

**ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO**

Yhteiskuntatieteiden ja  
kauppatieteiden tiedekunta  
Kauppatieteiden laitos

**SUKUPUOLITTUNUT SUKUPOLVENVAIHDOS**  
Ja perheyritysten sukupolvenvaihdoksen moraalijärjestys

Pro gradu -tutkielma  
Johanna Koskimies  
Ohjaaja: Päivi Eriksson  
Palautuspäivä: 27.4.2012

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Kauppatieteiden laitos  
Pk-yritysten johtamisen pääaine

KOSKIMIES, JOHANNA J.: Sukupuolittunut sukupolvenvaihdos ó Ja perheyrittysten sukupolvenvaihdoksen moraalijärjestys. Gendered succession ó And the moral order of family business succession.

Pro gradu tutkielma, 104 s., 1 liite (2 sivua)

Tutkielman ohjaaja: Professori Päivi Eriksson

---

Avainsanat: perheyrittäminen, sukupolvenvaihdos, sukupuoli, yrittäjyys, perhe, moraalijärjestys

Tutkimus käsittelee perheyrittysten sukupolvenvaihdosta keskittyen perheen sisäisen jatkajan tapaukseen. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on tehdä näkyväksi perheyrittäjien ja sen sukupolvenvaihdoksen moraalijärjestyksen hyveet, paheet, arvot ja normit sekä se, miten nämä ovat lähtöisin sukupuolen, yrittäjyyden ja perheen moraalijärjestyksistä.

Aiempi tutkimus on käsitellyt perheyrittysten ja sukupolvenvaihdoksen erityispiirteitä yleisellä tasolla tai ottamalla sukupuolen eksplisiittisesti esiin. Tutkimus on kuitenkin ollut pitkälti kvantitatiivista eikä ole kyseenalaistanut sukupuolen, yrittäjyyden tai perheen käsitteitä. Tässä tutkimuksessa näitä käsitellään sosiaalisesti ja kulttuurisesti tuotettuina konstruktioina, joita tehdään vuorovaikutuksessa toisten kanssa.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on Harrén (1983) moraalijärjestys. Paikallinen moraalijärjestys viittaa yhteisön jäsenilleen asettamiin oikeuksiin, velvollisuuksiin, hyveisiin, paheisiin ja normatiivisiin odotuksiin. Moraalijärjestyksen kehikko mahdollistaa perheyrittäjien ja niiden sukupolvenvaihdoksen itseäänselvyyksien tutkimisen.

Tutkimus on toteutettu teemahaastattelulla haastatteleamalla kolmea edeltäjää ja seitsemää jatkajaa kolmessa eri pohjoissavolaisessa perheyrittäjäyhtiössä. Aineiston analyysi on toteutettu muodostamalla ensin kolmen yrityksen moraalijärjestykset erikseen ja tämän jälkeen analysoimalla niitä kokonaisuutena sukupuolen, yrittäjyyden ja perheen moraalijärjestyksen näkökulmasta.

Tutkimusten tulosten mukaan perheyrittäjien sukupolvenvaihdos on monilta osin sukupuolittunutta. Perheyrittäjien ominaispiirteet liitetään usein enemmän miehiin kuin naisiin, mikä suosii miehiä yrittäjinä. Lisäksi naiset painottavat erityisesti perheyrittäjäyhtiössä työskentelemisen joustavuudesta seuraavia etuja, kun taas miehet näkevät perheyrittäjyyden vievän aikaa perheeltä. Perhekäsitykset ovat perheyrittäjäyhtiössä familistisia, ja myös ne rajoittavat naisten toimintaa, mutta rajoitteet esitetään uudenaikaisena vapautena.

Tulosten perusteella perheyrittäjäyhtiössä tulisi etsiä tapoja, miten taustalla vaikuttavat normatiiviset oletukset voi haastaa uusien toimintatapojen saavuttamiseksi; tarkastella perheen ja yrityksen yhtenäisyyttä omassa yrityksessä; suunnitella sukupolvenvaihdos ja siihen liittyvät omistusosuudet ja jatkajat etukäteen; ja kiinnittää systemaattista huomiota sosialisointitapaan.

## ESIPUHE

Aihe tutkimukseeni löytyi itseäni kiinnostavalta alueelta, perheyrittäjyydestä, sillä itse olen töissä perheyrityksessämme kolmannen sukupolven edustajana. Perheyritys on ollut mukana elämässämme lapsuudesta lähtien, ja mielestäni sen tarkasteleminen pro gradu -tutkimuksen puitteissa on ollut erittäin antoisaa.

Haluankin kiittää niitä, jotka ovat osaltaan auttaneet minua suorittamaan tutkimukseni loppuun asti. Ensinnäkin haluan kiittää professori Saija Katilaa tutkimukseni alkuvaiheen ohjauksesta ja aiheen ja teoreettisen näkökulman muotoilusta. Lisäksi haluan kiittää professori Päivi Erikssonia työni loppuvaiheen ohjauksesta ja sen saattamisesta lopulliseen muotoonsa.

Haluun myös kiittää Savon Yrittäjät ry.:tä, jonka Osuva-palvelun puitteissa löysin kaksi perheyritystä, joissa sain tehdä haastatteluja. Nimeltä mainiten haluan osoittaa kiitokset Arto Nykäselle, sillä hänen apunsa oli korvaamatonta jotta sain paikallistettua sopivat yritykset tutkimukseni empiiriseen osioon. Lisäksi haluan kiittää Suomen Omistajanvaihdosseuraa saamastani tuesta ja toivon, että tutkimuksestani on hyötyä heidän toiminnassaan.

Lisäksi haluan kiittää perhettäni kannustuksesta, jota sain erityisesti tutkielmani loppuvaiheessa. Gradun tekemiseen työn ohella ei aina meinannut jaksaa löytyä intoa, mutta lopulta työ valmistui.

Lopuksi haluan osoittaa erityiskiitokset perheyrityksen edeltäjille ja jatkajille, joita sain työhöni haastatella. Ilman heitä työni ei olisi voinut valmistua.

Itä-Suomen Yliopisto

27.4.2011

Johanna Koskimies

## SISÄLTÖ

1. JOHDANTO .....	5
2. PERHEYRITYSTUTKIMUS .....	9
2.1 Perheyritysten erityispiirteet yleisellä tasolla.....	10
2.2 Sukupuolen huomioiva perheyritystutkimus.....	18
2.3 Perheyrittäjyys sosiaalisena, historiallisena ja kulttuurisena ilmiönä.....	26
3. SUKUPUOLEN, YRITTÄJYYDEN JA PERHEEN TEKEMINEN.....	28
3.1 Moraalijärjestyksen käsite ja tutkimus.....	28
3.2 Sukupuoli sosiaalisena käytäntönä .....	33
3.3 Yrittäjyys maskuliinisuuden muotona .....	37
3.4 Perheen tekeminen ja yhteenveto .....	41
4. TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO .....	46
4.1 Aineiston analyysin lähtökohdat ja aineiston kerääminen .....	46
4.2 Aineiston analyysiprosessi .....	49
5. PERHEYRITYSTEN SUKUPOLVENVAIHDOKSEN MORAALIJÄRJESTYS JA SUKUPUOLI, YRITTÄJYYS JA PERHE SEN LÄHTEINÄ.....	52
5.1 Perheyritys Yksi ó Haastavaa mutta palkitsevaa.....	52
5.2 Perheyritys Kaksi ó Positiivista yrittäjyyttä .....	56
5.3 Perheyritys Kolme ó Epämuodollista yritystoimintaa .....	60
5.4 Yrittäjyyden, perheen ja sukupuolen moraalijärjestykset perheyrityksissä .....	64
6. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	87
6.1 Teoreettisten lähtökohtien yhteenveto: perheyritystutkimus ja moraalijärjestys .....	87
6.2 Tutkimustulosten yhteenveto .....	89
6.3 Tutkimuksen jälkeen: arviointi, merkitys ja jatkotutkimusaiheet .....	93
LÄHTEET.....	98

## 1. JOHDANTO

Perheyrietykset ovat olleet perinteisesti patriarkaalisia yhteisöjä, ja ei ole kauaa kun niiden jatkajiksi kaavailtiin automaattisesti esikoispoikaa (ks. Keating & Little 1997, Stavrou 1999, 2003). Tästä johtuen on kiinnostavaa tarkastella sitä, millaisia mahdollisia taustatekijöitä, joiden ajatellaan olevan itsestäänselvyksiä tai automaattisia, vaikuttaa perheyrietysten sukupolvenvaihdokseen: jatkajille asetettavia vaatimuksiin ja odotuksiin, eri jatkajien mahdollisuuksiin tulla valituksi, sukupolvenvaihdoksen rakentumiseen ja perhesuhteiden dynamiikkaan. Eräs näistä tällainen taustalla vaikuttava itsestäänselvyys on jatkajan sukupuoli.

Sukupuolen tarkastelun kannalta perheyrietykset ovatkin mielenkiintoisia kohteita, sillä niissä vaikuttavat vahvasti perinteiset, yhteiskunnallisesti ja sosiaalisesti rakentuneet perheroolit, sillä perheyrietyksiä luonnehtiva keskeinen piirre on perheen ja liiketoiminnan kulttuurien yhtenäisyys (ks. esim. Handler 1990, Kets de Vries 1993, 1996, Hall ym. 2001). Nämä perinteiset sukupuoliin sosiaalisesti liitettävät oikeudet ja velvollisuudet voivat vaikuttaa naisten asemaan perheyrietyksissä, kun perhe ja yritys vaikuttavat toinen toisiinsa. Toisaalta, koska naisyrittäjien pääsy tietyille aloille on hankalaa kun suomalainen yhteiskunta on edelleen vahvasti jakautunut naisten ja miesten aloihin (Julkunen & Nätti 2002, myös Komulainen, Korhonen & Rätty 2009), perheyrietykset voivat toimia väylinä, joiden kautta naisyrittäjien olisi mahdollista päästä perinteisesti ömiestenö aloille.

Sukupolvenvaihdos tutkimuksen kohteena on myös kiinnostava, sillä se on ajankohtainen yhä useammassa yrityksessä. Perheyrietyksbarometrin (Kansikas & Elo-Pärssinen 2010) mukaan sukupolvenvaihdos yrityksen johdossa tulee viiden vuoden kuluessa ajankohtaiseksi 34 %:ssa yrityksii (vuonna 2008 56 %:ssa) ja yrityksen omistuksessa 42 %:ssa. Nämä luvut ennustavat, että juuri näinä vuosina monissa yrityksissä on suunnitelmissa toteuttaa johdon, omistajien tai molempien sukupolvenvaihdos. Vuoden 2011 perheyrietyksbarometrin arvioiden mukaan seuraavan viiden vuoden aikana tapahtuisi ennustusten toteutuessa vajaa 15 000 sukupolvenvaihdosta, noin 3000 vuodessa (Elinkeinoelämän Keskusliitto & Perheyrietyksbarometrin Liitto 2011). Lisäksi sukupolvenvaihdos nähdään yhdeksi perheyrietyksbarometrin erityisesti hankaloittavaksi tekijäksi (Kansikas, Elo-Pärssinen, Jäntti, Lehto, Orpana & Puukko 2006), ja sen kolmanneksi suurimpana haasteena nähdään olevan sopivan jatkajan löytäminen (Kansikas ym. 2006, Kansikas & Elo-Pärssinen 2010).

Perheyritysten sukupolvenvaihdos on myös yhteiskunnan kannalta kiinnostava tutkimuksen kohde, sillä perheyritykset ovat merkittäviä alueellisia työllistäjiä (KTM julkaisu 16/2005) ja sopivan jatkajan löytyminen on merkittävää myös yrityksen elinvoimaisuuden ja työllistämisaikutusten kannalta. Esimerkiksi Stavroun (2003) mukaan keskittyminen ainoastaan esikoispoikaan tai statuksen, sukupuolen tai syntymäjärjestyksen käyttäminen valintakriteereinä rajaavat vaihtoehtoja yrityksen kannalta huomattavasti, eivätkä ole sen kannalta parhaita valintaperusteita. Tällöin sukupolvenvaihdoksen onnistuminen hankaloituu entisestään.

Pro gradu -tutkielmassani tarkastelen perheyritysten sukupolvenvaihdoksen moraalijärjestystä. Paikallinen moraalijärjestys viittaa tietyn yhteisön jäsenilleen asettamien oikeuksien ja velvollisuuksien järjestelmään ja niihin liittyviin normatiivisiin (käyttäytymis)odotuksiin (Harré & van Lagenhove 1999, s.1). Tarkastelen sitä, miten sukupolvenvaihdokseen liittyvät hyveet ja paheet, jotka muodostavat perheyrityksen moraalijärjestyksen, ovat lähtöisin kulttuurissa olemassa olevien sukupuolen, yrittäjyyden ja perheen moraalijärjestyksistä, ja miten moraalijärjestyksiä rakennetaan sukupolvenvaihdoksessa. Tällöin myös tarkastelen sukupuolta, yrittäjyyttä ja perhettä sosiaalisina ja kulttuurisina käytäntöinä, joita tehdään jatkuvasti suhteessa toisiin ja itseen (ks. Poggio 2006, Gherardi & Poggio 2001, West & Zimmerman 2002, Bruni, Gherardi & Poggio 2004).

Olen rajannut tutkimukseni perheen sisäisiin jatkajiin, sillä tällöin erityisesti perheen moraalijärjestys on mahdollista tavoittaa tavalla, joka ulkopuolisen jatkajan tapauksessa olisi hankalaa. Lisäksi olen rajannut kokonaan tarkastelun ulkopuolelle sukupolvenvaihdoksen taloudelliset haasteet (suurimpana sukupolvenvaihdoksen haasteena nähdään Kansikkaan ja Elo-Pärssisen (2010) mukaan olevan verotus (46 % vastanneista) ja rahoitus (24 % vastanneista)). Tutkimukseni keskeisiä käsitteitä ovat perheyritys, sukupolvenvaihdos, paikallinen moraalijärjestys ja sukupuoli, yrittäjyys ja perhe suhteellisina ja kulttuurisina käytäntöinä.

Tutkimukseni tavoitteena on tehdä näkyväksi perheyrityksen ja sen sukupolvenvaihdoksen moraalijärjestyksen hyveet, paheet, arvot ja normit jotka ohjaavat perheyritysten toimintaa ja tarkastella sitä, miten ne ovat lähtöisin sukupuolen, yrittäjyyden ja perheen

moraalijärjestyksistä. Tutkimuskysymykseni on, mitä merkityksiä toimijat antavat perheyrittäjyydelle ja sukupolvenvaihdokselle ja miten sukupuolen, yrittäjyyden ja perheen moraalijärjestykset näkyvät perheyrittäjien moraalijärjestyksessä?

Vastatakseni tutkimuskysymykseeni, aloitan käsittelemällä perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksen tutkimusta. Luvussa 2.1 tarkastelen tutkimuksia, joissa on käsitelty perheyrittäjien sukupolvenvaihdosta yleisellä tasolla: ensin sukupolvenvaihdoksen prosessia kuvaavia ja seuraavaksi perheen ja liiketoiminnan kulttuurien yhtenäisyyttä ja yrityksen strategiaa käsitteleviä. Luvussa 2.2 otan esille perheyrittäjätutkimuksia, joissa sukupuoli on tuotu eksplisiittisesti esiin tarkastelussa. Ensin käsittelemän jatkajan valintaan ja primogenituurin sääntöön liittyviä tutkimuksia, toiseksi tutkimuksia jotka luotaavat naisten asemaa perheyrittäjyksissä ja kolmanneksi tutkimuksia, joissa käsitellään sukupuolta perhe- ja liiketoimintaroolien määrittelijänä. Kolmannessa luvussa tarkastelen moraalijärjestyksen käsitettä sekä tutkimuksia, joissa on tätä käsitettä hyödynnetty. Luvussa 3.1 käsittelemän sukupuolta sosiaalisena käytäntönä, luvussa 3.2 yrittäjyyttä maskuliinisuuden muotona ja luvussa 3.3 perhekäsityksiä suomalaisessa kulttuurissa.

Olen valinnut tutkimukselleni edellä kuvatun rakenteen siksi, että tavoitteenani oli vähitellen aiempien tutkimusten kautta siirtyä kohti omaa näkökulmaani, jossa tutkimuksen kohteena ovat nimenomaan taustalla vaikuttavat itsestäänselvyydet. Luvun 2.1 tutkimukset ovat melko pitkälti kvantitatiivisia ja yksinkertaistettuja kuvauksia perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksesta, eivätkä ne niinkään pyri tarkastelemaan tekijöitä ilmiöiden taustalla kuin esittämään havaittavat seuraukset. Luvun 2.2 tutkimukset alkavat lähestyä sitä, millaisia oletuksia toimintaan sisältyy, esimerkiksi automaattisesta miesjatkajan valinnasta tai naisia rajoittavista perherooleista. Kuitenkin näissä tutkimuksissa ei haasteta perheen tai yrittäjyyden käsitteiden sisältöä ja niitä tarkastellaan melkein universaaleina. Kolmannessa luvussa olen siirtynyt oman tutkimukseni lähtökohtien teoreettiseen tarkasteluun, koska tavoitteenani on tutkimuksessa analysoida sitä, miten aiemman perheyrittäjätutkimuksen (kuten olen luvussa kaksi käsitellyt) kuvaamat asiat käyvät ilmi omassa tutkimuksessani, mutta tarkasteltuna luvussa kolme käsitellyistä lähtökohdista.

Luvussa neljä käsittelemän analyysiprosessin suorittamista, mikä jälkeen luvussa viisi muodostan erikseen jokaisen haastatellun perheyrittäjien moraalijärjestyksen ja esitän taulukossa sen hyveet ja paheet. Tämän jälkeen luvussa 5.4 tarkastelen muodostamiani

moraalijärjestyksiä kirjallisuuden kautta, jaoteltuna kuuteen kokonaisuuteen, joita ovat työnteon arvostaminen, yrittäjän ominaispiirteet, perhesuhteiden ja yrittäjyyden dynamiikka, perheyritysten eroaminen muista yrityksistä, sukupuolittunut yrittäjyys ja sukupolvenvaihdos ja jatkuvuus. Halusin luvussa viisi kuvata jokaisen yrityksen moraalijärjestyksen ensin erikseen, sillä tällöin on mahdollista havaita se, miten ne samalla ovat erilaisia mutta teemoiltaan samat asiat toistuvat. Lopuksi kuudennessa luvussa, tutkimukseni koonnin ja keskeisten tulosten yhteenvedon jälkeen, tarkastelen sitä mitä käytännön hyötyä tutkimuksestani voi perheyrityksille olla sekä esitän mahdollisia kiinnostavia jatkotutkimuksen aiheita.



## 2. PERHEYRITYSTUTKIMUS

Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksen mukaan perheyrityksiä voidaan katsoa olevan yli 80 % Suomen yrityskannasta (KTM julkaisuja 16/2005). Perheyrityksiä on monen kokoisia, mutta suurin osa (92 %) on alle 10 hengen yrityksiä ó tosin suurin yhteenlaskettu henkilöstömäärä ja liikevaihto ovat 10-49 hengen perheyrityksissä. Perheyrityksillä on lisäksi suuri alueellinen merkitys, sillä ne usein myös pysyvät alueella ja luovat sinne työpaikkoja. Perheyrityksillä onkin yleensä pidemmän tähtäimen perspektiivi (Kets de Vries 1996). Koska perheyritykset eivät ole yhteiskunnan marginaalinen ilmiö, niillä voidaan katsoa olevan merkittävä vaikutus alueen talouteen. Lisäksi ulkomaalaisten tutkimusten mukaan perheyrityksillä on merkitys myös globaalissa taloudessa (Anderson & Reeb 2003, Morck & Yeung 2004, viit. Chrisman, Sharma & Taggar 2007, s. 1005, Sharma, Chrisman, Pable & Chua 2001).

Kuitenkaan sitä, mikä yritys katsotaan perheyritykseksi, ei ole aukottomasti määritelty (KTM julkaisuja 16/2005). Perheyritystä voidaan KTM:n julkaisun mukaan kuitenkin tarkastella esimerkiksi neljän mittarin kautta, joiden avulla perheyritys yleensä määritellään. *Ensimmäinen mittari* on subjektiivinen mittari, jossa yrittäjältä tai yrityksen työntekijöiltä kysytään, onko yritys heidän mielestään perheyritys. *Toinen mittari* on rakenteellinen, joka perustuu omistajuuteen ja perheen määräysvaltaan yrityksessä. *Kolmas mittari* on toiminnallinen mittari, joka käsittelee perheen osallistumista yrityksen toimintaan ja sitä, työskenteleekö yrityksessä perheen tai suvun jäseniä. *Neljäs mittari* liittyy sukupolvenvaihdokseen, jonka mukaan yritys on perheyritys, jos se on läpikäynyt (tai siinä on suunnitteilla) sukupolvenvaihdoksen. Kansikkaan ja Römer-Paakkasen (2007) mukaan KTM:n mittareihin perustuva määritelmä koskee keskisuuria ja etenkin suuria yrityksiä Suomessa, ja he esittävät määritelmän pienyritysten osalta: yritys on perheyritys, jos yhden tai useamman edellä esitetyn mittarin kuvaamat asiat toteutuvat yrityksessä.

Kuitenkin määritelmät pyrkivät kuvaamaan perheyritystä systemaattisten, jollain tavalla mitattavien rajojen sisällä tilastoimista varten. Edellä esitetty mittareihin perustuva määritelmä on muiltakin kuin vain ensimmäisen mittarin osalta melko subjektiivinen ja edellyttää myös perheen määrittelemistä. Lisäksi esimerkiksi kolmannen mittarin kohdalla voidaan pohtia, mitä osallistumisella yrityksen toimintaan tarkoitetaan: onko se palkkatyötä vai epämuodollista yrityksen asioista keskustelemista? Yritykset itsessään ovat näitä

systemaattisia, omistajuuteen tai osallistumiseen perustuvia mittareita dynaamisempia kokonaisuuksia. Tässä tutkimuksessa tarkastelen perheyriityksiä dynaamisina perheen ja liiketoiminnan kokonaisuuksina, joissa monet toimijat vaikuttavat yrityksen liiketoiminnan ja kulttuurin muotoutumiseen. Perheyriitykset ovat paikkoja, joissa rakennetaan merkityksiä ja joissa tehdään perhettä, sukupuolta ja yrittäjyyttä.

Sukupolvenvaihdoksessa, joka KTM:n mukaan on perheyriitysten erityishaaste muihin yrityksiin verrattuna (KTM julkaisuja 16/2005), edeltäjä luovuttaa yrityksen määräysvaltaa tai omistusta jatkajalle. Stavrou (2003, s. 336) esittää kirjallisuuden pohjalta kattavan kuvauksen siitä, miten sukupolvenvaihdoksessa sekä perheellä että liiketoiminnalla on erilaisia tarpeita. Hänen mukaansa tärkeimmät johtamiskysymykset sukupolvenvaihdoksessa ovat johtaja-omistajan vetäytyminen ja jatkajan valinta ja tämän kohtelevinen. Eräs huomattavimmista kysymyksistä onkin, kenelle yritys luovutetaan: suomalaisille perheyriityksille tehdyn kyselyn mukaan perheyrittäjyyttä hankaloittavat erityisesti verotus (20 % kyllä -vastausten määrästä), taloudellinen riski (19 %) ja sukupolvenvaihdos (17 %). Vastaavasti suurimmiksi haasteiksi sukupolvenvaihdoksessa nähdään verotus (43 %), rahoitus (30 %) ja sopivan jatkajan löytäminen (26 %) ó mikä on ongelma erityisesti suuremmissa yrityksissä (Kansikas ym. 2006).

Sukupolvenvaihdos ei kuitenkaan käsitä vain omistajuuden tai vallan luovuttamista jatkajalle, vaan sen suunnittelu on pitkäaikainen prosessi, joka alkaa jo ennen kuin jälkikasvu tulee mukaan yrityksen toimintaan (Stavrou & Swiercz 1998; Cabrera-Suárez 2005). Kesnerin ja Seboran (1994) mukaan tietoinen organisaatiosuunnittelu ja sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen ovat tärkeimmät kriteerit sen onnistumiseksi, ja Sharma ym. (2001) toteavat, että suunnittelun merkitys on laajalti kirjallisuudessa tunnistettu. Tämä on huomionarvoista, sillä Suomessa yli puolella yrityksistä, joissa sukupolvenvaihdos on ajankohtainen viiden vuoden kuluessa, ei ole sukupolvenvaihdossuunnitelmaa (Kansikas ym. 2006).

## 2.1 Perheyriitysten erityispiirteet yleisellä tasolla

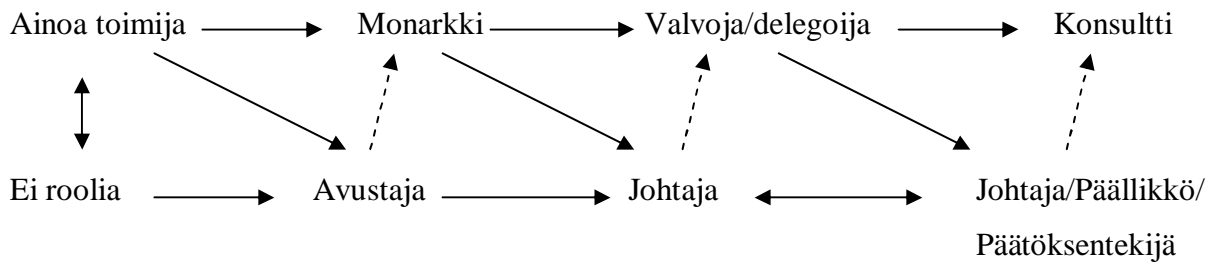
Tässä luvussa tarkastelen perheyriitysten erityispiirteisiin liittyvää tutkimusta: erittäin kattava artikkeli aiheeseen on esimerkiksi Nordqvistin ja Melinin (2010) kirjallisuuskatsaus. Kuitenkin, koska tavoitteenani on käsitellä sitä, miten perheyriitykset eroavat ei-

perheyrytyksistä, ja millaiset piirteet niitä luonnehtivat erityisesti sukupolvenvaihdokseen ja perheen ja yrityksen kulttuureihin liittyen, olen valinnut käsiteltäväkseni ensin sukupolvenvaihdoksen kuvaukset, jonka jälkeen siirryn kuvaamaan perheen ja liiketoiminnan kulttuurien yhtenäisyyttä. Lopuksi tarkastelen tiivistetysti rooleja ja niihin liittyviä suhteita perheyrytyksissä.

### *Sukupolvenvaihdoksen prosessi*

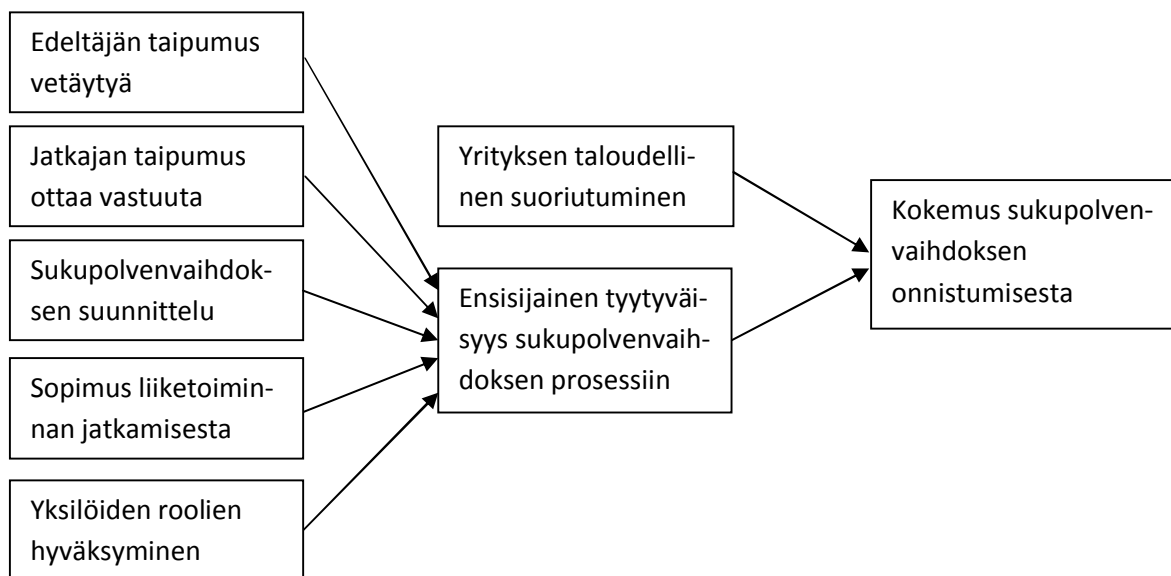
Monissa tutkimuksissa perheyrytysten erityispiirre, sukupolvenvaihdos, kuvataan prosessina, jossa vastuu ja roolit siirtyvät edeltäjältä jatkajalle. Cadieux (2007) kokoaa kirjallisuuden pohjalta yhteen kolme sukupolvenvaihdoksen tutkimukseen liittyvää lähestymistapaa: tutkimus, joka painottaa eri toimijaryhmiä (esimerkiksi Brockhausin (2004) mukaan sukupolvenvaihdosta tulee analysoida sekä perheen, johdon että omistuksen näkökulmasta); sukupolvenvaihdos askeleina organisaation elinkaarella; ja sukupolvenvaihdos interaktioina, jotka tapahtuvat edeltäjän ja jatkajan välillä. Lähestymistapojen eroista huolimatta sukupolvenvaihdoksen prosessista erottuvat neljä vaihetta: initiaatio, integraatio, yhteishallinta ja vetäytyminen (Cadieux 2007, Cadieux, Lorrain & Hugron 2002).

Hautalan (2006) mukaan sukupolvenvaihdokselle tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa määräysvallan siirtyminen vähitellen; jatkajan aseman vahvistuminen prosessin kuluessa; ja määräysvallan siirron tapahtuminen pehmeästi, kunnes omistajuus vaihtuu. Cadieux ym. (2002) määrittelevät sukupolvenvaihdoksen dynaamiseksi prosessiksi, jossa edeltäjän ja jatkajan roolit kehittyvät itsenäisesti ja tulevat päällekkäisiksi, tavoitteen ollessa johtamisen ja omistajuuden siirtäminen seuraavalle sukupolvelle. Samoilla linjoilla on esimerkiksi Handler (1990), joka haastattelututkimuksensa perusteella kuvaa sukupolvenvaihdosprosessia luopujan ja jatkajan roolien näkökulmasta. Luopujan rooli kehittyy ainoastaan toimijasta konsultiksi, kun taas jatkaja kehittyy ilman asemaa olevasta johtajaksi (kuva 1).

*Edeltäjä**Seuraavan sukupolven perheenjäsen*

Kuva 1. Handlerin (1990) malli sukupolvenvaihdosprosessista luopujan ja jatkajan roolien näkökulmista.

Sharman ym. (2001) mukaan kokemukseen sukupolvenvaihdoksen onnistumisesta vaikuttavat sekä yrityksen taloudellinen suoriutuminen että perheenjäsenten tyytyväisyys (ks. myös Venter, Boshoff & Maas 2005). Jälkimmäisen tarkasteluun he rakentavat kirjallisuuden pohjalta viitekehysten (kuva 2), joka ennustaa ensisijaista tyytyväisyyttä sukupolvenvaihdoksen prosessiin. Viitekehysten hypoteesien mukaan tyytyväisyyteen vaikuttavat edeltäjän taipumus vetäytyä, jatkajan taipumus ottaa vastuuta, sukupolvenvaihdoksen suunnittelu, sopimus liiketoiminnan jatkamisesta ja yksilöiden roolien hyväksyminen.



Kuva 2. Viitekehys sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä (mukailtu Sharma ym. 2001, Sharma, Chrisman & Chua 2003)

Sharma ym. (2003) myös testaavat viitekehystään laajan kvantitatiivisen tutkimuksen kautta. Kirjoittajien mukaan saadut tulokset osoittavat, että tyytyväisyyteen vaikuttavat sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ja yksilöiden roolien hyväksyminen, mutta sopimus liiketoiminnan jatkamisesta ei. Näiden lisäksi sekä edeltäjät että jatkajat uskoivat toisen osapuolen asenteen vaikuttavan omaansa enemmän tyytyväisyyteen: toisin sanoen, edeltäjät katsoivat, että jatkajan taipumuksella ottaa vastuuta oli merkitystä mutta omalla taipumuksella vetäytyä ei, kun taas jatkajien mukaan edeltäjän taipumuksella vetäytyä oli vaikutusta, mutta omalla taipumuksella ottaa vastuuta ei. Sharman ym. (2003) mukaan tulokset tähdentävät edeltäjän ja jatkajan interaktiivisia rooleja ja osoittavat, miten eri osapuolilla voi olla huomattavastikin eriäviä näkemyksiä sukupolvenvaihdoksesta, toistensa rooleista ja suhteista perheissä.

Edellä kuvatut sukupolvenvaihdoksen prosessimallit ovat kuitenkin mekaanisia tapoja kuvata sukupolvenvaihdosta, ja ne pyrkivät yksinkertaiseen esitykseen jättäen tarkastelun ulkopuolelle huomattavan osan sukupolvenvaihdoksen dynamiikasta. Esimerkiksi Sharman ym. (2001) itsensä mukaan heidän tutkimuksensa yrittää tuoda julki, että perheyritysten sukupolvenvaihdos on merkittävä tutkimuskohde joka oikeuttaa systemaattisen tutkimuksen ja on, todellakin, tutkittavissa. Taustalla vaikuttaa olevan piilossa ajatus kvantitatiivinen, viitekehysten hypoteesien todentamiseen tähtäävä ajatus perheyritysten tutkimisesta. Esimerkiksi Nordqvist, Hall ja Melin (2009) esittävät, että kvantitatiivinen tutkimus on hallinnut perheyritystutkimusta, ja nimenomaan kvalitatiivisella olisi tarvetta.

Myös Handlerin (1990) kuvaamat roolit ovat sarja staattisia, saavutettavia tiloja tai vaiheita, ja ne liittyvät pääasiassa siihen, millaisissa asemissa edeltäjä ja jatkaja yrityksissä työskentelevät ó artikkelissa esimerkiksi puhutaan tasojen saavuttamisesta. Myöskään kulttuurin tai yhteiskunnan vaikutusta rooleihin ei huomioida. Cadieux (2007) on esittänyt, osittain kritiikkinä Handlerin (1990) tunnettuun jaotteluun, monipuolisemman kuvauksen edeltäjän rooleista yhteishallinnan ja vetäytymisen aikana. Viidessä yrityksessä tehtyjen syvähaastatteluiden perusteella Cadieux (2007) esittää yhteishallinnan vaiheessa edeltäjän rooleja olleen valvoja, opettaja, suojelija, esittelijä, mobilisoija ja yhteistyökumppani. Vetäytymisvaiheen organisaatioon liittyviä tutkimuksessa ilmenneitä rooleja olivat hallintojohtaja (administrator), symboli, suojus (safeguard), tarkkailija, välittäjä, tekninen tuki ja konsulttija, kun taas suhteessa seuraajaan edeltäjän rooli oli toimia helpottajana

(facilitator), esimerkiksi suhteessa perheeseen. Koko sukupolvenvaihdoksen prosessin aikana ilmenneitä rooleja olivat neuvoja ja roolimalli.

Lisäksi edellä kuvatuissa prosessimalleissa sukupuoli sivuutetaan tarkastelusta. Kaikissa tutkimuksissa (Sharma ym. 2001, 2003, Handler 1990, Cadieux 2007) jatkajaan kyllä viitataan englanniksi termillä öhe or sheö, mutta Cadieux (2007) ei käsittele sukupuolta muuten ollenkaan, ja Sharman ym. (2003) ja Handlerin (1990) tutkimuksissa se on ollut yksi vaihdelleista muuttujista. Sharman ym. (2003) tutkimuksen ainoa viittaus sukupuoleen oli jakauma, kun 65 sukupolvenvaihdosta (85 % tutkituista) oli saman sukupuolen välillä tapahtuvia, ja näistä 62 miesten. Handlerin (1990) tutkimuksen mukaan taas viimeisen tason roolimukautuminen näyttää olevan yleisempää miehillä kuin naisilla, mutta hän ei tarkastele tätä sen enempää.

Käsitellyissä tutkimuksissa ei myöskään ole huomioitu perheen käsitteen moninaisuutta tai sitä miten edeltäjä ja jatkaja toimivat suhteessa siihen. Perhe mainitaan monesti, mutta sen tarkasteluun ei käytetä enempää aikaa. Esimerkiksi Handler (1991) esittää, että seuraavan sukupolven jatkajalle merkitystä on suhteilla nykyisen ja seuraavan sukupolven perheenjäsenten välillä ja suhteilla saman sukupolven, sisarusten ja muiden sukulaisten, välillä. Kuitenkin perheen ajatus otetaan universaalina, ja puhuttaessa suhteista perheessä oletetaan lukijan voivan samaistua näihin suhteisiin.

Mekaanisuudestaan huolimatta esimerkiksi Sharman ym. (2001, 2003) viitekehys on hyödyllinen siinä mielessä, että se käsittelee monia perheyrittäjien erityispiirteitä, kuten edeltäjän haluttomuutta luovuttaa valtaa, jälkikasvun sitoutumista, suhteita, suunnittelua ja rooleja. Sharman ym. (2001) itsensä mukaan viitekehys tarjoaa ratkaisun siihen, mitä tarkastella sukupolvenvaihdoksessa, miten järjestää havainnot ja miten tulkita niitä. Lisäksi roolimallit ilmentävät sitä, miten jatkajan siirtyminen yritykseen edellyttää sekä edeltäjän että jatkajan roolien muuttumista. Seuraavaksi siirrytäänkin tarkastelemaan lähemmin perheen ja liiketoiminnan kulttuurien yhtenäisyyttä perheyrittäjien erityispiirteinä.

#### *Perheen ja liiketoiminnan kulttuurien yhtenäisyys ja yrityksen strategia*

Perheyrittäjiä luonnehtiva keskeinen piirre on perheen ja liiketoiminnan kulttuurien yhtenäisyys. Handlerin (1990) mukaan perhettä koskevia sääntöjä voi soveltaa myös

liiketoiminnassa, Goffee (1996) korostaa perheen rakenteen, kulttuurin ja elämäntapojen merkitystä perheyhteyksissä, ja Kets de Vries (1996, 1993) tasapainoa perheen ja liiketoiminnan välillä. Hänen mukaansa perhe vaikuttaa esimerkiksi yrityksessä vallitseviin normeihin, asenteisiin ja arvoihin: perheen tapa voi jopa jyrätä liiketoimintalogiikan. Vastaavasti Hall ym. (2001) esittävät kirjallisuuden perusteella, että perheyhteyksissä perheen arvoista tulee organisaation kulttuurin arvoja: perheyhteyksissä vallitseva kulttuuri on seurausta niistä uskomuksista, arvoista ja tavoitteista, jotka ovat juurtuneet perheeseen, sen historiaan ja nykyisiin sosiaalisiin suhteisiin. Myös Brice ja Richardsonin (2008) mukaan perheyhteyksikirjallisuus esittää, että perheyhteyksen kulttuurilla on vaikutus päämäärien asettamiseen, strategiaan ja suoriutumiseen. Kulttuuri myös siirretään seuraavalle sukupolvelle, eikä perheorganisaatiota ylitetä (Gersick ym. 1997, viit. Brice & Richardson 2008, 247). Perheyhteyksissä on myös usein ennemminkin epämuodollinen kuin muodollinen strategia (Hall ym. 2006), ja Sharman, Chrismanin ja Chuan (1997) mukaan strategiaan vaikuttavat perheen arvot, tavoitteet ja suhteet.

