

Hallitulla sukupolvenvaihdoksella kannattavuutta ja kilpailukykyä 2020-2021

tutki sukupolvenvaihdos- eli SPV-neuvontaprosessiin liittyviä
inhimillisiä ristiriitoja
&
tuotti SPV-neuvonnan asiantuntijoille suunnattavan,
inhimillisten ristiriitoja koskevan täydennyskoulutusmallin



Maa- ja metsätalousministeriö



**TIETOPAKETTI
SPV-
NEUVONTAPROSESSIIN
LIITTYVISTÄ
INHIMILLISISTÄ
RISTIRIIDOISTA JA NIIDEN
KÄSITTELYTARPEISIIN
VASTAAVASTA
TÄYDENNYSKOULUTUS-
MALLISTA**



Tietopaketti sisältää

Hallitulla sukupolvenvaihdoksella kannattavuutta ja kilpailukykyä -hankkeen

- keskeiset tulokset
- neuvonnan asiantuntijoille suunnatun täydennyskoulutusmallin kuvauksen



Johtava suomalaisen työn kehittäjä



Sisällys

- 1 SPV-NEUVONTAPROSESSIN KÄYNNISTÄMINEN
- 2 SPV-NEUVONNAN OSALLISET JA KÄSITELTÄVÄT ASIAT
- 3 SPV-NEUVONNAN PROSESSISSA ILMENEVÄT INHIMILLISET RISTIRIIDAT
- 4 INHIMILLISIIN RISTIRIITOIHIN HAETTU JA KAIVATTU APU
- 5 SPV-NEUVONNAN KEHITYSHAASTEET
- 6 TÄYDENNYSKOULUTUSMALLI INHIMILLISTEN RISTIRIITOJEN KÄSITTELYYN



