

Lunds universitet  
Sociologiska institutionen

# Familjeföretaget

- två organisationer i symbios

Författare: Susanna Richter  
Uppsats Soc 240, 41-60 p  
Vårterminen 2002  
Handledare: Marianne Liedholm,  
Anders Neergaard

# Abstract

Författare: Susanna Richter  
Titel: Familjeföretaget – två organisationer i symbios  
Uppsats Soc 240, 41-60 p  
Handledare: Marianne Liedholm, Anders Neergaard  
Sociologiska institutionen  
Vårterminen 2002

Uppsatsen är ett examensarbete inom P-programmet, vilket har bestämt inriktningen mot arbetslivsfrågor.

Jag själv har varit anställd som utomstående i ett familjeföretag och blev då intresserad av de problem och möjligheter som kan uppstå i en sådan organisation. Jag har i min studie undersökt ett litet familjeföretag med fyra ägare, vars fruar är anställda i företaget. Genom åren har företaget haft flera delägare och de flesta av deras hustrur har varit anställda där. Jag ville veta vilka konsekvenser familjeföretaget som organisation får för företaget och familjerna, enligt de inblandade.

Syftet med studien är således att i ett familjeföretag undersöka hur organisationerna familj och företag interagerar och påverkar varandra.

Jag har gjort djupintervjuer med de åtta familjemedlemmarna och analyserat materialet främst med hjälp av Göran Ahrnes organisationsteorier. För att få ett perspektiv på de inblandades familjer och kvinnornas arbetsuppgifter i företaget, har jag beskrivit familjemönster och familjebildning samt kvinnors arbete utanför hemmet. Företagets organisation med männen som ägare och fruarna i de assisterande funktionerna är traditionell med rötter i det förindustriella samhället. Koncentrationen av män på beslutandepositionerna inom företaget gör att det uppfattas som patriarkaliskt. Samtidigt har de anställda fruarna både större insikt i företaget och möjlighet till påverkan på besluten som tas, än vanliga anställda.

De slutsatser jag drar utgår ifrån de styrkor och svagheter jag har sett hos företaget, familjerna, männen och kvinnorna och som beror på familjeföretaget som organisation. I studiens familjeföretag ser jag övervägande styrkor, vilka kan bero på att man medvetandegjort problematiken hos organisationsformen.

<b>INLEDNING</b>	<b>5</b>
Syfte	6
Frågeställning	6
Uppsatsens upplägg	6
<b>BAKGRUND</b>	<b>7</b>
<b>Familjeföretag</b>	<b>7</b>
Familjeföretag och arbetsrätten	8
<b>Familjemönster och familjebildning</b>	<b>9</b>
<b>Kvinnors arbete utanför hemmet</b>	<b>11</b>
<b>METOD OCH URVAL</b>	<b>13</b>
Urval - undersökningsobjektet "Familjeföretaget"	13
Metodbeskrivning	14
Intervjuguide	16
Intervjuerna	16
<b>TEORI OCH ANALYS</b>	<b>19</b>
<b>Sociala organisationer enligt Göran Ahrne</b>	<b>20</b>
<b>Mellan organisationer</b>	<b>22</b>
Interaktion mellan de olika organisationssektorerna	22
Organisatoriska kentaurer	23
<b>Tillhörighet, igenkännande och uteslutning</b>	<b>24</b>
Tillhörighet, igenkännande och uteslutning i Familjeföretaget	25
<b>Gemensamma resurser och makt</b>	<b>27</b>
Gemensamma resurser och makt i Familjeföretaget	28
<b>Utbytbarhet och sociala regler</b>	<b>29</b>
Utbytbarhet och sociala regler i Familjeföretaget	29
<b>Kontroll</b>	<b>30</b>
Kontroll i Familjeföretaget	31
<b>Centripetala och centrifugala krafter</b>	<b>31</b>
Centripetala och centrifugala krafter i Familjeföretaget	32
<b>Auktoritet och inflytande</b>	<b>34</b>
Auktoritet och inflytande i Familjeföretaget	34
<b>SLUTSATSER</b>	<b>36</b>

<b>Styrkor</b>	<b>37</b>
Företaget	37
Familjen	37
Kvinnorna	37
Männen	38
<b>Svagheter</b>	<b>38</b>
Företaget	38
Familjen	38
Kvinnorna	39
Männen	39
<b>Frågor att föra vidare</b>	<b>40</b>
<b>LITTERATURFÖRTECKNING</b>	<b>41</b>
Tidskrifter	42
Internet	42

# Inledning

Min studie handlar om ett familjeföretag och dess involverade familjer och ämnet har bland annat bestämts av det faktum att uppsatsen är mitt examensarbete på P-programmet vilket innebär organisationssociologi med inriktning på arbetslivsfrågor. Arbetets omfattning har framför allt bestämts av tiden.

Jag har själv arbetat som utomstående i ett familjeföretag. Under den perioden väcktes mitt intresse för de speciella förutsättningar som finns och problematiken som kan uppstå när ett företag och en eller flera familjer ska jämkas. En och samma person har olika sociala roller, både förväntade och självpåtagna, beroende på vilken organisation hon agerar inom eller företräder. I ett familjeföretag förväntas familjemedlemmar, både ägare och anställda, agera antingen som familjemedlem eller "företagsmedlem", beroende på situation. Andra anställda kan förvänta sig att anställda familjemedlemmar inte agerar sin roll som exempelvis "chefens fru" på jobbet, men den rollen kan gå bra vid sammankomster utanför arbetstid, när familjemedlemmen inte i samma utsträckning kan fungera som chefens förlängda arm. Med termen *roller*, menar jag de olika sociala roller som individen ständigt intar beroende på vilket sammanhang han eller hon befinner sig i. Egna behov och omvärldens förväntningar bestämmer vilka sidor man visar upp av sig själv. (Granér, 1991)

Jag blev intresserad av Göran Ahrnes organisationsteorier eftersom han bland annat resonerar kring familjen som en typ av organisation vid sidan om företaget, staten och intresseorganisationen. I dessa organisationer karakteriseras och bestäms interaktionen mellan människor av fyra element; tillhörighet, gemensamma resurser, kontroll och utbytbarhet. Vad som också tilltalar mig är att han beskriver "organisatoriska kentaureer", när individen handlar i organisationens intresse förutom utifrån sina egna behov och önskningar. En anställd agerar i sin familjs intresse till exempel när han eller hon avtalar om sina arbetstider, för att kunna jämkas tider med familjen. Samma anställda handlar i företagets intresse i kontakterna med till exempel leverantörer. Eftersom familjeföretaget tryggar familjens ekonomi måste beslut och handlingar för företagets bästa också påverka familjen. Ägarkontroll över anställda familjemedlemmar får en annan dimension på grund av den lojalitet familjemedlemmen känner. Samtidigt leder den anställda familjemedlemmens privata liv med ägaren till konflikter mellan prioriteringar.

## Syfte

Syftet med studien är att i ett familjeföretag undersöka hur organisationerna familj och företag interagerar och påverkar varandra.

## Frågeställning

Interaktion inom organisationer eller mellan organisationer av samma typ är vanlig och lätt att urskilja och analysera, men vad händer när två olika organisationer, i detta fall familj och företag, överlappar varandra? Jag var nyfiken på vad som händer när familjen och företaget är så nära sammankopplade som i ett familjeföretag. I vilka situationer agerar de involverade som medlemmar i en familj och när som medlemmar i företaget? Hur påverkar det familjen och framför allt företaget? Går det att hålla isär de två olika organisationernas intressen? Vilka är de eventuella styrkorna och svagheter i konstellationen? Implicit kan man säga att det är en jämförelse med att vara anställd i ett företag där man inte arbetar med familjemedlemmar.

## Uppsatsens upplägg

Inledningsvis redogör jag för en del av de speciella förutsättningar som finns i ett familjeföretag. Jag tar också upp arbetsrättsliga skillnader mellan vanliga anställda och anställda familjemedlemmar. Därpå följer en beskrivning av familjebildning och familjemönster, bland annat ur en historisk synvinkel, som ett underlag till jämförelse med familjerna i min studie. Som avslutning i min bakgrundsgenomblick beskrivs familjeföretaget i min studie.

Efter detta följer en redogörelse för och diskussion om metod, intervjuguide och intervjuernas genomförande. Nästa avsnitt, "Teori och analys", inleder jag med en återgivning av råd som jag anser värdefulla. Därefter beskriver jag kort Göran Ahrnes organisationsteorier innan jag med hjälp av dess huvuddrag och för min studie relevanta inslag analyserar mina empiriska data. I det sista kapitlet som utgörs av mina slutsatser diskuterar jag kring styrkor och svagheter i konstellationen familjeföretag samt reflekterar över vidare studier i ämnet.

