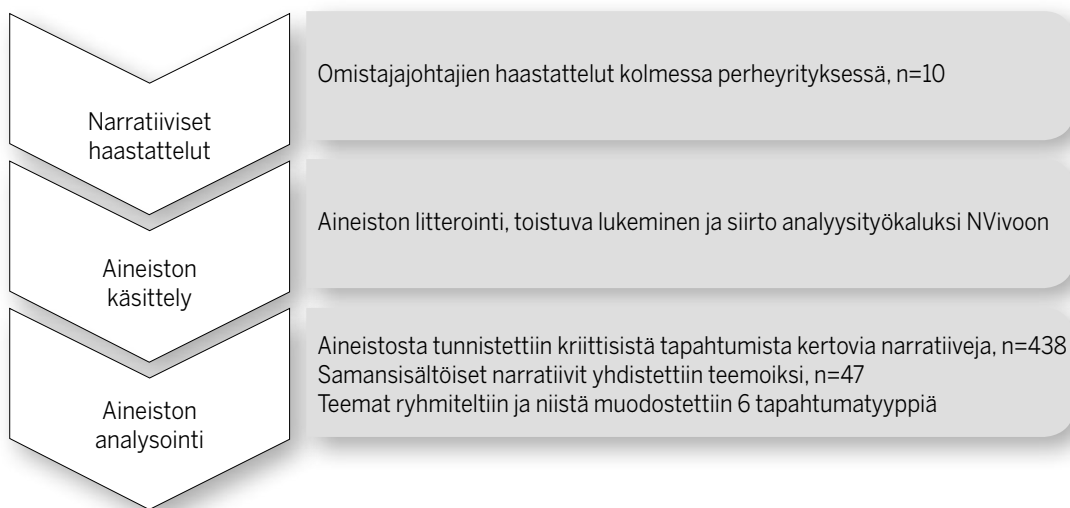
mia (n=438), ja sen vuoksi valittiin kriittisten tapahtumien menetelmä (Flanagan, 1954). Käsite kriittinen (critical) Flanaganin (1954) kirjoituksissa tarkoitti erityisiä tai mieleen jääneitä tapahtumia, jotka yksilö voi kuvata tarkasti myöhemmin. Tapahtuman kriittisyyden ja merkittävyyden määrittelee silloin sen kokija. Johtajien kasvutarinoista tunnistettiin aineistolähtöisesti merkittävistä tapahtumista kertovia pieniä tarinoita (small stories from big stories; Bamberg & Georgakopoulou, 2008). Menetelmän avulla löydettiin kriittisistä tapahtumista kertovat narratiivit (vrt. Flanagan, 1954; Chell, 2014), jotka kertoivat inhimilliseen toimintaan edistävästi tai estävästi vaikuttaneista tapahtumista (ks. Kain, 2004).

Narratiivien analyysissä jäseneltiin aineistoa samansisältöisten aihepiirien mukaan kriittisiä tapahtumia luonnehtiviin ja yhdistäviin teemoihin. Temaattista luenta- ja tulkintatapaa Riessman (2008) kuvaa orientoitumisena narratiivien sisältöön, ei niinkään kielenkäytön tapoihin tai muotoihin. Narratiiveista ryhmitelyjen teemojen avulla muodostettiin kuusi kriittisistä tapahtumista kertovaa tapahtumatyyppiä (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018). Analysointia tehtiin tutkijoiden yhteistyönä. Tarkoituksena oli kuvailla aineisto helposti omaksuttavalla tavalla uhraamatta sen kattavuutta, erityisyyttä tai oikeellisuutta (Flanagan, 1954). Tutkimuksen analyysi on toteutettu aineistolähtöisesti, eli merkitysten rakentuminen ei perustu minkään ennalta määrätyn teorian pohjal-

le. Aineiston keruu ja analysointi tuloksi-  
neen esitetään taulukossa 2.

Narratiivinen haastattelu antoi tilaa haastateltavalle, ja tutkimusaineisto oli rikas. Johtajat saivat kertoa johtajatarinansa itselleen sopivalla tavalla ja palata menneisiin merkittäviin kokemuksiin. Tämä ajattelutapa on myös linjassa kriittisten tapahtumien menetelmän kanssa. Menetelmän peruslogiikan mukaisesti haastateltava määrittelee itselleen merkittävät tapahtumat, jotka hän kokee olleen keskeisiä tutkittavalle ilmiölle (ks. Chell, 2014; Flanagan, 1954). Moni tutkimukseen osallistuneista omistajajohtajista kertoi jälkeensä kokeneensa narratiivisen haastattelun hyvänä. Myös tutkijalle tämä oli luonteva aineistonkeruun tapa.

Taulukko 2. Aineiston keruu, käsittely, analyysi ja tulosten muodostaminen



## TULOKSET

### TAPAHTUMATYYPIT

1. Johtajapolun haetun ja saadun tuen tapahtumat
2. Johtajan sisäistä motivaatiota vahvistavat tapahtumat
3. Ristiriita-, muutos- ja valintatilanteista kertovat tapahtumat
4. Kasvu ympäristön ja omistajuuden sitouttavat tapahtumat
5. Perheen ja yrittäjyyden välisestä tasapainoilusta kertovat tapahtumat
6. Yrityksen ulkoisen toimintaympäristön haastavat ja auttavat tapahtumat



Tutkimusprosessin eri vaiheissa on nou- datettu eettisyyttä ja luottamuksellisuutta. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lupa haastattelun nauhoitukseen ja tutkimuk- selliseen käyttöön. Henkilökohtaisia joh- tajapolun tapahtumia halutaan kunnioit- taa, eikä yrityksiä siitä syystä mainita ni- mellä. Haastattelutilanteissa vallitsi avoin ja luottamuksellinen tunnelma. Syrjälä ja muut (2006) kirjoittavat välittämisen etiikasta, joka voidaan tämän tutkimuk- sen viitekehyksessä nähdä kahden henki- lön kohtaamisena, kunnioittavana lähes- tymistapana.