Perheen ja liiketoiminnan yhtenäisyys johtaa moniin haasteisiin perheyhteyksissä. Kets de Vriesin (1993) mukaan perheyhteyksissä on sisäänrakennettu akilleen kantapää: kaksi järjestelmää, perhe ja liiketoiminta, ovat interaktiossa eivätkä nämä järjestelmät välttämättä sovi yhteen. Tutkimuksensa perusteella Kets de Vries (1993, 1996) myös jatkaa, että monet haasteista ovat luonteeltaan psykologisia ja liittyvät suhteisiin perheessä. Haasteita ovat: perhekonfliktien siirtyminen mukaan yrityksen toimintaan; sukupolvien välisten tavoitteiden erilaisuus; yrityksen lypsäminen ilman työntekoa; kateus; omistuksen ja johtamisen leviäminen sukupolvien saatossa; jälkikasvun hemmotteleminen (kun yritetään korvata poissaoloa tavaralla); ja nepotismi, jolloin perheenjäseniä saatetaan valita johtotehtäviin vaikkei näillä olisi vaadittavaa osaamista. Yleensä ulkopuolisten palkkaaminen perheyhteyksiin nähdäänkin pyrkimyksenä päästä eroon nepotismista ja saavuttaa universaali, objektiivinen, rationaalinen, analyyttinen ja persoonaton lähestymistapa strategiaan (Hall ym. 2006).

Perheyhteyksille ominaisella perheen ja liiketoiminnan kulttuureiden yhtenäisyydellä voi olla yrityksen kannalta myös erityisiä positiivisia vaikutuksia. Kirjallisuuskatsauksensa perusteella Cabrera-Suárez, de Saá-Pérez ja García-Almeida (2001) esittävät, että perheyhteyksen jäsenten sitoutuminen, luottamus, maine ja tietotaito voivat tarjota sille kilpailuetua perustuen hiljaiseen tietoon, joka on juurtunut näihin resursseihin. Sukupolvenvaihdoksen kautta ja

sosialisaatiossa kyseinen hiljainen tieto siirretään jatkajalle, mikä samalla Cabrera-Suárezin ym. (2001) mukaan takaa perheyritysten jatkuvuuden. Myös Kets de Vries (1993) esittää laajaan tutkimukseensa pohjautuvassa artikkelissa, että jatkuvuutta luovaa pidemmän tähtäimen perspektiiviä voidaan vahvistaa varmuudella siitä, millainen johtamistyyli yrityksessä säilyy. Lisäksi perheenjäsenten kannattamat arvot luovat työntekijöille yhteistä tarkoitusta ja siten edesauttavat sitoutumista ja identifioitumista. Perheyrityksen kannalta positiivista muihin verrattuna voi myös olla perheenjäsenten vahva ammattitaito, kun nämä ovat olleet mukana lapsuudesta asti (Kets de Vries 1993).

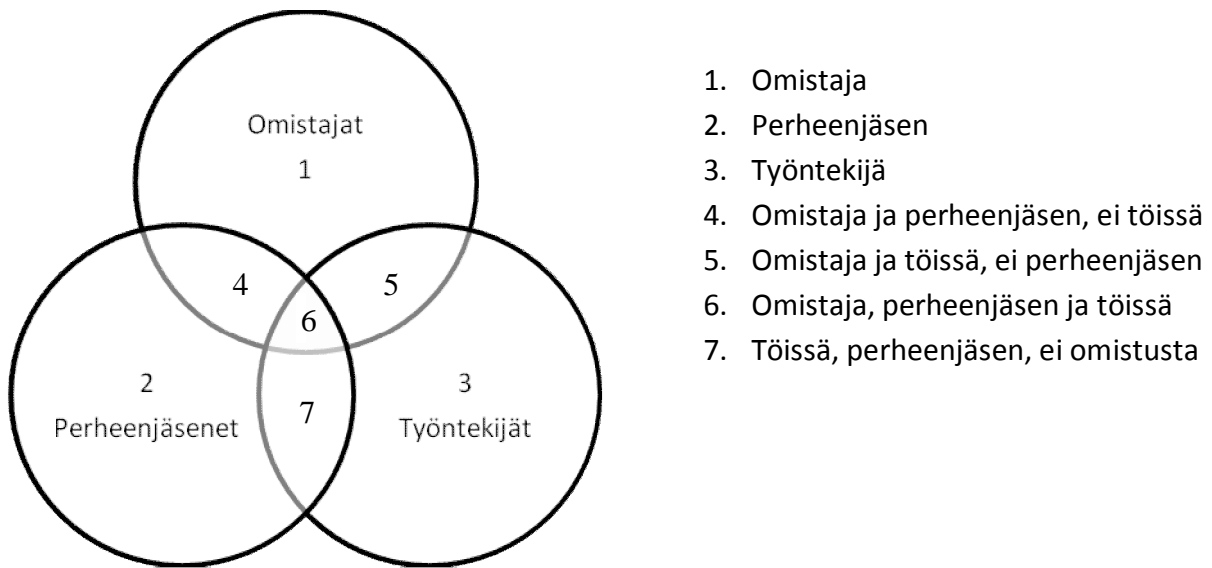
Strategisesta näkökulmasta perheen ja liiketoiminnan yhteyttä on tarkasteltu esimerkiksi resurssipohjaiseen teoriaan pohjautuvan öperhemäisyyden (familiness) käsitteen kautta, jolla tarkoitetaan tietyn yrityksen niiden ainutlaatuista resurssien joukkoa, jotka ovat seurausta interaktioista perheen, sen yksilöllisten jäsenten ja liiketoiminnan systeemien välillä (Habbershon & Williams 1999). Monet tutkimukset hyödyntävät perhemäisyyden käsitettä: esimerkiksi Cabrera-Suárez ym. (2001) esittävät, että nämä resurssit ja kyvykkyydet tunnistamalla voi saavuttaa kilpailuetua, Pearson, Carr ja Shaw (2008) teoretisoivat sosiaalisen pääoman ja perhemäisyyden välisestä yhteydestä (todeten eri lähteiden perusteella resursseilla olevan rakenteellinen, kognitiivinen ja suhteisiin liittyvä ulottuvuus) ja Rutherford, Kuratko ja Holt (2008) tutkivat perhemäisyyden yhteyttä yrityksen suoriutumiseen.

Kyseinen käsite tiivistää hyvin sen, miten monet tutkimukset pyrkivät operationalisoimaan perheen ja liiketoiminnan kulttuurien yhtenäisyyden vaikutuksen yrityksen toimintaan. Kyseisellä tavalla tarkasteltuna perhemäisyys näyttäytyy erittäin kvantitatiivisena ja mekaanisena käsitteenä: esimerkiksi Rutherford ym. (2008) puhuvat perhemäisyyden tasosta tai määrästä, mittaavat kulttuuria samaa/eri mieltä väittämällä ja puhuvat perhemäisyyteen liittyvän mittaamisen epäselvyydestä. Cabrera-Suárez ym. (2001) taas näkevät, että avaintekijänä perheyritysten strategisessa suunnittelussa on sukupolvenvaihdon öongelmaö, ja strategisen johtamisen viitekehys (jonka he artikkelissaan esittävät) vaikuttaa sovelialta sen analysointiin. Tällöinkin sukupolvenvaihdos näyttäytyy mekaanisena vaiheena, strategisen suunnittelun kohteena olevana askeleena organisaation elinkaarella, jossa tavoitteena on resurssien ja hiljaisen tiedon siirtäminen.



Vastaavasti myös perhesuhteilla on vaikutus perheyritykseen. Käsittelemänsä kirjallisuuden pohjalta Hall ym. (2001) toteavat sosiaalisten suhteiden olevan olennainen osa (perheyritysten) kulttuuria. Dumasøn (1992) mukaan eräs suurempi haastekokonaisuus liittyykin suhteisiin perheessä ja yrityksessä ja Cabrera-Suárezin (2005) autoalalla tehdyn tutkimuksen perusteella sukupolvenvaihdoksen onnistumisen perustana olivat edeltäjän ja jatkajan väliset suhteet. Lisäksi prosessin avaintekijänä oli sitoutuminen: vastaavasti Sharma ja Irving (2005) esittävät, että vaikka jatkajan sitoutuminen perheyritykseen on tunnistettu tavoiteltavaksi tekijäksi, tutkimuksissa sitoutumista on kohdeltu yksiuolotteisena käsitteenä. Tarkastelemansa kirjallisuuden perusteella he ehdottavatkin neljää erilaista sitoutumisen muotoa, joita ovat affektiivinen, normatiivinen (perustuu velvollisuuden tunteeseen), laskelmoiva ja imperatiivinen (jolloin nähdään ainoaksi vaihtoehdoksi). Luonnollisesti sitoutumisen muoto vaikuttaa suhteisiin sekä perheen sisällä että suhteessa yritykseen. Edelleen Leen (2006) perhesuhteiden vaikutusta toisen sukupolven asenteisiin tarkastelevan tutkimuksen mukaan perheen yhtenäisyydellä ei ollut merkittävää vaikutusta sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, tyytyväisyyteen elämään tai taipumukseen lähteä. Sen sijaan perheen sopeutumiskyky vaikutti positiivisesti ja merkittävästi organisationaaliseen sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja tyytyväisyyteen elämästä.

Tagiuri ja Davis ovat kehittäneet tunnetun mallin perheyrityksen rooleista (viit. Frishkoff & Brown 1993, 67, Hautala 2006, 45 ja Koironen 2003, 19). Perheyrityksen peruskomponentit ovat perhe, omistajat ja työntekijät/johtajat, joista muodostuu seitsemän erilaista roolia perheyrityksessä (kuva 3). Suhteessa edellä käsiteltyyn perheen ja liiketoiminnan vahvaan keskinäiseen yhteyteen malli kuvaa eri toimijoiden vaikutusta yritykseen: se osoittaa, miten erilaisista lähtökohdista eri perheenjäsenet osaltaan pyrkivät vaikuttamaan yrityksen toimintaan. Tagiurin ja Davisin malli kuvaa perheyritysten rooleja Handleria (1990) moniuolotteisemmalla (tosin lähtökohdiltaan erilaisella) tavalla, ja seuraava askel olisikin tarkastella, millaisia erilaisia (yhteiskunnallisia) rooleja ja (rooli)suhteita on esimerkiksi perheessä, ja miten nämä siirtyvät liiketoimintaan.



1. Omistaja
2. Perheenjäsen
3. Työntekijä
4. Omistaja ja perheenjäsen, ei töissä
5. Omistaja ja töissä, ei perheenjäsen
6. Omistaja, perheenjäsen ja töissä
7. Töissä, perheenjäsen, ei omistusta

Kuva 3. Tagiurin ja Davisin kolmikehämalli rooleista perheyrittäjässä

Edellä käsitellyn kirjallisuuden perusteella käyvät ilmi sekä perheen kulttuurin vaikutus yrityksen toimintaan ja strategiaan että perheyrittäjän merkitys perheen toimintaa ja suhteita määrittävänä tekijänä. Kuitenkin näissä tutkimuksissa pyritään yleistämään kulttuuri (ja myös perheyrittäjän roolit) joksikin ennalta määrättyksi kokonaisuudeksi tai jopa mitattavaksi muuttujaksi, josta kaikilla on sama käsitys. Sitä, millainen on tuo perheen kulttuuri, joka liiketoimintaan tai strategisointiin vaikuttaa, ei kyseenalaisteta tai tarkastella, mikä voisi tuoda paljonkin lisätietoa perheyrittäjien toiminnasta, käytännöistä ja suoriutumuksesta.

## 2.2 Sukupuolen huomioiva perheyrittäjästudium

Seuraavaksi tarkastelen kirjallisuutta, jossa sukupuoli on eksplisiittisesti esillä: Martinezin (2010) mukaan naisten rooleista perheyrittäjässä on tehty vain vähän tutkimusta. Ensin tarkastelun kohteena on primogenituurin, ensimmäisen pojan suosimisen, käsite, joka ainakin aiemmassa tutkimuksessa on liitetty perheyrittäjän sukupolvenvaihdokseen. Tämän jälkeen siirryn käsittelemään tutkimuksia, jotka tarkastelevat naisten asemaa perheyrittäjässä, usein vielä vertailuna naisten ja miesten välillä. Lopuksi tarkastelen perhe- ja liiketoimintaroolien yhdistämistä sukupuolen huomioivien tutkimusten kautta.

### *Jatkajan valinta ja primogenituurin sääntö*

Perheyrietykset ovat, perheen ja yrityksen yhtenäisyydestä johtuen, paternalistisia, isällisiä organismeja (Stavrou 2003), ja perinteisesti tyttäriä ei ole harkittu jatkajiksi perheyrietyksen johdossa (Keating & Little 1997, Stavrou 1999). Etenkin vanhemmissa tutkimuksissa primogenituurin, ensimmäisen pojan suosimisen, katsotaan olevan merkittävä perheyrietyksen sukupolvenvaihdosta luonnehtiva piirre: Hollanderin ja Bukowitzin (1990) mukaan esikoisen suosiminen on rakentunut osaksi sukupolvenvaihdokseen liittyvää päätöksentekoa (viit. Dumas 1998, s. 220), Meffertin (1990) tutkimuksen mukaan monet mieluummin myyvät yrityksensä kuin harkitsevat tyttärtään sen jatkajaksi (viit. Stavrou 1999, s. 47), Keatingin ja Littlen tutkimuksessa (1997) seuraajan sukupuoli oli suurin jatkajan valintaan vaikuttava tekijä, Francisin (1999) mukaan esikoispojan suosiminen hallitsee yhä perheyrietysten arvojärjestelmää (viit. Haberman & Danes 2007, s. 163) ja Martinin (2010) tutkimuksessa miespuolista toimijaa ajateltiin oletettuna jatkajana.

Lisäksi monissa tutkimuksissa huomautetaan, että tyttäret ovat yhä useammin mukana perheyrietyksissä (ks. myös Martinez 2010). Esimerkiksi Stavrou (1999) korostaa, että tytärten osallistuminen perheyrietysten toimintaan niiden mahdollisina jatkajina on melko uusi ilmiö; Neltonin (1998) mukaan enää ei ole epätavallista, että myös naiset ovat johtavassa asemassa perheyrietyksissä, ja paras seuraaja ei olekaan välttämättä poika; Colen (1997) mukaan primogenituuri, öyksi perheyrietytyyden pyhimmistä säännöistä, haastetaan kun yhä useampi nainen liittyy perheyrietyksen toimintaan; ja Curimbaba (2002) esittää tarkastelemansa kirjallisuuden pohjalta, että tabu naisista perheyrietyksissä katosi, kun sopivia miesseuraajia ei löytynyt. Lisäksi Veran ja Deanin (2005) tutkimuksessa ei löytynyt selkeitä todisteita esikoispojan suosimisesta, vain esikoisen yleensä. Toisaalta esimerkiksi Curimbaban (2002) syvähaastatteluihin perustuvassa tutkimuksessa löytyi näyttöä siitä, että tytärten asema perheyrietyksessä liittyy yhä paljon tilanteisiin, joissa sopivia miespuolisia jatkajia ei ole tarjolla. Lisäksi Bennedsenin, Nielsenin, Perez-Gonzalesin ja Wolfenzonin (2007) Tanskassa tehdyn tutkimuksen mukaan ensimmäisen lapsen ollessa poika, yrityksen johtaminen todennäköisemmin siirretään perheen sisäiselle toimitusjohtajalle kuin ensimmäisen lapsen ollessa tytär. Ensimmäisen lapsen sukupuoli ei todennäköisesti kuitenkaan vaikuta yrityksen suoriutumiseen.

Esikoispojan, tai jonkun muun perheenjäsenen, automaattinen suosiminen jatkajaa valittaessa voi johtaa moniin haasteisiin. Ensinnäkin se rajaa vaihtoehtoja huomattavasti, jolloin sukupolvenvaihdoksen onnistuminen hankaloituu entisestään. Lisäksi perheenjäsenten preferenssit, kuten status, sukupuoli tai syntymäjärjestys, eivät ole välttämättä yrityksen kannalta parhaita valintaperusteita (Stavrou 2003). Toiseksi, tytärten huomioiminen mahdollisina jatkajina vapauttaa pojat joskus stressaavastakin jatkamisen vaatimuksesta (Lyman ym. 1985). Kolmanneksi, joskus perheenjäseniä saatetaan valita johtotehtäviin, vaikka näillä ei olisi asemaan vaadittavaa osaamista, jolloin kyse on yrityksen kannalta haitallisesta nepotismista (Kets de Vriesin 1993, 1996). Neljänneksi, Vera ja Dean (2005) ja myös Kets de Vries (1996) nostavat esiin sisarusten välisen kilpailun, johon voi liittyä vanhempien suorittamaa vertailua ja epäoikeudenmukaista kohtelua: esimerkiksi esikoispoika saattaa pitää itseään etuoikeutettuna jatkajana. Tällainen voidaan kenties välttää, jos jatkajan valinta tapahtuu ansioiden, ei ennakko-oletusten perusteella.

Vaikka primogenituuria on käsitelty perheyriksen instituutioon juurtuneena käytäntönä, sukupolvenvaihdoksen piirteenä tai ominaisuutena, joka monesti vaikuttaa negatiivisesti yrityksen sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen ja naisten asemaan perheyriksissä, sen voi myös katsoa joissain tapauksissa olevan tiedostettu käsitteenä. Esimerkiksi ensimmäisen pojan suosiminen voi toimina keinona oikeuttaa tietty jatkaja: Kets de Vries (1993) esittää erään sukupolvenvaihdokseen liittyvän kysymyksen olevan, pitäisikö öprimogenituurin sääntöä soveltaa. Tällöin ensimmäisen pojan valitseminen on helpompi oikeuttaa, kun muut valinnat ovat poikkeuksia säännöstä ja ne tulisi jotenkin perustella. Lisäksi Kets de Vries (1993) jopa esittää perheyriksissä katsotun, että tytärten valitseminen jatkajiksi voi siksi olla sotkuista, koska nämä naimisiin mennessään yleensä muuttavat nimensä, mikä voi häiritä perheyriksiin liitettävää symboliikkaa.

### *Näkymättömyyden haaste*

Naisia perheyriksissä tarkastelevaa tutkimusta on luonnehtinut näiden näkymättömyys (Martinez 2010). Eräs tyttären kohtaamista haasteista perheyriksessä onkin tämän käsittäminen onnistuvana ja todellisena seuraajana ja hyödyntämättömien resurssien saaminen tiedostetuiksi (Vera & Dean 2005, Dumas 1992), jolloin näkymättömyys on yhteydessä naispuolisen perheenjäsenen mahdollisuuksiin tulla harkituksi yrityksen mahdollisena jatkajana. Perheyrikskirjallisuus kuvaa usein naiset perheyriksissä näkymättöminä,

vahvistaen samalla tätä käsitystä (ks. esim. Hamilton 2006, Dumas 1998). Cole (1997) määrittelee näkymättömyyden tilanteeksi, jossa perheenjäsenet ja muut eivät huomioi naisen ammatillista osaamista. Hänen tutkimuksessaan naiset tunsivat itsensä näkymättömiksi suhteessa joihinkin asiakkaisiin, myyjiin ja perheen ulkopuolisiin työntekijöihin ja yllättäen todennäköisemmin toisten naisten taholta. Stavrou (1999) esittää, ettei monia tyttäriä edes ajatella potentiaalisina seuraajina, elleivät nämä ole ensimmäisiä lapsia tai poikia ei ole: tästä voi seurata, että tytär voi tuntea tarpeelliseksi työskennellä kovemmin osoittaakseen kykynsä jatkaa yritystä.

Myös Curimbaba (2002) keskittyy tyttären näkyvyyteen yrityksessä, eli tämän läsnäoloon ja mahdollisuuksiin tulla harkituksi johtaviin asemiin. Hänen syvähaastatteluihin perustuvan tutkimuksensa mukaan tyttären näkyvyys oli suhteessa perheen miesten lukumäärään sekä syntymäjärjestykseen. Curimbaba (2002) myös jaottelee perheyrityksen toimintaan osallistuvat tyttäret kolmeen ryhmään, jotka kuvastavat myös tytärten rooleja perheyrityksessä. *Ammattimaisilla perijöillä* oli tunnustetut mahdollisuudet, ja siten hyvä näkyvyys. He erottivat työn perheestä, mutta olivat myös valmiita lähtemään yrityksestä: ammattimaiset perijät katsoivat kohtalonsa erilliseksi yrityksestä. Ammattimaisuus myös loi ongelmia, kun perijät eivät osallistuneet sisäiseen politiikkaan ja siirtyivät kohti näkymättömyyttä. *Näkymättömiä perijöitä* ei ollut sosialisoitu yrityksen toimintaan, eikä heitä nähty tarpeelliseksi sijoittaa johtoon. Toisaalta he pystyivät halutessaan lähtemään ja taas palaamaan yrityksen piiriin. *Ankkurit* taas oli sosialisoitu yritykseen jo varhain, ja he olivat mentaliteetiltaan yrittäjiä. Heillä ei ollut tarvetta huolehtia roolistaan naisena, mutta jos näkymättömyys uhkasi, he neutralisoivat feminiinejä ominaisuuksiaan. Koska Curimbaban (2002) mukaan naiset tulevat vieläkin yritykseen suureksi osaksi siksi, ettei muita ole tilanteessa saatavilla, ankkurit ovat vähiten tutkittu ryhmä.

Dumas (1992) esittää, että merkittävä naispuolisen jatkajan kohtaama haaste on itsenäistyminen, jolloin jatkaja muodostaa asemansa yrityksessä. Tämän jälkeen kriisitilanteessa yritykseen saapuneesta auttelijasta tulee yrityksen täysvaltainen jäsen, ja hänelle myös annetaan vastuuta. Dumas'n (1992) mukaan haaste itsenäistymiselle voi myös olla edellä esitetty jatkuva edeltäjän varjossa työskenteleminen. Usein esteenä itsenäistymiselle ja aseman saavuttamiselle ovat myös perheen ulkopuoliset, johtavassa asemassa ovat työntekijät (Dumas 1992, Cole 1997, Vera & Dean 2005). Monet tutkijat (esim. Vera & Dean 2005, Hisrich & Fülöp 1997, Lyman, Salganicoff & Hollander 1985)

ovat myös esittäneet ajatuksen mentorien, tukisysteemien ja verkostojen tärkeydestä. Lisäksi Martinin (2001) tutkimuksen mukaan miehiä kohdeltiin oletettuina jatkajina ja tyttäriä taas väliaikaisina tuuraajina.

Eräs sukupolvenvaihdokseen mahdollisesti liittyvä haaste on edeltäjän haluttomuus luovuttaa jatkajalle vastuuta yrityksestä (esim. Barach, Gantinsky, Carson & Doochin 1988, Vera & Dean 2005, Stavrou 2003). Kets de Vriesøn (1993) mukaan edeltäjän voi olla vaikea päästää irti, kun yritys on ollut symboli ja siitä luopumisen yhteydessä menetetään osa identiteetistä. Tämä osaltaan voi hankaloittaa sukupolvenvaihdoksen onnistumista ja vaikuttaa siihen, millaiseksi se prosessina rakentuu. Kirjallisuudessa on myös esitetty ajatus ikäsynkronista (esim. Barach ym. 1988, Vera & Dean 2005), jossa pojalla ja isällä on öoptimaaliset iätö, jolloin johtajuuden olisi optimaalisinta vaihtua. Tyttärien tapauksessa vastaavaa ei Veran ja Deanin (2005) mukaan ole tutkittu. Oman lisänsä asiaan tuovat lapset ja muu ura ennen siirtymistä perheyriytykseen.

Toisaalta tutkimusten mukaan tyttäret voivat olla jopa poikia parempia yhteistyössä (mikä toisaalta myös esittää että pojat olisivat muissa parempia): Dumas (1992) selittää tätä tutkimuksensa perusteella yhteiskunnalla, joka sosialisoi naisen rooliin, joka on ymmärtäväisempi ja yhteistyökykyisempi. Martinezin (2010) mukaan taas perinteisin naisten rooli perheyriytyksessä on ylläpitää rauhaa ja harmoniaa perheessä ja yrityksessä ja auttaa konfliktien välttämässä. Tällöin tyttärille itsenäistyminen yrityksessä voi olla helpompaa, kun heidän ei tarvitse korvata isäänsä ö toisin kuin poikien. Samoilla linjoilla on myös Kets de Vries (1996, 1993), jonka mukaan ensimmäinen poika voi kokea elävänsä isänsä varjossa, kun hänet toisaalta on valmistettu jatkajaksi mutta toisaalta isä näkee tämän uhkaajana, joka haluaa viedä yrityksen. Kirjallisuudessa pojan ja isän suhteeseen liitetään valta, kontrolli ja kilpailu: toisin kuin isän ja pojan välillä saattaa olla kilpasuhde, tyttären ja isän suhteen voi nähdä täydentävänä (Vera & Dean 2005).

Jatkajan öennenaikaiseenö valintaan ja tytärten mahdolliseen poissulkemiseen harkinnasta, liittyy myös jälkikasvun sosialisatio yritykseen. Sosialisaatiossa omaksutaan organisaation normit, käytännöt ja tavat toimia, ja hiljainen tieto siirretään, perheyriytysten tapauksessa jatkajalle (Cabrera-Suárez ym. 2001). Aiempi perheyriytyskirjallisuus on osoittanut, että perheenjäsenten valmistaminen ja perehdyttäminen liiketoimintaan riippuu sukupuolesta (Dumas 1998). Esimerkiksi Iannarellin (1992) mukaan sosialisaatiossa on eroja poikien ja

tytärten välillä: tyttäret viettävät vähemmän aikaa yrityksen piirissä eivätkä osallistu sen toimintaan niin aktiivisesti, josta seuraa, että he kehittävät vähemmän siihen liittyviä taitoja. Tyttäriä ei myöskään kannusteta jatkamaan niin usein kuin poikia. Tästä seuraa, että ensisijaisesti pojat sosialisoidaan perheyritykseen ja asemaan sen jatkajana, ja tyttären ei kenties ajatella olevan yrityksessä työskentelemisestä niin kiinnostunut (viit. Dumas 1998, 220). Tällöin perheyritysten patriarkalisuus voi vaikuttaa siihen, kenet sosialisoidaan mukaan yrityksen toimintaan ja kenellä on siten paremmat mahdollisuudet (ja toisaalta stressaavakin vaatimus) tulla harkituksi yrityksen jatkajana.

Jälkikasvun kiinnostus yrityksen jatkamiseen riippuu Stavroun ja Swierczin (1998) mukaan oloista markkinoilla. Jos olot ovat epäsuotuisat tai ennustamattomat, halukkuus liittyä yritykseen kasvaa. He eivät kuitenkaan löytäneet merkittävää eroa jatkamisaikeissa naisten ja miesten välillä. Stavroun (1999) mukaan Euroopassa naiset ovat kiinnostuneempia jatkamaan perheyrityksessä kuin Yhdysvalloissa tai Kaukoidässä. Hän lisäksi huomasi, että Euroopassa perheeseen myöhemmin syntyneet olivat haluttomampia jatkamaan yritystä. Halukkuuteen vaikutti myös yrityksen toimintaan osallistuminen elämänkaarella (sosialisoituminen yritykseen). Stavrou (1999) myös esittää kirjallisuuden pohjalta, että esikoiset saattavat olla innokkaampia liittymään yritykseen, koska haluavat täyttää vanhempiansa toiveet.

#### *Sukupuoli perhe- ja liiketoimintaroolien määrittelijänä*

Koska perheyrityksessä perhe ja yritys ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa, jatkajalla on sekä perhe- että liiketoimintaroolit, jotka ovat enemmän tai vähemmän erottamattomia (Haberman & Danes 2007, Hall ym. 2001). Cole (1997) myös katsoo näiden roolien olevan perusteiltaan yhteen sovittamattomia, ja Dumas (1992) näkee roolin kaksiselitteisyydestä seuraavan roolikonfliktin olevan eräs suurin tyttären kohtaamista haasteista perheyrityksessä. Monet tutkimukset vahvistavat naisten (suurimpanakin) ongelmana olevan perheyrityksissä edellä kuvattujen työ- ja perhevastuun sekä -roolien yhteensovittamisen (esim. Lyman ym. 1985; Vera & Dean 2005; Cole 1997; Dumas 1992).

Ongelmien taustalla on naisten perinteisen perheroolin normatiivinen vaikutus myös yritystoiminnassa. Lyman ym. (1985) esittävät, että kulttuurilliset perinteet asettavat naisen ja miehen eri asemaan perheessä, ja tämä asetelma vaikuttaa myös työympäristössä. Perinteiset perheroolit vahvistavat käsitystä naisesta taka-alalla toimivana vaikuttajana ó siten naisten

sosiaalisesti muodostuneita rooleja yrityksessä ja perheessä onkin syytä tarkastella. Perinteisesti rakentunut naisen perherooli esittää naisen lasten kaitsijana, ei niinkään toimeentulon pääasiallisena tarjoajana (Cole 1997). Cadieux ym. (2002) ovat samoilla linjoilla todetessaan, että perinteisen yhteiskunnallisen roolin takia naisten on uhrattava aikaa sekä perheelle että yritykselle. Colen (1997) mukaan työn ja lapsien välillä tasapainoilu on yhä nimenomaan naisen ongelma.

Vastaavasti Kets de Vries (1996) katsoo, että monilla erityisesti isistä on perinteinen käsitys naisen roolista, eivätkä he harkitse tai valmista tyttäriään jatkajiksi, kenties suojellakseen näitä yrityksen omistamisesta ja johtamisesta seuraavalta stressiltä. Myös Veran ja Deanin (2005) mukaan isän ja tyttären välistä kommunikointia voi hankaloittaa se, kun halutaan varjella toista esimerkiksi ikäviltä uutisilta ja Martin (2001) esittää, että isät ovat usein suojelevaisia tyttäriään kohtaan eivätkä siksi halua näitä yrityksen jatkajiksi. Dumasin (1992) mukaan roolien erilaisuudesta saattaa seurata, etteivät isät osaa kohdella tyttäriään yritystoiminnan vaatimalla tavalla, kun mallina ovat ainoastaan perheroolit. Isän kohtelutapa voi levitä myös muiden työntekijöiden joukkoon ja kun tytär yrittää määritellä asemaansa yrityksessä, tämä kohtaa yleensä vastarintaa. On selvää, että miesten perinteisesti rakentunut perherooli on lähempänä odotettua, osaavaa, liiketoimintaroolia.

Naisyrittäjillä ongelmana on muutenkin työn ja perheen yhteensovittaminen, etenkin nuoremmilla, sillä yrittäjyys vie väistämättä aikaa naisen perinteiseltä perheroolilta (Stoner, Hartman & Arora 1990). Yhteensovittamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. aikapaineet, perheen koko ja tuki, tyytyväisyys työhön, tyytyväisyys avioliiton tilaan ja yrityksen koko. Myös Hisrichin ja Fülöpin (1997) mukaan perheyrietyksen omistaminen ja vetäminen vaatii elämäntyyliä, joka vaikuttaa monin tavoin naisen elämään: naisten rooleihin yhteiskunnassa ja perheessä, ajankäyttöön ja elintasoon. Perheyrietykseen toimintaan osallistumisesta voi myös seurata uusia ongelmia perheessä, etenkin jos yritys- ja perhe-elämä sotkeutuvat toisiinsa liikaa. Martinin (2001) tutkimuksen mukaan perheyrietyksissä naiset saivat hyötyä perheyrietyksessä työskentelemisen joustavuudesta, mutteivät päässeet nauttimaan aineellisemmista hyödyistä kuten rahasta tai statuksesta. Tämä toisaalta myös osoittaa, miten naisten nähdään arvostavan juuri joustavuutta (jotta voidaan paremmin huolehtia perheestä), ei niinkään rahaa tai statusta.



Lymanin (1988) mukaan naiset perheyrittäjissä ovat lisäksi enemmän rajoitettuja perinteiseen naisen perherooliin kuin muualla kuin perheyrittäjissä työskentelevät, mikä myös heijastuu perheyrittäjissä työskentelevien tytärien kohteluun yrityksessä (viit. Cole 1997, s. 353). Freudenbergin ym. (1989, viit. Cole 1997, s. 356 & Dumas 1998, s. 220) mukaan naiset kenties pelkäävät menestystä, koska tällöin heidät saatettaisiin nähdä maskuliinisina ja aggressiivisina, mikä ei perheroolin kannalta ole ihanteellista. Samoin Hollander ja Bukowitz (1990, viit. Curimbaba 2002, s. 241) esittävät, että naiset saattavat omistautua voimakkaasti perheelle ja liiketoiminnalle, jottei heitä ajeltaisi kylminä, laskelmoivina tai aggressiivisina.

Naisten rooleja perheyrittäjien toimijoina luonnehtivatkin toisaalta näkymättömyys ja toisaalta roolien kaksiselitteisyys. Ensimmäisen kannalta naisten rooleja perheyrittäjissä on kuvattu monin tavoin, esimerkkeinä Curimbaban (2002) jaottelu näkymättömiin ja näkyviin perillisiin ja ankkureihin sekä Dumasin (1989) typologia, jossa nainen voi olla joko isin pikkutyttö (ei siis osaava ammattilainen), näkymätön menestyjä (jolla ei ole virallista asemaa yrityksessä), hiljainen ääni (jolloin tytärtä ei kuunnella) tai kuninkaan kullon vartija (viit. Curimbaba 2002, s. 241). Jälkimmäinen, yrittäjä- ja perheroolien erilaisuuden haasteet, liittyy monella tavalla suhteisiin perheessä ja yhteiskunnan tuottamaan kuvaan perheroleista.

Edellä olen tarkastellut sellaista perheyrittäjien sukupolvenvaihdokseen liittyvää tutkimusta, jossa sukupuoli on eksplisiittisesti tuotu esille tai se on ollut tutkimuksen lähtökohtana. Monet käsitellyistä tutkimuksista (Dumas 1992, 1998; Curimbaba 2002; Vera & Dean 2005; Hamilton 2006; Cole 1997) pohjautuvat strukturoituihin tai puolistrukturoituihin (syvä)haastatteluihin. Ne toisaalta tarjoavat aiemmin käsiteltyjä, pitkälti kvantitatiivisen tutkimuksen logiikkaan nojaavia perheyrittäjien kuvauksia dynaamisemman kuvan perheyrittäjästä ja sen sukupolvenvaihdoksesta. Edelleenkin ne eivät kuitenkaan, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta (Hamilton 2006, Curimbaba 2002), millään tavalla kyseenalaista esimerkiksi perheen käsitettä ja siihen liittyviä suhteita. Esimerkiksi Vera ja Dean (2005) pohtivat eri osapuolten välisiä suhteita, mutta esittävät ne melkein päy-seuraussuhteina: kun tytär on enemmän mukana yrityksen toiminnassa, äiti voi kokea asemansa uhatuksi (myös Dumas 1992), tai hyvä kommunikointi isän ja tyttären välillä voi johtaa parempaan yhteistyöhön (etenkin poikiin verrattuna).

Vastaavasti rooleja perheyrytyksessä ja niihin liittyviä työn ja perheen välisiä konflikteja käsitellään monesti melko yksiulotteisesti. Esimerkiksi monessa tutkimuksessa puhutaan öperinteisistä perherooleista, muttei huomioida, että tällaiset perinteiset roolit eivät ole mitään universaaleja ilmiöitä vaan riippuvat sekä kulttuurista että tilanteesta. Lisäksi Cole (1997) jopa löysi tutkimuksessaan näyttöä siitä, että odotettua rooleihin liittyvää käyttäytymistä voidaan käyttää aseena naisia vastaan. Tämä viittaa roolien merkitykseen suhteiden dynamiikassa: miten hankalaa tällaisia konstruktioita on kyseenalaistaa? Lisäksi artikkeleissa on roolien kannalta taustalla ajatus, että perhe- ja liiketoimintaroolien erilaisuus on jotain, mikä hankaloittaa naisia perheyrytyksissä, jolloin roolit ovat (yhteiskunnallisesti) annettuja ja suhteellisen pysyviä.

Edellisissä tutkimuksissa käsitys sukupuolesta perustuu vastakkainasettelun logiikkaan. Sukupuoli nähdään muuttujana, pysyvänä luokkana, jonka vaikutusta voidaan tutkia tai jota voidaan käyttää kokemusten erottelijana. Tällöin sukupuolen katsotaan olevan biologinen ero naisten ja miesten välillä, johon liitetään tietynlaista käyttäytymistä (Cálas & Smircich 2006). Monissa edellisistä tutkimuksissa sukupuoleen liitetäänkin ominaisuuksia, joiden vaikutuksia tarkastellaan: esimerkiksi naiset ovat parempia kommunikoimaan tai yhteistyökykyisempiä (Dumas 1992, Vera & Dean 2005). Tällöin sukupuoli nähdään henkilöön kiinnittyneenä pysyvänä ominaisuutena, johon liitetään myös erilaisia rooleja. Naiset voivat joko täyttää nämä rooliodotukset tai olla täyttämättä. Kiinnostavampaan suuntaan menee Curimbaba (2002), joka näkee sukupuolen olevan aina sosiaaliseen ympyrään (sphere) sisältyvä suhde, ja pyrkii analysoimaan näitä sukupuolisuhteita. Lisäksi Dumas (1998) toteaa, että naisten näkymättömyys perheyrytyksissä on osa perinteistä perheyrittäjyyden muotoilua ja tutkimusta, jotka ovat keskittyneet miespuoliseen perustajaan.

### 2.3 Perheyrittäjyys sosiaalisena, historiallisena ja kulttuurisena ilmiönä

Edellä olen kuvannut perheyrytyksiin ja sukupolvenvaihdokseen liittyvää tutkimusta. Ensin tarkastelin sukupolvenvaihdoksen prosessia, perheen ja liiketoiminnan kulttuurien yhtenäisyyttä ja perhe- ja liiketoimintaroolien yhdistämistä. Tarkastelun pohjalta huomasin, että perheyrittäjyyden tutkimus on melko mekaanista ja pohjautuu pitkälti kvantitatiivisen tutkimuksen logiikkaan. Vaikka tutkimuksien tavoitteena on ollut tarkastella perheyrytyksen erityisyyttä muihin verrattuna, liiallinen yksinkertaistaminen enemmänkin hävittää dynamiikan. Tämän jälkeen käsitelin tutkimuksia, joissa sukupuoli on tuotu eksplisiittisesti

esille. Tarkastelun kohteena olivat primogenituurin sääntö, naisten asema perheytyksissä ja sukupuoli perhe- ja liiketoimintaroolien määrittelijänä. Panin merkille, että näissä tutkimuksissa sukupuoli kuitenkin nähdään muuttujana, suhteellisen pysyvänä luokkana jota voidaan käyttää vertailun perustana. Tutkimuksissa käytetään hyväksi jaottelun logiikkaa, ja eri sukupuoliin liitetään erilaisia ominaisuuksia joita tutkitaan.