# Bakgrund

## Familjeföretag

Sven-Erik Johansson och Staffan Lewin (1991) definierar familjeföretaget som "ett företag som ägs eller ägarmässigt kontrolleras av en eller ett fåtal personer och deras familjer, som också är aktivt engagerade i ledningen av företaget" (s.7).

En stor del av de familjeägda företagen läggs ner inom de första tio åren på grund av vanliga problem som drabbar nya företag, som för lite kapital, dålig ledning eller bristande intresse på marknaden för de produkter man säljer. Vissa företag upphör att vara familjeföretag i och med att de säljs, vilket ibland kan vara en målsättning från början. Enligt amerikansk statistik överlever 30 % av familjeföretagen det första generationsskiftet. Av dessa överlever mindre än två tredjedelar den andra generationen. Författarna menar att svenska undersökningar visar på samma utveckling i Sverige.

Grundaren av ett familjeföretag är ofta en person som länge drömt om att starta eget och är hängiven, målmedveten och mån om att ta alla beslut själv. Dessa egenskaper är en tillgång i utvecklandet av företaget, men när företaget blir för stort för att styras av en enda person kan de bli ett hot mot företagets överlevnad. Många företagsgrundare litar inte på andras förmåga att utföra ett arbete på rätt sätt, utan försöker istället ha sin hand med i allt som försiggår. En förlängning av detta skulle kunna vara att företagsägaren anställer familjemedlemmar för att lättare kunna kontrollera arbetet. (Johansson & Lewin, 1991)

En dominerande grundare kan skapa en stark företagskultur med vissa normer och värderingar där grundaren framstår som en förebild. I ett sådant företag finns en känsla hos medarbetarna av att arbeta mot gemensamma mål, något som främjar engagemang och motivation. Samtidigt som en sådan atmosfär gagnar företaget kan den också leda till en alltför traditionsbunden ledning som kan visa en bristande vilja till förändring. Det kan också leda till social kontroll bland medarbetarna där den som avviker från normen drabbas av utfrysning. (Johansson & Lewin, 1991)

Rollfördelningen inom familjen följer ofta med in i verksamheten, vilket kan resultera i förvirring i företaget. Här nämner författarna bland annat makar som skaffar sig befogenheter genom sitt förhållande till chefen oavsett förmåga att bidra till verksamheten.

Familjen är i grunden ett emotionellt system med tonvikt på lojalitet, kärlek och omvårdnad i förhållande till familjemedlemmarna medan företaget lägger tonvikt på faktorer som status, handlingskraft och prestige. Om man i ett familjeföretag har svårt för att skilja på dessa två världar kan konflikter uppstå som är destruktiva för både företaget och familjen. (Johansson & Lewin, 1991)

Om man i svensk litteratur i exempelvis företagsekonomi bara nämner familjeföretag i förbifarten är ämnet desto större i USA. Där räknar man med att över 90 % av de amerikanska företagen är familjeägda och kontrollerade, och att de bidrar till nästan 50 % av landets BNP (Cliffe, 1998). Forum för Småföretagsforskning uppskattar att familjeföretagen i Sverige utgör mer än 96 % av alla företag och svarar för omkring 55 % av antalet sysselsatta (2001). I svensk litteratur räknas företaget i min studie som småföretag och benämningen familjeföretag används huvudsakligen i enskilda företags historieber beskrivning. Dock har det under de senaste två-tre åren på till exempel Jönköpings och Stockholms Handelshögskolor riktats intresse mot familjeföretag.

## Familjeföretag och arbetsrätten

En av fruarna i det företag som jag har studerat sa att hon var ”anställd enligt alla konstens regler”, och menade därmed att hon är jämställd med anställda som inte är familjemedlemmar. Det finns dock skillnader mellan hur lagen behandlar arbetstagare och arbetstagare som är medlem av arbetsgivarens familj.

Lagen om anställningsskydd är en tvingande minimilag. Detta innebär att avtal om bättre villkor för arbetstagaren kan ingås men inte avtal om sämre. Den gäller alla arbetstagare, både organiserade och oorganiserade, inom såväl privata som offentliga sektorn. LAS innehåller regler gällande anställning, uppsägning, avsked, återanställning, förhandlingar, tvisteförfarande samt skadeståndsregler. Dock undantar lagen fyra arbetstagargrupper, däribland arbetstagare som är medlem av arbetsgivarens familj. För den anställde familjemedlemmen betyder det kanske framför allt att han eller hon inte omfattas av devisen ”sist in – först ut” i turordningen vid arbetsbrist. Däremot har arbetsgivaren ingen skyldighet att iaktta uppsägningstid på minst en månad, vilket gäller för övriga anställda. Samtidigt har den anställde familjemedlemmen möjlighet att omgående lämna sitt arbete utan den uppsägningstid på minst en månad som övriga anställda är skyldiga att iaktta. (Fahlbeck, 1991. Jfr. Iseskog, 2000) När familjemedlemmar undantas i LAS förutsätts det att de band som finns i en familj är tillräckliga för att göra upp på bästa sätt om frågor gällande anställningen.



Familjemedlemmar undantas, tillsammans med fem andra arbetstagarkategorier, också i arbetstidslagen. Annars gäller denna lag på varje verksamhet i vilken arbetstagare utför arbete för arbetsgivares räkning, privat eller offentlig. För att lagen ska passa hela arbetsmarknaden har den en allmän och abstrakt karaktär. Den innehåller regler om högsta tillåtna antalet timmar för olika typer av arbetstid. Inom dessa ramar ska sedan träffas avtal som närmare reglerar arbetstiden. Där varken avtal eller lag reglerar har arbetsgivaren ensidig beslutanderätt. (Fahlbeck, 1991. Jfr. Ideskog, 2000) På samma sätt som i LAS förutsätts det att förhållandet mellan arbetsgivaren och den anställde familjemedlemmen är sådant att den anställde inte utnyttjas.

## Familjemönster och familjebildning

Anthony Giddens (1994 [1993]) beskriver en familj som en grupp personer som är sammankopplade med varandra genom släktband, och det är de vuxna som har ansvar för de yngre. När två personer gifter sig blir de släkt med varandra men de får även med andra människor i sina respektive nätverk såsom svärföräldrar, svägrar och svägerskor. Varje individ har en primärfamilj, den familj man föds i, och en sekundärfamilj, den familj man sedan själv ger upphov till när man lever i ett förhållande och skaffar barn. Äktenskapet idag är grundat på uppfattningen att ett par utvecklar ömsesidig kärlek på grundval av att de attraheras av och kompletterar varandra. Romantisk kärlek anses allmänt vara ett uttryck för det genuint mänskliga i stället för en del av dagens kultur. En bidragande orsak till alla skilsmässor kan vara att betoningen på personlig tillfredsställelse i äktenskapet skapar förväntningar som inte alltid kan uppfyllas. Idealet om den romantiska kärleken uppstod när äktenskapet förlorade sin ekonomiska grund, det vill säga när hem och arbete skildes åt och relationer inom familjen blev tydligt urskiljbara från relationer som rörde arbetet.

I det förindustriella samhället skedde produktionen i eller nära hemmet och alla i familjen bidrog till olika delar av produktionen om det så var inom jordbruk eller hantverk. Kvinnan hade ofta stort inflytande över ekonomin i hushållet, till exempel kunde hustrun till en hantverkare sköta bokföringen. Genom industrialiseringen separerades arbetet från hemmen och produktionen av varor och tjänster flyttades till fabriker, verkstäder och kontor. Arbetsgivarna började anställa individer, företrädesvis män, i stället för familjer och kvinnorna kom så småningom att kopplas samman med sysslor och värderingar som rörde hemmet. De första kommersiella jordbrukarna, industrimagnaterna och handelsmännen utformade den inskränkta patriarkaliska familjen som frigjorde sig från engagemang i närsamhället. Här framträdde familjekärlek som ett ideal men fokus låg fortfarande på plikt snarare än på romantisk kärlek. De gifta kvinnorna blev oavlönade arbetare i hushållet vars uppgift var att ta hand om man och barn. Denna familjetyp spreds till

lägre samhällsgrupper för att så småningom bli den förhärskande. De kvinnor som hade anställning var oftast unga och ogifta, och när de gifte sig upphörde anställningen. Giddens ser förklaringen till patriarkatet (mäns dominans över kvinnor) som ganska given: det är kvinnor som föder och fostrar barn. Ett barn är under många år beroende av andra för sin överlevnad och framför allt mamman står för mat och omvårdnad under det första året och det är lätt att hon sedan fortsätter sin moderskapsroll. Innan vi fick preventivmedlen gjorde täta graviditeter att kvinnor nästan kontinuerligt tog hand om barn och därmed var materiellt beroende av män. Detta beroende institutionaliserades och har traditionellt setts som kvinnans roll i samhället. (Giddens, 1994 [1993])

