



Inhimillisten riskien hallinta ja sukupolvenvaihdosneuvonnan asiantuntijuus nyt ja tulevaisuudessa

Kirjoittaja: VTT Minna Mattila-Aalto ja FT Timo Pehrman, kuvat: Päivi Nummenranta



Sukupolvenvaihdosten sujuminen on yhteiskunnallisesti, taloudellisesti ja inhimillisesti äärimmäisen tärkeä ja tarpeellinen asia, johon on syytä panostaa. Keväällä 2020 käynnistynyt Hallitulla sukupolvenvaihdokselle kannattavuutta ja kilpailukykyä -hanke perustuu havaintoon, että sukupolvenvaihdoksiin liittyvistä ihmisten välisistä ristiriidoista ei juuri ole tutkittua tietoa. Hanke selvittää, mitä inhimillisiä ristiriitoja sukupolvenvaihdosprosessissa ilmenee ja miten yrittäjiä voidaan tukea niiden ratkaisemissa osana neuvontatyötä.

Sukupolvenvaihdosprosessin riskeistä tiedetään paljon, muttei riittävästi

Maatalousyrityksen sukupolvenvaihdos on keskimäärin 5-10 vuotta kestävä liiketoiminnan kannalta kriittinen prosessi, jossa yrittäjä luovuttaa yrityksen jatkavalle sukupolvelle. Sukupolvenvaihdokseen liittyy huomattava liiketoiminnallinen riski, joka vaikuttaa yrityksen elinvoimaisuuteen, tuottavuuteen ja kannattavuuteen.

Sukupolvenvaihdosprosessin hallinnan tunnettuja riskejä ovat muun muassa jatkajan löytäminen, perintö- ja lahjaverotus sekä yrityksen arvon määrittäminen. Yrittäjän oma tietämys, pelot ja epävarmuus tulevasta sekä osapuolten kohtaamattomuus tuottavat prosessiin omat haasteensa. Siitä, miten sukupolvenvaihdoksen osapuolten ristiriitaiset näkemykset ja erimielisyydet vaikuttavat prosessin sujuvuuteen ja lopputulokseen, tiedetään vielä varsin vähän.

Ovatko ihmisten väliset hankaluudet riski?

Maa- ja metsätalousministeriön rahoittama hanke ”Hallitulla sukupolvenvaihdoksella kannattavuutta ja kilpailukykyä” selvittää, mitä ovat sukupolvenvaihdoksen inhimilliset riskit. Minkälaiset ihmisten väliset ristiriidat hankaloittavat sukupolvenvaihdosprosessin sujumista ja uhkaavat onnistuneen lopputuloksen saavuttamista?

Hankkeen toteuttajina toimivat TTS Työteho-seura, ProAgria ja Suomen sovittelufoorumi (SSF) kutsuivat maatalousyrittäjiä ja sukupolvenvaihdosasiantuntijoita ProAgriasta, pankeista, vakuutuslaitoksista ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus ELY:stä keskustelemaan sukupolvenvaihdokseen liittyvistä inhimillisistä riskeistä syksyllä 2020 järjestettyihin työpajoihin. Lähes viisikymmentä kutsuun vastannutta, sukupolvenvaihdoksen haasteita tuntevaa ihmistä toivat esiin monenlaisia prosessin aikana ja sen jälkeen ilmeneviä ihmisten välisiä ristiriitoja, kuten johtajuuden siirtymisen ongelmat, luopujan kohdistuvat sanoittamattomat odotukset ja jatkajaan kohdistuva epäluottamus.

Sukupolvenvaihdosprosessin asiantuntijat totesivat yksimielisesti, että ihmisten välisiin suhteisiin ja tunteisiin liittyvien asioiden käsittely osana prosessia on tarpeen ja auttaisi entistä parempaan lopputulokseen pääsemisessä. Inhimilliset seikat saattavat jäädä turhan vähälle huomiolle paneuduttaessa sukupolvenvaihdoksen edellyttämiin taloudellisiin ja teknisiin yksityiskohtiin. ”Kyllähän se aika lailla tekninen on”, kuvasi nykyprosessia yksi osallistuneista neuvonnan asiantuntijoista.



