



## **Käsitlemättömät ja tunnepitoiset asiat sukupolvenvaihdosneuvonnan haasteena**

Kirjoittaja: tutkimus- ja kehittämisspäällikkö, VTT Minna Mattila-Aalto

Kuvat: Päivi Nummenranta

Sukupolvenvaihdos on yrityksen ja perheen kannalta kriittinen siirtymä. Sen myötä muutoksia tapahtuu niin yrityksen omistajuudessa kuin johtajuudessa. Ne heijastuvat myös perhesuhteisiin ja saattavat herättää hyvin erilaisia ja vahvojakin tunteita.

Vaikka tunnepuolen ristiriitojen tunnistetaan liittyvän sukupolvenvaihdoksen epäonnistumiseen (Luukkonen 2020, Pöllänen 2019, Alanen 2011), niistä ja niiden vaikutuksista ei ole olemassa tutkittua tietoa. Maa- ja metsätalousministeriön rahoittama Hallitulla sukupolvenvaihdoksella kannattavuutta ja kilpailukykyä -hanke lähestyi ProAgrian asiakasyrittäjiä ja neuvonnan asiantuntijoita joulukuussa 2020 kyselyllä, jonka avulla kerättiin tietoa sukupolvenvaihdosprosessiin liittyvistä ihmisten välisistä ristiriidoista ja niiden käsitlemisestä. Kyselyyn vastasi 37 maatalousyrittäjää ja 24 ProAgrian neuvonnan asiantuntijaa, joista yli puolella oli kokemusta neuvontatyöstä yli 10 vuoden ajalta. Kyselyn tulokset ovat suuntaa antavia.

### **Kaikki lähtee jatkajan halusta ja asenteesta**

Sukupolvenvaihdos on usein vuosien mittainen prosessi. Kyselyyn vastanneet yrittäjät suunnittelivat sukupolvenvaihdoksen käynnistämistä muutamasta kuukaudesta kahteen vuoteen, pisimmillään peräti 10 vuoden ajan. Alustavasta päätöksestä prosessin päättymiseen kului pääsääntöisesti muutamasta kuukaudesta pariin kolmeen vuoteen, pisimmillään 7 vuotta. Omien ja muiden kokemusten perusteella yrittäjät varautuvat pitkään prosessiin: on monia asioita, joita pitää selvittää ja joiden hoitaminen vaatii perusteellista suunnittelua. Suurin osa yrittäjistä oli tyytyväinen prosessin ajalliseen kestoan.

Sekä yrittäjät että neuvojat mainitsivat tärkeimmäksi syyksi sukupolvenvaihdoksen käynnistämiseen jatkajan halun jatkaa yrityksen toimintaa. Erityisen tärkeänä pidettiin sitä, että jatkavan yrittäjän halu ja asenne ovat kunnossa.

Vastaukset herättävät kysymyksen, milloin jatkajan halu ja asenne ovat kunnossa. Mitä ”kunnossa oleminen” tarkoittaa luopujan, jatkajan ja neuvonnan asiantuntijan näkökulmista? Ketkä jatkajan halua ja asenne sukupolvenvaihdosprosessi arvioivat ja miten sitä arvioidaan? Ovatko osapuolet selvillä toistensa käsityksistä?

### **Osallistumisen, käsitysten ja ratkaisujen tekemisen tasapainoilua**

Sukupolvenvaihdokseen tiivistyy monenlaisia asioita, jotka vaikuttavat sekä luopuvan että jatkavan yrittäjän, yrityksen ja perheen tulevaisuuteen. Menneisydessä koettu ja opittu vaikuttavat siihen, miten kukin asioihin suhtautuu ja mitä pitää tärkeänä.

Sukupolvenvaihdosneuvonta muodostaa sukupolvenvaihdosprosessiin areenan, jossa tilasta luopuvan myyjän ja tilaa jatkavan ostajan sekä neuvojan intressit, käsitykset ja tieto kohtaavat. Miten areenalla lopulta toimitaan, riippuu siitä, ketkä osallistuvat sekä miten osallistujat määrittelevät ja pääsevät määrittelemään, mitä ja miten asioita kuuluu hoitaa ja miten asioiden heidän mielestään kuuluu mennä.