Efterhand ersattes den patriarkaliska familjen av den slutna, domestikala kärnfamiljen som är det dominerande familjeidealet i Västerlandet idag och utgörs av en grupp människor som sinsemellan har starka emotionella band. Hemmet är ett tydligt privat område och den huvudsakliga uppgiften är att fostra barnen. Sedan andra världskriget har familjemönstren blivit mer mångskiftande och skilsmäsoantalet har ökat kraftigt. Det har under det senaste halvsekle blivit allt vanligare med tvåförsörjarfamiljer, ensamstående föräldrar, samboende med eller utan barn och ombildade familjer. Antalet gifta eller sammanboende kvinnor som arbetar utanför hemmet har ökat starkt. Under 60-talet kunde kvinnor för första gången effektivt skydda sig mot oönskade graviditeter i och med att p-pillret och spiralen godkändes för försäljning. 1974 lagstodgades rätten till fri abort (fram till fostrets 12:e vecka), något som ytterligare ökade kvinnors möjlighet att avgöra om och när de ville ha barn. Denna frihet tillsammans med att kvinnor numera i stor utsträckning förvärvsarbetar har bidragit till de förändrade familjemönstren. Allt fler kvinnor och män gifter sig först när de fått barn. Samboendet är för många ett alternativ till äktenskapet och är en av de mest påtagliga förändringarna i familjestrukturen under efterkrigstiden. (Giddens, 1994)

Det finns för män ett statistiskt samband mellan ekonomisk-social status och familjebildning: ju längre utbildning desto större sannolikhet att de bildar familj. Det finns inga klara motsvarande tendenser bland kvinnor. Dock är andelen kvinnor som bildar familj lägst bland de mest välutbildade kvinnorna. Detta kan bero på att kvinnor utan familj har större möjlighet att utbilda sig, eller att välutbildade kvinnor inte vill bilda familj. Det kan också bero på att kvinnor med hög utbildning i karriären inte får den support i hemmet som män i motsvarande ställning får. Statistiskt gifter sig kvinnor med män som har minst samma utbildningsnivå som de själva och tvärtom: män gifter sig med kvinnor som något lägre utbildning än de själva. Familjen är fortfarande norm och ideal trots sina idag skiftande former, och fungerar som en central social institution. (Giddens, 1994)

## Kvinnors arbete utanför hemmet

Under första och andra världskriget uppmanades kvinnor att gå in i industrin för att ersätta de män som inkallats. Innan dess var majoriteten av de gifta kvinnorna hemmafruar. Till skillnad från efter första världskriget så stannade en hel del kvinnor kvar i förvärvslivet när andra världskriget tog slut. Ökningen av kvinnor på arbetsmarknaden hör samman med ökningen av den offentliga sektorn och servicearbeten där kvinnor har en oproportionerligt stor andel. Kvinnor har oftare deltidsarbeten än män, framför allt om de har barn. När sedan barnen har vuxit upp fortsätter kvinnorna att arbeta deltid, ofta för att det inte finns heltidsjobb att få. Kvinnojobben är koncentrerade till vad Giddens omnämner som den sekundära arbetsmarknaden som omfattar lågavlönade tillfällighetsjobb och osäkra anställningar, dåliga arbetsvillkor och obefintliga karriärmöjligheter. I jämförelse ger den primära arbetsmarknaden bra lön, anställningstrygghet och karriärmöjligheter. (Giddens, 1994)

I Sverige var hemmafruarna flest under 50-talet, nästan 1,4 miljoner enligt folkräkningarna. Denna "hemmafruepok" inleddes på 30-talet. Så blev bristen på arbetskraft stor under 60-talet, något som löstes med att importera arbetskraft och att locka kvinnor att börja arbeta. Staten vidtog åtgärder som att bygga daghem och inrätta deltidstjänster. Dessutom ersattes sambeskattningen 1971 med en individuell beskattning, vilket ökade de ekonomiska incitamenten för kvinnor att börja förvärvsarbeta. Under 60-talet förändrades det ideologiska klimatet och kvinnorrörelsen växte snabbt, med krav på kvinnlig frigörelse och jämlikhet mellan könen. Kvinnligt förvärvsarbete sågs som en förutsättning för att uppnå jämlikhet. 1996 förvärvsarbetade nästan lika stor andel kvinnor (83 %) som män (87 %) i Sverige. Dock har könsuppdelningen på arbetsmarknaden bestått. Kvinnor har i stor utsträckning kommit att utföra samma typ av arbetsuppgifter för betalning som de tidigare utfört (och fortfarande utför) obetalt i hemmet: service, vård, omsorg och fostran. I den offentliga sektorn är två tredjedelar av de anställda kvinnor. Andelen kvinnor minskar ju högre befattningarna är. Nio av tio chefsbefattningar i den privata sektorn, och sju av tio i den offentliga, innehas av män. Kvinnor dominerar i positioner utan maktbefogenheter. Utmärkande för dessa positioner är rutinarbete och framförallt inom industrin utförs de monotona och lågavlönade tempoarbetena av kvinnor. Så sent som på 60-talet fanns speciella kvinnolistor i löneavtalen som gav kvinnor lägre lön än män. 1960 togs ett beslut om att dessa skulle avvecklas inom en femårsperiod. 1995 lagstodgades kravet på att löneskillnader mellan kvinnor och män ska kartläggas på alla arbetsplatser för att komma tillrätta med lönediskrimineringen. Trots detta värderas kvinnodominerade yrken jämförelsevis lågt både löne- och statusmässigt. 1990 var årsmedianinkomsten för heltidsarbetande kvinnor som tog gymnasieexamen åren 1982-85 drygt 30 000 kronor lägre än för motsvarande grupp män. Lägst lön hade de som examinerats från kvinnodominerade linjer. Även i jämförelser mellan kvinnor och män i samma befattningar tjänar kvinnorna mindre. För den enskilda familjen blir det

ekonomiskt mer lönsamt att dela upp hemarbetet på ett traditionellt sätt om mannen tjänar mer än kvinnan. Könnssegregeringen i arbetslivet förstärker könsarbetsdelningen i hemmet, vilket i sin tur gör att många kvinnor anpassar sina arbetsliv efter familjens krav. (Ahrne m.fl. 1996)

# Metod och urval

## Urval - undersökningsobjektet "Familjeföretaget"

För att få en bild av hur de familjemedlemmar som arbetar i familjens företag upplever sin, och de andra familjemedlemmarnas, roll i företaget samt i hemmet valde jag ett fåmansföretag med fyra ägarfamiljer. Jag tänkte att det var lättare att få tillträde till ägarfamiljens privata sfär om företaget är litet. Man skulle kanske kunna tänka sig att välja ut åtta familjemedlemmar i olika familjeföretag för att få större variation, men jag ville se på variationerna inom ett och samma företag.

1969 startades företaget som säljer varor och tjänster till både privatpersoner och företag. Det ingår i en kedja som är Sveriges största i sitt slag. Vid tiden för uppsatsens framställning har företaget fyra likvärdiga delägare med olika ansvarsområden utöver de grundläggande arbetsuppgifter som utgör verksamheten. För dessa arbetsuppgifter krävs utbildning inom området samt yrkeslegitimation. Beslut rörande företaget tas av en styrelse som består av de fyra ägarna samt en extern medlem. Av de fyra delägarna är två bröder, tillika söner till grundaren. Sönerna är inte upplärda inom företaget, det vägrade deras far, utan de har fått utbilda sig och sedan köpa in sig som delägare. Detta för att inte företaget skulle gå i graven på grund av bristande ambition hos sönerna. Genom åren har det funnits flera delägare och i de flesta fall har även deras fruar arbetat i företaget. Alla fruar till de fyra nuvarande delägarna arbetar vid tiden för uppsatsens tillkomst i företaget. Företaget har också tre kvinnliga anställda som assisterar ägarna och arbetar i receptionen. Dessa tre anställda har ingen annan anknytning till företaget än anställningen. De åtta familjemedlemmarna som arbetar i företaget är svenskar och mellan 40 och 60 år.