## Tulokset

Kriittisistä tapahtumista kertovia narra- tiiveja oli aineistossa 438. Samansisäl- töiset narratiivit ryhmiteltiin teemoihin (n=47). Teemojen avulla muodostettiin kuusi erilaista tapahtumatyyppiä, jot- ka kuvasivat kriittisiä tapahtumia ja joil- la oli vaikutusta johtajana kasvamiseen kokemuksellisen oppimisen kautta. Ta- pahtumatyyppien alla olevissa sitaateissa on nimetty yritys, haastateltava ja teema.

### Johtajapolun haetun ja saadun tuen tapahtumat

Tämä tapahtumatyyppi ilmeni yhdeksäs- sä johtajatarinassa, ja se sisälsi työtiimin, mentorien, perheen, johtajan verkoston ja erilaisten ammatti-ihmisten tuen. Johtaja oli osannut hakea apua kriittisissä vaiheis- sa, tai hänelle oli tarjottu sitä oikea-aikai- sesti. ”*Semmone ammatti-ihminen..lues- keli ne meidän paperit läpi..ja sano että, ei pojat teillä mittää verotettavvaa oo..ja tili- toimiston mies sano mulle, että milioonas- ta pitää maksaa verot.*” (B1, ammattiapu)

Mentorien keskeinen tehtävä oli joh- tajan kasvattaminen yrityksen toimin- toihin. Nämä henkilöt auttoivat, mutta

myös haastoivat jatkajasukupolvea. ”*Joh- tajapolun osalta niin oikeestaan tärkein.. asia on se, että itsellä on ollu koko ajan mentoreita ympärillä..on koko ajan se mah- dollisuus kysyä neuvoja.*” (A3, mentorit)

Tämä tapahtumatyyppi kertoi siitä, et- tä johtajaksi kasvetaan sosiaalisessa ympä- ristössä ja vuorovaikutuksessa muiden ih- misen kanssa (vrt. Garcia ja muut, 2019; Ruohotie, 2004). Johtajatarinoissa ku- vattiin hyvien työntekijöiden merkitystä, ja näytti siltä, että tutkimuksen perheyri- tyksissä rekrytointi on onnistunut. Perhe- yrityksessä on selkeästi painottunut ympä- rillä olevien ihmisten rooli myös joh- tajana kasvamisen kannattelijana. Johta- jana kasvamiseen näytti sisältyvän myös erilaisia vaiheita liittyen siihen, millais- ta aikakautta perheyrityksessä eletään.

”Yks semmonen tärkein työ mitä mitä mää teen nyt tällä hetkellä ja tuun te- kemään jatkossa, niin itsensä tarpeetto- maksi tekeminen. Eli se on niinkö mun etuoikeus..et mä voin tehdä itseni tar- peettomaks mutta olla kuitenkin läsnä ja vaikuttaa asioihin. Nää ihmiset täällä loistaa ja vie hommia eteenpäin..Tää on mahtava elämänvaihe.” (A3, työttömi)

### Johtajan sisäistä motivaatiota vahvistavat tapahtumat

Tämä tapahtumatyyppi esiintyi kaikis- sa kymmenessä johtajatarinassa. Se sisälsi johtajan työhön ja johtajana kasvamiseen liittyviä tapahtumia, jotka olivat kannus- taneet johtajauralla. Eniten viitattiin työn kautta oppimiseen. Tässä tapahtumatyy- pissä kerrottiin perheyritykselle ominais- ta työtehtävien tekemisestä yrityksen eri ta- soilla ennen johtajatehtävään pääytymistä. Työn kautta oppiminen nähtiin sisäisenä motivaatitekijänä ja kannustavana tapa- na.

Luottamuksen kerrottiin olevan tärkeää johtajana kasvamisessa. Tämä tapahtumatyyppi kertoi myös johtamispalautteen tärkeydestä, osaamisen kehittämistä, uralla etenemisestä, tuloksellisuudesta ja ihmiskeskeisestä johtamistavasta. Monissa tarinoissa kerrottiin perheyriityksen ihmisläheisistä arvoista, jotka vaikuttivat myös johtamistapaan. Osaamisen kehittäminen ja kouluttautuminen olivat vahvistaneet johtajuutta, vaikka johtajana kasvaminen ilmeni aineistossa paljolti kokemuksen kautta oppimisena (vrt. Jarvis, 2010; Fuller & Unwin, 2011). *”Oon kokenu, että ihmiset..luottaa minuun ja tykkää minusta. Ne (työntekijät) on halunnu tehdä asiat niin, että..määkin onnistun..omassa tehtävässä..se luottamus..molempiin suuntiin..on varmasti yks..mitä on tehny sitä, että on halunnu jatkaa tätä uraa.”* (C2, luottamus suhteissa) *”Eli siinä se johtajuus varmaan on tullu..että kun mullon alaisia..nii mullon kyky käyttää niitä.”* (A1, työ opettaa; johtamistapa)