Sukupolvenvaihdosprosessin läpivienti vaatii monenlaisten asioiden ymmärtämistä ja osaamista. Kyselytulosten perusteella yrittäjät odottavat neuvonnan asiantuntijoiden ottavan sellaiset asiat esiin, joita yrittäjä ei itse ymmärtäisi kysyä ja selvittää. Neuvojat puolestaan odottavat yrittäjiltä aktiivisuutta tiedon ja näkemysten hankkimisessa eri asiantuntijoilta ja sidosryhmiltä. Tärkeänä pidettiin muun muassa sitä, että yrittäjät osallistuvat metsä- ja veroasiantuntijoiden luennoille.

Yrittäjät korostavat, että muutkin perilliset kuin jatkaja on otettava sukupolvenvaihdosprosessissa huomioon. Yrittäjät toivoivat vastauksissa rahoittajan edustajien osallistuvan prosessiin nykyistä varhaisemmassa vaiheessa. Silloin myös rahoittajan näkökulma saadaan ajoissa mukaan.

Yrittäjät odottavat neuvonnan asiantuntijan tuntevan erilaiset sukupolvenvaihdosvaihtoehdot, kertovan niistä heille soveltuvien esimerkkien avulla ja tuovan ”varmaa tietoa” eri vaihtoehtojen seurauksista vastaavissa olosuhteissa kuin missä yrittäjä sukupolvenvaihdostaan suunnittelee. Lisäksi yrittäjät odottavat neuvonnan asiantuntijan osaavan prosessiin liittyvät tekniset ja juridiset yksityiskohdat. Neuvojat korostivat osaavan neuvonnan asiantuntijan tuntevan hyvin erilaiset vaihtoehdot, auttavan yrittäjiä tuomalla keskusteluun realiteetit (esim. rahoituksen asettaman valintakehyksen), esittelemällä heille erilaisia vaihtoehtoja, kuvaamalla vastuita tukijärjestelmissä ja verotuksessa sekä osoittamalla asioita erilaisilla laskelmilla.

Neuvojen arvion mukaan sukupolvenvaihdosprosessi onnistuu, kun asiantuntija auttaa yrittäjiä toteuttamisvaihtoehtojen puntaroinnissa, yhteisen sovun löytämisessä siitä, mitä tehdään ja mitä ollaan tekemättä, tietojen kokoamisessa, siirtyvien omaisuusosien raamituksessa, kauppahinnan määrittämisessä ja niin kutsussa paperiruljanssissa. Neuvojan asiantuntijuuteen neuvojat liittivät sellaisten sukupolvenvaihdosprosessiin kuuluvien asioiden tuntemisen, joihin on olemassa selkeä ohjeistus ja jotka ovat ennakoitavissa, sekä taidon tarjota ratkaisuja asioiden edistämiseksi.

Yrittäjien mukaan sukupolvenvaihdos onnistuu, kun prosessi suunnitellaan yhdessä osapuolten kesken, löytyy prosessin ja asianmukaiset päätökset hoitava taho, käytännönsiirtymät tapahtuvat suunnitelman mukaisesti ja yritystoiminta tilalla jatkuu. Yrittäjät pitivät onnistuneen sukupolvenvaihdosprosessin ominaisuutena sitä, että kukaan ei sanele, mitä pitää tehdä, vaan yrittäjille jää vapaus valita, miten yritystä jatketaan. Kyselytulosten perusteella yrittäjät eivät odota neuvonnan asiantuntijoiden ratkaisevan asioita heidän puolestaan.

Sukupolvenvaihdos saattaa pitkittyä, mikäli ratkaisuja ei synny. Se lisää painetta neuvonnan asiantuntijan tarjoamiin ratkaisuihin ja niihin tarttumiseen. ”Joskus yrittäjä tarvitsee aikalisän”, muistuttaa yksi kyselyyn vastanneista neuvoista. Kun näköpiirissä ei ole selvää etenemismahdollisuutta, neuvojan on hyvä tarjota osapuolille viikosta kuukausiin kestävää pohtimisaikaa.

### **Paljon käsittelemättömiä ja tunnepitoisia asioita**

Kyselyyn vastanneista yrittäjistä runsas kolmannes arvioi sukupolvenvaihdosprosessiin liittyvän ristiriitoja, neuvoista kolme neljästä. Jatkavista yrittäjistä viidennes ilmoitti tunnistavansa prosessiin liittyvän ristiriitoja ja luopuvista yrittäjistä joka neljäs.

Kyselyn tulosten perusteella sukupolvenvaihdokseen liittyvät ristiriidat kietoutuvat ihmissuhteisiin sekä epäselviksi jääviin toiveisiin ja odotuksiin. Ristiriidat ovat tunnepitoisia ja ilmenevät näkemyksellisinä



kiistoina siitä, miten asiat pitäisi ratkaista ja hoitaa, tai ulkopuolisen silmin vaikeasti käsitettävänä hankaluuksina, avoimuuden puutteena ja puhumattomuutena.