Familjerna i min studie är domestikala kärnfamiljer där paren lever i äktenskap. Alla fyra paren har barn som antingen bor hemma eller har flyttat hemifrån. Kvinnorna var hemma med barnen när dessa var små och det är de som varit hemma när barnen har varit sjuka. Familjerna har följt en norm som fortfarande är vanlig i dagens samhälle, trots de många olika familjekonstellationer som förekommer idag. Även i arbetet följer männen och kvinnorna traditionella mönster. Männen har både högre utbildningsnivå och högre position i arbetslivet. Men, med både ägare och anställda i samma familjer har familjeföretaget också stora likheter med verksamheter i det förindustriella samhället. Familjerna i det undersökta familjeföretaget har att förena idealet om den

romantiska kärleken, med relationer inom familjen som inte alltid är tydligt urskiljbara från relationer som rör arbetet

Med hänsyn till anonymiteten har familjemedlemmarna fått fingerade men tydliga namn för att det ska vara lätt att se vem som sagt vad i analysen:

Familjen A-son, där mannen är VD och äldre bror till Hr B-son. Frun är anställd som ekonomi-ansvarig.

Familjen B-son, där mannen är yngre bror till Hr A-son och ansvarig för avtal och kontakter med företagskunder. Frun är anställd som assistent till ägarna, med ansvar för en del inköp.

Familjen C-son, där mannen är personalansvarig och frun är anställd som receptionist.

Familjen D-son, där mannen ansvarar för specialprodukter för företagskunderna. Frun arbetar på företaget en dag i veckan med fakturering och bokföring.

## Metodbeskrivning

Redan innan jag påbörjade mitt uppsatsarbete visste jag att jag ville göra en undersökning med en kvalitativ ansats. Alla empiriska fenomen har någon egenskap eller beskaffenhet och fokus för den kvalitativa analysen är att undersöka ett fenomenets beskaffenhet. Målsättningen är att identifiera variationen, strukturen och/eller processen hos en företeelse, egenskap eller innebörd. (Starrin, 1994) Min målsättning var inte att undersöka hur någon egenskap eller företeelse var fördelad i en population eller om det fanns något samband mellan två eller flera egenskaper eller företeelser. Jag ville veta vad det innebär för makarna i ett familjeföretag att både arbeta och leva ihop och hur det påverkar familjen och företaget.

Jag tog först kontakt med företagets VD och berättade om mitt uppsatsarbete, och frågade om de kunde tänka sig att vara föremål för undersökningen. För mig var VD:n det självklara valet av så kallad gatekeeper, dvs. den person i företaget som kunde ge mig formell tillåtelse och hjälpa mig att få tillträde till organisationen (Bogdan & Taylor, 1984). Efter att ha diskuterat med de andra ägarna gav han mig klartecken. Vid inbokning av tider visade det sig att fruarna inte hade blivit informerade. Alla ställde dock upp men från vissa håll kände jag att det var med viss uppgivenhet. Jag tolkade detta som att de tyckte att de hade fått som arbetsuppgift att svara på mina frågor, något som inte normalt ingick i deras arbetsuppgifter.

Vid första kontakten med företaget och VD fick jag förhållningsorder om att inte avslöja för de "vanliga anställda" i företaget att jag skulle skriva uppsats om ägarna och deras familjer. Detta

blev dock aldrig något bekymmer för mig då en av fruarna berättade om intervjuerna för en av de övriga anställda. Detta var en lättnad för mig eftersom jag känner de anställda och vill undvika att ljuga om varför jag tillbringat så mycket tid på företaget. Alla har blivit underrättade om att jag har tystnadsplikt och det har respekterats.

När jag först planerade mitt uppsatsarbete ville jag även intervjua de anställda som inte är familjemedlemmar, för närvarande tre personer, för att få med deras uppfattning om i vilken utsträckning de fyra ägarfamiljerna tar med sig sina familjeroller in i företaget. Dessa tre personer utgör en minoritet i företaget och jag misstänkte att de hade erfarenhet av situationer när ägarna och deras fruar agerar som familjemedlemmar. Jag valde mellan att göra tre separata samtalsintervjuer och att göra en gruppintervju, men i båda fallen var risken att få för svaröversködligt material så pass stor att jag bestämde mig för att inte blanda in de anställda icke-familjemedlemmarna överhuvudtaget.

Kvalitativa intervjuer är upprepade samtal, ansikte mot ansikte, mellan forskare och informanter vilka syftar till förståelse av informanternas syn på sina liv, erfarenheter eller situationer. Dessa djupintervjuer är upplagda som konversationer mellan likar, snarare än formella utbyten av frågor och svar. Intervjuaren får förlita sig på subjektiv andrahandsinformation från den intervjuade, till skillnad från att direkt iakttä situationer som vid deltagande observation. (Bogdan & Taylor, 1984) Eftersom min tanke med undersökningen redan från början var att få veta hur intervjupersonerna uppfattade sin livssituation var djupintervju det självklara valet av metod.

Jag har intervjuat var och en av de fyra ägarna och deras fruar. Alla intervjuerna har spelats in på band och sedan skrivits ut ordagrant. Utskrifterna har jag läst igenom noggrant vid upprepade tillfällen. Framförallt har jag delat in dem i teman utifrån Ahrnes begrepp. Dessa har ibland varit svåra att urskilja eftersom frågorna ofta har varit öppett ställda. Även om jag har haft med Arnes teman i min intervjuguide är det viktigt att intervjupersonerna har kunnat prata och associera fritt om familjeföretaget. Jag har undvikit att ställa frågor som kan uppfattas som alltför närgångna, delvis på grund av den relation jag har till de intervjuade. Jag upplever att de har ett slags reserverat förtroende för mig eftersom de känner mig personligen sedan tidigare, vilket också gör att jag ingår i deras omvärld och inte är den främling man kan öppna sig helhjärtat för. Vissa ämnen har på grund av min vilja att ta etisk hänsyn varit svåra att komma in på, exempelvis fördelning av resurser och maktförhållanden. I framför allt en av intervjuerna, med en av fruarna, var det dock inga problem, hon förde själv in dem i samtalet. Jag har också upplevt det som svårt att diskutera äktenskapsförord och vad som skulle hända vid en skilsmässa. Det hade varit intressant att höra intervjupersonernas uppfattning om detta, men det var inget jag tog upp om jag inte kände att det fanns tillfälle till det. Hade jag valt ett företag som jag aldrig varit i personlig kontakt med tidigare hade jag kanske kunnat vara mer rättfram i känsliga frågor.

Jag har själv haft långvarig kontakt med företaget och känner både ägare och anställda. Jag är medveten om att jag därmed kanske inte har kunnat vara helt objektiv, om man överhuvudtaget kan vara det. Objektiviteten är ju ett problem vilken metod man än väljer på grund av den förförståelse man har. Frågor man väljer att ställa bottnar alltid i en kunskap man redan har. Hade jag valt ett för mig okänt företag, hade jag kunnat missa att följa upp antydningar som kunde ha varit intressanta för undersökningen. Givetvis kan min erfarenhet av företaget och viljan att bekräfta mina antaganden försett mig med en annan form av skygglappar, men jag anser att min starka medvetenhet om detta har gett mig ett öppet sinne.

Cirka ett år innan jag påbörjade mitt uppsatsarbete utvärderade en konsult relationerna i företaget, på beställning av företaget i samarbete med en leverantör. Jag har själv inte fått se utvärderingen, men några av intervjupersonerna har berättat för mig om den. Konsultens uppfattning om företaget var tydligen att dess organisation, med anställda fruar, var förkastlig och hans förslag till förändring var ganska dramatisk. Det hade givetvis varit intressant för mig att få ta del av utvärderingen och göra en jämförelse med min uppsats, men det förslaget uppskattades inte av VD:n.

## Intervjuguide

Min intervjuguide har bestått av både frågor och några ämnen som jag ville ställa frågor om. Frågorna handlade om vad som är positivt eller negativt med att arbeta med en familjemedlem, och på vilket sätt det påverkar arbetssituationen och familjelivet. Pratade man sinsemellan om företaget hemma och tvärtom? Jag bad dem också jämföra med eventuella tidigare anställningar i något annat företag med hänseende på bland annat förväntningar, lojalitet och konflikter. För att kunna jämföra med Göran Ahrnes organisationsteorier hade jag stödord som: tillhörighet, gemensamma resurser och makt, utbytbarhet och kontroll. Utifrån dessa stödord som i sig kan uppfattas som vaga kunde jag ställa följdfrågor som gav ett relevant material till analysen.