Kun tutkimukset nojaavat kyseiseen jaottelun logiikkaan, naisten kokemusta verrataan valtavirtaan, ja se on jollain tavalla siitä erilainen. Tällöin myös ajatellaan, että naiset ovat sukupuolensa takia jollain tavalla olennaisesti erilaisia, mutta tuota erilaisuutta ei kyseenalaisteta. Lisäksi huomasi, että tutkimuksissa ei myöskään kyseenalaisteta perheen ja siihen liittyvien (sukupuoli)roolien rakentumista, vaan niitä kuvataan öperinteisinä. Roolit nähdään ennalta-annettuina, ja dynamiikka tulee siitä, miten niihin mukaudutaan. Sen sijaan roolien neuvottelua ei käsitellä. Voidaankin kysyä, tulisiko perheyrittäjäyys käsitteellistää uudella tavalla, sosiaalisena, historiallisena ja kulttuurisena ilmiönä?

### 3. SUKUPUOLEN, YRITTÄJYYDEN JA PERHEEN TEKEMINEN

Tässä tutkimuksessa tarkastelen perheyriityksiä ja niiden sukupolvenvaihdosta paikallisen moraalijärjestyksen (Harré 1983) viitekehyksen kautta. Tarkastelun kohteena on, miten sukupuolta, yrittäjyyttä ja perhettä rakennetaan sukupolvenvaihdoksessa ja miten moraalijärjestys on kietoutunut tähän prosessiin. Lähestyn sukupuolen, yrittäjyyden ja perheen käsitteitä suhteellisina ja kulttuurisina käytäntöinä. Tällöin esimerkiksi sukupuolen katsotaan olevan toimintaa, jotain mitä tehdään vuorovaikutuksessa ja suhteessa toisiin, tilanteeseen ja odotuksiin. Sukupuoli nähdään tilanteellisena ja sosiaalisena käytäntönä ja toteutuvaksi sosiaalisessa kanssakäymisessä (Poggio 2006, Gherardi & Poggio 2001). Lisäksi West ja Zimmerman (2002) esittävät, että sukupuolen tekemistä ei voi välttää. Vastaavasti myös yrittäjyys on kulttuurinen ilmiö, ja sitä tuotetaan sosiaalisesti ja tilanteellisesti (Bruni ym. 2004). Aloitan kuitenkin tarkastelemalla moraalijärjestyksen käsitettä.

#### 3.1 Moraalijärjestyksen käsite ja tutkimus

Paikallinen moraalijärjestys viittaa tietyn yhteisön jäsenilleen asettamiin oikeuksien ja velvollisuuksien järjestelmiin ja normatiivisiin odotuksiin (Harré & van Lagenhove 1999, s.1). Se myös viittaa siihen, millaisia hyveitä tai paheita tietyllä yhteisöllä on, ja miten ne erotellaan osoittamalla julkisesti kunnioitusta tai halveksintaa (Harré 1983, s. 245). Moraalijärjestys toisin sanoen viittaa kaikkeen yhteisössä tapahtuvaan erotteluun oikean ja väärän ja hyvän ja pahan välillä. Näitä käsityksiä yhteisön jäsenet tuottavat ja myös pitävät yllä julkisen kunnioituksen ja hyväksynnän tai halveksunnan ja hylkäämisen rituaalien avulla. Siten moraalijärjestys määrittää sen, mitä (paikallinen) yhteisö pitää arvokkaana ja tavoiteltavana, ja mitkä periaatteet ja käyttäytymisnormit ohjaavat sen toimintaa (Ylijoki 1998, s. 138; Ylijoki 2000). Harrén (1983) mukaan moraalijärjestys myös määrittelee kulttuurin peruskomukset, arvot, normit ja päämäärät.

Moraalijärjestyksellä viitataan työssäni siihen, millaisia hyveitä, paheita, arvostuksia tai normeja perheyriityksen sukupolvenvaihdokseen liittyy. Näitä voidaan tarkastella tarkastelemalla yritystoimintaan ja sukupolvenvaihdokseen liittyviä arvoja ja käsityksiä, jotka heijastelevat moraalijärjestyksiä. Edelleen moraalijärjestyksellä viitataan työssäni siihen, mikä perheyriitysten toimijoiden mukaan on arvokasta ja tavoiteltavaa sekä minkälaisien

periaatteiden pohjalta niissä toimitaan. Moraalijärjestys osoittaa, millainen käyttäytyminen on hyväksyttyä ja mikä taas halveksittavaa, sukupolvenvaihdokseen liittyen.

Katilan (2000, s. 23) mukaan moraalijärjestys määrittää pitkälti ne rajat, joiden sisällä yksilöllinen toiminta on mahdollista. Toimintaa, sen käytännön tavoitteesta riippumatta, tarkastellaan aina paikallisesti hyväksyttävän ja kontekstiin sopivan käyttäytymisen ilmentymänä (Harré 1983, s. 245). Toisin sanoen, tietyssä kontekstissa odotetaan yhteisön toimesta, normatiivisesti, tietynlaista, tilanteeseen sopivaa käyttäytymistä, jolloin moraalijärjestys myös ohjaa käyttäytymistä määrittelemällä hyväksytyyn ja halveksitun käyttäytymisen. Harrén (1983) mukaan yksilöiden asema yhteisössä perustuu myös osaltaan siihen, miten tämä kykenee toimimaan paikallisen moraalijärjestyksen edellyttämällä tavalla (viit. Katila 2000, s. 21).

Periaatteet, jotka ohjaavat yksilöiden toimintaa, muotoutuvat ja uusiutuvat toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa (Katila 2000, s. 33). Harrén (1983, s. 245) mukaan kaikessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ovat mukana puhekäytännöt, joiden myötä toimintojen tulkinnoista ja oikeutuksista, siitä mitä otodella tapahtuu, voidaan neuvotella ó ennen toimintaa, sen aikana tai sen jälkeen. Moraalijärjestykset ovat sisäistyneitä sosiaalisiin maailmoihin, joita ylläpidetään puhekäytäntöjen kautta: toisin sanoen, sosiaalinen maailma ja sosiaaliset teot luodaan ja uudelleentuotetaan keskusteluissa (Harré 1983, s. 246, van Lagenhove & Harré 1999, s. 15). Vastaavasti puhekäytännöt sääntelevät sosiaalisia suhteita ihmisten välillä, ryhmien välillä ja suhteita asioihin, ja moraalisen järjestyksen kyllästävät sosiaaliset maailmat rakentuvat jo lapsuudessa (Harré 1983, s. 246).

Vaikka moraalijärjestys ohjaa toimintaa, siitä myös neuvotellaan. Moraalijärjestys ei ole kiinteä tai pysyvä, systemaattinen tai selkeärajainen elämää ohjaava julkilausuttu normisto (ks. Ylijoki 1998, s. 139), vaan vuorovaikutuksessa rakentuva ja uudelleenmuotoutuva implisiittinen ötaustaeetosö, mikä vaikuttaa itsestään selvänä lähtökohtana. Shotterin (2008, s. 37) mukaan tähän taustaeetokseen sisältyy kolmenlaisia uskomuksia: mitä yhteisössä pidetään tavallisena ja normaalina; mitä mahdollisena ja mielikuvituksellisena; ja mikä on niin itsestään selvää, ettei sitä edes huomata. Ylijoen (1998, s. 138, 139) mukaan moraalijärjestys määrittelee kulttuurin peruskäsitykset siitä, millainen todellisuus on luonteeltaan ó tai Katilan (2000, s. 23) mukaan rajat, joiden sisällä yksilöllinen toiminta on mahdollista.

Moraalijärjestyksen voi nähdä olevan tietyille ryhmälle ominainen tapa suhtautua maailmaan ja eri sosiaalisten ryhmien moraalijärjestykset voivat olla keskenään ristiriitaisia (Harré 1983, s. 245, ks. myös Katila 2000). Koska yksilö kuuluu moniin eri sosiaalisiin ryhmiin, voi samassa tilanteessa vaikuttaa useita moraalijärjestyksiä, ja ihmisiä voidaan asemoida sen perusteella, millaisia moraalijärjestyksiä sosiaalisen toiminnan tilanteessa vaikuttaa (van Lagenhove & Harré 1999, s. 21; Harré 1983, s. 245). Myös yrittäjät kuuluvat samanaikaisesti moniin eri sosiaalisiin ryhmiin: Katilan (2000, s. 23) mukaan yritystoiminnan kannalta moraalijärjestyksen keskeisiä lähteitä ovat esimerkiksi yrittäjäyhteisö, etninen, rodullinen ja uskonnollinen yhteisö, paikallisyhteisö ja ammattiyhteisö. Toisen ryhmän moraalijärjestys saattaa estää yritystoimintaa kun toisen taas edesauttaa sitä, eikä kaikilla moraalijärjestyksillä luonnollisestikaan ole samaa sitouttavaa voimaa. Edelleen Katilan (2000, s. 23) mukaan yritystoiminnan tutkimuksen kannalta olennaista on paikallista ne sosiaaliset normit jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan joko suoraan tai epäsuorasti.

Vastaavasti Ylijoen (2000) mukaan moraalijärjestyksellä on normatiivinen valta yksilöihin. Se toimii arviointiperustana, jonka suhteen yksilön käyttäytymistä ja saavutuksia arvioidaan ja hänen sosiaalinen identiteettinsä ryhmän jäsenenä määritellään, jolloin moraalijärjestys myös on ulkoisen kontrollinen väline. Toisaalta moraalijärjestys on sekä yksilön että yhteisön resurssi, jonka avulla on mahdollista tehdä selkoa maailmasta ja saada siitä ote. Yhteisön kannalta moraalijärjestys onkin keskeinen juuri siksi, että se pitää yllä ja uusintaa yhteisön käytäntöjä sekä turvaa tradition jatkumisen (Ylijoki 1998, s. 140). Moraalijärjestykset kuitenkin vaihtelevat intensiivisyydeltään, laajuudeltaan ja kattavuudeltaan (Harré 1983), eivätkä ne siten sido yhtä tiukasti. Sitovuutta purkaa se, että yksilö on useimmiten osallisena monissa eri moraalijärjestyksissä (ts. eri yhteisöissä), eikä mikään moraalijärjestys itsessään ole aukoton, pysyvä tai yhtenäinen systeemi (Ylijoki 1998, s. 143). Lisäksi joustavuutta luo juuri se, että tietyssä yhteisössä voi olla useita moraalijärjestyksiä (Harré 1983, s. 245).

Moraalijärjestyksen normatiivinen voima on enemmin siinä, että yksilö tuntee velvollisuudekseen toimia yhteisön taholta hyväksyttävällä ja kunnioitettavalla tavalla. Esimerkiksi Ylijoen (2000) tutkimuksen mukaan vaikka yksilö ei seuraisi sääntöjä, hän kuitenkin tuntee tarpeelliseksi perustella poikkeamisensa niistä. Toisin sanoen yhteisön jäsenet tietävät, mitä heiltä odotetaan sekä myös tunnistavat kustannukset, jotka seuraavat kun moraalijärjestyksestä poiketaan. Katilan (2000, s. 23) mukaan yhteisöjen vaikutusta yritystoimintaan ei ole eksplisiittisesti tutkittu moraalijärjestyksen kehikon kautta, mutta

aiempia tutkimuksia on mahdollista tulkita sen avulla. Viime vuosina on kuitenkin tullut moraalijärjestyksestä viitekehyksenä käytettäviä tutkimuksia, joista käsitellen joitakin seuraavaksi lyhyesti.

Väitöskirjassaan Katila (2000) tarkastelee maanviljelijä-yrittäjäperheiden selviytymisstrategioita moraalijärjestyksen (Harré 1983) kautta. Hänen tavoitteenaan on tehdä näkyväksi moraalijärjestys, joka liittyy kyseisten perheiden elämäntapaan: toisin sanoen, löytää ne moraalijärjestykseen perustuvat arvot ja normit, jotka ohjaavat maanviljelijä-yrittäjäperheiden (yritys)toimintaa. Katila (2000) käyttää työssään menetelmänä elämäkertahaastattelua, tai elämäntarinaa. Haastatteluista hän on koostanut kokonaisia tarinoita, narratiiveja. Väitöskirjassaan Katila kertoo viiden perheen tarinan, joiden perusteella hän ensin kuvaa maanviljelijä-yrittäjäperheiden selviytymisstrategiat ja tämän jälkeen tarkastelee niihin liittyvää moraalijärjestyksestä. Aineiston perusteella keskeisin moraalijärjestyksen arvo on jatkuvuus, johon liittyvät edeltävästä sukupolvesta huolehtimisen arvo ja ilmaisen työn normi. Muita arvoja ovat toiminnan riippumattomuus ja autonomia ja työnteon, säästäväisyyden, omavaraisuuden ja vaatimattoman elämän arvostus. Oman työni kannalta Katilan (2000) väitöskirjatutkimus on kiinnostava siksi, että se käsittelee juuri perheyrittäjyyttä ja siihen liittyviä moraalijärjestyksiä.

Toiseen tutkimukseensa perustuvassa artikkelissaan Katila (2008) tarkastelee kiinalaisten yrittäjäperheiden sukupuolittuneita ja etnisiä moraalijärjestyksiä, jota varten hän haastatteli kahtatoista kiinalaista yrittäjäperhettä Helsingin alueella. Tutkimuksen lähtökohtana on käsitellä sukupuolta ja perhettä suhteellisina ja kulttuurisina käytäntöinä, jonain mitä tehdään suhteessa toisiin. Artikkelissa korostetaan moraalijärjestyksen muuttuvaa luonnetta, sillä ne ovat neuvoteltavissa eivätkä mitenkään staattisia: moraalijärjestyksiä uudelleenartikuloidaan, rakennetaan ja niistä neuvotellaan vuorovaikutuksessa. Tämä kuvaa Katilan (2008) mukaan hyvin sukupuolen ja etnisyyden normatiivista, mutta kuitenkin muuttuvaa luonnetta. Oman tutkimukseni kannalta artikkeli on kiinnostava siksi, että se käsittelee perheyrittäjiä ja sukupuolta moraalijärjestyksen kautta sekä kuvaa hyvin moraalijärjestyksen neuvoteltavuutta: miten paikallinen, kuten perheen sisäinen, moraalijärjestys voi poiketa paljonkin öyleisestä tietyntyyppisen yhteisön moraalijärjestyksestä.

Ylijoki (1998, 2000) tarkastelee öäkateemisia heimoja, eli eri oppiaineita, ja näiden moraalijärjestyksiä Tampereen yliopistossa. Tutkimuksessaan hän käsittelee tulokkaiden

sosiaalistumista ja kulttuurin uusiutumista hyödyntäen Harrén (1983) käsityksiä psykologisesta avaruudesta ja moraalijärjestyksestä sekä tarinallista tutkimusmenetelmää. Yljoen (1998, 2000) mukaan eri oppiaineiden keskuudessa on erilaisia tavoitteita, arvoja, toimintatapoja, uskomuksia ja vakaumuksia, jotka ilmentävät paikallista moraalijärjestystä. Yljoen (1998, 2000) tutkimus on tämän työn kannalta mielenkiintoinen, sillä se kuvaa hyvin miten opiskelijat sosiaalistuvat alaansa omaksumalla yhteisönsä, tai siis oppiaineensa, keskeiset arvot, hyveet ja toimintatavat. Voidaankin tarkastella sitä, miten perheyrytyksissä sosiaalistutaan yritykseen ja omaksutaan siihen liittyvät hyväksi katsotut toimintatavat.

Vastaavasti Leppälä ja Päiviö (2001) tarkastelevat pro gradu -tutkielmassaan kauppatieteiden opiskelijoiden moraalijärjestystä Helsingin kauppakorkeakoulussa. Tavoitteena on selvittää, miten opiskelijan valitsema pääaine vaikuttaa moraalijärjestykseen, opiskelulle annettuihin merkityksiin ja kuulumiseen ensimmäisten opiskeluvuosien aikana muodostuneeseen kauppatieteiden opiskelijoiden yhteiseen kulttuuriin. Teemahaastatteluiden pohjalta rakennettujen mallitarinoiden perusteella he toteavat eri pääaineiden opiskelijoiden moraalijärjestyksien eroavan toisistaan huomattavasti. Tämän tutkimuksen kannalta Leppälän ja Päiviön (2001) työ on mielenkiintoinen siksi, että se käsitteellistää moraalijärjestyksen erittäin selkeästi, taulukoituna hyveisiin ja paheisiin, samalla osoittaen erot pääaineiden välillä. Tutkimuksessa myös käy hyvin ilmi, miten samanaikaisesti vallitsee useampia moraalijärjestyksiä, ja toisaalta miten moraalijärjestyksen viitekehyksen kautta voi osoittaa eroja ulkoisesti melko samanlaisenkin ryhmän (kuten kauppatieteiden opiskelijat) sisällä.

Moraalijärjestyksen tarkastelun lopuksi palaan Katilan (2000, s. 23) käsittelemiin yrittäjiin vaikuttaviin moraalijärjestyksen lähteisiin, joista keskeisiä ovat esimerkiksi yrittäjäyhteisö, etninen, rodullinen ja uskonnollinen yhteisö, paikallisyhteisö ja ammattiyhteisö. Tässä tutkimuksessa keskityn kuitenkin kolmeen moraalijärjestyksen lähteeseen: sukupuoleen, yrittäjyysinstituutioon ja perheinstituutioon. Ensinnäkin, miehillä ja naisilla on todettu olevan omat moraalijärjestyksensä (Gilligan, viit. Harré 1983, s. 246). Toiseksi, Katila (2000, s. 23) mainitsee yrittäjäyhteisön moraalijärjestyksen lähteeksi, minkä lisäksi yrittäjyys on vahvasti yhteiskunnallinen konstruktio. Kolmanneksi, kuten aiemmin tarkastelluista tutkimuksista käy ilmi, perheinstituutiolla on suuri vaikutus yritysten toimintaan. Seuraavaksi tarkastelun kohteena on, millaisia oikeuksia ja velvollisuuksia katsotaan kuuluvan eri sukupuolille; millaista on sopiva yrittäjämäinen käyttäytyminen; ja millainen on perheinstituutio Suomessa?



### 3.2 Sukupuoli sosiaalisena käytäntönä

Sukupuolen tekemisen (doing gender) taustalla on erottelu biologisen sukupuolen (sex) ja sosiaalisen sukupuolen (gender) välillä, joista jälkimmäinen on kulttuurisesti ja sosiaalisesti rakentunut (Borna & White 2003). Sukupuoli, maskuliinisuus ja feminiinisyys katsotaan sosiaalisesti, historiallisesti ja rakenteellisesti muodostuneiksi symbolisiksi jaotteluiksi, joihin liitetään erilaisia merkityksiä (Gherardi 1994; Calás & Smircich 2006), ominaisuuksia ja käyttäytymistapoja, joiden kulttuurillisesti katsotaan olevan sopivia miehille tai naisille (Borna & White 2003; West & Zimmerman 2002; Gherardi & Poggio 2001). Toisin sanoen, sukupuolen voi katsoa olevan sosiaalisesti rakentunut ja uudelleenrakentunut (Alvesson & Billig 1992).

Vastaavasti West ja Zimmerman (2002) tarkastelevat sukupuolen käsitettä kolmesta näkökulmasta, ja erottelevat biologisen sukupuolen (sex), sukupuolikategorian (sex category) ja sosiaalisen sukupuolen (gender). Biologisen sukupuolen perusteella yhteiskunnan jäsenet luokitellaan näihin ösynnynnäisiin sukupuolikategorioihin, ja luokittelu toimii sosiaalisesti ja sosialisaaion kautta. Kuitenkin Westin ja Zimmermanin (2002) mukaan tällainen sukupuoliluokittelu ja sukupuolen tekeminen (accomplishment) ovat eri asioita. Sukupuolen tekemisellä tarkoitetaan sellaisten sukupuolten välisten erojen luomista, jotka eivät ole luonnollisia, välttämättömiä, olennaisia tai biologisia. Kun nämä erot kerran on rakennettu, niitä kuitenkin käytetään vahvistamaan sukupuolen toimimista jaottelijana. Kulttuuri on tehnyt sukupuolen tuottamisen ja sen toteuttamisen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa näkymättömäksi, jolloin sukupuolten väliset erot ovat rakentuneet luonnollisiksi eikä niiden katsota olevan saavutettuja ja ylläpidettyjä (West & Zimmerman 2002). Toisin sanoen, sukupuolten ja niihin liitettyjen ominaisuuksien katsotaan heijastavan öluonnollisia eroja, vaikka sukupuolta tuotetaan sosiaalisena toimintana.

Vastaavasti perheyritysten sukupolvenvaihdoksessa erojen miesten ja naisten, poikien ja tytärten, välillä katsotaan olevan luonnollisia ja siten vaikuttavan heidän rooleihinsa (tai aseemiinsa) perheyrityksissä (kuten esimerkiksi ajatus siitä, että naiset ovat parempia yhteistyössä, esim. Dumas 1992). Tällöin eroja ei nähdä sosiaalisesti tuotettuina ja toiminnan kautta uudelleentuotettuina, jolloin samalla, kuten edellisessä luvussa käsitellyistä tutkimuksista käy ilmi, tuotetaan stereotyyppisiä kuvauksia naisista perheyrityksissä.

Moraalijärjestyksen kehikon kautta tulkittuna naisille, ja samoin myös miehille, voidaan tällöin nähdä kuuluvaksi sukupuolen perusteella tiettyjä oikeuksia ja velvollisuuksia ja käyttäytymiseen liittyviä normatiivisia odotuksia. Olennaista on kuitenkin, että nämä erilaiset normatiiviset odotukset katsotaan luonnollisiksi, ei niinkään yhteisöllisesti tuotetuiksi.

Westin ja Zimmermanin (2002) mukaan sukupuoli ei ole (biologisesti) määrätynyt joukko ominaispiirteitä, muuttuja tai edes rooli, vaan sosiaalisen toiminnan tuote. Sukupuolta tehdään toistuvasti vuorovaikutuksessa muiden kanssa, ja sen katsotaan olevan rutiini, joka on juurtunut jokapäiväiseen kanssakäymiseen (West & Zimmerman 2002; Martin 2006). Westin ja Zimmermanin (2002) mukaan yksilöt tekevät sukupuolta, mutta tuo tekeminen on tilanteellista: sen sijaan että sukupuoli olisi yksilön ominaisuus, kirjoittajat katsovat sen olevan nouseva sosiaalisten tilanteiden piirre. Tähän ajatukseen liittyy myös osaltaan moraalijärjestyksen neuvoteltavuus (ks. Katila 2008). Toisin sanoen, sukupuolille kuuluviksi katsotut oikeudet ja velvollisuudet tai normatiiviset odotukset eivät ole tilanteesta toiseen muuttumattomia, vaan niistä voidaan neuvotella. Toisaalta tilanteissa vaikuttaa taustalla oleva, sosiaalisesti ja kulttuurisesti muotoutunut moraalijärjestys, mutta toisaalta sitä voidaan muotoilla eri osapuolten toimesta neuvottelemalla.

Sukupuolen tekemiseen liittyy myös vastuuvollisuus suhteessa kontekstiin (West & Zimmerman 2002). Toiminta suunnitellaan yleensä vastuuvollisuus huomioiden: miltä toiminta saattaa näyttää ja onko se sukupuoleen liitettävän käyttäytymisen mukaista (myös Borna & White 2003). Toisin sanoen, sukupuoli on jotain, mistä henkilöiden katsotaan olevan jollain tapaa vastuussa (Gherardi 1994), ja käyttäytymiseen liittyy sukupuolittuneita odotuksia (Gherardi & Poggio 2001). Itsesäätelyn prosessiin osallistutaan, kun aletaan tarkkailla omaa ja muiden käyttäytymistä pitäen silmällä niiden sukupuolivaikutuksia: vaikka yksilöt tekevät sukupuolta, tekeminen on silti vuorovaikutuksellista ja institutionaalista luonteeltaan (West & Zimmerman 2002). Gherardi (1994) lisää edelliseen sukupuolen vuorovaikutukselliseen ja institutionaaliseen tasoon (öthe gender we doö) myös sukupuolen symbolisen, syvälle juurtuneiden rakenteiden tason (öthe gender we thinkö) (ks. myös Gherardi & Poggio 2001).

Myös vastuuvollisuus kytkeytyy moraalijärjestyksen käsitteeseen. Kuten aiemmin Ylijokeen (2000) viitaten totesin, moraalijärjestyksen normatiivinen voima piilee siinä, että yksilö tuntee velvollisuudekseen toimia hyväksyttävällä ja kunnioitettavalla tavalla ja perustella poikkeamisensa tästä. Vastaavasti toimintaa tarkastellaan kontekstiin sopivan

käyttäytymisen ilmentymänä (Harré 1983, s. 245). Siten naisille ja miehille kuuluu käyttäytymiseen liittyviä hyveitä ja paheita, oikeuksia ja velvollisuuksia, ja poikkeaminen näistä tulee jollain tavalla perustella.

Yhteenvedona voinkin todeta, että koska käyttäytymiseen liittyy sukupuolittuneita odotuksia, nämä odotukset vaikuttavat myös perheyriyksen moraalijärjestykseen. Sukupuoli tulee nähdä historiallisessa ja kulttuurisessa kontekstissa sijaitsevana käytäntönä ja symbolisena rakenteena, ei öluonnollisenaö erona: sukupuoli on jotain, mitä tehdään organisaatioissa (Gherardi & Poggio 2001), kuten perheessä tai perheyriyksessä, ja siihen liittyvistä moraalijärjestyksistä neuvotellaan. Käyttäytymiseen liittyvät sukupuolittuneet odotukset vaikuttavat lisäksi tilanteessa, jossa vaikuttavat myös perheen ja yrittäjyyden instituutiot ja niihin liittyvät odotukset. Ennen näiden käsittelemistä tarkastelen kuitenkin sukupuolen tekemistä organisaatioissa ja sukupuolten symbolista järjestystä. Huomion kohdistaminen organisaatioihin tuo perheyriyksiin ja niiden moraalijärjestyksiin ulottuvuuden, joka kuvaa muiden, perheen ulkopuolisten jäsenten kautta yhteiskunnassa vallitsevia ajattelutapoja: esimerkiksi mitä muut ajattelevat tulevasta jatkajasta ja tämän oikeuksista ja velvollisuuksista.

#### *Sukupuolen tekeminen ja organisaatiot ó sukupuolen symbolinen järjestys*

Organisaatiot ovat merkittäviä sukupuolen tekemisen konteksteja (Cálas & Smircich 2006), eivätkä ne ole sukupuolettomia (esim. Gherardi & Poggio 2001; Acker 1992; Martin 2004; Collinson & Hearn 1994). Collinson ja Hearn (1994) tarkastelevat artikkelissaan maskuliinisuutta organisaatioissa, ja painottavat kokoamiensa tutkimusten pohjalta maskuliinisten arvojen ja oletusten juurtuneisuutta organisaatioiden rakenteisiin, kulttuureihin ja käytäntöihin. Artikkelin keskeinen väite on, että tiettyjä maskuliinisuuden muotoja, joita ovat kirjoittajien mukaan esimerkiksi paternalismi ja yrittäjyys, jatkuvasti ja usein tiedostamattomasti juurrutetaan osaksi organisatorisia valtasuhteita, diskursseja ja käytäntöjä.

Maskuliiniset arvot ja oletukset eivät kuitenkaan ole tiedostettuja, vaan organisaatioita on tapana kuvata neutraalein termin, kuitenkin samalla viitaten ominaisuuksiin, jotka katsotaan maskuliiniseksi (Collinson & Hearn 1994). Monet olemassa olevat metaforat organisaatioista ovat kaukana sukupuolineutraaleista, ja korkeammat organisaation tasot on tyypillisesti kuvattu maskuliiniseksi (Alvesson & Billig 1992). Toisin sanoen, kuva öhyvästäö johtajasta on rakentunut miehiseksi, vaikka kuvauksen katsotaan olevan neutraali. Esimerkiksi monet

johtajametaforat, kuten sankari, isä tai kuningas, viittaavat johtajan piirteisiin, jotka kulttuurisesti liitetään miehiin (ks. esim. Olsson 2002). Lisäksi tällaisessa tilanteessa mies edustaa öluonnollistaö, normaalia johtamistapaa, kun taas nainen on ötoinenö, poikkeus (Gherardi 1994).

Edellä kuvattu liittyy Gherardin (1994, 1995) esittämään sukupuolen symboliseen järjestykseen: millaisia ominaisuuksia ja asemia katsotaan kuuluvaksi kullekin sukupuolelle. Gherardin ja Poggion (2001) mukaan organisaatioita tarkastelemalla voidaan paljastaa säännöt, joiden kautta miehille ja naisille asetetaan erilaisia odotuksia käyttäytymisen muodoista, rooleista ja asemista organisaatioissa. Myös West ja Zimmerman (2002) esittävät, että sukupuolten välinen sosiaalinen järjestys heijastaa sosiaalisesti tuotettuja öluonnollisia erojaö. Oletettuihin luonnollisiin eroihin perustuva sosiaalinen järjestys on vahva hierarkkisten järjestelmien vahvistaja ja oikeuttaja ö jos sukupuolta tehdään öoikeinö, samalla ylläpidetään, oikeutetaan ja uudelleentuotetaan institutionaalisia järjestelyitä, jotka perustuvat sukupuolikategorioihin ja niihin liitettyihin sosiaalisesti muodostuneisiin odotuksiin. Edellä kuvatun perusteella voidaan katsoa, että moraalijärjestykseen vaikuttaa myös sukupuolten välinen symbolinen tai sosiaalinen järjestys.

Lisäksi Gherardi ja Poggio (2001) esittävät, että organisaatiot tekevät sukupuolta. Tällä he omien sanojensa mukaan viittaavat siihen, miten organisaatioiden kulttuurit sisältävät sääntöjä, rituaaleja, arvoja ja merkityksiä, joita ilmaistaan ja (uudelleen)rakennetaan sosiaalisissa tilanteissa, jolloin organisaatiot samalla tuottavat sosiaalisia uskomuksia sukupuolten välisistä suhteista. Narratiivisen tutkimuksensa perusteella tutkijat esittävät olevan kolmenlaisia sääntöjä, jotka määrittelevät naisille määriteltyä ösopivaa käyttäytymistäö organisaatioissa. Ensinnäkin, organisaation välttämättömät olosuhteet ovat olevinaan samoja kaikille, mutta ne vaikuttavat eri tavoin eri sukupuoliin: organisaation sääntöjen katsotaan olevan normeja, mutta ne ovat rakentuneet miesten tilanteen perusteella. Toiseksi, naisten tulisi käyttäytyä näiden organisaation normien mukaan, mutta odotettu käyttäytyminen on usein sellaista, joka katsotaan ominaisemmaksi miehille. Tällöin naisten pitäisi toisaalta käyttäytyä normien mukaan ja toisaalta önaisellisestiö. Kolmanneksi, taktikat ovat asenteita tai käyttäytymismalleja, joita hyödynnetään puolustettaessa asemaa organisaatioissa: taktiikkana voi olla esimerkiksi omien taitojen vähätteleminen.

Koska edelliset säännöt ovat monimerkityksellisiä, ne asettavat ristiriitaisia vaatimuksia naisille organisaatioissa. Strategioina Gherardi ja Poggio (2001, myös Gherardi 1994) kuvaavat seremoniallista ja korjaavaa työtä. Ensimmäinen on prosessi, jonka kautta sukupuolten symbolista järjestystä tuotetaan, uudelleentuotetaan, ylläpidetään ja ritualisoidaan organisaatioissa. Seremoniallisen työn kautta yksilöt toteuttavat asenteita ja käyttäytymistä, jotka soveltuvat näiden sukupuoleen, ja samaan aikaan odottavat muiden tekevät samoin (vrt. Westin ja Zimmermanin (2002) vastuuvollisuus). Jälkimmäinen, korvaava työ, takaa symbolisen sukupuolijärjestelmän säilymisen, kun erilaisuudesta johtuva öhäiriö korjataan jollain tavalla. Siten myös naiset itse uudelleentuottavat organisaatioiden maskuliinisuutta (Cálas & Smircich 2006).

Edellä kuvatut säännöt ovat samoja, joita edellisessä luvussa käsitellyissä perheyritystutkimuksissa on ollut esillä: esimerkiksi pitäisikö naisten käyttäytyä kuten öjohtajaö vai perheroolin mukaisesti, vähätelläö omaa asemaa yrityksessä ja jäädään näkymättömäksi tai odotetaanko samaan aikaan sekä pitkiä työpäiviä että perheestä huolehtimista? Näissä tutkimuksissa ei kuitenkaan tarkastella sukupuolen tekemisen dynamiikkaa eikä suhteita tuotettuna tai uudelleentuotettuna sosiaalisena järjestyksenä, vaan suhteet on nähty pitkälti staattisina ja olemassa olevina.

Yhteenvetona esitän, että perheyriityksen moraalijärjestykseen vaikuttavat eri sukupuolten moraalijärjestykset ja niihin liittyvät oikeudet ja velvollisuudet. Sukupuoli on rakentunut sosiaalisesti ja kulttuurisesti, ja sitä samoin kuin moraalijärjestyä myös tuotetaan uudelleen jatkuvasti sosiaalisessa kanssakäymisessä. Organisaatiot ovat merkittäviä sukupuolen tekemisen konteksteja, joissa tuotetaan sukupuolten välistä sosiaalista ja symbolista järjestystä. Perheyriitysten kannalta tämä on kiinnostavaa siksi, että sukupuoliin liitettävät moraalijärjestykset muotoutuvat paitsi yhteiskunnassa, myös yritystasolla.

### 3.3 Yrittäjyys maskuliinisuuden muotona

Seuraavaksi tarkastelen yrittäjyiden käsitteen sukupuolittumista ja yrittäjyiden tekemistä, sillä käsitykset siitä, kuka voi olla yrittäjä ja millaisia hyveitä ja paheita yrittäjyteen kuuluu, vaikuttavat myös perheyriitysten moraalijärjestykseen. Kuten Katila (2000, s. 25) esittää, vallitseva moraalijärjestys voi vaikuttaa esimerkiksi siihen, millaista liiketoimintaa harjoitetaan ja miten yrittäjänä toimitaan.

Yrittäjyys käsitteenä on sukupuolittunut (Bruni ym. 2004, Ahl 2002, Mirchandani 1999), ja esimerkiksi Collinson ja Hearn (1994) esittävät yrittäjyyden olevan yksi organisaatioiden maskuliinisuuden muodoista. Naisten täytyy mukautua liiketoiminnan instituutioihin, jotka ovat jo sukupuolittuneita, sillä miehet ovat rakentaneet ne ja dominoivat niitä (Baker, Aldrich & Liou 1997). Lisäksi yrittäjyyteen liitettävät ominaisuudet sijaitsevat alueella, joka on symbolisesti maskuliininen (Bruni ym. 2004, Collinson & Hearn 1994, Ahl 2002). Bruni, Gherardi ja Poggio (2004b) kuvaavat tätä kirjallisuutta tarkastelevassa artikkelissaan, jonka mukaan näkemykset yrittäjyyden luonteesta ja käytännöistä, yrittäjämentaliteetti, ovat rakentuneet maskuliinisiksi. Toisin sanoen näkemykset esimerkiksi siitä, mitä yrittäjyys on ja kuka voi olla yrittäjä, liikkuvat symbolisesti maskuliinisen alueella.

Kyseinen yrittäjyyden rakentuminen maskuliiniseksi on, kuten edellä käsitellyssä organisaatioidenkin tapauksessa, kuitenkin näkymätöntä. Teoretisoinnista öyrittäjästäö ja ömiehestäö on tullut keskenään vaihtokelpoisia termejä sukupuolen ja yrittäjyyden toimintoihin juurtuneet maskuliinisuuden näkymättömyyden seurauksena (Bruni ym. 2004, 2004b, Lewis 2006, Ahl 2002). Perheyritysten tapauksessa käsitykset siitä, millainen käyttäytyminen on ösöpivaaö yrittäjälle vaikuttavat sen moraalijärjestykseen. Toisin sanoen, moraalijärjestyksen kehikon kautta tarkasteltuna edeltävän keskustelun mukaan yrittäjälle nähdään kuuluvan yhteiskunnassa tiettyjä oikeuksia ja velvollisuuksia, ja nämä ovat useammin yhteneviä ennemminkin miehille kuin naisille asetettujen oikeuksien ja velvollisuuksien kanssa.

Myös naisyrittäjiä käsittelevät tutkimukset osallistuvat vallitsevan yrittäjämentaliteetin ylläpitämiseen. Bruni ym. (2004b, ks. myös Ahl 2002) käsittelevät kattavasti naisyrittäjyystutkimusta ja jakavat sen viiteen temaattiseen alueeseen. Näitä ovat: naisyrittäjyyden ilmenemisalueet ja syntyminen, eli millaisilla alueilla ja toimialoilla naisia on yrittäjinä; naisyrittäjyyden muodot, eli millaisia ideaalityyppejä on tutkimuksen avulla löydetty; esteet naisyrittäjyydelle; naisyrittäjien motivaatiot; ja naisten yrityksen ja niiden organisaatiokulttuuri, jossa pohjalla on sosiaalinen odotus siitä, että naisten toiminta yrittäjinä eroaa jollain tavalla önormaalistaö, eli miehien tavasta. Myös Mirchandani (1999) esittää, että naisyrittäjien tutkimuksessa huomio on kohdistunut nais- ja miesyrittäjien samanlaisuuteen ja erilaisuuteen, siihen miten naiset muistuttavat ötyypillistä yrittäjäö, ominaisuuksia ja

käyttäytymistä. Kuvatessaan eroja Mirchandaniin (1999) mukaan tutkimukset samalla luovat niitä, ja tuottavat ötyypillisen naisyrittäjän profiilin.

Vastaavasti Bruni ym. (2004b, vrt. Mirchandani 1999 yllä) esittävät, että naisyrittäjyyttä käsittelevät tutkimukset tuottavat samalla yrittäjämentaliteettiä, joka tekee yrittäjyyden maskuliinisuuden näkymättömäksi. Tutkimukset esittävät naisten yritykset ötoisinaö, erilaisena normaalista, ja samalla pitävät yllä sosiaalisia odotuksia niiden erilaisuudesta sekä tuottavat normatiivista yrittäjyyden mallia, joka suosii miesten kokemuksia. Voidaankin huomata, miten naisyrittäjiä käsittelevä tutkimus pitkälti katsoo sukupuolen olevan muuttuja, joka jollain tapaa erilaistaa joko itse käytännöt ja toimintatavat tai kokemuksen.