Prosessin aikana käsittelemättömät osapuolten väliset ristiriidat voivat jäädä niin kutsutusti hampaankoloon. Haitat tulevat näkyviin usein vasta sukupolvenvaihdoksen jälkeen, jolloin niiden seuraukset yrityksen ja ihmisten hyvinvoinnille konkretisoituvat.

Tutkimusten mukaan käsittelemättömät riidat ja konfliktit aiheuttavat usein ns. taakkasiirtymiä. Taakkasiirtymillä tarkoitetaan esimerkiksi naapurikiistojen tai minkä tahansa toiminnan aiheuttamien traumojen siirtymistä seuraaville sukupolville eräänlaisena tunnepatoutumina, koska niistä ei ole käyty avointa keskustelua. Tällaista saattaa esiintyä esimerkiksi rajariitojen käsittelyssä, jossa vuosien tunnepatoutumat aiheuttavat ihmisten välille puhumattomuutta ja henkisiä ahdistustiloja. Vain puhuminen ja traumojen avoin kohtaaminen voisi parantaa tilannetta.

Ihmisten välisiä ristiriitoja voi ratkaista rakentavan ja korjaavan keskustelun avulla

Inhimillisten asioiden käsittely vaatii sekä sukupolvenvaihdosprosessin osapuolilta että neuvojalta sen hyväksymistä, että tunteet ovat keskeinen päätöksentekoon vaikuttaja tekijä. Tunteet ohjaavat ihmisen toimintaa hyväksyimmepä tämän tosiseikan tai emme.

Hankalat asiat johtavat liian usein puhumattomuuden kehään. Ihmiset alkavat vältellä vaikeista asioista puhumista ja toisiaan välttääkseen niistä aiheutuvia ikäviä tunteita. Puhumattomuus ei kuitenkaan ratkaise mitään.

Ihmiselle on lajikehityksessä muotoutunut tunnejärjestelmä, jotta hän havahtuisi hyvinvointia uhkaaviin asioihin. Kielteinen tunne nousee pintaan, jotta ihminen pysähtyisi miettimään, mikä sen saa aikaan. Ikävän tunteen syy ei selviä, eikä sitä aiheuttava asia poistu väistelemällä asiaa ja tunnetta.

Ihmisen välisissä ristiriidoissa asioiden ääneen sanominen on tärkeää ja osapuolten välinen rakentava ja kohtaamisen ongelmia korjaava keskustelu ratkaisevaa. Työpajoihin osallistuneet sukupolvenvaihdosprosessin asiantuntijat totesivat, että monet perheen sisäiset asiat jäävät käsittelemättä, koska niistä ei puhuta – ei ole ollut tapana.

Neuvonnan asiantuntija voi auttaa ottamalla asioita puheeksi ja avaamalla keskustelun. Tunteista ja ihmisten välisistä suhteista puhuakseen ei tarvitse olla psykologi tai terapeutti.

Sovinnolliset käytännöt osaksi neuvontatyötä?

Suomen sovittelufoorumi on yleishyödyllinen yhdistys, joka on auttaa suomalaista yhteiskuntaa soveltamaan restoratiivisia eli sovinnollisia käytänteitä yhteiskunnan eri toiminta-alueilla. Sovittelufoorumi on lanseerannut Suomeen muun muassa päiväkotisovittelun, koulusovittelun (vertaissovittelun), työyhteisösovittelun, perheasioiden sovittelun ja ollut mukana kehittämässä rikos- ja riita-asioiden sovittelua, tuomioistuinsovittelua sekä naapurussovittelua.

Sovinnollinen menettely on keino auttaa ristiriidan osapuolia ratkaisemaan erimielisyydet, ei ratkaista niitä heidän puolestaan. Tuomioistuinsovittelu on erinomainen esimerkki sovinnollisen menettelyn voimasta: riitoihin saadaan kestävämpiä ratkaisua ja säästetään mittava määrä oikeustaisteluihin kuluvaan rahaa ja inhimillisiä kärsimyksiä.