## Intervjuerna

Den första intervjun jag gjorde var svårare än jag förväntat mig, framför allt att ställa frågor som skulle hjälpa intervjupersonen att reflektera över sin situation. Jag försökte fråga hur det kändes att jobba tillsammans med sin man i ett företag där han dessutom ingår som ägare, där han är hennes chef. "Så svåra frågor du ställer" sa hon innan hon konstaterade att nää... det visste hon



nog inte vad hon skulle svara på det. Jag gav henne långa besvärande pauser att tänka efter, och försökte att inte ställa ledande frågor, vilket var mycket lockande. Totalt pågick intervjun en dryg halvtimme, vilket var mycket kortare tid än jag hade förväntat mig. När hon pratade om arbetet i familjeföretaget utgick hon i mycket från vad hennes man tyckte, hur svårt det var att vara egenföretagare. Hon återkom ofta till att intyga att det inte var några problem att arbeta med sin man. Jag uppfattade det som att detta berodde på att resultatet från den undersökning som företaget beställde av en konsult året innan, var så negativ till företagets organisation. Jag kände att intervjupersonen trodde att jag var ute efter att hitta problem. Därför blev jag noga med att be henne berätta om fördelarna med att arbeta med sin man.

Intervjun med hennes man var mer givande på det viset att han bättre förstod vad jag var ute efter. Han verkade inte uppleva frågorna som vaga och svåra. Båda dessa intervjuer utfördes i parets hem.

De följande två intervjuerna utfördes på arbetet i respektive arbetsrum. Även dessa är makar. Jag hade föredragit att intervjua mannen i en annan miljö, för trots att vi hade gott om tid på oss så var han stressad och såg ständigt på klockan. Så fort det uppstod en tystnad verkade han tro att intervjun var slut. I stället för att reflektera över vad vi pratat om så verkade han tänka på de arbetsuppgifter han hade när intervjun var slut.

De två sista paren intervjuade jag i respektive hem. De var i jämförelse med tidigare intervjuer avslappnade och lättare att genomföra. Vid det här laget hade jag finslipat mina frågor och kommit på sätt att ställa frågor om de ämnen jag hade i min intervjuguide. Efter varje intervju fick jag större självförtroende i min intervjuarroll och även ett bättre förhållande till bandspelaren. Gemensamt för alla intervjuerna var att intervjupersonerna var nyfikna på mitt uppsatsarbete och vad organisationssociologi innebär som ämne. Vid flera tillfällen fick jag styra tillbaka intervjun till ämnet efter att själv ha blivit utfrågad. Det är möjligt att det var viktigt för intervjupersonerna att fokus ibland riktades från dem. Alla de intervjuade pratade om sina arbetsuppgifter, men framför allt männen ville gärna prata om skötseln av företaget ur en företagsekonomisk synvinkel. De åtta intervjuerna varierade i längd från en halv till en och en halv timme. Jag upplevde aldrig att det faktum att intervjuerna bandades utgjorde något problem i intervjusituationen.

Intervjupersonerna gav ofta svar som inte hade med mina frågor att göra, framför allt i början av intervjuerna, som om de behövde lite tid på sig att förstå vilken sorts information jag ville ha. När jag har gått igenom mina intervjuer har det slagit mig att jag under den tidsperiod som jag gjorde intervjuerna kunde ha låtit intervjupersonerna föra dagbok.

Eftersom alla har träffat mig tidigare var det svårt att inta rollen som intervjuare. Normalt är även det kortaste samtal fyllt av oavslutade meningar, att man avbryter varandra och fyller i varandras meningar. Man utbyter erfarenheter, pratar samtidigt och hummar instämmande. Nu skulle jag ställa öppna frågor och ge intervjupersonen gott om tid att svara. Om inte intervjupersonen förstod frågan riktigt skulle jag omformulera den i stället för att ge exempel på vad jag menade. Framför allt pauserna tyckte jag var svåra och jag gjorde vid flera tillfällen felet att själv fylla i med svarsalternativ samtidigt som jag satt och undrade varför jag gjorde något så dumt (Jfr. Ejvegård, 1993). Det var svårare att hålla på pauserna i intervjuerna med männen än med kvinnorna, vilket kan bero på att männen i sin arbetssituation är mer tidseffektiva än kvinnorna.

De flesta av intervjuerna har utförts i respektive pars hem. Jag har blivit bemött med stor gästfrihet, med inledande fika eller till och med middag innan intervjuerna. Dessutom har man underlättat för mig när jag tagit mig till och från deras hem, och även ställt upp med skjuts, eftersom ingen av dem bor i Malmö där jag bor.

# Teori och analys

Man kan tycka att det skulle vara lätt att arbeta med personer man känner väl och älskar, men många företagskonsulter anser att man bör ta familjen ur företaget för att undvika onödiga konflikter. Karen Vinton vid Montana State University Family Business Program anser att detta inte är ett användbart råd. För att ett familjeföretag ska vara och förbli välfungerande bör även de två system som är sammanlänkade, familjen och företaget, fungera bra. Vinton tar fasta på fyra råd som hon anser vara de bästa för familjeföretag:

1. Förstå de unika inbördes förhållanden som finns mellan olika familje- och arbetsroller. Här finns tre primära roller: familj (mamma, pappa, son, dotter, ingift, osv.), ägarskap och företag (olika positioner och arbetsuppgifter som förekommer i företaget). Dessa roller förändras över tid och en person har överlappande roller som kan skapa konflikt. Konflikterna försvinner inte bara för att man har förstått hur de uppstår i familjeägda företag, men det kan vara lättare att hantera och lösa dem.
2. Hantera företaget som ett företag och inte som en hobby. Hur mycket man än älskar sin verksamhet är det ändå viktigast att den är lönsam och effektiv. Varje anställd ska ha klart för sig vilka förväntningar som ställs på dem. Därför ska kommunikationen inom företaget vara fortgående. Detta gäller inte minst kommunikationen med de anställda som inte är familjemedlemmar. Erbjud de anställda möjligheter till fortbildning.
3. Planera för både familjens och företagets framtid. I ett familjeägt företag påverkas givetvis planerna för företaget familjen och vice versa. Att involvera familjen i planerna för företaget kan underlätta vid framtida problem. Det är också viktigt att låta familjemedlemmar själva bestämma om de vill vara involverade i familjeföretaget.
4. Var inte rädd att anlita rådgivare. (Vinton, 1998)

För att bena upp dessa problem och bättre sätta mig in vilka styrkor och svagheter ett familjeföretag kan innebära för familjen respektive för företaget har jag valt att genomföra en studie av ett specifikt familjeföretag och som analysverktyg använda mig av Göran Ahrnes teori om Sociala organisationer (Ahrne, 1994).

## Sociala organisationer enligt Göran Ahrne

Enligt Göran Ahrne kännetecknas organisationer av fyra grundläggande element: *tillhörighet, gemensamma resurser, kontroll och utbytbarhet*. Det är kombinationen mellan dessa som omvandlar interaktion mellan människor till organisation. Det finns fyra huvudtyper av organisationer som framför allt skiljer sig åt beträffande villkor för tillhörighet: *stater, företag, frivilligorganisationer och familjer*. (Ahrne, 1994)

Den första regeln för allt organiserande är att medlemmarna kommer att träffas igen. Varje individ förbinder sig att fortsätta träffa de andra, vilket också innefattar att ge efter för kontroll i någon form. Denna början till något bestående är den mest grundläggande skillnaden mellan organiserat socialt liv och andra sociala aktiviteter. (Ahrne, 1990) I ett företag skriver man avtal om att den anställde ska återkomma på uppgjorda tider för att utföra ett arbete i utbyte mot lön. I en familj är giftermålet det formella avtal där parterna förbinder sig att träffas igen. Idag är inte äktenskapsavtalet så socialt tvingande som det har varit och skilsmässor är vanliga, men kärnfamiljen är fortfarande ett ideal. Förhållanden inleds oftast med avsikten att bilda en egenfamilj. Det som för de vuxna är ett frivilligt medlemskap i egenfamiljen är för barnet påtvingat. Detta medlemskap i primärfamiljen formar människan och följer henne genom livet. (Ahrne, 1994)

Ett fortsatt samarbete inbegriper specialisering och arbetsfördelning. Om denna process fortsätter kommer en organisation att uppstå med hierarkier, regler och symboler som existerar oberoende av individuella deltagare. I organisationer koordineras mänskligt handlande till processer som enskilda individer aldrig skulle kunna utföra på egen hand. Samtidigt som organisationen har befriat sig från beroendet av enskilda individer, så är ändå dessa viktiga för organisationen. De registreras och deras handlingar mäts och kontrolleras. Organisationen blir uppbyggd av praktiska funktioner som kan innehas av utbytbara individer. I ett företag känns det ganska självklart att det finns färdiga tjänster som innehas av individer, men även en familjs medlemmar är utbytbara till viss del. I ombildade familjer har individen i mamma- eller pappafunktionen bytts ut, även om det oftast är den biologiska föräldern som står barnet närmast emotionellt. (Ahrne, 1994)

## Fyra organisatoriska sektorer och deras karakteristika:

	<u>Capitalist enterprises</u>	<u>Voluntary associations</u>	<u>Nation-states</u>	<u>Families</u>
<u>Mode of primary affiliation</u>	voluntary	voluntary	compulsory	compulsory
<u>Spatial connection</u>	loose mobile	tight stable	tight stable	loose mobile
<u>Form of primary affiliation</u>	ownership	membership	citizenship	kinship
<u>Form of secondary affiliation</u>	employment	employment	employment	employment
<u>Tasks</u>	special	special	general	general
<u>Mode of access</u>	private	public	public	private
<u>Primary power structure</u>	ownership	participatory structure	political structure	generations

Figur 4.1. Källa: Ahrne 1990, s. 59.