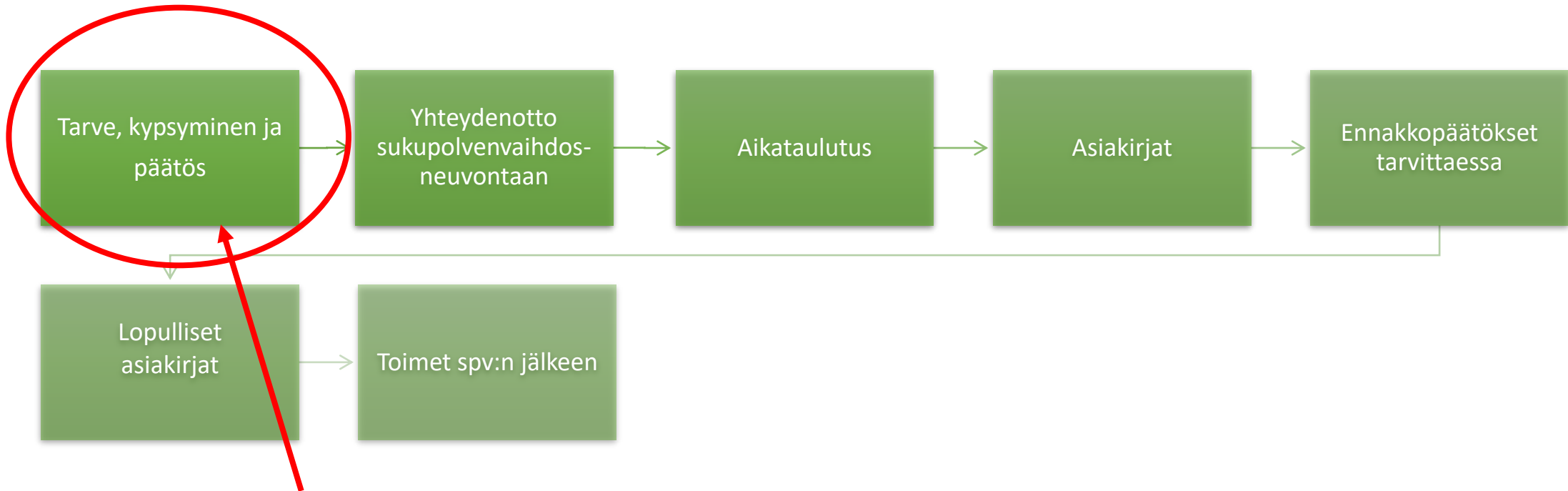
Maa- ja metsätalousministeriö



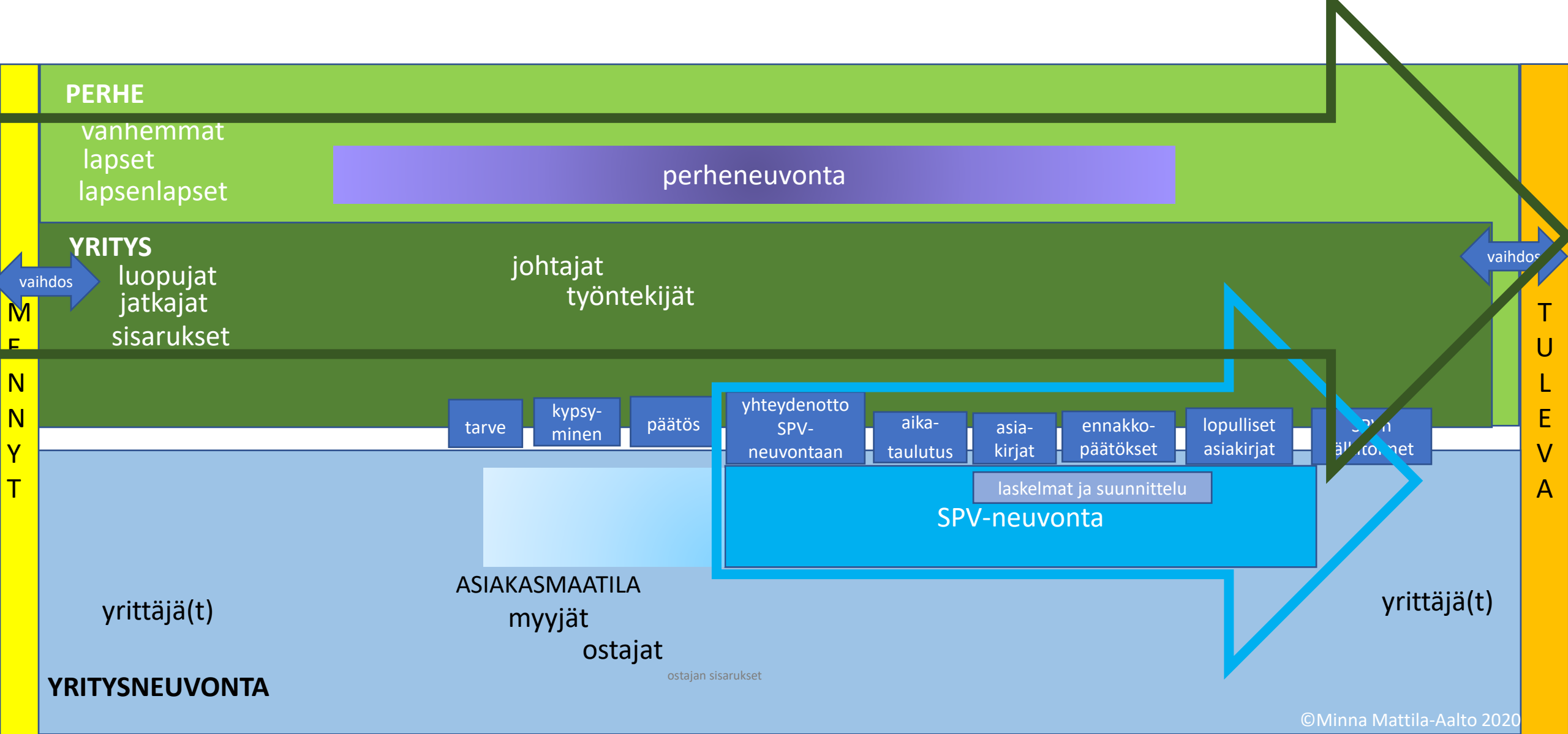
Johtava suomalaisen työn kehittäjä

1 SPV-neuvontaprosessin käynnistäminen

SPV-neuvontaprosessin etenemisen karkea kuva



Prosessin alkuun jää harmaa alue, jolla yrittäjät perheineen toimivat itsekseen ja neuvonnan laatu riippuu asiantuntijasta. Tieto on yrittäjän näkökulmasta pirstaleista ja vaikeaselkoista.



