

Heli Kurikkala  
KM, väitöskirjatutkija (Tampereen yliopisto)  
Projektitutkija (Oulun yliopisto)  
[heli.kurikkala@oulu.fi](mailto:heli.kurikkala@oulu.fi), puhelinnumero: +358 40 826 1444  
Osoite:  
Oulun yliopisto  
Kerttu Saalasti Instituutti  
Mikroyrittäjyyskeskus MicroENTRE  
Pajatie 5, 85500 Nivala

Muut kirjoittajat:

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

**Kriittiset tapahtumat perheyrittysten omistajajohtajien kokemuksellisen oppimisen taustalla**

## **Tiivistelmä**

Tässä tutkimuksessa selvitetään, millaisia kriittisiä tapahtumia voidaan havaita perheyritysten omistajajohtajien kokemuksellisessa oppimisessa. Perheyritysten merkitys maamme taloudelle on suuri, sillä Suomessa työllistävästä yrityksistä 70% on perheyrityksiä. Omistajajohtajien osaaminen ja valinnat ovat ratkaisevia perheyritysten uudistamiselle. Tämän tutkimuksen aineisto koostuu kymmenen suomalaisen omistajajohtajan haastatteluista, jotka kerättiin kolmesta menestyneestä, sukupolvenvaihdoksen läpikäyneestä perheyrityksestä.

Merkittävistä 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 kokemuksellisena 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 perheyrityskeskusteluun.

Avainsanat: perheyritys, omistajajohtaja, kokemuksellinen oppiminen, kriittisten tapahtumien menetelmä, narratiivisuus

## **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 Finnish 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 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

Perheyritysten yhteiskunnallinen merkitys on Suomessa suuri. Perheyritysten liiton ja Tilastokeskuksen selvityksen (2017) mukaan suomalaisista työllistävistä yrityksistä 70 prosenttia on perheyrityksiä (Elo-Pärssinen & Heinonen, 2019). Suomalaisessa perheyrittäjäyystutkimuksessa 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 perheyrittäjyyttä 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 menestyksekkäs 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 siitä, 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:

1. Millaisia kriittisiä tapahtumia voidaan havaita perheyriyksen omistajajohtajien kokemuksellisessa oppimisessa?

### **Perheyriykset ja omistajuus tutkimuskohteena**

Perheyriyksen määrittelystä on käyty paljon akateemista keskustelua. Neubauer ja Lank (1998) määrittelevät perheyriyksen omistusoikeutena, kumppanuutena tai liiketoimintaan perustuvana yhtiönä, jonka äänivaltainen määräysvalta on tietyn perheen käsissä. Hess (2006) määrittelee perheyriyksen tietyn perheen tai suvun omistamaksi liiketoiminnaksi, joka sisältää ainutlaatuiset arvot, historian ja tunnesiteet. Omistajuuden, perheen ja liiketoiminnan liittymistä erityisellä tavalla toisiinsa voidaan pitää perheyriyksen ominaispiirteinä, ja sillä on suuri vaikutus perheyriyksen toimintaan (Smyrniotis ja muut, 2002; Tagiuri & Davis, 1996). Hess (2006, 10) painottaa, että menestyvässä perheyriyksessä ei anneta perheen hankaloittaa 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).

Perheyriittäjyytutkimuksessa 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 tutkimuksessa (2013) sukupolvenvaihdoksissa ilmeni ideologisia jännitteitä luopujien ja jatkajien välillä. Erilaisista 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.

Perheyriyksen toiminta rakentuu ainutlaatuisen arvopohjan varaan (Niemelä, 2006; ks. myös Hess, 2006). Arvot eivät silti riitä ainoana tekijänä selittämään perheyriyksen jatkuvuutta, vaan

menestymisen taustalla on myös paljon hiljaista tietoa (Niemelä, 2006) ja sukupolvilta toisille siirtyviä toimintatapoja. Tutkimusten mukaan perheyriyksissä on menestymistä tukeva kulttuuri, joka on johtamisen ja perheyriyksen jatkuvuuden väline (Basco ja muut, 2019; Rauhala, 2013; Denison, 2004).