*Primärfamiljen* är den äldsta organisationsformen. Med uppkomsten av familjen utvecklades en princip att dela på resurserna och arbetet. Familj och släktskap är oskiljbara från människans biologiska utveckling och familjen som organisation är ursprungligen förknippad med sexualitet. Visserligen sker sexuella relationer utanför den, men familjen är den enda organisationsform med organiserade sexuella relationer. Genom tiderna har reglerna för äktenskap och arvsbestämmelser förändrats men den grundläggande formen för familj och släktskap har bestått. Släktskap är en tvingande organisationsform där blodsband bestämmer tillhörigheten. Äktenskapet eller familjebildandet är å sin sida frivilligt i princip. Familj och släktskap har förlorat i betydelse i förhållande till andra organisationsformer, men spelar fortfarande en stor roll i människors sociala liv. Banden är starkare till nära släktingar som syskon, föräldrar och föräldrars föräldrar än till exempelvis nästkusiner. (Ahrne, 1994)

Till skillnad från familj och släktskap så är definitionen av ett *företag* ganska given. Ägandet är den naturligaste formen av tillhörighet i företag. Uppkomsten av företag kan dateras minst tusen år tillbaka, till kortlivade handelsföretag inom sjöfart i vad som idag är Italien. Familjebaserade företag som sedan uppstod i inlandet visade sig vara livaktigare. Utöver familjeföretagen utvecklades partnerskapsföretag och även kloster drev näringsverksamhet. Aktiebolag blev inte en vanlig form av företag förrän under andra hälften av 1800-talet, och då ägdes ofta den största delen av aktierna av en familj.

Företag är som organisationer mer flexibla än familjer och stater. Ägarna kan välja vilken inriktning företaget ska ha, han (eller hon) kan välja vem som ska anställas och i viss utsträckning vem som ska avskedas. Företagets produktion kan flyttas och säljas, och även ägarna är utbytbara. Anställning som en form av frivillig tillhörighet uppkom först och främst inom produktionsföretag. Dock är inte anställning begränsad till företag, utan anställda finns inom staten, frivilligorganisationer och familjer. (Ahrne, 1994)

## Mellan organisationer

Det är ganska lätt att skilja organisationer från varandra. De är tydligt avgränsade enheter och deras aktiviteter är separerade från omgivningen. Inom deras gränser kontrolleras och koordineras mänskligt handlande. Aktiviteterna är vanligtvis planerade och dokumenterade och medlemmarna registrerade och räknade. Detta betyder inte att allt löper enligt planerna och organisationers gränser och aktiviteter kan förändras snabbt. Organisationer uppstår som ett skydd mot en osäker omgivning, som i sig till största delen består av andra organisationer. Samtidigt kan inte en organisation fungera oberoende av andra. Interaktion mellan organisationer tar formen av nätverk eller förhandlingar vilka pågår under en viss tid. Om däremot två organisationer startar ett samarbete som ska vara permanent, är det ett sammangående i en ny och större organisation. (Ahrne, 1990)

Organisationer i kamp eller utbyte med andra organisationer inom samma sektor använder samma sorts maktmedel: soldater och vapen i krig, priser och produkter på marknaden, politisk debatt och propaganda i valkampanjer. I vissa delar av världen används fortfarande hemgift och arvsrätt som maktmedel mellan familjer. Det är lättare att jämföra makt och resurser när de interagerande organisationerna tillhör samma organisatoriska sektor. (Ahrne, 1990)

## Interaktion mellan de olika organisationssektorerna

Interaktion mellan organisationer inom samma sektor är lättare att urskilja och analysera än interaktion mellan organisationer från olika sektorer. Inom samma sektor har de olika organisationerna skilda gränser och är i princip klart avgränsade. Men, organisationers från olika sektorer gränser överlappar ibland varandra. Ett företag kan ha verksamhet i flera länder och en fackförening ha medlemmar i flera olika företag. Vid möten mellan organisatoriska sektorer är det svårt att etablera regler för ett utbyte där maktmedlen är olika och där de involverade har olika mål och

värderingar. Eftersom de inte strävar efter samma mål så tävlar de inte med varandra. I stället innebär vanligen interaktion mellan sektorer att organisationer ställer krav på andra sektors organisationer för att få dem att göra saker de annars inte sysslar med, eller att få dem att sluta upp med vissa aktiviteter. (Ahrne, 1990)

Vanligaste formen för interaktion mellan sektorer är när de tre övriga interagerar med staten (-er). När företag interagerar med organisationer från andra sektorer vill man ofta att syftet hålls hemligt, till exempel vid kontakter mellan företag och staten eller företag och politiska partier. Det motsatta förhållandet gäller vid interaktion mellan företag och idrottsföreningar, det vill säga sponsorskap. Interaktion mellan sektorer ofta otydlig och ibland tvivelaktig. Enligt Ahrne har denna typ av interaktion "often been neglected and looked upon as less desirable or even as reprehensible" (1990, s. 101).

Fusioner mellan organisationer från olika sektorer är osannolika och när de inträffar är de kontroversiella som till exempel förstatligande av företag. Resultatet är ofta att båda eller en av de inblandade organisationerna måste ändra sina rutiner eller praxis, vilket leder till ömsesidig anpassning. Resultatet av interaktion mellan sektorer är ofta varken slutgiltig eller avgörande. Det är sällan några vinnare eller förlorare. (Ahrne, 1990)

Ahrne tar inte upp mer angående interaktion mellan familj och företag än att interaktionen tar formen av ägarskap. Han berör inte individerna som interagerar i båda organisationernas kontext.

## Organisatoriska kentaurer

Alla medlemmar i en organisation handlar i både sitt eget och organisationens intresse, i olika grad. Allt som görs i organisationer utförs av individer. När individen utför en handling å organisationens vägnar gör hon detta som en del av organisationen, men i egenskap av människa sätter hon sig alltid över den organisatoriska kontexten. (Ahrne, 1994)

I interaktion med andra människor är medlemmens reaktioner och aktioner beroende av organisationens regler och medgivanden från chefen, familjemedlemmar, andra medlemmar och så vidare. Dessutom tillhör individen även andra organisationer med vilka hon känner lojalitet, vilket kan skapa spänningar. När människor agerar å organisationens vägnar ökar deras möjligheter att utnyttja sina förmågor och bredda sitt verksamhetsområde på ett sätt som de aldrig hade kunnat göra på egen hand. Deras mål och medel går utanför personen, likaså styrkan. Samtidigt blir deras beteende mindre spontant och det kommer en uppdelning mellan handling och känslor. För organisationen blir det en fråga om att sätta rätt person på rätt plats, att passa ihop mänskliga

egenskaper och organisatoriska krav, för att öka kontroll och förutsägbarhet i verksamheten. (Ahrne, 1994)

Ahrne nämner tre typer av interaktion mellan organisatoriska kentaureer:

- 1) mellan individer inom samma organisation. Här påverkas interaktionen av framför allt individernas position i organisationen, liksom organisationens motiv och resurser, men även av personliga och kroppsliga attribut och karakteristika.
- 2) mellan individer som representerar olika organisationer, till exempel i en fotbollsmatch, i krig eller i affärssuppgörelser. Här gäller samma påverkan men även om två individer från olika organisationer officiellt har samma position, är innebörden olika. Framför allt är det organisationernas maktresurser och aktiviteter som påverkar interaktionen.
- 3) möten utanför en organisation men där individernas olika organisationstillhörighet, som familj, arbetsplats, eventuellt politiskt parti eller sportklubb, påverkar deras handlande. (1994)

Det finns alltid en spänning mellan mänskliga egenskaper och känslor och vad en organisation kräver. Likaså finns en spänning mellan olika former av organisatorisk tillhörighet som kan spela in och skapa osäkerhet. Det finns i princip två strategier för att minska dessa spänningar: antingen formas medlemmen så långt som möjligt enligt organisationens uppgifter och krav, eller så anpassas arbetsuppgifterna så att det kvittar vem som utför dem genom att skapa rutiner som kräver lite eller inget engagemang. (Ahrne, 1994)

Både företaget och familjerna uppfyller kravet på de fyra grundläggande element som ingår i alla organisationer: *tillhörighet*, *gemensamma resurser*, *kontroll* och *utbytbarhet*. Därför har jag valt att använda dessa som första verktyg i min analys av intervjuerna. Därefter ser jag på de krafter som finns inom och utanför varje organisation och som verkar antingen sammanhållande eller splittrande. Dessa krafter benämner Ahrne *centripetala* och *centrifugala*. Som sista analysverktyg använder jag Ahrnes motsatspar *auktoritet* och *inflytande*.

