SeAMK

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

# Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne (kustantajan versio).

Viite:
Mannila, M. (13.9.2022). Konfliktit perheyrityksissä. *@SeAMK.*

VERKKOLEHTI SeAMK

# Konfliktit perheyrityksissä

13. syys 2022

kategoria: 2022, TKI, Yrittäjyys ja kasvu

Huomattava osa maailman yrityksistä on kokonaan perheiden omistamia tai määräysvalta (osake-enemmistö) niissä on perheissä. On arvioitu, että noin 85–95 % yrityksistä on perheiden omistamia maailmanlaajuisesti. Perheyrityksiä on kaikissa kokoluokissa. Esimerkiksi sellaiset suuret yritykset kuin Ikea, Kone, Volkswagen ja Lidl ovat perheyrityksiä. Suurimmat perheyrityksistä ovat yleensä pörssissä, mutta määräysvalta on käytännössä kuitenkin perheellä tai suvulla, koska he omistavat valtaosan osakkeista. Suurin osa perheyrityksistä on pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joissa ulkopuolisia omistajia ei ole. Nämä perheomisteiset yritykset ovat työllistämisvaikutukseltaan käytännössä merkittävämmässä roolissa kuin suuryritykset. Perheyritysten osuus bruttokansantuotteesta vaihteli maittain, 2000-luvun alkupuoliskolla, 45–65 % välillä. Käytännössä perheyritysten merkitys on tunnistettu ja tunnustettu tärkeäksi maailmanlaajuisesti. (Alderson 2015, 140; Niemelä 2006, 15.)

Kun perheyritykselle tulee ikää, kasvaa perheenjäsenten osuus niin työntekijöinä kuin omistajinakin. Samalla yleensä varallisuus kasvaa. Käytännössä myös konfliktit lisääntyvät tässä kohtaa, sillä henkilömäärän lisääntyessä kasvavat myös erot tavoitteissa ja strategisissa asioissa. Toisaalta perheyrityksissä ongelmat eivät sinänsä eroa ihmiselämän normaaleista haasteista, kuten esimerkiksi sisarusten välisestä kateudesta ja kilpailusta, työssäkäyvien perheenjäsenten aikataulullisista haasteista perheen ja työelämän yhteensovittamisessa. Yrittäjäperheitä koskettavat yhtä lailla myös sellaiset arkiset asiat, kuten avioero, päihdeongelmat, ihmisten väliset konfliktit, epäpätevät perheenjäsenet työntekijöinä, usean sukupolven jälkeläiset, jotka kilpailevat keskenään. Määrällisesti kasvava omistava sukupolvi tuo oman mausteensa kokonaisuuteen ja on varsin tavanomaista, että samalla kun ihmisten määrä kasvaa, kasvaa myös mahdollisuus erilaisiin

konflikteihin. (Alderson 2015, 140–141.) On myös varsin todennäköisestä, että eri sukupolvien edustajien arvot poikkeavat toisistaan ja arvokonfliktit näkyvät yrityksen arjessa (Niemelä 2006).

# Riitelevät sisarukset

Sisarusten väliset riidat eivät ole sinänsä uutinen. Esimerkiksi Alderson (2015, 141) nostaa esiin Raamatullisen sisarustappelun, jossa Kain ja Abel taistelivat esikoisoikeudesta, käytännössä perinnöstä. Joten emme tosiaankaan ole minkään uuden ja ainutlaatuisen asian äärellä. Kateus, katkeruus ja kyvyttömyys antaa koetut loukkaukset ja epäoikeudenmukaisuudet anteeksi, saattavat halvaannuttaa perheyrityksen toiminnan. Perheen sisäinen konflikti on käytännössä erilainen kuin vieraiden ihmisten väliset konfliktit. Jokaisella perheellä on omanlaisensa tapa käsitellä sisäisiä ongelmiaan. Asioista ei yleensä keskustella julkisesti. Perheenjäsenillä on emotionaalinen suhde toisiinsa ja perheestä ei voi erota samalla tavalla, kuten puolisosta tai huonosta työsuhteesta. Perhe on olemassa aina, vaikka perheenjäseniin ei pitäisi yhteyttä. Mikäli perhe kuitenkin tapaa, katkeruudet ja vanhat riidat kuitenkin kytevät pinnan alla, ja ne saattavat roihahtaa esimerkiksi juhlapyhinä. Perheenjäsenet tuntevat toistensa heikkoudet. On helppo iskeä suoraan sisaruksen heikkoon kohtaan tavalla, jota ei perheen ulkopuoliselle yleensä tavata tehdä.