Myös Lewisin (2006) mukaan naisyrittäjyyteen liittyvät tutkimukset painottuvat yhä tutkimaan sukupuolen vaikutusta naisten kokemuksiin, ja tulokset yleensä esitetään vertailuna nais- ja miesyrittäjien välillä. Toisin sanoen, naisyrittäjät arvioidaan sellaisen normatiivisen yrittäjäkuvan pohjalta, joka esitetään neutraalina mutta on rakentunut miesten arvoja ja kokemuksia korostavaksi. Kuitenkin Ahl (2002) esittää, että harvoissa maskuliiniseen normiin pohjautuvissa tutkimuksissa perusteellisia eroja nais- ja miesyrittäjien välillä on havaittu. Siten voidaan pohtia, missä määrin naisyrittäjät samalla itse vaikuttavat yrittäjyyden kuvan rakentumiseen oman toimintansa kautta vahvistamalla yrittäjyyden maskuliinista rakentumista.

Brunin ym. (2004) mukaan voidaan esittää, että yrittäjyyden käsite itsessään sisältää sukupuolittuneen viitekehyksen (ks. Benschop & Doorewaard 1998 ja Acker 1999), joka tekee yrittäjyyden maskuliinisuuden näkymättömäksi ja esittää sen yrittäjyyden normina. Myös naiset osallistuvat maskuliinisuuden normatisoimiseen ajattelemalla, että sukupuolineutraalius on saavutettu, vaikka yrittäjyyden normit ovat todellisuudessa rakentuneet maskuliinisiksi (Lewis 2006). Samalla, kun yrittäjyyden sukupuolta painottavat tutkimukset ovat ilmestyneet, sukupuolisokeuden trendi on vallannut alaa: halutaan käyttäytyä, kuin sukupuolella ei enää olisi merkitystä yrittäjyydessä. Seuraavaksi siirrytäänkin tarkastelemaan yrittäjyyden tekemistä.

### *Yrittäjyyden tekeminen*

Samoin kuin sukupuolen, myös yrittäjyyden voi nähdä olevan kulttuurinen ilmiö. Voidaankin tarkastella sitä, miten sukupuolta ja yrittäjyyttä tuotetaan ja uudelleentuotetaan sosiaalisesti ja tilanteellisesti: yrittäjyyden ja sukupuolen tekeminen ovat yhteenkietoutuneita käytäntöjä (Bruni ym. 2004). Lewis (2006) esittää naisyrittäjien Internet-keskusteluyhteisössä suoritetun tutkimuksensa pohjalta, että naiset tiedostavat kustannukset, jotka seuraavat kun sukupuoleen liittyviä asioita nostetaan esiin työpaikoilla. Tutkimuksesta käy hyvin ilmi, miten naiset itse pyrkivät marginalisoimaan sukupuolen merkityksen korostamalla samanlaisuuttaan normatiiviseen yrittäjämalliin, samalla paradoksaalisesti osoittaen yrittäjyyden sukupuolittuneen luonteen sillä tuo öneutraaliö malli on tosiasiasa maskuliininen (Lewis 2006). Tällöin samanaikaisesti sekä pyritään välttämään leimautumista önaisyrittäjäksi, poikkeukseksi, että toisaalta tunnistetaan, miten yksilöiden käyttäytymisellä on suuri merkitys arviointeihin ryhmästä ja päinvastoin.

Myös Brunin ym. (2004) tutkimus osoittaa rinnastuksen yrittäjyyden ja maskuliinisuuden välillä, mutta korostaa myös erilaista tapaa tehdä sukupuolta ja yrittäjyyttä: molemmissa tutkituista organisaatioista yrittäjyyttä ja sukupuolta tehtiin muodoissa, joiden voidaan katsoa olevan vastakkaisia hegemonisen maskuliinisuuden yrittäjämallille. Vaikka yrittäjyyden kuva on tietty, käytäntö on monimuotoisempi. Tällöin voidaankin tarkastella sitä, miten maskuliininen yrittäjämientaliteetti (Bruni ym. 2004b) rajoittaa sekä nais- että miesyrittäjien toimintaa, mahdollisesti estäen erilaisia yrittäjyyden malleja. Toisin sanoen yhteiskunnassa vallitseva yrittäjämientaliteetti vaikuttaa yhteisöjen moraalijärjestykseen, muokaten niiden jäsenten arvoja, normatiivisia odotuksia, oikeuksia ja velvollisuuksia. Kuten Katila (2000, s. 25) esittää, kuuluminen yhteisöön velvoittaa yrittäjää ja tavallaan asettaa rajat hänen toiminnalleen: yrittäjä pyrkii toimimaan tavalla, joka on hyväksyttävää yhteisössään, ja tämä toiminta tapahtuu yhteisön moraalijärjestyksen (tai sosiaalisen normiston) puitteissa.

Monet tutkimukset myös tarkastelevat naisyrittäjien toiseuttamista (*othering*). Koska yhteys normatiivisen yrittäjämientaliteetin ja enemmistön (eli miesten) välillä on näkymätön, voidaan Lewisin (2006) mukaan yrittäjyyteen liitettävät ominaisuudet esittää universaaleina normeina, joita ajatellaan sovellettavan kaikkiin samalla tavoin. Tällöin, kun toimintaan arvioidaan suhteessa normatiiviseen malliin, korostuu myös erilaisuus enemmistön (miehet) ja vähemmistön (naiset) välillä, ja jälkimmäinen leimataan eroksi, poikkeukseksi normista



(Lewis 2006; Mirchandani 1999). Toisin sanoen, toimintaa arvioidaan maskuliinisen normin perusteella, olettaen sen olevan neutraali arviointiperusta.

Vastaavasti Lewis (2006) jatkaa, että tarkastelemalla tapaa, miten naisyritykset samalla sekä katsovat yritysjärjestelmien olevan sukupuolenneutraali että tekevät yritysjärjestystä pyrkimällä aktiivisesti piilottamaan sen sukupuolittuneen luonteen, voidaan nähdä miten naisyritykset yrittävät välttää tulemista leimatuksi toisena, erilaisuutena yritysjärjestyksen (maskuliinisesta) normista. Lewisin (2006) mukaan kyseinen sukupuoliin liittyvä sokeus piilottaa naisten jatkuvan epäedullisen aseman, ja viimeaikainen tutkimus onkin yrittänyt tuoda näkyväksi sen, miten miehet etuoikeutettuna ryhmänä ovat hyötynet näkymättömästä yhteydestä yritysjärjestyksen normatiiviseen malliin. Kuvaa miehistä yrittäjinä (tai Martinin (2001) mukaan pojista yrityksen oletettuina jatkajina) on hankala haastaa juuri siksi, että se nähdään itsestäänselvyytenä, ensimmäisenä oletuksena (Bruni ym. 2004).

Bruni ym. (2004) myös esittävät, että naisyritysjärjestyksen tutkiminen ilman että tarkasteltaisiin yritysjärjestyksen sukupuolittunutta rakentumista ja rakentamista, on samalla juuri sen sukupuolisokeuden oikeuttamista, joka tekee maskuliinisuudesta näkymätöntä ja esittää sen yritysjärjestyksen universaaliksi normiksi. Vastaavasti perheyrittäjiä tulee tarkastella sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuneina kokonaisuuksia, joilla on oma moraalijärjestyksensä. Tarkastelu moraalijärjestyksen kehikon kautta ottaa huomioon yritysjärjestyksen (sukupuolittuneen) rakentumisen, sillä se tarkastelee eri toimijoiden oikeuksia ja velvollisuuksia ja näihin kohdistuvia normatiivisia käyttäytymisodotuksia, ja analysoi myös niiden lähtökohtia (kuten juuri yritysjärjestyksiä). Lisäksi moraalijärjestyksen kautta on mahdollista tunnistaa myös vaihtoehtoisia tapoja tehdä yritysjärjestystä, kun niistä neuvotellaan paikallisesti.

### 3.4 Perheen tekeminen ja yhteenveto

Siihen, miten perheyrittäjien paikallinen moraalijärjestys muotoutuu, vaikuttaa edellä käsiteltyjen sukupuolen tekemisen ja yritysjärjestelmien lisäksi käsitykset perheestä, eli kulttuurissa vaikuttava perheinstituutio. Katilan (2000, s. 25) mukaan perheyrittäjien ollessa kyseessä perheinstituutio on keskeinen moraalijärjestyksen lähde, ja yritysjärjestyksen toimintaan vaikuttaa kulttuurin perheinstituutiota koskeva moraalijärjestys. Aiemmissa luvuissa toin esille, miten aiempi perheyrittäjiin liittyvä tutkimus on käsitellyt perhettä jollain

tavalla universaalina käsitteenä, ikään kuin se olisi samanlainen kaikkialla. Kuitenkin käsitykset perheestä ovat sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuneita, ja tietyssä yhteiskunnassa vallitsevat tietyt käsitykset perheen merkityksestä ja sen eri jäsenten oikeuksista ja velvollisuuksista.

Perhekäsitykset voidaan jakaa kahteen pääryhmään (tai ideologisia piirteitä sisältävään ajatusjärjestelmään), familistiseen ja individualistiseen (Jallinoja 1985, 2006). Familistinen perhekäsitys, joka voidaan määritellä lyhyesti perhemyönteisyydeksi (ks. Jallinoja 2006, s. 24), korostaa perheen merkitystä, nostaa sen ensisijaiseksi ohi yksilön henkilökohtaisten tarpeiden ja pyrkimysten (Jallinoja 1985, s. 24; Jallinoja 2006, s. 25). Yksilöllisen itsenäisyyden ajatellaan vaarantavan perheyhteisön kiinteyden, ja olevan siten haitallista. Familistisella perhekäsityksellä on ollut kaksi lujittajaa. Ensinnäkin Jallinojan (1985, s. 22-24) mukaan kristinuskon vaikutus on vaikuttanut paljon siihen, miten avioliitto ja perhe käsitetään kulttuurissamme. Toiseksi, myös valtion perhepolitiikka on pohjautunut lähtökohtaisesti familistiseen perhekäsitykseen, ja perheiden vakauden ja kiinteyden on nähty samalla edistävän koko yhteiskunnan vakautta ja toimivuutta.

Individualistinen perhekäsitys taas korostaa yksilön oikeuksia, eli nostaa tämän henkilökohtaiset tarpeet ja pyrkimykset perheen edun yläpuolelle (Jallinoja 1985, s. 26). Keskeinen lähtökohta individualistisessa perhekäsityksessä on, että jokainen ihminen on vapaa ja itsenäinen yksilö, jonka tekoja institutionaaliset ja muut sosiaaliset säännökset eivät saa kahlita. Käsitukseen liittyvät ajatukset rakkaudesta ainoana hyväksyttävänä suhteen pohjana ja seksuaalisesta vapaudesta ja avioerosta yksilön oikeuksina (Jallinoja 1985, s. 28-30). Vaikka oli aikanaan radikaali vastaus familismiin, nykyään individualistinen perhekäsitys näyttää arkipäiväistyneen (esimerkiksi avoliittojen ja avioerojen yleistymisen muodossa), jolloin sitä ei kenties enää ajatella niinkään vapautena sosiaalisista säännöksistä.

Tarkasteltaessa perheinstituutiota, on aiheellista pohtia kulttuurissa vallitsevaa käsitystä perheestä. Jallinoja (2006) kuvaa kirjassaan *Perheen vastaiskuö 2000-luvulla tapahtunutta familistista käännettä*, joka ilmeni mediassa ja yhteiskunnallisten toimijoiden liikehdintänä perheen puolesta, ja määrittelee tässä yhteydessä familismin perheasioita yhteensitovaksi eetokseksi (s. 24). Suomalaisen 2000-luvun familismin piirteitä Jallinojan (2006, s. 25) mukaan olivat huoli perheestä ja se, että naiset ilmoittivat asettavansa vapaaehtoisesti perheen tarpeet omiensa edelle. Edelleen familismi rakentui olennaisesti kahden pilarin, kotiäitiyden ja

hyvän vanhemmuuden varaan (s. 97). Kotiäitiyskeskusteluun liittyivät valinnanvapauden painottaminen (toisaalta myös tietynlainen selontekovelvollisuus valinnasta jäädä kotiin) ja vetoaminen yleiseen ihanteeseen, kotikasvatuksen paremmuuteen, jolloin henkilökohtaisesta asenteesta tuli normatiivinen asenne. Familistisessa eetoksessa Jallinojan (2006, s. 107) mukaan kotihoito yhdistettiin jopa kansakunnan tulevaisuuteen, perinteisempien arvojen kunnioittamiseen.

Hyvän vanhemmuuden korostaminen taas oli vastaus keskusteluun, jossa esitettiin vanhemmuuden olevan jollain tavalla hukassa, sitä olevan aiempaa vähemmän (Jallinoja 2006, s. 112-113). Taustalla oli ajatus, että yhteiskunta määrittelee sen ja perheen välistä suhdetta, jonka paineessa perhe taistelee: Jallinojan (2006, s. 269) mukaan nimenomaan modernisaation ja perheen kitkainen suhde on synnyttänyt familismin. Mediassa tuotettiin kuvaa hyvästä vanhemmuudesta, perheyhteisyydestä ja nostalgisesti sävyttyneestä aidosta yhteisöstä ó familismilla onkin ollut tukenaan myös yhteisöllisyyden eetos (s. 192). Siten Suomessa 2000-luvulla perheinstituutio on saanut piirteitä familismista, perhemyönteisyydestä, jonka puitteissa on korostettu hyvää vanhemmuutta, yhdessäoloa, lasten koti- tai kodinomaista kasvatusta (yleensä vielä nimenomaan kotiäitiyteen, ei -isyyteen liitettynä, vaikka myös isien merkitystä on familistisessä käänneessä painotettu) ja perheen merkitystä yli yksilöllisten tarpeiden. Tilastojen mukaan asenteista onkin tullut huomattavasti entistä familistisempia (Jallinoja 2006, s. 256).

Kuten tämän luvun alussa esitin, perheyritysten tapauksessa kulttuurissa vallalla olevat käsitykset perheestä vaikuttavat niiden moraalijärjestykseen. Eri perheenjäsenten oikeudet, velvollisuudet, normit ja hyväksytyt käyttäytyminen kumpuavat vallitsevista ajattelutavoista. Kuitenkaan aiemmat perheyritystutkimukset, vaikka huomioivatkin kulttuuristen perinteiden asettavan naiset ja miehet eri asemiin perheissä (ks. esim. Lyman 1985; Cole 1997; Cadieux 2002), eivät käsittele sitä neuvotteluprosessia, Harrén (1983) kuvaamaa sosiaalista vuorovaikutusta, joissa käsityksiä rakennetaan ja muotoillaan. Tällöin perheyritysten paikalliseen moraalijärjestykseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet, hyveet tai paheet, voivat poiketa paljonkin öperinteisistäö yhteiskunnassa vallitsevista käsityksistä perheestä, sen merkityksestä ja rooleista.

Koska perheyrityksiä luonnehtiva keskeinen piirre on perheen ja liiketoiminnan kulttuurien yhtenäisyys, kuten olen aiemmin käsitellyt perheyritysten erityispiirteitä luotaavien

tutkimusten yhteydessä, myös yritystoiminnan luonne voi vaikuttaa siihen, millaiseksi perheinstituutio ja perhe-elämä muotoutuvat (ks. Katila 2000, s. 29). Esimerkiksi yritystoiminta voi vaatia eri perheenjäseniltä erilaisia työaikoja, jolloin perheen arki, ja sen eri jäsenten oikeudet ja velvollisuudet, rakentuu tämän pohjalta - vaikutus yrityksen ja perheen välillä on kaksisuuntainen.

Katilan (2000, s. 35) mukaan yrittäjätyypin muuttuessa yksinyrittäjästä yrittäjäperheeksi perheen moraalijärjestyksen vaikutus yritystoimintaan vahvistuu. Joissain tilanteissa perheen moraalijärjestys voi ylittää yritystoiminnan logiikan (ks. myös Kets de Vries 1993 ja 1996 aiemmin tässä työssä), ja tällöin moraalijärjestyksen kehikon kautta tulkittuna yritystoiminnan ja perheen moraalijärjestykset ovat keskenään ristiriidassa. Hyvä esimerkki tästä on sukulaisten palkkaaminen töihin vaikka osaamista tai tarvetta ei olisikaan, jolloin mukaan ottamisen normi ohittaa yritystoiminnan tehokkuuden normin. Silti perhe ja siihen liittyvä moraalijärjestys eivät Katilan (2000, s. 28) mukaan ole välttämättä rasitteita, vaan voivat olla myös voimavaroja, kun esimerkiksi ilmaisen työn normi tarjoaa perheyrittäjien käyttöön lisätyöpanosta. Toisin sanoen, moraalijärjestys tuottaa vastavuoroisia oikeuksia ja velvollisuuksia, kun perheenjäsenellä on oikeus työpaikkaan yrityksessä, mutta samalla velvollisuus esimerkiksi juuri palkattomaan työhön (Katila 2000, s. 35).

### *Yhteenveto*

Edellä olen käsitellyt sukupuolta, yrittäjyyttä ja perhettä sosiaalisina, historiallisina ja kulttuurisina käytäntöinä, ja tarkastellut niitä moraalijärjestyksen (Harré 1983) kehikon kautta. Ensin esitin, että sukupuoli on sosiaalisesti rakentunut ja sitä tuotetaan ja uudelleentuotetaan jatkuvasti sosiaalisessa kanssakäymisessä. Eri sukupuolille asetetaan erilaisia käyttäytymiseen liittyviä odotuksia (Gherardi & Poggio 2001), ja ihmiset toiminnallaan sekä toteuttavat näitä odotuksia että neuvottelevat niistä. Tarkastelin myös sitä, miten maskuliiniset arvot ja oletukset ovat (näkyvästi) juurtuneet organisaatioiden rakenteisiin, kulttuureihin ja käytäntöihin (Collinson & Hearn 1994) ja miten myös organisaatiot tekevät sukupuolta (Gherardi & Poggio 2001).

Tämän jälkeen tarkastelin yrittäjyyttä maskuliinisuuden muotona. Yrittäjämentaliteetti, näkemykset yrittäjyyden luonteesta ja käytännöistä, on rakentunut maskuliiniseksi, mutta tämä toimintoihin juurtunut maskuliinisuus on näkymätöntä (Bruni ym. 2004, 2004b, Lewis

2006, Ahl 2002). Myös naisyrittäjyyttä käsittelevät tutkimukset tuottavat yrittäjämientaliteettia, joka tekee yrittäjyyden maskuliinisuuden näkymättömäksi (Bruni ym 2004b, Mirchandani 1999). Esitin, että myös yrittäjyyttä tehdään sosiaalisesti ja kulttuurisesti, sekä uudelleentuottamalla maskuliinista yrittäjämientaliteettia että vaihtoehtoisilla tavoilla (Lewis 2006, Bruni ym. 2004). Lopuksi tarkastelin perheen sosiaalista ja kulttuurista rakentumista, ja yhteiskunnassa vallitsevia perhekäsityksiä ja niihin liittyviä ajattelutapoja perheenjäsenten eri rooleista. Esitin myös, että perhekäsitykset vaikuttavat perheyritysten toimijoiden oikeuksiin ja velvollisuuksiin, moraalijärjestykseen, mutta ne ovat myös neuvoteltavissa.

Perheyrityksissä sen moraalijärjestykseen, eri toimijoiden oikeuksiin ja velvollisuuksiin sekä normeihin vaikuttavat sukupuoleen liitettävät symboliset odotukset, maskuliininen yrittäjämientaliteetti ja yhteiskunnallisesti muodostuneet käsitykset perheestä ja sen eri jäsenten käyttäytymiseen liittyvistä normeista. Lisäksi perheen moraalijärjestyksellä on merkittävä vaikutus yrityksen toimintaan. Moraalijärjestys ei kuitenkaan ole staattinen, yhteiskunnan instituutioista lähtöisin oleva oikeuksien ja velvollisuuksien kokoelma, vaan se on aina neuvoteltavissa. Siten samalla kun moraalijärjestyksestä neuvotellaan, tehdään myös sukupuolta, yrittäjyyttä ja perhettä.

Yhteenvetona esitän, että yhteiskunnassa vallitsevat tietyt näkemykset eri sukupuolille, yrittäjälle ja perheenjäsenille kuuluvista oikeuksista, velvollisuuksista, käyttäytymisodotuksista ja hyveistä ja paheista, jotka vaikuttavat perheyrityksen moraalijärjestykseen. Prosessi ei kuitenkaan ole yksisuuntainen, vaan moraalijärjestys on aina neuvoteltavissa. Kuten Katila (2000, s. 34) esittää, yrittäjä tai perhe yhteisön jäsenenä pyrkii toimimaan tämän yhteisön moraalijärjestyksen (tai sosiaalisen normiston) mukaisesti, jolloin yhteisön käsitykset toimijoiden oikeuksista ja velvollisuuksista, moraalijärjestys, tulevat osaksi yritystoimintaan liittyvää päätöksentekoa.

## 4. TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

### 4.1 Aineiston analyysin lähtökohdat ja aineiston kerääminen

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on, että todellisuus on subjektiivinen, eli se perustuu näkemyksille ja kokemuksille, jotka voivat vaihdella henkilöstä toiseen ja muuttua ajan ja kontekstin mukaan (Eriksson & Kovalainen 2008, s. 13). Tällöin käsitykset siitä, mitä sukupuoli, yrittäjäyys, perhe ja perheyrittäjäyys ovat, ovat kulttuurisesti ja sosiaalisesti rakentuneita. Lisäksi se, millaisia asioita niihin katsotaan kuuluvaksi, vaihtelee yhteisöstä toiseen. Toisin sanoen, käsitteet kuten perhe ja perheyrittäjäyys, eivät ole kaikkialla sisällöltään samanlaisia, vaan niihin liitetyt merkitykset ja ominaisuudet vaihtelevat kulttuurista ja tilanteesta toiseen. Perheyrittäjäyksiä käsittelevässä kirjallisuudessa, jota olen tarkastellut tämän tutkimuksen toisessa luvussa, ei tarkastella perheen ja yrittäjäyden käsitteitä muuttuvina konstruktioina, vaan päinvastoin enemmänkin universaaleina ilmiöinä. Tutkimukseni näkökulma edustaakin subjektivismia, jonka mukaan todellisuus on sosiaalisesti rakentunut, ja tällöin tietoa voi saavuttaa vain sosiaalisten toimijoiden kautta (Eriksson & Kovalainen 2008, s. 15). Asemani on tulkitseva, ja tarkastelen jaettuja merkityksiä joita perheelle, yrittäjäyhdelle ja sukupuolelle annetaan.

Näiden ollessa lähtökohtiani, ainoastaan laadullisen tutkimuksen kautta voi saada tietoa tutkimukseni kohteesta, sillä sen kautta voidaan kerätä tietoa nimenomaan merkityksistä. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, s. 4) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on kiinnostuttu tulkitsemisestä ja ymmärtämisestä, jolloin näkökulma on enemmänkin holistinen. Vastaavasti Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, s. 31) esittävät laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä olevan esimerkiksi yksittäisten tapausten erittely ja käsittely niihin osallistuvien henkilöiden näkökulmasta tai näiden tapauksille antamien merkitysten kautta. Koska halusin selvittää nimenomaan toimijoiden kokemuksia ja näkemyksiä sukupolvenvaihdoksesta, laadullinen tutkimus sopi tavoitteisiini.

Laadullisen tutkimuksen empiirisen aineiston keräysmenetelmäksi valitsin haastattelututkimuksen ja sen alueella puolistrukturoidun teemahaastattelun. Koskisen ym. (2005, s. 104) mukaan tämä sallii haastateltavalle enemmän vapauksia, kun tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat etukäteen määritellyjä, ja kaikki alueet käydään läpi, mutta niiden järjestys ja

laajuus vaihtelevat ja kysymysten mallia voi muuttaa (Eskola & Suoranta 2001, s. 86, Eriksson & Kovalainen 2008, s. 80). Teemahaastattelun tehokkuus perustuu siihen, että tutkija voi ohjata sitä kontrolloimatta täysin (Koskinen ym. 2005, s. 105). Lisäksi Erikssonin ja Kovalaisen (2008, s. 82) mukaan menetelmän suurin etu on se, että aineistot ovat jossain määrin systemaattisia ja kattavia, mutta haastatteluiden sävy on kuitenkin keskusteleva ja epämuodollinen.

Valitsinkin teemahaastattelun juuri siksi, että se toisaalta ohjaa haastatteluita haluamilleni alueille, mutta samanaikaisesti laajat kysymykset edistävät haastateltavien omien näkemysten esille tulemistä. Lisäksi kysymykset myös edellyttävät pohdintaa, sekä haastateltavan että haastattelijan puolelta, eikä niihin voi vastata yhdellä sanalla. Kysymysten ollessa avoimia myös eri asioiden saamat painoarvot käyvät ilmi. Teemahaastattelu antaa myös tilaa sekä haastattelun aikana ilmeneville lisäkysymyksille että useiden kysymysten käsittelemiselle samanaikaisesti. Menetelmällisen lähestymistapani ollessa subjektivistinen, näen haastatteluiden olevan polkuja osallistujien autenttisiin kokemuksiin (ks. Eriksson & Kovalainen 2008, s. 79), eli toisin sanoen haastatteluiden kautta toivon saavuttavani tietoa juuri haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä liittyen perheyrittäjyyteen ja sukupolvenvaihdokseen. Tavoitteenani on tarkastella myös sitä, miten perheyrittäjyydestä ja sukupolvenvaihdoksesta puhutaan, ja teemahaastattelu mahdollistaa tämän.

Haastattelun teema-alueita ovat yrityksen ja haastateltavan taustat, perheyrittäjäisyys, sukupolvenvaihdos ja suhteet (ks. Liite 1: Haastattelurunko). Aloitin haastattelurungon kokoamisen kirjaamalla ylös kysymyksiä sitä mukaa kun niitä tutkimukseni teoriaosiota työstettäessä tuli mieleeni. Tarkastelin myös käsittelemieni tutkimusten haastattelurunkoja (esimerkiksi Vera & Dean 2005), ja sovelsin niiden kysymyksiä omaan työhöni. Tämän jälkeen aloin työstää kokoamaani kysymysluetteloa erilaisten teemojen alle ja edelleen hioa kysymyksiä. Osa teema-alueista ja niiden kysymyksistä olivat osittain päällekkäisiä (esimerkiksi millaisia ovat hyvän yrittäjän ominaisuudet ja toisaalta hyvän jatkan ominaisuudet), mutten kokenut sitä ongelmalliseksi siksi, että tällöin haastateltavat joutuivat pohtimaan asiaa uudelleen hieman eri kantilta, jolloin kyseisen asian käsittely syveni.

Haastattelurungon kysymykset ovat avoimia ja edellyttävät pohdintaa myös haastateltavalta. Kiinnitin myös huomiota kysymyksen muotoon, jotta niihin pitäisi vastata useammalla kuin yhdellä sanalla. Varsinaisten teema-alueittain jaoteltujen kysymysten alle olen laittanut

tarkempia apukysymyksiä ja asioita, joita olin etukäteen toivonut kyseisen teeman alla käsiteltävän. Tarkemmat apukysymykset ovat kuitenkin paikoitellen melko johdattelevia (esimerkiksi kysyttäessä millaisia eroja on, oletan että näitä eroja todella on), ja voivat siten ohjata haastateltavien vastauksia, mutta niiden hyödyt keskustelun aikaansaamisessa ovat mielestäni johdattelevuuden ongelmaa suuremmat. Kysymysrunгон muotoutumiseen vaikutti myös oma asemani perheyriksen mahdollisena tulevana jatkajana, sillä sitä koostaessani mietin samalla itse sekä miten kirjallisuudessa tarkastellut asiat toteutuvat perheyriksessämme että mitä itse vastaisin esittämiini kysymyksiin.

Yritykset, joista keräsin tutkimukseni empiirisen aineiston, valitsin siten että sain haastateltaviksi edustajat sekä edeltävästä että jatkavasta sukupolvesta. Yhden yrityksen edustaja oli ollut haastateltavanani kandidaatintutkielmassa, ja he suostuivat vastaamaan kysymyksiini. Muiden yritysten yhteystiedot sain Savon Yrittäjät Ry:n OSUVA-projektin kautta. Yritykset, joiden edustajia sain haastatella, ovat perheyriksiä joiden toiminnassa on mukana tunnustettuina jatkajina (vaihtelevilla omistusosuuksilla) toinen sukupolvi. Ne sijaitsevat Pohjois-Savon alueella ja ovat kaikki alle 50 hengen yrityksiä. Kaikki yritykset toimivat eri toimialoilla, kaksi vähittäiskaupassa ja yksi palvelualalla.

Pääsin haastattelemaan sekä edeltäjiä että jatkajia. Kaikissa yrityksissä edeltäjät olivat miehiä: tutkimusten mukaan edeltäjän sukupuolella on yhteys sukupolvenvaihdokseen ja sen suunnitteluun (ks. Vera & Dean 2005 ja Harveston ym. 1997), mutta etsiessäni mahdollisia yrityksiä, jotka olisivat halukkaita osallistumaan tutkimukseeni, yksikään vaihtoehdoista ei ollut sellainen, jossa edeltäjä olisi ollut nainen. Jatkajat olivat kahdessa yrityksistä tyttäriä ja yhdessä poika, tytär ja tyttären aviomies. Yrityksiä oli kolme ja haastateltavia yhteensä kymmenen: kolme edeltäjää ja seitsemän jatkajaa. Olisin mielelläni haastatellut yrityksiä, joissa jatkajina olisi ollut sekä poikia että tyttäriä, mutta niiden löytäminen osoittautui yllättävän hankalaksi. Tästä huolimatta mielestäni onnistuin saamaan hyvää aineistoa tutkimuskysymykseeni toteutuneiden haastatteluiden kautta. Haastattelut tein yrityksissä, ja ne kestivät puolisen tuntia. Haastateltavien suostumuksella nauhoitin haastattelut, minkä lisäksi haastatteluiden aikana kirjasin ylös muistiinpanoja ja omia ajatuksiani ja tulkintoja. Haastattelut sujuivat hyvin, ja haastateltavat pystyivät, yleensä hetken mietittyään, antamaan pitkiä selostuksia käsiteltyihin alueisiin. Huomionarvoinen asia oli, että varsinaisen haastattelun (ja nauhoituksen) loputtua muutamissa tapauksissa haastateltava alkoi uudelleen puhua sukupolvenvaihdoksesta. Näistä tein muistiinpanot käsin.



## 4.2 Aineiston analyysiprosessi

Aloitin haastatteluaineiston käsittelyn litteroimalla nauhoittamani haastattelut. Koska haastatteluita oli monta, tähän kului melko paljon aikaa, mutta se myös toi esiin monia kiinnostavia vastauksia, joihin en ollut haastattelutilanteessa kiinnittänyt erityistä huomiota. Tämän jälkeen tein kustakin haastattelusta lyhyen yhteenvedon: kirjoitin tiedostoon otsikot yrittäjyys, sukupuoli ja perhe, ja kirjasin näiden otsikoiden alle sen, mitä haastatteluista jäi päällimmäiseksi mieleen näihin liittyen. Seuraavassa vaiheessa kävin haastattelut yksitellen läpi merkatun tekstitiedostoon eri väreillä ja sivuhuomautuksilla kohdat, jotka katsoin hyveiksi ja paheiksi, sekä kohdat joissa puhuttiin yrittäjyydestä, sukupuolesta tai perheestä.

Analyysin seuraavassa vaiheessa kokosin käsittelemästäni tekstitiedostosta yrityskohtaisesti hyveet ja paheet luettelonomaiseen taulukkoon, jota kävin muotoilemaan selkeäksi kokonaisuudeksi, teemoittain. Eli, ensin tein taulukon hyveistä ja paheista ja kohdistin niitä vastakkaisiksi, minkä jälkeen jaottelin hyveet ja paheet eroteltujen teemojen alle. Tämä oli tarkoituksenmukaista siksikin, että menetelmänäni oli temahaastattelu, jolloin haastatteluaineisto oli jo lähtökohtaisesti jaoteltuna tiettyjen teemojen alle. Teemoja, joiden alle jaottelin haastatteluiden kautta löytämäni perheyrittäjien moraalijärjestyksen hyveet ja paheet, olivat työn tekeminen, perheyrittäjän tai yrittäjän ominaisuudet, suhteet perheessä, perheyrittäjien erot muihin yrityksiin, socialisaatio ja sukupolvenvaihdos. Teemat toistavat haastattelurunkoni teema-alueita (perheyrittäjyys ja yrittäjyys, sukupolvenvaihdos ja jatkajan valinta ja suhteet ja kokemukset), mutta toisaalta myös sisältävät jo haastatteluaineiston tulkintaa, sillä sama hyve tai pahe olisi voinut mennä muunkin teeman alle. Alla esimerkinomainen taulukko siitä, millaisista haastateltavien kommentteista poimin hyveet tai paheet kuhunkin teema-alueeseen liittyen.

Hyve	Pahe	Teema
"Ja sit meilläki on niiku nytte esimerkiks tuli niiku yrittäjäperheestä työntekijä kyl sä huomaat heti hänen ajatusmaailmansa että se on niiku niin yhteneväine omas kanssa"	"...nyt on käsittämätöntä nähä että tänne saattaa tulla joku 18-vuotias tai 17-vuotias poika hakemaa esimerkiks kesätyötä tai sitte niiku ihan työpaikkaa ja se ei oo ollu missää aikasemmin töissä"	Työn tekeminen
"Se suunta on kuitenkin niiku että sydän on mukana ennen kaikkea"	"Yrittäjäähä ois muute liian paljon jos tuota se ois niin helppoo"	Perheyrittäjän ominaisuudet
"Se vaatii sopeutumista keskenään ja osaamista"	"...tietenki se että niitä tunteita näytetään paljo helpommin - - ja sitä pitäs kohdella sitä toista niiku kollegana eikä niiku sisarena"	Suhteet perheessä
"Mitä ite oon saanu asiakkailta palautetta ni on meillä niiku erilainen se fiilis täällä - - Erilainen semmone lämpö ja semmone se ei oo pelkkää sitä työtä ku tämä on myös semmone meitä elämä"	"Kyllä se silloin ku se kello 16 on niin kyllä se tipahtaa sitten ne hanskat siihen suoraks ja oli sitten tilanne ku mikä tahansa"	Erot muihin yrityksiin
"Se on koko ajan ollu kuitenkin niin läsnä se yrittäminen ja tämä firma"	"Ei lähetä niiku tekemään ihan uutta juttua"	Jatkuvuus, sosialisatio
"(Yrittäjän) täytyy olla kuitenkin firmassaan johtaja ja perheyrittäjällä voi olla vain yksi johtaja"	"Vanha johtaja roikkuu koko aika siinä neuvomassa, silloin on tuhoon tuomittu koko homma"	Sukupolvenvaihdos

Taulukko 1. Esimerkinomainen taulukko analyysiprosessin vaiheesta

Koostamani taulukon avulla analysoin ja kirjoitin auki haastattelut yksityiskohtaisesti, yritys kerrallaan, tavoitteenani koota niiden avulla perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksen moraalijärjestys. Valitsin yritysakohtaisesti jaotellun käsittelytavan siksi, että halusin koota jokaisen yrityksen moraalijärjestyksen erikseen: moraalijärjestyksen kuvaukset ovat pienehköjä tarinoita kunkin perheen sukupolvenvaihdoksesta, joita he itse kertoivat tarinoiden muodossa. Lisäksi tällainen käsittely tuo esiin sekä erot että samankaltaisuudet eri yritysten välillä. Luotuaani jokaisen perheyrittäjien moraalijärjestyksen, tarkastelin niitä teoreettisen viitekehityksen kautta. Kävin läpi jokaisen moraalijärjestyksen erikseen, ja jaottelin niiden kuvaamia asioita eri kokonaisuuksien alle. Nämä kokonaisuudet, jotka käyvät ilmi luvussa 5.4 lopullisessa muodossaan, ovat pitkälti samoja kuin teemat joiden alle jaottelin perheyrittäjien moraalijärjestyksen. Tämän jälkeen aloin lukea uudelleen sekä perheyrittäjien kirjallisuutta että moraalijärjestyksen ja sukupuolen, yrittäjyyden ja perheen tekemisen kirjallisuutta, ja poimia niistä kohtia, joiden avulla voin tarkastella haastatteluiden kautta kokoamaani ja moraalijärjestykseksi muotoiltua aineistoani.

Analyysissani tuon paljon esille haastateltujen puhetta lainausten muodossa. Tein tämän valinnan siksi, että halusin tuoda esiin sen, millaisin termein analysoimiani asioita kuvattiin yrityksissä ja miten sama asia ilmeni eri henkilöiden puheessa. Lisäksi käyttämäni lyhenteet haastattelujen perässä (Y1 E on Yritys Yhden edeltäjä, Y2 J taas Yritys Kahden Jatkaja) ovat mukana analyysissä kahdesta syystä: ensinnäkin halusin lukijan pystyvän tutkimustani lukiessa huomaamaan, miten käsitellyt normit toisaalta eroavat ja toisaalta ovat samanlaisia eri yrityksissä ja toiseksi halusin tuoda esiin sen, miten edeltävän ja jatkavan sukupolven tavat kuvata sukupolvenvaihdosta olivat yrityksen sisällä hyvin samankaltaisia. Perheyrityskohtaiseen moraalijärjestykseen olen lisäksi numeroinut eri jatkajat, mutta luvussa 5.4 olen haastateltujen yksityisyyden lisäämiseksi poistanut numerojaottelun.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, s. 59) mukaan on myös olennaista analysoida ja reflektoida tutkijan roolia ja yleistä suhdetta osallistujien kanssa tutkimuksen edetessä ja sen jälkeen. Eräs syy refleksiivisyyden tärkeydelle on, että jokaiseen rooliin kuuluu voimasuhteita, joka vaikuttaa tutkimukseen ja sen tuloksiin tavalla tai toisella. Eräs tällainen suhde oli, että itsekin olen perheyrituksen jatkaja ja myös toin asian esiin haastatteluissa. Tämä loi mielestäni kenties hieman avoimemman suhteen haastateltaviin, koska itse olen osaltaan samankaltaisessa tilanteessa. Joidenkin kysymysten kohdalla keskustelimme niistä enemmänkin, ja toin ilmi myös omia kokemuksiani ja ajatuksiani aiheeseen liittyen. Tämä saattoi osaltaan ohjata haastatteluja tiettyyn suuntaan, sillä omat näkemykseni sukupolvenvaihdokseen liittyviin asioihin, kuten esimerkiksi jatkajan valintaan ja sosialisatioon, olivat jo teoreettisesti värittyneet käsittelemäni kirjallisuuden kautta.

