



Engagemang i multigenerationella familjeföretag

Susanna Therman

Institutionen för företagsledning och organisation

Svenska Handelshögskolan

Helsingfors

2023

SVENSKA HANDELSHÖGSKOLAN

Institution: Företagsledning och organisation	Arbetets art: Magisteravhandling
Författare och studerandenummer: Susanna Therman (s178050)	Datum:
Avhandlingens rubrik: Engagemang i multigenerationella familjeföretag	
Sammandrag: <p>Familjemedlemmars engagemang i familjeföretag har visat sig ha en central roll i företagets fortlevnad och framgång eftersom familjens medverkan i företaget är väsentligt. Till skillnad från icke-familjeföretag tenderar familjeföretag värdesätta icke-finansiella mål högre än typiska vinstmaximeringsmål. Dessa icke-finansiella mål kallas ofta för socioemotionellt välstånd vilket påverkar familjemedlemmars beteenden och beslutsfattanden som vidare har en inverkan på engagemang. I och med att familjemedlemmarna i multigenerationella familjeföretag har oftast endast ett fåtal operativa roller inom företaget är det av intresse att reda ut hur familjemedlemmar som inte arbetar i företaget blir engagerade.</p> <p>Syftet med studien är att skapa en djupare förståelse om engagemang hos familjemedlemmar i multigenerationella familjeföretag, genom att tolka familjemedlemmarnas åsikter och uppfattningar om deras socioemotionella välstånd. Eftersom multigenerationella familjeföretagens fortlevnad är beroende av generationers engagemang har denna avhandling valt att fokusera på icke-finansiella faktorer som kan inverka familjens engagemang. Två generationers uppfattningar jämfördes om hur socioemotionella välståndets fem dimensioner inverkat deras engagemang och vilka skillnader och likheter det förekommer i generationers engagemang.</p> <p>De empiriska utfallen från denna studie visar att familjemedlemmars engagemang blir varierande inverkad av de fem dimensionerna av socioemotionellt välstånd. Utfallen tyder på att familjemedlemmar i multigenerationella familjeföretag tenderar bli starkt engagerad av familjens gemenskap och emotionella koppling. Däremot engagerar familjeföretaget och dess verksamhet familjemedlemmarna i skiljande grad beroende på familjemedlemmens generation, intressen och kunskaper. De två generationers uppfattningar om socioemotionella välståndet var inverkad av bland annat framtida förväntningar, utbildning och interaktion vilket vidare gav varierande inverkan på deras engagemang.</p>	
Nyckelord: Familjeföretag, generationer, multigenerationella familjeföretag, engagemang, socioemotionellt välstånd	

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	1
1.1	Problemformulering.....	3
1.2	Syfte med avhandlingen.....	4
1.3	Metod	4
1.4	Definitioner	5
1.5	Avhandlingens struktur	6
2	LITTERATURGRANSKNING	7
2.1	Familjeföretag	7
2.1.1	Generationer i familjeföretag.....	9
2.1.2	Multigenerationella familjeföretag.....	11
2.1.3	Psykologiskt ägarskap i familjeföretag	12
2.1	Engagemang i familjeföretag	13
2.1.1	Affektivt engagemang	15
2.1.2	Normativt engagemang	15
2.1.3	Kalkulativt engagemang	16
2.1.4	Imperativt engagemang	16
2.2	Socioemotionellt välstånd i familjeföretag	17
2.3	Socioemotionellt välstånd och engagemang i familjeföretag	20
2.3.1	Familjens kontroll, inflytande och engagemang	20
2.3.2	Familjemedlemmars identifiering med företaget och engagemang.....	21
2.3.3	Sociala band och engagemang	21
2.3.4	Emotionell anknytning och engagemang	21
2.3.5	Avsikt till generationsväxling och engagemang.....	22
2.4	Sammanfattning av litteraturgranskningen	22
3	METODPRESENTATION	25
3.1	Forskningsfilosofi.....	25
3.2	Forskningsansats	26
3.3	Forskningsmetod	26
3.4	Forskningsdesign	27
3.5	Datainsamlingsmetod	27

3.5.1	Val av fallföretag och respondenter	28
3.5.2	Intervjuguide	29
3.6	Analys av data	30
3.7	Trovärdighet och kvalitet	32
3.8	Min roll som skribent i undersökningen.....	33
3.9	Forskningsetik och GDPR.....	33
4	UTFALL.....	35
4.1	Fallföretaget och dess generationsutveckling.....	35
4.2	Inget familjeföretag utan familjens inflytande	40
4.3	Sociala och emotionella förhållanden.....	43
4.4	Ingen identifiering utan historia.....	49
4.5	Sammanfattning av empiriska utfallen.....	52
5	SLUTSATSER.....	55
5.1	Praktiska implikationer.....	59
5.2	Förslag till fortsatt forskning	59
	KÄLLFÖRTECKNING	61

BILAGOR

Bilaga 1	Intervjuguide	66
----------	---------------------	----

TABELLER

Tabell 1	Dimensionerna av socioemotionellt välbefinnande	19
Tabell 2	Respondenterna i studien	29
Tabell 3	Citat av respondenternas åsikter om utmaningar och positiva följder av familjens tillväxt i antal	38
Tabell 4	Citat av generationers upplevda emotionella anknytning till företaget och familjen.....	47
Tabell 5	Sammanfattning av de mest centrala iakttagelserna om hur de socioemotionella faktorerna inverkar engagemang i de två generationerna.....	53

FIGURER

Figur 1	Avhandlingens struktur	6
Figur 2	Trecirkelmodell av familjeföretag	8

Figur 3 Typer av engagemang i familjeföretag	16
Figur 4 Sammanfattning av litteraturen.....	24

1 INLEDNING

Familjeföretag är den dominerande företagsformen i världen och har därför en stor inverkan både på länders ekonomiska utveckling och på det globala näringslivet (Mahto, Davis & Khanin, 2014; Signori & Fassin 2021). Familjeföretagens unika men komplexa struktur har varit av stort intresse bland forskare där fokuset i forskningarna har legat i att förklara de olika skillnaderna mellan familjeföretag och icke-familjeföretag (Signori & Fassin 2021). Enligt Daspit, Chrisman, Ashton och Evangelopoulos (2021) har forskningarna bland annat kommit fram till att familjeföretag är unika i deras sätt att förvalta sin struktur, genomföra generationsväxling, klargöra icke-finansiella mål och skapa goda resultat. Länge sågs alla familjeföretag som liknande enheter men under de senaste åren har förståelsen om familjeföretagens heterogenitet ökat (Daspit et al. 2021).

Fastän familjeföretag finns många runtom i världen lyfter Razzak (2022) fram att 70% av alla familjeföretag får svårigheter att fortsätta företagens verksamhet efter den första generationen. Mahto, Davis och Khanin (2014) förklarar vidare att endast 30% av familjeföretagen klarar av att fortsätta sin verksamhet efter den andra generation och 13% efter den tredje generationen. En betydande faktor som har visat sig påverka möjligheterna för fortsatt verksamhet i familjeföretag är engagemang (Mahto, Davis & Khanin 2014). Engagemang i icke-familjeföretag visar hur villiga arbetstagarna är att arbeta för organisationens mål och stanna kvar i företaget. Studien av Dawson, Sharma, Irving, Marcus och Chirico (2015) visade att starkt engagemang hos familjemedlemmar i familjeföretag är den bestämmande faktorn för företagens framgång, överlevnad och flexibilitet. I familjeföretag är det viktigt att engagera både externa och interna arbetstagare men också familjemedlemmar som inte är med i företagens dagliga verksamhet. Familjemedlemmars engagering står i en central roll eftersom familjeföretag förväntas ärvas av den följande generationen i familjen (Memili, Zellweger & Fang 2013). I vissa fall kan starkt engagemang även kompensera för bristande kunskaper i företagsledning hos familjemedlemmar (Dawson et al. 2015).

Enligt Gomez-Mejia, Haynes, Nunez-Nickel, Jacobsen och Moyono-Fuentes (2007) är företagets huvudsakliga syfte att skapa värde åt sina aktieägare. De flesta familjeföretag vill inte endast skapa finansiellt värde för familjen utan har också icke-finansiella målsättningar som de baserar sina strategiska val på. Dessa icke-finansiella omfattar de sociala och emotionella värden som företaget skapar åt familjen och främjar familjens egna intressen. I många fall är icke-finansiella målen viktigare än finansiella målen (Becerra, Cruz & Graves 2020). De sociala och emotionella värden är unika för familjeföretag och har förklarats med begreppet *socioemotionellt välstånd* (eng. socioemotional wealth, SEW). Vikten av socioemotionella välståndet kan vara olika mellan familjeföretag men också inom ett

familjeföretag och dess generationer (Gomez-Mejia et al. 2007). Chrisman, Chua, Pearson och Barnett (2012) förklarar att familjemedlemmars engagemang har visat sig bli inverkad av familjeföretagets mål där ett starkt engagemang indikerar att familjen stöder företagets mål och beslut. Detta gäller även icke-finansiella mål, det vill säga socioemotionella välbefinnandet i företaget. Då familjeföretaget har lyckats få familjens engagemang och målsättningar vara i linje med företagets mål, har det visat sig ha positiv inverkan på möjligheten att utreda konflikter och uppehålla samhörighet mellan familjen och företaget. Samhörighet och goda kommunikationsredskap har vidare en betydande roll i företagets möjlighet för fortsatt framtid. (Chrisman et al. 2012)

För familjeföretagens fortlevnad är det ofta lönsamt att företaget stannar kvar i familjen eftersom familjens aktiva medverkan och engagemang i familjeföretag har visat sig ha flera konkurrensfördelar (Belling, Pidun & zu Knyphausen-Aufsen 2021). Bland annat har familjeföretag visat sig ha arbetsförhållanden som är mer familjeinriktat och därför främjar arbetarnas lojalitet och hälsa. Därtill tenderar familjeföretag ge mer flexibilitet och högre löner till arbetarna än icke-familjeföretag. Familjemedlemmar sägs vara mer produktiva arbetstagare och lyckas kommunicera på ett effektivare sätt än icke-familjemedlemmar. Familjeförhållandena har visat sig ha en positiv inverkan på motivation, tillit och lojalitet hos företagets intressenter. (Belling, Pidun & zu Knyphausen-Aufsen 2021) Chrisman, Steier och Chua (2006) tillägger att familjemedlemmar tenderar ha en mer långsiktig vision på familjeföretagets framtid jämfört med icke-familjeföretag, vilket har visat sig uppmuntra familjeföretag till hållbara lösningar, intraprenörskap och investeringar i icke-finansiella faktorer så som människor, kompetens och förhållanden. Alla dessa egenskaper har visat sig ha en positiv inverkan på företagets framgång (Chrisman, Steier & Chua 2006).

Denna avhandling tar del av diskussionen om familjeföretagens fortlevnad och framgång genom att studera engagemang hos familjemedlemmarna med fokus på sociala och emotionella värden. Genom att fokusera på ett fallföretag som är ett finskt multigenerationellt familjeföretag kan det kartläggas vilka icke-finansiella mål som familjemedlemmar i olika generationer ser som betydande och på vilket sätt dessa mål har en inverkan på familjemedlemmars engagemang i företaget. Med hjälp av semi-strukturerade intervjuer kan en djupare förståelse skapas om familjemedlemmars värdesättningar och engagemang, samt skillnader mellan generationer kartläggas. Genom att koppla det insamlade data till tidigare teori kan det skapas en uppfattning om vilka delar av socioemotionella välbefinnandet anses som viktiga för att skapa starkare engagemang hos familjemedlemmarna i ett multigenerationellt familjeföretag.

1.1 Problemformulering

Forskningen av Groysberg och Bell (2014) visade att en av orsakerna för familjeföretagens svårighet att fortsätta sin verksamhet efter första generationen var familjens engagemang. Efter den första generationen har det visat sig att villigheten att fortsätta leda familjeföretaget och engageras i företaget är betydligt lägre. De Massis, Kotlar, Chua och Christman (2014) förklarar om en villighets paradox som finns i familjeföretag, vilket menar att familjemedlemmar inte nödvändigtvis är villiga att engageras i företagens mål även om de har en möjlighet att påverka företagets strategiska beslut. Klein, Astrachan och Smyrniotis (2005) förklarar vidare att det handlar om familjens kollektiva engagemang som mäter familjens tid, resurser och ansträngning som de sätter i familjeföretaget. För att bättre förstå till vilken grad familjen är villig att engagera sig i familjeföretaget i olika generationer, finns det behov för fler studier om ämnet.

Flera studier har gjorts för att öka förståelsen om familjeföretag och hur de skiljer sig från icke-familjeföretag med fokus på engagemang och socioemotionellt välbefinnande (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia 2012; Dawson, Sharma, Irving, Marcus & Chirico 2015; Garcia, Sharma, Massis, Wright & Scholes 2018; Razzak 2022). Vidare har socioemotionellt välbefinnande och engagemang kopplats ihop med olika faktorer inom familjeföretag så som prestanda, styrande generationen och rykte (Deephouse & Jaskiewicz 2013; Razzak, Bakar & Mustamil 2018; Razzak & Jassem 2019). Däremot har engagemang och socioemotionellt välbefinnande och deras samband till multigenerationella familjeföretag forskats relativt lite.

Tidigare studier om engagemang i icke-familjeföretag har visat att olika generationer engageras i arbete på olika sätt, på grund av olika värdesättningar (Cennamo & Gardner 2008; D'Amato & Hertzfeldt 2008; Singh & Gupta 2014). Bland annat visade forskningen av D'Amato och Hertzfeldt (2008) att yngre generationer värdesätter inläring högre och organisatoriskt engagemang lägre än äldre generationer. Skillnaderna i värdesättningar mellan generationer måste tas i beaktande då företag skapar sina HR strategier för att kunna ge arbetstagarna en möjlighet att bli engagerade och stanna kvar i företaget (Singh & Gupta 2014). Studier om skillnaderna mellan generationers värdesättningar som inverkar på engagemanget i familjeföretaget från familjemedlemmars synvinkel finns knappt.

I och med att familjeföretag har en stor inverkan på länders ekonomiska utveckling har det stor betydelse hur dessa företag klarar sig på marknaden. Denna avhandling bidrar till forskning om familjemedlemmars engagemang i familjeföretag. Som tidigare nämndes påverkar familjemedlemmars engagemang starkt familjeföretagets framgång på grund av möjligheten för generationsväxling. I och med att familjemedlemmarna i stora multigenerationella familjeföretag har oftast endast ett fåtal operativa roller inom företaget,

är det viktigt att reda ut hur familjemedlemmar blir engagerade i familjeföretaget oberoende om de har en operativ roll. Det finns en rådande brist för studier som undersöker sambandet mellan engagemang och socioemotionellt välbefinnande i familjeföretag och vidare kartlägger skillnader mellan generationers uppfattningar. Genom den ökade informationen om fenomenet kan det stöda familjeföretagens förståelse om hur de kunde engagera familjemedlemmarna och säkra fortsatt verksamhet även efter flera generationer.

1.2 Syfte med avhandlingen

Syftet med denna avhandling är att få en djupare förståelse om engagemang hos familjemedlemmar i multigenerationella familjeföretag, genom att tolka familjemedlemmarnas åsikter och uppfattningar om deras socioemotionella välbefinnande. I multigenerationella familjeföretag spelar familjens engagemang en viktig roll i företagets fortlevnad. Eftersom multigenerationella familjeföretag ofta har få operativa roller för familjen är det väsentligt att analysera engagemang hos de familjemedlemmar som inte arbetar inom företaget för att garantera generationsväxling och fortlevnad för familjeföretaget. Familjemedlemmarnas uppfattningar om socioemotionella välbefinnandet kommer att jämföras mellan generationer för att få en grundlig förståelse om skillnader och likheter i engagemang mellan olika generationer.

För att nå avhandlingens syfte har följande forskningsfrågor formulerats:

- På vilket sätt engageras familjemedlemmar i ett multigenerationellt familjeföretag från en socioemotionell synvinkel?
- Vilka skillnader och likheter finns det mellan generationers upplevda engagemang i multigenerationella familjeföretag?

1.3 Metod

Denna studie kommer att vara till sin natur en kvalitativ enkelfallstudie som använder abduktiva angreppssättet. Den kvalitativa forskningsmetoden passar in i studien eftersom det studeras ett socialt konstruerat fenomen. Med abduktiv angreppssätt menas en blandning av deduktiva och induktiva angreppssättet där teori och empiri studeras parallellt. För tolkningsbara undersökningar där möjligheter för analys måste finnas, är den abduktiva angreppssättet den bästa. (Saunders, Lewis & Thornhill 2016) En enkelfallstudie ger möjligheten att göra en djupare analys av fenomenet i en omgivning där den kommer tydligt fram (Bryman & Bell 2015). Fallföretaget som valdes till denna studie var ett finskt multigenerationellt familjeföretag.

Den empiriska data samlades in genom 12 semi-strukturerade intervjuer där sex respondenter var från äldre generationen och sex respondenter var från yngre generationen. Syftet med att intervjua två generationer var att få en uppfattning om skillnader och likheter i engagemang mellan generationerna. Dessutom var alla respondenter familjemedlemmar som inte arbetade på familjeföretag för att utesluta möjligheten för engagemang via arbetsrollen. Efter intervjuerna analyserades empiriska data tematiskt. I kapitel tre diskuteras studiens metodologi mer detaljerat.

1.4 Definitioner

Till näst presenteras definitionerna av nyckelorden.

Familjeföretag har definierats på flera olika sätt och ingen enhetlig definition har heller använts i forskning om familjeföretag. Den definition som används i denna avhandling definierar ett familjeföretag som ett företag där en familj eller släkt har en roll i företagets verksamhet på olika nivåer. Ofta ägs majoriteten av företagets aktier av en viss familj eller släkt. (Howorth, Rose, Hamilton & Westhead 2010)

Generation är en grupp som kan identifieras till exempel med hjälp av ålder, födelseår, plats eller varit samtidigt med om en betydande händelse. I en familj indelas generationerna enligt antalet år det tar för föräldrarnas barn att växa upp och få egna barn. (Magrelli, Rovelli, Benedetti, Überbacher & De Massis 2022)

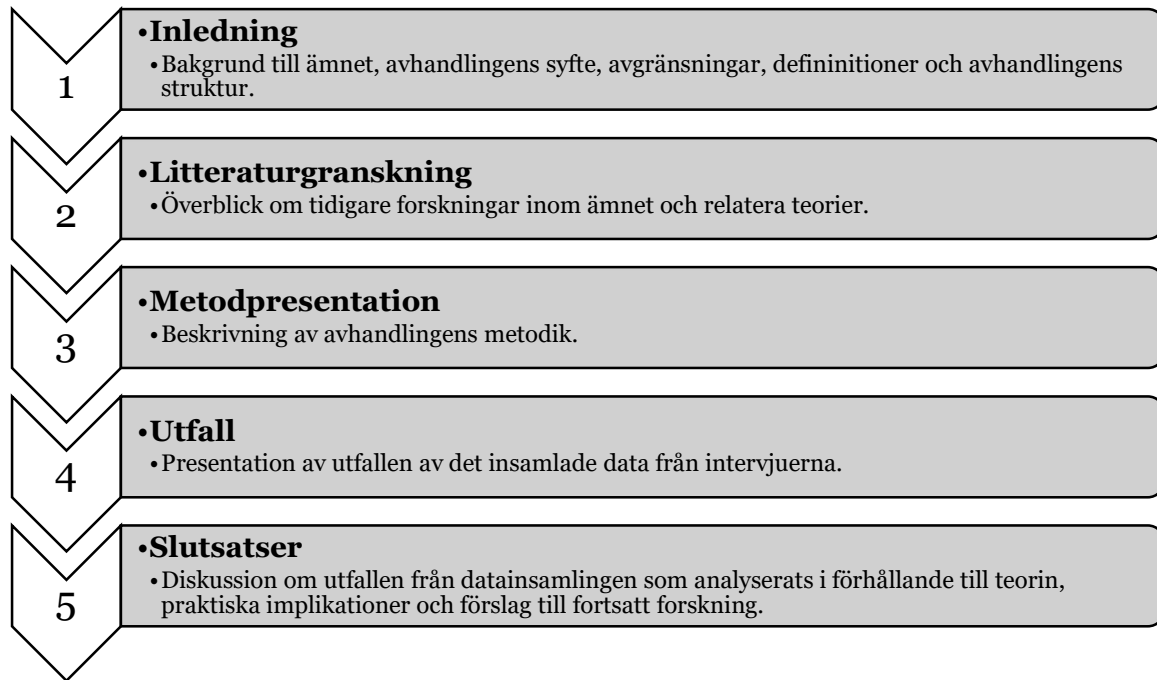
Multigenerationellt familjeföretag är ett familjeföretag där ägandet har överförts till den nästa generationen. Multigenerationella familjeföretag beskrivs ofta som långsiktiga med entreprenöriellt tankesätt där socialt social hållbarhet står i centrum. (Leroy, Manigart, Meuleman & Collewaert 2015)

Engagemang (eng. commitment) är definierad av Meyer och Herscovitch (2001) som ett psykologiskt sinnestillstånd som styr en individs handlingsätt för att nå ett eller flera relevanta mål. Engagemang hos en person kan åstadkommas utan positiva attityder eller yttre motivation gentemot målet eller objektet (Meyer & Herscovitch 2001).

Socioemotionellt välstånd är en modell utvecklad av Gomez-Mejia et al. (2007) som förklarar familjeföretagens beteende och beslutsfattanden i olika strategiska situationer. Socioemotionellt välstånd omfattar fem dimensioner: familjens kontroll och inflytande, familjemedlemmars identifiering med företaget, sociala band, emotionell anknytning och avsikt till generationsväxling (Berrone, Cruz och Gomez-Mejia 2012).