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

### **Omistajajohtajien oppimisen kokemukselliset elementit**

Yrittäjien oppimisessa on korostettu kokemuksellista tapaa oppia, ja kyky oppia kokemuksista on yksi yrittäjän avainkyvyistä (ks. esim. Cope & Watts, 2000). Rae ja Carswell (2000) esittävät, että suuri osa yrittäjien oppimisesta on toimintaan perustuvaa, yrityksen ja erehdyksen kautta tapahtuvaa kokemuksellista oppimista. Yrittäjä oppii tekemällä ja liiketoiminnan ohessa. Yrittäjän kasvuprosessi on vaiheittainen ja muutoksia sisältävä ja perustuu 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 reagoitavan yhdistelmänä kuin ennalta suunniteltuna kehittämisenä (Deakins & Freel, 1998). Omistajajohtajat ovat vastuussa yrityksen kehittämisestä, joten heidän tekemillä valinnoilla on suuri merkitys perheyriyksen menestymiselle ja jatkuvuudelle. Sen vuoksi on tärkeää saada lisätietoa kokemuksellisen oppimisen merkityksestä perheyriyksen 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; emt., 2010.)

Viime vuosikymmenien aikana työpaikalla tapahtuvan oppimisen teoriat 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 laajempaa dialogia siitä, kuinka asiat

toimivat ja miten niitä voitaisiin kehittää sosiaalisessa kontekstissa. Tämän tutkimuksen tarinoissa omistajajohtajat palasivat merkittäviin 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**

Kyseessä on laadullinen, empiirinen ja narratiivinen tutkimus, jossa selvitetään, millaisia kriittisiä tapahtumia voidaan havaita perheyriitysten omistajajohtajien kokemuksellisessa oppimisessa. Aineisto on kerätty narratiivisella haastattelulla. Aineistosta tunnistettiin kriittisistä tapahtumista kertovia narratiiveja kriittisten tapahtumien menetelmällä (Flanagan, 1954) ja analyysi on toteutettu narratiiveja teemoittelemalla (Riessmann, 2008). Tässä tutkimuksessa johtajat 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 ajattelun 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 haastateltavien 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 & Löyttyniemi, 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 omistajajohtajat valittiin yhteistyössä perheyrittäjien yhdyshenkilön kanssa. Tutkimuksessa haastateltiin yrityksen perustajia sekä toisen että kolmannen sukupolven edustajia. Haastattelut toteutettiin vuosina 2015–2016. Haastateltavat olivat iältään 35–75-vuotiaita, ja miehiä heistä oli kahdeksan, naisia kaksi.

Tutkimukseen osallistuneet perheyrittäjät ja omistajajohtajat on kuvattu seuraavasti (Taulukko 1): A1–A3 (perheyrittäjä A, haastattelut A1, A2 ja A3), B1–B3 (perheyrittäjä B, haastattelut B1, B2 ja B3) ja C1–C4 (perheyrittäjä 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	Elintarvikeala
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