Sukupolvenvaihdos näyttää erilaiselta yrittäjäperheen ja neuvonnan asiantuntijan näkökulmasta.

SPV-neuvontaprosessin pituus ja asiakkuus



Yrittäjäperheen jäsenten näkökulmasta SPV-prosessi on elämänmittainen.

Neuvonnan asiantuntijoiden näkökulmasta prosessi kestää muutamasta kuukaudesta muutamaan vuoteen.



SPV-neuvonnan asiantuntijoille asiakas on yrityksen omistava yrittäjä (myyjä). Asiakas vaihtuu, kun maatilán omistajuus on virallisesti siirtynyt uudelle yrittäjälle (ensin luopuja ja sitten jatkaja).



Neuvonnan asiantuntijoilla on keskenään ristiriitaisia käsityksiä siitä, mitä asioita yrittäjäasiakkaan on selvitettävä ennen SPV-neuvontaprosessin käynnistämistä ja milloin SPV-neuvonta voidaan käynnistää.

2 SPV-neuvonnan osalliset ja käsiteltävät asiat



SPV-neuvontaan osallistujien kokoonpano vaihtelee



Yrityksen omistajalla on lainsäädäntöön perustuva valta päättää, ketkä prosessiin osallistuvat ja missä vaiheessa.



Jatkajan sisarukset saattavat jäädä kokonaan neuvontaprosessin ulkopuolelle, vaikka SPV koskettaa käytännössä myös heitä.



Neuvonnan asiantuntija voi tavata huonoimmassa tapauksessa luopujan ja jatkajan vain kerran yhdessä. Jatkajan sisaruksia neuvonnan asiantuntija ei välttämättä tapaa ollenkaan.

SPV-neuvonnassa käsiteltävät asiat vaihtelevat



Yrityksestä luopuva yrittäjä ja neuvonnan asiantuntija vaikuttavat oleellisesti siihen, mitä asioita prosessissa käsitellään ja ketkä neuvonnan prosessissa ovat mukana.



Neuvonnan asiantuntija voi valita, mitkä SPVeen liittyvät asiat muodollisten prosessioikeudellisten vaatimusten täyttymisen jälkeen kuuluvat neuvontaprosessiin ja mitkä eivät.

3 SPV-neuvontaprosessissa ilmenevät inhimilliset ristiriidat



Jatkajan soveltuvuuden arviointi



Vaikka jatkajan osaamista, sopivuutta ja halukkuutta jatkamiseen pidetään keskeisimpänä SPV:n onnistumiseen vaikuttavana tekijänä, SPV-neuvontaprosessissa ei ole tähän arviointiin liittyvää käytäntöä.



Jatkajan valinta voi tapahtua jopa vuosikymmeniä SPV-neuvontaprosessin käynnistymistä aiemmin. Perheessä vallitsevat toimintatavat ja keskustelukulttuuri vaikuttavat siihen, miten jatkajan valintaa perheessä käsitellään.

Puhumattomuus



SPV-neuvonnassa ei ole totuttu puhumaan ihmissuhteisiin ja tunteisiin liittyvistä asioista.



SPV-neuvontaan sisältyy paljon käsiteltäviä asioita, joihin liittyvä tieto ja käsitykset osapuolten välillä vaihtelevat. Mikäli SPV-neuvontaprosessissa jää keskustelematta, mitä kukin tietää, miten asiat ymmärtää ja mitä prosessilta odottaa, SPV-neuvontaprosessia johdetaan luulojen varassa ja neuvontaprosessin ennakoimattomuus lisääntyy. Osapuolet saattavat kuvitella ja olettaa prosessin, sen sisällön ja osapuolten roolit keskenään erilaisiksi, mikä altistaa prosessin ristiriidoille.