1.5 Avhandlingens struktur

Strukturen i denna avhandling är uppbyggd traditionellt till en avhandling. Figur 1 ger en sammanfattning av avhandlingens struktur och innehåll.



Figur 1 Avhandlingens struktur

2 LITTERATURGRANSKNING

I detta kapitel presenteras den mest centrala litteraturen och tidigare forskningar om engagemang och socioemotionellt välbefinnande i familjeföretag för att få en grundlig helhetsuppfattning av avhandlingens forskningsområde. Det första avsnittet ger en överblick om familjeföretag, generationer, multigenerationella familjeföretag och dynamiken i dessa. I det andra kapitlet behandlas nyckelordet engagemang och olika typer av engagemang som förekommer i familjeföretag. Det tredje avsnittet ger en överblick om socioemotionellt välbefinnande och dess fem dimensioner. I det fjärde avsnittet kopplas engagemang till socioemotionellt välbefinnande och förklaras vad som hittills har forskats om sambandet mellan engagemang och socioemotionellt välbefinnande. Kapitlet avslutas med en kort sammanfattning om den mest relevanta resultaten och insikterna från litteraturgranskningen.

2.1 Familjeföretag

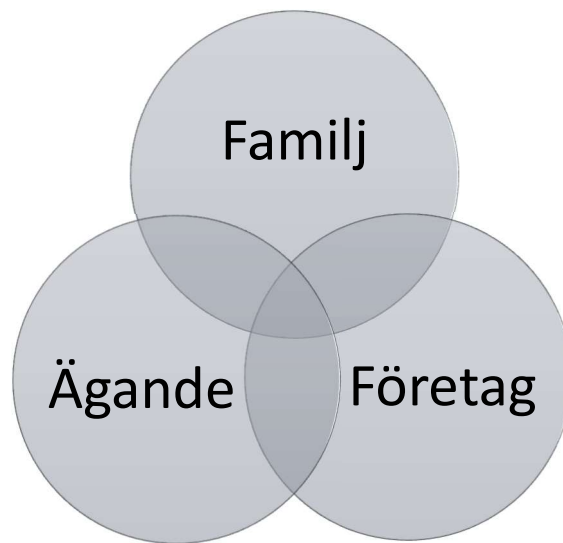
Genom tiderna har familjeföretag definierats på flera olika sätt och ingen enhetlig definition har heller använts i forskningar om familjeföretag. I och med att tidigare forskningar haft olika inriktningar att undersöka familjeföretag har definitionen också fått flera synvinklar. (Harms 2014) Bland annat definierar Howort et al. (2010) familjeföretag som ett företag där en familj eller släkt har en roll i företagets verksamhet på olika nivåer. Ofta ägs majoriteten av företagets aktier av en viss familj eller släkt (Howort et al. 2010). I Finlands används en mer etablerad definition som bygger på samma principer som utvecklades av en arbetsgrupp vid Finlands arbets- och näringsministerium och används ännu idag (Aminoff, Karsma & Elo-Pärssinen 2006; Perheyritysten liitto 2018). För att ett företag ska räknas som ett familjeföretag ska den uppfylla alla följande påståenden:

- Majoriteten av rösterna i företaget måste ägas av en fysisk person, dennes make eller annan familjemedlem. Majoriteten av rösterna kan vara antingen indirekt eller direkt kopplade till familjen.
- Minst en familjemedlem, klan eller juridiskt ombud ska vara representant i ledningen eller annan administrativ position inom företaget.
- Ifall företaget är börsnoterat, räknas det som ett familjeföretag ifall familjemedlemmarna som grundat eller ärvt företaget äger 25 procent av rösterna som aktierna medför.

Även om de flesta definitioner av familjeföretag är liknande, finns det stora skillnader mellan familjeföretag. Howort et al. (2010) förklarar att det beror på familjens roll i företagets ledning. I och med att varje familj styr företaget enligt eget tycke, skapar det skillnader mellan familjeföretag och medför att alla familjeföretag inte går att jämföras med varandra. Likheter

kan däremot hittas, så som fokuset på icke-finansiella mål i stället för prestation. (Howort et al. 2010)

Efter 1980-talet började familjeföretag få mer synlighet inom forskning. Taiguri och Davis (1982) utvecklade en trecirkelmodell av familjeföretag från ett systemteoretiskt perspektiv. Systemteoretiska perspektivet beskriver olika självreglerande och komplexa system som kan beröra varandra inom en och samma organisation. I ett familjeföretag är dessa system familjen, företaget och ägandet som är självständiga men starkt överlappande. Modellen blev snabbt en grund för forskare, akademiker och familjeföretagare runt hela världen. (Sharma 2004)



Figur 2 Trecirkelmodell av familjeföretag (Taiguri & Davis 1982)

Davis, Hampton och Lansberg (1997) forskade vidare familjeföretagens dynamik och kom fram till att varje överlappande men självständiga system har egna mål, värderingar, gränser, behov och utvecklingsfaser men påverkas av de andra systemen genom samarbete inom samma miljö. Vidare kom de fram att familjeföretag oftast arbetar med en annorlunda logik jämfört med icke-familjeföretag. Bland annat förklarar Brundin, Samuelsson och Melin (2014) att logiken hos familjemedlemmarna i familjeföretag skiljer mycket från logiken hos aktieägare. Aktieägare är oftast osynliga ägare som strävar efter lönsamhet och avkastning medan familjemedlemmarna är relativt aktiva och synliga ägare som har långsiktiga mål med en stark emotionell bindning till företaget (Brundin, Samuelsson & Melin 2014). Chrisman, Chua och Steier (2003) poängterar att familjeföretagens framgång har oftast kopplats ihop med deras långsiktighet och familjens starka gemenskap inom företaget. Relationerna mellan familjen har visat sig ha en avgörande roll för företagets framtid då de är starkt kopplade med familjens syn på företaget och beslutsfattanden. Familjens gemenskap och historia skapar ofta

ett emotionellt värde för familjen och en känsla av identitet speciellt då företaget har gått i arv i flera generationer (Chrisman, Chua & Steier 2003).

Familjens medverkan i företag har dessutom flera andra fördelar för företaget och dess framgång som kan kopplats ihop med familjens långsiktiga syn på företaget (Belling, Pidun & zu Knyphausen-Aufsen 2021). Chrisman, Steier och Chua (2006) delar in dessa i tre egenskaper som familjeföretag oftast har: sparsamhet, personalism och partikularism. Med sparsamhet menas en viss noggrannhet i att förvalta företagets resurser på grund av att familjen själva äger resurserna och strävar efter att använda dem på bästa möjliga sätt. Personalism hänvisar till en frihet för familjemedlemmarna att agera och kontrollera företaget på ett sätt som de anser lämpligt utan att behöva förklara eller redogöra alla handlingar för en extern part. Slutligen betyder partikularism att familjen har en möjlighet att ha särpräglade målsättningar som skiljer sig från de typiska vinstmaximeringsmålen. (Chrisman, Steier & Chua 2006) Belling, Pidun & zu Knyphausen-Aufsen (2021) sammanfattar med att förklara att familjens medverkan ger familjeföretag unika resurser vilka kan ha en positiv inverkan på familjeföretagens investeringsbeslut, socialt kapital och effektivitet.

Familjens medverkan i företagets verksamhet har visat sig även ha möjlighet för vissa negativa effekter på företaget. Sciascia och Mazzola (2008) förklarar att familjens medverkan kan hämta med sig brist i kompetens, konflikter mellan familjen och företagsledaren och nepotism. Ifall familjemedlemmarna i ledande positioner inte har tillräcklig kompetens eller är villiga att anställa utomstående personer till familjeföretaget kan det leda till försämrad framgång. Familjens åsikter om företagets framtid kan vara skiljaktiga vilket kan leda till konflikter som påverkar negativt hela företaget. Nepotism, det vill säga favorisering av vissa familjemedlemmar kan leda till både brist av kompetens i ledande roller och konflikter mellan familjemedlemmarna. (Sciascia & Mazzola 2008) Gomez-Mejia et al. (2007) lyfter även upp familjens fokus på icke-finansiella mål som kan strida emot företagets utveckling och möjligheter. Icke-finansiella målen kan även leda till riskaversion hos familjemedlemmarna eftersom onödig risk kan skada familjens kontroll i familjeföretaget (Gomez-Mejia et al. 2007). Slutligen är det viktigt att poängtera att familjedynamiken och familjens medverkan är olika i familjeföretag och påverkar både positivt och negativt på företagets framgång i skiljande grad (Sciascia & Mazzola 2008).

2.1.1 Generationer i familjeföretag

Generation definieras ofta som en grupp som kan identifieras med hjälp av ålder, födelseår, plats eller varit samtidigt med om en betydande händelse. I familjeföretag delas generationerna ofta in enligt antalet år det tar för föräldrarnas barn att växa upp och få egna barn. Längden av en generation är därmed ålderskillnaden mellan förälder och barn

(Magrelli et al. 2022). Magrelli et al. (2022) förklarar vidare att generationer kommunicerar med varandra och överför kunskaper, resurser och färdigheter som skapar olika beteenden och känslor som vidare formar framtiden för sociala strukturer och identiteter, den globala miljön och affärsstrategier. För att få en grundläggande förståelse av familjeföretagens dynamik är det väsentligt att förstå generationer och deras sätt att hantera olika situationer som förekommer i företagsmiljön. (Magrelli et al. 2022)

Olika sociala och historiska händelser formar generationers egenskaper och sätt att agera. De olika egenskaperna hos generationer inverkar sättet de driver sina liv och organisationer. Tidigare forskningar har hittat likheter och skillnader mellan generationer i olika företagsommanhang. I familjeföretag har man funnit skillnader bland annat i generationers innovation och entreprenörskap. (Magrelli et al. 2022) Tidigare forskningar (Cruz & Nordqvist 2020; Becerra, Cruz & Graves 2020) visar att innovation och entreprenöriellt tankesätt förändras efter att företaget gått i arv i några generationer. Grundarfamiljen är entreprenörer med kunskapen att skapa ett företag medan följande generationer behöver annorlunda kunskaper för att klara av möjliga motgångar (Cruz & Nordqvist 2020). Becerra, Cruz och Graves (2020) förklarar att familjeföretagets grundarfamilj tenderar ha hög emotionell anknytning, identifiering och engagemang för företaget och fokuserar på att skapa en fungerande organisation för följande generationer. Förändringar i omgivningen sätter press på nästa generationer att tänka innovativt för att garantera fortlevnad för familjeföretaget. Familjens anknytning till företaget har visat sig vara högst då företaget ägs av den första generationen och minskar efter varje generation företaget gått i arv vilket gör det lättare att genomföra strategiska förändringar då kopplingen till grundarfamiljen inte längre så stark (Gomez-Mejia et al. 2007; Becerra, Cruz & Graves 2020).

Bammens, Voordeckers och Van Gils (2008) ger vidare en överblick om olikheter mellan generationers sätt att organisera familjeföretaget. I deras forskning kom det fram att konflikter mellan familjemedlemmar ökar med tiden då familjen blir större i antal. Detta beror på den ökande mängden åsikter och synpunkter för hur familjeföretaget ska drivas framåt. Dessutom kommer passiva familjemedlemmar att öka efter varje generation. Kunskaper och erfarenhet hos familjemedlemmarna visade sig öka från en generation till nästa eftersom den tidigare generationen oftast är villig att ge vidare kunskapen vidare till nästa generation. Slutligen förklarar Bammens, Voordeckers och Van Gils (2008) att tillit mellan familjemedlemmarna tenderar minska med tiden eftersom sociala kontakter blir svårare att behålla då familjen blir större vilket begränsar möjligheten att skapa tillit. De familjemedlemmar som har föräldrar i ledande positioner inom familjeföretaget tenderar ha högre tillit för dem än de som har en släkting som inte är närmaste familj. (Bammens, Voordeckers & Van Gils 2008)

2.1.2 Multigenerationella familjeföretag

Leroy, Manigart, Meuleman och Collewaert (2015) förklarar att med multigenerationella familjeföretag menas familjeföretag där ägandet har överförts till den nästa generationen och familjeföretaget har förvaltats av samma familj i två eller flera generationer. I de flesta fall blir ett familjeföretag ärvt av den nästa generationen i familjen vilket ofta leder till viljan för generationsväxling. Westhead, Howorth och Cowling (2002) förklarar att generationsväxling är en mångfasetterad process där beslutsfattanden, ledarskap och ägarandelar flyttas från en generation till en annan. Beslutet av de familjemedlemmar som tar över familjeföretaget kan ha en inverkan på familjemedlemmars och intressenters förhållanden men också på företagets framtida mission. I och med att generationsväxling är en känslig och komplex process kan det påverka familjeföretagets fortlevnad (Westhead, Howorth & Cowling 2002). Detta stöds av bevis där det har visat sig att endast 13% av alla familjeföretag klarar av att fortsätta sin verksamhet efter den tredje generationen (Mahto, Davis & Khanin, 2014).

Fortfarande finns det lite kunskap om generationsväxlingar och bakomliggande faktorerna till de familjeföretag som har lyckats att genomföra dem i flera generationer (Westhead, Howorth & Cowling 2002). Lansberg (1999) föreslår att ifall ett familjeföretag skall lyckas med generationsväxling så lönar det dig att börja processen i tid. Det vill säga introducera nästa generation till företagets mål och skapa en gemenskap där alla familjemedlemmar har en gemensam ”dröm” om företaget och dess framtid. Enligt Eddleston, Otondo och Kellermanns (2008) är familjemedlemmars starka engagemang viktigare i multigenerationella familjeföretag än i familjeföretag med endast en generation då det kan förekomma mer konflikter mellan generationerna. För att kunna utreda konflikterna och åstadkomma gemensamma mål behövs en stark känsla av gemenskap och engagemang (Eddleston, Otondo & Kellermanns 2008).

Förutom generationsväxling behöver multigenerationella familjeföretag ofta vara motståndskraftiga för att garantera fortlevnad. Salvato, Chirico och Sharma (2010) förklarar att för att vara motståndskraftig behövs entreprenöriellt tankesätt där nya affärsmöjligheter evalueras konstant. För att kunna utnyttja affärsmöjligheter kan det krävas att en del eller hela företaget säljs vilket kan vara svårt för vilket som helst företag. För multigenerationella familjeföretag kan försäljning av det ursprungliga familjeföretaget som utvecklats av familjens förfäder vara svårt på grund av känslomässiga band och stark identifiering till företaget. Familjeföretagets framgångsrika rutiner och arbetssätt anses ofta som heliga grunder och går ofta i arv som stöder beslutsfattanden ännu efter flera generationer. Den ledande generationen strävar efter att förvalta arvet på bästa möjliga sätt för att garantera familjeföretagets fortlevnad. Strävan efter att vårda arvet kan bli ett hinder för förändring i familjeföretaget som krävs för kontinuitet. I många fall är drastiska förändringar i företagets verksamhet

nödvändiga men rädslan för att tappa familjens identitet och gemenskap förhindrar förändringen. (Salvato, Chirico & Sharma 2010)

Fastän Salvato, Chirico och Sharma (2010) ger förståelse om olika hinder för strategisk förändring i familjeföretag, kan familjeföretag och dess generationsväxlingar även göra förändringar lättare än i icke-familjeföretag. Querbach och Bird (2017) förklarar att faktorer så som föregångarens engagemang, maktöverföring i generationsväxlingen och valet av efterträdare påverkar möjligheterna för organisationsförändringar. Kotlar och Christman (2019) förklarar vidare att familjens engagemang och gemenskap i företaget ger resurser så som socialt kapital, gott rykte och tillgång till extern finansiering, vilka kan stöda möjligheterna för framgångsrik organisationsförändring.

Till näst förklaras psykologiskt ägarskap som ofta framkommer hos familjemedlemmarna i multigenerationella familjeföretag och kan påverka familjens sätt att fatta beslut som vidare påverkar företagets framtida möjligheter och fortlevnad i kommande generationer.

2.1.3 Psykologiskt ägarskap i familjeföretag

Pierce and Jussila (2010) definierar psykologiskt ägarskap som ett fenomen där en individ eller grupp anser ett objekt som psykologiskt betydande för dem. Objektet kan också vara ett koncept, en organisation eller person som man känner besittning för oberoende om man juridiskt skulle äga det. I familjeföretag har familjemedlemmar oftast starkt psykologiskt ägarskap för familjeföretaget även då de är juridiska ägare för företaget. (Pierce & Jussila 2010) Familjemedlemmar med starkt psykologiskt ägarskap kan ha en positiv inverkan på familjeföretagets framgång och är ofta motiverade att styra företaget på bästa möjliga sätt. Psykologiska ägarskapet hos familjen kan även ha en motiverande effekt på anställda som är icke-familjemedlemmar (Broekaert, Henssen, Lambrecht, Debackere & Andries 2018).

Broekaert et als (2018) studie visar att de faktorer som förstärker psykologiskt ägarskap är inflytande över företaget, kunskap om företaget och egen insats i företaget. I familjeföretag spelar alla dessa faktorer en viktig roll för familjen men speciellt har känslan av inflytande i företagets beslut visat sig ha en betydande inverkan på psykologiskt ägarskap. Familjen som äger ett familjeföretag har ofta som krav att ha inflytande i företaget åtminstone till en del. Inflytande har lett till förstärkt psykologiskt ägarskap hos familjemedlemmarna och då familjen delegerar inflytandet till icke-familj anställda så förstärkts även deras psykologiska ägarskap. Det har visat sig att både familjemedlemmar och icke-familjemedlemmar som arbetar i familjeföretag har starkare psykologiskt ägarskap för företaget än de familje- eller icke-familjemedlemmar som arbetar i icke-familjeföretag. (Broekaert et al. 2018)

Psykologiskt ägarskap har kopplats till flera positiva organisatoriska beteenden så som affektivt engagemang, arbetstillfredsställelse och arbetsengagemang. Dessutom tenderar de anställda med högt psykologiskt ägarskap ha lägre avsikt att lämna företaget, högre ansvarstagande och skydds beteende för företaget. I multigenerationella familjeföretag kan familjemedlemmars psykologiska ägarskap ha en inverkan på viljan att driva företaget vidare. (Rantanen & Jussila 2011) Pierce och Jussila (2010) lyfter upp även möjliga nackdelar med psykologiskt ägarskap. Bland annat kan för starkt psykologiskt ägarskap leda till motvillighet för organisationsförändringar och stress på grund av ansvaret och skyddandet av företaget. I värsta fall kan det även leda till svårigheter att dela ansvaret i företaget vilket i familjeföretag kan leda till fler problem bland familjemedlemmarna (Pierce & Jussila 2010).

Till näst diskuteras engagemang mer i detalj, vilka olika typer av engagemang som förekommer i familjeföretag och på vilket sätt det inverkar på familjemedlemmars beteenden och attityder.

2.1 Engagemang i familjeföretag

Dawson et al. (2015) förklarar organisatoriskt engagemang som ett psykologiskt sinnestillstånd som driver individen att handla på ett sätt så att ett eller flera mål nås. Med andra ord kan organisatoriskt engagemang ses som en känsla av identifiering, lojalitet och anknytning gentemot en organisation (Mahto, Davis & Khanin 2014). Organisatoriskt engagemang hos anställda och familjemedlemmar behövs för att det ska finnas tillräckligt med vilja att driva ett företaget vidare. Att binda sig emotionellt till ett företag för en hel livstid kan enligt Razzak (2022) leda till osäkerhet och även stress. Familjemedlemmar som aktivt engagerar sig i familjeföretagets verksamhet är ofta tvungna att hitta en balans mellan sina relationer till företaget och familjen. Gemenskapen inom familjen som bildas genom engagering i företaget tenderar bli stark vilket behövs för att driva familjeföretaget vidare (Razzak 2022).

Astrachan, Klein och Smyrnios (2002) argumenterar att engagemang i familjeföretag är ett aktivt förhållande mellan familjemedlemmar och företag och som är en djupare känsla än långvarig lojalitet gentemot företaget. Familjemedlemmar är oftast beredda att sätta sin tid och arbeta hårt för att nå företagets mål. Engagemang är därmed en viktig del av förståelsen för familjeföretagen och dess beteende (Razzak 2022). Enligt Astrachan, Klein och Smyrnios (2002) finns det tre huvudsakliga faktorer som familjemedlemmars engagemang är baserad på:

1. stark sammankoppling med företaget och dess mål och vision
2. entusiasm och vilja att delta i familjeföretagets verksamhet

3. avsikt att skapa ett förhållande med familjeföretaget för en livslång tid

Utöver dessa tre faktorer som familjemedlemmarna baserar sitt engagemang på kan engagemang och familjens deltagande i företaget enligt Stavrou (1998) delas vidare in i personliga faktorer, familjefaktorer, företagsfaktorer och marknadsfaktorer. Med personliga faktorer menas olika behov, kunskaper och mål som en familjemedlem har för att aktivt engagera sig och delta i företagets verksamhet. Familjefaktorer handlar om familjens behov och värderingar som driver intresset för företaget. Företagsfaktorer innefattar företagets erbjudanden av olika möjligheter för familjemedlemmarna att delta i verksamheten. Slutligen, med marknadsfaktorer menas möjligheter på fria marknaden som familjemedlemmarna väljer att engagera sig i stället för familjeföretaget. (Stavrou 1998)

Hatak, Kautonen, Fink och Kansikas (2016) förklarar att ett familjeföretag med starkt engagerade familjemedlemmar skapar förtroende inom företaget och långsiktiga mål som ökar flexibiliteten i beslutsfattanden. Engagemang hos familjemedlemmar kan därmed ses som en specifik resurs för familjeföretag som driver innovation och kan förbättra företagets prestation. (Hatak et al., 2016) Enligt Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell och Craig (2008) har engagemang även en stark koppling till strategisk flexibilitet inom företaget. I situationer där företagets omgivning ändrar kvickt behövs strategisk flexibilitet som skapas genom starka människorelationer. I utmanande situationer är det människornas engagemang och förtroende som driver företaget mot sina mål. Eddleston och Kellermans (2007) menar att i familjeföretag där familjen är engagerad och medverkande, skapas starka relationer och normer som behövs för strategisk flexibilitet. Chirico, Salvato, Byrne, Akhter och Arriaga Muzquiz (2018) lyfter fram andra sidan av myntet och förklarar nackdelarna med starkt engagemang i familjeföretag. Familjens starka känsla av engagemang och emotionell koppling till företaget kan hindra strategisk flexibilitet eftersom familjen känner skyldighet att fortsätta styra företaget så som det alltid gjort för att respektera grundaren. Familjens psykologiska sinnestillstånd och emotionella logik styr ofta familjens strategiska beslut (Chirico et al. 2018).