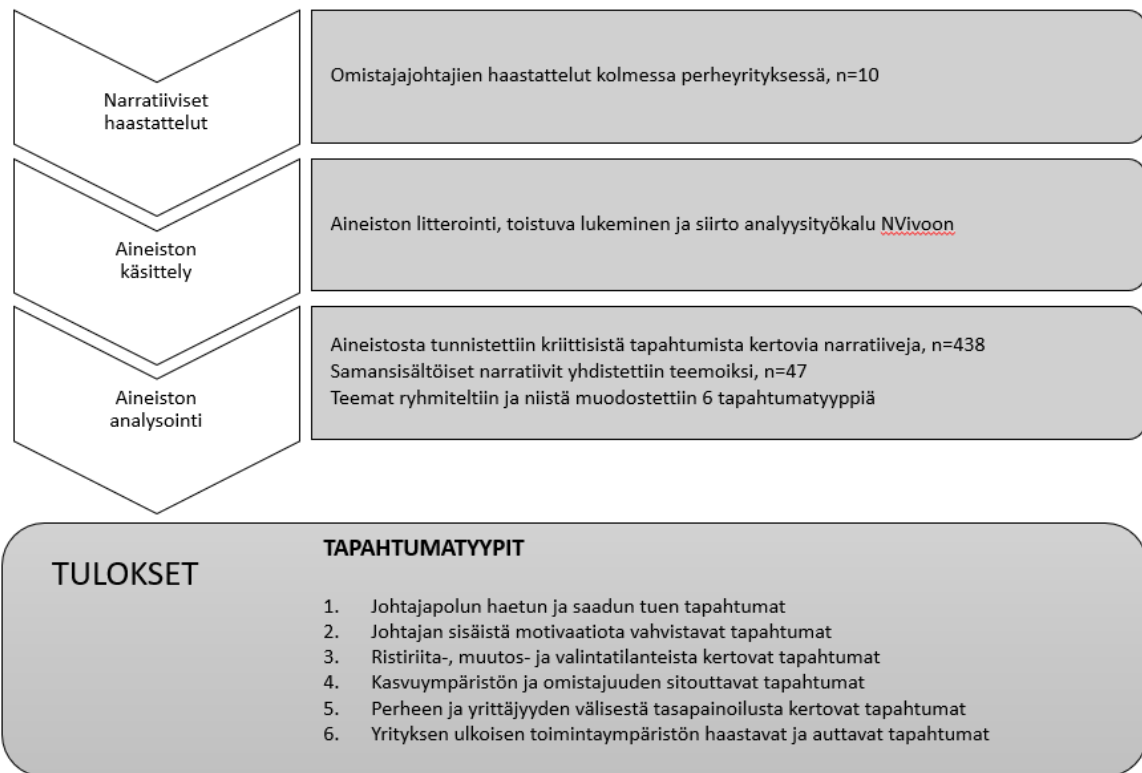
tarinansa aloittaa ja mitä kertoo. Kaikki haastateltavat aloittivat tarinansa lapsuudesta ja löysivät yhtymäkohtia johtajana kasvamiseen jo varhaisista vaiheistaan (vrt. Neubauer & Lank, 1998, 28–29).

Aluksi kukin tutkija luki haastatteluaineiston läpi huolellisesti, ja aineistoa luettiin uudelleen sisällön hahmottumiseksi. Tarinoista alkoi hahmottua johtajuuteen vaikuttaneita merkittäviä tapahtumia (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 jäsenneltiin aineistoa samansisältöisten aihepiirien mukaan kriittisiä tapahtumia luonnehtiviin ja yhdistäviin teemoihin. Temaattista luenta- ja tulkintatapaa Riessmann (2008) kuvaa orientoitumisena narratiivien sisältöön, ei niinkään kielenkäytön tapoihin tai muotoihin. Narratiiveista ryhmiteltyjen 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 pohjalle. Aineiston keruu ja analysointi tuloksineen esitetään seuraavassa taulukossa (2).

## Taulukko 2.

### *Aineiston keruu, käsittely, analyysi ja tulosten muodostaminen*



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 jälkepäin kokeneensa narratiivisen haastattelun hyvänä. Myös tutkijalle tämä oli luonteva aineistonkeruun tapa.

Tutkimusprosessin eri vaiheissa on noudatettu eettisyyttä ja luottamuksellisuutta. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lupa haastattelun nauhoitukseen ja tutkimukselliseen käyttöön. Henkilökohtaisia johtajapolun tapahtumia halutaan kunnioittaa, eikä yrityksiä siitä syystä mainita nimellä. Haastattelutilanteissa vallitsi avoin ja luottamuksellinen tunnelma. Syrjälä ja muut (2006) kirjoittavat välittämisen etiikasta, joka voidaan tämän tutkimuksen viitekehyksessä nähdä kahden henkilön kohtaamisena, kunnioittavana lähestymistapana.

## Tulokset

Kriittisistä tapahtumista kertovia narratiiveja oli aineistossa 438. Samansisältöiset narratiivit ryhmiteltiin teemoihin (n=47). Teemojen avulla muodostettiin kuusi erilaista tapahtumatyyppiä, jotka kuvasivat kriittisiä tapahtumia ja joilla oli vaikutusta johtajana kasvamiseen kokemuksellisen oppimisen kautta. Tapahtumatyyppien alla olevissa sitaateissa on nimetty yritys, haastateltava ja teema.

### *Johtajapolun haetun ja saadun tuen tapahtumat*

Tämä tapahtumatyyppi ilmeni yhdeksässä johtajatarinassa, ja se sisälsi työtiimin, mentorien, perheen, johtajan verkoston ja erilaisten ammatti-ihmisten tuen. Johtaja oli osannut hakea apua kriittisissä vaiheissa, tai hänelle oli tarjottu sitä oikea-aikaisesti.