Omistajajohtajat kertoivat vahvasta tulevaisuudenuskosta ja uskosta itseensä johtajana. Yrityksen menestyminen nähtiin jatkossakin mahdollisena ja toivottavana. Sitoutuminen perheyriitykseen oli tutkimuksen yrityksissä onnistunut (vrt. Garcia ja muut, 2019; Ahrens ja muut 2015; Zellweger, 2012), ja jatkajilla oli vahva kompetenssi. Perheyriityksen organisaatiokulttuurin vaikutus sekä arvopohja näyttäytyivät esimerkiksi vastuullisuutena ja sitoutumisena yrityksen johdotehtävissä toimimiseen (vrt. Denison ja muut, 2004). Omistajajohtajat myös kokivat työnsä mielekkäänä (vrt. Rautamäki, 2013). *”Mä koen, että mua on tarvittu. Tai että mä oon tehny hyvin työn ja mää ihan varmasti uskon siihen, että..kun meillä on johtajuus..perheyriityksen käsissä, meillä on jonkulainen siunaus..ja niinku semmonen*

*johdatus tässä.”* (A2, usko hyvään tulevaisuuteen; usko itseensä johtajana)

## Ristiriita-, muutos- ja valintatilanteista kertovat tapahtumat

Tämä tapahtumatyyppi ilmeni yhdeksässä johtajatarinassa. Tapahtumissa painotettiin ihmisten johtamisen haasteet, terveysongelmat, suuret päätökset, ajanhallinnan vaikeudet ja yllättävät muutostilanteet perheyriityksen sisällä. Terveysongelmat saattoivat rajoittaa tai jopa estää johtajan uralla etenemistä aiheuttaen monia harmillisia tilanteita. Terveyskysymyksissä kerrottiin myös yhteiskunnallisen tuen puutteesta. Uraan ja yritykseen liittyvät isot päätökset nousivat myös esiin. Ihmisten johtamisen haasteissa kuvattiin muun muassa nuorena johtajana vastaan tulleita tilanteita, joissa piti johtaa itseään vanhempia ihmisiä. *”Työnjohtajat oli..vanhempia ku minä, sit..pikkupoika alkaa sanomaan, että mä uskon, että sä teet tämän..väärin.”* (C4, ihmisten johtaminen)

Haasteellisilla kriittisillä tapahtumilla ja Malisen (2000) esiin nostamalla särön kokemuksilla on samanlainen luonne. Yllättävät ristiriita-, muutos- tai valintatilanteet olivat johtajuutta ravistelevia oppimiskokemuksia. Yllättävät tilanteet olivat vaatineet johtajalta nopeaa reagointia, ja ne saattoivat ravisuttaa johtajan arkea (vrt. Malinen, 2000). Käsite kriittinen tapahtuma voitaisiin osassa tämän tutkimuksen tapauksista määritellä särön kokemuksiksi. Kokemukset heijastuivat tuleviin tapahtumiin eli siihen, miten kriittisiin kokemuksiin myöhemmin vastattiin. Kasvattava kokemus oli lisännyt johtajan tietoa, mutta se oli myös voinut muuttaa ympäristöä, joissa kokemus oli tapahtunut (vrt. Jarvis, 2009). Jotkut tarinoissa esiintyneet tapahtumat olivat toistaiseksi pysy-

viä haasteita, kuten ajanhallinta. ”*Et mää oon aina, aina saatavilla. Et se on vähä hullu homma.*” (A2, ajanhallinnan haasteet)

## Kasvuympäristön ja omistajuuden sitouttavat tapahtumat

Tämä tapahtumatyyppi esiintyi yhdeksässä johtajatarinassa, ja se sisälsi perheyrittäjäykselle erityisiä kokemuksellisen oppimisen tapahtumia. Perheyrittäjäyksensä voidaan määrittellä tämän tapahtumatyyppin perusteella erityiseksi oppimisympäristöksi.

Johtajan kasvuympäristöllä oli suuri vaikutus kiinnittymisessä perheyrittäjäyteen. Perheyrittäjäyys oli tuotu lähelle ja esitetty jatkajille mielenkiintoisena uravaihtoehtona. Sitouttaminen oli lähtenyt jo lapsuudesta, ja se näkyi lasten mukaan ottamisena yrityksen toimintaan. Johtajat kuvasivat monella tavalla kasvamista yrittäjäperheessä, ja suurin osa haastatelluista koki lapsuuden rikkaana. Yksi haastateltavista (B2) koki lapsuuden yrittäjäperheessä rankkana. Yrittäjäyteen oli sitoutettu antamalla vastuuta. ”*Alkuvaihe ja miljö, joka on vaikuttanu minuun johtajana..eli siinä missä..mää oon niinku kasvanu. Ja esi-kuva, mitä on saanu periä isiltä.*” (C3, kasvaminen yritykseen) ”*Muistan pienestä pitäen, että..meiän perheen elämä pyöri..yrityksen ehoilla.*” (B2, lapsuuden kokemus yrittäjäperheessä)

Vahvan isän vaikutus ilmeni haastateluissa muun muassa jatkajan urapolun suunnittelemisena. Joissakin tarinoissa isä oli aiheuttanut haastavia kriittisiä tapahtumia jatkajan polulle, tietoisesti tai tiedostamattaan. Näistä tapahtumista kertoivat ainoastaan jatkajat. ”*Mullahan on niinku vahva isä,..joka prässää ja ahistaa ja vaatii paljon..sitte on myöskin niinku sitä kautta..suorituspaineita aika paljo.*” (A2, vahva isä)

Omistajuus oli tuonut johtajan uralle suuren vastuun ja asennoitumisen yrittäjäyteen elämäntapana. Joissakin tarinoissa sukupolvien väliset näkemyserot nousivat vahvasti esille, mutta näissäkin tapahtumissa nähtiin kasvun siemen. Sukupolvien välisissä ristiriidoissa saattoi olla myös kyse vahvasta psykologisesta omistajuudesta (Rautamäki, 2013) tai luopumisen jännitteistä (Rauhala, 2013). Silti haasteelliset tapahtumat näyttivät sitouttaneen perheyrittäjäyksen omistajuuteen ja kasvattivat periksiantamattomia jatkajia. ”*Ja se ei ollu helppoo, mutta..sekin mä koen että..nyt tässä niinkö oikeesti tehdään meikäläisestä myös sitten jääväpäästä johtajaa tai sitte semmosta ihmistä, joka ymmärtää..ajatella asioita eri tavalla eli..helepolla nää hommat ei oo tullu.*” (A3, sukupolvien väliset ristiriidat) Tässä tapahtumatyyppissä ilmeni myös omistajanvaihdokseen liittyviä tilanteita, jotka kertoivat vastuuntunnosta ja aikaisempien sukupolvien työn arvostamisesta.

