

Henkinen valmistautuminen maatalousyrityksen sukupolvenvaihdokseen: Työkirja keskustelun tueksi

15.4.2024

Maatalousyrittämistä luonnehditaan elämäntavaksi. Tämä on osittain totta, sillä yritystoiminta rytmittää maatalousyrittäjien arkea ja elämää. Maatalousyritykset ovat voineet olla satoja vuosia ja kymmeniä sukupolvia saman suvun hallussa, joten maatalousyrittäjältä ja hänen perheeltään löytyy kunnioitusta maatalousyritystoimintaa ja sitä aikaisemmin harjoittaneita kohtaan. Maatalousyrityksessä tehdään sukupolvenvaihdos keskimäärin 30 vuoden välein (ProAgria Etelä-Pohjanmaa, 2019). On kuitenkin huomioitava, että jatkava sukupolvi osallistuu aina jossain määrin maatalousyrityksen arkeen jo ennen sukupolvenvaihdosta, joten todellinen työura maatalousyrityksessä on tätä pidempi. Pitkä yrittäjäura yhdistettynä vielä pidempään maatalousyrityksen historiaan luo haasteita sukupolvenvaihdoksen henkiseen toteuttamiseen. Koska on kyseessä elämäntyöstä luopuminen, ovat jatkajan ajatukset ja tunteet pinnalla ja näin syntyy helposti tilanne, jonka purkaminen on vähintäänkin haastavaa (Pärnänen, 2018, s. 8).

Tätä taustaa vasten aihetta lähestyttiin opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen keinoin tarkastellen yrityksestä ja erityisesti maatilayrityksestä luopumisen kipupisteitä ja haasteita. Kipupisteet ja haasteet ovat käytännössä asioita, jotka tiedetään ja tunnistetaan lähtökohtaisesti. Tarvitaan ohjausta siihen, kuinka käsitellä tunteita tilanteessa, joka on uusi toisaalta niin jatkajalle kuin luopujalle. Tähän haasteeseen pyrittiin vastaamaan toteuttamalla opinnäytetyönä työkirja, joka antaa konkreettisen välineen tarkastella sukupolvenvaihdosta niin luopujan kuin jatkajan näkökulmasta. Maatalousalalla, kuten muissakin yrityksissä, on keskitytty tähän asti

hyvin pitkälti sukupolvenvaihdoksen hallinnolliseen toteuttamiseen. Tähän näkökulmaan on olemassa työkirjoja/oppaita. Työkirjat sukupolvenvaihdoksen henkisen puolen käsittelemiseen puuttuvat suomenkielisestä kontekstista. Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä työkirja, jonka avulla sukupolvenvaihdoksen osapuolet voivat rauhassa keskittyä omien ajatustensa ja tunteidensa käsittelyyn ensin itsekseen ja sitten myöhemmin keskustellen. Työkirjan sisältö perustuu tutkimuksiin, joita käsitellään opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa.

Sukupolvenvaihdoskeskustelun vaikeudet

Kirjallisuuskatsauksen perustella sukupolvenvaihdoksen henkisen puolen ongelmakohdat voidaan kiteyttää seuraavasti:

1. Molemmin puoliset odotukset ja toiveet. Luopujan panostaessa yritykseen vuosikymmeniä on hänellä luonnollisesti toive, että joku jatkaa hänen tekemäänsä työtä. Tähän liittyy myös vahvasti ajatus pettymyksen tuottamisesta edellisille sukupolville. Jatkaja voi toivoa, että hän saa kehittää yrityksestään juuri sen näköistä, kuin hän haluaa ja toteuttaa siinä itseään. Toiveet ja odotukset eivät välttämättä mene yksi yhteen, sillä jatkaja ja luopuja katsovat yritystoimintaa ja yrittäjyyttä yrittäjäuran eri päistä. Luopujan urautuminen vanhoihin kaavoihin tai jatkajan ymmärtämättömyys luopujalle tärkeistä asioista sekä halu ottaa pesäeroa vanhoihin toimintatapoihin voivat haitata sukupolvenvaihdokseen liittyvää keskustelua.

2. Roolien ja vastuiden muotoutuminen. Sukupolvenvaihdoksen jälkeen yrityksen virallinen omistajuus ja johtajuus siirtyvät. Vaikka sukupolvenvaihdos siintää kaukana tulevaisuudessa, on silti hyvä miettiä aikaa myös sen jälkeen. Vaikka virallinen vastuu vaihtuu, voi luopuja vielä kokea tarpeelliseksi vastata yrityksen johtamisesta. Jatkaja voi kokea tämän epäluottamuksena, kun taas luopuja ajattelee tällä tavoin pehmentävänsä jatkajan taakkaa. Joissain määrin eri näkökulmien taustalla on luopujan pelko ”vallan” katoamisesta ja jatkajalla halu kokeilla siipiään yrittäjänä. Mikäli roolit ja vastuunjako eivät sukupolvenvaihdoksen jälkeen kohtaa, on täysin mahdollista, että hyvätkin välit muuttuvat hetkessä huonoiksi (Oikarinen 2011, s.73–75).