”Semmone ammatti-ihminen..lueskeli ne meidän paperit läpi..ja sano että, ei pojat teillä mittää verotettavaa oo..ja tiloimiston mies sano mulle, että milioonasta pittää maksaa verot.” (B1, ammattiapu)

Mentorien keskeinen tehtävä oli johtajan kasvattaminen yrityksen toimintoihin. Nämä henkilöt auttoivat, mutta myös haastoivat jatkajasukupolvea.

”Johtajapolun osalta niin oikeestaan tärkein..asia on se, että itsellä on ollu koko ajan mentoreita ympärillä..on koko ajan se mahdollisuus kysyä neuvoja.” (A3, mentorit)

Tämä tapahtumatyyppi kertoi siitä, että johtajaksi kasvetaan sosiaalisessa ympäristössä ja vuorovaikutuksessa muiden ihmisen kanssa (vrt. Garcia ja muut, 2019; Ruohotie, 2004). Johtajatarinoissa kuvattiin hyvien työntekijöiden merkitystä, ja näytti siltä, että tutkimuksen perheyrytyksissä rekrytointi on onnistunut. Perheyrytyksessä on selkeästi painottunut ympärillä olevien ihmisten rooli myöskin johtajana kasvamisen kannattelijana. Johtajana kasvamiseen näytti sisältyvän myös erilaisia vaiheita liittyen siihen, millaista aikakautta perheyrytyksessä eletään.

”yks semmonen tärkein työ mitä mitä mä teen nyt tällä hetkellä ja tuun tekemään jatkossa, niin itsensä tarpeettomaksi tekeminen. Eli se on niinkö mun etuoikeus..et mä voin tehdä itseni tarpeettomaks mutta olla kuitenkin läsnä ja vaikuttaa asioihin. Nää ihmiset täällä loistaa ja vie hommia eteenpäin..Tää on mahtava elämänvaihe.” (A3, työtiimi)

*Johtajan sisäistä motivaatiota vahvistavat tapahtumat*

Tämä tapahtumatyyppi esiintyi kaikissa kymmenessä johtajatarinassa. Se sisälsi johtajan työhön ja johtajana kasvamiseen liittyviä tapahtumia, jotka olivat kannustaneet johtajauralla. Eniten viitattiin työn kautta oppimiseen. Tässä tapahtumatyypissä kerrottiin perheyriykselle ominaisesta työtehtävien tekemisestä yrityksen eri tasoilla ennen johtajatehtävään päätymistä. Työn kautta oppiminen nähtiin sisäisenä motivaatiotekijänä ja kannustavana tapana.

Luottamuksen suhteissa kerrottiin olevan tärkeää johtajana kasvamisessa. Tämä tapahtumatyyppi kertoi myös johtamispalautteen tärkeydestä, osaamisen kehittamisestä, uralla etenemisestä, tuloksellisuudesta ja ihmiskeskeisestä johtamistavasta. Monissa tarinoissa kerrottiin perheyriyksen ihmissläheisistä 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 perheyriykseen oli tutkimuksen yrityksissä onnistunut (vrt. Garcia ja muut, 2019; Ahrens ja muut 2015; Zellweger, 2012), ja jatkajilla oli vahva kompetenssi. Perheyriyksen organisaatiokulttuurin vaikutus sekä arvopohja näyttäytyivät esimerkiksi vastuullisuutena ja sitoutumisena yrityksen johtotehtävissä 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 määhän varmastikin uskon siihen, että..kun meillä on johtajuus..perheyriyksen 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 painottuivat 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 pysyviä haasteita, kuten ajanhallinta.

”Et mä oon aina, aina saatavilla. Et se on vähä hullu homma.” (A2, ajanhallinnan haasteet)

*Kasvu ympäristön ja omistajuuden sitouttavat tapahtumat*

Tämä tapahtumatyyppi esiintyi yhdeksässä johtajatarinassa, ja se sisälsi perheyriitykselle erityisiä kokemuksellisen oppimisen tapahtumia. Perheyritys voidaan määritellä tämän tapahtumatyyppin perusteella erityiseksi oppimisympäristöksi.

Johtajan kasvu ympäristöllä oli suuri vaikutus kiinnittymisessä perheyriitykseen. 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. Yrittäjyyteen oli sitoutettu antamalla vastuuta.