## Perheen ja yrittäjäyden tasapainoilusta kertovat tapahtumat

Tämä tapahtumatyyppi esiintyi neljässä johtajatarinassa, ja se sisälsi tapahtumia, joissa perheen ja yrittäjäyden välisen tasapainon löytäminen oli haastavaa. Näissä tarinoissa kerrottiin tapahtumia suhteessa lapsuudenperheeseen ja suhteessa nykyiseen perheeseen omistaja-johtajan roolissa. Perheyrittäjäyys näyttäytyi joissakin tarinoissa haastavana työympäristönä, sillä liiketoiminnan vaikeudet saattoivat aiheuttaa jännitteitä perheenjäsenten välille (vrt. Pierce ja muut, 2002; Rauhala, 2013). Silti haastateltavat näkivät perheyrittäjäyksen myös kasvattavana työympäristönä.

”*Jossain vaiheessa mä oon niinku lyöny hanskat naulaan, että hitsi, että pitääkää koko lafka. Että mä lähen käveleen. Et*

mä en jaksa. Että ettekö nää, että mä teen ihan hulluna töitä ja uhraan koko elämän, ja sitte mulle..tullaan näin sanomaan. Että ne on ollu semmosia kasvun paikkoja.” (A2, haastava työympäristö)

Omistajajohtajat olivat joutuneet tekemään kompromisseja myös perheen kustannuksella. Yksi omistaja kävi haastattelussa tunne- ja arvokeskustelua ja oman lapsuuden kokemuksensa perusteella oli halunnut asettaa oman perheensä etusijalle. ”*Mun äidin tunteet ei salli sitä, et mää oisin..vaan tuola yritysmaailmassa ja en ois kotona, et en pystyny semmosta päätöstä..tekkeen.*” (B2, työn ja perheen yhteensovittaminen)

### Yrityksen ulkoisen toimintaympäristön haastavat ja auttavat tapahtumat

Tämä tapahtumatyyppi esiintyi kolmessa johtajatarinassa. Ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvät tapahtumat ilmenivät aineistossa haastajina ja auttajina, ja ne kertoivat kilpailutilanteista, lainan tai luoton saamisesta oikeaan aikaan ja makrotalouden tilanteista. Erilaisista yhteiskunnallisista muutostilanteista kertoivat yrityksen perustajat, jotka olivat tehneet ”*korvenraivaajatyötä*” yrittäjyyden alkuvuosina. Yrityksen jatkuminen oli ollut tiukoissa paikoissa jatkuvasi vaakalaudalla, eikä suuriin virheisiin ollut varaa. Näissä kohdin kerrottiin myös yrityksen ulkopuolisista auttavista henkilöistä, jotka olivat uskoneet ja luottaneet yrittäjiin tiukoissa alkuvaiheissa. ”*isäukko ja puolison isä..oli niinkö takaajina että..me saatiin.. kakskytätuhatta lainaa.*” (B1, lainan tai luoton saaminen) ”*yhtenäkin..aamuna herätettiin, että oli pankit kaatunu.*” (A1, makrotalouden tilanne)

Yrityksen perustajien tarinoissa ilmeni enemmän ulkopuoliseen toimintaympäristöön liittyviä tapahtumia, kun taas jatkajien kasvupolun tapahtumat näyttivät liittyvän perheyrityksen sisäisiin tapahtumiin.

### Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, millaisia kriittisiä tapahtumia voidaan havaita perheyritysten omistajajohtajien kokemuksellisessa oppimisessa. Tutkimuksen tuloksena löydettiin kuusi kriittisiä tapahtumia kuvaavaa tapahtumatyyppiä, jotka kertoivat haetun ja saadun tuen tapahtumista, johtajan sisäistä motivaatiota vahvistavista tapahtumista, ristiriita-, muutos- ja valintatilanteista, sitouttavasta kasvuympäristöstä ja omistajuudesta, perheen ja yrittäjyyden välisestä tasapainoilusta sekä yrityksen ulkoisen toimintaympäristön haastavista ja auttavista tapahtumista.

Omistajajohtajien kasvupolkuja tutkitessa aineistosta hahmottui kokemuksellista oppimista hyvin monipuolisesti kriittisiin tapahtumiin vastaamisen kautta. Tutkimustulokset vahvistavat aiempia tutkimustuloksia siitä, että yrittäjän tehtävässä kasvaminen tapahtuu enemmän kokemuksellisenä oppimisena kuin muodollisen koulutuksen kautta (ks. Deakins & Freel, 1998; Rae & Carswell, 2000).

Kriittisistä tapahtumista kertovat narratiivit kuvasivat yllättäviä muutostilanteita tai pysyviä, johtajan arkeen vaikuttavia tapahtumia. Pysyvät johtajapolun kriittiset tapahtumat olivat merkittäviä kasvun kannalta, sillä ne kuvasivat johtajan sitouttamista (tai sitoutumista) ja kasvamista perheyrityksen kulttuuriin. Kriittiset tapahtumat olivat sekä positiivisia että ne-

gatiivisia. Vaikka tilanteet olisivat olleet haastavia, niillä oli positiivinen vaikutus johtajana kasvamiseen (vrt. Brockbank ja muut, 2017; Chell, 2014; Politis & Gabriellson, 2009). Haasteellisista tapahtumista oli opittu, ne oli käännetty vahvuudeksi ja voimavaraksi tai niille oli löydetty jokin merkitys.