3. Puhumisen vaikeus ja neuvot sen parantamisen puuttuvat. Maatalousalan ammattilehdissä aina silloin tällöin muistutetaan, että sukupolvenvaihdoksesta pitää keskustella hyvissä ajoin. On hyvin helppo kehottaa keskustelemaan, mutta keinoja keskustelun avuksi tarjotaan vain hyvin vähän. Jokainen sukupolvenvaihdos ja sen osapuoli on yksilö, joten yksi keskustelukeino ei välttämättä sovi kaikille. Yleisin syy keskustelemattomuuteen on *ei ole ollut tapana*– tyyppinen ajatusmalli (Työtehoseura, 2021). Jos luopuja on aikoinaan jatkajana kohdannut puhumattomuuden muurin edellisen luopujan osalta, on hyvin todennäköistä, että tämä sama ajatusmalli viedään eteenpäin seuraavalle.

4. Erilaiset oppaat, työkirjat ja ammattiapu puuttuvat maatalousyrityksen sukupolvenvaihdoksen henkisestä valmistautumisesta. Sukupolvenvaihdoksen käytännöllistä toteuttamista, mm. veroseuraamuksia ja omistajuuden vaihtumista, on tutkittu paljon. Niistä on luotu muistilistoja, tehty opinnäytetöitä ja laadittu oppaita. On kuitenkin huomattava, että sukupolvenvaihdoksen käytännöllinen toteuttaminen kestää huomattavasti lyhyemmän aikaa kuin sen henkinen toteuttaminen. Henkistä toteuttamista tehdään mahdollisesti vuosia ennen sukupolvenvaihdosta ja vuosia sen jälkeen. Näihin on panostettu vain hyvin

vähän. Kehittämisehdotukset ja apu ovat sirpaloituneet ympäri maatalousalan toimijoita, ja jokaisella heistä on siinä oma intressinsä.

5. Pakottaminen tai painostaminen yrittäjäksi on hyvin yleistä. Monesti odotukset liittyvät jonkun henkilön jatkamiseen. Halla (2016, s. 16) kuvaakin sitä ”elämän käsikirjoitukseksi”, jossa kaikki tietävät miten asian pitäisi mennä, vaikkei siitä puhuta. Potentiaaliselle jatkajalle on saatettu kohdistaa jo hyvin pienestä pitäen viestintää hänen tulevaisuuden suunnastaan. Tämä on kirjallisuuskatsauksen perusteella yleistä muuallakin kuin pelkästään maatalousalalla.

6. Ulkopuolisen avun tarve. Maatalouden sukupolvenvaihdoskeskustelussa koetaan tarpeelliseksi saada ulkopuolista apua. Ulkopuolisen avun ongelma on sopivan henkilön löytyminen. Hänen tulisi ymmärtää molempien osapuolien näkemykset, toimia rakentavana keskustelun vetäjänä, ja hänellä tulisi olla kokemusta siitä, mitä molemmat osapuolet käyvät läpi. Ystävät ja lähisukulaiset voivat olla hyviä ”ensihoitajia” keskustelun käymiseen, mutta monesti heillä on liian subjektiivinen näkemys osapuolista ja sukupolvenvaihdoksesta. Vastaavasti täysin ulkopuolisella psykologilla ym. on käsitys tunteiden käsittelystä, muttei välttämättä täyttä ymmärrystä maatalousyrittämisen erityispiirteistä.

7. Hiljaisen ja oikean tiedon siirtäminen jatkajalle. Luopujalle on kertynyt yrittäjyysuran aikana huomattava määrä hiljaista tietoa, joko itse oppien tai siirrettynä edellisiltä sukupolvilta. Jotta jatkaja ei joutuisi aloittamaan tiedon keräämistä täysin tyhjästä, on hänelle saatava siirrettyä kaikki tarpeellinen tieto. Monesti jatkajalla on hyvä ymmärrys pelloista ja mahdollisista eläimistä, mutta erityisesti liikkeenjohdollisissa asioissa, kuten kirjanpidossa ja kassavirroissa, voi olla parantamisen varaa. Jatkajalta ei saa pantata yritystoiminnan heikkojakaan lukuja vain siksi, että yritys saataisiin siirrettyä seuraavalle. Luopujan on huolehdittava, että jatkajalla on mahdollisuus pärjätä maatalousyrityksen kanssa taloudellisesti.

Yllä olevan perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että sukupolvenvaihdokseen liittyy paljon asioita, jotka koskettavat eri tavalla sen osapuolia. Ei kuitenkaan riitä, että ongelmat ja kipukohdat vain tunnistetaan, vaan niitä on aktiivisesti työstettävä ja haettava niihin ratkaisua. Kuten edellä on kerrottu, opinnäytetyössä tehtiin työkirja, jonka avulla niin tunteiden käsittely kuin keskustelukin olisi osapuolille helpompaa.