Hur engagemang inverkar på familjeföretagets operativa verksamhet beror på sättet familjemedlemmarna är engagerade i företaget (Memili, Zellweger & Fang, 2013). Familjeföretaget kan engagera familjemedlemmar på flera sätt, bland annat genom en stark identifikation med företaget, förväntningar från familjen eller behovet att följa familjens mål. Indelningen av engagemang i olika typer skapades ursprungligen av Meyer och Allen (1991). Meyer och Allen (1991) uppdelade engagemang i tre typer: affektivt, normativt och kontinuerligt engagemang, vilka kan upplevas samtidigt av en familjemedlem. Sharma och Irving (2005) uppdelade vidare kontinuerligt engagemang i två skilda typer: kalkulativt och imperativt engagemang för att bättre förklara de två dimensionerna av kontinuerligt

engagemang. Uppdelningen av engagemang kan implementeras i vilken typ av organisation som helst, men spelar en väsentlig roll i förståelsen av familjeföretag (Memili, Zellweger & Fang 2013; Dawson et al. 2015). Till näst förklaras de fyra typerna av engagemang mer detaljerat.

2.1.1 Affektivt engagemang

Affektivt engagemang skapas då familjemedlemmen har förtroende för familjeföretaget och dess mål. Affektivt engagemang visar familjemedlemmens entusiasm och vilja att påverka företagets resultat. (Dawson et al. 2015) I och med att familjeföretag strävar efter generationsväxlingar och fortlevnad inom familjen är affektivt engagemang speciellt viktigt bland familjemedlemmar (Memili, Zellweger & Fang 2013).

I forskningen av Dawson et al. (2015) visade det sig att affektivt engagemang är starkt kopplat till familjemedlemmars egna intressen, emotionell koppling och identitet. Då familjeföretagets identitet och värderingar är densamma som familjemedlemmens, förstärks viljan att delta i familjeföretagets verksamhet och inverkar därmed affektivt engagemang positivt. Det visade sig också att de familjemedlemmar vars kunskaper och arbetsintressen inte var nödvändiga för familjeföretaget, kände sig mindre affektivt engagerade i företaget. (Dawson et al. 2015)

Enligt Björnberg och Nicholson (2012) har affektivt engagemang i flera fall även kopplats ihop med psykologiskt och emotionellt ägarskap som är typiska för familjemedlemmar i familjeföretag. Till skillnad från psykologiskt och emotionellt ägarskap reflekterar affektivt engagemang starkare på förhållandet mellan individen och företaget. För det andra kan affektivt engagemang ofta vara en följd av starkt emotionellt ägarskap. Slutligen ses engagemang ofta som en avsikt eller vilja att vara engagerad i företaget till skillnad från psykologisk eller emotionellt ägarskap som är en djupare känsla av identifiering och samhörighet oberoende av vilja. (Björnberg & Nicholson 2012)

2.1.2 Normativt engagemang

Normativt engagemang baserar sig på känslan av skyldighet, det vill säga plikten att delta i familjeföretagets verksamhet på grund av socialt tryck och förväntningar från andra familjemedlemmar. Den upplevda skyldigheten kan också vara positiv i och med att det kan kännas tillfredställande att nå förväntningarna och också behålla ett förhållande till sin familj och släktingar. Därmed kan normativt engagemang korrelera positivt med affektivt engagemang och ha en stark koppling till identitet. (Dawson et al. 2015) Ett starkt normativt engagemang skapas oftast genom socialisering i situationer där företagets normer och värderingar kommer fram (Meyer & Allen, 1991). I familjeföretag kan familjemedlemmens

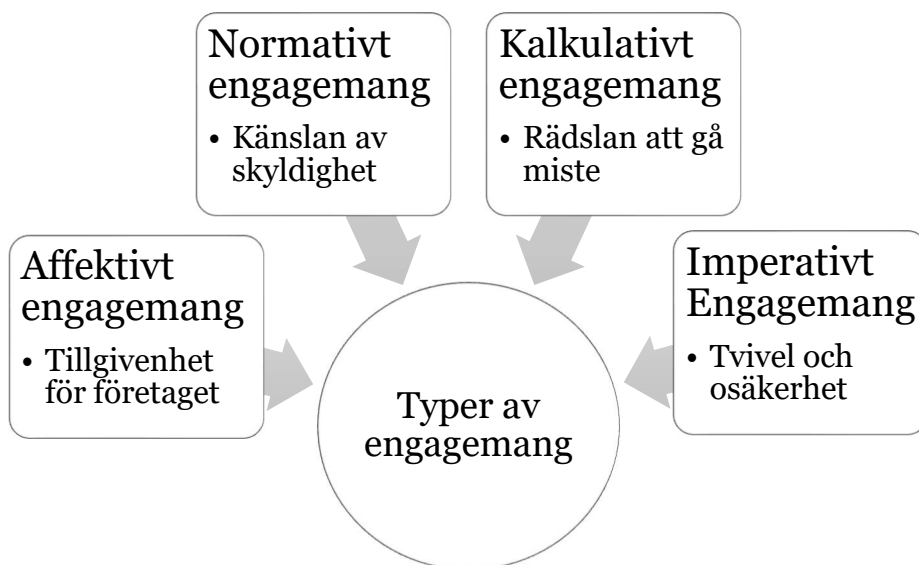
föräldrar skapa förväntningar och socialt tryck men också socialisering med andra släktingar kan förstärka känslan av skyldighet att vara del av familjeföretaget (Dawson et al. 2015; Garcia, Sharma, Massis, Wright & Scholes 2019).

2.1.3 Kalkulativt engagemang

De familjemedlemmar som upplever att kostnaden för att lämna familjeföretaget är för stor kan sägas ha kalkulativt engagemang. För familjemedlemmen kan kostnaden vara antingen social eller finansiell. Kalkulativt engagemang kan också ses som ett behov att vara en del av familjeföretaget på grund av karriärmöjligheter. (Dawson et al. 2015) Familjeföretagets framtida prestationsförväntningar, antalet familjemedlemmar i den operativa verksamheten och generationen som leder företaget har i studien av Mahto, Davis och Khanin (2013) visat sig vara några faktorer som inverkar nivån av kalkulativt engagemang hos familjemedlemmar. Ifall familjeföretaget är redan gammalt och har ett stort antal familjemedlemmar som kan ta över familjeföretaget, kan det sänka på kalkulativt engagemang eftersom kostnaden att lämna företaget inte längre är så stort (Mahto, Davis & Khanin 2013).

2.1.4 Imperativt engagemang

Med imperativt engagemang menas känslan av tvivel och osäkerhet om ens förmågor att göra en karriär utanför familjeföretaget. Familjemedlemmar som har imperativt engagemang upplever att de inte har alternativ att göra annat än stanna kvar i familjeföretaget. Skillnaden mellan kalkulativt och imperativt engagemang är att familjemedlemmar med kalkulativt engagemang upplever att alternativkostnaden är för stor för att lämna familjeföretaget medan de familjemedlemmar med imperativt engagemang inte ser det som ett alternativ på grund av självtvivel. (Sharma & Irving 2005)



Figur 3 Typer av engagemang i familjeföretag

I nästa delkapitel diskuteras socioemotionellt välstånd som ger ett omfattande perspektiv som förklarar familjeföretagens beteende och beslutsfattanden i olika strategiska situationer. Genom socioemotionellt välstånd kan en bättre förståelse för generationers engagemang i familjeföretag skapas.

2.2 Socioemotionellt välstånd i familjeföretag

För att kunna förklara de komplexa skillnaderna mellan familjeföretag och icke-familjeföretag utvecklade Gomez-Mejia et al. (2007) en teori om socioemotionellt välstånd som förekommer i familjeföretag. Socioemotionellt välstånd förklarar familjeföretagens beteende och beslutsfattanden i olika strategiska situationer. Teorin om socioemotionella välståndet var ursprungligen utvecklad från *Behavioural agency theory* som bygger på antagandet att familjeföretag fattar sina beslut så att det kollektiva humankapitalet bevaras inom företaget. I familjeföretag blir tyngdpunkten på att bibehålla socioemotionella välståndet och därmed värderar familjemedlemmarna hur olika handlingar kommer att inverka deras socioemotionella kapital i företaget. (Gomez-Mejia et al. 2007) Ifall socioemotionella välståndet skulle hotas, är familjen beredd att fatta beslut utan ekonomisk logik även om det skulle medföra större risk för företaget (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia 2012).

Socioemotionella välståndet förklarar det mervärde som familjen får av sin position och medverkan i sitt företag (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia 2012). Det mervärde fås bland annat av familjemedlemmarnas personliga auktoritet och inflytande i företaget och den unika identifikationen med företaget som dessutom har oftast namngetts efter familjen. Externa företagsledare och chefer kan även uppleva detta mervärde men enligt Berrone, Cruz och Gomez-Mejia (2012) upplevs socioemotionellt välstånd som ett djupare psykologiskt sinnestillstånd hos familjen där bevarandet av socioemotionella välståndet blir ett av de viktigaste målen i företaget. I familjeföretag där familjens ägarskap och medverkan är liknande har det trots det visat sig att socioemotionella välståndet kan vara olika (Zellweger, Kellermanns, Chrisman & Chua 2012).

2.2.1 Dimensionerna av socioemotionellt välstånd

Socioemotionellt välstånd är en omfattande teori som bland annat innefattar familjens glädje av inflytandet och utövning av auktoritet, nominering av familjemedlemmar för viktiga roller inom företaget, upprätthållning av klanmedlemskap och skapande av stark familjeidentitet (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone & De Castro 2011). Berrone, Cruz och Gomez-Mejia (2012) delar in socioemotionella välståndet i fem dimensioner och kallar dem med ett gemensamt namn för *FIBER*. FIBER står för familjens kontroll och inflytande (eng. family control and influence), familjemedlemmars identifiering med företaget (eng. family members'

identification with the firm), sociala band (eng. binding social ties), emotionell anknytning (eng. emotional attachment) och avsikt till generationsväxling (eng. renewal of family bonds to the firm through dynastic succession) (Barrone, Cruz & Gomez-Mejia 2012). I följande avsnitt presenteras de fem dimensionerna av socioemotionellt välstånd närmare.

2.2.1.1 Familjens kontroll och inflytande

Det som skiljer familjeföretag från andra företag är familjens roll i företagets strategiska beslut. Familjens kontroll och inflytande i företaget kan synas på olika sätt, till exempel direkt genom att en familjemedlem är den verkställande direktören eller mer indirekt genom att ha rätt att nominera medlemmarna till styrelsen och andra ledande roller. Det är även vanligt att familjemedlemmar har både formella och informella roller i företagets struktur. (Gomez-Mejia et al. 2011) För att kunna uppnå högt socioemotionellt välstånd inom familjeföretaget krävs kontroll och inflytande av familjemedlemmarna där beslutfattande inte alltid tar finansiella kostnader i beaktande (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia 2012).

Gomez-Mejia et al. (2007) ger ett exempel på familjeföretag som beslöt att inte samarbeta med lokala olivodlare i Spanien även om flera finansiella kostnader skulle ha minskat för företaget genom samarbetet. Orsaken till beslutet var att familjens kontroll över företagen skulle ha minskat på grund av samarbetet.

2.2.1.2 Familjemedlemmars identifiering med företaget

Berrone, Cruz och Gomez-Mejia (2012) förklarar att den andra dimensionen av socioemotionellt välstånd behandlar hur familjemedlemmarna identifierar sig med företaget vilket kan ses som unikt då familjen och företaget har en så stark samverkan. Familjeföretaget bär ofta på familjens namn vilket kan förstärka familjemedlemmars identifiering med företaget. I och med att identifieringen mellan familjemedlemmar och företaget är stark, känner sig familjemedlemmarna ofta inverkade av företagets beslut, (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia 2012) vilket i sin tur har lett till mer etiska beslut, så som högre socialt ansvar och upprätthållning av gott rykte (Deephouse & Jaskiewicz, 2013).

2.2.1.3 Sociala band

Gomez-Mejia et al. (2011) förklarar att med sociala band menas familjens sociala förhållanden inom familjen. Det handlar om att skapa ett socialt nätverk mellan familjemedlemmar genom att etablera en företagskultur som stöder detta. Genom starka sociala förhållanden kan familjeföretaget skapa socialt kapital, gemenskap, engagemang och tillit som kan ge mervärde för både familjen och företaget. (Gomez-Mejia et al. 2011) Sociala band gäller inte endast familjemedlemmar utan också andra intressenter. Sociala band i familjeföretag kan skapas på

fyra olika nivåer: familjemedlemmen, familjen, företaget och samhället (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia 2012). Sociala band har en stark koppling till de två tidigare dimensionerna.

2.2.1.4 *Emotionell anknytning*

Berrone, Cruz och Gomez-Mejia (2012) beskriver emotionell anknytning som olika känslor och tillgivenheter som uppkommer i samband med familjeföretaget. Det betyder inte endast vanliga känslor såsom glädje och ilska utan mer specifikt i situationer där känslorna inverkas av familjeföretagets handlingar. I familjeföretag blir övergången från familjelivet till företagslivet lätt otydlig vilket leder till att företagets beslut kan bli inverkade av familjens känslor. Familjemedlemmars egen självbild och rykte har även en stor inverkan på familjeföretaget men också på familjemedlemmens identitet och vilja att arbeta mot företagets mål. (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia 2012)

2.2.1.5 *Avsikt till generationsväxling*

Den sista dimensionen handlar om företagets avsikt att ge företaget till nästa generation, det vill säga strävan efter generationsväxling. Orsaken till avsikten är de tidigare nämnda dimensionerna och där gemenskapen, kulturen och känslorna skapar en vilja att ge familjeföretaget till nästa generation. Dessa faktorer kan även leda till att familjen värdesätter företaget så högt att försäljning inte är möjligt. (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia 2012)

Avsikten till generationsväxling medför även en större tyngdpunkt på långsiktighet i olika beslutsfattanden. Företagsledaren strävar efter att organisera företagsverksamheten på ett så hållbart sätt som möjligt så att nästa generation har goda möjligheter att driva verksamheten vidare. (Gomez-Mejia et al. 2011)

Tabell 1 Dimensionerna av socioemotionellt välbefinnande (Berrone, Cruz och Gomez-Mejia 2012)

	Description of dimension	Förklaring av dimensionen
F	Family control and influence	Familjens kontroll och inflytande
I	Family members identification with the firm	Familjemedlemmars identifiering med företaget
B	Binding social ties	Sociala band
E	Emotional attachment	Emotionell anknytning
R	Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession	Avsikt till generationsväxling

Slutligen är det viktigt att notera att även om teorin om socioemotionellt välstånd är multidimensionell och tar i beaktande flera icke-finansiella aspekter finns det flera andra orsak-verkan-samband. Miller och Le Breton-Miller (2014) lyfter fram att några av dem är till exempel skuldsättning, internationalisering, risktagning och diversifiering. I många fall måste finansiella motiv även tas i beaktande för att förstå helheten. Till exempel kan god finansiell prestation påverka positivt familjens rykte och vilja att delta i företagets verksamhet. (Miller & Le Breton-Miller 2014)

Till näst i det sista delkapitlet kopplas forskningar om socioemotionellt välstånd till engagemang i familjeföretag för att framföra de samband som förekommer mellan de två koncepten. Sambandet ger förståelse om hur studien går till väga med att skapa insikter om generationers engagemang genom de fem dimensionerna av socioemotionellt välstånd.

2.3 Socioemotionellt välstånd och engagemang i familjeföretag

Tidigare forskningar har visat vissa samband mellan de olika dimensionerna av socioemotionellt välstånd och engagemang i familjeföretag (Razzak, Bakar & Mustamil 2019; Razzak 2022). Till näst förklaras dessa samband närmare.

2.3.1 Familjens kontroll, inflytande och engagemang

Tidigare forskningar om familjens kontroll och inflytande i familjeföretagets strategi och operativa verksamhet har visat sig vara av hög prioritet för familjen. Familjens inflytande i företaget kan ses som ett av de mest centrala sätten för familjen att engagera sig i företaget. I många fall är familjeföretag definierade som företag med familjemedlemmar i ledande positioner. Familjen har ett speciellt förhållande till företaget och känner en plikt att kontrollera och påverka beslut. (Chrisman et al., 2012) För att hålla familjemedlemmarna engagerade i företaget kan enligt Razzak, Bakar och Mustamil (2019) familjen behöva ha kontroll och inflytande bland annat genom att nominera nya familjemedlemmar till positioner inom företaget. Familjens grad av engagemang kan även synas som en motvillighet gentemot formellt styrningssätt inom den operativa verksamheten (Razzak, Bakar & Mustamil 2019).

I och med att familjens kontroll och inflytande vanligen är en prioritet för familjeföretag medför det en inverkan på familjens beslutsfattanden och beteende. Därmed kan man även anta att det kan ha både positiv och negativ inverkan på familjemedlemmars engagemang. Familjens kontroll och inflytande kan medföra ett starkare förhållande mellan familjen och företaget på grund av ökad kommunikation och sammanhållning. (Razzak 2022) Samtidigt kan familjens kontroll och inflytande medföra en nedsatt kompetens inom ledningen då man är tvungen att välja en familjemedlem som kan ha lägre kompetens än en utomstående anställd (Razzak, Bakar & Mustamil 2019). I multigenerationella familjeföretag där familjen

är stor kan konflikter vara vanliga vilket kan ha en inverkan på familjemedlemmars tillit och engagemang i företaget (Chrisman et al., 2012).

2.3.2 Familjemedlemmars identifiering med företaget och engagemang

Dimensionen om identifiering med företaget handlar om hur företagets handlingar är uppfattade av familjen och andra intressenter och hur deras värderingar matchar med företagets (Berrone, Cruz och Gomez-Mejia 2012). Den individuella familjemedlemmen kan lyckas få personliga fördelar med att vara en del av företaget och känna starkare identifiering genom dem. Till exempel, familjemedlemmar som är del av den dagliga verksamheten kan ses ha högre identifiering med företaget och dessutom bli engagerade på liknande sätt som anställda medan de andra familjemedlemmarna känner identifiering och blir engagerade ifall de upplever en stark sammankoppling med företaget. (Razzak, Bakar & Mustamil 2019) Razzak, Bakar och Mustamil (2019) argumenterar att då företaget och familjemedlemmar sätter stor tyngdpunkt på att skapa en gemensam identitet kan det förstärka engagemanget hos familjemedlemmar i och med att båda arbetar mot samma mål med likadana värderingar. I multigenerationella familjeföretag har det visat sig att grundarfamiljen tenderar ha högre identifiering med företaget än följande generationer (Becerra, Cruz & Graves 2020).

2.3.3 Sociala band och engagemang

Sociala band och förhållanden mellan familjemedlemmar skapar engagemang och gemenskap ifall förhållandena upplevs vara positiva inom familjen. Likaväl kan dåliga sociala förhållanden sänka på viljan att engagera sig i företaget. (Razzak 2022) Ifall familjen har lyckats skapa gemenskap och engagemang kan det inverka positivt utredningar av konflikter och förstärka samarbetet inom företaget (Eddleston, Otondo & Kellermanns 2008). De familjeföretag som aktivt deltar i sociala tillställningar som skapar mervärde för familjen eller samhället, kan lyckas fånga intressenters intresse i företaget och vidare öka familjemedlemmars sociala nätverk. Ett brett socialt nätverk kan ge nya affärsmöjligheter då kunder ser ägarfamiljen som pålitliga och hederliga (Berrone, Cruz och Gomez-Mejia 2012). Att ha ett gott rykte i samhället kan även leda till konkurrensfördelar för företaget. Fördelarna, så som affärsmöjligheter och minskade kostnader, kan inverka positivt familjemedlemmars vilja att vara en del av familjeföretaget och därmed stärka engagemanget så länge företaget aktivt breddar sitt sociala nätverk (Razzak, Bakar & Mustamil 2019).

2.3.4 Emotionell anknytning och engagemang

Razzak, Bakar och Mustamil (2019) förklarar att emotionell anknytning kan upplevas på flera sätt hos familjemedlemmar beroende på hur aktivt de deltar och engageras i företagets dagliga arbete. Emotionell anknytning kan vara starkare hos de familjemedlemmar som grundat

företaget medan följande generationer kan behöva någon annan motivator för att emotionellt anknytas (Becerra, Cruz & Graves 2020). Nästa generationerna som tagit över företaget kan däremot respektera och uppskatta företagets historia och arv på ett sätt som knyter dem an till företaget vilket kan skapa engagemang (Salvato, Chirico & Sharma 2010). De familjemedlemmar som arbetar inom familjeföretaget kan känna en stark emotionell anknytning till företaget då de dagligen arbetar vidare på arvet. Emotionella anknytningen kan även ha en inverkan på sättet familjemedlemmarna vill driva familjeföretaget och vilka värdesättningar de har (Razzak, Bakar & Mustamil 2019). En stark emotionell anknytning kan ses förstärka familjemedlemmars engagemang då målet är att skapa emotionell gemenskap bland familjen. Graden av respekt och uppskattning gentemot företaget från familjen kan även förstärka känslan av engagemang (Razzak, Bakar & Mustamil 2019).