Esimerkiksi, ollessamme pieniä, yleisesti hyväksytty näkökulma oli, että minusta ja naispuolisesta serkustani tulee perheyrityksessämme vaatemyyjiä samalla kun veljestäni ja miespuolisista serkuistani venemyyjiä, mikä on ajatuksena jo erittäin sukupuolittunut ja mitä olin jo mielessäni analysoinut tältä kannalta ennen sen tuomista julki, sopivassa tilanteessa. Kuitenkin koin, että omien näkemysten tuominen tilanteeseen oli hyödyllistä tutkimukseni kannalta, sillä tällöin haastatellut toivat esiin uusia ajatuksia, joita eivät kenties ilman kysymyksestä keskustelua tai esimerkkejä olisi ajatelleet sanoa. Omat kokemukseni vaikuttivat myös haastatteluiden tulkintoihin ja analysointiin, sillä usein analyysia tehdessäni pohdin samalla myös sitä, miten käsitelty asia ilmenee omassa yrityksessämme.

## 5. PERHEYRITYSTEN SUKUPOLVENVAIHDOKSEN MORAALIJÄRJESTYS JA SUKUPUOLI, YRITTÄJYYS JA PERHE SEN LÄHTEINÄ

Tässä luvussa käsittelen haastatteluiden kautta keräämäni aineistoa perhe kerrallaan. Tein kyseisen valinnan siksi, että haluan tuoda näkyviin sekä moraalijärjestysten vaihtelevuutta että niiden yhteneväisyyttä eri perheiden välillä. Lisäksi haastatteluiden pohjalta totesin, että kunkin perheen sisällä käsitykset yrittäjyydestä ja perheyrittäjästä olivat hyvin samankaltaisia. Aloitan tarkastelun käsittelemällä ilmi tulleita hyveitä ja paheita sekä niihin liittyviä arvoja ja normeja yrityskohtaisesti, minkä jälkeen siirryn tarkastelemaan perheyrittäjästä kirjallisen aineistoni perusteella.

### 5.1 Perheyrittäjä Yksi ó Haastavaa mutta palkitsevaa

Kuten kokoamastani taulukosta (taulukko 2, s. 52) käy ilmi, yrityksen moraalijärjestystä pystyy luonnehtimaan monien hyveiden ja paheiden kautta. Huomionarvoista myös on, että monet paheista ovat sellaisia, joiden yrityksessä katsotaan olevan vältettäviä, mutta jotka silti ovat yrityksen käytäntöjä. Hyvä esimerkki tästä on ökotimoodinö tuleminen työpaikalla, mikä nähdään paheena ja mitä pyritään välttämään, muttei kuitenkaan täysin kyetä estämään. Hyveet taas heijastelevat osittain perheyrittäjästä haasteita ja ongelmiakin: kun paheelliset tunteiden ilmaisut värittävät yrityksen arkea, hyveitä nähdään olevan kärsivällisyys, hermot ja joustavuus.

Ensimmäinen moraalijärjestyksen hyve on työnteon arvostaminen. Pitkiksi venyvät työpäivät ovat työnteon normi, ja yrittäjyyden nähdään vaativan paljon ahkeraa puurtamista. Myös ilmaisen työn normi (esim. Katila 2000, 2008) ilmeni kyseisessä yrityksessä, kun kodin ja yrityksen työt sekoittuivat:

*öEt sit ei oo koko aika ollu alkuun se rahakaa et sitte on ollu semmone että normaalisti sun pitäis tyhjentää tiskikone nii ja nii monta kertaa. Tai viii roskat kun sää saat sen jonku jutun mut me ollaan tehty ihan sit laattoi laitettu myymällä ja sellasii pikkunäpyilyy mitä lapset nyt voi tehäö (J1).*

Työnteon arvostamisen kannalta paheita ovat loppuun palaminen sekä uusavuttomuus, joista jälkimmäinen korostaa yrittäjien voimakasta työn arvostamisen hyvettä:

*öLapsesta lähtie oppi tekemään sitä työtä että nyt on käsittämätöntä nähä että tänne saattaa tulla joku 18-vuotias tai 17-vuotias poika hakemaa esimerkiks kesätyötä tai sitte niiku ihan työpaikkaa ja se ei oo ollu missää aikasemmin töissäö (J2)*

<b>Hyveet</b>	<b>Paheet</b>
Työnteko, työnteon arvostaminen Pitkät päivät Kokonaisvaltainen sitoutuminen ja henkilökohtainen suhde työntekoon Erilainen asenne työhön Moniulotteinen ja kokonaisvaltainen näkemys yrityksen toiminnasta	Uusavuttomuus Loppuun palaminen Liika henkilökohtaisuus  Tavoitteiden ja seurannan puuttuminen
Näkemys, isku, tarmo, kunnianhimo Sitkeys, hermot, kärsivällisyys Joustavuus, venyminen Sopeutumiskyky Riskinsietokyky Yrittäjämäisyys Vapaus Onnistumisen kokemukset	Luovutustahto Liika helppous Ei pystytä irrottautumaan
Perheenjäsenten kohtelemisen ammattimaisesti Perheen sisäiset asiat erillään yrityksestä Luonnollinen yhteistyö Perheenjäsenten työn korvaamattomuus Perheen näkyminen toiminnassa, henkilökohtaisuus Tasapuolisuus	”Kotimoodin” tuleminen työpaikalle Riitely, näkemyserot Liika epämuodollisuus  Liika tunteellisuus ja tunteiden näyttäminen Ei kuunnella
Parempi palvelu Luotettavuus Erilainen henki työpaikalla	Liika ystävällisyys (esim. tingitään asiakkaan puolesta)
Kasvaminen yrittäjäksi Luonnollista tulla mukaan yrityksen toimintaan Jatkuvuus	Sukupolvien väliset kiistat  Tulevaisuuden jättäminen huomioitta
Arvojen siirtyminen Perheen sisäinen jatkaja Sama tahtotila Halu jatkaa yritystä, vahva tahto yrittäjyyteen Edeltäjän halu luopua yrityksestä Edeltäjä preppaajana Onnistumisen kokemukset ja siivet jatkajalle Jatkajan halu edetä ja tehdä asioita uudella tavalla	Sukupolvenvaihdon venyminen Pakko jatkaa yritystä Vallasta luopumisen vaikeus ja pitkittyminen Jatkajan jättäminen oman onnensa nojaan Ei anneta jatkajan tehdä myös virheitä Jatkajan toimien tukahduttaminen

Taulukko 2. Yritys Yhden moraalijärjestyksen hyveet ja paheet

Lisäksi nähdään, että omassa yrityksessä työskentelevällä on jotenkin erilainen näkemys työn tekemiseen, sillä se on henkilökohtaisempaa, sitoutuminen on vahvempaa, sisäisellä motivaatiolla on suuri merkitys ja näkemys yrityksen toiminnasta on moniulotteisempi. Kuitenkin paheena katsotaan olevan tavoitteiden ja seurannan puuttuminen, mikä toisaalta vahvistaa perheyrittäjien luomaa kuvaa yritysten epämuodollisesta tai -virallisesta luonteesta (esim. Hall ym. 2001).

Toiseksi, erilaisten luonteenpiirteiden, kuten kunnianhimon, riskinsietokyvyn, joustavuuden ja hermojen nähdään olevan perheyrittäjien hyveitä. Vaikka monet näistä ovat piirteitä joilla yrittäjiä yleisestikin luonnehditaan, perheyrittäjien konteksti tarjoaa niille erilaisen tulkinnan. Esimerkiksi joustavuus näyttäytyy erilaisena:

*öf et mietippä jos sinä oisit äitis ja isäs kanssa töissä samassa (yrityksessä)ö (J1)*

Vastakkaisia paheita taas ovat luovutustahto ja myös liika helppous:

*öyrittäjiähä ois muute liian paljon jos tuota se ois niin helppooö (E)*

*öse ei missää nimessä oo niiku helppo vaihtoehtoö (J2)*

Yrittäjyyteen näyttääkin kuuluvan tietty vastakohtaisuus, sillä toisaalta se on ongelmallista, stressaavaa, haastavaa ja pitkät päivät ovat sääntö, mutta silti hyveet kuten vapaus ja onnistumisen kokemukset korvaavat tuon haastavuuden.

Kolmas moraalijärjestyksen alue on perheen sisäisiin suhteisiin liittyvät hyveet ja paheet. Yrityksessä painotettiin erityisesti perheenjäsenten kohtelemisen ammattimaisesti ja perheen sisäisten asioiden pitäminen erillään yrityksestä, ja vastaavia paheita ovat ökotimoodinö tuleminen työpaikalle, riitely, näkemuserot ja liika tunteellisuus. Varsinkin tämän yhteydessä tavoiteltujen hyveiden ja vältettävien paheiden voi huomata heijastelevan yrityksessä koettuja ongelmia ö kun ongelmana on ollut tunteiden näkyminen, hyveisiin kuuluu ammattimainen kohtelu. Kuitenkin huolimatta siitä, että perheen näkyminen koettiin edellisessä tapauksessa negatiivisena, on se myös etu. Hyveitä ovat luonnollinen yhteistyö, perheen näkyminen toiminnassa etenkin asiakkaille ja perheenjäsenten työn korvaamattomuus:

*öet jos sä oisit iha (perheen) ulkopuoline ni siihe hankittas sijaine mutta ei joku sijaine pysty täysi tekemää minun töitä ó ó kun taas sitten perheyrittäjä joka tekee asioita laidasta laitaan ni siihen on vähä hankalampi sitten palkata ketäänö (J1).*

Neljänteen moraalijärjestyksen alueeseen olen luokitellut hyveitä, jotka erottavat perheyrietykset muista yrityksistä. Hyveet painottavat edellisten parempaa palvelua ja joustavuutta, mitkä ovat seurausta juuri henkilökohtaisesta asenteesta työntekoon:

*öKyllä se sillon ku se kello 16 on niin kyllä se tipahtaa sitten ne hanskat siihen suoraks ja oli sitten tilanne ku mikä tahansaö (E)*

*öEt me venytään ja joustetaan iha eri tavalla tietekii ku me kaikki ajatellaan sitä että tää kaikki ois niiku meidän parhaaksiö (J2)*

Paheeksi toisaalta koetaan se, että kun yritetään tehdä asiakas tyytyväiseksi, saatetaan unohtaa liiketoiminnallinen puoli:

*öMutta sitte meillä perheyrietyksissä joitai asioita pidetään sen palvelun takia (vaikeivät ne olisi kannattavia) ja koska niit on aina tehty sellaií Meeppä tinkii prismassa ni ethä sä saa mitää alennusta mut tingippä meillä ni hetihä me ollaa niiku omastamme valmiita antamaanö (J2)*

Viides moraalijärjestyksen kokonaisuus on sosialisatioon liittyvät hyveet, joita ovat yrityksen jatkamisen näkeminen luonnollisena ja kasvaminen yrittäjäksi. Kautta haastatteluiden sekä jatkuvuus että luonnollisuus jatkaa yrittäjänä nousivat esiin. Toisaalta yrityksen jatkamisen kannalta jatkajien selkeä päätös jatkaa yritystä nähdään tarpeelliseksi jotta voitaisiin tehdä päätöksiä toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi sosialisatiolla on tämän perheen moraalijärjestyksessä hyvin voimakas merkitys, sillä edeltäjällä ja jatkajilla on hyvin samankaltaiset näkemykset yrittäjyydestä. Kuitenkin paheellisena nähdään sukupolvien väliset kiistat, esimerkiksi toimintatapoihin liittyen. Pahe on myös tulevaisuuden jättäminen vähemmälle viralliselle suunnittelulle, kun osittain ajaudutaan mukaan toimintaan. Sosialisatioon liittyen myöskään opiskelua ei erityisesti vaadita, vaan työ oli enemmänkin opittu tekemällä.

Viimeiseksi olen jaotellut hyveet sukupolvenvaihdokseen liittyviin, jotka toisaalta tulivat haastatteluissa vahvasti esiin juuri siksi, että niitä erityisesti kysyttiin. Hyveitä ovat perheen sisäiset jatkajat, arvojen siirtyminen (kuten edellä käsittelin työnteon arvostamisen yhteydessä) ja sama tahtotila. Lisäksi paljon painotettiin edeltäjän halua luopua vallasta ja jatkajan halua ottaa se vastaan. Edeltäjän tulisi myös toimia preppaajana, antaa jatkajalle tilaa toimia, sallia sekä virheet että onnistumisen kokemukset eikä tukahduttaa toimia. Jatkajien hyveenä on myös halu tehdä asioita uudella tavalla, ja sukupolvenvaihdoksen kautta perheyritysten myös nähtiin uudistuvan.

Edellisistä hyveistä ja paheista erottuvat normatiiviset odotukset perheenjäsenille. Vahvasti haastatteluissa esille tullut normi on edellisen sukupolven työn kunnioittaminen ja myös mukautuminen edeltäjän näkemyksiin vaikka omat olisivat erilaisia:

*”Tietenki se että jossain määrin pitää niiku ymmärtää sitä jos se (edeltäjä) on sitä mieltä et tää asia on näin 20 vuotta tehty ni minä ainaki ajattelen nii et no sit se on tehty 20 vuotta ja se tehään näin ja joku päivä mä teen se sit niiku mä haluan tehdä että mun mielestä sen pitäis niiku olla et okei anna sen olla että tee ite se niin et voithan sä niiku sanoo sille et tehään näin ja teet sen kuiteki omalla tavallasö (J2)*

Toinen esiin tullut normatiivinen odotus on itsestä huolehtiminen, sillä vaikka työntekoa arvostettiin, etenkin edeltävän sukupolven mielestä omasta jaksamisesta pitäisi huolehtia enemmän. Toisaalta samalla kuitenkin edellytettiin uhrautumista ja halua antaa paljon aikaa yritykselle ja panostaa sen toimintaan. Lisäksi, tunteen tulisi olla työssä mukana ó vaikka samaan aikaan yrityksessä vallitsi normatiivinen odotus jonka mukaan tunteiden näyttämistä tulisi vähentää.

## 5.2 Perheyritys Kaksi ó Positiivista yrittäjyyttä

Myös Yritys Kahden perheyrittäjyyteen liittyvistä käsityksistä rakentamaani kuvaan kuuluu hyveitä ja paheita, jotka on esitetty taulukossa 3. Hyveitä kuvattiin selkeämmin oman yrityksen näkökulmasta, kun taas monia paheita (kuten sisarten välinen kilpailu vallasta) tarkasteltiin yleisemmällä tasolla, painottaen että tätä ei omassa yrityksessä ollut. Yritys Kahden tapauksessa etenkin jatkajien näkemykset yrittäjyydestä olivat hyvin samankaltaisia.



Hyveet	Paheet
Työn tekeminen ahkerasti ja sydämellä Oman ajan uhraaminen yritykselle Erilainen suhtautuminen työn tekemiseen Henkilökohtaisuus, sitoutuminen Kokonaisvaltainen näkemys yrityksen toiminnasta	Työhulluus Ei anneta perheelle tarpeeksi
Ahkeruus, tunnollisuus Joustavuus, sopeutumiskyky, tasapainoisuus Vastuuntuntoisuus, luotettavuus, kypsyyt Into, rohkeus, periksiantamattomuus Päämäärätietoisuus Paineensietokyky Ei näytetä huonoja päiviä Vaativuus	Kiinnostuksen puute Paineiden tekeminen itselle       Menestyksellä leveily
Luonnolliset roolit Toisten huomioiminen Luonnollinen yhteistyö Hyvät suhteet Kasvat ja perheen näkyminen toiminnassa Oikeudenmukaisuus Päätösten tekeminen yhdessä	Osaamisen puuttuminen Yhteistyökyvyttömyys Perheenjäsenten välinen kilpailu Kateus Ei kasvoja   Itsevaltaisuus
Erilainen tunnelma Kodinomaisuus, perhemäisyys Henkilöstön arvostaminen Parempi palvelu	
Kiinnostus yritystä kohtaan Yrittäjähenkisyys Jatkuvuus Ajattelutavan siirtyminen	Mukaan tuleminen väärällä asenteella  Toiminnan perusteiden muuttaminen
Vain yksi johtaja Pitkäjänteisyys Selkeys Edeltäjän tulee osata päästää irti Jatkajan tulee ottaa vastuuta ja olla tosissaan Tukeminen Jatkajan tulee hallita kaikki osa-alueet Kunnioitus ansaittava	Sisarusten, serkusten tm. väliset kiistat vallasta Liian nopea sukupolvenvaihdos Kiertely Ei anneta valtaa  Vahditaan liikaa Roikutaan koko ajan neuvomassa Tuleminen suoraan johtajaksi

Taulukko 2. Yritys Kahden moraalijärjestyksen hyveet ja paheet

Myös Yritys Kahden tapauksessa ahkera työnteko on moraalijärjestyksen hyve. Painotettuja asioita ovat työn tekeminen itselle ja ajan uhraaminen yrityksen puolesta, eli työn motiivina on halu antaa kaikkensa yritykselle. Kiinnostavaa oli, että yrittäjillä ja yrittäjäperheistä lähtöisin olevilla nähdään olevan erilainen asenne työntekoon: näkemys toiminnasta on kokonaisvaltaisempi, tehdään enemmän kuin mitä itselle kuuluisi ja omalla esimerkillä halutaan kannustaa muita ahkeraan työntekoon. Vastaavia paheita ovat työhulluus ja se, ettei anneta tarpeeksi perheelle ó mutta toisaalta koska työntöön nähdään olevan henkilökohtaisesti erittäin merkityksellistä, uhrausta ei kaduta.

Toiseksi, hyveinä katsotaan olevan monia erilaisia tavoiteltavia yrittäjän ominaisuuksia. Luetellut ominaisuudet kuvaavat myös hyvin yrittäjyyden rakentumista, sillä haastateltavat mainitsivat vain muutaman saman ominaisuuden, mikä osoittaa että yrittäjyyteen liitetään aivan erilaisia ominaisuuksia eikä yrittäjyyttä voi yleistää universaaliksi käsitteeksi. Paheita taas ovat kiinnostuksen puute ja paineiden tekeminen itselle, joista erityisesti ensimmäinen on yhteydessä sukupolvenvaihdokseen.

Perhesuhteisiin liittyen hyve on erityisesti yhteistyön ja -toiminnan luonnollisuus, jonka katsotaan olevan lähtöisin siitä että tunnetaan muiden tavat toimia. Perheyriyksessä sekä roolien että niiden muodostumisen nähdään olevan automaattisia, ja päätösten tekeminen yhdessä on hyveellistä. Vastaavia paheita ovat osaamisen sopimattomuus rooliin, perheenjäsenten välinen kilpailu, itsevaltaisuus ja yhteistyökyvyttömyys:

*öSe vaatii sopeutumista keskenään ja osaamista. - - (Pitää) huomioida toiset siellä jos yks on semmonen tuittupää ni sen saa sillo sanoo että se perheyritys on tuhoon tuomittu. Kaikki ketkä siihe perheyriyksee osallistuu, niihen on oltava kypsiä siihen omaan tiimiinsä ja siihe tehtävääsäö (E)*

Olenainen, ja perheyriykset muista erottava, piirre on, että perheyriyksellä on kasvot ja perheen tulee näkyä toiminnassa.

Neljänteen alueeseen olen jälleen jaotellut hyveitä, joiden nähdään erottavan perheyriykset muista yrityksistä. Erityinen hyve on perheyriyksen erilainen tunnelma ja kodinomaisuus:

*öSe on sillä lailla sosiaalinen, ottaa huomioon ihmisten erilaisia tarpeita ja - - se on niiku pehmeempi ku joku pörssi-yhtiö että ehkä nähhään asioita monesti niiku vähän myös sieltä ihmisen näkökannastaö (E)*

*öErilainen semmone lämpö ja semmone se ei oo pelkkää sitä työtä ku tämä on myös semmone meitä elämäö (J2)*

*öTämähä on niiku meille toinen koti ja sen ymmärtää jokkainen. Kyllä me perheyriittäjinä nähää että kun menee sellasessa liikkeessä käymään mikä on perheyritys kanssa ni siinä aistii heti niinku jollakin tavalla sen että ne pittää sitä kun toisena kotinaö (J1)*

Myös henkilöstön arvostamisen ja paremman palvelun ajatellaan erottavan perheyrietykset muista yrityksistä, ja ne ovat moraalijärjestyksen olennaisia hyveitä.

Sosialisaatioon liittyviä moraalijärjestyksen hyveitä ovat kiinnostus yritystä kohtaan ja yrittäjähenkisyys. Lisäksi jatkuvuuden hyve esiintyi kautta haastatteluiden. Myös ajattelutavan siirtyminen nähdään hyveenä, joten perheyrietyksissä paitsi siirtyvät tavat toimia, myös tavat ajatella, mikä myös lisää jatkuvuutta. Vastaava pahe on toiminnan perusajatuksen muuttaminen, mitä erityisesti jatkajat painottivat:

*öEi lähetä niiku tekemään ihan uutta juttua. Tietenkiin jos tarve on, mutta miks se tarve ei ois ollu sitte aiemmin?ö (J2).*

Viimeisenä käsittelen sukupolvenvaihdokseen liittyviä hyveitä. Näitä ovat selkeys, sekä rooleissa että sukupolvenvaihdoksen etenemisessä, pitkäjänteisyys ja suunnitelmallisuus. Erityisesti roolien selkeys eri perheenjäsenten väillä näyttää olevan paitsi luonnollista myös perusteltua yrityksen ökasvojenö kannalta:

*ö(Yrittäjän) täytyy olla kuitenkin firmassaan johtaja ja perheyrietyksellä voi olla vain yksi johtajaö (E)*

Vaikka ajatuksena tämä näyttää olevan ristiriidassa hyveellisen yhteisen päätöksenteon kanssa, nimetty johtaja toisaalta on ratkaisu sekä eri sukupolvien välisiin näkemyseroihin sekä mahdollisiin sisarusten tai serkusten välisiin kiistoihin vallasta. Sukupolvenvaihdoksen paheita ovatkin edeltäjän haluttomuus antaa valtaa ja liika vahtiminen. Jatkajan hyveenä on hallita koko yrityksen kaikki osa-alueet:

*öSillo ku - - johtaja hallitsee kaikki osa-alueet ni se pystyy sanomaa alaisillee että se tehhää noin että sillo alaokset luottaa siihe ku se osaaminen on myös sillä ylimmällä johdolla. Siitä muodostuu auktoriteetti ihan automaattisestiö (E)*

Selkeä normatiivinen odotus perheyrietyksissä on liiketoiminnan jatkuvuus, mikä Yritys Kahden tapauksessa ilmeni erityisesti jatkajien taholta:

*Se vie eteenpäin sitä mutta ei tuota liian ei lähe muuttamaan sitä alkuperästä strategiaa mikä onö (J1)*

*ö(Hyvässä sukupolvenvaihdoksessa) periaatteessa että se henkilöstö ei huomaa välttämättä sitä muutosta - - ainakaa niiku negatiivisellä puolella)ö (A)*

*ötyöntekijät kii niinku tuntee sen että täällä kaikki jatkuu ennallaaö (J2)*

Lisäksi normatiivinen odotus on ahkera työn tekeminen ilman työaikoja, mutta tekemisen tulee lähteä omasta kiinnostuksesta eikä pakosta. Yrityksen toiminnassa tulee olla mukana tosissaan ja johtajien tulee hallita koko toiminnan laajuus.

### 5.3 Perheyritys Kolme ó Epämuodollista yritystoimintaa

Taulukko 4 kuvaa Yritys Kolmen moraalijärjestyksen hyveitä ja paheita. Huomionarvoista on, että Yritys Kolmen kohdalla moraalijärjestyksen hyveet painottavat yritystoiminnan epämuodollista luonnetta ja perheen merkitys yrityksen toiminnassa on huomattava. Paheet taas liittyvät paljolti muodolliseen yritystoimintaan, jossa organisaatiokulttuuri on sulkeutunut, työ vain työtä ja organisaation tavoitteet eivät ole sen työntekijöiden tavoitteita. Moraalijärjestyksessä painottuu sydämellä mukana oleminen. Sekä edeltäjällä että jatkajilla on hyvin samankaltainen näkemys yrittäjyydestä.

Myös Yritys Kolmen moraalijärjestyksen hyveenä työn tekeminen. Yrityksen moraalijärjestyksessä painottuu erityisesti työnteon epämuodollinen luonne, sillä siihen liittyen korostetaan työstä pitämistä ja sitä, ettei työ- ja vapaa-aikaa erotella, eikä näin tulekaan tehdä:

*öOn se aika vaikee niiku eriyttää vapaa-aikaa ja työaikaa jotenki mä en tiää miks se pitäskääö (E)*

Toisin sanoen, työ ja yrittäminen ovat elämäntapa, eikä niitä pidäkään eritellä tietyn ajan päivästä kattavaksi toiminnaksi: työtä tehdään iltaisin ja enemmän kuin tarvitsisi, minkä lisäksi siitä täytyy todella pitää. Perheyrittäjyydessä hyveenä on oma valinta tehdä paljon

töitä, vastaavina paheina ovat kellokorttiajattelu ja se, että asioita ei viedä loppuun työajan jälkeen eikä oteta henkilökohtaista vastuuta työstä.

*ö(Perheyrittäjyys on) vapautta ja ei vapautta. Että toisaalta siis on mahdollisuus olla niikuí on omat työajat ja näin mut se ei sit kuitenkaan anna se luonto periks sille että (tekisi vähemmän töitä)ö (J2)*

Hyveet	Paheet
Työt aina mukana Ei työaikoja Ylimääräisen työn tekeminen Työn tekemiseen tottuminen Vapaa-aika ja työaika sama asia Työstä pitäminen Vapaus	Ei työskennellä työajan ulkopuolella Hanskat tiskiinkin klo 4  Työajan eriyttäminen käsitteenä Kellokorttisuhtautuminen Vapauden väärinkäyttäminen
Joustavuus Rohkeus Avoimuus Sydän mukana toiminnassa Hetkessä eläminen Yhteinen tavoite ja näkemys Topakka ote Oma kokemus onnistumisesta	Ei tunneta alan realiteetteja  Epäonnistumisen pelko
Luonnollinen yhteistyö Läheiset suhteet, perheen merkitys Perheen ottaminen mukaan	Ei olla tekemisissä toisten kanssa  Pakottaminen
Lämpö, epämuodollisuus Sitoutuminen toimintaan Keskittyminen omaan tekemiseen Työstä pitäminen Henkilökohtaisuus, henkilöityminen Avoimuus	Tunne siitä ettei voi vaikuttaa  Voiton maksimointi Henkilöityminen vain edeltäjään Ei saa ilmaista mielipiteitä
Sisäinen motivaatio Yrittäjyyden luonnollisuus Osallistuminen Työn oppiminen tekemällä Yrittäjyys elämäntapana	Liika neuvominen Kellokorttiajattelu
Pitkä prosessi Suunnittelu Jatkuvuus Uudistuminen Metodien kyseenalaistaminen Alan tunteminen Jalat maassa Perheen sisäinen jatkaja	Liian nopea muutos Muodollisuus Täydellinen muutos toimintatavoissa Jatkuvat riidat vanhan ja uuden välillä Vanhan jättäminen kunnioituksetta Huonojen neuvojen kuunteleminen Ylioptimistisuus Yrityksen myyminen

Taulukko 4. Yritys Kolmen moraalijärjestyksen hyveet ja paheet

Toiseksi, Yritys Kolmen moraalijärjestyksen yrittäjän ominaisuuksiin liittyvissä hyveissä painottuu se, että perheyrietyksissä täytyy todella välittää siitä, mitä tekee:

*öse suunta on kuitenkin niiku että sydän on mukana ennen kaikkeaö (J1)*

*öyrittäjyys ei oo pelkästään yrityksessä vaan se on ihan jossain muuallaö (J2)*

Yrittäjyydelle halutaan antaa kaikkensa. Vastaava pahe on se, ettei tunneta alan realiteetteja, jolloin omistautuneessakin toiminnassa on tunnettava ala menestyäkseen. Yrittäjän on myös itse koettava onnistuvansa ja paheena on epäonnistumisen pelkääminen.

Kolmanneksi, Yritys Kolmen moraalijärjestyksessä hyveenä ovat erityisesti hyvät suhteet perheen sisällä. Perheen oleminen mukana toiminnassa on enemmän kuin tavoiteltavaa, ja perheyrietyksessä työskentely tuo uutta läheisyyttä vanhempien ja sisarusten välille. Yritys Kolmen moraalijärjestyksessä perhe muodostaa yrityksen perustan:

*öTietysti tässäki tapauksessa tulee perheen kanssa oltua enemmi tekemisissä. Enemmän minä nyt näitten kanssa oon ku sillo (aikanaan ku tytöt oli pieniä)ö (E)*

*ö(Hyvä perheyrietyks on sellainen jossa on) mahdollisimman vähän ulkopuolisia työntekijöitäö (E).*

*öVälillä tuntuu et myö ollaa samassa veneessä jota muut yrittää keikuttaaö (E)*

Perheyrietyksiin liittyviä hyveitä, joiden katsotaan erottavan nämä muista yrityksistä, ovat Yritys Kolmen moraalijärjestyksessä erityisesti perheyrietyksien epämuodollisuus ja henkilökohtaisuus. Myös yrityksen työntekijät ovat sitoutuneita yrityksen toimintaan. Kiinnostava ja voimakkaasti painotettu hyve on omaan tekemiseen keskittyminen: perheyrietyksien nähtiin tekevän asioita ja toimivan alueilla, joista suuremmat yritykset eivät ole kiinnostuneita, ja siten olevan myös yhteiskunnallisesti arvokkaita. Pienestä koosta ja avoimuudesta johtuen myös työntekijöillä on mahdollisuus tulla kuulluiksi. Työstä täytyy pitää ja sen tekeminen on henkilökohtaisesti merkityksellistä:

*öTärkeempi on se mitä tekee kun se miten sillä tulee toimeen. Jos tää olis sitä vanhaa voiton maksimointia ni toimet olis ihan erilaisia vuosien varrella ja nytö (E)*

Sosialisaatioon liittyviksi hyveiksi olen Yritys Kolmen tapauksessa jaotellut sisäisen motivaation hyveen ja osallistumisen, lapsuudesta lähtien, kaikkeen yrityksen toimintaan. Perheyrityksessä työskenteleminen on rakentunut luonnolliseksi, vapaaehtoiseksi ja henkilökohtaisesti merkitykselliseksi toiminnaksi, mikä on ollut koko ajan mukana:

*öYhtä aikaa mä olin sitte tässä että ensiks tein yhen päivätyön tuolla ja sitte tulin tänne tekemääní että vaikka mä olin muualla ni olinha mä silloin tällön täällä tekemässäö (J1)*

*öEhkä meillä kuitenkin silleen että se on koko ajan ollu kuitenkin niin läsnä se yrittäminen ja tämä firmaö (J2)*

Pahe tälle sosialisaation kautta vuosien saatossa rakentuneelle yrittäjyyden näkemiselle elämäntapana on kellokorttiajattelu, jossa työ on vain väline.

Sukupolvenvaihdoksen hyveenä on pitkäjänteisyys, mutta juridiset toimet erotellaan selkeästi käytännön työstä, mikä korostaa yritystoiminnan epämuodollista luonnetta. Kiinnostava hyve on myös vaatimus perheen sisäisestä jatkajasta, mikä liitetään yrityksen henkilökohtaiseen merkityksellisyyteen:

*ö(Sukupolvenvaihdos lähti ensimmäisen kerran liikkeelle) kaksytä vuotta sitä (J2)*

*öí ja sitte tuota kolme vuotta sitte käytti ensimmäiset keskustelut ja ensimmäiset laskelmat ja sit ne jäi tuonne pöytälaatikkoo ja sitten tuota tehtiin uusiksö (E)*

*öTässä on varmaan aika paljo tunnetta niiku meikäläiselläkii mukana tässä hommassa että ei mulla edes ollu vaihtoehtona se että mä yrittäsin löytää ostajan tälleö (E)*

Hyveenä on toisaalta suunnittelu, mutta paheena muodollisuus. Myös jatkuvuus katsottiin hyveeksi, mutta samanaikaisesti uudistuminen edellytykseksi:

*öVarmaa että onks sellai et sitä (sukupolvenvaihdosta) ei niiku huomaa mut sellai et jos on ulkopuolisia työntekijöitä ni ei et se menee niiku siin ei tuu yhtäkkist sellasta että nyt tehäänki asiat ihan toisin ku on totuttuö (J2)*

*öEt se ois niiku semmone tavallaa sillee huomaamatonö (J1)*

*öSiis sitä että kuitenkin kyseenalaistaa ne vanhat metodit - - vanhaa kuitenkin kunnioittaa* (J2)

Yritys Kolmen moraalijärjestyksessä ei varsinaisesti ilmennyt eriteltäviä normatiivisia odotuksia. Sen sijaan siinä painottuu vahvasti perheyriksen henkilökohtainen merkityksellisyys, epämuodollisuus, omaan toimintaan keskittyminen, alan tunteminen ja sydämellä mukana oleminen. Enemmänkin eletään hetkessä ja keskitytään omaan toimintaan sen hetken tilanteessa. Normatiivisena odotuksena voi mainita kaikkensa antamisen yritykselle, mitä kuitenkin ei koeta rajoittavana tekijänä vaan mahdollisuutena tehdä haluamaansa asiaa.

#### 5.4 Yrittäjyyden, perheen ja sukupuolen moraalijärjestykset perheyriksissä

Edellä olen luonut haastatteluiden pohjalta kunkin perheyriksen moraalijärjestyksen. Tässä luvussa tarkastelen sitä, miten perheyriksen moraalijärjestys on muotoutunut, eli miten se on lähtöisin perheen, yrittäjyyden ja sukupuolen moraalijärjestyksistä ja miten nuo kolme ovat kietoutuneet yhteen muodostaen perheyriksen moraalijärjestyksen. Tarkastelen asiaa haastatteluiden perusteella muodostamiini hyveiden ja paheiden kautta. Analyysiprosessini onkin kaksivaiheinen, sillä ensin muodostin haastatteluiden perusteella kunkin perheyriksen moraalijärjestyksen, minkä jälkeen käytän näitä moraalijärjestyksiä analyysini perustana.

##### *Työnteon arvostaminen*

Ensimmäinen tarkastelemani perheyriksen moraalijärjestyksen hyve on työnteon arvostaminen. Työn tekeminen ja siihen liittyvät pitkät päivät ovat lähtöisin yrittäjyyden moraalijärjestyksestä, sillä hyveiden sisään on rakentunut ajatus siitä, kuka voi olla yrittäjä ja millaisia yrittäjä ovat ó tässä tapauksessa pitkiä päiviä tekeviä. Vastaavasti, kuten olen aiempaan tutkimukseen (esim. Katila 2000) pohjautuen esittänyt, perheyriksissä käsitykset siitä millaista on yrittäjälle soveliasta käyttäytymistä vaikuttavat niiden moraalijärjestykseen.

Kuten monet tutkijat ovat esittäneet, yrittäjyyteen liitettävät ominaisuudet sijaitsevat alueella, joka on symbolisesti maskuliininen (ks. esim. Bruni ym. 2004, Collinson & Hearn 1994, Ahl 2004, Lewis 2006). Myös suomalaisessa kulttuurissa pitkien päivien tekeminen ja työlle ajan antaminen liitetään enemmänkin miehiin kuin naisiin ó naiset ovat esimerkiksi useammin osa-



aikatyössä (Tilastokeskus 2006) ja he Korvajärven (A Propos -lehdessä 2008) mukaan miehiä tavallisemmin jäävät pois töistä sairasta lasta hoitamaan. Koska yrittäjyyden piirteenä nähdään olevan pitkät päivät, jotka yhdistetään miehiin naisia tavallisemmin, aineiston perusteella perheyritysten moraalijärjestys saa aineksia myös sukupuolten moraalijärjestyksestä, eli miehille ja naisille asetetuista erilaisista normatiivisista odotuksista ja velvollisuuksista (ks. esim. West & Zimmerman 2002, Gherardi & Poggio 2001). Toisaalta sukupuolten moraalijärjestyksestä rakennetaan myös samalla uudelleen, sillä perheyrityksissä myös naisilta edellytetään pitkiä päiviä ja omistautumista. Esimerkiksi Bruni ym. (2004) osoittavat tutkimuksessaan rinnastuksen yrittäjyyden ja maskuliinisuuden välillä, mutta löytävät myös todisteita erilaisesta tavasta tehdä sukupuolta ja yrittäjyyttä.

Työnteon arvostaminen perheyrityksen moraalijärjestyksen normina saa myös aineksia perheen moraalijärjestyksestä, sillä suomalaiseen perheeseen liitetään työn tekeminen:

*öJa siellä kovasti tekkee jokin töitä välillä omiaan pussiin välillä kaikkien yhteiseen pussiinö (Y2 J)*

*öNo suomalainen perhe on tällöinen eli heille on hirvu tärkeä se työ on iso osaö (Y2 J)*

*öSemmonen normaali perhe on töissäkäyviäö (Y2 J)*

Kun suomalaisen perheen moraalijärjestykseen liittyy työn tekeminen, se siirtyy myös perheyrityksen moraalijärjestykseen. Toisaalta voidaan myös ajatella, että erityisesti yrittäjäperheissä työnteon nähdään määrittelevän suomalaista perhettä juuri siksi että se on niin vahvasti läsnä yrittäjyyden moraalijärjestyksessä, mikä osoittaa perheen ja yrittäjyyden moraalijärjestyksen kietoutumisen toisiinsa.

Vastaavaa perheen ja yrittäjyyden yhteen kietoutumista on tarkasteltu aiemmin perheen ja liiketoiminnan kulttuurien yhtenäisyytenä (ks. esim. Handler 1990, Goffee 1996, Kets de Vries 1996, 1993 ja Hall ym. 2001 aiemmin tässä työssä). Näissä tutkimuksissa yhtenäisyyttä on kuitenkin käsitelty sen aiheuttamien haasteiden tai etujen kautta ja ne ovat enemmänkin pyrkineet operationalisoimaan perheen ja liiketoiminnan kulttuurien yhtenäisyyden mitattavaksi vaikutusmekanismiksi. Lisäksi ne usein perustavat esityksensä siihen, miten perhe vaikuttaa yrityksen toimintaan. Sen sijaan moraalijärjestyksen kautta tarkasteltuna yrittäjyyden ja perheen kulttuurien yhtenäisyys näyttää enemmän tietynlaista toimintaa edistävänä ja toisenlaista rajoittavana mekanismina, joka muotoutuu vuorovaikutuksessa. Se

vaikuttaa toimijoiden oikeuksiin, velvollisuuksiin ja normatiivisiin odotuksiin sekä perheessä että yrityksessä, ja kiinnittää huomion siihen dynamiikkaan, miten ne vaikuttavat toinen toisiinsa.