Johtajana kasvamisessa ulkopuolisilla subjekteilla oli merkittävä vaikutus. Tukea oli haettu tai sitä oli saatu oikea-aikaisesti. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä johtajuuden sosiaalisesta luonteesta (Garcia ja muut, 2019; Ruohotie, 2004) ja sosiaalisten suhteiden merkityksestä johtajana kasvamisessa. Joissakin tarinoissa mentorointi oli keskeisellä sijalla johtajien kasvattamisessa tehtäviinsä. Yrityksissä oli nähty tärkeänä, että jatkajasukupolvi saa ”*kykyä ja kompetenssia*” yrityksen eri osa-alueilta ennen johtajatehtävään siirtymistään. Johtajaksi päätyminen ei ollut itsestäänselvyys perheyriksen sisällä, vaikka siihen vahvasti kasvatettiin.

Jatkajien sitouttaminen kasvuympäristön ja omistajuuden kautta sisälsi perheyriksille erityisiä kokemuksellisen oppimisen tapahtumia. Omistaja johtajat kuvasivat lapsuuden kasvuympäristöään, vahvan isän vaikutusta ja yrittäjyyteen saatua kannustusta. Isän vaikutus näkyi aineistossa muun muassa jatkajan urapolun suunnittelemisena ja niin, että hän oli aiheuttanut haastavia kriittisiä tapahtumia jatkajan polulle. Yrityksen menestymisen taustalla oli vahva ja karismaattinen henkilö. Yrityksen perustajan tehtävänä oli ollut myös lasten sitouttaminen perheyrikseseen ja kasvattaminen yrityksen toimintoihin (vrt. Salo, 2011). Uusien sukupolvien sitouttaminen nähtiin myös jatkajien tarinoissa tärkeänä, sillä sitouttaminen turvaa perheyriksen jatkuvuuden (ks. Garcia ja muut, 2019).

Tutkimuksen tulokset kertovat siitä, että perheyriksien jatkajat sitoutuvat perheyrikseseen vahvan kulttuurisen ympäristön kautta. Vaikka sitouttaminen on maailmanlaajuisesti havaittu merkittävänä haasteena (Garcia ja muut, 2019; Ahrens ja muut 2015; Zellweger, 2012), tämän tutkimuksen perheyriksissä sitouttaminen oli onnistunut. Perheyriksen organisaatiokulttuurin vaikutus sekä arvopohja selittävät tätä. Aineistossa tämä näyttöä esimerkiksi vastuullisuutena, tuloksellisuutena ja sitoutumisena yrityksen johtotehtävissä toimimiseen (vrt. Denison ja muut, 2004).

Perheen ja liiketoiminnan yhteensovittamisessa ilmeni haasteita. Liiketoiminnan vaikeat tapahtumat saattoivat joissakin tarinoissa aiheuttaa hankalia asetelmia perheenjäsenten välille. Yrityksen menestymisen kannalta on kuitenkin tärkeää pystyä huolehtimaan perheestä, omistajuudesta ja liiketoiminnasta niin, että nämä osa-alueet voivat hyvin ja tasapaino säilyy (ks. Hess, 2006). Perheyriksen jatkuvuuden ja menestymisen kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten perheen sisäisiä konflikteja voidaan hallita ja miten tehdään myös perheen näkökulmasta hyviä päätöksiä. Miten perheen välisistä suhteista saataisiin menestymisen kannalta tärkeää potentiaalia? Tässä tutkimuksessa on merkittävää, että huolimatta perheenjäsenten välisten suhteiden kuormittumisesta, tarinoista välittyi silti syvä kunnioitus ja perheyhteys.

Yhdessä tutkimuksen yrityksistä ilmeni, että sukupolvenvaihdos ei tapahtunut ilman yhteenottoja. Taustalla voi vaikuttaa vahva psykologinen omistajuus (vrt. Pierce ja muut, 2002; Rautamäki, 2013) tai luopumisen kysymykset (Rauhala, 2013). Sukupolvenvaihdoksen onnistumisen kannalta on tärkeää ymmärtää perheyriks-

## *Tutkimustulokset kertoivat jatkuvasta muutoksesta johtajan kasvupolulla.*

sen kulttuurin rakenteet ja se, että luopuja irrottautuu yrityksestä. Se vähentää negatiivisia yhteenottoja ja jännitteitä sukupolvien välillä (ks. Rauhala, 2013). Tässä tutkimuksessa kertomalla johtajatarinansa omistajajohtajat vastasivat kysymykseen ”Kuka minä olen?”. Omistajajohtajan ja perheyriityksen identiteetit olivat rakentuneet limittäiseksi kokonaisuudeksi. Tästä syystä yrityksen ja ”oman itsen” rajoja saattoi olla välillä vaikea hahmottaa ja omistajuuden tunteet näyttäytyivät vahvoina.

Perheyriitykset hyötyvät erimuotoisesta ulkopuolisesta tuesta, ja tämän tutkimuksen omistajajohtajat olivat osanneet myös etsiä väyliä asioiden ratkaisemiseksi. Ammattiavun käyttäminen ja sopivan henkilön etsiminen yrityksen kriittisiin vaiheisiin voi olla ratkaisevan tärkeää. Esimerkiksi sukupolvenvaihdoskysymyksiin on tärkeää saada apua oikea-aikaisesti, ja tulevaisuutta on hyvissä ajoin ennakoitava (ks. Rauhala, 2013). Perheyriittäjän terveyteen liittyvät kysymykset nousivat esiin erityisesti yhdessä johtajatarinassa. Tämä omistajajohtaja oli kokenut ”pudonneensa tyhjiöön” sairastumisen vuoksi, ja työhön palaaminen sekä oman paikan löytäminen yrityksestä oli hankalaa. Yhteiskunnallisen tuen tulisi olla yrittäjän sairastumisen jälkeen sellaista, että se auttaisi perheyriittäjää palaamaan yritykseen.