Haastavaa on, jos kohtaamiset muodostuvat transaktioiksi, tunnepeliksi, jota pelataan joko täysin tietämättään tai suunnitelmallisesti (Mikkonen 2006).

# Ihmistenvälisten konfliktien neljä tyyppiä

Ihmistenvälisissä konflikteissa voidaan tunnistaa neljä tyyppiä. Ensimmäisessä tyypissä, jota voidaan kutsua kitka-asteeksi, on vain pieniä erimielisyyksiä. Ne syntyvät lähinnä erilaisista näkemyseroista. Tällaiset konfliktit ratkaistaan yleensä keskustelulla ja kompromisseilla. Parhaimmillaan erilaisten näkemysten yhteensovittamisprosessin lopputuloksena syntyy uusi luova ratkaisu, joka on parempi kuin yksittäiset ajatukset olivat. Jos tällainen konflikti saa niin sanotusti tuulta alleen, siitä voi kehittyä henkilökohtainen juupas-eipäs-kamppailu, jossa vastapuolet asemoituvat hyökkäykseen ja ovat valmiita hyökkäämään toistensa niskaan ja etsimällä etsimään asioita, joista voidaan olla eri mieltä. (Davis & Collette.)

Seuraavalla tasolla on kyseessä eskalaatio. Se kuvaa erimielisyyden tasoa, josta on tie suoraan vakavampien taistojen valtakuntaan. Yleensä taustalla on vähän suuremmat erimielisyydet ja ideologiset erot, jotka voivat kyllä alun perin alkaa pienistä erimielisyyksistä, jotka pahenevat ja kasvat erityisesti erilaisten tavoitteiden repiessä osapuolia eri suuntiin. Kun mukaan lisätään epäkunnioittava käytös ja syyttely, niin näin konflikti saa yleensä lisää voimaa. Asettautuessaan puolustuskannalle ihminen yleensä kuuroutuu ja kieltäytyy vastaanottamasta omasta näkemyksestään poikkeavaa näkemystä. Tällainen konflikti pystytään kyllä käsittelemään, mutta se on tehtävä nopeasti. Erityisesti täytyy kiinnittää huomiota siihen, että konfliktin osapuolet eivät ryhdy rekrytoimaan liittolaisia asiansa taakse, sillä siinä kohtaa ollaan vaarassa siirtyä seuraavalle konfliktitasolle, jota onkin sitten jo suhteellisen vaikea ratkaista. (Davis & Colette.)

Kolmas taso onkin sitten jo sodanjulistus. Tässä vaiheessa on kaivauduttu tiiviisti omiin poteroihin, joissa liittolaiset ovat ryhmittäytyneet osapuolten taakse, panoksia korotetaan ja retoriikka kovenee. Ongelma on, että kun on edetty tähän vaiheeseen, niin on äärimmäisen vaikea enää joustaa omasta näkemyksestään. Kisa on kova siitä, kuka on oikeassa ja kenen kanta on parempi. Tunteet leiskuvat. Ahdistus lisääntyy, viha ilmaistaan aggressiivisesti ja osapuolet kokevat, että heidän identiteettiään

halvennetaan. Jos tällaiseen konfliktiin ei tehdä ulkopuolista interventiota, ajaudutaan todennäköisin pahimpaan konfliktityyppiin, jota voidaan kutsua sodankäynniksi. (Davis & Collette.)

Mikäli päädytään sodankäyntiin, vaarassa ovat niin organisaatio kuin suhteet. Eriävät näkemykset ovat kiveen hakattuja ja voidaan päätyä tilanteeseen, jossa on tärkeämpää olla oikeassa tai vahingoittaa toista mahdollisimman paljon kuin löytää järkevä ratkaisu konfliktiin. Vihamielisyys voi saada osapuolet hyökkäämään toisiaan vastaan todella hyvin henkilökohtaisella tavalla ja toisaalta kostamaan joko perheen tai yrityksen (pahimmassa tapauksessa molempien) kustannuksella. Suhteet vahingoittuvat tällaisessa konfliktissa yleensä pysyvästi ja ne muuttavat niin perhettä kuin yritystä. Tällainen konflikti voi myös jakaa yrityksen kahtia tai pahimmillaan yritys voi tuhoutua tällaisen seurauksena. (Levinson 1971; Davis & Collette.)