Yrittäjyyden moraalijärjestyksen hyveenä on myös yrittäjien asenne työntekoon ja sitoutumisen taso, joiden katsotaan erottavan yrittäjät muista:

*öKyl se varmasti niiku siinä jossakin välissä sanoin ni johtoporrashan voi viiiä niitä töitä kotiin mutta kyllä se niinku normaali työntekijä ni kyllä se pysähtyy varmasti ei niillä oo minkään näkönen huoli siitä että menikö se paketti perille tai muuta ei ne kyllä sen eteen varmasti tee minkään näköstä tuota ylimääräsiä liikkeitäö (Y1 E)*

*öSe tulee sen sitoutumisen kautta tulee se ehkä se suurin ero - - et sillo ku kello löi neljää ni lihamyyjältä tippuu lihapala lattialle ja ei siinä niiku mieti sitä ikävä kyllä tänäkää päivänä.ö (Y3 E)*

*öYleensäki ku työntekijöitä meillä otetaan ni tietyllä tavalla kyselet heitä ominaisuuksiaan ni kyllä siinä vaan vaikuttava tekijä on jos sulla on jotaki semmosta yrittäjämäistä ominaisuutta. - - ja sit meilläki on niiku nytte esimerkiks tuli niiku yrittäjäperheestä työntekijä kyl sä huomaat heti hänen ajatusmaailmansa että se on niiku niin yhteneväine omas kanssaö (Y2 J)*

Yrittäjyyden ja perheen moraalijärjestyksen vaikuttavat toisiinsa, kun yrittäjyyden moraalijärjestyksen velvollisuus, tapa tehdä töitä, siirtyy perheen moraalijärjestykseen ja siitä tapaan kasvattaa lapsia ja näiden asenteeseen työn tekemistä kohtaan. Kuten lainauksista käy ilmi, myös muista yrittäjäperheistä lähtöisin olevilla on samanlainen asenne työntekoon ja yhtenevä ajatusmaailma. Tämä osoittaa kulttuurissa olevan olemassa tietynlaisen yrittäjyyden moraalijärjestyksen, johon kuuluvat sitoutuminen ja jollain tavalla erilainen tapa suhtautua työn tekemiseen. Harrén (1983, s. 245, myös Katila 2000) mukaan moraalijärjestyksen voi katsoa olevan ryhmälle ominainen tapa suhtautua maailmaan, perheyrittäjien ollessa tässä tapauksessa ryhmä.

Yhteenvedona esitän, että työntöön, pitkien päivien arvostamisen ja sitoutumisen hyveet ja normatiiviset odotukset ovat hyviä esimerkkejä siitä, miten yrittäjyyden, sukupuolen ja perheen moraalijärjestykset kietoutuvat ja vaikuttavat toisiinsa. Yrittäjyyden moraalijärjestykseen kuuluvat erilainen asenne työntekoon ja yrittäjille ominainen

ajatusmaailma, jotka ovat samankaltaisia yrittäjäperheestä riippumatta. Yrittäjyyden edellyttämät pitkät työpäivät kuitenkin liitetään yleisemmin miehiin kuin naisiin, jolloin yrittäjyys tältä osin rakentuu maskuliiniseksi ja sukupuolten moraalijärjestys kietoutuu yrittäjyyteen. Toisaalta samalla naiset haastavat miehisen mallin yrittäjyydestä tekemällä pitkiä päiviä ja yhdistämällä ne myös naisten velvollisuuksiin yrittäjinä. Myös perheen moraalijärjestys ja tapa kasvattaa lapset tiettyyn tapaan ajatella tuovat lisäulottuvuuden työn tekemisen arvostamiseen.

Kuitenkin haastatteluiden perusteella tekemäni analyysin perusteella moraalijärjestystä myös rakennettiin ja tulkittiin uudelleen: moraalijärjestys ei ole pysyvä, vaan siitä myös neuvotellaan (ks. Ylijoki 1998, s. 139, Katila 2008, Harré 1983). Hyvä esimerkki tästä oli jatkajilla ilmennyt näkemys siitä, että he itse haluaisivat olla enemmän mahdollisten tulevien lastensa kanssa:

*öI lapsena muistaa et meillä oli aina varmaa vanhemmat töissä että haluan myös sitten tähän tätä nykyaikasta moodia tuua et sen ei tarvi myöskää olla koko elämä vaikka se on koko elämä - - mä ehkä saatan omien lasten kanssa mitkä varmasti tässä seuraavan viiden kymmenen vuoden kuluessa on ajankohtasia jos töiltä ehtii niin sit toimia sillä tavalla et se ei sit oo ehkä ihan saman tyyppisesti että sen yrittäjyyden tekemisen muoto on varmaa niiku viimeisen 30 vuoden aikana kuitenkin muuttunu sullei vaikka perusasiat on ihan samojaö (Y1 J)*

*öMut ehkä mä niiku ite toivosin että siinä vaiheessa ku mul on lapsia ni mä pystysin sitte niiku antamaa että mun työaika on niiku vaikka et mä kahtena päivänä voisin vaikka tehä pitempää mut sit se ois tyliin siitä kaheksasta viiteen. Et mulla ois aikaa antaa aikaa niille lapsille ja et äiti ja isi ei oo varmaa kerenneet sillä tavalla meiän lapsuudesta nauttimaan niinkun kun siitä voisö (Y1 J).*

Yritys Yhden tapaus kuvaa hyvin sitä, miten moraalijärjestyksestä neuvotellaan ja miten yrittäjyyttä tehdään eri tavalla, muokaten sitä mitä siihen kuuluu. Haastatteluista poimitussa esimerkissä kotona lasten kanssa olemista ei esitetty naisille asetettavana vaatimuksena tai sukupuoleen liitettävän käyttäytymisen mukaisena (ks. West & Zimmerman 2002 ja Borna & White 2003). Sen sijaan se esitettiin uutena (önykyaikaisenaö) yrittäjyyden tarjoamana mahdollisuutena tehdä vähemmän ja joustavammin töitä. Toisin sanoen, kotiin jäämistä rakennettiin siten, että kyse ei ole, Harréta van Lagenhovea (1999, s. 1) mukailten, moraalijärjestyksen asettamasta velvollisuudesta tai normatiivisesta odotuksesta vaan

oikeudesta. Samalla kun naiset mukautuivat yrittäjyyden moraalijärjestyksen hyveeseen ja normatiiviseen odotukseen pitkistä päivistä he toisaalta myös neuvottelivat moraalijärjestyksestä esittämällä yrittäjyyden mahdollisuutena antaa enemmän aikaa perheelle ó mikä on ajatuksena täysin päinvastainen kuin aiemmin yrittäjyyteen liitetty ja haastatteluissanikin esille tullut käsitys, että yrittäjyys enemmänkin vie aikaa perheeltä. Kuten Harré (1983, s. 245) esittää, siitä mitä ötodellaö tapahtuu, voidaan neuvotella, ja periaatteet uusiutuvat toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa (Katila 2000, s. 33).

Kuitenkin ajatus kotiin jäämisestä lasten kanssa viittaa myös osaltaan Jallinojan (2006) esittämiin näkemyksiin 2000-luvun familismin nousun ominaispiirteistä, kuten hyvään vanhemmuuteen ja omavalintaiseen kotiäitiyteen, ja on osaltaan muotoillut perheen moraalijärjestyksestä mikä näin vaikuttaa perheyritysten moraalijärjestykseen. Aiempi perheyrityskirjallisuus on tarkastellut naisten perhe- ja liiketoimintaroolien yhdistämistä (Haberman & Danes 2007, Hall ym. 2001, Cole 1997, Dumas 1992, Vera & Dean 2005), esittäen naisten perinteisen perheroolin olevan erilainen liiketoimintarooliin nähden. Vaikka tässä tapauksessa perinteinen rooli korostaa naisten paikkaa kotona lasten kanssa, se esitetään enemmänkin uutena mahdollisuutena, jonka liiketoimintarooli omassa yrityksessä mahdollistaa. Kuitenkin samalla myös tehdään sukupuolta (ks. West & Zimmerman 2002) kun esitetään naisten olevan se, kuka on lasten kanssa kotona. Tässäkin mielessä kotiin jääminen on kontekstiin, familismin nousun ilmapiiriin, sopivan käyttäytymisen ilmentymistä (ks. Harré 1983, s. 245). Lisäksi Martinin (2001) tutkimuksessa naiset pääsivät nauttimaan perheyrityksen joustavuuden eduista, mutteivät rahallisista tai statukseen liittyvistä, ja tällainen ajattelutapa mikä nostaa joustavuuden jälkimmäisten edelle, saattaa hankaloittaa naisia perheyrityksissä.

### *Yrittäjän ominaispiirteet*

Toisena moraalijärjestyksen hyveinä ja paheine haastattelut toivat esiin joukon yrittäjän ominaispiirteitä, jotka kuvaavat sitä, millainen on yrittäjä. Monet hyveistä, kuten joustavuus, kärsivällisyys ja riskinsietokyky, mainittiin kaikissa haastatteluissa. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut kuitenkaan tarkastella sitä, ovatko hyveet yrittäjillä erilaisia kuin muilla: esimerkiksi Naldin, Nordqvistin, Sjöbergin ja Wiklundin (2007) mukaan riskien ottaminen on erottuva yrittäjien suuntautuminen perheyrityksissä, ja se on positiivisesti yhteydessä proaktiivisuuteen ja innovatiivisuuteen. Kuitenkin saman tutkimuksen mukaan perheyritykset

ottavat vähemmän riskejä kuin ei-perheyritykset, ja riskien ottaminen perheyrityksessä on negatiivisesti yhteydessä niiden suoriutumiseen. Sen sijaan tarkastelun kohteena on se, mistä moraalijärjestyksistä nämä hyveet ovat lähtöisin ja miten ne näkyvät perheyrityksissä. Seuraavassa tarkastelenkin muutamaa haastatteluissa ilmennyttä perheyrittäjän ominaisuuksiksi ajateltuja hyveitä tarkemmin tämä lähtökohtanani.

Ensinnäkin yrittäjyyden tulee haastateltujen näkemysten mukaan olla erittäin henkilökohtaista. Hyvettä painotettiin jopa siinä määrin, että sen voi katsoa olevan normatiivinen odotus yrityksessä työskenteleville perheenjäsenille. Tämän lisäksi vapaa-aikaa ei pidä erottaa työajasta, ja yrittäjyys on rakentunut elämäntavaksi:

*öKyl se mulla on ollu jo pitkään elämäntapa eikä mikääní okei, sillä on tullu toimeen sen verran ku tarvii mutta - - tärkeempi on se mitä tekee ku se miten sillä tullee toimeenö (Y2 E)*

*öí se ei oo pelkkää sitä työtä ku tämä on myös semmone meä elämäö (Y2 J)*

*öni ehkä se on se suhtautuminen siihe ettäí jos ajatellaa työtä ni terminä työ et onks se välttämättä kuitenkaa sit sitä vaan elämäntapaö (Y3 J)*

Yrittäjyyden ajattelemisen elämäntapana viittaa sen merkittävään asemaan moraalijärjestyksen hyveiden lähteenä, ja se on jollain tavalla erilainen muista elämäntavoista. Yrittäjät voidaan tällöin katsoa joukoksi, jolla ryhmänä on oma toimintaa rajoittava ja mahdollistava moraalijärjestyksensä (ks. Harré 1983, s. 245 ja Katila 2000), ja ainakin haastatellut myös haluavat luoda kuvaa yrittäjyydestä arvostettuna tapana elää.

Yrittäjyys on haastattelujen perusteella rakentunut henkilökohtaisesti merkitykselliseksi eikä kokemus henkilökohtaisuudesta riipu muodollisesta omistusosuudesta. Näkemys haastaa osittain Tagiurin ja Davisin (viit. Frishkoff & Brown 1993, 67, Hautala 2006, 45 ja Koironen 2003, 19) mallin perheyrityksen rooleista (perheenjäsen, omistaja ja työntekijä), sillä haastatteluiden perusteella muodollinen omistajuus on enemmänkin paperilla tehty juridinen toimenpide kuin perheyrityksen merkityksellisyyteen tai siinä työskentelemisen tapaan vaikuttava tekijä. Kuitenkin jos naisjatkajalla ei ole muodollista omistusosuutta, samalla kun kenties miespuolisilla on, tämä saattaa johtaa kirjallisuuden esittämään haasteeseen

näkymättömästä auttelijasta (ks. esim. Martinez 2010, Martin 2001), ja aseman saavuttaminen voi olla vaikeaa.

Yrittäjyyden ollessa henkilökohtaisesti merkityksellistä, on selvää että sen moraalijärjestys vaikuttaa myös perheen moraalijärjestykseen. Esimerkiksi pitkät päivät vievät hyväksyttävästi aikaa perheeltä, jolloin pitkien päivien hyve siirtyy yrittäjyyden moraalijärjestyksestä perheen moraalijärjestykseen:

*öJa toki meidän lapsikii on on ymmärtäny sen että minkä takii äiti ja isä on välillä paljon töissä -  
- että meillä on tämä työ ja tämä yritys ja myö tehhää enemmän töitä ku muu  
normaalityöntekijäö (Y2 J)*

Toiseksi, erityisesti ympäristön edellyttämä yrittäjyyden hyve on vaatimattomuus:

*öMinusta tuntuu et ainankii asiakkaat arvostaa sitä asiaa että pysytään sillä tietyllä linjalla ettei  
ruppee sitte jos mennee hyvin ni ei nyt välttämättä ihan näytä sitä oikeestiö (Y2 J).*

Lisäksi perheyrittysten nähdään toimivan alueilla, joista suuret yritykset eivät ole kiinnostuneita:

*öKyllä se on vuosien varrella hyväksyty kummiki se että se on niiku näitä perustoimintoja se  
perheyrittys et tehhää semmosia hommia mitä isot yrittäjät ei tekisiö (Y3 E)*

Myös Katilan (2000) väitöskirjatutkimuksen mukaan maanviljelijä-yrittäjäperheiden arvona on vaatimattoman elämän arvostus, ja Laakkosen (2012) väitöskirjan mukaan vaatimattomuus toimii perheyrittäjille kulttuurisena arvona. Lisäksi Komulainen, Korhonen ja Rätty (2009) tutkivat 9-luokalla olevien kirjoittamia tarinoita yrittäjyydestä siitä näkökulmasta, miten kirjoittajat rakentavat kuvaa itsestään yrittäjinä ja miten he asemoivat itsensä suhteessa yrittäjyyden ideaalikuviin. Analyysissään he jaottelevat tarinat vaatimattoman yrittäjän ja kasvusuuntautuneen yrittäjän tarinoihin. Tarinoiden jakautuminen näihin luokkiin oli voimakkaasti sukupuolittunutta, sillä tyttöjen tarinoista 78 %:a edusti vaatimattoman yrittäjän tarinaa ja 22 %:a kasvusuuntautuneen yrittäjän, kun poikien tarinoista 46 %:a oli vaatimattoman yrittäjän luokassa ja 54 %:a kasvuhakuisen. Tutkimuksen tulosten mukaan poikien mahdolliset tulevat yrittäjäminät olivat tyttöjä enemmän yhteneviä kulttuurisesti

arvostettujen representaatioiden kanssa, joissa yrittäjä nähdään autonomiseksi, riskejä ottavaksi toimijaksi. Kuitenkin kilpailussa (jota varten tarinat oli kirjoitettu) palkittiin useammin vaatimattoman yrittäjän tarina. Myös omassa tutkimuksessani vaatimattomuus nähtiin perheyrittäjäyksissä erityisesti ympäristön edellyttämänä hyveenä.

Yrittäjyyteen kuuluu myös ajatus, että vallitsevassa kulttuurissa on pakko onnistua yrittäjänä, ja yrittäjyys on rakentunut jollain tavalla rohkeaksi vaihtoehdoksi sillä yrittäjän tie yhteiskunnassa katsotaan hankalaksi:

*öEt en tiää se ehkä niiku tässä maassa et kuitenki ehkä se yrittäjyyski on sitte että lähetää yrittämistä ni ei saa epäonnistuu. Et tavallaa jos se ois niiku semmone et se ei oo niiku maailmanloppu se yrityksen alottaminen tai sen lopettaminenö (Y3 J)*

*öei sitä (yrittäjää) kyllä jalustallekaan (nosteta) - - että ei täällä (Suomessa) hirveesti tuota minun mielestä riittävästi kannusteta yrittäjyyteen ja sitten ku olet yrittäjä ni aika paljon pistävät vastaan ni monissakii eri asioissa että ei täällä saa kyllä mittää ilmaseksiö (Y2 J)*

*ösä oot valinnu sen linjaks et se ei missää nimessä oo niiku helppo vaihtoehtoö (Y1 J)*

Haastatteluista poimitut esimerkit tuovat hyvin ilmi yhteiskunnan vaikutuksen perheyrittäjien moraalijärjestykseen sekä sen, miten näitä vaatimuksia tulkitaan ja sovelletaan. Yrittäjyys on rakentunut arvostetuksi mutta samalla haasteelliseksi yhteiskunnassa, jossa ei saa epäonnistua eikä menestyä liikaa (tai ainakin asenteen pitää olla vaatimaton). Kyseiset ovat esimerkkejä kulttuurissa vallitsevista käsityksistä siitä millainen yrittäjä on ja millaista yritystoiminnan tulee olla luonteeltaan: Katilan (2000) mukaan vallitseva moraalijärjestys voi vaikuttaa siihen millaista yritystoimintaa harjoitetaan.

Kolmantena hyveenä nostan esiin jämäkkyuden ja topakkuuden vaatimuksen, sekä pyrkimyksen ammattimaisempaan käyttäytymiseen työpaikalla. Naisten kenties pitäisi tehdä joitain muutoksia käyttäytymiseensä omaksuakseen johtajan roolin:

*öi meillä pitäis olla niiku enemmän jämäkkyyttä esimerkiks niiku johtajuuteen. Et me keskitytään hirmu paljo siihe meidän omaan työhön et meidän pitäis niiku ottaa selkeemmin niiku haltuun niitä asioita. Sitte jos tietenkii työntekijätki on ollu siinä jo pitemmän aikaa niin kyllähän se selkeemmin pitäs niinkun se johtajan rooli sieltä sitten niiku tulla esilleö (Y1 J)*

Tunteellisuus perheyrittäjän paheena johtamisessa kuvanee tunteellisuuden olevan naiselliseksi katsottu ominaisuus, ja sen näkeminen juuri paheena osoittaa sen, miten kuva yrittäjästä on rakentunut miehisiä piirteitä korostavaksi (ks. esim. Bruni ym. 2004, Lewis 2006). Toisaalta tunteiden näyttämässä kuvastuu hyvin myös sukupuolen tekemisen vastuuvollisuus suhteessa kontekstiin, eli miltä toiminta saattaa näyttää ja onko se sukupuoleen liitettävän käyttäytymisen mukaista (West & Zimmerman 2002, Gherardi & Poggio 2001, Gherardi 1994). Vaikka tunteiden näyttäminen liitetään juuri kenties naisiin, joidenkin stereotyyppien mukaan naisten tulee olla enemmänkin ymmärtäväisiä tai yhteistyökykyisiä, kuten Dumas (1992) esittää, eikä näin ollen avoimesti haastaa näkemyksiä.

Tunteiden näyttäminen voi olla juuri tällaista haastamista, jonka ei katsota sopivan odotettuun käyttäytymiseen. Martinezin (2010) mukaan naisten perinteinen rooli perheyriyksissä on ollut juuri rauhan ja harmonian säilyttäjänä ja auttaa konfliktien välttämässä. Eli, toisaalta pyritään kohti jämäkkyyttä ja pois tunteellisuudesta, joista ensimmäinen liitetään enemmänkin miehiin ja jälkimmäinen naisiin, mutta samalla tuotetaan ajatusta siitä että on enemmän mukauduttava kuin haastettava avoimesti. Myös edellisen sukupolven työn kunnioittaminen (mikä liittyy myös perheen moraalijärjestykseen) edellyttää mukautumista enemmän kuin haastamista. Pyrkimyksessä vähentää tunteiden näyttämistä tehdään siis sekä yrittäjäyyttä että sukupuolta: Bruni ym. (2004) esittävätkin, että yrittäjäyyden ja sukupuolen tekeminen ovat yhteenkietoutuneita käytäntöjä, ja on mahdotonta erotella missä tapauksissa tehdään yrittäjäyyttä ja missä sukupuolta.

Yhteenvetona esitän, että myös perheyrittäjälle kuuluviksi katsotut ominaisuudet ovat lähtöisin yrittäjäyyden, sukupuolen ja perheen moraalijärjestyksistä. Käsittelemiäni hyveitä ovat yrittäjäyyden henkilökohtaisuus ja yrittäjäyys elämäntapana, vaatimattomuus sekä jämäkkyys ja ammattimaisuus. Henkilökohtaisuus on rakentunut sisään yrittäjäyteen, eikä muodollisella omistussuudella ole merkitystä siihen. Vaatimattomuus on enemmänkin yhteiskunnan taholta tuleva yrittäjäyyden hyve mikä myös rajoittaa yrittäjäyyttä ja sukupolvenvaihdoksta. Jämäkkyuden ja ammattimaisuuden hyveet taas liittyvät suhteisiin (sekä perheenjäsenten että yrityksen työntekijöiden välillä), ja niiden perustelu on hyvä kuvaus yrittäjäyyden ja sukupuolen moraalijärjestyksen yhteenkietoutumisesta.



*Perhesuhteiden ja yrittäjyyden dynamiikka*

Kolmantena perheyriysten moraalijärjestyksen osa-alueena käsittelen perheen sisäisiä suhteita ja niiden ilmenemistä perheyriytyksissä. Aiemmassa perheyriytystutkimuksessa on tarkasteltu perheen ja liiketoiminnan kulttuurien yhtenäisyyttä lähtökohtaisesti siten, miten perhe vaikuttaa liiketoimintaan positiivisesti tai negatiivisesti (ks. esim. Handler 1990, Goffee 1996, Hall ym. 2001, Sharma ym. 1997, Kets de Vries 1993, 1996). Vaikutusta on käsitelty yksisuuntaisena ilmiönä, eikä siihen dynamiikkaan miten perhe ja yritys vaikuttavat toinen toisiinsa ole kiinnitetty erityistä huomiota.

Haastatteluiden antaman kuvan perusteella tarkastelemissani perheyriytyksissä edustettuna on enemminkin familistinen perhekäsitys (ks. Jallinoja 1985, 2006). Suomalaiseen perheeseen nähdään kuuluvan vanhemmat ja lapsia:

*öSuomalainen perhe on minun mielestä että on tyttö ja poika - - ja sitte on tuota ne vanhemmatö (Y2 J)*

*öSiihen nyt minun mielestä kuuluu vanhemmat ja ylleensä tuota lapsi tai lapsiö (Y2 J)*

*öNo minä ensinnäki toivoisin että perhe ois semmone että oisko joutsen että yksavioinen minä en hirveen paljon näitä ku - - avioeroja tehdään tänä päivänä liian kevyin perusteinä (Y2 E)*

*öSuomalainen perhe on isä, äiti ja kaks lasta. Se on semmone niiku perusnäkyä mitä siinä on että. Aina se voi olla et yrittäjillä on erilainen näkemys moniinki asioihin mutta tuota siinä se on nyt aika selkeö (Y1 J)*

*öNo kai se suomalainen perhe on semmonen että äiti laittaa ruuan ja lapset tulee koulusta kotiin ja ne saa syödäkseen jaí niitä isompana viedään kenties jonnekii ulkomaanmatkoille ja sit niitä raahataan harrastuksiinsaö (Y1 J).*

Familistista käsitystä korostava perheen moraalijärjestys siirtyy myös perheyriytyksen moraalijärjestykseen, ja osaltaan rajoittaa tietynlaista toimintaa ja mahdollistaa toisenlaisen. Familistinen perhekäsitys määrittelee perheyriytyksen arvot, ja tällöin, kuten Katila (2000, s. 23) esittää, määrittää rajat joiden sisällä yksilöllinen toiminta on mahdollista. Esimerkiksi avioeron paheksuminen voi olla voimakas toimintaa rajoittava yksittäinen pahe. Myös

kotiäitiys, 2000-luvun familismin ominaispiirre (Jallinoja 2006), vaikutti haastatteluiden perusteella hyveeltä, vaikka käsitteenä sitä ei mainittu. Tällaiset voimakkaasti familistiset perhekäsitykset, voivat rajoittaa naisia perheyriyksissä, sillä yrittäjyys harvoin mahdollistaa kotiäitiyttä.

Perheenjäsenillä katsotaan olevan samanlaiset perusnäkökymkset ja perhe myös nähdään luonnollisen yritystoiminnan lähteenä, kun kaikki tavoittelevat varmasti yrityksen, ei omaa, etua. Perheen läsnäolo yrityksessä on myös johtanut liialliseksi koettuun epämuodollisuuteen, mikä ilmenee esimerkiksi useana johtajana, tavoitteiden ja seurannan puuttumisena ja kannattamattomien toimintojen säilyttämisenä, mutta voi myös antaa työntekijöille tilaa puhua suoraan:

*öEt voihan se olla et pitäis pystyä sen perheyriyksen pitämään ne perheen väliset asiat täysin ominaan ja sit sillä tavalla työntekijöiltä vaaditaan varmasti paljoní ettei oo sitten neljä johtajaa ketä siinä sitten mukana kenenkä äänensävy on niistä painokkain että sitä totellaanö (Y1 E)*

*öi täällä käsitellään niitä asioita paljon henkilökohtasemmin ja tunteellisemmin ja pörssiyhtiöissä asiat tehdään niin ku katotaan paperilta että tää toiminta ei oo kannattavaa tää lopetetaanö (Y1 J)*

*öKu tietynlainen se kulttuuri on just että mite niitä asioita käsitellään, aika räiskyenkin näin, mä luulen että se kyllä muillekin antaa sit sen tilan kuitenkin sanooö (Y3 J)*

Analyysia tehdessäni ajattelin ensin perhesuhteiden dynamiikasta olevan sekä etua että haasteita perheyriyksen toiminnassa, edun ollessa luonnollisen yhteistyön (esimerkiksi Cabrera-Suárez ym. (2001) esittävät sitoutumisen ja luottamuksen olevan perheen mukanaolon etuja) ja haasteen liiallisen epämuodollisuuden. Kuitenkin huomasin, että on vaikeaa erotella mitkä olisivat yrityksen kannalta haittoja tai hyötyjä, on vain eri tapoja miten perhe vaikuttaa yrityksen toimintaan ja millaisena yrityksessä koetaan tämä vaikutus. Analyysin kohteena tulisikin olla, miten sen, mitä ajatellaan kuuluvaksi perheeseen (tässä tapauksessa läheiset suhteet ja epämuodollisuus) katsotaan vaikuttavan perheyriyksessä. Haastatteluiden perusteella epämuodollisuus koettiin toisaalla haasteena, toisaalla selkeänä etuna.

Tällöin kyse ei myöskään ole kahdesta järjestelmästä, perheestä ja liiketoiminnasta, joiden kulttuurit ovat jollain tavalla yhtenäisiä (esim. Cabrera-Suárez ym. 2001, Handler 1990) eivätkä ole välttämättä perusteiltaan yhteensopivia (Kets de Vries 1993), vaan eri areenoista joissa neuvotellaan moraalijärjestyksistä. Välillä se, mitä katsotaan kuuluvaksi perheeseen, ei satu yritystoiminnan moraalijärjestykseen. Tällöin perheen moraalijärjestyksen asemasta neuvotellaan, ja siten perheyrietyksen moraalijärjestyttä rakennetaan uudelleen: esimerkiksi juuri liittyen siihen, millaisena epämuodollisuus koetaan, hyveenä vai paheena.

Perhesuhteiden dynamiikkaan liittyy myös työn ja perheen yhdistäminen. Perheyrietyksissä erona muihin katsotaan olevan sen, että perheyrietyksissä perhe ja yritys ovat samalla viivalla:

*öSe on erittäin haastavaa ollu jo niiku sillon vaikka ei ollu ite sillon vetovastuussa vain mutta oli niinku perheyrietyksessä mukana - - mutta kyllä se niinkun on kyllä joka saa toimimaan sen kotielämän ja perheyrietyksen molemmat hyvin vuodesta toiseen ni piän kyllä jonkunlaisena sateentekijänä sitä kaveria - - se on niin älytön aika mitä sitä antaa tälle niin sehän siinä on se ongelmaö (Y2 J)*

*öi tietyst mä ajattelen et jos mä jäisin äitiyslomalle ni enhä mä pystyis olemaa äitiyslomalla niiku muut äidit on. Et kyllähän mun silti pitäis - - käydä vähintään niiku viikottain täälläö (Y1 J)*

Jälkimmäisessä lainauksessa tehdään myös samalla sukupuolta vuorovaikutuksessa muiden kanssa (vrt. West & Zimmerman 2002) kun ei olla koko ajan pelkästään lapsen kanssa, vaan työ tulee kuvioihin myös äitiyslomalla. Samalla tuotetaan eroa ömuiden äitienö ja öyrittäjä-äitienö välillä ja rakennetaan kuvaa yrittäjyydestä. Kuitenkin haastatteluista kävi ilmi, että nimenomaan naiset painottivat hyötyjä, joita perheyrietyksessä työskentelemisestä perheelle seuraa esimerkiksi joustavuuden kautta, ja miehet taas sitä miten perheyrietytys vie aikaa perheeltä. Komulaisen ym. (2009) tutkimuksen mukaan koti ja perhe muotoilevat ja suuntaavat tyttöjen liikeideoita, kun pojat taas näkevät yrittäjyyden toimintana kodin ulkopuolella ja perhe-elämän vastakohtana. Tutkimukseni mukaan sama on myös havaittavissa perheyrietyksissä.

Edellä olen käsitellyt perhedynamiikan ja yrittäjyyden välistä yhteyttä. Ensinnäkin totesin, että haastatelluissa perheyrietyksissä perhekäsitys on familistinen, ja sen oletukset esimerkiksi

perheestä vanhempien ja lasten yksikkönä (ks. Jallinoja 1985, 2006) olivat selkeästi havaittavissa. Familistinen perhekäsitys vaikuttaa sekä yrittäjyyden, sukupuolen ja perheen moraalijärjestysten taustalla, sillä se tuo perheyrittäjyyteen hyveitä ja normatiivisia odotuksia. Toiseksi käsittelin samanlaisia perusnäkemystyksiä perheen sisällä ja luonnollista yhteistyötä, mikä toisaalta voi toteutua liiallisenakin epämuodollisuutena. Tämän jälkeen esitin, että perheen sisäisten suhteiden vaikutuksessa yritystoimintaan olennaista ei ole sen aiheuttamat haitat tai hyödyt, joita voisi kvantitatiivisesti analysoida (ks. perhemäisyydestä esim. Habbershon & Williams 1999, Cabrera-Suárez ym. 2001, Pearson ym. 2008 ja Rutherford ym. 2008), vaan se miten perheen vaikutusta tulkitaan ja millaisena se yrityksessä nähdään. Lopuksi tarkastelin lyhyesti työn ja perheen yhdistämistä, jossa kiinnostavaa oli erityisesti se, miten tuotetaan eroa öyrittäjä-äitienö ja ömuiden äitienö välille, ja samalla myös oikeutetaan yrittäjyyteen kuuluvia toimintatapoja.

#### *Perheyrittysten eroaminen muista yrityksistä*

Neljäntenä perheyrittysten moraalijärjestyksen hyveenä käsittelen sitä, miten perheyrittysten halutaan eroavan positiivisella tavalla muista yrityksistä, sekä henkilökunnan että asiakkaiden taholta. Kyseessä on juuri se, millaiseksi perheyrittetykset ja sen toimijat rakentavat itseään ja omaa toimintaansa muiden silmissä ja yhteiskunnassa. Ensinnäkin perheyrittetyksistä rakennetaan kuvaa, jossa painotetaan sen erilaista tunnelmaa muihin yrityksiin verrattuna ja erottaen ne muista, erityisesti isommista yrityksistä:

*öSitä ollaan julkisuuteen se kasvot ja sitten asiakkaisiin päin sillä on ne omistajan kasvot ja jollakin tavalla ehkä maanläheisemmästä toiminnasta vois puhua niinku se on vähän sellasta inhimmillisempääö (Y2 E)*

*öMitä ite oon saanu asiakkailta palautetta ni on meillä niiku erilainen se fiilis täällä eli ku me ite ollaan täällä oltu ja asiakkaat on kysyny ni se on heti niiku sen niiku tietää ja tuntee et se on joku henki kuiteski joka täällä niiku luodaanö (Y2 J)*

*öItekki luulen että siinä on sellanen erilainen vivahde just sellasen lämpösyiden suhteenö (Y3 J)*

*öSiis ainakii ihmisiltä oon kuullu niiku kuullu paljo sellasta positiivista että kyllä hän mieluummin ostaa tällaselta perheyrittetykseltä ku näiltä isoilta ketjuiltaö (Y2 J)*

Tällöin yrityksissä halutaan vahvistaa perheyritysten erilaisuutta, ja paremmuutta, muihin nähden. Toisaalta myös moraalijärjestyksen hyveenä ja normatiivisena odotuksena perheyrityksissä on juuri erilaisuus ja läheisempi suhde asiakkaaseen.

Toiseksi, perheyrittäjyyteen katsotaan liittyvän myös vahvasti henkilöstön tyytyväisyys, ja sen nähdään erottavan perheyritykset positiivisesti muista yrityksistä. Perheyritysten moraalijärjestyksen hyve on siten henkilöstön muista, kuten ketjuyrityksistä, erilainen työntekijöiden kohtelu. Esimerkiksi Kets de Vries (1993) esittää, että perheyrityksen jatkuvuutta voidaan vahvistaa varmuudella siitä, millainen johtamistyyli yrityksessä säilyy: johtamistyyli on jotain, mihin liittyvät hyveet ja paheet ja tapa johtaa ja toimia yrityksessä, jolloin se on muotoutunut yrittäjyyden moraalijärjestyksen vaikutuksesta. Esimerkiksi Ylijoen (1998, s. 140) mukaan moraalijärjestys pitää yllä ja uusintaa yhteisön käytäntöjä ja turvaa tradition jatkumisen, mistä johtamistyylin säilymisen positiivisissa vaikutuksissa on kyse.

Perheyritysten eroavuuksiin muista yrityksistä liittyy myös se, missä määrin perheen halutaan näkyvän yrityksen toiminnassa:

*öKyllähän se niiku tota kyllähän se tietysti voimakkaasti niiku näkyy ja me halutaanki sen näkyvän voimakkaasti että ei myö haluta piiloutua minnekkää taakseö (Y2 J)*

Lisäksi yritys on ulkomaailmaan omistajiensa, perheen, näköinen:

*öMut sitte tämmönen perheyritys niiku meillä on kasvot. Tänne ku tulee asiakas ni se tietää et se on tullu (meille)ö (Y2 E)*

Micelotta ja Raynard (2011) tarkastelevat tutkimuksessaan sitä, missä määrin perheyritykset tuovat strategisesti esiin perhekomponenttia yrityksen viestinnässä internet-sivuilla: mitä elementtejä on valittu esitettäväksi ja miten ne liitetään yritykseen ja sen identiteettiin. Heidän analyysinsä mukaan aineistosta voidaan havaita kolme erillistä yrityksen brändi-identiteettiin liittyvää strategiaa, jotka kirjoittajat nimeävät perhe vaalijana (preservation), perhe rikastuttajana (enrichment) ja perhe alistaiseina (subordination). Omassa tutkimuksessani perhe nähtiin selkeästi joko vaalijana (jolloin yrityksen ja perheen identiteetit esitetään yhteenkietoutuneina) tai rikastuttajana (paino on sillä miten perhe säilytetään tuotteiden tai palveluiden mainonnassa) ó esimerkiksi Craig, Dibrell ja Davis (2008) esittävät, että

erityisesti pienet ja keskisuuret yritykset hyödyntävät perheeseen perustuvaa brändi-identiteettiä maineeseen liittyvänä pääomana.

### *Sukupuolittunut yrittäjyys*

Koska teoreettisessa lähtökohdassani yrittäjyyden sukupuolittuminen on vahvasti mukana, ja tarkastelen esimerkiksi aiempaa perheyrittäjästudkimusta sukupuolen huomiointi jaottelijana, otan erikseen käsittelyyn ne haastatteluissa ilmenneet asiat, joiden vaikutuksen alaisena tehdään sukupuolta ja yrittäjyyttä. Aiemmin tässä luvussa olen tarkastellut sukupuolen moraalijärjestystä toistuvasti, esimerkiksi pitkien päivien ja tunteellisuuden kohdalla, mutta tässä luvussa keskityn erityisesti niiden näkemysten analysointiin, jotka eivät sovi hyvin muiden otsikoiden alle mutta yhtä kaikki liittyvät perheyrittäjyyteen.

Ensinnäkin, aineiston perusteella käy ilmi, että naisten täytyy tehdä enemmän työtä ansaitakseen paikan, jonka miehet voivat saavuttaa helpommin. Miesten on *öhelpompi näyttää et mihinkä susta on ku oot miesö* (Y1 J1), ja naisten taas täytyy olla pätevämpi, omaaloitteisempi tai enemmän mukana:

*öVarmasti on ansaittava se paikka. Miehillä voi se olla se rooli jo paljon yksinkertaisemman tuntunen ja helpompi lähestyä. Haasteita on varmasti naisella enemmänö* (Y1 E)

Tämä kuvaa suoraan sitä, miten johtajan tai yrittäjän rooli on rakentunut miehisiä piirteitä korostavaksi (ks. esim. Collinson & Hearn 1994, Alvesson & Billig 1992, Gherardi 1994, 1995, Lewis 2006). Kuten aiemmin esitin, Gherardin ja Poggion (2001) mukaan organisaatioita tarkastelemalla voidaan paljastaa säännöt, joiden kautta miehille ja naisille asetetaan erilaisia odotuksia käyttäytymisen muodoista, rooleista ja asemista organisaatioissa. Tällöin tekemieni haastatteluiden perusteella johtajan asema ja rooli sekä siihen liittyvät käyttäytymisen muodot ovat miehille helpompia omaksua, ja korostavat tällöin niitä vaadittavia ominaisuuksia, jotka yleensä nähdään kuuluviksi miehille. Kuten Gherardi (1994) esittää, mies edustaa öluonnollistaö, normaalia johtamistapaa, johon verrattuna nainen on ötoinenö, poikkeus:

*öMutta on varmasti paljon semmosia jotka eivät kuitenkaan vielä tänä päivänä näe että se nainen pystyy sitä johtamista tekemään että mutta se voi olla semmonen aivoissa oleva tilanneö (Y1 E)*

*öNo se on se yleinen mikä on suomessaki että se on, yleensä johtoasemissa on se miesö (Y2 J)*

Sukupuoleen liittyen lasten nähdään olevan naisten öongelmaö yrittäjyydessä:

*öku niitä lapsia tehhään monessakii vaiheessa se on yks oikeestaan hirvittävän haasteellinen yhtälö että kaikkee ku ei voi saahaö (Y2 J)*

Eli työnteko kärsii kun lapsi vie väistämättä paljon aikaa. Tämä ei kuitenkaan estä yrittäjyyttä, mutta se nähdään syyksi siihen, ettei naisia ole yrittäjinä niin paljon: naisten on helpompi olla palkkatyössä koska erityisesti yksinyrittäjälle lapsien saaminen on haaste yrityksen toiminnan kannalta. Tämä onkin hyvä kuvaus siitä, miten selkeästi biologisesta erosta naisten ja miesten välillä (ks. West & Zimmerman 2002) voi tulla öluonnollinenö ero, jonka mukaan miehille yrittäjäyys on helpompaa ja siksi tyypillisempi yrittäjä on mies. Brunin ym. (2004) mukaan kuvaa miehistä yrittäjinä on hankala haastaa juuri siksi, että se on ensimmäinen oletus.