Yrittäjien mukaan eniten ristiriitoja sukupolvenvaihdoksessa aiheuttavat perhesuhteet, toiseksi eniten halukkuus tilan jatkamiseen ja kolmanneksi eniten oma tulevaisuus. Neuvojat arvioivat eniten ristiriitoja aiheuttavan valta ja vastuu yrityksessä, toiseksi eniten halukkuus yrityksen jatkamiseen sekä kolmanneksi yrityksen johtamissuhteiden muutos. Neuvojat kertovat vastauksissaan, että tulevaisuudesta ei neuvonnassa puhuta, eikä omista toiveista, tarpeista ja odotuksista ole totuttu puhumaan.

Neuvojat tunnistavat sukupolvenvaihdosprosessiin liittyvän paljon tunnepitoisia ja sellaisia asioita, joita ei ole aiemmin käsitelty. Tällaisia ovat esimerkiksi kiistat tuotantosuunnasta ja jatkajan suunnitelmista, pelko jymäytetyksi tulemisesta, ristiriitaiset näkemykset sisarusten huomioimisessa ja tilan johtamisessa, epärealistiset odotukset ennakkoperinnön saamisesta tai tilan myyntihinnasta sekä neuvojan näkökulmasta ”käsittämättömät asiat” sisarusten välillä. Neuvojen mukaan perhesuhteet tulisikin ottaa entistä paremmin neuvonnassa esiin ja huomioon jo suunnitteluvaiheessa. ”Osapuolten olisi hyvä purkaa syvimmit ajatuksena ja tunteensa auki”, kirjoittaa yksi neuvojista vastauksessaan.

Sukupolvenvaihdosta tekevien yrittäjien odotusten, tarpeiden ja toiveiden tunnistaminen on tärkeää osapuolten intressejä palvelemaan lopputulokseen pääsemisessä. Omien odotusten kuvaaminen ei kuitenkaan ole helppo tehtävä, toteavat neuvojat vastauksissaan.

### **Kaikkien osallisten äänen kuuleminen on tärkeää, mutta haastavaa**

Neuvojen vastauksissa korostuu asiakkaan asema. Lopulta neuvonnan asiakkaana oleva yrittäjä määrittelee sen, kenen kanssa neuvoja keskustelelee ja mitä tietoja hänen on lupa antaa muiden osapuolten tietoon. Myös neuvoja tekee rajanvetoja sen suhteen, mitä asioita keskusteluun nostetaan ja mitkä asiat eivät siihen kuulu. Yksi kyselyyn vastanneista neuvojista esimerkiksi linjaa, että ”suunnitelmat ja talousasiat eivät kuulu kaikille”. ”Kaikkien osallisten äänen kuuleminen on tärkeää”, painottaa yksi kyselyyn vastannut neuvonnan asiantuntija. Toinen muistuttaa, että sukupolvenvaihdoksen ”osapuolet eivät ole valmiita keskustelemaan ennen kuin asiat kypsyvät riittävän valmiiksi heidän omissa ajatuksissaan”.

Jatkavien yrittäjien kanssa keskustelun neuvojat kokevat pääsääntöisesti helppona, mutta yrityksestä luopuvien yrittäjien ja jatkajan sisarusten kanssa keskustelemisen neuvovat kokevat haastavampana. Neuvojalla ei välttämättä ole keskusteluyhteyttä perheenjäseniin. Erityisen hankalaa keskustelu on tilanteissa, joissa perheenjäsenten välit ovat jo valmiiksi tulehtuneet.

Neuvojat raportoivat mielikuvien, osatotuuskien, väärin ennakkotietojen ja luuloihin perustuvien odotusten hankaloittavan neuvontatyötä, koska keskusteluja eivät ohjaa realiteetit, vaan osapuolten kuvitelmat siitä, miten joillakin toimilla saavutetaan parempi ratkaisu. Paremmuutta osapuolet arvioivat omista näkökulmistaan.

Keskustelu käy hankalaksi, kun neuvoja tunnistaa, että asia on arkaluontoinen tai kipeä ja molemmat osapuolet ovat oikeassa tarkasteltaessa asiaa heidän näkökulmistaan. Mikäli osapuolten näkemykset ja arvot ovat lähtötilanteessa kovin kaukana toisistaan, riitaantumisen on herkässä ja joku osapuolista saattaa ryhtyä jarruttamaan prosessin etenemistä. Sekä yrittäjät että neuvojat tunnistavat keskustelun erityisen hankalaksi, kun yksi osapuolista dominoi keskustelua, sivuuttaa muiden näkökulmat ja sanelee ehtoja.