## Tillhörighet, igenkännande och uteslutning

Att tillhöra en organisation betyder att man har någonstans att återvända till, att ha rättigheter såväl som skyldigheter. Man har förpliktelser att följa organisationens interna regler och en plats i den interna maktstrukturen. Tillhörighet innebär ett löfte eller en skyldighet att återvända. För att få återvända måste organisationsmedlemmen bli igenkänd eller bevisa sin tillhörighet, genom någon identifikation som ett namn eller ett nummer. När man tillhör en organisation blir man



igenkänd av andra medlemmar som litar på och räknar med en. Utanför organisationen är man anonym. Man kan urskilja fyra grundläggande typer av organisationstillhörighet: medlemskap, ägarskap, släktskap och medborgarskap. Det är genom sina medlemskap i olika organisationer som man blir en social individ. (Ahrne, 1990)

För att få tillhörighet måste man bli utvald, det är inte enbart ens eget val. Det är alltid i sista hand de som redan finns med i organisationen som bestämmer. Man måste bli accepterad, och man kan bli utesluten om man inte uppfyller vissa krav. Tillhörigheten är inte tidsbegränsad. Även om den inte förväntas vara för evigt, så förmodas den ändå vara tills vidare, så länge som möjligt. Organisationstillhörigheten är exklusiv; människor kan oftast bara ha tillhörighet i en organisation av samma sort. Det finns några få undantag; du kan tillhöra flera företag, men inte gärna konkurrerande företag. Likaså kan man tillhöra flera frivilligorganisationer. Vissa stater tillåter dubbelt medborgarskap. (Ahrne, 1994)

Relationen mellan individ och organisation är antingen frivillig eller tvingande. Det är svårt att inte ingå i en stat eller familj, man föds ju in i båda. Dock är det frivilligt att bilda familj och att ingå i ett företag. Banden är starkare mellan organisation och individ i en organisation där medlemskapet är tvingande. Detta innebär också större ömsesidiga krav. Anställda har sekundär tillhörighet och den är alltid frivillig. Det förekommer anställda inom alla organisationstyper, även om man först och främst kommer att tänka på företag. Till skillnad från den primära tillhörigheten medför inte den sekundära någon rätt att ta strategiska beslut. Däremot är anställda inflytelserika genom sina kunskaper och erfarenheter och det är viktigt att se dem som en del av organisationen. (Ahrne, 1990)

## Tillhörighet, igenkännande och uteslutning i Familjeföretaget

De åtta personer som jag har intervjuat tillhör en familj och ett företag, förutom alla andra tillhörigheter de har, som medborgarskap och eventuellt medlemskap i någon förening. De tillhör samma företag, men förutom det så tillhör de alla även samma familj som någon annan i företaget.

Männen i företaget har genom sitt ägarskap primär tillhörighet och anställda har sekundär dito. Var hamnar då fruarna? Förutsatt att inget av paren har tecknat äktenskapsförord så har fruarna rätt till hälften av sina makars del i företaget. Även om ingen nämner äktenskapsförord i intervjuerna så talas det en del om att fruarna indirekt är delägare genom sina äktenskap med männen. Jag menar att fruarna är anställda med primär tillhörighet eftersom deras män delar ägarskapet

med dem genom äktenskapet. De har genom sin anställning ingen rätt att ta strategiska beslut men de har större möjlighet till påverkan i företaget i egenskap av hustrur än vanliga anställda. Eftersom det är flera chefer i företaget påpekar en av fruarna att inför de andra cheferna är man vanlig anställd:

”... i och med att det är så många olika chefer så ... på detta företaget så är det ju att man ... man tar ju hänsyn till det, va, att man har ju ändå det att även om jag jobbar ihop med min man så har jag så många andra chefer som är mina chefer, va så att jag... kan lika gärna känna det som på något annat företag. Jag kan ju inte göra som jag vill ändå för att jag har min man som är en utav cheferna, va... Så att jag känner nog ingen större skillnad.” (Fru C-son)

Samtidigt säger hon att man kan lita på att en familjemedlem ställer upp mer än en vanlig anställd:

”... Fördelen är väl då också att man vet vad det är för folk som, att man vet... hur dom jobbar och när dom kan jobba och det kanske är säkrare att dom är där mer än annan personal är där då kanske, när dom är egna företagare. Då kan de ta till sina... jobba extra då när man är så många egna. Då har man sina egna att gå tillbaka till. Även om personalen ska ta ett stort ansvar så är det väl ändå ett ännu större ansvar när det är sitt eget företag. Då måste man ju i vilket fall som helst, då måste man ju göra det som ska göras. Gör man inte det på jobbet får man ta med det hem och så vidare då.” (Fru C-son)

På frågan om vad de tyckte om att börja jobba i företaget svarar alla fyra fruar att de från början egentligen inte ville. Alla hade samma föreställning om hur det var att arbeta med familjemedlemmar, att det skulle tära på förhållandet om de inte bara delade fritid utan även arbete. Deras tillhörighet i företaget må ytterst vara frivillig men det är efter påtryckningar från männen som de har accepterat sina anställningar. Det delvis påtvingade medlemskapet stärker banden mellan individen och organisationen.

De två kvinnorna som är svägerskor hade även betänkligheter när det gällde att arbeta med övriga släktingar i företaget. Den ena svägerskan berättar:

”... och under den tiden jag var hemma var det en som slutade på firman och min man frågade om jag ville börja jobba hos dom. Så tänkte jag 'nej, det hade nog inte passat'.”

sr: ”Varför inte det?”

ip: ”Nej, jag ville...jag kände inte alls för det. Och sen visade det sig efter två-tre månader att det var en tjej till som skulle sluta ...'nej' tänkte jag 'nejnej, och så med min sväger och svägerska jobbande där också' och så visste jag, nej, tänkte jag...jag menar det hade inte gått, liksom,

nej...liksom...inavel. Nej, jag kände det att det var inavel. Alltså, det hade inte gått ihop... Men jag tänkte på det och sen så ja, funkar det inte så funkar det inte, då slutar jag ju.” (Fru B-son)

Det som oftast bestämmer vilken organisation man för tillfället agerar inom är var man befinner sig. Befinner man sig på arbetsplatsen ingår man i företaget och är man i hemmet ingår man i familjen. Tiden är också en faktor som bestämmer organisationstillhörigheten. Några av intervjupersonerna påpekade att när de gick på lunch med sin make/maka ingick de i familjen igen.

Sammanfattningsvis kan sägas att tillhörigheten för fruarna i företaget är komplex. Deras tillhörighet bygger både på ägarskap, åtminstone sekundärt, och familjeförhållande. Fruarna har blivit utvalda som anställda men inte nödvändigtvis på grund av sin specifika kompetens. De löper sannolikt inte samma risk som andra anställda att bli uteslutna, förutsatt att äktenskapet består. Fruarnas anställning i familjeföretaget är frivillig, men det kan också ha funnits inslag av påtryckning. Deras inflytande beror inte nödvändigtvis eller enbart på erfarenhet och kunskap, utan kan också ha ett samband med deras komplexa tillhörighet.