”Alkuvaihe ja miljö, joka on vaikuttanu minuun johtajana..eli siinä missä..mää oon niinku kasvanu. Ja esikuva, 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 haastatteluissa 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..suorituspainetta aika paljo.” (A2, vahva isä)

Omistajuus oli tuonut johtajan uralle suuren vastuun ja asennoitumisen yrittäjyyteen elämäntapana. Joissakin tarinoissa sukupolvien väliset näkemuserot 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 perheyriksen omistajuuteen ja kasvattivat periksiantamattomia jatkajia.

”Ja se ei ollu helppoo, mutta..sekin mä koen että..nyt tässä niinkö oikeesti tehdään meikäläisestä myös sitten jääräpäistä johtajaa tai sitte semmosta ihmistä, joka ymmärtää..ajatella asioita eri tavalla eli..helepolla nää hommat ei oo tullu.” (A3, sukupolvien väliset ristiriidat)

Tässä tapahtumatyypissä ilmeni myös omistajanvaihdokseen liittyviä tilanteita, jotka kertoivat vastuuntunnosta ja aikaisempien sukupolvien työn arvostamisesta.

#### *Perheen ja yrittäjyyden tasapainoilusta kertovat tapahtumat*

Tämä tapahtumatyyppi esiintyi neljässä johtajatarinassa, ja se sisälsi tapahtumia, joissa perheen ja yrittäjyyden välisen tasapainon löytäminen oli haastavaa. Näissä tarinoissa kerrottiin tapahtumia suhteessa lapsuudenperheeseen ja suhteessa nykyiseen perheeseen omistajajohtajan roolissa.

Perheyritys näyttäytyi joissakin tarinoissa haastavana työympäristönä, sillä liiketoiminnan vaikeudet saattoivat aiheuttaa jännitteitä perheenjäsenten välille (vrt. Pierce ja muut, 2002; Rauhala, 2013). Silti haastateltavat näkivät perheyrityksen myös kasvattavana työympäristönä.

”Jossain vaiheessa mä oon niinku lyöny hanskat naulaan, että hitsi, että pitääkö 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 jatkuvasti 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 herättiin, 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 perheyriyksen omistajajohtajien kokemuksellisessa oppimisessa. Tutkimuksen tuloksena löydettiin kuusi kriittisiä tapahtumia kuvaavaa tapahtumatyyppeä, jotka kertoivat haetun ja saadun tuen tapahtumista, johtajan sisäistä motivaatiota vahvistavista tapahtumista, ristiriita-, muutos- ja valintatilanteista, sitouttavasta kasvu ympäristöstä ja omistajuudesta, perheen ja yrittäjyyden välisestä tasapainoilusta sekä yrityksen ulkoisen toimintaympäristön haastavista ja auttavista tapahtumista.

Omistajajohtajien kasvupolkuja tutkittaessa 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 perheyriyksen kulttuuriin. Kriittiset tapahtumat olivat sekä positiivisia että negatiivisia. Vaikka tilanteet olisivat olleet haastavia, niillä oli positiivinen vaikutus johtajana kasvamiseen (vrt. Brockbank ja muut, 2017; Chell, 2014; Politis & Gabrielsson, 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 itsestänselvyys perheyriyksen sisällä, vaikka siihen vahvasti kasvatettiin.

Jatkajien sitouttaminen kasvu ympäristön ja omistajuuden kautta sisälsi perheyriyksille erityisiä kokemuksellisen oppimisen tapahtumia. Omistajajohtajat kuvasivat lapsuuden kasvu ympäristöään,



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 perheyrikykseen ja kasvattaminen yrityksen toimintoihin (vrt. Salo, 2011). Uusien sukupolvien sitouttaminen nähtiin myös jatkajien tarinoissa tärkeänä, sillä sitouttaminen turvaa perheyrikyksen jatkuvuuden (ks. Garcia ja muut, 2019).