Tutkimustulokset kertoivat jatkuvasta muutoksesta johtajan kasvupolulla, sillä tarinat sisälsivät paljon ennakoimattomia

tapahtumia. Muutoksen nopeampaisuus on myös tulevaisuuden haaste. On tärkeää saada lisätietoa siitä, miten muutoksesta ilmenee johtajapolun kriittisissä vaiheissa (ks. Chrisman ja muut, 2011; Hayward ja muut, 2010). Perheyriityksen vahva kulttuuri tukee varmasti muutoksen kohtaamista ja oppimista (vrt. Basco ja muut, 2019; Denison ja muut, 2004). Tämän tutkimuksen menestyneissä perheyriityksissä oli osattu vastata muutokseen ja yllättäviin tilanteisiin. On silti tärkeää huomioida se, miten johtajia valmennetaan muutosten kohtaamiseen myös muodollisen koulutuksen kautta. Haastateltavien tarinat kertoivat paljolti kokemusten ja ”kantapään kautta” oppimisesta.

Johtajatarinoissa kerrottiin tunteista esimerkiksi sukupolvien välisten ristiriitojen tai johtajauran isojen päätösten kohdalla. Tunteilla näytti olevan perheyriityksissä suuri merkitys. Tämä voi johtua perheyriityksen perustajien jättämästä arvomaailmasta, yrityksessä kerrotuista tarinoista, perheenjäsenten läheisistä suhteista liiketoiminnassa, vahvasta psykologisesta omistajuudesta tai luopumisen vaikeudesta (ks. Hess, 2006; Murray, 2002; Rautamäki, 2013; Rauhala, 2013). Tunteiden tutkiminen perheyriittäjäyhteyksissä toisi lisätietoa muun muassa tunteiden merkityksestä omistajajohtajien sitoutumiseen sekä johtajana kasvamiseen. Mielenkiintoinen kysymys on myös se, miten tunteita käytetään hyödyksi johtamistotiminnassa ja henkilöstön sitouttamisessa.

Tässä tutkimuksessa kokemuksellista oppimista ilmeni kriittisiin tapahtumiin vastaamisen kautta. Olisi kiinnostavaa jatkaa tutkimusta ja selvittää, millä tavoin kokemuksellinen oppiminen ilmeni. Vertailemalla esimerkiksi ammatti- ja omistajajohtajien kasvupolkuja perheyriityksissä

saataisiin lisätietoa näiden ryhmien poikkeavuuksista. Kasvuympäristön ja omistajuuden sitouttavat tapahtumat olivat ominaisia juuri perheyritysten omistajajohtajille. Siitä syystä perheyritys voidaan määritellä erityiseksi oppimisympäristöksi. Mieleen tulee myös kysymys, voisiko tällaista työssä oppimisen tapaa hyödyntää enemmän myös muissa kuin perheyrityksissä sisäisen motivaation tukemiseen.

Tässä aineistossa kymmenestä omistajajohtajasta vain kaksi oli naisia. Tämä sai pohtimaan naisten roolia perheyrityksmaailmassa – tässä tapauksessa kyse lienee kuitenkin silkasta sattumasta. Olisi tärkeää saada lisätietoa naisista perheyritysten johtajina, sillä erityisesti naiset kertoivat tässä tutkimuksessa kokeneensa ristiriitoja perheen ja yrittäjyyden yhdistämisessä.

Tämän tutkimuksen vaiheista on pyritty raportoimaan selkeästi. Haastattelujen analysointi on aina tutkijan tulkintaa, mutta tässä tutkimuksessa on ollut käytössä useamman tutkijan linssit. Tutkimuksen analysointivaiheessa mietittiin, miten rankoista tapahtumista kerrotaan jälkepäin. Varmasti myös aika on auttanut asioiden käsittelyssä ja merkityksen löytämisessä. Tutkimuksessa on rohkeasti yhdistetty erilaisia teoreettisia menetelmiä (kriittisten tapahtumien menetelmä ja narratiivisuus). Tämän toivotaan kannustavan myös muita tutkijoita soveltamaan narratiivisen aineiston analyysissä sellaisia menetelmiä, joiden avulla pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin (ks. Erikson & Koistinen, 2005).

## Kiitokset

Tutkimusta ovat rahoittaneet sen eri vaiheissa seuraavat tahot, joille halutaan esittää lämpimät kiitokset: Liikesivistysrahasto (LSR), Yksityisyrittäjien Säätiö, Suomen Kulttuurirahaston Keski-Pohjanmaan rahasto, Kerttu Saalasti säätiö, Ahti Pekkalan säätiö ja Tampereen yliopiston Tukisäätiön Ammattikasvatuksen rahasto.