2.3.5 Avsikt till generationsväxling och engagemang

Den sista dimensionen av socioemotionellt välbefinnande grundar sig på familjeföretagets avsikt, vilja och engagemang att ge företaget vidare till nästa generation i familjen. Det gäller att skapa en företagskultur och struktur som stöder övergången från en generation till en annan. För att lyckas med en generationsväxling behövs åtanke för de andra dimensionerna men också en gemensam vision om att behålla företaget inom familjen i framtiden (Razzak, Bakar & Mustamil 2019). För att åstadkomma en gemensam vision behöver familjen ha engagemang för att ge företaget vidare men också engagemang hos nästa generation krävs för att ta över företaget (Memili, Zellweger & Fang, 2013). Enligt Razzak, Bakar och Mustamil (2019) måste avsikten till generationsväxling vara ett mål i beslutsfattandena. Då familjeföretaget tar i beaktande långsiktighet och generationsväxling kan det öka förtroende bland familjemedlemmar vilket vidare kan ha en positiv inverkan på deras engagemang. Däremot kan långsiktighet också hindra kortsiktiga målens uppföljning i och med att de inte ses som lika viktiga. Detta kan ha negativa konsekvenser på företagets resultat men också på familjens engagemang (Razzak, Bakar & Mustamil 2019).

2.4 Sammanfattning av litteraturgranskningen

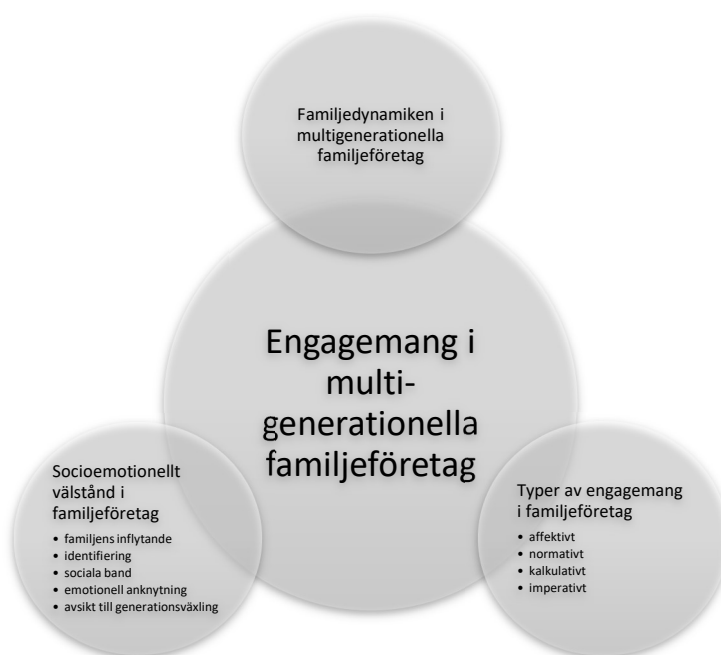
Studiens litteraturgranskning har bestått av tre huvudsakliga teorier och perspektiv som ger en bas för förståelsen om engagemang i multigenerationella familjeföretag. Dessa är dynamiken i multigenerationella familjeföretag, engagemang och dimensionerna av socioemotionellt välbefinnande.

Familjeföretag är komplexa enheter där familjens psykologiska och emotionella logik styr de olika strategiska valen i företaget. När familjeföretaget gått i arv i flera generationer ökar komplexiteten på grund av generationsdynamiken och svårigheterna för fortsatt verksamhet.

Forskningar har visat att starkt engagemang hos familjemedlemmarna stöder företagets fortlevnad och är viktigare i multigenerationella familjeföretag än i familjeföretag med endast en generation då det kan förekomma mer konflikter mellan generationerna. I situationer där företagets omgivning ändrar kvickt behövs dessutom strategisk flexibilitet som skapas genom starka människorelationer och gemenskap. I utmanande situationer är det människornas engagemang och förtroende som driver företaget mot sina mål.

För att lättare förstå sammanhanget bakom familjemedlemmarnas engagemang har dimensionerna av socioemotionellt välbefinnande använts i denna avhandling. De fem huvudsakliga dimensionerna av socioemotionellt välbefinnande är familjens kontroll och inflytande, familjemedlemmars identifiering med företaget, sociala band, Emotionell anknytning och avsikten till generationsväxling. Fastän familjens ägarskap och medverkan är liknande i vissa familjeföretag har det visat sig att socioemotionella välbefinnandet kan vara skiljande mellan dem. De fem dimensionerna har visat sig ha en inverkan på familjemedlemmars engagemang på skiljande sätt och förståelsen för dessa ger en bra bas för förståelsen om engagemang i multigenerationella familjeföretag.

Figuren nedan sammanfattar de mest centrala teorier och koncept från litteraturgranskningen. Figuren ger en helhetsbild om de teorier och koncept som används som grund för att genomföra studien. Till först, för att få en grundlig förståelse om engagemang i multigenerationella familjeföretag är det relevant att förstå de fem dimensionerna av socioemotionellt välbefinnande och hurdan roll de spelar i det specifika fallföretaget. Till näst, i samband med utredningen av socioemotionella välbefinnandet är det viktigt att förstå familjedynamiken, ägarskapet och skillnader mellan generationer i fallföretag vilket ofta är skiljande i olika ålders familjeföretag. Slutligen kan det skapas en uppfattning om hur dessa inverkar engagemanget hos familjemedlemmarna och vilken typ av engagemang det är frågan om.



Figur 4 Sammanfattning av litteraturen

3 METODPRESENTATION

Detta kapitel presenterar de olika metoderna som använts för att samla in all data för att kunna genomföra studien och uppfylla syftet med avhandlingen. I kapitlet presenteras forskningsfilosofin, val av forskningsansats, metoden för den empiriska undersökningen, forskningsdesignen, varefter metoder för datainsamlingen och dataanalys redogörs. Metodikkapitlet avslutas med en diskussion om studiens kvalitet, etik och GDPR.

3.1 Forskningsfilosofi

Med forskningsfilosofi menas kunskapens natur och det sätt kunskapen har skapats (Saunders, Lewis & Thornhill 2016). Det vill säga, den kunskap som har skapats innehåller antaganden och värderingar om hur världen ser ut. Dessa antaganden och värderingar påverkar undersökningens ton men också medvetna och omedvetna val som görs under olika skeden av forskningsprocessen. Därmed är den använda forskningsfilosofin en viktig del av metodpresentationen och hela studien. (Saunders, Lewis & Thornhill 2016)

Bryman och Bell (2015) förklarar att forskningsfilosofier fördelas främst i två antaganden: ontologi och epistemologi. Ontologin fokuserar på att förklara forskarens antaganden och uppfattningar om kunskapen som formar forskningens synsätt. Ontologin kan delas vidare i två subkategorier: objektivism och konstruktivism. Objektivismen står bakom uppfattningen att sociala fenomen inte kan bli påverkade av sociala aktörer i och med att de är externa faktorer så som förvaltningens standardiserade arbetsuppgifter i en organisation. Konstruktivism i sin tur antar att sociala fenomen skapas och ändras via sociala aktörers samverkan och uppfattningar. (Bryman & Bell 2015)

Epistemologins antaganden grundar sig på att kritiskt evaluera kunskapens giltighet och konstruktionsprocess. Epistemologi, som också kallas för kunskapsteoretisk frågeställning, försöker reda ut ifall sociala fenomen och naturvetenskap kan studeras med liknande processer och principer. (Saunders, Lewis & Thornhill 2016) Epistemologi kan vidare delas in i positivism och interpretivism. Positivism tillämpar naturens lagar för att förklara sociala fenomen på ett så sannenligt och generellt sätt som möjligt. Interpretivism ser sociala fenomen som mer komplexa där människor ses som individer med skiljande beteenden i stället för sociala aktörer som bildar generella helheter (Bryman & Bell 2015).

I och med att syftet med denna studie är att få en djupare förståelse och uppfattning om hur engagemang upplevs i familjeföretag passar epistemologiska interpretivismens filosofi ihop med studien. Därtill kan det argumenteras att det fenomenet som ska studeras i denna avhandling är socialt skapat i en organisation och därmed stöder den ontologiska

konstruktivismen avhandlingens syfte. Dessa filosofier ger en fungerande grund för antagandena under forskningsprocessen.

3.2 Forskningsansats

Forskningsansatsen, eller vetenskapliga angreppssättet, beskriver sambandet mellan teori och empiri. Studier inom vetenskaplig forskning delas oftast in i tre angreppssätt: *deduktiv*, *induktiv* och *abduktiv*. Bryman och Bell (2015) förklarar att det vanligaste angreppssättet inom kvalitativ forskning är deduktiv där undersökningen grundar sig på tidigare forskningar inom ämnet och vidare testas dessa teorier för att komma fram till en slutsats. Motsatsen till deduktiv är det induktiva angreppssättet som innebär att undersökningen studerar empiri för att komma fram till nya teorier som stöds av empirins utfall. Det abduktiva angreppssättet är en blandning av deduktiva och induktiva angreppssättet där teori och empiri studeras parallellt. Det vill säga, forskningen kan innehålla deduktiva hypoteser och induktiva iakttagelser. (Bryman & Bell 2015) Saunders, Lewis och Thornhill (2016) förklarar att för tolkningsbara undersökningar där möjligheter för analys måste finnas, är den abduktiva angreppssättet den bästa.

Denna studie kan ses som abduktiv i och med att studien undersöker delvis ifall tidigare forskningsresultat stämmer överens med den existerande teorin men delvis kommer det att undersökas nya aspekter om vilka dimensioner av socioemotionellt välbefinnande de olika generationer värdesätter högst och därmed blir engagerade av, eftersom det är relativt outforskat ämne. Det abduktiva angreppssättet ger möjligheter för en djupgående analys om hur empiri och teori är i förhållande till varandra.

3.3 Forskningsmetod

Inom forskningsmetodik finns det två olika strategier; kvalitativ och kvantitativ metod. Den kvantitativa metodens avsikt är att komma fram till resultat genom att testa och mäta hypoteser, medan en kvalitativ forskning strävar efter att studera områden som inte är så undersökta genom att identifiera, förstå eller analysera faktorer som kan påverka utfallet (Bryman & Bell 2015).

Denna avhandling är uppbyggd genom användningen av kvalitativ metod. Orsaken till valet av denna metod är det sociala konstruerade fenomenet som ska studeras och forskningsfrågans karaktär (Bryman & Bell 2015). I och med att forskningsfrågan ställer en "hur"-fråga, kan det besvaras bäst med en kvalitativ metod med hjälp av en djupgående analys om engagemang och socioemotionellt välbefinnande i familjeföretag. Eftersom den kvalitativa forskningsmetoden baserar sig på intervjuer kan det fås en grundlig bild av respondenternas

personliga upplevelser om engagemang i familjeföretag och koppla det till de olika dimensionerna av socioemotionellt välbefinnande.

3.4 Forskningsdesign

Saunders, Lewis och Thornhill (2016) förklarar att forskningsdesignen behövs för att forma en ram för datainsamlingen och dataanalysen och därmed också för att kunna besvara forskningsfrågorna. Forskningsdesignen väljs på basis av studiens ändamål som kan vara till exempel aktiviteter, processer, händelser eller kulturella beteenden. Beroende på studiens ändamål kan forskningsdesignen ha olika inriktningar. De vanligaste inriktningar inom kvalitativ forskning är etnografi, fallstudie och komparativ studie. Inriktningarna kan vidare delas in i olika tidsramar (Bryman & Bell, 2015).

Avhandlingen följer ramen av en enkelfallstudie i och med att syftet är att studera ett företag med ett specifikt fenomen. En enkelfallstudie ger möjligheten att göra en djupare analys av fenomenet i en omgivning där den kommer tydligt fram. (Bryman & Bell, 2015) Genom en enkelfallstudie kan även växelverkan mellan sammanhanget (socioemotionellt välbefinnande) och fenomenet (generationers engagemang) studeras grundligt (Saunders, Lewis & Thornhill 2016). Eftersom familjeföretag är heterogena enheter och har skiljande sätt att arbeta (Howorth et al. 2010), kommer en enkelfallstudie att ge möjlighet att göra en detaljerad analys av fenomenet i det specifika familjeföretaget (Bryman & Bell 2015).

3.5 Datainsamlingsmetod

Enligt Bryman och Bell (2015) är intervjuer en av de mest använda datainsamlingsmetoder inom kvalitativ forskning. Genom intervjuer kan det effektivt samlas in djupare synvinklar och uppfattningar om fenomenet som vidare hjälper få en djupgående förståelse om ämnet. Intervjuer ger även möjligheten för respondenterna att förklara personliga upplevelser om fenomenet i och med att de skapar en diskussion mellan intervjuaren och respondenten. (Bryman & Bell 2015) Dessa synvinklar och upplevelser bidrar till forskningens innehåll och i vissa fall kan även ändra inriktningen av forskningen (Saunders, Lewis & Thornhill 2016).

Bryman och Bell (2015) förklarar att intervjuer kan sammanställas på flera sätt men inom kvalitativ forskning är de två vanligaste ostrukturerade och semi-strukturerade intervjuer. Ostrukturerade intervjuer är oftast mer informella och ger möjligheten för respondenten att formulera fritt sina svar som sedan styr intervjun vidare. Målet är att få en så djupgående diskussion som möjligt med en ostrukturerad sammanställning. Till skillnad från ostrukturerade intervjuer har semi-strukturerade intervjuer en intervjuguide som är uppdelad i olika teman. Intervjuguiden med tematiska frågor håller intervjun mer strukturerad och

hjälp att hitta mer specifika svar och synvinklar på fenomenet (Saunders, Lewis & Thornhill 2016).

Som datainsamlingsmetod använder denna avhandling semi-strukturerade intervjuer. Med hjälp av semi-strukturerade intervjuer är det möjligt att identifiera, förstå och analysera faktorer som kunde påverka utfallet (Bryman & Bell 2015). Intervjuer ger dessutom en möjlighet att få en djupgående förståelse om fallföretagets sätt att arbeta från personliga synvinklar. Den tematiska uppbyggnaden av intervjufrågorna styr intervjuens gång och samtidigt ger möjligheten för respondenten att svara öppet på specifika frågor.

3.5.1 Val av fallföretag och respondenter

Fallföretaget som valdes till denna studie är ett finskt familjeföretag som i flera generationer verkat i flera olika branscher. Respondenterna var familjemedlemmar som äger fallföretaget och som valdes på basis av deras förhållande till företaget och i vilken generation de tillhör. Eftersom syftet med studien är att undersöka hur familjemedlemmar uppfattar engagemang ur en personlig snarare än professionell synvinkel, valdes respondenter som inte arbetar på familjeföretaget. Den enda kontakten som respondenterna har med företaget är därmed via släktingar och företagsevenemang som hela familjen får delta i.

Respondenterna söktes fram via personliga kontakter från fallföretaget. De två första intervjuerna var testintervjuer för att få en uppfattning om ämnet och testa hur intervjufrågorna fungerar. Efter testintervjuerna gjordes små ändringar till intervjufrågorna för att få klarare svar på frågorna. Svaren från testintervjuerna togs dock med i den slutliga dataanalysen för att ge en bredare förståelse om ämnet.

Intervjuer genomfördes tills datamättnad uppnåtts och slutligen genomfördes det 12 intervjuer. Sex respondenter representerade yngre generationen och sex respondenter representerade äldre generationen för att få en uppfattning om skillnader och likheter i engagemang mellan generationerna. Fem intervjuer gjordes ansikte mot ansikte och sju gjordes via Microsoft Teams. Könsfördelningen mellan respondenterna var relativt jämn där sju respondenter var kvinnor och fem var män. Alla intervjuer gjordes på respondenternas modersmål vilket var svenska. För att få en så bred förståelse av familjemedlemmars engagemang och orsaker bakom den, valdes respondenter som varit varierande engagerade i företaget. Det vill säga, bland respondenterna finns familjemedlemmar som aktivt deltagit i de flesta företagsevenemang men också sådana som deltagit knappt. Dessutom hade några respondenter tidigare under sin karriär haft operativa roller i familjeföretaget men för tillfället arbetade annanstans. I tabellen nedan presenteras respondenterna som deltog i studien och klargörs vilken generation de tillhör, deras kön och ifall de tidigare i livet arbetat i familjeföretaget.

Tabell 2 Respondenterna i studien

Respondent	Generation	Kön	Arbetat tidigare i familjeföretaget
Ä1	Äldre	Kvinna	Nej
Ä2	Äldre	Man	Nej
Ä3	Äldre	Kvinna	Nej
Ä4	Äldre	Kvinna	Ja
Ä5	Äldre	Man	Ja
Ä6	Äldre	Man	Ja
Y1	Yngre	Kvinna	Nej
Y2	Yngre	Man	Nej
Y3	Yngre	Kvinna	Nej
Y4	Yngre	Kvinna	Nej
Y5	Yngre	Man	Nej
Y6	Yngre	Kvinna	Nej

På grund av min personliga relation till företaget och familjen gav det vissa fördelar till datainsamlingen. Personliga relationen gjorde det lätt att kontakta potentiella respondenter och få ihop tillräckligt med intervjuer. Alla intervjuer var genomförda under de första tre veckorna i februari. Förfrågan att bli intervjuad möttes positivt och villigt med endast få som hade hinder att delta i intervjun. Personliga relationen till respondenterna kunde ge en mer bekväm omgivning att öppet diskutera deras åsikter och upplevelser då det var en bekant person som intervjuade dem. Däremot kunde bekantskapen eventuellt också leda till att respondenterna inte var bekväma att diskutera ämnen som kunde skada familjeförhållanden.

3.5.2 Intervjuguide

Målet med semi-strukturerade intervjuer var att ge respondenterna utrymme för egna förklaringar och upplevelser. Intervjufrågorna utformades från litteraturen om dimensionerna av socioemotionellt välbefinnande med fokus på engagemang. Intervjufrågorna

delades in i de fem dimensionerna: familjens kontroll och inflytande, identifiering av familjemedlemmar med företaget, sociala band, emotionell anknytning och avsikt till generationsväxling och familjens tillväxt. Intervjun började men en informell bakgrundfråga för att få diskussionen att flyta.

Genom att ställa frågor som var kopplade till de olika dimensionerna av socioemotionellt välbefinnande med fokus på engagemang, kunde den första forskningsfrågan besvaras. Genom att intervjua respondenter från två olika generationer gav möjligheten att studera skillnaderna mellan generationernas uppfattning om dimensionerna av socioemotionellt välbefinnande och engagemang i familjeföretaget.

3.6 Analys av data

För dataanalysen påbörjades, transkriberades intervjuerna som hade bandats in med hjälp av telefon eller Microsoft Teams. Inspelningarna transkriberades ord för ord enligt det som respondenterna sade i intervjuerna. All känslig eller personlig information som kunde avslöja respondenterna identitet eller fallföretaget togs inte med i transkriptionerna. Inspelningarna raderades genast efter att de var transkriberade och transkriptionerna var endast tillgängliga för författaren av denna avhandling.

Data som samlades in från intervjuerna analyserades tematiskt. Den tematiska analysen hjälper att hitta olika teman och samband från transkriptionerna genom att identifiera, tolka och organisera data. Bryman och Bell (2015) delar upp kodningsprocessen i tre steg som börjar från öppen kodning som hittar allmänna koncept för att skapa en helhetsuppfattning om respondenternas svar och synpunkter. Det andra steget är redan mer fokuserad där djupare betydelser och uttryck bakom nyckelorden analyseras för att komma fram till olika teman. Det sista steget är att hitta mönster i nyckelorden och utveckla svar och förklaringar till forskningsfrågorna. Slutliga målet är att förstå den bakomliggande betydelsen i respondenternas svar. Den tematiska analysen stöder den abduktiva forskningsansatsen där insamlade data jämförs med tidigare litteratur och hjälper att hitta tematiska sammankopplingar med en klar struktur i analysprocessen. (Bryman & Bell 2015)

Steg 1: Öppen kodning för att hitta koncept

Första steget av dataanalysen var att gå igenom transkriberingarna och hitta koncept. De 12 semi-strukturerade intervjuerna gav en stor mängd data men eftersom intervjuguiden redan var uppbyggd på basis av de fem dimensionerna av socioemotionellt välbefinnande, var data redan indelad i större koncept. Från dessa koncept identifierades vid transkriberingsskedet ett stort antal begrepp som var relaterade till familjemedlemmarnas engagemang som kunde ses som märkbara för utfallet i studien. Begrepp som togs upp av flera respondenter under

intervjuerna var bland annat gemenskap, företagets historia, möjligheter, intressen, vänner, värderingar och mål. Fristående kodning genomfördes några gånger för att markera ut andra märkbara begrepp och intressanta iakttagelser från intervjuerna. De mest relevanta begreppen och iakttagelserna markerades tydligt in i transkriberingarna för att sedan kunna kategorisera dem. Detta skede av kodningen medförde fortfarande en stor mängd begrepp som organiserades i det andra steget av dataanalysen med hjälp av kategorisering av de mest relevanta poängerna.