Tutkimuksen tulokset kertovat siitä, että perheyrikytysten jatkajat sitoutuvat perheyrikykseen vahvan kulttuurisen ympäristön kautta. Vaikka sitouttaminen on maailmanlaajuisesti havaittu merkittävänä haasteena (Garcia ja muut, 2019; Ahrens ja muut 2015; Zellweger, 2012), tämän tutkimuksen perheyrikyksissä sitouttaminen oli onnistunut. Perheyrikyksen organisaatiokulttuurin vaikutus sekä arvopohja selittävät tätä. Aineistossa tämä näyttäytyi 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). Perheyrikyksen 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 perheyrikyksen kulttuurin rakenteet ja se, että luopuja irrottautuu yrityksestä. Se vähentää negatiivisia yhteenottoja ja jännitteitä sukupolvien välillä. Tässä tutkimuksessa kertomalla johtajatarinansa omistajajohtajat vastasivat kysymykseen ”kuka minä olen”. Omistajajohtajan ja perheyrikyksen identiteetit olivat rakentuneet limittäiseksi kokonaisuudeksi. Tästä syystä yrityksen

ja ”oman itsen” rajoja saattoi olla välillä vaikea hahmottaa ja omistajuuden tunteet näyttäytyivät vahvoina.

Perheyrietykset hyötyisivät 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). Perheyrittäjän 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 perheyrittäjää palaamaan yritykseen.

Tutkimustulokset kertoivat jatkuvasta muutoksesta johtajan kasvupolulla, sillä tarinat sisälsivät paljon ennakoimattomia tapahtumia. Muutoksen nopeitempisuus on myös tulevaisuuden haaste. On tärkeää saada lisätietoa siitä, miten muutoskyvykyys ilmenee johtajapolun kriittisissä vaiheissa (ks. Chrisman ja muut, 2011; Hayward ja muut, 2010). Perheyrietyksen vahva kulttuuri tukee varmasti muutoksen kohtaamista ja oppimista (vrt. Basco ja muut, 2019; Denison ja muut, 2004). Tämän tutkimuksen menestyneissä perheyrietyksissä oli osattu vastata muutokseen ja yllättäviin tilanteisiin. On silti tärkeää huomioida se, miten johtajia valmennetaan muutosten kohtaamiseen myös muodollisen koulutuksen kautta. Tarinat kun kertoivat paljolti kokemusten ja ”kantapään” kautta oppimisesta.

Johtajatarinoissa kerrottiin tunteista esimerkiksi sukupolvien välisten ristiriitojen tai johtajauran isojen päätösten kohdalla. Tunteilla näytti olevan perheyrietyksissä suuri merkitys. Tämä voi johtua perheyrietyksen 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 perheyrittäjäyyskontekstissa toisi lisätietoa muun muassa tunteiden merkityksestä omistajajohtajien sitoutumiseen sekä johtajana kasvamiseen. Mielenkiintoinen kysymys on myös se, miten tunteita käytetään hyödyksi johtamistoiminnassa 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 perheyriyksissä saataisiin lisätietoa näiden ryhmien poikkeavuuksista. Kasvuymäristön 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 perheyriyksissä sisäisen motivaation tukemiseen.

Tässä aineistossa kymmenestä omistajajohtajasta vain kaksi oli naisia. Tämä sai pohtimaan naisten roolia perheyritysmaailmassa – 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 jälkeinpäin. 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. Eriksson & 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.

## Kirjallisuus:

- 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.
- Bamberg, M. & Georgakopoulou, A. (2008). Small Stories as a New Perspective in Narrative and Identity Analysis. *Text and Talk* 28(3), ss. 377–396.
- 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. DOI: <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. DOI: <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. DOI: <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. DOI: <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. Aaltola & 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. & Löyttyniemi, V. (2005). Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa J. Ruusuvuori & 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). Owing Significance: The critical incident technique in research. Teoksessa K. deMarras & 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 – Perheyriksen 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 perheyriyksestä*. [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 perheyriytysten arvoprofiili. Pitkäikäisten perheyriytysten 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. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x>

Politis, D. & Gabrielsson, 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. DOI: <https://doi.org/10.1108/00400910010373660>.

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

Rautamäki, H. (2013). *"Omassa firmassa ei tunteja lasketa"*. *Psykologinen omistajuus ja työnilo 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-, kasvat- ja koulutusalojen säätiö – OKKA-säätiö, ss. 4–15.

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

Saridakis, G., Yanqing, L., Munõs 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. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2017-0033>.

- Savolainen, S. (2014). ”Tekeminen innostaa”. *Työntekijöiden psykodynamiikka pienen perheyrittäjien sukupolvenvaihdokseen 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 sahatointia*. 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.