Osallisuus



Yritystä jatkavan sukupolven osallisuus prosessiin on prosessin alkupuolella usein luopuvaa sukupolvea ohuempaa. Luopuvat yrittäjät puolestaan kokevat jäävänsä ilman apua ja tukea sen jälkeen, kun SPV-neuvontaprosessi päättyy ja omistajuus siirtyy yritystä jatkavalle yrittäjille.



SPV-neuvontaprosessia hankaloittaa, jos joku osallistujista käyttäytyy hallitsevasti ja estää muiden osallistumista. Dominoivan osapuolen takia muut eivät pääse vaikuttamaan siihen, miten prosessi etenee, mistä asioista ja miten keskustellaan.

Tulevaisuus



SPV-neuvontaprosessi kohdistuu lähinnä omistajanvaihdoksen taloudellis-tekniis-juridisiin kysymyksiin sekä SPVn taloudellisten edellytysten ja lainmukaisuuden varmistamiseen, eikä SPV-neuvonnassa puhuta systemaattisesti tulevaisuudesta.



Yritystä jatkava sukupolvi saattaa kokea, ettei se pääse riittävästi vaikuttamaan yrityksen kehittämiseen. Luopuvien yrittäjien koetaan tarvitsevan apua yrityksestä luopumisen aiheuttamaan tuskaan ja elämän uudelleen järjestämiseen luopumisen jälkeen.

Painekäyttäytyminen



Sukupolvenvaihdos herättää suuria tunteita ihmisissä, joita se koskettaa. SPV-neuvonnassa käsiteltävät asiat ovat omiaan nostamaan tunteita pintaan erityisesti silloin, kun SPV-neuvontaprosessiin osallistuvien ihmisten tieto ja käsitykset asioista ovat ristiriitaisia, ihmiset kokevat epävarmuutta tai kontrollin puutetta sen suhteen, miten prosessi ja asiat etenevät, tai mikäli he joutuvat prosessissa sosiaalisen arvioinnin kohteeksi.



Mitä enemmän neuvontaprosessiin liittyy tietoon, käsityksiin ja etenemiseen liittyviä ristiriitoja, epävarmuuksia, kontrollin puutetta lisääviä sivuutetuksi tulemisen kokemuksia ja ennakoimatonta sosiaalisen arvioinnin kohteeksi joutumista, sen voimakkaampaa on ihmisten painekäyttäytyminen: hyökkääminen, puolustautuminen ja vetäytyminen. Tämä koskee myös neuvonnan asiantuntijaa, jonka kykyä kohdata inhimillisiä ristiriitoja ja käsitellä niitä rakentavasti osana SPV-neuvonnan prosessia koetellaan.

SPV-neuvonnan asiantuntijan osaaminen



SPV-neuvonnassa ei ole totuttu puhumaan ihmissuhteisiin ja tunteisiin liittyvistä asioista. SPV-neuvonnan asiantuntijat ovat pitkälle erikoistuneita talousneuvonnan osaajia ja kokevat inhimillisiin tarpeisiin ja odotuksiin liittyvien keskustelujen käymisen olevan ydinosamisensa ulkopuolella.



SPV-neuvonnan asiantuntijat havaitsevat neuvontatyössään inhimillisiä ristiriitoja, mutta välttävät niiden käsittelemistä. Inhimillisiä ristiriitoja kuvataan Pandoran lippaana, jonka avaamisen pelätään vaarantavan neuvontaprosessin etenemisen.

4 Inhimillisiin ristiriitoihin haettu ja kaivattu apu





Yrittäjät kaipaavat apua edellä kuvattujen asioiden ja tilanteiden aiheuttamien inhimillisten ristiriitojen käsittelyyn.



SPV-neuvonnan asiantuntijat kaipaavat apua inhimillisten tarpeiden ja odotusten käsittelyyn osana neuvontatyötä, vertaistukea haastaviin neuvontatilanteisiin sekä keinoja tarjota asiakkaille apua inhimillisten ristiriitojen käsittelyyn.