Steg 2: Generera kategorier och teman

I det andra steget av dataanalysen kategoriserades de mest relevanta begreppen för att identifiera teman. Till först kategoriserades begreppen enligt generationerna, det vill säga enligt vilka begrepp som förekom i svaren av yngre generationen och äldre generationen. Detta gjordes i ordning enligt generationernas transkriberingar genom att gå igenom de markerade delarna av transkriberingarna för att sedan skriva upp de mest relevanta begreppen i en skild fil. Efter att begreppen indelats i de två generationer kunde svaren jämföras för att vidare dela in begreppen enligt vad som sades av båda generationerna. Vid detta skede av analysprocessen var begreppen indelade enligt de fem socioemotionella dimensionerna och enligt vad som sades av den yngre generationen, den äldre generationen och båda generationerna. Enligt generationerna indelades begreppen sedan vidare i mer specifika teman som passar in i syftet med studien. Exempel på teman som identifierades var bland annat historiens inverkan på identifiering, känslan av plikt att delta i företagets verksamhet och konflikters inverkan på människorelationerna. Analysprocessen och identifieringen av relevanta teman stöddes av den teoretiska bakgrunden.

Steg 3: Identifiera mönster och förklaringar

Sista steget i dataanalysen syftar på att söka mönster och förklaringar mellan kategorierna och teman för att sedan få svar på forskningsfrågorna. Då teman är nu indelade i kategorierna enligt generationerna och i de olika dimensionerna av socioemotionellt välstånd kan mönster börja hittas. Likheter och skillnader mellan generationers uppfattningar av engagemang kunde identifieras. Dessutom kunde den djupare innebörden bakom svaren analyseras för att få förklaringar och orsaker till likheterna och skillnaderna mellan generationerna. Likheterna och skillnaderna i den yngre generationen, äldre generationen och båda generationerna visualiserades med hjälp av en tabell. Med hjälp av olika färger i tabellen kunde positiva och negativa uppfattningar om hur de socioemotionella dimensionerna inverkar engagemanget mellan generationerna tydliggöras. Dessa mönster och förklaringar presenteras i nästa kapitel där tabell 5 visualiserar en liknande tabell som användes in dataanalysens sista steg.

Dataanalysen visade att de olika socioemotionella teman som diskuterades från utgångspunkten att få en djupare förståelse om engagemang i familjeföretag, fick varierande åsikter från familjemedlemmarna. Variationen berodde mestadels på familjemedlemmars generation, livssituation, intressen och kunskaper men också flera likheter framkom mellan generationerna. Hela analysprocessen hade en konstant interaktion med den teoretiska bakgrunden där några tillägg i teoretiska bakgrunden var nödvändigt efter dataanalysen.

3.7 Trovärdighet och kvalitet

Trovärdigheten och kvalitén av en avhandling mäts med hjälp av *reliabilitet* och *validitet*. Med reliabilitet menas att avhandlingens utfall kan bli återskapade och med validitet menas att mätningarna går ihop med det som ska mätas. Reliabilitet och validitet kan vidare delas in i fyra underkategorier: *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *objektivitet*. Dessa mått berättar om kvaliteten på den kvalitativa forskningen och gör den till en pålitlig källa. (Bryman & Bell 2015)

Trovärdighet kan uppnås genom forskarens tydliga och korrekta observationer av det studerade fenomenet (Bryman & Bell 2015). Respondenters svar har också analyserats och presenterats så att den ursprungliga betydelsen har hållits kvar. (Saunders, Lewis & Thornhill 2016) I denna studie uppnåddes trovärdighet med hjälp av de semi-strukturerade intervjuerna som möjliggjorde följdfrågor och gjorde tolkningarna mer korrekta. Dataanalysen gjordes systematiskt utan kvicka antaganden och citat ur intervjuerna har presenterats enligt den ursprungliga betydelsen för att säkerställa transparens. Den teoretiska bakgrunden för denna studie utgörs också av relevanta akademiska tidskrifter som är referensgranskade.

Överförbarhet innebär att studien kan genomföras på samma sätt men i ett annat sammanhang. För att nå detta behöver studien innehålla tillräckligt med detaljerad information så att läsaren kunde vidareutveckla och genomföra forskningen. (Saunders, Lewis & Thornhill 2016) Inom kvalitativ forskning är överförbarhet svår att uppnå när sociala sammanhang sällan är desamma. (Bryman & Bell 2015) Detta tas i beaktande genom att beskriva hela forskningsprocessen och dataanalysen i detalj. Datamättnad var också en viktig del av överförbarheten.

Pålitlighet avser graden av reliabilitet och transparens i forskningsprocessen så att samma utfall skulle uppkomma även om forskningen gjordes vid en annan tidpunkt (Bryman & Bell 2015). För att öka pålitligheten är det viktigt att sammanställa all data på ett grundligt och förståeligt sätt. (Saunders, Lewis & Thornhill 2016) I denna studie har litteraturen sammanställts grundligt och processerna för datainsamling och analys presenterats

transparent. För att vidare öka pålitligheten har citat från intervjuerna inkluderats i datapresentationen.

Enligt Bryman och Bell (2015) kan total objektivitet vara svår att uppnå när forskarens egna övertygelser och förväntningar kan påverka studien. För att öka objektiviteten kan skribenten presentera utfallen på ett mångsidigt och rättvist sätt utan att lämna bort eller lägga till något som kunde ha betydelse för undersökningen. (Bryman & Bell 2015) Eftersom skribenten är bekant med fallföretaget och respondenterna från tidigare kan detta påverka objektiviteten av undersökningen. För att minimera detta möttes alla respondenter objektivt och sågs som experter av deras egna upplevelser. Dessutom gav intervjuguiden möjligheten för relevant data för studien som ökade äktheten och därmed också objektiviteten.

3.8 Min roll som skribent i undersökningen

Utöver diskussionen om studiens trovärdighet och kvalitet är det relevant att kritiskt diskutera min roll som skribent i denna undersökning. Skribenten har en väsentlig roll i undersökningen i och med att förutfattade åsikter och antaganden kan påverka datainsamlingen och analysen. Eftersom jag är personligen delaktig i familjeföretaget och därför har ett stort intresse för att studera familjeföretag och deras verksamhet, kan det ha en inverkan på undersökningen. Däremot påstår jag att påverkan är positiv och ger en möjlighet för mer djupgående och rikare analyser snarare än förvrängda åsikter och synvinklar. Dessutom anser jag att den personliga kopplingen till respondenterna gav möjlighet för grundliga och insiktsfulla diskussioner kring ämnet. Jag förväntade mig dock inte att alla respondenter är lika bekväma med att diskutera ämnet men har en möjlighet att reflektera över fenomenet. Trots att jag har mina egna uppfattningar om engagemang i ett familjeföretag är uppfattningar alltid individuella och kan påverkas av flera andra faktorer. Jag har en central roll i att framföra respondenters personliga uppfattningar och åsikter på ett sätt som behåller deras validitet och samtidigt bidrar till att uppfylla avhandlingens syfte.

3.9 Forskningsetik och GDPR

Det finns flera etiska frågor som måste tas i beaktande då man utför ett forskningsprojekt. De ska skrivas i enlighet med god vetenskaplig praxis. Enligt Bryman och Bell (2011) är de viktigaste etiska reglerna följande:

- *Informationskravet*: Forskaren ska meddela åt deltagarna om undersökningens syfte och olika skeden.

- *Samtyckeskravet:* Respondenterna i undersökningen ska vara informerade om att deltagandet är frivilligt och de kan avbryta sitt deltagande i undersökningen när som helst. Minderåriga måste ha tillstånd från sin målsman.
- *Konfidentialitets- och anonymitetskravet:* Uppgifterna om deltagarna ska behandlas med högsta möjliga konfidentialitet. Personuppgifter ska förvaras så att ingen obehörig kommer åt dem.
- *Nyttjandekravet:* Enskilda personers uppgifter får användas endast för forskningsändamålet.
- *Ärlighet:* Forskaren får inte ge falsk eller vilseledande information åt deltagarna.

Denna avhandling följer alla ovannämnda regler som också är Hankens riktlinjer för GDPR. Dessa kritiska situationer har tagits i beaktande och hindrats genom att genomförligt informera åt forskningsdeltagarna om avhandlingen syfte och genomförande. Före intervjuerna genomfördes fick respondenterna information om intervjuernas anonymitet och att deras deltagande är frivilligt via mejl. Forskningsdeltagarnas integritet och anonymitet är viktigt att beakta inom forskningsetiken och därmed kommer inga personuppgifter så som namn, adress eller titel att inkluderas i datainsamlingen. Svaren har använts endast till denna avhandling och transkriptionerna kommer att raderas efter sex månader.

4 UTFALL

I detta kapitel presenteras utfallet från den empiriska datainsamlingen. Utfallsgenomgången följer samma teman som användes i intervjuguiden och strävar efter att hitta förklaringar och orsaker bakom familjemedlemmarnas engagemang till familjeföretaget. Kapitlet börjar med en kort presentation om fallföretaget och familjemedlemmars åsikter om generationsutvecklingen. Därefter följer en presentation av utfallen från intervjuerna gällande familjens inflytande, sociala och emotionella relationer och familjens uppfattningar om identifiering med företaget. Kapitlet avslutas med en kort sammanfattning av utfallen.

4.1 Fallföretaget och dess generationsutveckling

Fallföretaget i denna avhandling är ett gammalt, finskt familjeföretag som under åren agerat i olika branscher. Företaget har genomgått flera generationsväxlingar där företaget har gått vidare systematiskt till nästa generation i tur. I företaget arbetar endast ett tiotal familjemedlemmar i olika operativa roller och majoriteten av styrelsen består av icke-familjemedlemmar.

För alla familjemedlemmar som intervjuades var generationsväxling ett självklart steg i företagets utveckling. Generationsväxling upplevdes inte som ett mål utan en naturlig övergång där säljandet av företaget inte sågs som ett alternativ, åtminstone för familjemedlemmarna. Generationsväxlingens självklarhet var en väsentlig del av familjemedlemmars vilja att engagera sig i företaget eftersom utan generationsväxlingar skulle företaget inte ha en framtid inom familjen och därför skulle det inte heller finnas behov för engagerade familjemedlemmar. Det viktigaste med generationsväxling ansågs vara de möjligheter som företaget ger för att kunna utveckla företaget i den riktning som ger ett stabilt liv också för framtida generationer.

”Det är det enda sättet att få det här familjeföretaget att gå vidare, leva vidare. Om det inte finns släktingar som vill eller kan, har möjlighet eller kunskapen att ta över vissa positioner så då är det inte mycket ett familjeföretag mer, i princip.” (Ä3)

”Jag vet inte skulle jag klassa det som ett mål. Det känns mer som nån svårighet som man måste komma förbi. Det kräver alltid att hitta nya personer, hitta en gemensam plan att alla tycker liknande så att vi kommer tillsammans igenom nånting och kan göra gemensamma beslut.” (Y4)

”Det att vi tänker på kommande generationer och hur vill vi att dom ska ha det och hur vi ska fortsätta. Den delen tycker jag är viktig.” (Y1)

Några familjemedlemmar i den äldre generationen förklarade att generationsväxlingen från deras föräldrar till dem gick långsamt. Den äldre generationen fick operativa roller i ett sent skede och det fanns inte heller några förberedande skolningar som kunde ha gjort växlingen

smidigare. En väsentlig orsak till generationsväxlingens långvarighet och klumpighet var företagets dåvarande organisationsförändring från en bransch till en annan. En del av den kunskapen som familjen fått från att vara verksam i den tidigare branschen var nödvändigtvis inte så viktig mer i företagets nya bransch och eventuellt var alla familjemedlemmar inte lika engagerade över organisationsförändringen. Omskolningar och vänjning krävdes av alla familjemedlemmar och dessutom minskade familjemedlemmars operativa roller efter förändringen. Organisationsförändringen medförde en negativ effekt på familjemedlemmars engagemang som fortfarande har en inverkan på engagemanget idag. Till en del kan det svagare engagemanget även ses ha överförts till den yngre generationen.

”Jag tyckte att generationsskiften var ganska jobbigt då tidigare [...]. Den var lång men sen var det kanske bra att den var lång.” (Ä4)

”Nog skulle jag säga att generationsväxling måste ske men då måste familjen också vara redo att ge över det. Växlingen från generation 5 till generation 6 gick väldigt långsamt... Jag tror att ju längre du låter det fortgå desto mindre engagerade blir folk.” (Y2)

”Joo men dom (generationsväxlingarna) är väldigt jobbiga. Det finns så många problem med generationsskiften speciellt i Finland på grund av skatter och annat. Jag tycker att dom är viktiga i och med att du måst eventuellt bara inse att du som är 60 år gammal har en lite annan uppfattning av världen än nån som är 35.” (Y5)

De senaste åren har det införts klarare program som förbereder nästa generation att ta över företaget. Programmet innehåller bland annat skolningar, arbetsroller inom familjeföretaget och olika tillfällen för att skapa intresse, förbereda och engagera nästa generation. Varierande intresse gentemot programmet fanns bland respondenterna som till största del berodde på personligt intresse och tid. Däremot ansåg alla respondenter att programmet är viktigt för att skapa engagemang hos familjemedlemmar i ett tidigt skede före företaget tas över av nästa generation.

Diskussionerna kring generationsväxling och dess inverkan på engagemang hade vissa skiljaktigheter mellan generationerna. Den äldre generation upplevde att generationsväxling inte längre engagerar att delta och följa med företagets verksamhet på samma sätt som tidigare. Några familjemedlemmar upplevde att generationsväxling aldrig har engagerat dem i och med att de inte varit intresserade av familjeföretagets verksamhet fastän de tyckte att det är viktigt att hålla företaget kvar i familjen. Vissa upplevde det som en lättnad att nästa generation tar över företaget och man själv inte behöver vara längre lika aktivt engagerad i verksamheten. Andra nämnde att det var viktigt att försöka engagera sina barn att delta i olika evenemang som företaget ordnar eftersom sociala förhållanden och gemenskap var viktigt också för företagets framtid.

”Tycker det är bara skönt att nästa generation tar över. Inte vet jag om det påverkar så hemskt mycket. Annat än att det liksom såhär... släpper. Som man nu kanske gör på alla områden i livet när man börjar bli lite äldre.” (Ä1)

”Kanske som så att yngre generationen börjar vara ganska många och börjar vara ganska vuxna, så på något sätt börjar det kännas som att okej nu kommer nästa generation och tar över småningom. Då behöver man inte själv så mycket engagera sig. Endast positivt är det alltså.” (Ä3)

”Jag tycker väl att intresse blir ju kanske sämre för varje generation som går men alla kan inte heller vara ekonomer och insatta i företaget. Jag tror att det är lite på oss själva att skapa ett intresse hos våra egna barn och se till att det blir den där gemenskapen som lockar en att faktiskt komma på möten. [...] Som en förälder hjälpa till att skapa intresse och se till att skapa den där sociala samhörigheten redan tidigt. Jag tror att den kommer att kunna locka även dom som inte har intresse för branschen. Det handlar ju mer om att det är en kul grej... du lär känna mer människor och så kanske du tycker att det är roligt att hänga ihop. Kanske det (engagemanget) sedan växer så att du skapar ett intresse eller sen inte.” (Y1)

Majoriteten av den yngre generationen däremot upplevde generationsväxling som en starkt engagerande faktor. Orsakerna bakom detta var bland annat möjligheterna som företaget har gett men också de möjligheter företaget kunde ge i framtiden. Med möjligheter menades socialt nätverk, arbetsplatser, ekonomisk stabilitet och möjligheten att påverka samhället positivt via företaget.

”Nog skulle jag säga att det motiverar mera än om jag skulle veta att det (generationsväxling) inte kommer att hända och det är inte möjligt för mig att påverka företaget i framtiden.” (Y3)

”Du har tillgång till ett stort nätverk. Det finns där som ett socialt nätverk samtidigt som du har möjlighet och skyldighet att göra något stort av det. Stort menar jag en samhälllig förändring.” (Y2)

För att få alla de möjligheter som nämndes ovan, upplevde de flesta i den yngre generationen att det är ens plikt att driva företaget vidare ifall det finns ett behov av ens kunskaper vid något skede. Ifall ens egna intressen och kunskaper kunde vara nyttiga för företaget, ansågs det viktigt att engagera sig i företaget i framtiden. En klar uppskattning gentemot företaget och dess möjligheter fanns samtidigt som det har alltid funnits en frihet inom familjen att bygga upp egen karriär utanför familjeföretaget ifall ens intressen och kunskaper inte passade in i företagets verksamhet.

”Känns som att jag vill bygga en egen uppfattning från branschen och få erfarenheten innan jag börjar komma med åsikter och tankar.” (Y6)

”Det känns nog lite som en plikt i och med att farföräldrar och föräldrar redan har gett mycket åt det här familjeföretaget och varit med och påverka, så definitivt känns det som att sen i något skede är det min tur. Man har gjort ett helt fantastiskt jobb hittills att uppehålla det här och det är absolut inte ett måste utan alla gör det som dom vill. Klart blir den sen lite problematiskt om man tänker på att vad sen om ingen vill.... Att sen blir det ju nog den där ”call to duty” att nu måst man gå.” (Y5)

”Nej, (generationsväxling engagerar) inte egentligen men det är för att jag inte har intresse för det här och jag har valt en annan väg i livet.” (Y1)

”Man känner sig lite skuldsatt att måsta delta. Det är så pass viktig del... att vara delaktig och införa generationsskiften och det ena och det andra så känner man sig att man borde vara med för man måste sätta sig in i vad som verkligen görs... eller att man måste vara med för att kanske i framtiden kunna göra någonting åt saken.” (Y4)

Efter varje generation har antalet familjemedlemmar åtminstone dubblats. Familjens tillväxt har medfört flera utmaningar för företaget men också några positiva följder. Alla respondenter poängterar att det har blivit svårt att behålla sociala förhållanden till alla familjemedlemmar. Tidigare då familjen var mindre var det lättare att behålla starka sociala förhållanden till hela släkten medan de flesta har nu sociala band endast till de närmaste släktingarna. Detta upplevdes ha en inverkan på engagemanget då företagets evenemang för familjen har blivit stora och det har blivit svårt att hålla koll på alla nya familjemedlemmar. Det som också nämnes som en utmaning med tillväxten var en ökad mängd åsikter och svårigheten att komma fram till ett enhälligt beslut vilket minskade engagemanget att delta på familjens och företaget evenemang.

Det positiva med familjens tillväxt ansågs vara att det finns allt fler potentiella familjemedlemmar som kunde ta över företaget i framtiden vilket ger utrymme för andra intressen i livet. Den yngre generationen upplevde att det minskade på plikten att vara aktiv och engagerad i företaget. Den äldre generationen nämnde att tillväxten lett till en positiv utveckling där hela familjens åsikter tas bättre i beaktande. Företaget har blivit mindre hierarkiskt och det har utvecklats bättre kommunikationsverktyg mellan familjen och företaget. Den ökade kommunikationen mellan företaget och familjen och bättre förståelsen för företagets verksamhet har haft en positiv inverkan på familjemedlemmars engagemang i båda generationerna. I tabellen nedan sammanfattas citaten av respondenternas åsikter om utmaningar och positiva följder av familjens tillväxt de har stött på.

Tabell 3 Citat av respondenternas åsikter om utmaningar och positiva följder av familjens tillväxt i antal

	ÄLDRE GENERATIONEN	YNGRE GENERATIONEN
UTMANINGAR MED FAMILJENS TILLVÄXT	”Jag känner inte riktigt alla mera heller. Det (familjens tillväxt) har kanske påverkat på det sättet att jag är lite orolig hur yngre generationer ska lära känna andra och kunna hantera det här sen.” (Ä4)	”Det som jag skulle se som ett problem med tillväxten är att i och med att vi blir fler så blir det mycket mer åsikter. Kommer det att bli ett problem att det blir svårare att ena sig en åsikt och vara sams eller att det inte blir gräl. Det kan jag se som ett problem med tillväxten.” (Y3)

	<p>”Det är inte den där lilla familjen mera. Det kommer en massa nya åsikter, det har blivit mer invecklat.” (Ä2)</p>	<p>”Med tanke på problemen vi nu redan har att få alla på plats och få alla motiverade och intresserade... det är omotiverande att tänka på.” (Y5)</p>
<p>POSITIVA FÖLJDER AV FAMILJENS TILLVÄXT</p>	<p>”Nog kan jag säga att i och med att vi har blivit så pass många så är det jätte roligt att se att vi hållits tillsammans. Så på det sättet så stärker det känslan av gemenskap och att man hör till nånting.” (Ä4)</p> <p>”Och sen är det nuförtiden i er generation en stor skillnad gentemot till exempel vår eller till och med mina föräldrar. Ni är vana att ha åsikter och säga era åsikter. Vi är inte vana med det utan man måste vänta att nån fråga ungefär. Framför allt om det var någon äldre generation, då gjorde man så som dom sa.” (Ä3)</p>	<p>”Annars så skulle jag säga att det är bra att familjen växer för att kunna fortsätta vårt familjeföretag och hålla det i liv. Att det sen finns någon som tar över i framtiden. Den här tillväxten kan ändå lite påverka engagemanget att om vi bara skulle vara 5 personer så skulle det vara mer att okej nu måst alla ta en ganska aktiv post. Men nu när vi är så många så känner jag att det är också lätt att ta en lite passivare roll för man känner att det finns andra. Så det har sina bra och dåliga sidor.” (Y3)</p> <p>”Men det som är i vårt familjeföretag är att vi är ganska många. Kanske någon annan vet bättre och är mer engagerad än jag. Så kanske på det sättet kan jag ta lite ner på den här plikten att är det just min plikt eller min kusins som kanske vet bättre än jag.” (Y6)</p>

I diskussionerna om familjens generationsutveckling och tillväxt i antal lyftes det fram möjligheten för minskad tillväxt i form av utgång. Frivilligheten att vara en aktieägare och möjligheten att sälja sitt aktieinnehav ansågs som viktigt alternativ för hela familjen. Med tanke på engagemang var familjemedlemmarna enhälliga om att det alltid måste finnas en frivillighet att engagera sig i familjeföretag så mycket man själv ville. Samtidigt poängterades det att utgång från företaget kunde leda till svårigheten att känna samma samhörighet till andra familjemedlemmar som för flera kändes som en stor kostnad. Ännu idag har ingen familjemedlem använt alternativet att lämna familjeföretaget men det var ett ämne som klart har diskuterats i familjen.