## Lähteet

- Ahrens, J.-P., Landmann, A. & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy* 6, ss. 86–103. doi: 10.1016/j.jfbs.2015.02.002
- Bamberg, M. & Georgakopoulou, A. (2008). Small Stories as a New Perspective in Narrative and Identity Analysis. *Text and Talk* 28(3), ss. 377–396. <https://doi.org/10.1515/TEXT.2008.018>
- Basco, R., Calabrò, A. & Campopiano, A. (2019). Transgenerational entrepreneurship around the world: Implications for family business research and practice. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 10, Is. 4., ss. 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.004>
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. Doubleday.
- Brockbank, A., McGill, I. & Beech, N. (2017). *Reflective Learning in Practice*. Routledge.
- Bruner, J. (1987). Life as Narrative. *Social Research* 54:1. Spring, ss. 11–32.
- Bruner, J. (1990). *Acts of Meaning*. Boston: Harvard University Press.
- Burr, V. (2003). *Social constructionism*. Second edition. New York: Routledge.
- Böckerman, P., Kangasniemi, M. & Kauhanen, A. (2017). Vaikuttavatko osallistavat johtamismenetelmät yritysten tuottavuuteen? *Työelämän tutkimus* 15 (1). Kirjapaino Hermes Oy, ss. 23–46.
- Chell, E. (2014). The Critical Incident Technique: Philosophical Underpinnings, Method and Application to a Case of Small Business Failure.

- Teoksessa E. Chell and M. Karatas-Özkan (toim.) *Handbook of research on small business and entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing Limited, ss. 106–129.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Steier, L.P. (2011). Resilience of Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 35. Sage, ss. 1107–1119. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00493.x>.
- Cope, J. (2003). Entrepreneurial Learning and Critical Reflection. Discontinuous Events as Triggers for 'Higher-level' Learning. *Management Learning* 34(4), ss. 429–450. <https://doi.org/10.1177/1350507603039067>.
- Cope, J. & Watts, G. (2000). "Learning by Doing – An Exploration of Experience, Critical Incidents and Reflection in Entrepreneurial Learning". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 6, No. 3, ss. 104–124.
- Day, C. (1999). Professional Development and Reflective Practice: Purposes, Processes and Partnerships. *Pedagogy, Culture & Society*, 7:2, ss. 221–233.
- Deakins, D. & Freel, M. (1998). Entrepreneurial Learning and the Growth Process in SMEs. *The Learning Organization*, Vol. 5, No. 3, ss. 144–155. <https://doi.org/10.1108/09696479810223428>.
- Dewey, J. (1916). *Democracy and Education. An introduction to the Philosophy of Education*. MacMillan.
- Dewey, J. (1938). *Experience & Education*. Kappa Delta Pi.
- Denison, D., Lief, C. & Ward, J.L. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*. Vol. 17, Iss. 1, ss. 61–71.
- Elo-Pärssinen, K. & Heinonen, J. (2019). *Uudistuva perheyrittäjä. Perhe, omistajuus ja liiketoiminta*. Alma Talent.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4.
- Flanagan, J.C. (1954). "The Critical Incident Technique". *Psychological Bulletin*, 51(4), ss. 327–358.
- Fuller, A. & Unwin, L. (2011). Workplace learning and the organization. Teoksessa M. Malloch, L. Cairns, K. Evans & B. N. O'Connor (toim.) *The SAGE handbook of workplace learning*. Sage Publications, ss. 46–59.
- Garcia, J.M., Raymund, P., Sharma, P., De Massis, A., Wright, M. & Scholes, L. (2019). Perceived Parental Behaviors and Next-Generation Engagement in Family Firms: A Social Cognitive Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice* 2019, Vol. 43(2). Sage, ss. 224–243. doi: 10.1177/1042258718796087.
- Hager, P. (2011). Theories of workplace learning. Teoksessa M. Malloch, L. Cairns, K. Evans & B. N. O'Connor (toim.) *The SAGE handbook of workplace learning*. Sage Publications, ss. 17–31.
- Hatch, J.A. & Wisniewski, R. (1995). Life history and narrative: questions, issues, and exemplary work. (toim.) *Life History and Narrative*. Falmer, ss. 113–135.
- Hayward, M., Forster, W., Sarasvathy, S. & Fredrickson, B. (2010). "Beyond Hubris: How Highly Confident Entrepreneurs Rebound to Venture Again". *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, ss. 569–578.
- Heikkinen, H.L.T. (2010). Narratiivinen tutkimus: todellisuus kertomuksena. Teoksessa J. Aaltonen & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. WS Bookwell Oy.
- Hess, E. D. (2006). *The Successful Family Business. A Proactive Plan for Managing the Family and the Business*. Praeger Publishers.
- Hyvärinen, M. & Löytyniemi, V. (2005). Keronnallinen haastattelu. Teoksessa J. Ruusuvaara & T. Tiittula (toim.) *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino, ss. 189–222.
- Hänninen, V. (1999). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. [Väitöskirja, Acta Universitatis 696: Tampere].
- Ikäheimonen, T. (2014). *The Board of Directors as a part of Family Business Governance – Multilevel Participation and Board Development*. [Väitöskirja, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 591]. Yliopistopaino.
- Illeris, K. (2003). Workplace learning and learning theory. *Journal of Workplace Learning*, 15(4), ss. 167–178.
- Jarvis, P. (2010). *Adult Education and Lifelong Learning. Theory and Practice*. 4 edition. Routledge.
- Jarvis, P. (2009). Learning to be a Person in Society. Learning to be Me. Teoksessa K. Illeris (toim.) *Contemporary Theories of Learning. Learning Theorists...in Their Own Words*. Routledge, ss. 21–34.
- Kain, D. L. (2004). Owning Significance: The critical incident technique in research. Teoksessa K. deMarrais & S. D. Lapan (toim.) *Foundations for research. Methods of inquiry in education and the social sciences*. Lawrence Erlbaum Associates, ss. 69–85.
- Koiranen, M. (2000). *Juuret ja siivet – Perheyrittäjien sukupolvenvaihdos*. Helsinki: Oy Edita Ab.



Kolb, D.A. (2014). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. 2nd Edition. Pearson Education.