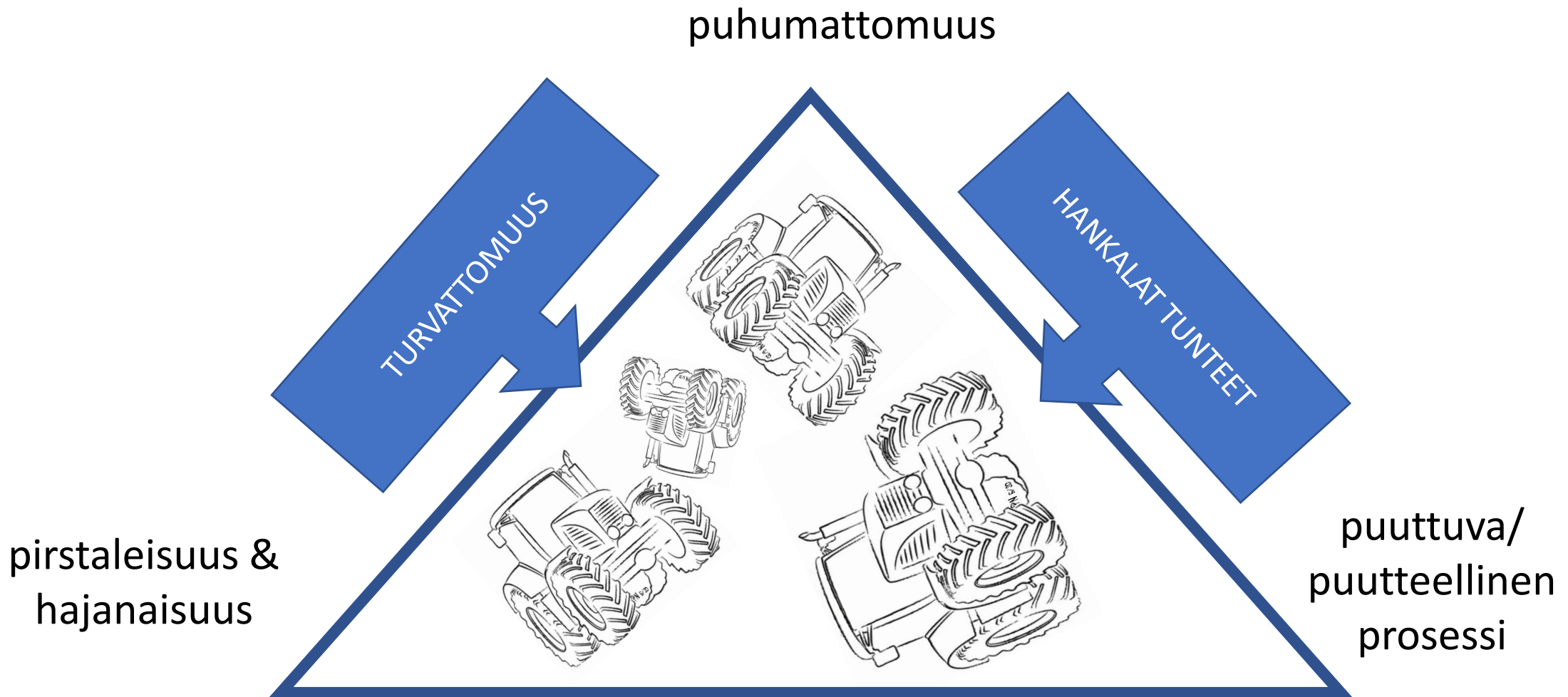
Yrittäjät hakevat apua inhimillisten ristiriitojen käsittelyyn ensisijaisesti puolisoiltaan ja perheenjäseniltään sekä toissijaisesti ProAgrian asiantuntijoilta ja perheneuvonnasta. Satunnaisesti apua haetaan mm. hankkeilta ja juridiikan asiantuntijoilta.



Yrittäjät kohdistavat odotuksia inhimillisten ristiriitojen käsittelystä SPV-neuvonnan asiantuntijoihin, jotka eivät koe olevansa niiden käsittelyn ammattilaisia ja jotka pelkäävät käsitellä niitä SPV-neuvontaprosessissa sen vaarantumisen takia.