”Nu är det ju ett konstant format av tillväxt i form av människor men det kan hända att folk får för sig att gå ut ur familjeföretaget och då blir det ju en minskad tillväxt. Så den möjligheten finns också.” (Y2)

”Men det måste nog finnas en frivillighet att man inte får vara tvungen att vara med. Man måste kunna stiga av.” (Ä4)

”Om man skulle sälja bort sitt innehav så tror jag nog att man skulle vara rädd att blir man då en utomstående. Att man inte är välkommen mera till allt roligt som inte har med företaget att göra.” (Ä3)

Generationsväxling upplevdes som en viktig del av familjeföretagets framtid. Utan generationsväxlingar såg inte respondenterna någon orsak att vara engagerade i företaget, speciellt den yngre generationen. Den äldre generationen hade redan godkänt det faktum att deras generation skall i snar framtid ge över familjeföretaget till nästa generation och därför såg inte generationsväxlingar som lika engagerande längre. Den äldre generationen blev däremot uppmuntrad av generationsväxlingarnas betydelse för familjen att försöka engagera deras barn i företaget. Fortsatta engagemanget ansågs viktigt också på grund av familjens tillväxt i antal och bibehållandet av den starka gemenskapen i familjen.

4.2 Inget familjeföretag utan familjens inflytande

Familjen har alltid haft och velat ha en operativ roll i företaget fastän antalet roller har minskat betydligt efter att företaget bytt bransch. Tidigare hade familjen de största rollerna inom företaget medan nu styrs företaget mestadels av icke-familjemedlemmar. Familjen har ett tiotal operativa roller i företaget och kan inflyta och kontrollera företaget via dessa operativa roller. De familjemedlemmar som inte är anställda har möjlighet att engagera sig i företagets verksamhet genom att ställa frågor och berätta sina åsikter åt någon av de familjemedlemmar som sitter på de operativa posterna. Dessutom ordnas det regelbundet möten och andra tillfällen där hela släkten får uttrycka sina åsikter och oron om företaget.

Bland respondenterna fanns det stora skillnader i intresset för företagets dagliga verksamhet som gick hand i hand med deltagandet på tillfällen där åsikter kan uttryckas. Vissa respondenter var knappt inblandade i företagets verksamhet på grund av andra intressen och karriärmöjligheter medan andra var intresserade och deltog aktivt i de flesta företagsevenemang. Fastän inte alla respondenter deltagit och engagerat sig aktivt i tillfällen så ansågs det enhälligt att familjens inflytande är viktigt i och med att företaget inte kändes som familjens ifall familjen inte kunde påverka beslutsfattanden. Möjligheten för inflytande och kontroll upplevdes som nödvändigt för att familjen ska kunna engagera sig i företaget.

”När det ändå klassas som ett familjeföretag så skulle jag tänka att det har en ganska central roll att vi ändå har något att säga. Annars skulle jag se det som vilket företag som helst. [...] Att jag är en del av det här familjeföretaget så skulle jag ändå vilja ha någonting att säga, så att det inte sen görs beslut som kanske familjen är sådär att vi inte kan stå bakom det här. Det skulle kännas fel.” (Y3)

”Joo jag tycker att det (inflytande) är viktigt på grund av att... som ordet säger... familjeföretag. Jag tycker att det är viktigt att familjen håller lite i tyglarna och ser till att företaget styrs i den riktningen vi vill.” (Y5)

”Om familjen inte skulle ha inflytande alls så skulle jag tänka att jag inte har någonting jag kan komma med eller göra, påverka. Då känns det så att jag kanske inte bryr mig så mycket för jag kan inte göra någonting åt det.” (Y3)

Ingen av de familjemedlemmar som intervjuades hade ett stort behov att personligen ha inflytande. Orsakerna till det varierande mellan generationerna men däremot hade alla högt förtroende för dem som har de operativa rollerna. Dessutom upplevdes det att familjen har en liknande åsikt om företagets framtid vilket lättade på behovet att personligen ha inflytande. Inflytande ansågs inte som det enda sättet att engagera sig i företaget i synnerhet för dem som inte alls var intresserade av personligt inflytande vilket lättade på behovet att vara engagerad i företaget via inflytande.

”Vi har knutit fast oss ganska hårt i varandra så jag upplever att vi har gemensamt en ganska liknande åsikt.” (Y5)

”Ska vi säga såhär att det behöver inte vara mina åsikter... det är inte min vilja som är viktigast. Huvudsaken är att familjen kommer till en vilja.” (Å5)

Eftersom företagets ägs av familjen och familjen kan påverka vissa beslutsfattanden, tyckte respondenterna att familjen har ett ansvar för företagets värderingar och framtida vision. Det ansågs viktigt att företagets värderingar reflekterar familjens värderingar för att lättare kunna stöda de beslut som görs. Då familjen kände en starkare koppling till företagets värderingar upplevdes det lättare att engagera sig i företaget. Samtidigt var det klart att de familjemedlemmar som har de operativa rollerna i företaget bär på största ansvaret då de har mest inflytande och förväntas vara engagerade i rollen. Dessa familjemedlemmar antas ta i beaktande hela familjens värderingar och se till att företaget opereras på bästa möjliga sätt då olika beslut görs. Familjen har värdesatt högt att alla icke-familjemedlemmar känner familjens värderingar och kan ena sig med dem. Alla familjemedlemmar som intervjuades ansåg att familjens värderingar har tagits väl i beaktande i beslutstaganden och de överensstämmer med företagets värderingar.

(Familjen ska ha inflytande) ”för att familjen ska kunna identifiera sig med det som företaget håller på med.” (Ä4)

”Kontroll och inflytandet är nog viktigt för att vi har ändå våra värderingar som jag upplever som viktiga.” (Ä1)

För den äldre generationen var det klart att inflytande i företaget inte längre var en faktor som lockade till högre engagemang i företaget. Några av respondenterna hade upplevt att inflytande inverkat deras engagemang positivt då de hade arbetat på familjeföretaget eftersom arbetsrollen gav både mer inflytande och engagemang. Nu då de flesta i den äldre generationen inte längre förväntade sig få operativa roller i familjeföretaget ansågs inflytande inte inverka engagemanget på ett liknande sätt. Fastän inflytande ansågs som viktigt, var det inte något som respondenterna personligen upplevde behöva eller kräva på grund av andra

kompetenta familjemedlemmar. För de flesta respondenterna påverkade också personligt intresse, annan karriär och kunskapsområde behovet att ha inflytande i företaget.

”Jag har kunnat vara borta ganska länge och göra egna grejer och sen har det funnits möjlighet att engagera sig när man har mera tid och lust.” (Ä4)

(vill ha inflytande) ”Inte åtminstone i det här fallet. Det finns folk som är bättre än mig på det.” (Ä2)

”Om det skulle vara en annan bransch så då kanske men de här (som familjeföretaget gör) är inte min favorit. För det första så och det viktigaste är att jag inte är så speciellt intresserad. Jag saknar inte kontrollen.” (Ä1)

”Inte för tillfället. Passar inte in nu i mitt liv överhuvudtaget.” (Ä3)

Hos den yngre generationen fanns ett tydligt intresse för företaget men ingen av respondenterna upplevde att de var tillräckligt kompetenta för att ha inflytande för tillfället. Tills vidare ville de flesta engagera sig genom att få en bättre förståelse av företaget och utveckla ett högre kunnande av branschen före de vill ha inflytande.

”Nu mera så är jag liksom med och engagerad på det sättet att jag skulle vilja lära mig mera och fatta vad jag ens håller på med där.” (Y4)

Några i den yngre generationen nämnde att de hade studerat ett yrke som kunde vara nyttigt med tanke på möjligheten att arbeta i familjeföretaget eller liknande bransch i framtiden. De andra respondenter i generationen hade däremot andra intressen och planer för sin karriär. Ett klart samband mellan intresse för branschen och engagering i företaget via inflytande kunde ses. De som inte hade intresse eller kunskap inom företagsbranschen ansåg att de inte har möjlighet att få stort inflytande heller i framtiden vilket minskade på viljan att vara engagerad i företaget. Däremot de som hade intresse och planerade att arbeta i familjeföretaget hade ett klart högre engagemang på grund av möjligheten att kunna påverka företagets beslut i framtiden och dessutom göra något stort med den kontrollen man kunde få. Generellt kände den yngre generationen ett klart ansvar för att säkerställa en god framtid för både familjen och företaget. Samtidigt poängterades att ansvaret för hela familjens åsikter är stort och även aningen besvärligt.

”Med tanke på att jag ändå sitter som en ägare med där så måste jag på långt sikt vilja engagera mig.” (Y2)

”Klart sen när ens egna föräldrar eller äldre generationen börjar vara i det skicket att dom inte är intresserade överhuvudtaget eller har ork och motivation att sitta på möten så kan jag bra se mig själv sitta där och ha en åsikt. Men sen kommer vi ner till det att jag vet inte hur bekväm är jag där sen att ansvara för en stor släkts alla beslut. Men vi får se. Intresse är där men vi får se.” (Y5)

För den yngre generationen var det viktigt att göra något nyttigt med det inflytande man har. Det var inte endast familjens välbefinnande som stod i centrum utan också hela samhället.

Familjeföretaget sågs som ett verktyg som ger möjligheten att påverka positivt olika samhällsliga problem i större skala. Flera respondenter i den yngre generationen tyckte att det är viktigt att använda den möjligheten. Denna synpunkt på inflytandet stödde vidare viljan att vara engagerad i företaget.

”Speciellt med tanke på när det kommer till samhällsliga frågor och omgivningen [...] så vilket bättre sätt att påverka på riktigt stor skala än att se till att ditt företag går rätt väg.” (Y5)

”Stort menar jag en samhällslig förändring. Jag bryr inte i hur många miljoner vi blir rika om man inte gör samhället bättre. Man kan göra samhället bättre på många sätt...” (Y2)

Från intervjuerna kom det fram att inflytande har en inverkan på familjemedlemmarnas engagemang på ett skiljande sätt i de två generationerna. Generellt upplevde den äldre generationen att den minskade möjligheten för inflytande inverkar negativt engagemanget i företaget. Däremot ansåg den yngre generationen att möjligheterna för inflytande i framtiden lockar att engagera sig i företaget redan nu. Utfallen indikerar därför en stark korrelation mellan engagemang och möjligheten för inflytande.

4.3 Sociala och emotionella förhållanden

Svaren från intervjuerna indikerade att familjen och familjeföretaget har satsat mycket på att upprätthålla en stark gemenskap och goda sociala förhållanden i företaget och mellan familjemedlemmar. Respondenterna förklarade att det gjorts genom att regelbundet ordna sociala tillfällen för familjen och ha en klar dialog mellan företaget och familjen. Enligt respondenterna hade detta lyckats bra och det upplevdes att familjen har starka sociala förhållanden med varandra. Det bästa sättet att skapa goda sociala förhållanden ansågs vara aktivt deltagande i olika företagsevenemang eller andra händelser som var menade för familjen. Deltagandet i de olika företagsevenemangen ansågs som den enklaste indikatorn för att se hur engagerade familjemedlemmarna är i företaget. Å andra sidan hade några respondenter starkt engagemang för att upprätthålla sociala banden inom familjen medan företaget inte engagerade lika starkt. Däremot upplevdes det vara lättare att koppla sig till andra familjemedlemmar då man hade en förståelse om företagets verksamhet eftersom det är en gemensam faktor hos alla familjemedlemmar. Den växande familjen har dock skapat vissa utmaningar för att ordna evenemang där hela familjen kan vara närvarande. Familjens storlek har lett till att de flesta har de bästa relationerna med närmaste släktingarna som de umgås med oftare.

”Om man jämför den här familjen med andra familjer över lag i världen så är vi ju väldigt nära. Inte kan man säga annat. Jag är väldigt god kompis med mina småkusiner och mina pysslingar. Sitter och snackar med dom veckovis...” (Y2)

”Jag tycker de (familjeförhållandena) blir alltid mycket bättre när man ses. Så här på daglig basis så håller jag knappast kontakt med riktigt nån, kanske nån enstaka kusin men inte sådär. Alla har hemskt mycket på gång och det är naturligt att man inte hinner med allt i livet men att de (familjeförhållandena) blir alltid starkare när man ses.” (Y4)

”Jag tycker att man inte bara är släkt utan också vän med jätte många släktingar. Fast jag inte på vardagen har nästan något att göra med dem.” (Y5)

Fastän familjen redan är stor upplevdes det att familjemedlemmarna har liknande värderingar och mål för företaget. Det ansågs som en av de viktigaste faktorerna till den goda gemenskapen som familjen har. Konflikter och tuffa diskussioner har man inte lyckats undvika men generellt har familjen en liknande syn på företagets framtid vilket hade en positiv inverkan på viljan att engagera sig i företaget. Den positiva atmosfären inom familjen uppmuntrar att delta på de olika företagsevenemangen som vidare kan skapa engagemang. Det nämnes att den starka gemenskapen kunde även ha en positiv inverkan på utredningen av konflikter.

”Det är väldigt få som slicker ut personlighetsmässigt. Vi är ganska lika allihop i alla fall på ytan.” (Y1)

”Nog är det kanske på det sättet att vi har gått en lång resa tillsammans, det har hänt mycket i företaget och vi har överkommit många konflikter och diskussioner. Det är kanske styrkan i den här sammanhållningen.” (Ä4)

Den yngre generationen påpekade dock att de goda förhållandena med familjen kan skapa motstridigheter i att diskutera svåra ämnen om företaget då konflikter kan skada förhållandena. Denna synpunkt tog ner på viljan att engagera sig i företaget och på deltagandet i de företagsevenemang där det diskuteras ämnen om företaget. Som svar till detta har företaget ordnat skilda evenemang för diskussioner kring företaget och skilda för roliga och sociala evenemang för att upprätthålla familjens goda förhållanden.

”Men sen så andra sidan så är det en motstridande känsla att vill jag på riktigt vara där och ta beslut för hela familjen. [...] Risken är ju stor sen att det blir motstridiga åsikter och dåliga förhållanden.” (Y5)

”Risken finns att om man sen blir osams med andra så det kan bli ganska fult sen om det går riktigt dåligt. Just att om det inte går bra för företaget så går det sen att alla människorelationer också går dåligt. Är lite rädd och hoppas att det inte händer.” (Y3)

Utfallen visade att de goda familjerektionerna korrelerade starkt med engagemang. De familjemedlemmar som lyckats skapa goda sociala relationer med de flesta andra familjemedlemmar och trivdes i deras sällskap, var mer engagerade också i företaget. De var mer villiga att delta i olika företagsevenemang och upplevde dem mer lockande då man får umgås med släkten. De goda familjerektionerna skapade en lägre tröskel att delta på även de företagsevenemang som upplevdes vara utanför ens kunskapsområde.

”Jag skulle nog säga absolut att om jag inte skulle gilla någon av mina släktingar så tror jag nog det skulle ta ner på min motivation och intresse (för företaget).” (Y3)

”Slakten är en motiverande faktor och det är det som uppskattas mest... att vi har den här kopplingen. det känns inte som om pengar är den största drivkraften i slakten just nu.” (Y5)

”Om jag inte skulle känna någon eller ha nån ”kaveri” på kommande (på företagsevenemang) så skulle jag säga att tröskeln är lite högre att delta. Just också för att... om jag skulle vara den ända i min ålder som skulle fara på ett evenemang så skulle jag känna mig lite utanför och okunnig för att dom här äldre vet allt och har varit längre med så dom vet vad som händer.” (Y4)

Familjens sociala förhållanden och dess inverkan på engagemang upplevdes lika mellan generationerna. Däremot kom det fram vissa skiljaktigheter mellan generationerna i diskussionerna om själva företags och dess anställdas sociala förhållanden till familjen. Den yngre generationen upplevde att företaget var tudelad i familjen och företaget där familjen umgicks mycket tillsammans utanför företaget. Detta skapade också en känsla av att företaget och dess anställda hade relativt svaga förhållanden till resten av familjen fastän det inte sågs som ett problem. Intressant var att sociala förhållandena till anställda inte hade en lika stor inverkan på engagemanget jämfört med familjemedlemmars sociala förhållanden. Den äldre generationen hade ett klart starkare socialt förhållande till företags anställda men detta var på grund av den längre erfarenheten i familjeföretaget och samarbetet med anställda som skapats med tiden.

”Jag skulle inte säga själva företaget... inte att anställda skulle se till att vi har en samhörighet utan det är just anställda familjemedlemmar som ser till att vi har evenemang och liknande som lite går in i själva familjesidan eller ägandesidan av bolaget” (Y3)

”Jag tror nog att de har tänkt att familjen sköter det (upprätthållandet av förhållandena) själv. Jag tror att de (andra anställda) fokuserar på att de informerar till ägarna om businessen.” (Ä4)

På samma sätt som den yngre generationen, ansåg också den äldre generationen att familjens förhållanden är personligen viktigare för dem än företags framgång och resultat. Aningen överraskande var att höra hur viktig hela slakten var för alla respondenter och hur stark gemenskapen var fastän det upplevts flera konflikter och motstridigheter under åren. Från intervjudiskussionerna kunde det dras den slutsatsen att familjens starka gemenskap har under åren uppmuntrat till högre engagemang och vilja att driva företaget vidare i flera generationer.

”För mig är det liksom familjemedlemmarna som är de viktiga personerna för mig, inte företaget som är ovanför.” (Ä1)

”Det här förhållande och kontakten med släktingar och familjen är väldigt värdefullt.” (Ä6)

Respondenterna upplevde att familjens gemenskap har en så stor inverkan på företagets framgång och är därför viktig att upprätthålla och ta hand om. Samtidigt poängterades det av flera respondenter att företagets framgång går hand i hand med familjens förhållanden och gemenskap. Då företaget går bra, har familjen starka förhållanden och då företaget har misslyckat i sina beslutsfattanden kan det förekomma fler konflikter som sedan påverkar förhållandena negativt. I och med att företaget klarat sig alltid relativt bra hade inte familjemedlemmarna någon erfarenhet av dåliga förhållanden i familjen men hade hört detta hända till andra familjeföretag. Företagets rykte hade inte heller någon inverkan på familjemedlemmars förhållanden eller engagemang eftersom ryktet upplevdes ha varit gott. Familjeföretagets ålder och framgång uppmuntrade särskilt den yngre generationen att engagera sig också i framtiden då företaget verkade stabilt och redan överkommit flera svårigheter.

”God avkastning och samhörigheten... jag vet inte i vilken ordning men den ena stöder det andra. Det att vi alltid har haft skojigt tillsammans och fortsättningsvis har men det förutsätter att företaget också ger en bra avkastning.” (Ä3)

”Nog är det personerna som är viktigast för mig egentligen men sen när man går lite längre in så nog är det så att företaget och allt har gått jätte bra. Så man vet ju inte om de skulle ha blivit någon grym konkurs och förlorat allting. Då vet ja ju inte hur förhållandena mellan familjemedlemmarna skulle ha vari. Det brukar vara så att så länge allt går bra så är alla relativt goda kompisar.” (Ä1)

”Om man inte har det här företaget som man är intresserad att det går bra för så tror jag inte man skulle alls ha samma kontakt med familjen. Men samtidigt så kanske det går bra för oss för att vi har lyckats hålla ihop. Så det är en rund cirkel.” (Y1)

”Men man hör nog sådana skräckhistorier ibland... men det verkar som om det inte helt enkelt skulle vara ett alternativ (att vara osams). Nog har det ju i historien varit meningsskiljaktigheter mellan släktgrenarna men vi har nu lyckats ändå.” (Ä6)

För alla familjemedlemmar var öppna och transparenta diskussioner kring företaget viktigt för att kunna upprätthålla goda sociala förhållanden mellan familjen och företaget. Med tanke på utredning av konflikter och svåra diskussioner om företagets utveckling är det essentiellt att familjen och företaget kommunicerar på ett effektivt sätt. Öppen kommunikation mellan företaget och familjen ger mer utrymme för engagemang då familjemedlemmarna har möjlighet att delta i olika diskussioner i den mängd de själv vill. Den äldre generationen hade upplevt att företaget var mer hierarkiskt förr där icke-anställda familjemedlemmar hade svårt att få sin röst hörd. Idag finns det flera sätt att delta i diskussionerna om företaget verksamhet även om man inte är en anställd familjemedlem. Den äldre generationen ansåg detta som en fördel för företaget i och med att det förstärker familjens gemenskap och engagemang.

”Familjen har också ändrat sig lite från tidigare generationen att nu får man diskutera saker och man kan diskutera svåra saker så länge man håller sig saklig. Det har varit en stor fördel. [...] Sammanhållningen har mycket att göra med hur man jobbar tillsammans och regler. Att vi har gemensamma regler eller riktlinjer för hur vi jobbar och vad vi sysslar med.” (Ä4)

De emotionella anknytningarna gick hand i hand med de sociala relationerna i familjen och företaget. Alla respondenter hade en stark emotionell anknytning till andra familjemedlemmar medan själva företaget fick varierande svar. De flesta hade en emotionell anknytning och stark uppskattning för företagets historia, traditioner och förfäder medan den nuvarande företagsformen inte väckte några emotionella känslor. Orsaken till detta ansågs vara det bristande intresset för företagets kärnverksamhet fastän det var viktigt för alla familjemedlemmar att företaget klarade sig bra på marknaden. Samtidigt ansågs företaget vara väsentlig faktor för att hålla familjen samman och som förstärker hela familjens emotionella anknytning. Från svaren kunde ses en tydlig korrelation mellan emotionella anknytningarna och engagemang. De familjemedlemmar som kände en stark emotionell koppling till familjen och företaget hade också en högre engagering i företaget. I tabellen nedan presenteras citat från diskussionerna kring familjemedlemmars emotionella koppling till företaget och familjen.