Sukupolvenvaihdosneuvonnan asiakkaana olevalla yrittäjällä näyttää kyselytulosten perusteella olevan suuri valta ja sen myötä suuri vastuu siitä, miten ristiriidat voidaan saattaa käsittelyyn osana sukupolvenvaihdosneuvontaa. Hänellä näyttää olevan valta rajata myös se, ketkä neuvonnan prosessiin osallistuvat. Rajausta tehdessään yrittäjä saattaa päätyä ratkaisuihin, joiden seurauksena käsittelemättömät tunnepitoiset asiat haudataan kuulematta perheenjäseniä, joita sukupolvenvaihdosprosessi koskettaa vähintään tunnetasolla. Kestävän lopputuloksen kannalta oleellisia asioita jää silloin käsittelemättä. Tällöin perhe jää sukupolvenvaihdokseen liittyvien, ihmissuhteisiin kietoutuvien ratkaisujen suhteen omavaraiseksi – etsimään itsenäisesti ja omaan apuun turvautuen keinoja selviytyä ristiriitojen kanssa.

Neuvojat korostavat vastauksissaan, että perhesuhteiden käsittelemiseen kannattaisi neuvonnassa panostaa. Vaikka neuvonnan asiakkaana olevalla yrittäjällä on ratkaiseva vastuu siitä, että neuvojalle syntyy edellytykset auttaa, myös muilla keskustelun osapuolilla on vastuunsa keskustelussa. Ne, jotka keskusteluun mukaan pääsevät, ovat yhteisvastuullisia keskustelun sujumisesta ja laadusta. Kyselytulosten perusteella neuvoja kehystää ja rajaa keskustelua omilla valinnoillaan.

### **Ratkaisuja ihmissuhteisiin liittyvien tunnepitoisten ristiriitojen käsittelemiseen**

Neuvojen kokemusten perusteella parhaiten yrittäjää auttaa se, että sukupolvenvaihdokseen löytyy kaikkia osapuolia tyydyttävä, järkevä ratkaisu. Neuvojat arvioivat yrittäjien saavan parhaan avun tämän tavoitteen saavuttamiseksi saman pöydän ääressä tapahtuvasta avoimesta, hyvävireisestä keskustelusta ja rohkeasta puheeksi otosta.

Yrittäjät kertovat hakevansa apua ristiriitojen käsittelemiseen useimmin puolisoltaan ja sukulaisiltaan. Toissijaisesti apua haetaan ProAgrian neuvoilta, perheneuvoilta sekä ystäviltä ja tuttavilta. Lisäksi yrittäjät hakevat apua juristeilta, muilta yrittäjiltä, sovittelijoilta, kirkon ja seurakunnan edustajilta, hanketyöntekijöiltä, veroasiantuntijoilta ja psykologeilta. Kaksi yrittäjää ilmoitti, että ei hae tai ole hakenut ristiriitojen selvittämiseen apua. Neuvojen näkökulmasta arvioituna yrittäjien ensisijainen apu ristiriitoihin löytyy ProAgrian neuvonnasta, toissijaisesti puolisolta ja tuttavilta. Kolmannella sijalla avun hakemisessa ovat muut yrittäjät, pankin asiantuntijat ja juristit.

Ristiriitatilanteissa neuvojat käyttävät avukseen muita asiantuntijoita muodostaakseen yrittäjäosapuolten kanssa jonkinlaisen yhteisen käsityksen asiasta. Toimivat verkostot ovat neuvojalle ristiriitatilanteissa tärkeä apu. Neuvojat ovat kokeneet, että vaikeiden asioiden käsittelyä edistää muilta asiantuntijoilta saatu tuki ja vaihtoehtojen kartoitus sekä asioiden käsitteleminen oman työtiimin voimin. Neuvoja hakee muilta asiantuntijoilta vahvistusta muun muassa omille laskelmilleen ja ratkaisuehdotuksilleen. Myös työnohjauksesta on neuvojalle apua, ja sitä myös käytetään.