5 SPV-neuvonnan kehityshaasteet





SPVn "Perniön kolmio" kuvaa SPV-neuvonnassa ilmeneviä asioita, jotka lisäävät SPVn epäonnistumisen riskiä



SPV-neuvontaprosessissa ilmenevät inhimilliset ristiriidat liittyvät ensisijaisesti (maatalous)neuvonnan rakenteisiin ja vallitsevaan neuvontakulttuuriin. Rakenteelliset tekijät vaikuttavat toimintakulttuuriin ja ohjaavat prosessiin osallistuvien toimintaa heikosti.



SPV-neuvonnan prosessin nykyiset rakenteelliset ominaisuudet voivat pahimmillaan tuottaa ja kärjittää inhimillisiä ristiriitoja sivuuttamalla ja tukahduttamalla ne, eivätkä tarjoa systemaattisesti osapuolille apua niiden käsittelyyn ja ratkaisemiseen.



SPV-neuvontaprosessista puuttuvat systeemiset rakenteet, joilla varmistetaan yrittäjien tieto neuvontaprosessin käynnistämisen edellytyksistä, osapuolista ja etenemisestä. Lisäksi SPV-neuvonnasta puuttuu systemaattinen rakenne jatkajan soveltuvuuden arviointiin sekä osapuolten inhimillisten tarpeiden ja odotusten käsittelyyn. Tämän takia näiden SPVn onnistumisen kannalta oleellisten asioiden käsitteleminen ja ratkaiseminen jäävät SPVsta tekevien perheenjäsenten toiminnan ja osaamisen varaan.



Inhimilliset ristiriidat ilmenevät SPV-neuvontatapahtumien kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa, jossa niistä keskustelemisen ja niiden käsittelyn haasteet nousevat esiin.



Inhimillisistä tarpeista ja odotuksista ei ole totuttu puhumaan, eikä niiden ole nähty kuuluvan systemaattiseksi osaksi SPV-neuvontaa.



SPV-neuvonnan asiantuntijoiden ydinosaminen liittyy talouteen. Heillä ei ole koulutuksensa puolesta riittävää osaamista käsitellä inhimillisiä ristiriitoja, joten he kokevat niiden esiin nostamisen hankalana ja SPV-neuvontaprosessin etenemisen vaarantavana.

5 Täydennyskoulutusmalli inhimillisten ristiriitojen käsittelyyn SPV-neuvonnassa



Inhimilliset tarpeet täydennyskoulutuksen lähtökohta

Yrittäjät ja perheet

SPV on useimmille yksi elämän suurimmista asioista. Luopuminen maatilán ja yrityksen hallinnasta on usein tunteikas ja epävarma asia, kuten tilán jatkaminenkin.

Perheyriitykset

Perheyriitykset ovat tunnesysteemejä. Riippumatta siitä, kuinka vakaat yrityksen loogiset rakenteet ovat, emotionaalinen systeemi voi horjuttaa niiden logiikan, tehokkuuden ja aiemman päätöksenteon.

Yhteiskunta

Maatalouden kannattavuus ja kehittyminen ovat sekä taloudellisesti että inhimillisesti tärkeitä asioita. Eri asteiset viivästyksöt SPV-prosessissa ovat suhteellisen yleisiä. Ne aiheuttavat sekä taloudellisia että hyvinvointitappioita. Välittömán taloudellisen tuloksen tavoittelun takia ei ole järkevää ohittaa inhimillisten ristiriitojen käsittelyä, koska niiden tiedetään käsittelemättömánä vaikuttavan yritysten ja perheiden hyvinvointiin sekä tuottavan yhteiskunnalle lisäkustannuksia ja tappioita.



OSALLISET, ROOLIT & SUHTEET

TARPEET JA ODOTUKSET

muuttuva
toimintaympäristö

PERHE
(iso)vanhemmuus
jälkeläisyys
kotitalous
asuminen
huoltosuhteet
yhteydenpito

OMAIUUUS
jakaminen
siirtyminen
säilyttäminen
uudistaminen

YRITYS
omistajuus
strategia
johtaminen
maksukykyisyys
kehittäminen

MENNYT

TULEVA

SPV-
neuvonnan
sisällöt ja
tulokulmat

muuttuvat tarpeet

toimintaedellytykset

ennakoitavuus

hallinnantunne



Täydennyskoulutusmallissa sukupolvenvaihdosta lähestytään sekä perhesuhteiden että yrityksen jatkuvuuden näkökulmista.