Tabell 4 Citat av generationers upplevda emotionella anknytning till företaget och familjen

	ÄLDRE GENERATIONEN	YNGRE GENERATIONEN
EMOTIONELL ANKNYTNING TILL FÖRETAGET	<p>”Det tycker jag är ganska fint när det här bolaget har ändå en ganska lång historia. Man har många släktingar som har jobbat där, nära släktingar.” (Ä3)</p> <p>”Vi har ju alltid haft familjeföretaget där bakom så jag vet ju inte hur det skulle vara om det inte skulle finnas.” (Ä1)</p> <p>”Absolut. För mig är det helt fruktansvärt viktigt att det går bra för HC.” (Ä5)</p>	<p>”Det är mer så här om man tänker på det sättet att de far från en generation till den andra, till den tredje. Det känns som en tradition numera. Inte är det bara en tradition men man blir mer kopplad till det (företaget) när man har ett band och något som man ser att det gick från pappas föräldrar till pappa och sen till mig och så går det kanske vidare till mina framtida barn.” (Y4)</p> <p>”Inte vet jag nu helt känslomässig... det enda jag tänker mig att det här företaget har varit i vår familj och slakten så lång tid så den här traditionen kanske. Jag tänker att min morfar har varit liksom och hans kusiner har varit aktiva och byggt på det... Så den här långa</p>

<p>EMOTIONELL ANKNYTNING TILL FAMILJEN</p>	<p>”Vi är ju förstås så många så inte kan man ju vara emotionellt kopplad till alla. Samtidigt så känner jag mig emotionellt kopplad till sådana som jag har känt ända sen jag var liten.” (Ä1)</p> <p>”Den första enkla saken är att vi bor på samma ort och det bor en hel del släktingar här som man ser på vägarna hela tiden. Det är den snabbaste liksom kopplingen. Sen har man ju under årens lopp haft mer eller mindre kontakt med dem som är kusiner än dem som är småkusiner. Men orten har nog gjort mycket.” (Ä3)</p>	<p>traditionen känns att den har ett värde. Familjens historia har kanske ett känslomässigt värde.” (Y3)</p> <p>”Förstås ses vi ju med familjen mera än resten av släkten. Så beror på nivåerna av hur nära man är relaterad. Om det är någon kusin som är lång långt borta så har jag kanske inte den där samma gemenskap på samma sätt när jag inte ser som lika ofta som mina kusiner eller familj.” (Y4)</p> <p>”Det är liksom det som är det känslomässiga... familjen. Jag tror inte man skulle alls ha samma kontakt med familjen (utan företaget).” (Y1)</p>
--	---	--

Den yngre generationen hade inte skapat en lika stark emotionell koppling till företaget som den äldre generationen. Med tiden har den äldre generationen personligen upplevt mera med familjeföretaget i dess tidigare bransch genom att bland annat få arbeta i företaget som ung och varit mer närvarande i verksamheten, vilket lett till starkare emotionell koppling till företaget. Den yngre generationen kunde se den emotionella kopplingen förstärkas med tiden då de får mer erfarenhet av familjeföretagets nuvarande verksamhet. Med tiden kunde de även förvänta sig att deras engagemang förstärks ifall de lyckas skapa en starkare emotionell koppling till företaget.

Då respondenterna frågades om vad de anser som orsaken till de goda sociala och emotionella förhållandena nämndes bland annat gemensamma intressen, likadana värderingar och uppväxt som hela familjen har. På liknande sätt som uppskattningen för företagets historia, traditioner och förfäder, inverkade även de ovannämnda faktorerna starkt familjemedlemmar engagemang i företaget och viljan för aktivt deltagande.

”Jag tror att största orsaken är det att vi har det här familjeföretaget och alla vill att det ska lyckas. Att det ska gå vidare och det ska skapa mervärde... [...] jag tror det kommer helt från farföräldrarna ner till förädlarna... att dom har haft så bra band till varandra och dom har egentligen inte grälat hemskt mycket... upplever jag i alla fall. Jag tror att det förs sen vidare till yngre delen av släkten också.” (Y5)

”Jag tror det kommer från blodet och man har blivit uppfostrad med det.” (Ä2)

”Det kan väl också vara det att vi har separerat... vi satsar på familjen och sen har vi själva företaget men det är inte bara ett företag utan det finns intresse och det finns vilja att satsa på familjen.” (Y1)

Från respondenternas svar framkom en tydlig uppskattning för familjen och gemenskapen som hållits stark i flera generationer. Båda generationerna upplevde relativt lika den sociala och emotionella kopplingen till familjen och företaget. Goda sociala förhållanden till familjen uppmuntrade till högre engagemang i företaget medan sämre förhållanden inverkar negativt på viljan att engagera sig. De emotionella kopplingarna hade en liknande effekt på engagemang. De familjemedlemmar som kände en högre emotionell koppling till familjen och företaget hade ett starkare engagemang medan de som inte lyckats skapa emotionella kopplingar till familjen eller företaget kände heller inte någon vilja att engagera sig i företaget.

4.4 Ingen identifiering utan historia

Identifiering var ett begrepp som krävde i viss mån vidareförklaring om vad det innebär i familjeföretagssammanhanget. Identifiering upplevdes som ett mångfasetterat koncept där identifieringen kan ske i olika nivåer. Hos familjemedlemmarna fanns en generell känsla av att företagets värderingar matchar deras egna, det vill säga de känner en identifiering med företagets handlingar. Familjen har ansett det viktigt att familjeföretaget återspeglar deras egna värderingar så att familjen kan stå bakom de handlingar som företaget gör och genom det få engagemang.

”Familjen har satt upp dom här värderingarna som förhoppningsvis följs inom företaget. Det är ju meningen att de ska följas. Och jag tycker om våra värderingar, dom är liksom helt i... så som jag också tänker.” (Å1)

”Gemenskap och samhörighet och långsiktighet är just det jag tycker själv också.” (Y4)

”Det vad vi står för och det vad vi representerar så upplever jag nog att det kopplar jag ihop mig själv med.” (Y5)

I diskussionerna kring familjemedlemmars identifiering med företaget lyftes det fram endast en gång släktnamnet som en identifierande faktor. Det intressanta var det att respondenten inte själv bär på släktnamnet men hade upplevt det som en fördel i arbetslivet då andra inte kopplar släktnamnet till något familjeföretag.

”I viss mån joo säkert men jag har för mig att mitt namn inte är släktens namn. Jag har upplevt det nog som en lättnad nog att jag inte behöver bli kopplad utan själv bestämma hur mycket jag identifierar mig med familjen.” (Å4)

Familjeföretaget och dess handlingar kunde respondenterna identifiera sig med medan vissa respondenter upplevde det svårt att identifiera sig med företagets bransch. Orsaken till detta var brist på intresse för branschen, branschens komplexitet och företagets historia i den

tidigare branschen den opererat i. Den tidigare branschen familjeföretaget opererade i ansågs vara mer konkret och mycket enklare att förstå. Branschbyte krävde ansträngning och omskolning av familjemedlemmarna och för vissa tog det en lång tid att godkänna att företaget inte längre var den samma. Processen från tidigare branschen till den nuvarande inverkade starkt engagemanget hos familjemedlemmarna. De flesta i den äldre generationen identifierar sig fortfarande starkare till familjeföretaget före branschbytet och har därför också svårt att engagera sig. Under åren har dock de ”nya” sätten att styra företaget förstärkt identifieringen till den nuvarande företagsformen. Också familjens fortsatta starka gemenskap och arbetet mot gemensamma mål sades stöda känslan av identifiering och viljan att engagera sig i företaget.

”Det har varit lite svårt att adoptera eller vad man ska säga... godkänna. (Tidigare företagsbranschen) var så mycket enklare. Man var uppvuxen med den...” (Ä6)

”Man kanske inte helt identifierar sig på samma sätt när det är så pass utspritt. Nu tycker jag kanske mera att bolaget är mer för att hålla oss samman än att egentligen göra någonting med det... det var egentligen en naturlig fortsättning att börja med det här i stället.” (Y4)

”Min generation har identifierat hela sitt liv med tidigare bolaget. Jag tror inte ni tänker på samma sätt. Jag är lite gammalmodig... Alla visste vad företaget var och jag tycker vi skötte bolaget bra. Vi gjorde bra produkter och det kändes bra att stå bakom dem. Och det här är lite det som jag skulle vilja att vi gör nu... (Ä5)

Företaget har ägts av familjen redan en lång tid och de yngre generationerna har fötts upp med familjeföretaget i bakgrunden och därför ansåg de flesta familjemedlemmar företaget som en del av ens egen identitet. Det även nämndes att familjeföretaget är en del av ens egen identitet ville man det eller inte på grund av att familjeföretaget alltid ägts av familjen. De flesta i äldre generationen upplevde att det är viktigt att föra vidare historien och identifieringen till de yngre generationerna för att hoppeligen förstärka deras engagemang i företaget.

”Det är med en viss stolthet som man har levat i... fast man själv inte har bidragit så mycket till det, är vår historia. Att vi har hållit på och ägt nästan i 200 år. Och det har en betydelse.” (Ä5)

”Jag skulle vilja poängtera det där med historien bakom företaget. Det tycker jag att skulle vara jätteviktigt att den först vidare. [...] Det är egentligen viktigt, nästan det viktigaste inom familjen... att komma ihåg att det inte är någon självklarhet och det är personer i familjen som nu kan anses vara lite gamla och inte har något att ge mera men som i tiderna har gett massor. [...] Det är jag otroligt tacksam över och det tycker jag att är viktigt att föra vidare till följande generationer.” (Ä1)

Den yngre generationen hade inte på samma sätt skapat en identifiering till företaget fastän en stark uppskattning för företaget fanns. Också den yngre generationen kunde identifiera sig bättre till familjeföretagets långa historia men identifieringen för den nuvarande företagsbranschen var inte lika stark. Det ansågs viktigt att till först göra en karriär på annat

håll före man vill professionellt associeras med familjeföretaget. Familjeföretaget skapade engagemang för att satsa på personliga karriären och sträva efter framtida mål inom arbetslivet för att sedan i framtiden ha kunskap som företaget kunde ha nytta av. Vissa hade stött på fördomar i arbetslivet på grund av släktnamnet och var rädd att de kunde skada arbetsmöjligheter, vilket minskade viljan att identifiera sig till företaget och var en orsak till försämrat engagemang i företaget. Samtidigt ansågs familjeföretaget ge ett brett socialt nätverk och olika möjligheter för framtiden vilket däremot förstärkte identifieringen och viljan att engagera sig.

”Jag skulle säga att företaget på det sättet ger mig nog också... hur ska vi säga... motivation. När man tittar på det och jag är yngre generationen så vet jag att någon har börjat den här fina grejen länge länge sedan. [...] det har ändå varit en lång ”success story” som bara fortsätter och det motiverar sen mig i mitt personliga liv att jobba hårt och ha en karriär.” (Y5)

”Det är jätte kiva att vi har det här familjeföretaget men jag gör helt min egen grej och jag vill inte bli bedömd enligt vad familjeföretaget håller på med.” (Y6)

De flesta respondenter påpekade att det kunde vara lättare att identifiera sig med familjeföretaget ifall man själv hade en arbetsroll i företaget och genom det få en djupare uppfattning om företagets dagliga verksamhet. Identifieringen med företaget förväntades av yngre generationen bli starkare med tiden då man får mer kunskap om företaget, lär känna anställda och familjen bättre och skapar en egen historia med företaget. En starkare identifiering upplevdes korrelera positivt med engagemang eftersom en stark identifiering medför en bättre förståelse av företaget som kan uppmuntra till högre engagemang.

”Kanske på det sättet att om man har en position, en roll så just då när du har en uppgift så är du ju mer engagerad. Och du förutsätts vara mer engagerad.” (Ä4)

”Om jag skulle just jobba inom familjeföretaget eller ha nån ansvarsuppgift så då kanske jag skulle vara mera engagerad... då jag skulle sätta in mig i det mycket mer aktivt och regelbundet.” (Y3)

”Det (identifiering) kommer kanske senare emot. Just nu när jag kanske inte är så insatt i allting så kanske jag inte på det sättet ändå har möjligheten eller kunskapen att kunna identifiera mig allt för mycket med bolaget.” (Y4)

Då respondenterna frågades ifall företaget har en personlig betydelse för dem var svaren enhälliga mellan generationerna. Slakten gav en mycket större personlig betydelse för familjemedlemmarna än företaget. Familjeföretaget var i det mån viktigt att det håller slakten samman och ger flera möjligheter för familjen. Den svaga identifieringen som familjemedlemmarna kände för företaget hade en klar koppling men personliga betydelsen. I och med att företaget inte hade en stor personlig betydelse för de flesta respondenter uppmuntrades familjemedlemmarna inte heller att engagera sig i företaget.

”I allmänhet känns det trevligt att vara del av någonting större. Ha människor, familjen, släkten omkring sig. Att ha dom att jobba med och samarbeta med. Känns värdefullt att vara del av någonting. Så känner jag också att med familjeföretag kommer det också den fördelen att man kommer mer i kontakt med sina släktingar och har möjlighet att samarbeta och jobba med dom som man kanske annars inte skulle någonsin se. Förstås är det också kontakter och möjligheter som familjeföretaget kan ge mig i framtiden som jag kanske inte ens vet om nu.” (Y3)

”Jag tycker att det är en jätte fin grej att i har ett sådant här företag för att annars så skulle jag antagligen aldrig ha fått träffa hela stora släkten.” (Y5)

Familjens identifiering till företaget inte var betydlig stark fastän alla respondenter upplevde företagets handlingar vara i linje med deras värderingar. Den underliggande orsaken till svaga identifieringen med företaget kan anses vara den korta tiden som företaget verkat i den nuvarande branschen. Respondenterna upplevde det svårt att identifiera sig till företaget på grund av branschens komplexitet. Samtidigt identifierade sig särskilt den äldre generationen starkare till företagets tidigare bransch. De flesta upplevde att identifieringen till företaget kommer att förstärkas med tiden då hela familjen varit en längre tid delaktig i familjeföretagets ”nya” bransch. De familjemedlemmar som kunde identifiera sig till företaget starkare hade ett klart högre engagemang på grund av liknande värdering, personliga betydelsen och känslan av att få vara med i något betydligt.

4.5 Sammanfattning av empiriska utfallen

Sammanfattningsvis kan det konstateras att de olika socioemotionella faktorerna, det vill säga generationsväxling, inflytande, sociala och emotionella förhållanden och identifiering inverkar familjemedlemmars engagemang på flera olika sätt och skiljande form i de två generationerna. Utan generationsväxlingar såg inte respondenterna, speciellt den yngre generationen, någon orsak till att vara engagerad i företaget på grund av att växlingarna garanterar företagets framtid. Den äldre generationen såg inte generationsväxlingar som engagerande längre då deras generation skall i snar framtid ge över familjeföretaget till nästa generation.

Inflytande ansågs väsentligt för familjemedlemmarna att ha för att företaget ska kunna kallas till ett familjeföretag. Däremot upplevde båda generationerna att de familjemedlemmar som har engagemang och tillräcklig kunskap ska ha inflytande, vilket ingen av respondenterna ansåg att det hade just nu. Dessutom ansågs det engagerande att få påverka samhället positivt med möjligheter för inflytande.

Båda generationerna upplevde väldigt lika den sociala och emotionella kopplingen till familjen och företaget. Goda sociala och emotionella förhållanden till familjen uppmuntrade till högre engagemang i företaget genom aktivt deltagande i olika evenemang medan sämre

förhållanden inverkar negativt viljan att engagera sig. Balansen mellan familjen och företaget ansågs som svår då konflikter och meningsskiljaktigheter kan lätt skada sociala och emotionella förhållandena.

Familjens identifiering till företaget var inte var betydlig stark fastän alla respondenter upplevde företagets handlingar vara överens med deras värderingar. Den underliggande orsaken till svaga identifieringen med företaget kan anses vara den korta tiden som företaget verkat i den nuvarande branschen. De familjemedlemmar som kunde identifiera sig till företaget starkare hade ett klart högre engagemang på grund av liknande värdering med företaget, personliga betydelsen och känslan av att få vara med i något betydligt. I tabellen nedan sammanfattas de mest centrala iakttagelserna från respondenternas uppfattningar om hur de olika dimensionerna av socioemotionellt välbefinnande inverkar på engagemang antingen positivt eller negativt.

Tabell 5 Sammanfattning av de mest centrala iakttagelserna om hur de socioemotionella faktorerna inverkar på engagemang i de två generationerna.

	ÄLDRE GENERATIONEN	YNGRE GENERATIONEN	BÅDA GENERATIONERNA
GENERATIONER OCH TILLVÄXT	<ul style="list-style-type: none"> + uppmuntrar att engagera barnen - nästa generationsväxling sker snart (samtidigt en lättnad) - familjemedlemmarna känner inte varandra lika bra mer 	<ul style="list-style-type: none"> + möjligheten att ta över företaget i framtiden + möjligheten att skapa bättre förutsättningar för ett bättre liv i framtiden. + tillväxten möjliggör att skapa egen karriär utanför företaget. - ses som en plikt att ge sin kunskap i framtiden - platser i företaget finns inte åt alla. 	<ul style="list-style-type: none"> + flera personer som kan föra företaget vidare + generationsväxling anses som en självklarhet - utmanar att hålla familjen samman - kan förekomma fler konflikter - fler åsikter
INFLYTANDE	<ul style="list-style-type: none"> + stöder identifieringen med företaget + fått arbeta på familjeföretaget och har en bra förståelse för dess verksamhet 	<ul style="list-style-type: none"> + möjligheten att påverka företagets beslut + möjligheten att göra något betydligt med inflytandet - brist på intresse för branschen 	<ul style="list-style-type: none"> + inget familjeföretag utan familjens inflytande + familjen bär på ansvaret för företagets beslut - andra kunniga familjemedlemmar

	- brist på intresse för personlig inflytande		- finns andra sätt att engagera sig företaget
SOCIALA OCH EMOTIONELLA FÖRHÅLLANDEN	+ familjens förhållanden är viktigare än företaget + goda relationer är kopplade till företags framgång - inte lika starka förhållanden med hela släkten som tidigare	+ familjemedlemmarna är inte endast släktingar utan också goda vänner - goda relationer kan skadas av svåra diskussioner och konflikter	+ starka sociala och emotionella förhållanden mellan familjemedlemmarna + stark emotionell anknytning till företags traditioner, historia och förfäder - ifall konflikter och meningsskiljaktigheter förekommer - balansen mellan företaget och familjen
IDENTIFIERING	+ företaget är en del av ens egen identitet - långa historien i den tidigare branschen	+ känslan att vara del av något större + identifieringen förväntas bli starkare med tiden - kan skapa fördomar i arbetslivet	+ likande värderingar i företaget och familjen - branschens komplexitet och företags historia

5 SLUTSATSER

I detta kapitel diskuteras de empiriska forskningsutfallen i förhållande till tidigare forskningar om ämnet. Syftet med denna avhandling var att få en djupare förståelse om engagemang hos familjemedlemmar i multigenerationella familjeföretag, genom att tolka familjemedlemmarnas uppfattningar om deras socioemotionella välbefinnande. Från syftet skapades två forskningsfrågor som till näst kommer att besvaras. Avhandlingen avslutas med praktiska implikationer och förslag på fortsatt forskning.

Forskningsfråga 1: På vilket sätt engageras familjemedlemmar i ett multigenerationellt familjeföretag från en socioemotionell synvinkel?

Den socioemotionella synvinkeln som använts i denna avhandling baserar sig på tidigare studier av Gomez-Mejia et al. (2007) och Berrone, Cruz och Gomez-Mejia (2012) som förklarar att de mest centrala socioemotionella dimensionerna som framkommer i familjeföretag är generationsväxling, familjens inflytande, sociala och emotionella förhållanden och familjens identifiering till företaget. Första forskningsfrågan ämnar att reda ut hur familjemedlemmarna blir engagerade i familjeföretag genom dessa socioemotionella dimensioner som har visat sig ha en inverkan på engagemang. (Gomez-Mejia et al. 2007; Razzak, Bakar & Mustamil 2019)

Intervjuerna påvisade att familjemedlemmarnas engagemang blir inverkad av de olika socioemotionella dimensionerna i skiljande grad. Generationsväxling och viljan att behålla familjeföretaget kvar i familjen var en klart engagerande faktor hos respondenterna. Utan generationsväxling kunde företaget inte behållas kvar i familjen och det skulle inte finnas något företag att engagera sig i. Detta går i linje med tidigare studien av Razzak, Bakar och Mustamil (2019) där de förklarar att generationsväxlingar och företagets långsiktighet inverkar på familjemedlemmars engagemang ofta positivt på grund av ökad förtroende för företaget. Så som Razzak, Bakar och Mustamil (2019) vidare poängterar behöver familjeföretaget en fungerande kultur, struktur och gemensam vision för att generationsväxlingar ska lyckas och kunna skapa förtroende hos familjemedlemmarna. Enligt respondenterna hade dessa arbetats på under åren och upplevdes fungerande fastän generationsväxlingarna aldrig varit enkla att genomföra. Till skillnad från tidigare studier upplevdes generationsväxlingar som ett självklart steg i företagets utveckling i stället för att vara endast ett mål som företaget strävar efter så som Razzak, Bakar och Mustamil (2019) beskrev generationsväxlingar. Detta kunde förklaras med familjeföretagets ålder och alla de gånger som den lyckas genomföra generationsväxling som under åren skapat ett högt förtroende hos familjemedlemmarna. Den typ av engagemang som generationsväxlingar och företagets fortlevnad lyfts fram av respondenterna är affektivt engagemang (Dawson et al.