Neuvojat toivovat yhtä vastaajaa lukuun ottamatta saavansa koulutusta hankalien asioiden rakentavaan ja asioita edistävään käsittelyyn sekä tukea toimiakseen asiantuntijana myös sukupolvenvaihdosprosessiin liittyvissä henkisissä haasteissa. Neuvojat mainitsevat ”psykologisten taitojen” kehittämisen, joiden varassa neuvoja osaisi asettaa sanansa järkevästi ja toimia puolueettomasti. Yksi neuvojista ehdottaa matalan kynnyksen palvelua, johon voisi ottaa vaikeissa ristiriitatilanteissa yhteyttä. Työkavereilta saatu vertaistuen



neuvojat kokevat arvokkaana ja toivovat sen olevan nykyistä systemaattisempaa. Hankkeille annetaan kiitosta siitä, että ne nostavat esiin neuvojen ammatillisia kehitystarpeita, jotta niihin tiedetään vastata.

### **Johtopäätöksiä ja jälkimaininkeja**

Kyselytulosten perusteella ProAgrian neuvojat tunnistavat sukupolvenvaihdoksessa ilmenevien, ihmisten välisten erimielisyyksien ja heidän historiansa haittaavan prosessin etenemistä ja lopputulosta. Osapuolten vahvasti toisistaan poikkeavat näkemykset voivat estää sukupolvenvaihdoksen onnistuneen toteutumisen. Neuvojat arvioivat, että sukutilaa halutaan joskus jatkaa siitäkkin huolimatta, että taloudelliset realiteetit puhuvat sukupolvenvaihdosta vastaan. Tällöin taloudelliset seikat nousevat suurimmaksi uhaksi sukupolvenvaihdoksessa.

Neuvojat kaipaavat apua sukupolvenvaihdosprosessiin liittyvien ristiriitojen käsittelemiseen. Kyselyyn annetut paneutuneet vastaukset viestivät siitä, että ihmissuhteisiin liittyvien ristiriitojen käsittelyä pidetään sukupolvenvaihdosneuvonnassa tärkeänä ja arvokkaana ja siihen halutaan panostaa. Kyselyyn vastanneet ProAgrian neuvojat ovat pääsääntöisesti halukkaita kehittämään neuvontatyötä tältä osin ja yrittäjäasiakkaat tuomaan esiin kehitystarpeita riippumatta siitä, ovatko itse kehitystyön välittömiä hyödynsaajia. Yrittäjiltä näyttää kyselyn perusteella löytyvän hienosti yhteisvastuullisuutta maatalouden tulevaisuudesta.

Kyselytulosten mukaan sekä yrittäjät että neuvovat tunnistavat käsittelemättömien ja tunnepitoisten asioiden haittaavan sukupolvenvaihdosprosessin etenemistä. Lopputulokseen vaikuttavien asioiden ja tunteiden sivuuttaminen uhkaavat onnistunutta lopputulosta: yrittäjäsukupolven vaihtumista sekä yritystoiminnan jatkumista kannattavana ja kilpailukykyisenä. Ihmisten välisiä ristiriitoja tuskin kannattaa sivuuttaa, vaikka se saattaa ensikädessä ja totuttujen toimintamallien perusteella tuntua kaikista prosessiin osallistuvista helpoimmalta ja parhaalta ratkaisulta.

Hankkeen kehitystyö nostaa keskusteluun sen, mitkä asiat kuuluvat sukupolvenvaihdosneuvonnan piiriin ja kuuluvatko ihmisten väliset tunnepitoiset asiat ylipäättään neuvonnan työsarkaan: kenen kuuluu auttaa sukupolvien ketjussa toimivaa maatalousyrittäjää ihmisten välisten ja perheen sisäisten ristiriitojen käsittelemisessä?

Seuraavaksi Hallitulla sukupolvenvaihdoksella kannattavuutta ja kilpailukykyä -hanke avaa keskustelun siitä, millä keinoin inhimillisten ristiriitojen käsittelyä voidaan sukupolvenvaihdosprosessissa entisestään parantaa niin, että se on toteutettavissa ja toteutus on rahoituksellisesti kestävä. Lopullisena tavoitteena on luoda ihmisten välisten ristiriitojen käsittelyyn täydennyskoulutusmalli, joka soveltuu sukupolvenvaihdosneuvontatyöhön ja tukee sukupolvenvaihdosprosessin hallintaa.





## Lähteet

Alanen, Ilkka (2011) Sukupolvien ketjussa. Maatilanvaihdos sosiaalisena prosessina. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Luukkonen (2020) Sukupolvenvaihdos yrityksessä.

<https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/sukupolvenvaihdos-yrityksessa/>

Pöllänen, Katariina (2019) Omistajanvaihdoksien haasteet maataloilla. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Iisalmi: Savonia AMK. pollanen\_katariina.pdf (theseus.fi)