Yksinyrittämiseen liittyen naisten yritysten myös nähdään olevan pienempiä, ja nimenomaan yksinyrittäjyyden tyypillisempää naisille kuin miehille. Katilan (2000) mukaan vallitseva moraalijärjestys voi vaikuttaa siihen, millaista yritystoimintaa harjoitetaan: moraalijärjestys jossa naisten yritykset nähdään pieninä, ja joissa korostuu aiemmin käsittelemäni vaatimattomuuden hyve, myös rajoittaa naisyrittäjien toiminta ja myös voi estää erilaisia yrittäjyyden malleja (ks. Bruni ym. 2006b). Lisäksi Brunin ym. (2004b) ja Mirchandaniin (1999) mukaan naisten yritykset esitetään usein ötoisinaö, erilaisena normaalista, mikä samalla pitää yllä sosiaalisia odotuksia niiden erilaisuudesta sekä tuottaa miesten kokemuksia suosivaa normatiivista yrittäjyyden mallia. Edelleen kun erot naisten ja miesten (tässä tapauksessa omistamien yritysten) välille on kerran rakennettu, niitä käytetään vahvistamaan sukupuolen toimimista jaottelijana (West & Zimmerman 2002). Myös Lerner ja Malach-Pines (2011) esittävät tutkimuksensa (jossa vertailtiin naisten ja miesten yrityksiä kymmenessä eri kulttuurissa) lopussa, että erot joita naisten ja miesten perheyritysten välillä löydetään, ovat enemmänkin tulosta subjektiivisista näkemyksistä ja taloudellisissa ja sosiaalisissa rakenteissa kuin sukupuolten välisissä biologisissa eroissa.

Sen lisäksi, että haastatteluissa naisten omistamien yritysten nähtiin olevan pienempiä, niiden katsottiin keskittyneen tietyille toimialoille. Tämä tukee myös ajatusta siitä, että suomalainen yhteiskunta on edelleen jakautunut naisten ja miesten aloihin (Julkunen & Nätti 2002) myös perheyriyten osalta. Toimialan nähdään olevan myös merkittävä taustatekijä miesten johtoasemiin perheyriyksessä:

*öVarmaan perheyriyksiä on enemmän sellasilla miesvaltasilla aloillaö (Y2 J)*

*ömiesjatkaja(sta) just oletetaa että hän on se pomo. Ainakii tässä meitä alalla (että) ala on varmasti aika ratkaseva tekijöö (Y2 J)*

*öEhkä siihe liittyy semmonen asia että se ala millä on perheyriyksiä niin tuota ne on yleensäki miesvaltasia aloja - - se on varmaa tällanen toimialajuttu että harvoin metalliyrityksessä on nainen johtajana (kun taas) joku vaatealan yritys ni siellä voi ollaö (Y2 E)*

*öToimialarakennekii varmaa vaikuttaa (siihen että miehiä on enemmän perheyriyten johdossa)ö (Y2 E)*

Haastatellut painottivat, etteivät itse ajattele toimialan rajoittavan heidän kohdallaan naisjohtajia, mutta yleisellä tasolla tarkasteltaessa toimialan katsottiin olevan merkittävä tekijä. Vainio-Korhosen (2002, viit. Komulainen ym. 2009, s. 8) mukaan naisyrittäjät Suomessa (ja muissa Pohjoismaissa) ovat tähän päivään asti toimineet kotitaloussektorilla, minkä lisäksi naisten yrityksiä on aina määritellyt pieni koko. Hänen mukaansa huolimatta siitä, että naisilla on nykyään pääsy kaikkiin ammatteihin, naisten ja miesten todellisuuksien selkeä yhteiskunnallinen jako ei ole muuttunut. Myöskään Komulaisen ym. (2009) tutkimuksen mukaan oppilaiden tarinat yrittäjyydestä eivät kyseenalaista tätä jakoa miesten ja naisten todellisuuksiin. Lisäksi alat, joilla yrittäjien katsottiin toimivan, olivat sukupuolittuneita. Tyttöjen tarinoissa viisi suosituinta alaa, jolle liikeideat sijoittuivat, olivat ravintola-ala, turismi, eläinten hoito, hoiva-ala ja maanviljelys. Poikien tarinoissa suosituimpia aloja olivat tekniikan ala, vapaa-ajan palvelut, tietotekniikka, turismi ja viihdepalvelut. Siten naisyrittäjät nähdään tyypillisemmiksi pienten yritysten johdossa tietyillä toimialoilla, mikä voi rajoittaa näiden menestystä muualla.



Myös öikuinenö perinne nähdään syyksi siihen, että naisyrittäjiä on miehiä vähemmän. Naisten asema on aiemmin ollut kotona lasten kanssa, eikä olekaan mikään ihme että naisten perustamia yrityksiä on ollut vähemmän. Kyse ei tällöin kenties ole varsinaisesti rohkeudesta, vaan siitä ettei naisilla ole ollut siihen mahdollisuutta. Kuitenkin tunnistetaan, että jonkinlainen historiallinen vaikutus on ollut, ja tämä historia vaikuttaa vielä nykyäänkin:

*öehkä ne pikkasen vielä vaikuttaa ne vanhat perherakenteet että varmaan se niiku määrittelee että miks naisia vähemmänö (Y3 J)*

Kuitenkin haastatteluissa ilmeni, että monessa mielessä tasa-arvo nähtiin saavutetuksi: *öOnko näin (että miesyrittäjiä on naisia enemmän)?ö (Y2 E)*. Sukupuolen moraalijärjestys on siis lähtöisin myös suomalaisesta kulttuurista, joka toisaalta painottaa tasa-arvoa ja sen saavuttamista, mutta myös samalla asettaa naiset kotiin hoitamaan lapsia. Lisäksi katsottiin, että mies- ja naisjatkajalta saatetaan odottaa eri asioita, mutta näitä ei varsinaisesti osattu määritellä.

Perinne on joka tapauksessa kiinnostava tarkastelukohde, sillä moraalijärjestykset siirtyvät vanhemmilta lapsille kasvatuksen kautta (Harrén (1983, s. 246) mukaan moraalijärjestyksen kyllästävät sosiaaliset maailmat rakentuvat jo lapsuudessa), ja samanaikaisesti katsotaan sekä vanhojen perinteiden murtuneen mutta kuitenkin tunnistetaan miesten edullisempi asema johtajina. Vastuu on tavallaan siirretty itse naisille: perinteet eivät enää vaikuta mahdollisuuksiin ja rajoita naisyrittäjiä, mutta niiden olemassaolo tunnistetaan. Kuten Mirchandani (1999) esittää, myös naiset itse haluavat nähdä tasa-arvon saavutetuksi, mikä kuitenkin piilottaa sukupuolittuneen luonteen, ja Lewisin (2006) mukaan naisyrittäjiä arvioidaan yrittäjäkuvan pohjalta, joka esitetään neutraalina mutta on rakentunut miehiin liitettäviä ominaisuuksia painottavaksi: halutaan käyttäytyä kuin sukupuolella ei olisi merkitystä yrittäjyydessä.

Kiinnostava haastatteluissa ilmennyt ajatus on, että naiset eivät nykyään ehkä halua tehdä töitä yrittäjyyden vaatimalla tavalla:

*öhaluaako naiset - - nykyaikana välttämättä sitä hirvittävää työtaakkaa - - että antaako ne arvon enemmänkin sille että mulle riittää vähempikiin ja saa olla tyytyväinen ja onnellinen elämänsäö (Y2 J)*

Tavallaan korostetaan uutta, nykyaikaa, vaikka todellisuudessa palataan aiempaan. Samalla rakennetaan sukupuolta, kun esitetään naisten mahdollisuus tehdä vähemmän töitä uudenlaisena vapautena (vrt. Jallinojan (2006) näkemys familismin ominaispiirteenä olevan vapaaehtoinen kotiäitiys, jota tulee jollain tavalla perustella). Samalla rakennetaan käsitystä siitä, että miesten paikka on tavallaan töissä, kun taas naisten kenties jossain muualla. Vastaavalla tavalla moraalijärjestyksestä neuvotellaan, kun perheyrityksen katsotaan mahdollistavan enemmän ajan perheen kanssa. Kuten Martin (2001) toteaa, naiset nimenomaan ovat päässeet nauttimaan perheyritysten tarjoamasta joustavuudesta. Kyseisessä esimerkissä on myös nähtävissä perheen moraalijärjestykseen vaikuttavan familismin nousu, johon liittyvät hyvä vanhemmuus ja kotiäitiys (Jallinoja 2006). Tämä siirtyy myös sukupuolen moraalijärjestykseen, sillä se asettaa normatiivisia odotuksia naisille (ja myös miehille) perheeseen liittyen.

### *Sukupolvenvaihdos ja jatkuvuus*

Lopuksi käsittelen sukupolvenvaihdoksen moraalijärjestyksestä, sen hyveitä, paheita ja normatiivisia odotuksia erikseen, vaikka myös aiemmin käsitellyissä asioissa on sukupolvenvaihdoksen näkökulma. Haastatteluiden perusteella perheyrityksen moraalijärjestyksen merkittävä arvo on jatkuvuus. Tämä on linjassa Katilan (2000) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan keskeisin maanviljelijä-yrittäjäperheiden moraalijärjestyksen arvo on jatkuvuus, johon liittyvät edeltävästä sukupolvesta huolehtimisen arvo ja ilmaisen työn normi. Aineistoni perusteella erityisesti pojilla on ollut taipumusta jatkaa, jos ei nyt yrittäjänä niin yleisestikin samalla alalla. Tällainen jatkuvuuden käsitys on lähtöisin sekä perheen moraalijärjestyksestä, jossa vallitsevat tietyt ajatukset siitä, millainen on hyvä ammatti ja myös siitä, että jälkikasvua kenties opastetaan omalle alalle. Lisäksi myös sukupuolen moraalijärjestys ohjaa poikia ja tyttöjä erilaisille aloille, ja näin ylläpitää jatkuvuutta: suomalainen yhteiskunta on yhä jakaantunut naisten ja miesten aloihin (Julkunen & Nätti 2002), ja tyttöjen ja poikien yrittäjäkuvissa toimiala on selkeä erotteleva tekijä (Komulainen ym. 2009). Tällöin pojan voi olla helpompi jatkaa isänsä yritystä, jos sekä toimialan sukupuolittunut jakautuminen että jatkaminen samalla alalla helpottavat tätä.

Jatkuvuutta tuo myös kasvaminen yrittäjäksi, jolloin jälkikasvulle opetetaan se, mitä yrittäjyyteen kuuluu. Moraalijärjestyksen siirtymistä kuvaa hyvin se, että edeltävällä ja

jatkavalla sukupolvella katsotaan olevan samanlainen tapa ajatella. Cabrera-Suárez ym. (2001) esittävät, että hiljaisen tiedon siirtyminen takaa perheyritysten jatkuvuuden. Kuitenkin tutkimukseni perusteella seuraavalle sukupolvelle siirretään tavat ajatella ja tehdä yrittäjyyttä, mikä toisaalta voi ajatella hiljaiseksi tiedoksi, mutta se ei ole yritykseen liittyvää hiljaista tietoa vaan henkilön ominaisuus ó kuten aiemmin olen esittänyt, aineiston perusteella yrittäjäperheistä lähtöisin olevilla on samankaltainen tapa ajatella ja tehdä töitä.

Yhdessä yrityksessä myös tulevan sukupolven öleikkimielinenö sosialisatio yritykseen on jo alkanut:

*öOlen leikkimielisesti sanonu - - että teistä tulee sitten nämä jatkajat että ruetkaahan miettimään kumpiko lähtee teknillistä alaa lukemaan ja kumpi kaupallistaö (Y2 J)*

Tämän lisäksi tuleva sukupolvi on ollut pienimuotoisesti mukana yrityksen toiminnassa. Tällaisessa toiminnassa siirretään moraalijärjestyksen hyveitä ja paheita, kuten työnteon arvostamista, perheen näkymistä toiminnassa ja yhteistyötä perheenjäsenten välillä. Kuten Harré (1983, s. 246) esittää, moraalijärjestyksen kyllästävät sosiaaliset maailmat rakentuvat jo lapsuudessa. Hyvä esimerkki ajattelutapojen siirtymisestä on myös se, että vaikka yritysten ja perheiden näkemysten välillä on eroja (ensimmäisessä yrityksessä yrittäjyys nähtiin haasteelliseksi ja toiminnan haluttiin olevan muodollisempaa, toisessa yrittäjyys taas näyttäytyi erittäin positiivisena ja kolmannessa painottui erityisesti yrittäjyyden epämuodollinen luonne) näkemykset yrittäjyydestä yrityksen ja perheen sisällä ovat samanlaisia. Tässä tapauksessa yrittäjyyden, sukupuolen ja perheen moraalijärjestykset ovat muodostaneet jokaisessa yrityksessä omanlaisen perheyrityksen moraalijärjestyksen ja tavan katsoa asioita.

Kets de Vries (1993, 1996) esittää yhden perheyrityksen haasteen olevan sukupolvien välisten tavoitteiden erilaisuus: kuitenkin tekemieni haastatteluiden perusteella normatiivinen odotus on enemmänkin jatkavalle sukupolvelle mukautua edeltäjän näkemyksiin ja toimintatapoihin ja kunnioittaa kokemusta. Yritystoimintaa jatketaan samalla linjalla, ja hyvää sukupolvenvaihdosta kuvataan huomaamattomaksi. Mukautumisen ja kunnioittamisen normit luovat jatkuvuutta yritysten toimintaan, mutta myös uuden tuominen nähdään tärkeänä. Tällöin moraalijärjestyksen hyveistä ja paheista neuvotellaan, kun uusi sukupolvi kyseenalaistaa vanhat toimintatavat, esimerkiksi juuri kun halutaan olla enemmän perheen

kanssa. Kuitenkin vaikka toimintatavat muuttuvat, hyveet kuten työnteon arvostaminen ja edellisen sukupolven työn kunnioittaminen pysyvät. Martinez (2010) esittää, että nimenomaan naiset siirtävät sekä perheen että yrityksen arvot lapsille kasvatuksen kautta ja opettavat lapsensa rakastamaan yritystä, mikä myös viittaa naisten rooliin nimenomaan kotona.

Perheen sisäinen jatkaja nähdään yritystoiminnan hyveenä. Perheen moraalijärjestys siis varmasti painottaa yrityksen toimintaan mukaan tulemistä. Lisäksi sukupolvenvaihdoksen onnistumisen kannalta merkittäväksi katsotaan jatkajan halu työskennellä yrityksessä ja edeltäjän taipumus vetäytyä ajoissa. Sharman ym. (2003) kvantitatiivisen tutkimuksen mukaan edeltäjät katsoivat, että jatkajan taipumuksella ottaa vastuuta oli merkitystä mutta omalla taipumuksella vetäytyä ei, kun taas jatkajien mukaan edeltäjän taipumuksella vetäytyä oli vaikutusta, mutta omalla taipumuksella ottaa vastuuta ei. Aineistoni perusteella kuitenkin erityisesti edeltäjät näkevät vetäytymisen ja vallan luovuttamisen olevan oleellista ja jatkajat taas katsovat jatkajan halulla jatkaa olevan merkitystä onnistumisen kannalta. Joka tapauksessa Sharman ym. (2001, 2003) mallista ainakin nämä komponentit vaikuttivat kokemukseen sukupolvenvaihdoksen onnistumisesta, joskin painotus oli täysin päinvastainen. Perheyriksen moraalijärjestys on siis myös saanut aineksia kenties perheyriystutkimuksesta, sillä monet näistä asioista ovat juuri niitä joita on painotettu tutkimuksissa: esimerkiksi Barach ym. (1988), Vera ja Dean (2005) ja Stavrou (2003) esittävät, että sukupolvenvaihdoksen haaste on edeltäjän haluttomuus luovuttaa valtaa. Tutkimukseni perusteella tämä haaste tiedostetaan ja edeltäjien tekemä ilmainen pienimuotoinen työ yrityksessä vastuun siirtämisen jälkeen nähdään positiivisena asiana.

Tarkastelin aiemmin jatkajan valintaa ja vallalla ollutta primogenituurin sääntöä sekä naisten hiljattaista tuloa mukaan perheyriysten toimintaan (ks. esim. Keating & Little 1997, Stavrou 1999, Cole 1997, Bennedsen ym. 2007). Tutkimukseni perusteella eksplisiittisesti ei suosita miesjatkajaa, eikä sukupuolella katsottu olevan vaikutusta jatkajan valinnassa yleensäkään suomalaisessa kulttuurissa. Kuitenkin, koska perinteisesti poikien katsottiin jatkavan isänsä kanssa samalla alalla ja koska yrittäjä- ja johtajakuvat olivat rakentuneet miehille ominaisia piirteitä korostaviksi, voidaan ajatella sukupuolen vaikuttavan näiden kautta myös jatkajan valintaan. Enemmänkin piirre oli, että jatkajaa ei varsinaisesti ollut valittu vaan kaikki haluavat olivat mukana yrityksen toiminnassa: *öMontako hakemusta jätit ennen ko tulit*

*valituks?ö* (Y3 E). Sukupuoli vaikuttaa perheyritysten moraalijärjestykseen, muttei enää varsinaisesti rajoita valintaa.

Kuitenkin naisten rooleja perheyrityksissä tarkasteleva tutkimus on esittänyt, että naiset eivät usein edes ajattele tulevansa mukaan perheyrityksen toimintaan (Dumas 1992, Vera & Dean 2005, Martinez 2010, Martin 2001). Vastaavasti Dumasin (1998) mukaan perheyrityskirjallisuus on esittänyt, että perheenjäsenten valmistaminen yritystoimintaan riippuu sukupuolesta. Lisäksi naisten rooli, vaikka heidät toivotettaisiinkin tervetulleeksi, on usein auttelijana tai ilmaisena työvoimana (ks. esim. Martinez 2010, Martin 2001). Tällöin, vaikka suomalaisessa kulttuurissa johon haastatteluiden pohjalta ei nähty kuuluvaksi valintaa sukupuolen perusteella, kuitenkin voi olla edellä kuvatun kaltaisia piileviä jaotteluja. Moraalijärjestyksen hyveiden ja paheiden kautta kuvataan se, miten perheyrittäjän tulee yrityksessä toimia eri rooleissa, ja nämä hyveet voivat asettaa naiset epäedulliseen asemaan, vaikkei sitä julkilausuttaisi.

Stavrou (1999) esittää, että esikoiset saattavat olla innokkaampia jatkamaan yritystä, koska haluavat täyttää vanhempiansa toiveet. Myös haastattelemissani yrityksissä oli niin, että esikoinen oli ensin mukana ja sitten nuorempi sisar (paitsi tapauksessa, jossa miesjatkaja oli ensin mukana). Syyt mukaan tulemiselle olivat kuitenkin seurausta omasta halusta kuin oloista markkinoilla, kuten Stavroun ja Swierczin (1998) tutkimuksen mukaan. Perheyrittäjyys nähtiin kiinnostavana tapana tehdä töitä, koska kiinnostus yritystä kohtaan oli suurta. Tämä taas viittaa yrityksen ja sukupolvenvaihdoksen henkilökohtaiseen merkityksellisyyteen.

### *Yhteenveto*

Edellä olen muodostanut tekemieni haastatteluiden perusteella jokaiselle perheyritykselle oman moraalijärjestyksen. Huomionarvoista on, että perheyritysten sisällä edeltäjien ja jatkajien näkemykset, kokemukset ja tulkinnat perheyrityksistä ja niissä työskentelemisestä ovat hyvin samankaltaisia. Lisäksi, vaikka eri perheyritysten välillä hyveiksi ja paheiksi kuvataan samanlaisia asioita, tulevat yritysten väliset erot ilmi eri painotuksista: yhdessä yrityksessä yrittäjyys koettiin melko haasteellisena mutta silti palkitsevana, toisessa lähes pelkästään positiivisena ja haasteiden nähtiin tulevan erityisesti ulkopuolelta, ja kolmannessa painotettiin varsinkin epämuodollisuuden positiivisia seurauksia. Kuten olen aiemmin

analyysiprosessia kuvatessa esittänyt, muodostamani moraalijärjestykset kertovat samalla pienen tarinan kustakin yrityksestä, liittäen yrityksen kulttuuriinsa.

Yritysten moraalijärjestysten muotoilun ja kuvauksen jälkeen olen käynyt niitä läpi yhdistäen aiemmin tutkimuksessani käsittelemään kirjallisuuteen. Olen käsitellyt moraalijärjestyksen lähteitä, ilmenemistä ja siitä neuvottelemista kuuden kokonaisuuden kautta. Nämä ovat työnteon arvostamisen normatiivinen odotus, yrittäjien ominaispiirteet, perhesuhteiden ja yrittäjyyden dynamiikka, perheyritysten erot muihin yrityksiin, sukupuolittunut yrittäjyys ja sukupolvenvaihdos ja jatkuvuus. Tutkimukseni vahvisti olemassa olevan yrittäjyyden moraalijärjestyksen, kun samat asiat liitettiin yrittäjyyteen kaikissa tutkimukseni kohteena olleissa yrityksissä.

Ensinnäkin työnteon arvostamisen normi oli merkittävässä asemassa haastateltujen puheessa ja se on hyvä esimerkki siitä, miten yrittäjyyden, perheen ja sukupuolen moraalijärjestykset kietoutuvat toinen toisiinsa. Lisäksi perheyritysten käsitykset perheestä ovat erittäin familistisia, mikä voi monin tavoin hankaloittaa naisten asemaa perheyrityksissä. Esimerkiksi työn ja perheen yhdistäminen on yhä enemmänkin naisten vastuulla: haastattelujen perusteella naiset näkevät perheyrittäjyyden etuna mahdollisuuden joustavuuteen työn ja perheen yhdistämisessä, kun taas miehet kokevat sen erityisesti vievän aikaa perheeltä. Lisäksi yrittäjyyden vaatimattomuuden normi kävi ilmi haastatteluista, ja vastaavasti naisten yritykset nähdään tietynlaisina, yleensä pieninä ja tietyillä toimialoilla toimivina. Tämä voi rajoittaa sekä naisten että myös miesten toimintaa yrittäjinä. Jatkuvuuden hyve ja normi, mikä on ollut esillä monissa aiemmissa tutkimuksissa, oli myös vahvasti esillä haastateltujen puheessa. Erityisesti perheen sisäinen jatkaja on tavoiteltava, jopa ehto yrityksen jatkamiselle.

Sitoutuminen oman perheyrityksen moraalijärjestykseen on melko voimakasta, mistä osoituksena ovat edeltäjien ja jatkajien huomattavan samankaltaiset näkemykset yritystoiminnan luonteesta ja normeista. Kuitenkin moraalijärjestys on helpostikin neuvoteltavissa ja yrittäjyyden, sukupuolen ja perheen moraalijärjestykset eivät ole niin velvoittavia. Koska perheyritykseen kuulumista ja siinä työskentelyä arvostetaan, halutaan kenties myös sitoutua sen moraalijärjestykseen ja samalla vahvistaa tätä kuulumista.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut perheyritysten ja niiden sukupolven moraalijärjestyksiä. Seuraavaksi esitän yhteenvetona ensin tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ja tutkimuksen keskeiset tulokset ja miten ne ovat yhteydessä tarkastelemaani kirjallisuuteen. Lopuksi arvioin tutkimustani ja sen suorittamista, esitän muutamia tapoja miten perheyritykset voivat käytännön työssään hyödyntää tutkimustani sekä pohdin mahdollisia jatkotutkimuksen kohteita.

### 6.1 Teoreettisten lähtökohtien yhteenveto: perheyritystutkimus ja moraalijärjestys

Tutkimukseni teoreettinen osio koostuu kahdesta kokonaisuudesta, perheyritystutkimuksesta ja moraalijärjestyksen ja sukupuolen, yrittäjyyden ja perheen tekemisen käsitteistä. Perheyritystutkimuksessa kuvataan usein perheyritysten sukupolvenvaihdosta vaiheittaisena prosessina, jossa roolit siirtyvät edeltäjältä jatkajalle (esim. Cadieux ym. 2007, Cadieux ym. 2002, Hautala 2006 ja Handler 1990). Tämän lisäksi monissa tutkimuksissa kohteena on perheen ja liiketoiminnan kulttuurien vaikuttaminen toisiinsa, sillä perheyrityksiä luonnehtiva keskeinen piirre on perheen ja liiketoiminnan kulttuurien yhtenäisyys (ks. esim. Handler 1990, Goffee 1996, Kets de Vries 1993, 1996 ja Hall ym. 2001). Tätä kirjallisuuden esittämää yhteyttä on edelleen tutkittu siitä seuraavien haasteiden (erityisesti Kets de Vries 1996, 1993) ja positiivisten vaikutusten kautta (esim. Cabrera-Suárez ym. 2001 ja Habbershon & Williams 1999).

Kuitenkin monet tarkastelemistani tutkimuksista ovat kvantitatiivisia ja mekaanisia kuvauksia sukupolvenvaihdoksesta. Näissä tutkimuksissa pyritään yleistämään kulttuuri (ja myös perheyrityksen roolit) joksikin ennalta määrättyksi mitattavaksi muuttujaksi, josta kaikilla on sama käsitys. Siihen, millaisia ovat esimerkiksi kulttuurisesti rakentuneet käsitykset perheestä, perherooleista tai suhteista ei kiinnitetä huomiota, vaan käsitteitä tarkastellaan universaaleina ilmiöinä jotka pyritään operationalisoimaan mitattavien rajojen sisään. Nordqvistin ym. (2009) mukaan kvantitatiivinen logiikka on hallinnut perheyritystutkimusta ja kvalitatiiviselle tutkimukselle olisi tarvetta.

Tämän jälkeen tarkastelin perheyritystutkimuksia, joissa sukupuoli on eksplisiittisesti esillä. Erityisesti vanhemmissa tutkimuksissa tarkastellaan perheyritysten sukupolvenvaihdokseen

liitettävää primogenituurin sääntöä, eli ensimmäisen pojan suosimista jatkajaa valittaessa (ks. esim. Keating & Little 1997, Stavrou 1999, Hollander & Bukowitz 1990, viit. Dumas 1998, s. 220, Meffert 1990, viit. Stavrou 1999, s. 47), ja tähän liittyvää naisten vasta hiljattaista tulemista mukaan perheyritysten toimintaan (esim. Stavrou 1999, Nelton 1998, Cole 1997 ja Curimbaba 2002). Toiseksi, koska perheyrityksissä perhe ja yritys ovat yhteydessä toisiinsa, on naisilla sekä perhe- että liiketoimintaroolit, jotka voivat olla perusteiltaan yhteen sovittamattomia: monet tutkimukset vahvistavat naisten (suurimpanakin) ongelmana olevan perheyrityksissä edellä kuvattujen työ- ja perhevastuun sekä -roolien yhteensovittamisen (esim. Lyman ym. 1985, Vera & Dean 2005, Cole 1997, Dumas 1992), joka johtuu siitä, että naiset ovat sidottuja perinteiseen yhteiskunnalliseen perherooliinsa.

Vaikka sukupuolen tarkastelussa huomioivat tutkimukset tarjoavat kvantitatiivisia dynaamisemman kuvan perheyrityksistä ja sukupolvenvaihdoksesta, ne eivät usein millään tavalla kyseenalaista perheen käsitettä: esimerkiksi puhutaan öperinteisistä perherooleista, muttei huomioida sitä, että perinteiset roolit eivät ole universaaleja ilmiöitä. Aiemman perheyritystutkimuksen käsittelyn jälkeen siirryin tarkastelemaan oman tutkimukseni teoreettista viitekehystä, Harrén (1983) paikallisen moraalijärjestyksen teoriaa. Tarkastelun kohteena olivat sukupuoli, yrittäjäyys ja perhe suhteellisina ja kulttuurisina käytäntöinä.

Paikallinen moraalijärjestys viittaa tietyn yhteisön jäsenilleen asettamiin oikeuksiin, velvollisuuksiin, hyveisiin, paheisiin ja normatiivisiin odotuksiin (Harré & van Lagenhove 1999, s.1, Harré 1983, s. 245). Moraalijärjestyksellä viitataan työssäni siihen, millaisia hyveitä, paheita, arvostuksia tai normeja perheyrityksen sukupolvenvaihdokseen liittyy. Moraalijärjestys ei kuitenkaan ole pysyvä normisto (ks. Ylijoki 1998, s. 139, Katila 2008), vaan neuvoteltava ja uudelleenmuotoutuva ötaustaeetosö. Perheyrityksen moraalijärjestyksen yhteydessä tarkastelen kolmea moraalijärjestyksen lähdettä: sukupuolta, yrittäjäyttä ja perheinstituutiota.

Sukupuoli on sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentunut, mutta kulttuuri on tehnyt sukupuolen tuottamisen ja sen toteuttamisen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa näkymättömäksi, jolloin sukupuolten väliset erot ovat rakentuneet luonnollisiksi eikä niiden katsota olevan saavutettuja ja ylläpidettyjä (West & Zimmerman 2002). Toisin sanoen, sukupuolten ja niihin liitettyjen ominaisuuksien katsotaan heijastavan öluonnollisia erojaö, vaikka sukupuolta tuotetaan sosiaalisena toimintana. Lisäksi organisaatiot ovat merkittäviä sukupuolen



tekemisen konteksteja (Cálas & Smircich 2006), eivätkä ne ole sukupuoleettomia (esim. Gherardi & Poggio 2001, Acker 1992, Martin 2004, Collinson & Hearn 1994) vaan maskuliiniset arvot ja oletukset ovat juurtuneet organisaatioiden rakenteisiin, kulttuureihin ja käytäntöihin (Collinson & Hearn 1994).

Myös yrittäjyys on käsitteenä sukupuolittunut (Bruni ym. 2004, Ahl 2002, Mirchandani 1999) ja yrittäjyyteen liitettävät ominaisuudet sijaitsevat alueella, joka on symbolisesti maskuliininen (Bruni ym. 2004, Collinson & Hearn 1994, Ahl 2002): näkemykset esimerkiksi siitä mitä yrittäjyys on ja kuka voi olla yrittäjä painottavat ominaisuuksia, jotka liitetään yleisemmin miehille kuin naisille kuuluviksi. Yrittäjyyden ja sukupuolen tekeminen ovat yhteenkietoutuneita käytäntöjä (Bruni ym. 2004). Bruni ym. (2004) esittävät, että naisyrittäjyyden tutkiminen ilman että tarkasteltaisiin yrittäjyyden sukupuolittunutta rakentumista ja rakentamista, on samalla juuri sen sukupuolisokeuden oikeuttamista, joka tekee maskuliinisuudesta näkymätöntä ja esittää sen yrittäjätoiminnan universaaliksi normiksi.

Katilan (2000, s. 25) mukaan perheyriyksen ollessa kyseessä perheinstituutio on keskeinen moraalijärjestyksen lähde, ja yrittäjäperheen toimintaan vaikuttaa kulttuurin perheinstituutiota koskeva moraalijärjestys. Jallinoja (1985, 2006) esittää, että perhekäsitykset voidaan jakaa kahteen pääryhmään tai ajatusjärjestelmään, familistiseen ja individualistiseen. Jallinojan (2006) tutkimuksen mukaan suomalaisessa kulttuurissa on tapahtunut 2000-luvulla familistinen käänne, joka on rakentunut kotiäitiyden ja hyvän vanhemmuuden perustalle. Tämä kuvaa hyvin sitä, miten perhekäsitys on yhteydessä julkiseen keskusteluun, ja miten moraalijärjestys rakentuu myös sen varaan.

## 6.2 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimukseni empiiristä osiota varten haastattelin kolmesta perheyriyksestä edeltävän ja jatkavan sukupolven toimijoita. Tutkimukseni tavoitteena oli tehdä näkyväksi perheyriyksen ja sen sukupolvenvaihdon arvot, normit, hyveet ja paheet jotka ohjaavat niiden toimintaa, joten aloitin aineiston tarkastelun kokoamalla erikseen jokaisen perheyriyksen moraalijärjestyksen hyveineen ja paheineen (taulukoituna luvuissa 5.1, 5.2 ja 5.3). Tämän jälkeen aloin etsiä vastausta tutkimuskysymykseeni, mitä merkityksiä toimijat antavat

perheyrittäjyydelle ja sukupolvenvaihdokselle ja miten sukupuolen, yrittäjyyden ja perheen moraalijärjestykset näkyvät perheyityksen moraalijärjestyksessä.

Tulosten perusteella esitän, että perheyrittäjillä on oma, erityinen moraalijärjestyksensä. Harrén (1983, s. 245, myös Katila 2000) mukaan moraalijärjestyksen voi katsoa olevan ryhmälle ominainen tapa suhtautua maailmaan, ja oman moraalijärjestyksen puolesta puhuivat erityisesti se, että haastateltujen näkemykset yrityksestä riippumatta olivat monilta osin samanlaisia ja että yrittäjäperheistä lähtöisin olevilla nähdään olevan samanlainen tapa suhtautua asioihin. Ensinnäkin perheyitysten moraalijärjestyksen hyve on työnteon arvostaminen, sillä pitkien päivien nähdään olevan olennainen osa perheyityksessä työskentelemistä. Tämä myös kuvaa sitä millainen yrittäjä on: pitkiä päiviä tekevä. Kuitenkin pitkien päivien tekeminen liitetään yleisemmin miehiin kuin naisiin (ts. miehille on naisia tyypillisempää tehdä pidempiä päiviä), mikä viittaa siihen että yrittäjyyteen liitettävät ominaisuudet sijaitsevat alueella, joka on symbolisesti maskuliininen (ks. Bruni ym. 2004, Collinson & Hearn 1994, Ahl 2004, Lewis 2006). Toisaalta samalla rakennetaan sukupuolta, kun myös naisilta edellytetään perheyityksissä pitkiä päiviä.

Haastatteluiden perusteella perheyitysten perhekäsitykset ovat erittäin familistisia (ks. Jallinoja 1985, 2006), mikä on merkittävä yritysten ja perheiden toimintaan vaikuttava tekijä. Moraalijärjestyksestä rakennettiin uudelleen (ks. moraalijärjestyksestä neuvottelemisen, Ylijoki 1998, s. 139, Katila 2008, Harré 1983) esimerkiksi kun jatkajat pohtivat, että itse haluaisivat vanhempiaan enemmän olla mahdollisten tulevien lastensa kanssa. Tätä ei kuitenkaan esitetty naisille asetettavana vaatimuksena tai sukupuoleen liitettävän käyttäytymisen mukaisena (ks. West & Zimmerman 2002 ja Borna & White 2003) vaan uutena yrittäjyyden tarjoama mahdollisuutena tehdä töitä joustavammin. Ajatuksessa näkyy Jallinojan (2006) esittämän familismin nousun ominaispiirteitä, kuten ajatukset hyvästä vanhemmuudesta ja omavalintaisesta kotiäitiydestä. Kuitenkin tässä tapauksessa perinteinen perherooli, joka on aiemman tutkimuksen mukaan hankaloittanut naisia perheyityksissä (ks. esim. Dumas 1992, Vera & Dean 2005), esitetään uutena mahdollisuutena. Tällöin familismi voi osaltaan rajoittaa naisia, kun sen esittämät vaatimukset esimerkiksi kotiäitiydestä, vaikuttavat perheyityksissä: Katila (2000, s. 23) esittää, että moraalijärjestys määrittää rajat, joiden sisällä yksilöllinen toiminta on mahdollista.

Lisäksi työn ja perheen yhdistäminen on yhä erityisesti naisten haaste myös perheyriyksissä. Haastatteluissa tuotettiin eroa öyrittäjä-äitienö ja ömuiden äitienö välillä, ja samalla myös perusteltiin sitä, miksi yrittäjien tulee antaa aikaa myös yritykselle, ei vain lapsille, mikä poikkeaa yhteiskunnan normatiivisesta odotuksesta. Kuitenkin kävi ilmi, että nimenomaan naiset painottivat perheyriyksessä työskentelemisestä seuraavia hyötyjä (kuten joustavuutta) ja miehet taas sitä miten perheyritys vie aikaa perheeltä: Komulaisen ym. (2009) mukaan koti ja perhe muotoilevat ja suuntaavat tyttöjen liikeideoita, kun pojat taas näkevät yrittäjyyden toimintana kodin ulkopuolella ja perhe-elämän vastakohtana.

Haastatteluissa painottui myös, erityisesti yhteiskunnan edellyttämänä, vaatimattomuuden arvo. Myös Komulaisen ym. (2009) tutkimuksen mukaan yrittäjyyttä kuvaavassa kirjoituskilpailussa palkittiin useammin tarinat, jotka olivat kuvauksia vaatimattomasta tavasta tehdä yrittäjyyttä. Lisäksi omassa tutkimuksessani kokemus työskentelemisen henkilökohtaisuudesta ei riipu muodollisesta omistussosuudesta, mikä osittain haastaa Tagiurin ja Davisin (viit. Frishkoff & Brown 1993, 67, Hautala 2006, 45 ja Koiranen 2003, 19) mallin perheyriyksen rooleista (perheenjäsen, omistaja ja työntekijä), sillä haastatteluiden perusteella muodollinen omistajuus on enemmänkin paperilla tehty juridinen toimenpide kuin perheyriyksen merkityksellisyyteen tai siinä työskentelemisen tapaan vaikuttava tekijä. Kuitenkin tällainenkin vaatimattomuus, mikä liittyy muodollisiin statukseen osoituksiin kuten juuri omistussosuuteen tai viralliseen titteliin, voi estää erityisesti naisten aseman saavuttamista perheyriyksissä. Jos nainen ei perheyriyksessä tuo julki haluaan omistaa yritystä muodollisestikin eikä vain työskennellä siinä, vaarana on jäädä pysyvästi tilapäiseksi auttelijaksi. Tällöin hän, kuten Martin (2001) esittää, pääsee nauttimaan vain perheyriyksen tarjoamasta joustavuudesta, muttei rahallisista tai statukseen liittyvistä eduista.