Sovinnolliset menettelyt perustuvat ajatukseen, että lähes kaikki avun tarpeessa olevat ihmiset ovat luovia ja aktiivisia ihmisiä. Heillä on potentiaalista kykyä löytää ratkaisuja omiin ongelmiinsa ja kykyä ohjata omaa elämäänsä, jos he pääsevät näiden kykyjen esiintuloa ja käyttöö tukevaan toimintaympäristöön. Voit lukea aiheesta lisää täältä: <https://sovittelu.com/2020/08/19/luottamus-vai-kontrolli/>



Sovinnollisessa menettelyssä ulkopuolisen ihmisen tehtävä on auttaa asiakkaita rakentamaan kapasiteettia ratkaista ongelmiaan yhdessä. Sekä ongelmien tunnistamisen että ratkaisemisen vastuu on ristiriidan osapuolilla. Kestävä ratkaisu voi löytyä vain osapuolten toimesta. Ulkopuolinen ihminen voi auttaa heitä tässä tehtävässä. Esimerkiksi tuomioistuimessa sovitteluun perehtynyt tuomari toimii puolueettomana asiantuntijana ja fasilitaattorina. Voisiko neuvonnan asiantuntija tehdä sukupolvenvaihdosprosessissa vastaavaa työtä ja millä ehdoin?

Sukupolvenvaihdosneuvonnan asiantuntijuus nyt ja tulevaisuudessa

Työpajojen tulokset haastavat pohtimaan, mitä sukupolvenvaihdosneuvonnan asiantuntijuus on ja mitä se voisi olla. Onko asiantuntijan työ neuvoo sukupolvenvaihdosta tekeviä osapuolia neuvontaprosessin taloudellisissa ja teknisissä asioissa? Pitäisikö neuvonnan asiantuntijan ryhtyä vielä ratkaisemaan osapuolten välisiä inhimillisiä ristiriitojakin?

Asiantuntijuuteen on tavattu liittää ajatus vaatimuksesta ratkaista asiakkaiden ongelmia. Tätä ajatusta vahvistetaan usein asiakaslupauksella, jossa luvataan ratkaista asiakkaan ongelma. Kun ajatellaan, että asiantuntijan tehtävä on ratkaista asiakkaiden ongelmat, aliarvioidaan asiakkaiden osuutta ja kykyä ratkaista ongelmia. Asiantuntija tulee samalla "varastaneeksi" osapuolten ongelman itselleen. Asiantuntijasta tulee ongelman omistaja. Tämä saattaa tuoda asiakkaille hetkellisen helpotuksen, mutta tuskin kestävää ongelmanratkaisua. Kuka epäonnistuu, jos prosessi ei tuotakaan kestävää lopputulosta? Epäonnistuuko silloin ongelman omistajuuden itselleen ottanut asiantuntija?

Jos asiantuntijan tehtäväksi nähdään auttaa asiakkaita ratkaisemaan ongelmat tarjoamatta heille omia ratkaisujaan, asiantuntija onnistuu, jos hän pystyy auttamaan toiminnallaan asiakasta ratkaisemaan ongelmansa. Asiantuntija auttaa asiakasta jakamalla heille omaan erityisasiantuntemukseensa perustuvaa tietoa, näkemyksiä ja kokemuksia. Voisiko asiantuntija auttaa sukupolvenvaihdoksen osapuolia havaitsemaan, tunnistamaan ja käsittelemään myös inhimillisiä tarpeita ja tunteita osana neuvontatyötä?

Asiakas voi onnistua, jos hän pystyy ja oppii ratkaisemaan ongelmia. Silloin onnistuu myös asiantuntija. Liiketoiminnallisesti ja inhimillisesti kriittisen sukupolvenvaihdosprosessin hallinta paranee. Sukupolvenvaihdosprosessiin liittyvät inhimilliset riskit pienenevät.