# Konflikti perheyrityksessä

Edellä kävi jo selväksi, että perheyrityksen haasteet ovat astetta vaikeampia, koska asiat menevät syvälle tunteisiin. Levinson (1971) huomauttaa että perheyrityksissä vaikeuksien juuret ovat perustajassa. Perustaja on yleensä se henkilö, jolle liiketoiminta on kolmesta näkökulmasta käsin merkityksellistä. Ensinnäkin yrittäjällä on tyypillisesti ratkaisemattomia konflikteja isänsä kanssa (tai äitinsä kanssa) ja koska hän tuntee olonsa epämukavaksi työskennellessään perheyrityksessä hän päättää perustaa oman yrityksen toisaalta päihittääkseen vanhempansa liiketoiminnassa ja toisaalta paetakseen heidän voimakasta auktoriteettiaan ja valtaa. Toiseksi yrityksestä muodostuu perustajansa lapsi ja rakastajatar. Yrittäjä elää ja hengittää yrityksensä kautta. Hän kontrolloi kaikkea, mitä yrityksessä tehdään ja jätetään tekemättä, eikä kukaan ole riittävän hyvä tai pätevä hoitamaan avaintehtäviä itsenäisesti. Tässä lienee syy, miksi aika monet perheyritykset eivät siirry seuraavalle sukupolvelle. Seuraava sukupolvi ei pääse harjoittelemaan vallankäyttöä ja sen tuomaa vastuuta ja kun yritys sitten omistajajohtajan kuoltua päätyy seuraavalle sukupolvelle ei heillä ole osaamista eikä kiinnostusta jatkaa yrityksen toimintaa.

Kolmanneksi (Levison 1971) yritys on yrittäjälle hänen egonsa jatke ja näkyvä saavutuksensa. Jos hän ilmaisee huolensa siitä, mitä hänen yritykselleen tapahtuu, kun häntä ei enää ole tai kun hän on siirtynyt eteenpäin, on tosiasiallinen huoli siitä, millainen jälki hänestä jää jälkipolville ja yhteisölle.

Käytännössä perheyritysten psykologinen konflikti liittyy perheenjäsenten väliseen kilpailuun, jota pahentavat osaltaan syyllisyydentunteet, etenkin kun mukana on enemmän kuin yksi perheenjäsen. Pelko oman vallan menetyksestä, myös sellaisissa tilanteissa, joissa yrityksessä ei ole perheenjäseniä, saa yrittäjän todennäköisesti pitämään kaiken päätösvallan omissa käsissään. (Levison 1971.) Todennäköisesti yrittäjä kuvittelee estävänsä yrityksensä tuhon, pitämällä kaiken vallan omissa käsissään, mutta käytännössä hän tahtomattaa kiihdyttää yrityksen viimeistä hetkeä. Tällainen asetelama johtaa siihen, että yrityksessä on johtotehtävissä olevia henkilöitä, joilla ei ole kykyä eikä mandaattia tehdä päätöksiä. Tällainen tilanne ei lupaa hyvää yrityksen tulevaisuuden näkökulmasta.

Rivers (2012, 1–2) tiivistää perheyrityksen keskeisimmät konfliktit. Hän on tunnistanut viisitoista keskeistä konfliktien osa-aluetta. Ensimmäisenä listalla on liiketoimintaan liittyvät ratkaisut, toiseksi hän nostaa listalle päätöksenteon. Päätöksentekoon liittyy olennaisesti vallankäyttö. Kolmas osa-alue liittyy rooleihin ja vastuisiin. Kun asiat ovat epäselviä, syntyy yleensä haasteita. Palkkaukseen ja etuisuuksiin liittyvät haasteet ovat listalla neljäntenä. Sitten viidentenä ovat omistajuuteen liittyvät kysymykset. Tähän sekoittuvat myös seuraavan omistajapolven tahtotila saada selville, kuka jatkaa yritystä ja missä vaiheessa. Valitettavan usein tämä on vaiettu asia yrityksessä.

Perheryityksessä on omistajina myös niitä, jotka eivät työskentele yrityksessä. Paljonko heidän osuutensa on voitosta ja mikä heidän roolinsa ylipäätään on yrityksessä voi aiheuttaa haasteita. Seitsemäntenä listalla ovat persoonallisuuden eroavaisuudet. Ja koska kyseessä on perheyritys, tunteita ei yleensä piilotella. Sitten kahdeksantena ovat perheeseen avioliiton kautta päätyneet. Mikä on heidän roolinsa? Ovatko he töissä yrityksessä vai vaikuttavatko he ainoastaan taustalla? Vastuut ovat yhdeksäntenä. Vastuiden epäselvyys voi aiheuttaa isoja ongelmia. Näistä voi seurata katkeruuksia, jotka eskaloivat vastakkainasettelua. Kymmenentenä on keskustelu yrityksen jatkajasta. Kuka jatkaa yritystä? Kun päätöstä ei ole tehty, on se omiaan aiheuttamaan valtapeliä, josta ei seuraa mitään hyvää yrityksen eikä siinä työskentelevien ihmisten näkökulmasta.