Lisäksi tarinoiden jakautuminen vaatimattoman yrittäjän ja kasvusuuntautuneen yrittäjän tarinoihin oli Komulaisen ym. (2009) tutkimuksessa voimakkaasti sukupuolittunutta, tyttöjen tarinoiden ollessa useammin kuvauksia vaatimattomasta yrittäjästä. Vaikka omassa tutkimuksessani painotettiin vaatimattomuutta sukupuolesta riippumatta, se on kiinnostava lähtökohta kun tarkastellaan näkemyksiä naisten omistamista yrityksistä. Tutkimuksessani naisten yritysten nähtiin olevan pieniä ja toimivan tietyillä toimialoilla. Edelleen myös Komulaisen ym. (2009) tutkimuksen mukaan alat, joilla yrittäjien katsottiin toimivan, olivat jakautuneet sukupuolen perusteella ja Julkunen ja Nätti (2002) esittävät, että suomalainen yhteiskunta on yhä jakautunut naisten ja miesten aloihin. Brunin ym. (2004b) ja Mirchandaniin

(1999) mukaan naisten yritykset esitetään usein ötoisinaö, erilaisena normaalista, mikä samalla pitää yllä sosiaalisia odotuksia niiden erilaisuudesta sekä tuottaa miesten kokemuksia suosivaa normatiivista yrittäjyyden mallia. Se, että naisten yrityksiä määrittelevät koko ja toimiala, voi estää naisten mahdollisuuksia yrittäjänä, myös perheyrittäjänä, toimialalla joka ei ole näille tavanomainen. Esimerkiksi jos perheyrittäjä toimii alalla, joka nähdään miesten alana, voi poika olla oletettu jatkaja jo alan takia.

Myös osa yrittäjän ominaispiirteisiin liittyvistä hyveistä, kuten jämakkyuden vaatimus, oli sukupuolittuneita. Kiinnostava haastattelussa ilmennyt pahe oli tunteiden näyttäminen: tunteiden näyttäminen on toisaalta naiselliseksi katsottu ominaisuus, ja tutkimusten mukaan perheyrittäjässä naisten perinteinen rooli on enemmänkin ollut juuri rauhan ja harmonian säilyttäjänä ja auttaa konfliktien välttämässä (Martinez 2010, myös Dumas 1992). Tällöin samalla tuotetaan maskuliinista yrittäjäkuvaa (ks. esim. Bruni ym. 2004 ja Lewis 2006), jossa yrittäjän ei kuulu näyttää avoimesti tunteitaan, mutta samalla myös arvioidaan toimintaa suhteessa kontekstiin ja siihen onko se sukupuoleen liitettävän käyttäytymisen mukaista (West & Zimmerman 2002, Gherardi & Poggio 2001, Gherardi 1994), kun mukaudutaan naisen perinteiseen rooliin enemmänkin rauhan lähettäjänä kuin kyseenalaistajana.

Lisäksi tutkimukseni perusteella naisten tulee yritysmaailmassa tehdä enemmän töitä saavuttaakseen saman aseman mikä miehillä on. Tämä viittaa siihen, miten johtajan tai yrittäjän roolit ovat rakentuneet miehiin yleisemmin liitettäviä piirteitä korostaviksi (ks. esim. Collinson & Hearn 1994, Alvesson & Billig 1992, Gherardi 1994, 1995, Lewis 2006) ja, kuten Gherardi (1994) esittää, mies edustaa öluonnollistaö, normaalia johtamistapaa, johon verrattuna nainen on ötoinenö, poikkeus. Miesten on tällöin helpompi saavuttaa tämä rooli. Myös öperinneö nähdään naisyrittäjiin vaikuttavaksi tekijäksi, mutta sen katsottiin vaikuttaneen erityisesti aiemmin ja nykyään olevan tasa-arvoisempaa. Tällöin samanaikaisesti katsotaan vanhojen perinteiden murtuneen, mutta tunnistetaan miehille olevan helpompaa näyttää mihin heistä on. Vastuu onkin osittain siirretty naisille: Mirchandani (1999) ja Lewis (2006) esittävät, että naisyrittäjät itse haluavat käyttäytyä kuin sukupuolella ei olisi merkitystä, mutta tämä juuri piilottaa yrittäjyyden sukupuolittuneen luonteen ja maskuliinisen, neutraaliksi ajatellun yrittäjäkuvan.

Haastatteluiden perusteella merkittävä perheyrittäjästä moraalijärjestyksen arvo on jatkuvuus, mikä on käynyt ilmi myös monissa aiemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Katila 2000).

Perheyrytyksissä jatkuvuutta tuo erityisesti se, että tavat ajatella ja toimia siirretään jo lapsuudessa, ja ne ovat osa perheyrytysten moraalijärjestystä. Perheyrytystoiminnan hyveeksi nähdään perheen sisäinen jatkaja, ja yritystoiminta jopa mieluummin lopetetaan jos perheen sisäistä jatkajaa ei löydy. Vaikka varsinaista primogenituurin sääntöä (ks. esim. Keating & Little 1997, Stavrou 1999, Cole 1997, Bennedsen ym. 2007) ei tutkimissani yrityksissä ilmennytkään, tulosteni perusteella on selvää, että sukupolvenvaihdos on monilta osin sukupuolittunut.

### 6.3 Tutkimuksen jälkeen: arviointi, merkitys ja jatkotutkimusaiheet

Tekemäni tutkimus on yhdenlainen esitys perheyrytyksen moraalijärjestyksen hyveistä, paheista, oikeuksista ja velvollisuuksista. Näihin vaikuttavat sekä haastateltujen omat tulkinnat että omat tulkintani heidän tulkinnoistaan. Olen pyrkinyt tuomaan esiin haastateltavien puhetta, sillä se osaltaan lisää lukijan mahdollisuuksia arvioida moraalijärjestystä koskevien johtopäätösteni perusteita. Eriksson ja Kovalainen (2008, s. 294-295) esittävät laadullisen tutkimuksen mahdollisina arviointimenetelminä luotettavuuden, siirrettävyyden, uskottavuuden ja yhtenäisyyden.

Luotettavuuden kannalta olen pyrkinyt kuvaamaan analyysiprosessini suorittamisen tarkasti ja vaiheittain luvussa 4. Koska analyysiprosessi perustuu litteroituihin haastatteluihin, se on myös toistettavissa. Vaikka tutkimukseni tavoitteena ei ollut luoda kaikkialla pätevää perheyrytyksen moraalijärjestystä, vaan ennemminkin kuvata sitä tutkimuksen kohteena olevien yritysten tapauksessa ja yhdistää se kontekstin eri moraalijärjestyksiin, ovat tulokset jossain määrin siirrettäviä. Tätä perustelen sillä, että perheyrytysten näkemykset yritystoiminnasta ja perheestä olivat samankaltaisia ja muidenkin yritysperheistä lähtöisin olevien nähtiin edustavan näitä ajatuksia. Tällöin moraalijärjestyksen hyveitä, paheita ja velvollisuuksia voi soveltaa myös muiden kuin tutkimukseni perheyrytyksiin, ja analysoida niiden toimintaa näiden kautta. Uskottavuuden kannalta olen pyrkinyt liittämään kirjallisuuden selkeästi tutkimukseni tuloksiin vaikka se on kohdittain johtanut saman asian toistamiseen. Lisäksi uskon, että tekstin joukossa olevat lainaukset auttavat lukijaa arvioimaan johtopäätösteni yhteyttä aineistoon.

Tutkimukseni tulokset tuovat sukupuolittuneen näkökulman perheyrytysten sukupolvenvaihdokseen. Ne toisaalta liittyvät aiempaan tutkimukseen toisentaen sen tuloksia

esimerkiksi naisten perhe- ja liiketoimintaroolien vaikutuksesta toisiinsa, mutta antavat samalla sille uusia tulkintoja. Analyysini osoittaa sen, että vaikka yrittäjyys katsotaan tasa-arvoiseksi ja naisten voivan olla yhtä hyvin yrittäjiä kuin miestenkin, ovat kuitenkin naisten ja miesten käsitykset yrittäjyydestä erilaisia. Esimerkiksi naiset kokevat yrittäjyydestä olevan erityistä etua juuri työn ja perheen yhdistämisen joustavuuden takia, kun taas miehet näkevät sen perheeltä aikaa vievänä kodin ulkopuolisena toimintana. Lisäksi naisten omistamien yritysten nähdään yhä olevan tietynlaisia, mikä voi rajoittaa naisyrittäjyyttä toisaalla ja myös vahvistaa sukupuolen toimimista jaottelijana. Tutkimukseni valottaakin niitä lähtökohtia, joiden perusteella naiset ja miehet yhä tulkitsevat yrittäjyyden erilaiseksi: esimerkiksi halu olla enemmän kotona lasten kanssa nousee familistisesta perhekäsityksestä ja vaatimaton yrittäjäkäsitys yhteiskunnallisesta normatiivisesta odotuksesta, johon mukaudutaan ja joka määrittelee perheyrittäjien toimintaa. Tutkimukseni tavoiteltuna seurauksena ei suinkaan ole se, että naisten pitäisi joukolla hylätä öperinteiset naisten alatö tai aika jonka yrittäjyyden joustamana voivat antaa perheelleen, vaan se, että kiinnitettäisiin enemmän huomiota siihen, miten käsitys yrittäjästä suosii miesten ajatusmalleja ja toimintatapoja ja voi näin ollen rajoittaa naisyrittäjiä näiden sitä haluamatta ó ja myös miesyrittäjiä jotka toimivat naiselliseksi katsotulla alalla.

Mielestäni olen tutkimukseni avulla onnistunut vastaamaan tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymykseen. Kirjallisuuden käsittely on tarkoituksenmukaisesti jaoteltua ja sen eteneminen on mielestäni loogista. Ongelmaksi koin etenkin perheyrittäjien yleispiirteitä tarkastelevan tutkimuksen osalta sen, mitä perheyrittäjien liittyvää tutkimusta käsittelem ja mitä jätän pois tarkastelusta ó yritin keskittyä niihin, jotka liittyvät sukupolvenvaihdokseen. Olen myös tyytyväinen haastattelukysymyksiini, sillä niiden avulla sain haastateltavat puhumaan haluamistani asioista. Jälkikäteen ajateltuna osa kysymyksistä olisi voinut olla hieman johdattelevampia: vaikka toisaalta johdatteleminen on siinä mielessä ongelmallista, että se osittain pakottaa haastateltavat ajattelemaan asioita joita muuten eivät perheyrittäjyyteen liittyen nostaisi esiin, ovat erityisesti sukupuoleen liittyvät asiat sellaisia, joiden saralla harjoitetaan tietynlaista korrektiutta. Suuremmat kysymykset paikoitellen olisivat kenties johtaneet avoimempaan keskusteluun.

Aineiston analyysin osalta koin ongelmana aineiston käsittelemisen siten, ettei toistoa tule liikaa. Halusin tuoda esiin eri perheyrittäjien moraalijärjestykset, mutta mikäli olisin käsitellyt näistä jokaista erikseen sukupuolen, yrittäjyyden ja perheen tekemisen kautta olisin toistanut

samoja kirjallisuuden asioita uudelleen ja uudelleen. Ratkaisin ongelman muodostamalla ensin moraalijärjestykset erikseen ja tämän jälkeen analysoimalla niitä kirjallisuuden kautta kokonaisuutena. Mielestäni valinta oli onnistunut, sillä vaikka aineiston käsittelyni on jossain määrin melko polveilevaa, olen onnistunut vastaamaan tutkimuskysymykseeni ja täyttämään tutkimukselle asettamani tavoitteet.

Olen myös tyytyväinen aineistosta saavuttamiini tuloksiin. Tapa, jolla olisin voinut saavuttaa enemmän, olisi ollut haastateltavien yritysten valinnan kautta. Jos tekisin tutkimuksen uudelleen, yrittäisin löytää haastateltaviksi myös yrityksiä, joissa johtoasemassa on miesjatkaja ja perheeseen kuuluva mahdollinen naisjatkaja ei ole mukana yrityksen toiminnassa tai on vain pienessä roolissa. Haastateltavia etsiessäni jäin kenties lähtökohtaisesti hieman jumiin ajatukseen, että tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä pitää olla myös naisjatkaja johtavassa asemassa. Mielestäni kuitenkin sekä edeltäjien että jatkajien haastattelemisen oli tutkimukseni kannalta hyvä valinta.

Huolimatta melko tulkinnallisesta käsittelystäni, tutkimukseni tulokset tarjoavat myös yhtymäkohtia käytännön työhön perhey yrityksissä. Ensinnäkin edeltäjän kunnioittamisen normi vaikuttaa vahvasti perhey ritysten toimintaan. Yrityksissä tulisikin kiinnittää huomiota tilanteisiin, joissa normi estää uusien toimintatapojen kehittymisen. Vaikka edeltäjät tunnistivat, että omalla taipumuksella vetäytyä on merkitys sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen, työn kunnioittamisen normi saattaa vaikuttaa taka-alalla näkymättömänä ja myös estää vallan todellista siirtämistä. Toiseksi, perhey rityksissä olisi hyvä kiinnittää enemmän huomiota siihen, millaisia vaatimuksia nimenomaan moraalijärjestykset asettavat yritystoiminnalle: esimerkiksi minkä takia yrittäjiltä edellytetään pitkiä päiviä? Kun yrityksissä ymmärretään moraalijärjestyksen normatiivinen vaikutus, voidaan myös paremmin ymmärtää sitä mistä vaatimattomuuden hyve tai naisten kohdalla önykyaikainenö halu jäädä kotiin nousevat, ja miten ympäröivä kulttuurit, sekä yritystoiminnan että perheen, vaikuttavat suuresti toimijoihin perhey rityksessä. Lisäksi tutkimukseni tuo näkemyksiä naisten asemaan perhey rityksissä, ja tarkastelemalla yrittäjäkuvan maskuliinista rakentumista se voi toivottavasti osaltaan edesauttaa naisten asemaa perhey rityksissä.

Tutkimukseni myös kohdistaa huomion perheen vaikutukseen yrityksen toiminnassa. Perhey ritysten kannalta olisi siirryttävä siitä lähtökohdasta, miten perhe vaikuttaa toimintaan, ajatukseen siitä, millaisina sellaiset toiminta- ja ajattelutavat (kuten kanssakäymisen

epämuodollisuus) jotka nähdään kuuluvaksi perheeseen, tulkitaan yrityksissä. Analysoimalla omia toimintatapoja on mahdollista saada aikaan muutos, mikäli yrityksessä sellaista kaivataan. Lisäksi tutkimukseni tulosten perusteella paperilla suoritettu muodollinen omistajanvaihdos ei ole oleellinen tekijä perheyrityksessä työskentelemisen tavassa tai sitoutumisessa. Voidaan myös pohtia sitä, onko omistusosuuden siirtäminen keino motivoida ja sitouttaa jatkajia, jos näillä ei ole halua työskennellä yrityksessä? Oma tutkimukseni ei tätä asiaa valaise, mutta jatkotutkimuksen kannalta olisi kiinnostavaa myös haastatella perheenjäseniä jotka eivät ole halunneet jatkaa yritystä.

Lopuksi tutkimukseni tuo näkökulman sosialisointien merkitykseen. Moraalijärjestyksen hyveet ja paheet ja arvot ja normit opetetaan lapsille jo pienestä pitäen vähitellen ja huomaamatta. Perhe ja yritys ovat niin kiinteästi yhteydessä toisiinsa, että samalla kun vanhemmat opettavat lapsilleen tapoja toimia, jotka nähdään perheeseen liittyviksi, he samalla myös siirtävät tapoja toimia yrityksessä. Lisäksi esimerkiksi käsitykset perheyritysten merkityksestä ja siitä millaisina toimijoina ne yhteiskunnassa nähdään siirtyvät perheen sisällä lapsille. Tutkimukseni perusteella voi esittää, että kenties edeltävän sukupolven tulisi kiinnittää systemaattista huomiota siihen, millaista yrittäjäkuvaa perheessä rakennetaan ja millä areenoilla tämä rakentaminen tapahtuu.

Käytännön neuvoina perheyrityksille esitän, että ensinnäkin jatkajia tulisi kannustaa toimintatapojen haastamiseen, esimerkiksi muodollisessa kokouksessa. Jos uusien käytäntöjen luomiselle annetaan mahdollisuus, niitä ei tarvitse vähitellen hivuttaa mukaan toimintaan, juuttua vanhoihin vaikka parempiakin olisi, eivätkä ne aiheuttaisi kitkaa edeltävän ja jatkavan sukupolven välille. Toiseksi, perheyritysten tulisi tarkastella perheen ja yrityksen yhteyttä omassa yrityksessään: missä määrin ja millä osuuksilla eri toimijat ovat siinä mukana, ja tulisiko näitä osuuksia muuttaa. Kolmanneksi, omistusosuuksien jakautumisesta, tulevista jatkajista ja sukupolvenvaihdoksesta ja erityisesti niihin vaikuttavista tekijöistä tulisi keskustella hyvissä ajoin, kiinnittäen huomiota jatkajien ja edeltäjien rooleihin. Myös kaikkien mahdollisten jatkajien kiinnostusta tulisi selvittää, eikä rajoittua ennalta määrättyihin tekijöihin. Lopuksi, yrityksissä tulisi kiinnittää systemaattista huomiota tulevien jatkajien sosialisointiin. Se, miten yrityksestä ja yrittäjyydestä puhutaan lapsille, vaikuttaa näiden käsityksiin myös myöhemmin. Toivon myös, että perheyrityksen toiminnassa jollain tavalla mukana oleva tutkimukseni lukija kiinnittää erityisesti huomiota siihen, miten tämän



tutkimuksen tarkastelemat perheyriksen moraalijärjestyksen hyveet näkyvät ja ilmenevät tämän omassa yrityksessä, ja miten näitä arvoja ja normeja siirretään eteenpäin

Tutkimukseni tarjoaa myös aiheita jatkotutkimukseen. Olen kerännyt aineistoni kolmen, henkilömäärältään melko pienen perheyriksen toimijoiden haastatteluilla. Mikäli haastattelut suoritettaisiin suuremmassa perheyriksessä, tulokset varmasti mahdollistaisivat erilaisia tulkintoja perheyriksien hyveistä ja paheista. Lisäksi haastattelin vain yrityksen toiminnassa mukana olevia perheenjäseniä, ja kiinnostavaa olisi ollut myös saada näkemyksiä niiltä, jotka eivät varsinaisesti ole yrityksen palkkalistoilla: erityisesti jos jatkajaksi olisi valikoitunut mies, vaikka myös naisia olisi ollut mahdollista tulla jatkajiksi yritykseen. Kaikki haastatellut edeltäjät, yritysten perustajat tässä tapauksessa, olivat miehiä, joten myös sellaisten yritysten tarkastelu, jossa perustaja ja edeltäjä on nainen, olisi antoisaa. Olen myös, kirjallisuuden perusteella, analyysissäni tarkastellut vain yrittäjyyden, sukupuolen ja perheen moraalijärjestyksiä. Jatkotutkimuksena voisikin käsitellä myös muiden moraalijärjestyksien vaikutusta perheyriksitoiminnassa, sillä esimerkiksi Katilan (2000, s. 23) mukaan yrittäjät kuuluvat samanaikaisesti moniin eri sosiaalisiin ryhmiin ja myös näiden normit rajoittavat ja mahdollistavat toimintaa.

Tutkimuksen tulokset ovat myös itseni kannalta kiinnostavia, sillä olen kolmannessa sukupolvessa mukana perheyriksen toiminnassa. Tulosten kautta olen alkanut kiinnittää huomiota enemmän siihen, miten perheyriksissä rakennetaan sen merkitystä ja yritystoiminnan hyveitä ja paheita, ja tunnistanut monia tilanteita missä näin tehdään. Perheyrittäjyyden tekeminen on jokapäiväistä toimintaa, sillä eteen tulee jatkuvasti tilanteita missä on mahdollista määritellä sitä, mitä perheyrittäjyyteen kuuluu. Hyveiden, paheiden, normien ja arvojen nimeäminen on myös auttanut minua keskittämään huomioni niihin, joihin haluan vaikuttaa, joko vahvistamalla tai päinvastoin. Taustalla vaikuttavien piilevien normatiivisten odotusten tunnistaminen on hyväksi, sillä tällöin päästään myös lähemmäksi sen tunnistamista, mitkä odotukset vaikuttavat omaan toimintaan.

## LÄHTEET

- Acker, Joan (1992) From Sex Roles to Gendered Institutions. *Contemporary Sociology*, 21(6):565-568.
- Acker, Joan (1999) *Gender and Organization*. Teoksessa: Handbook of the Sociology of Gender, 177-194, Saltzman Chafetz, Janet (ed.), Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York.
- Ahl, H. (2002), *The Making of the Female Entrepreneur: A Discourse Analysis of Research Texts on Women's Entrepreneurship*, Dissertation Series, No. 15, Jönköping International Business School, Jönköping.
- Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1992) Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding. *Organization Studies*, 13(12):73-102.
- A Propos Suomen Akatemian verkkolehti (2008) *Tasa-arvon toteutuminen on illuusiota*. 5.11.2008. Saatavilla [www-muodossa URL:](http://www.muodossa.fi)  
<http://www.aka.fi/fi/Apropos/Artikkelit/Tiedepolitiikka/Tasa-arvon-toteutuminen-on-illuusiota/> (Viitattu 14.4.2012)
- Barach, Jeffrey A.; Gantinsky, Joseph; Carson, James A. & Doochin, Benjamin A. (1988) Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. *Journal of Small Business Management*, 26(2):49-56.
- Baker, Ted; Aldrich, Howard E. & Liou, Nina (1997) Invisible entrepreneurs: the neglect of women business owners by mass media and scholarly journals in the USA. *Entrepreneurship & Regional Development*, 9:221-238.
- Bennedsen, Morten; Nielsen, Kasper Meisner; Pérez-González, Francisco & Wolfenzon, Daniel (2007) Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance. *The Quarterly Journal of Economics*, May2007:647-691.
- Benschop, Yvonne & Doorewaard, Hans (1998) Covered by Equality: The Gender Subtext of Organizations. *Organization Studies*, 19(5):787-805.
- Borna, Shaheen & White, Gwendolen (2003) öSexö and öGenderö: Two Confused and Confusing Concepts in the öWomen in Corporate Managementö Literature. *Journal of Business Ethics*, 47:89-99.
- Brice, William David & Richadson, James (2008) Culture in family business: a two-country empirical investigation. *European Business Review*, 21(3):246-262.
- Brockhaus, Robert H. (2004) Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2):165-177.
- Bruni, Attila; Gherardi, Silvia & Poggio, Barbara (2004) Doing Gender, Doing Entrepreneurship: An Ethnographic Account of Intertwined Practices. *Gender, Work and Organization*, 11(4):406-429.

Bruni, Attila; Gherardi, Silvia & Poggio, Barbara (2004b) Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs. *Journal of Organizational Change Management*, 17(3):256-268.

Cabrera-Suárez, Katiuska; de Saá-Pérez, Petra & García-Almeida, Desiderio (2001) The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1):37-47.

Cabrera-Suárez, Katiuska (2005) Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16:71-96.

Cadieux, Louise; Lorrain, Jean & Hugron, Pierre (2002) Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study. *Family Business Review*, 15(1):17-30.

Cadieux, Louise (2007) Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor. *Family Business Review*, 20(2):95-109.

Calás, Martha B. & Smircich, Linda (2006) *From the øWomanø Point of Viewø Ten Years Later: Towards a Feminist Organization Studies*. Teoksessa: The SAGE Handbook of Organization Studies. Clegg, Stewart R.; Hardy, Cynthia; Lawrence, Thomas B. & Nord, Walter R. (eds.) 2<sup>nd</sup> edition, SAGE Publications.

Chrisman, James J.; Sharma, Pramodita & Taggar, Simon (2007) Family influences on firms: An introduction. *Journal of Business Research*, 60:1005-1011.

Cole, Patricia M (1997) Women in Family Business. *Family Business Review*, 10(4):353-371.

Collinson, David & Hearn, Jeff (1994) Naming Men as Men: Implications for Work, Organization and Management. *Gender, Work and Organization*, 1(1):2-22.

Craig, J. B.; Dibrell, C.; & Davis, P. S. (2008) Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46:351-371.

Cromie, Stanley & O'Sullivan, Sarah (1999) Women as managers in family firms. *Women in Management Review*, 14(3):76-88.

Curimbaba, Florence (2002) The Dynamics of Women's Roles as Family Business Managers. *Family Business Review*, 15(3):239-252.

Dumas, Colette (1992) Integrating the Daughter into Family Business Management. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4):41-55.

Dumas, Colette (1998) Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm. *Family Business Review*, 11(3):219-228.

Elinkeinoelämän Keskusliitto & Perheyritysten Liitto (2011) *Perheyrity sbarometri 2011. Selvitys omistajuuden ja sukupolvenvaihdosten merkityksestä*. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa)

URL:

[http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2011/12\\_joulu/Perheyrittysbarometri\\_2011.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2011/12_joulu/Perheyrittysbarometri_2011.pdf)  
(Viitattu 10.4.2012).

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications Ltd.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2001) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

Frishkoff, Patricia A. & Brown, Bonnie M. (1993) Women on the Move in Family Business. *Business Horizons*, 36(2):66-70.

Gherardi, Silvia (1994) The Gender We Think, The Gender We Do in Our Everyday Organizational Lives. *Human Relations*, 47(6):591-610.

Gherardi, Silvia (1995) *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. SAGE Publications: London.

Gherardi, Silvia & Poggio, Barbara (2001) Creating and Recreating Gender Order in Organizations. *Journal of World Business*, 36(3):245-259.

Goffee, Rob (1996). Understanding family businesses: issues for further research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(1):36-48.

Habbershon, Timothy G. & Williams, Mary L. (1999) A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1):1-26.

Haberman, Heather & Danes, Sharon M. (2007) Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application. *Family Business Review*, 20(2):163-184.

Hall, Annika; Melin, Leif & Nordqvist, Mattias (2001) Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns. *Family Business Review*, 14(3):193-208.

Hall, Annika; Melin, Leif & Nordqvist, Mattias (2006) Understanding strategizing in the family business context, Teoksessa *Handbook of research on family business*, (toim. Poutziouris, P.; Smyrnios, K. & Klein, S).

Hamilton, Eleanor (2006) Whose Story is it Anyway?: Narrative Accounts of the Role of Women in Founding and Establishing Family Businesses. *International Small Business Journal*, 24:253-269.

Handler, Wendy C. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next Generation Family Members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1):37-51.

Handler, Wendy C. (1991) Key interpersonal relations of next-generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management*, 29(3):21-32.

Harré, Rom (1983) *Personal Being*. Oxford: Basil Blackwell.

Harré, R. & van Lagenhove, L. (1999) *The Dynamics of Social Episodes*. Teoksessa Positioning Theory: Moral Contexts of Intentional Action, s.11-13. Harré, Rom & van Lagenhove, Luk (toim.). Blackwell.

Harveston, Paula D.; Davis, Peter S. & Lyden, Julie A. (1997) Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender. *Family Business Review*, 10(4):373-396.

Hautala, Taru (2006) *Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalan perheyriyten sukupolvenvaihdoksessa*. Acta Wasaensia. Vaasa. No 158.

Hisrich, Robert D. & Fülöp, Gyala (1997) Women Entrepreneurs in Family Business: The Hungarian Case. *Family Business Review*, 10(3):281-302.

Jallinoja, Riitta (1985) *Johdatus perhesosiologiaan*. Porvoo: WSOY.

Jallinoja, Riitta (2006) *Perheen vastaisku: Familistista käännettä jäljittämässä*. Tampere: Gaudeamus Kirja.

Julkunen, Raija & Nätti, Jouko (2002). *Sukupuolijaot taloudellisessa nousussa*. Teoksessa: Piirainen, Timo & Saari, Juho (toim.). Yhteiskunnalliset jaot, 1990-luvun perintö. Helsinki. Gaudeamus Kirja.

Kansikas, Juha & Elo-Pärssinen, Krista (2010). *Perheyriyten liitto ry:n Perheyriytsbarometri*. Helsinki 2010. Saatavilla www-muodossa URL: [http://www.perheyriytenliitto.fi/files/BAROMETRI\\_2010\\_lopullinen\\_versio.pdf](http://www.perheyriytenliitto.fi/files/BAROMETRI_2010_lopullinen_versio.pdf) (Viitattu 30.11.2011)

Kansikas, Juha, Elo-Pärssinen, Krista, Jäntti, Kerttu, Lehto, Tapani, Orpana, Simo & Puukko, Tytti (2006) *Sukupolvenvaihdos haastaa perheyriyten omistajuuden ja johtamisen*. Perheyriyten liitto ry:n Perheyriytsbarometri 2006. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä. N:o 329.

Kansikas, Juha & Römer-Paakkanen, Tarja (2007). *Perheyriyksen yhteiskuntavastuu ja omistajuus*. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä. Julkaisuja 158.

Katila, Saija (2000) *Moraalijärjestyksen rajaama tila: Maanviljelijä-yrittäjäperheiden selviytymisstrategiat*. Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsinki: HeSE print. Acta Universitatis Oeconimicae Hesingensis A-174.

Katila, Saija (2008) Negotiating Moral Orders in Chinese Business Families in Finland: Constructing Family, Gender and Ethnicity in Research Situation. *Gender, Work and Organization*, 17(3):297-319.

Keating, Norah C. & Little, Heather M. (1997) Choosing the Successor in New Zealand Family Farms. *Family Business Review*, 10(2):157-171.

Kesner, Idalene F. & Sebor, Terrence C. (1994) Executive Succession: Past, Present & Future. *Journal of Management*, 20(2):327-372.

Kets de Vries, Manfred F.R. (1993) The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 59-71.

Kets de Vries, Manfred F.R. (1996). Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm. London. *International Thomson Business Press*.

Koiranen, Matti (2003) *Perheyrittäjien johtaminen*. Tampere: Tammer-Paino.

Komulainen, Katri; Korhonen, Maija & Rätty, Hannu (2009) Risk-taking abilities for everyone? Finnish entrepreneurship education and the enterprising selves imagined by pupils. *Gender and Education*, 21(6):631-649.

Koskinen, Ilpo; Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

KTM julkaisuja 11/2005. *Naisyrittäjyys. Nykytilanne ja toimenpide-ehdotuksia*.

KTM julkaisuja 16/2005. *Perheyrittäjyys. Perheyrittäjät jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina*.

Laakkonen, Anne (2012) *Construction of the Entrepreneurial Identity in the Family Business Context, A Cross-Cultural Study*. Jyväskylä Studies in Business and Economics, Jyväskylä: University of Jyväskylä.

van Lagenhove, L. & Harré, R. (1999) *Introducing Positioning Theory*. Teoksessa Positioning Theory: Moral Contexts of Intentional Action, s.11-13. Harré, Rom & van Lagenhove, Luk (toim.). Blackwell.

Lee, Jean (2006) Impact of Family Relationships on Attitudes of the Second Generation in Family Business. *Family Business Review*, 19(3):175-191.

Leppälä, Katja & Päiviö, Hanna (2001) *Kauppatieteiden opiskelijoiden moraalijärjestys: Narratiivinen tutkimus kolmen eri pääaineen opiskelusta Helsingin kauppakorkeakoulussa*. Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsinki: HeSe print. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-34.

Lerner, Miri & Malach-Pines, Ayala (2011) Gender and culture in family business: A tenation study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(2):113-131.

Lewis, Patricia (2006) The Quest for Invisibility: Female Entrepreneurs and the Masculine Norm of Entrepreneurship. *Gender, Work and Organization*, 13(5):453-469.

Lyman, Amy, Salganicoff, Matilde & Hollander, Barbara (1985) Woman in Family Business: An Untapped Resource. *SAM Advanced Management Journal*, 50(1):46-49.

Olsson, Su (2002) Gendered Heroes: male and female self-representations of executive identity. *Women in Management Review*, 17(3/4):142-150.

- Pearson, Allison W.; Carr, Jon C. & Shaw, John C. (2008) Towards a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, November 2008:949-969.
- Poggio, Barbara (2006) Editorial: Outline of a Theory of Gender Practices. *Gender, Work and Organization*, 13(3):225-233.
- Martin, Lynn (2001) More jobs for the boys? Succession Planning in SMEs. *Women in Management Review*, 16(5):222-231.
- Martin, Patricia Yancey (2006) Practicing Gender at Work: Further Thoughts on Reflexivity. *Gender, Work and Organization*, 13(3):254-276.
- Martinez Jimenez, Rocio (2010) Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Directions. *Family Business Review*, 22(1):53-64.
- Micelotta Evelyn R. & Raynard Mia (2011) Concealing or Revealing the Family? Corporate Brand Identity Strategies in Family Firms. *Family Business Review*, 24(3):197-216.
- Mirchandani, Kiran (1999) Feminist Insight on Gendered Work: New Directions in Research on Women and Entrepreneurship. *Gender, Work and Organization*, 6(4):224-235.
- Naldi, Lucia; Nordqvist, Mattias; Sjöberg, Karin & Wiklund, Johan (2007) Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1): 33-47.
- Nelton, Sharon (1998) The Rise of Women in Family Firms: A Call for Research Now. *Family Business Review*, 11(3):215-218.
- Nordqvist, Mattias; Hall, Annika & Melin, Leif (2009) Qualitative research on family businesses: The relevance and usefulness of the interpretive approach. *Journal of Management and Organization*, 15(3):294-308.
- Nordqvist, Mattias & Melin, Leif (2010) Entrepreneurial Families and Family Firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4):211-239.
- Rutherford, Matthew W.; Kuratko, Donald F. & Holt, Daniel T. (2008) Examining the Link Between Familiness and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*, November 2008:1089-1109.
- Sharma, P.; Chrisman, J.J & Chua, J.H. (1997) Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1):1-35.
- Sharma, Pramodita; Chrisman, James J.; Pable, Amy L. & Chua, Jess H. (2001) Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring 2001:17-35.
- Sharma, Pramodita; Chrisman, James J. & Chua, Jess H. (2003) Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18:667-687.

Sharma, Pramodita & Irving, P. Gregory (2005) Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, January 2005:13-33.

Shotter, John (2008) *Conversational Realities Revisited: Life, Language, Body and World*. Chagrin Falls, Ohio: Taos Institute Publications.

Stavrou, Eleni T. & Swiercz, Paul Michael (1998) Securing the Future of the Family Enterprise: A Model of Offspring Intention to Join the Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(2):19-39.

Stavrou, Eleni T. (1999) Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors of Offspring Intentions to Join and Take Over the Business. *Journal of Small Business Management*, 37(3):43-91.

Stavrou, Eleni T. (2003) Leadership Succession in Owner-Management Firms through the Lens of Extraversion. *International Small Business Journal*, 21(3):331-34.

Stoner, Charles R., Hartman, Richard I. & Arora, Raj (1990) Work-home Role Conflict in Female-Owners of Small Businesses: An Exploratory Study. *Journal of Small Business Management*, 28(3):30-38.

Tilastokeskus 2006. *Miten osa-aikatyö valtasi palvelualat?* Hulkko, Laura & Pärnäinen, Anna. Saatavilla [www.muodossa URL: http://www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt\\_04\\_06\\_osa-aikatyo.html](http://www.muodossa.fi/tup/tietotrendit/tt_04_06_osa-aikatyo.html) (Viitattu 14.4.2012).

Venter, E., Boshoff, C. & Maas, G. (2005) The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses, *Family Business Review*, 18(4):283-303.

Vera, Carolina F. & Dean, Michelle A. (2005) An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession. *Family Business Review*, 17(4):321-345.

West, Candace & Zimmerman, Don H. (2002) *Doing Gender*. Teoksessa "Doing Gender, Doing Difference: Inequality, Power and Institutional Change" (2002). Fenstermaker, Sarah & West, Candace (eds.) Routledge, London.

Ylijoki, Oili-Helena (1999) *Akateemiset heimokulttuurit ja noviisien sosialisatio*. Tampere: Vastapaino.

Ylijoki, Oili-Helena (2000) Disciplinary cultures and the moral order of studying ó A case-study of four Finnish university departments. *Higher Education*, 39:339-362.



**Teemahaastattelurunko:****Taustat: yrityksen ja jatkajan**

Voisitko kertoa perheyrittäjäsi kehityshistorian tähän päivään saakka ja eri perheenjäsenten tehtävät ja roolit yrityksen eri kehitysvaiheissa?

Mikä on koulutustaustasi ja asemasi perheyrittäjäsi tällä hetkellä? Minkälaisen vaiheiden kautta olet päätenyt nykyiseen asemaasi perheyrittäjäsi?

Minkälainen suhde sisaruksillasi on perheyrittäjäsi? Minkälainen asema heillä on siinä ja miten sisarusten väliset roolit tai työnjako perheyrittäjäsi ovat vuosien varrella muotoutuneet?

Mitkä tekijät ovat mielestäsi vaikuttaneet siihen, että olet tällä hetkellä tässä asemassa perheyrittäjäsi?

**Perheyrittäjäsi ja yrittäjäsi**

Millainen on suomalainen perhe?

Millaisia hyveitä/paheita siihen liittyy?

Voisitko kertoa mitä yrittäjäsi ja perheyrittäjäsi ovat?

Millaisia ovat hyveet/paheet (vältettävät)?

Miten perheyrittäjät eroavat ömuistaö yrityksistä?

Millainen asema tai rooli perheyrittäjällä on yhteiskunnassa?

Millainen on hyvä perheyrittäjäsi omistajilleen tai muille työntekijöille?

Voisitko kuvailla millaisia ovat (hyvän tai) menestyvän perheyrittäjän ominaisuudet?

Mistä arvelet johtuvan, että yrityksissä/perheyrittäjäsi on miehiä enemmän kuin naisia?

**Sukupolvenvaihdos ja jatkajan valinta**

Kuvailisitko, millainen on onnistunut tai hyvä sukupolvenvaihdos?

Ja vastaavasti millainen on epäonnistunut sukupolvenvaihdos?

**LIITE 1. (2/2)**

Kuvailisitko sukupolvenvaihdoksen prosessin teidän yrityksessänne? Miten sukupolvenvaihdos eteni?

Kertoisitko, miten jatkajan valinta tapahtui yrityksessänne? Miten päädyitte valitsemaan kyseiset jatkajat?

Mikä edesauttoi tai hankaloitti sukupolvenvaihdosta? Oliko se mielestäsi onnistunut?

Millaisia ominaisuuksia mielestäsi on hyvällä jatkajalla?

Millaiset muut tekijät, kuten koulutus tai elämäntilanne, vaikuttavat jatkajan valintaan?

Millaisia asioita odotetaan miesjatkajalta? Entä naisjatkajalta?

Odotettiinko sinulta eri asioita kuin sisareltasi?/Odotitko lapsiltasi eri asioita? Mistä arvelet sen johtuvan?

Miten yrityksen muut sidosryhmät, kuten asiakkaat tai työntekijät, kokivat sukupolvenvaihdoksen?

**Suhteet ja kokemukset**

Kertoisitko, miten perhe näkyy yrityksenne toiminnassa?

Kuvailisitko, miten perheyritys näkyi lapsuudessanne?

Miten koet työn ja perheen yhdistämisen perheyrityksissä? Miten se onnistuu, liittyykö siihen joitain erityispiirteitä?

Mitä perheyritys ja siinä työskenteleminen merkitsevät sinulle?