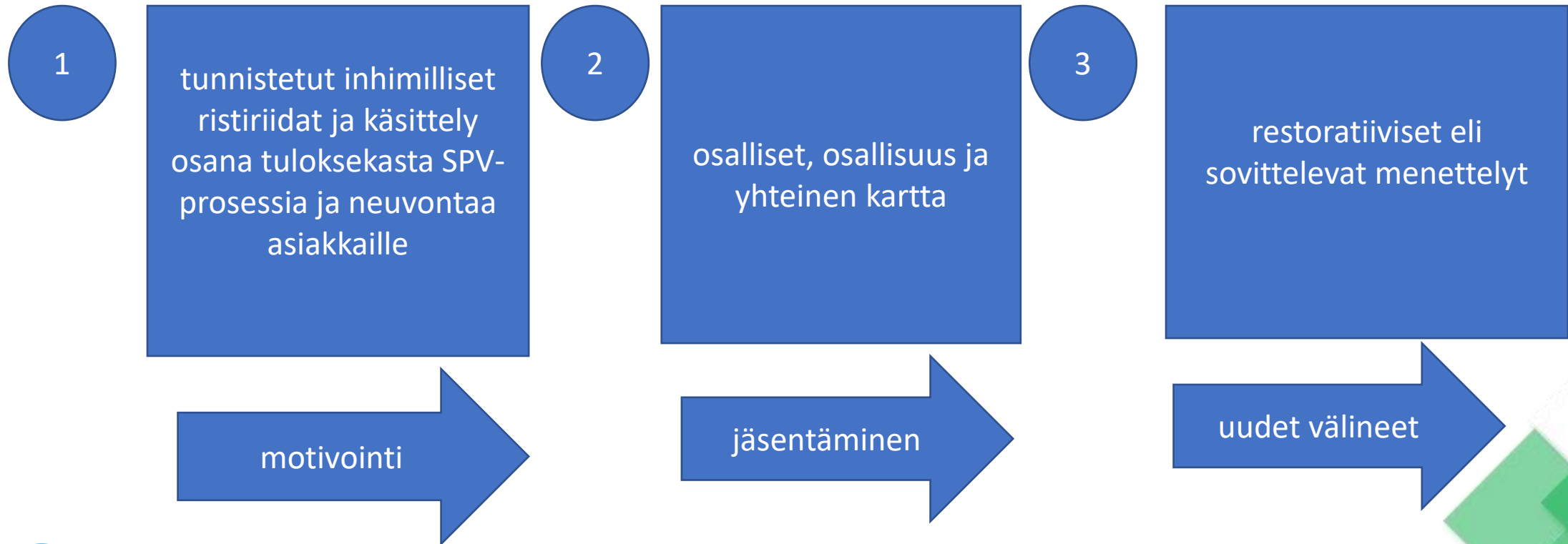
Keskustelu kohdistuu osapuolten tietoon, intresseihin, käsityksiin, tarpeisiin, tunteisiin, menneisyyden kokemusten vaikutuksiin asenteisiin ja mielipiteisiin sekä tulevaisuuden odotuksiin ja SPVn odotettuihin vaikutuksiin tulevaisuudessa.



SPV-neuvontaprosessia johdetaan luoden edellytykset kaikille SPVn kannalta oleellisten osapuolten osallistumiselle, asioiden ennakoimiselle ja niihin vaikuttamiselle sekä hallinnantunteen kokemiselle.

Täydennyskoulutusmallin rakenne ja neuvonnan asiantuntijoiden arvio sen käytäntöön soveltuvasta kestosta

Täydentävä: inhimilliset ristiriidat systemaattisesti huomioiva, ennakoiva ja riittävän turvallinen neuvontaprosessin johtaminen



Aikaikkuna: max. kolme kertaa à 2-3 tuntia

Lisätietoja:

tutkimus- ja kehittämisspäällikkö, VTT Minna Mattila-Aalto

minna.mattila-aalto@tts.fi