Sisarusten välinen kilpailu on normaalia kaikissa perheissä. Lapset kilpailevat vanhempiensa huomiosta. Perheyrityksessä tämä kilpailu saattaa jatkua myös aikuisuudessa ja kun toimitaan liikemaailmassa, jossa yleensä liikkuvat suuret rahat, voi näistä seurata katkeria konflikteja. Lähtökohta on, että vanhempien pitäisi kyetä kohtelemaan lapsiaan tasapuolisesti ja ratkaisemaan syntyneet kiistat. Kahdestoista kohta on yritykseen tuleminen ja siitä lähteminen. Tälle pitäisi olla selkeät säännöt.

Kommunikaatio on nostettu esiin haasteena numero kolmetoista. Kommunikaatiota ei ole koskaan liikaa. Tämä on tavanomainen ongelma missä tahansa organisaatiossa. Neljästoista kohta liittyy kiinteistöomaisuuteen. Yleensä yrityksellä ja sen omistajajohtajalla on varsin merkittävä kiinteistövarallisuus. Tärkeitä kysymyksiä kiinteistövarallisuuteen liittyen ovat: Mitä sille tehdään? Millaisia omistajuuksia perheenjäsenillä tulee siihen liittyen?

Viimeisenä (viidestoista kohta), mutta ei vähäisempänä kohtana, on raha. Raha aiheuttaa yleensä suurimmat konfliktit perheenjäsenten välille. Yrityksen elinkelpoisuudesta tulee huolehtia, että se säilyy taloudellisesti terveenä. Siksi varallisuudensiirrot perheenjäsenille tulee tehdä suunnitelmallisesti.

# Kuinka irti konfliktikierteestä?

Kissan nostaminen pöydälle on tärkeää ja välttämätöntä yritystoiminnan jatkumisen kannalta. Yritykseen liittyvistä asioista on uskallettava puhua. Toki se ei ole helppoa. Puhumattomuus ei poista kuitenkaan ongelmia, vaan saa aikaan sen, että ne piilossa pinnan alla ja tulevat sitten yleensä mahdollisimman huonolla hetkellä näkyviksi. Lisäksi ne ovat usein alkuperäistä haasteellisempia. Esimerkiksi Levinson (1971) huomauttaa, että paras tapa päästä irti konfliktikierteestä, on käyttää ammattijohtajaa, jolla eivät omat henkilökohtaiset tunteet ohjaa toimintaa suhteessa perheenjäseniin ja yritystoimintaan.

Yksi hyvä tapa välttää suuria ristiriitoja, on suunnitella yritystoiminnan jatkamista määrätietoisesti ja ottaa prosessiin mukaan ne perheenjäsenet, joilla on halukkuutta ja kyvykkyyttä jatkaa yritystoimintaa tai olla siinä mukana joko avaintehtävissä tai rivityöntekijänä.

Drucker tiivistää asian pariin lauseeseen:

The family serves the business.
Neither will do well if the business is run to serve the family.
– Peter Drucker

**Margit Mannila**
lehtori, KTT
SeAMK

Lähteet:

Alderson, K. (2015). Conflict management and resolution in family-owned business. A practitioner focused review. Journal of Family Business Management, 5(2), 140–156. Viitattu 1.9.2022. www.emeraldinsight.com/2043-6238.htm

Davis, J. A. & Collette, C. 2022. Understanding conflict in the Family Business. Cambridge Family Enterprise Group. Viitattu 1.9.2022. https://cfeg.com/insights_research/understanding-conflict-in-the-family-business/

Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family business. Collaboration and Teams. Harvard Business Review. Viitattu 2.9.2022. https://hbr.org/1971/03/conflicts-that-plague-family-businesses

Mikkonen, Juha. (2006). Transaktioanalyysi persoonallisuus- ja vuorovaikutusteoriana. Psykologia. 2006/5. 328–344. Viitattu 2.9.2022. https://mikkonen.kapsi.fi/archive/Mikkonen_J-TA-FINAL-Psykologia-5-06.pdf

Niemelä, M. (2006). Pitkäikäisten perheyritysten arvoprofiili. Pitkäikäisten perheyritysten arvojen ja jatkuvuuden kuvaus Bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Väitösk.

Rivers, W. (2012). Top 15 sources of conflict in family business. Family Advisro. 6(2), 1–2. Viitattu 2.9.2022. https://newsletters.isb.edu/FamilyBusiness-Newsletter/File/Article_Summary_03_Nov_2015.pdf