2015) i och med att generationsväxlingarna är av intresse för hela familjen. Till en del kunde kalkulativt engagemang också ses i respondenternas svar då det inte ansågs som ett alternativ att sälja familjeföretaget då den kostanden var stor både socialt och emotionellt.

I likhet med tidigare studier (Chrisman et al., 2012; Razzak, Bakar & Mustamil 2019) upplevde respondenterna att familjens inflytande är av hög prioritet och anses som ett måste för att kunna kalla företaget till ett familjeföretag. Däremot upplevde respondenterna inte normativt engagemang, det vill säga de kände inte skyldighet att personlighet ha inflytande i och med att det fanns andra kompetenta familjemedlemmar för de positionerna i företaget. Familjemedlemmarna som intervjuades hade högt tillit för de familjemedlemmar som kunde inflyta familjeföretaget. Normativt engagemang kunde ses i form av känslan av skyldighet att använda inflytandet på rätt sätt för att skapa förutsättningar för kommande generationer men också för att förvalta arvet som de fått av familjeföretagets förfäder på bästa möjliga sätt. Affektivt engagemang kunde ses hos familjemedlemmarna genom genuint intresse att ha möjlighet att påverka företagets beslut så att de främjar både familjen och samhället.

I intervjuernas utfall framkommer ett starkt socialt förhållande mellan familjemedlemmarna. Berrone, Cruz och Gomez-Mejia (2012) förklarade att sociala band och förhållanden mellan familjemedlemmar skapar engagemang och gemenskap vilket är i linje med intervjuernas utfall. Familjemedlemmarna upplevde stark gemenskap sinsemellan vilket upplevdes inverka positivt viljan att engagera sig. De familjemedlemmar som lyckats skapa starka sociala förhållande kände även kalkulativt engagemang i och med att man inte ville gå miste om de värdefulla förhållandena inom familjen. Till skillnad från tidigare studier (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia 2012), upplevdes inte sociala band utanför företaget eller företagets rykte ha någon inverkan på engagemang. Detta kunde bero på företagets bransch där rykte inte påverkar företagets framgång i stor skala och dessutom upplevdes att företagets rykte alltid varit bra fastän stora organisationsförändringar hade skett. I likhet med forskningen av Broekaert et al. (2018) hade familjemedlemmarna ansett att företagets framgång går hand i hand med sociala förhållandena. Familjemedlemmarna hade lyckats utreda konflikter på ett effektivt sätt så att de inte påverkar företagets framgång.

Från intervjuernas utfall kom det fram att respondenterna upplevde det svårt att emotionellt anknyta sig till företaget. Bakomliggande orsaken till detta var företagets komplexa bransch och organisationsförändringen som skett relativt nyligen, vilket kan ses som unikt bland familjeföretag. Så som Razzak, Bakar och Mustamil (2019) påpekar kan företagets efterträdare behöva någon annan motivator för att kunna emotionellt anknyta sig till företaget, till skillnad från generationen som grundat företaget. Detta kunde ses i fallföretagets familjemedlemmar genom den bristande emotionella anknytningen till företaget. Respondenterna var överens

med Razzak, Bakar och Mustamil (2019) påstående om att de nästa generationerna ofta respekterar och uppskattar det arv som de fått av förfäderna och kan genom det emotionellt anknyta sig till företaget. Eftersom respondenterna valdes på basis av deras roll i familjeföretaget, det vill säga kravet att de inte arbetar på familjeföretaget för tillfället, kunde de inte emotionellt anknyta sig till företaget via arbetsrollen. Däremot de familjemedlemmar som hade tidigare arbetat på familjeföretaget var överens med tidigare forskningar (Razzak, Bakar & Mustamil 2019) om att emotionell anknytning blir starkare till företaget då de dagligen får arbeta vidare på arvet. Graden av respekt och uppskattning gentemot företaget höjde familjemedlemmars affektiva och normativa engagemang. Dessutom skapade familjemedlemmars emotionella gemenskap en starkare känsla av affektivt engagemang.

Respondenternas svar indikerade en relativt svag identifiering till företaget. Företagets organisationsförändring upplevdes vara orsaken till detta. Den nuvarande branschen företaget opererar i har familjemedlemmarna svårt att identifiera sig till, på grund av dess komplexitet men också på grund av den långa historien i den tidigare branschen. Familjemedlemmarna upplevde att företagets handlingar matchar deras värderingar, så som tidigare studier påstår höja identifieringen till företaget (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia 2012). Eftersom respondenterna inte var en del av företagets dagliga verksamhet hade de inte en möjlighet att känna starkare identifiering via en arbetsroll (Razzak, Bakar & Mustamil 2019). Då familjemedlemmarna inte upplevde en stark sammankoppling med företaget kände de inte heller att det inverkar på deras engagemang i företaget.

Forskningsfråga 2: Vilka skillnader och likheter finns det mellan generationers upplevda engagemang i multigenerationella familjeföretag?

Den andra forskningsfrågan ämnar ge mer specifik förståelse om vilka skillnader och likheter generationerna har i deras sätt att engagera sig i företaget och vilka socioemotionella dimensioner som inverkar engagemanget. Studiens empiriska utfall visade att de mest märkbara skillnaderna i generationernas upplevda engagemang blev inverkad av generationsväxlingar, inflytande och identifiering medan tydliga likheter i generationers engagemang hittades i sociala och emotionella förhållandena. Tidigare studier var begränsad i mängden studier som jämför generationers engagemang i familjeföretag.

Avsikt till generationsväxling lyfte fram skillnader mellan generationers tankar om framtiden. Eftersom arbetet för nästa generationsväxling redan börjat och den äldre generationen snart ska ge över företaget till den nästa generationen, upplevdes det inte mer som en engagerande faktor. Den yngre generationen däremot blev starkt affektivt engagerad (Dawson et al. 2015) för den kommande generationsväxlingen. Samtidigt väckte det känslor av normativt engagemang eftersom det kändes som en skyldighet att vara del av familjeföretaget i

framtiden. Starka affektiva engagemanget kan ses som positivt med tanke på familjeföretagets fortlevnad eftersom nästa generationens engagemang är väsentligt för att hålla företaget kvar i familjen (Razzak, Bakar & Mustamil 2019).

Inflytandes inverkan på engagemang upplevdes på ett liknande sätt som generationsväxlingar. Den yngre generationen såg mer framtida möjligheter med inflytande och var därför mer engagerade av de olika möjligheterna än den äldre generationen. Normativt engagemang kunde ses i yngre generationen på grund av upplevd plikt att göra något betydligt med inflytandet man har i företaget. Fastän antalet familjemedlemmar och mängden icke-familjemedlemmar i de operativa rollerna har ökat med tiden verkade det inte ha en inverkan på den yngre generationens engagemang. Enligt respondenterna hade inte deras tillit för familjemedlemmarna i de operativa rollerna minskat fastän Bammens, Voordeckers och Van Gils (2008) lyfte fram den möjligheten.

Identifiering med företaget visade sig ha gett en liknande grad av engagemang för båda generationerna men däremot var orsakerna skiljande. Den äldre generationen hade en stark identifiering för företaget före dess organisationsförändring och upplevde därför det svårt att identifiera sig till nuvarande familjeföretag. Tidigare studier visar att organisationsförändringar kan ha en negativ inverkan på familjemedlemmarnas identifiering i företaget. Organisationsförändringar är inte ovanliga i familjeföretag men kräver starkt engagemang och gemenskap inom familjen för att genomföra förändringar framgångsrikt. (Kotlar & Christman 2019) Eftersom familjen generellt har relativt högt engagemang i företaget och dessutom en stark gemenskap sinsemellan, kunde det vara en av orsakerna till den lyckade organisationsförändringen. Den yngre generationen hade likande tankar men upplevde dessutom att de inte hunnit skapa en identifiering på grund av deras ålder.

Familjens sociala och emotionella förhållanden upplevdes liknande av de två generationerna. Båda generationerna upplevde affektivt engagemang i att få vara del av familjen och få de möjligheter företaget kan ge. Den yngre generationen upplevde aningen starkare normativt engagemang i att försöka delta i företagsevenemangen. Fastän Becerra, Cruz och Graves (2020) påstod att familjens anknytning till företaget försämras efter varje generation förekom det inte i fallföretaget. Båda generationerna hade en stark koppling till företagets historia och förfäder. Däremot kunde en försämrad koppling till företaget ses i familjemedlemmars identifiering som klart var lägre efter organisationsförändringen men som också var lägre hos den yngre generationen. Familjemedlemmarna hade inte heller upplevt en ökande mängd konflikter bland familjemedlemmarna fastän detta var vanligt i multigenerationella familjeföretag (Bammens, Voordeckers & Van Gils 2008).

5.1 Praktiska implikationer

De teoretiska implikationerna som denna studie har gett kan även användas i praktiken. Fastän familjeföretag är heterogena enheter förblir familjemedlemmars engagering en väsentlig del av familjeföretagens fortlevnad. Avhandlingen ger unika insikter om ett multigenerationellt familjeföretag med flera synvinklar om hur familjemedlemmarna blir engagerade för att behålla familjeföretaget kvar i familjen. Praktiska implikationerna kan användas av de familjeföretag som vill ha en bättre förståelse om familjemedlemmars engagemang för att stöda företagets fortlevnad och framgång.

Med hjälp av utfallen från denna studie kan större synlighet för de positiva och negativa följderna av familjemedlemmars engagemang i familjeföretag skapas. Från avhandlingen kan multigenerationella familjeföretag få insikter om vad som inverkar på familjemedlemmars engagemang och hur det påverkar företaget. Kunskap om de olika faktorerna som inverkar på familjemedlemmars engagemang både positivt och negativt kan stöda arbetet mot högre engagemang bland familjemedlemmar i familjeföretag. För att familjeföretag kan engagera kommande generationer kan information om vilka likheter och skillnader olika generationers engagemang har och vilka faktorer som inverkar engagemanget vara till nytta.

Förutom de ovannämnda praktiska implikationerna ger avhandlingen även vissa insikter om vilken inverkan organisationsförändring har på familjemedlemmars engagemang. Eftersom organisationsförändringar är vanliga i multigenerationella familjeföretag, kan det vara användbart att veta hur familjemedlemmars engagemang blir inverkad av en organisationsförändring för de familjeföretag som planerar att genomföra en organisationsförändring eller redan genomfört en.

Utöver att avhandlingen skapar praktiska implikationer för multigenerationella familjeföretag kan den även vara av betydelse för fallföretaget. Fallföretaget får information om familjemedlemmars sätt att engagera sig i företaget som vidare kunde hjälpa höja engagemanget hos familjemedlemmarna. Informationen kunde delas med resten av familjen och användas som bas för vidareanalys om engagemanget eller socioemotionella välståndet i företaget.

5.2 Förslag till fortsatt forskning

Undersökningen har visat att de olika socioemotionella dimensionerna som förekommer i familjeföretag har en inverkan på engagemang. Dessutom visade det sig att olika generationer engagerar sig på varierande sätt av dimensionerna. Studiens utfall lyfter fram flera implikationer som kunde användas som grund för fortsatt forskning.

Till först lyfts fram ett förslag om samma fenomen som denna avhandling har behandlat. Denna avhandling var en enkelfallstudie som gav djupa insikter om familjemedlemmars engagemang i det specifika fallföretaget. För att få en mer fördjupad kunskap om engagemang i familjeföretag kunde en jämförande studie mellan flera familjeföretag förbättra generaliserbarheten. Fastän familjeföretag är heterogena enheter och har skiljande sätt att operera företaget är familjeföretagens socioemotionella dimensioner och människornas sätt att uppleva engagemang ofta liknande.

Som andra förslag ges en rekommendation för forskning om andra aspekter utanför socioemotionellt västånd som kunde inverka på engagemang. Denna avhandling begränsade perspektivet till fem socioemotionella dimensioner som förekommer särskilt i familjeföretag. Utöver dessa dimensioner kunde det finnas andra väsentliga aspekter som inverkar familjemedlemmars engagemang. Denna avhandling begränsade även respondenterna till de familjemedlemmar som inte personligen arbetar på familjeföretaget. Det kunde även vara intressant att få insikter om engagemang hos de familjemedlemmar som är anställda på familjeföretaget.

Utöver det fenomen som denna avhandling behandlat, kunde det göras fortsatt forskning om engagemang i organisationsförändringar. Eftersom familjemedlemmars engagemang har visat sig ha en inverkan på familjeföretagens fortlevnad, kunde det vara av intresse att få bättre förståelse om hur organisationsförändringar inverkar familjemedlemmars engagemang. För att familjeföretag ska kunna förbereda familjen för organisationsförändringar kunde det vara till nytta att veta vilka aspekter inverkar familjens engagemang och vilja att genomföra förändringar.

KÄLLFÖRTECKNING

- Aminoff, P., Karsma, K., & Elo-Pärssinen, K. (2006). *Family Entrepreneurship: Family enterprises as the Engines of Continuity, Renewal and Growth-intensiveness*. Helsinki: Ministry of trade and industry.
- Astrachan, J.H., Klein, S.B. and Smyrnios, K.X. (2002), "The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem", *Family Business Review*, Vol. 16, pp. 45–58
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2008). Boards of directors in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 31, 163-180.
- Becerra, M., Cruz, C., & Graves, C. (2020). Innovation in family firms: The relative effects of wealth concentration versus family-centered goals. *Family Business Review*, 33(4), 372-392.
- Belling, M., Pidun, U., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2021). Unbundling Strategic Change in Family Firms: the Influence of Familiness on the Strategic Change Process. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73, 381-411.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258–279.
- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2012). Emotional ownership: The next generation's relationship with the family firm. *Family business review*, 25(4), 374-390.
- Bozat, Z. A.(2021). Differences between Generation X and Y in Accordance with Organisational Commitment, *Journal of Business Academy*, 2 (4): 350-366.
- Broekaert, W., Henssen, B., Lambrecht, J., Debackere, K., & Andries, P. (2018). Limits to psychological ownership in the family business. *Journal of Family Business Management*.
- Brundin, E., Samuelsson, E. F., & Melin, L. (2014). Family ownership logic: Framing the core characteristics of family businesses. *Journal of Management & Organization*, 20(1), 6-37.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods (Fourth edition.)*. Oxford: Oxford University Press.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 891–906.
- Chirico, F., Salvato, C., Byrne, B., Akhter, N., & Arriaga Muzquiz, J. (2018). Commitment escalation to a failing family business. *Journal of Small Business Management*, 56(3), 494-512.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Steier, L. P. (2003) An introduction to the theories of family business. *Journal of Business Venturing* 18(4): 441–448
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family–centered non–economic goals in small firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(2), 267–293.
- Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2006). Personalism, particularism, and the competitive behaviors and advantages of family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 719–729.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*.
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Ashton, T., & Evangelopoulos, N. (2021). Family firm heterogeneity: A definition, common themes, scholarly progress, and directions forward. *Family Business Review*, 34(3), 296–322.
- Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Dawson, A., Sharma, P., Irving, P. G., Marcus, J., & Chirico, F. (2015). Predictors of later–generation family members' commitment to family enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 545–569.
- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non–family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of management Studies*, 50(3), 337–360.
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J.H. and Chrisman, J.J. (2014) 'Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: implications for theory and empirical studies', *Journal of Small Business Management*, Vol. 52, No. 2, pp.344–364.
- Eddleston, K. A., Otondo, R. F., & Kellermanns, F. W. (2008). Conflict, participative decision-making, and generational ownership dispersion: A multilevel analysis. *Journal of small business management*, 46(3), 456–484.
- Eddleston, K.A. & Kellermanns, F.W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545–565.
- Garcia, P. R. J. M., Sharma, P., De Massis, A., Wright, M., & Scholes, L. (2019). Perceived parental behaviors and next-generation engagement in family firms: A social cognitive perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 224–243.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management annals*, 5(1), 653–707.

- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106–137.
- Harms, H. (2014). Review of family business definitions: cluster approach and implications of heterogeneous application for family business research. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 280-314.
- Hatak, I., Kautonen, T., Fink, M., & Kansikas, J. (2016). Innovativeness and family-firm performance: The moderating effect of family commitment. *Technological forecasting and social change*, 102, 120–131.
- Klein, S.B., Astrachan, J.H. and Smyrnios, K.X. (2005) 'The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 3, pp.321–339.
- Kotlar, J., & Chrisman, J. J. (2019). Point: How family involvement influences organizational change. *Journal of Change Management*, 19(1), 26-36.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations. Realizing the dream of families in business.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Leroy, H., Manigart, S., Meuleman, M., & Collewaert, V. (2015). Understanding the continuation of firm activities when entrepreneurs exit their firms: Using theory of planned behavior. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 400-415.
- Magrelli, V., Rovelli, P., Benedetti, C., Überbacher, R., & De Massis, A. (2022). Generations in family business: a multifield review and future research agenda. *Family Business Review*, 35(1), 15-44.
- Mahto, R. V., Davis, P. S., & Khanin, D. (2014). Continuation commitment: Family's commitment to continue the family business. *Journal of Family and Economic Issues*, 35(2), 278–289.
- Memili, E., Zellweger, T. M., & Fang, H. C. (2013). The determinants of family owner-managers' affective organizational commitment. *Family Relations*, 62(3), 443–456.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299–326.
- Miller, D., & Le Breton–Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713–720.
- Perheyritysten liitto. (2018). Mikä on perheyritys ja millainen se on? Tillgänglig: <https://perheyritys.fi/tietoa-meista/ukk#>. Hämtad: 29.3.2023

- Pierce, J. L., & Jussila, I. (2010). Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 810-834.
- Querbach, S., & Bird, M. (2017). Antecedents of post-succession change in family firms—when does succession reinforce or break path dependence. In *Academy of Management Meeting*.
- Rantanen, N., & Jussila, I. (2011). F-CPO: A collective psychological ownership approach to capturing realized family influence on business. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 139-150.
- Razzak, M. R. (2022). Emotions, identity, social bonds and commitment to the family business: moderating role of controlling generation. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, (ahead-of-print).
- Razzak, M. R., Bakar, R. A., & Mustamil, N. (2019). Socioemotional wealth and family commitment: Moderating role of controlling generation in family firms. *Journal of Family Business Management*.
- Razzak, M. R., & Jassem, S. (2019). Socioemotional wealth and performance in private family firms: The mediation effect of family commitment. *Journal of Family Business Management*.
- Rousseau, M.B., Kellermanns, F.W., Zellweger, T. and Beck, T.E. (2019) 'Relationship conflict, family name congruence, and socioemotional wealth in family firms', *Family Business Review*.
- Salvato, C., Chirico, F., & Sharma, P. (2010). A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & regional development*, 22(3-4), 321-348.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. 7th ed. Harlow: Pearson
- Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252–265.
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(1), 13-33.
- Signori, S., & Fassin, Y. (2021). Family Members' Saliency in Family Business: An Identity-Based Stakeholder Approach. *Journal of Business Ethics*, 1–21.

- Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. *Benchmarking: An International Journal*.
- Stavrou, E. T. (1998). A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm. *Family Business Review*, 11(2), 135-142.
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family business sourcebook*, 62-74. Omtryckt i *Family Business Review*, 9(2), Summer 1996, s. 199-208.
- Westhead, P., Howorth, C., & Cowling, M. (2002). Ownership and management issues in first generation and multi-generation family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(3), 247-269.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(6), 1035–1054.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization science*, 23(3), 851-868.

BILAGA 1 INTERVJUGUIDE**Informell bakgrundsinformation:**

- Kan du berätta lite om dig själv?

Familjens kontroll och inflytande:

1. Upplever du att familjens kontroll och inflytande är viktiga egenskaper i företaget? Varför?
2. Känner du dig mer engagerad i företaget då familjen har inflytande? Varför?
3. Har du själv intresse att ha inflytande i företaget på något sätt? Hur/Varför?

Identifiering av familjemedlemmar med företaget:

1. Hur upplever du din identitet går ihop med företagets identitet?
2. Finns det något som skulle göra din identifiering med företaget starkare?
3. Ger företaget en personlig betydelse för dig? Hur?
4. Vad gör dig stolt/inte stolt över att vara en del av familjeföretaget? Varför?

Sociala band:

1. Hur upplever du ditt förhållande till andra familjemedlemmar?
2. Tycker du att dina sociala förhållanden till andra familjemedlemmar förstärker ditt engagemang?
3. Hur beaktas sociala förhållandena inom familjen i familjeföretaget? Exempel?
4. Upplever du att företagets rykte har en inverkan på ditt engagemang? Hur/varför?

Emotionell anknytning:

1. På vilket sätt känner du dig kopplad till andra familjemedlemmar?
2. Upplever du att du har en känslomässig anknytning till företaget? Vad gör din känslomässiga anknytning till företaget stark/svag?
3. Vad anser du att familjen uppskattar mest med att ha ett familjeföretag?

Avsikt till generationsväxling och familjens tillväxt:

1. Anser du att avsikten till generationsväxling är ett viktigt mål i företaget? Varför?
2. Hur inverkar avsikten till generationsväxling ditt engagemang till företaget? Exempel?
3. Hur upplever du att generationerna och familjens tillväxt har påverkat företaget/dig själv som familjemedlem?

Är det något som du skulle vilja tillägga? Något som jag inte har frågat?