Kuokkanen, T. (2011). *Hallituksen toiminta ja hallitustyöskentely: tapaustutkimus kansainvälistyneestä perheyrittäjästä*. [Väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto].

Malinen, A. (2000). *Towards the Essence of Adult Experimental Learning*. [Väitöskirja: Jyväskylän yliopisto]. ER-Paino.

Murray, B. (2002). Understanding the Emotional Dynamics of Family Enterprises. Teoksessa Neubauer, F. & Lank, A. G. (1998). *The Family Business. Its Governance for Sustainability*. Routledge.

Niemelä, M. (2006). *Pitkäikäisten perheyrittäjien arvoprofiili. Pitkäikäisten perheyrittäjien arvojen ja jatkuvuuden kuvaus Bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla*. [Väitöskirja: Jyväskylän yliopisto]. Jyväskylä University Printing House.

Patja, P. (2011). *Perheiden omistamisen muuttuvat merkitykset. Diskurssianalyttinen tutkimus perheiden omistamisen merkityksellistymisestä Suomessa vuosina 1976–2005*. [Väitöskirja, Jyväskylä Studies in Business and Economics 103]. Jyväskylä University Printing House.

Pierce, J.L., Kostova, T. & Dirks, K.T. (2002). The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century Research. *Review of General Psychology*, ss. 1–46.

Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. *Entrepreneurial Theory and Practice* (29), No. 4., ss. 399–424. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x>

Politis, D. & Gabrielson, J. (2009). Entrepreneurs' attitudes towards failure. An experiential learning approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 15, No. 4, ss. 364–383. <https://doi.org/10.1108/13552550910967921>

Polkinghorne, D.E. (1995). Narrative Configuration in Qualitative Analysis. Teoksessa J. A. Hatch & R. Wisniewski (toim.) *Life History and Narrative. Qualitative Studies Series 1*. The Falmer Press, ss. 5–23.

Rae, D. & Carswell, M. (2000). Using Life-story Approach in Researching Entrepreneurial Learning: the Development of a Conceptual Model and its Implications in the Design of Learning

Experiences. *Education + Training*, Vol. 42, No. 4/5, ss. 220–228. <https://doi.org/10.1108/00400910010373660>.

Rauhala, M. (2013). *Ideologiset jännitteet sukupolenvaihdoksen yhteydessä*. [Väitöskirja, Jyväskylä Studies in Business and Economics 136]. Jyväskylä University Printing House.

Rautamäki, H. (2013). "Omassa firmassa ei tunteja lasketa". *Psykologinen omistajuus ja työn ilo matkailun perheyrittäjien kertomana*. [Väitöskirja: Jyväskylä Studies in Business and Economics 131]. Jyväskylä University Printing House.

Riessman, C.K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. Sage.

Rosenthal, G. (2003). The Healing Effects of Storytelling: on the Conditions of Curative Storytelling in the Context of Research and Counseling. *Qualitative Inquiry* 9:6, ss. 915–933.

Ruohotie, P. (2004). Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1/2004*. Ammattikoulutuksen tutkimusseura OTTU ry. Opetus-, kasvatus- ja koulutusalojen säätiö – OKKA-säätiö, ss. 4–15.

Salo, P. (2011). Maailma muuttui – muuttuiko aikuiskasvatus? Näkökulmia tutkimukseen. *Aikuiskasvatus 1/2011*.

Saridakis, G., Yanqing, L., Munós Torres, R.I. & Mohammed, A.-M. (2018). Actual and Intended Growth in Family Firms and Non-family-owned firms: are They Different? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 5, No. 1. Emerald Publishing, ss. 2–21. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2017-0033>.

Savolainen, S. (2014). "Tekeminen innostaa". *Työntekijöiden psykodynaamikka pienen perheyrittäjien sukupolenvaihdokseen liittyvissä muutoksissa*. [Väitöskirja, Jyväskylä Studies in Business and Economics 141]. University Printing House.

Segaro, E.L. (2012). *Internationalization of Family Small and Medium Sized Enterprises Impact of Ownership, Governance and Top Management Team*. [Väitöskirja, Acta Wasaensia No. 268. Business Administration 107].

Smyrnios, K.X., Romano, C.A., Tanewski, G.A., Karofsky, P., Millen, R. & Yilmaz, M.R. (2002). Work-to-family conflict. A comparison of American and Australian family and non-family business owners. Teoksessa D.E. Fletcher (toim.) *Understanding the Small Family Business*. Routledge, ss. 61–74.

Sparkes, A. C. & Smith, B. (2008). Narrative constructionist inquiry. Teoksessa J. A. Holstein & J. F. Gubrium (toim.) *Handbook of constructionist research*. The Guilford Press.

Syrjälä, L., Estola, E., Uitto, M. & Kaunisto, S.-L. (2006). Kertomuksen tutkijan eettisiä haasteita. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen & I. Sorvali (toim.) *Etiikkaa ihmistieteille*. Tietolipas 211. SKS, ss. 181–202.

Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, ss. 199–208.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Törmäkangas, R. (2005). *Perheyrittäjyyden arjen kulttuuri. Kolmen sukupolven sabatoimintaa*. Jyväskylän yliopisto. [Väitöskirja: Jyväskylän yliopisto]. Jyväskylä University Printing House.

Virtanen, A., Tynjälä, P. & Collin, K. (2009). Characteristics of workplace learning among Finnish vocational students. *Vocations and Learning*, 2 (3), ss. 153–175. doi:10.1007/s12186-009-9022-9.

Zellweger, T., Sieger, P. & Englisch, P. (2012). *Coming home or breaking free? Career choice intentions of the next generation in family businesses*. University of St. Gallen, Switzerland: Ernst & Young.