Työkirja

Opinnäytetyön tuloksena kirjoitetulla työkirjalla vastataan havaittuun ulkopuolisen avun puutteeseen ja apua käsittelevien teosten tarpeeseen (Raininko, 2024).

Työkirja pohjautuu aiheesta tehtyyn aikaisempiin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin. Työkirjassa on kysymykset niin luopujalle kuin jatkajalle. Tavoitteena oli, että kysymykset käsittelevät monipuolisesti kummankin omia tunteita, ajatuksia yritystoiminnasta, ajatuksia tulevaisuudesta sekä aikaa sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Työkirjan ydinajatus on, miten helpottaa sukupolvenvaihdoskeskustelua.

Työkirja jakautuu kahtia, luopujan sekä jatkajan osioon. Molemmille osapuolille on laadittu 20 kysymystä eli yhteensä kysymyksiä on 40. Kysymykset ovat molemmille samansuuntaisia, mutta niissä on huomioitu luopujan ja jatkajan erilaiset lähtökohdat sukupolvenvaihdokseen. Muodostetut kysymykset eivät ole kyllä tai ei-tyyppisiä, sillä työkirjan on tarkoitus laittaa ajattelemaan ja tuomaan ilmi kaikki ne ajatukset, joita ei syystä

tai toisesta uskalleta muuten tuoda esiin. Monipuoliset vastaukset antavat vastakkaiselle osapuolelle paremman kuvan kirjoittajan näkemyksistä. Täytettävän työkirjan etuina ovat mikroilmeiden -eleiden ja stressin mahdollisesti aiheuttamien vaikutusten puuttuminen, ja tätä kautta väärinymmärryksen minimoiminen ja asioiden ilmaiseminen juuri sellaisina kuin ne ovat. Työkirjaa voi myös täyttää ja täydentää juuri silloin kun itselle sopii.

Työkirjaa testattiin kirjoitusprosessin aikana maatalouden sukupolvenvaihdosta suunnittelevilla sekä maatalouden sidosryhmissä työskentelevillä. Heiltä saatujen kommenttien perusteella työkirjaa on paranneltu. Saadut kommentit työkirjasta olivat kannustavia, ja sen katsottiin palvelevan maatalouselinkeinoa. Yksi maatalousyritys ottikin työkirjan heti käyttöönsä.

Opinnäytetyötä ja sen liitteeksi rakennettua työkirjaa suositellaan kaikille heille, jotka kokevat haastavana sukupolvenvaihdokseen liittyvän keskustelun. Työkirjan kysymyksiä soveltamalla sitä voidaan hyödyntää maatalouden tuotantosuunnasta riippumatta sekä myös maatalouselinkeinon ulkopuolella.

Antti Raininko
Opiskelija
SeAMK

Antti Raininko on SeAMKin opiskelija, joka kirjoitti opinnäytetyön aiheesta Henkinen valmistautuminen maatalousyrityksen sukupolvenvaihdokseen: Työkirja sukupolvenvaihdoskeskustelun tueksi. Hänen opinnäytetyönsä pysyvä osoite on https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202404085974**Margit Mannila**
Lehtori, KTT
SeAMK

Margit Mannila on lehtori, KTT SeAMKissa, joka innostuu erityisesti yrittäjyydestä ja ympäristöoikeudesta. Mannilan intohimona on uusien asioiden oppiminen ja hän jäsentää asioita mielellään kirjoittamalla. https://orcid.org/0000-0002-1515-9802 . Mannila on toiminut Antti Rainingon opinnäytetyön ohjaajana. Hän on myös tehnyt väitöskirjansa perheyritysten jatkuvuudesta ja arvoista.

Lähteet

Halla, H. (2016). Johtajuusperinteen heijastuminen jatkajan liiketoimintamalleihin maatilan sukupolvenvaihdoksessa [pro gradu, Turun Yliopisto]. UTUpub. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2016091223692

Oikarinen, S. (2011). Sukupolvien ketjussa- Maatilan sukupolvenvaihdos sosiaalisena prosessina [pro gradu, Jyväskylän yliopisto]. JYX. http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-2011122311846

ProAgria Etelä-Pohjanmaa. (2019). Sukupolvenvaihdos maatilalla 2019 – onnistunut omistajanvaihdoshanke. https://www.proagria.fi/uploads/spv_opas_2022-06-13-160318_ncsy.pdf

Pärnänen, T. (2018). sukupolvenvaihdokseen varautuminen pienissä perheyrityksissä. Pro Gradu. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu.

https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57308/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201803131715.pdf?sequence

=1&isAllowed=y

Raininko, A. (2024). Henkinen valmistautuminen maatalousyrityksen sukupolvenvaihdokseen: työkirja sukupolvenvaihdoskeskustelun tueksi. Liiketalous. Opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202404085974

Työtehoseura TTS. (08.03.2021). Hallitulla sukupolvenvaihdoksella kannattavuutta ja kilpailukykyä maatiloille. https://www.epressi.com/tiedotteet/tyoelama/hallitulla-sukupolvenvaihdoksella-kannattavuutta-ja-kilpailukykya-maatiloille.html