## Gemensamma resurser och makt

Kärnan i en organisation är de gemensamma resurser som produceras, bevaras och används av medlemmarna. Anledningen till att medlemmar återvänder till organisationen är deras intresse och behov av dessa resurser. När människor tvekar att lämna en organisation beror det ofta på att de har investerat tid, pengar och arbete i produktionen och upprätthållandet av organisationens resurser. Organisationens resurser gör den varaktig. Hos alla organisationer finns regler för hur resurserna ska fördelas, vilka inte alltid är rättvisa eller jämlika. Reglerna är inte statiska utan i vissa organisationer utkämpas en ständig kamp om fördelning av resurserna. Resurser kan vara till exempel pengar, råmaterial, personer med specialkunskap och tillgivenhet. Resurser är också maktmedel. Det kan röra sig om vapen, pengar, kunskap, status och så vidare. Organisationer kan inte existera utan människor, men organisationer är mer än summan av deras medlemmars aktiviteter. För individen innebär tillhörighet att underordna sig organisationen, och dess andra medlemmar även om detta sker i varierande grad. Individens bidrag till organisationen i form av till exempel arbete, avgifter eller hängivenhet stärker organisationens maskineri vilket gör att varje individ bidrar till sin egen underkastelse. (Ahrne, 1990)

## Gemensamma resurser och makt i Familjeföretaget

Männen har makten att ta strategiska beslut och bestämma över resurserna i företaget, även om det är fem viljor, ägarnas och den externa styrelsemedlemmens, som ska jämkas. Bland annat bestämmer de och betalar ut sina fruars och övriga anställdas löner. Därmed bestämmer männen över hur de ekonomiska resurserna fördelas både i företaget och i familjerna, även om fruarna sedan i mycket kan bestämma hur deras och familjens resurser ska användas.

”Jag är chef här men XX är chef där hemma. (*skrat*) Det är ju så att man ska göra det man har bäst kunskap till och jag har inte den kunskapen...” (Hr A-son)

Samtidigt diskuteras företaget i familjerna och fruarna har stor insikt. Man diskuterar kunder, leverantörer och funktioner i företaget. Fruarnas synpunkter måste visserligen diskuteras i styrelsen före eventuell förändring, men det är tydligt att de har inflytande på besluten i företaget. De anställda fruarna har bidragit med sitt engagemang i företaget och därmed höjt ambitionsnivån. Med tiden har det gjort att de känner att de förväntas ställa upp mer för företaget än de gjort vid anställning i något annat företag. Kvinnornas arbetstider har samtidigt kunnat anpassas efter familjens krav vilket delvis beror på att deras löner är lägre och därför lättare att avstå från än männens. I alla familjerna har kvinnorna varit hemma med barnen, och två av kvinnorna antyder att männens arbete får ta mer tid eftersom det är viktigare för familjen. Det är kvinnorna som sköter hemmet och är hemma med barnen:

”Vård av sjukt barn är ju en sån grej så att säga att om man...Jag har ju aldrig ifrågasatt XXs bedömning vad det gäller ungarna...det har bara funkade förbannat bra. Hon har tagit dom besluten...hon är inrikesminister och jag är utrikesminister...det är det enklaste sättet.” (Hr B-son)

En av männen kommer in på hur kostsamt och ansträngande det är att rekrytera ny personal. Har man då en familjemedlem som kan börja arbeta i företaget är det en fördel eftersom de är mer lojala och ofta redan kända på firman. Samtidigt, säger han, är det viktigt att den familjemedlemmen har relevant kompetens, något han påpekar att alla anställda i företaget har. I tre av de positioner som hustrurna innehar behövs ingen utbildning, utan den kompetens som krävs är istället servicekänsla och ordningssinne.

En av de andra männen säger att eftersom det har funnits fruar i verksamheten länge har det fallit sig naturligt att fortsätta anställa fruar vid personalbrist.

Sammanfattningen blir att den reella makten ligger hos männen i företaget. De strategiska besluten vad gäller företaget fattas av dem, även om fruarna genom sin insikt och tillhörighet har

inflytande på diskussionsbasis. Fruarna tillför resurser till firman, inte minst genom sitt engagemang och sin tillgivenhet. Deras anpassning till arbetsförhållanden i företaget och hemmet bidrar till företagets utveckling.

## Utbytbart och sociala regler

Organisationer både förutsätter och går utöver individen. Medlemmarnas mål och resurser är både individens och organisationens. För att en organisation ska kunna överleva får ingen medlem vara oumbärlig. Om en medlem inte kan utföra sina uppgifter behövs någon som kan gå in och ta över om inte organisationen ska ta skada. Denna utbytbart gäller både avbytare och efterträdare. (Ahrne, 1990)

För att en avbytare ska klara av sin uppgift i organisationen finns mer eller mindre klara regler för vad som ska göras och hur. Detta ger ett ideologiskt sammanhang eller kultur, med högtidsdagar, riter, symboler och ceremonier. Behovet av organisationskultur är olika från organisation till organisation och det är inte självklart att alla medlemmar tar denna till sig. Vissa tar till och med avstånd från den. Dock underlättar kulturen till exempel vid introduktion av en ny medlem. (Ahrne, 1990)

## Utbytbart och sociala regler i Familjeföretaget

Både männen och kvinnorna har frivillig tillhörighet i såväl företaget som familjerna. De kan välja att lämna företaget eller familjen, och de valde själva att ingå i sina familjer och i företaget. En av kvinnorna tar dock upp möjligheten att stanna kvar i företaget om det uppstår en situation när hon inte längre tillhör sin familj:

”Där har du ett sänt dilemma, ett klassiskt dilemma. Det kan jag tänka på ibland: tänk om vi skulle skiljas, då skulle jag ju aldrig kunna jobba kvar. Ibland kan jag känna det... då har man ju egentligen ingen trygghet, jag har ju lika mycket trygghet som alla andra men rent socialt skulle det inte gå att jobba kvar här. Vad hemskt. Tänk om han då träffar en ny och så kommer hon hit... jag menar, jo, men jag har tänkt på det mycket att det skulle vara fruktansvärt. Det skulle väl inte han vilja heller att jag skulle vara kvar då, det har jag ju inte frågat honom, det är ju inget man diskuterar direkt... nämen det skulle ju kännas... nä...det skulle ju inte funka. Då är det ju bara...jag kan liksom fantisera om det, 'nu har jag inget jobb' och ...'tänk om jag skulle träffa nån'. Då skulle jag inte vilja jobba kvar.” (Fru A-son)

Kvinnan känner att om hon inte längre ingår i samma familj som mannen så måste hon också lämna företaget. På det sättet skiljer sig hennes äktenskap med sin chef från vanliga äktenskap. Tillhörigheten i företaget är beroende av hennes tillhörighet i familjen. Företaget som organisation finns kvar oberoende av kvinnan, men hennes plats i företaget finns kvar och måste fyllas av någon annan.

Ahrne menar att hon också är utbytbar i sin sekundärfamilj, det vill säga hennes barns primärfamilj, men det är mindre troligt att det är hon som byts ut vid en skilsmässa. Det är oftast kvinnan som får den huvudsakliga vårdnaden om barnen. Samtidigt kan man säga att eftersom släktskap är en av de grundläggande formerna av organisationstillhörighet ingår de biologiska föräldrarna i barnens primärfamilj även efter en skilsmässa.

Man skulle kunna tänka sig att det finns ett samband mellan graden av utbytbarhet och en anställd frus behov av att diskutera företaget med sin man på fritiden. Om hennes arbetsuppgifter inte kräver någon form av utbildning är hon lättare att ersätta, vilket kanske gör att hon försöker göra sig mera outhärlig genom att påverka sin man på ett sätt som en vanlig anställd inte har möjlighet att göra. En fru med utbildning kan känna att hon kan göra ett betydelsefullt jobb även i ett annat företag och har inte behovet av att påverka familjeföretaget utanför arbetstid. I familjeföretaget uppger de makar där kvinnan har arbetsuppgifter som inte kräver utbildning att de pratar mycket om företaget hemma.

## Kontroll

Människan försöker undgå att organiseras trots att hon spenderar sin mesta tid i och förlitar sig på någon form av organisation. Hon försöker ofta komma undan pressen att vara organiserad. Hon kan till exempel vara lat, trött och arg. Även risken eller misstanken att medlemmen inte ska uppfylla kraven gör kontroll till en nödvändig del av varje organisation. Syftet med kontroll är att hindra medlemmarna från att göra vad de inte får, samt att veta vad de gör, och hur de gör det. En förutsättning för att kontrollen ska vara möjlig är att varje medlem har en unik identitet och att relevanta göranden övervakas, registreras eller t.o.m. nedtecknas. En person som är svår att ersätta är svårare att kontrollera. Stjärnan i ett fotbollslag kan ta sig större friheter än avbytaren på bänken. Kontroll existerar i alla organisatoriska strukturer, såväl stora hierarkiska som i små jämlika. För att få människor att bidra i längden är det nödvändigt att övertyga dem om att alla medlemmar i organisationen gör vad de lovat. Därför behövs kontroll. (Ahrne, 1990)

Det verkar som det med tvingande tillhörighet följer bryskare kontroll, till och med fysisk maktutövning. Organisationer med frivillig tillhörighet kan i värsta fall utesluta en medlem. (Ahrne, 1994)

## Kontroll i Familjeföretaget

Kvinnornas arbetsuppgifter i företaget är vad som kallas typiska kvinnojobb och de kontrolleras av sina män som innehar chefspositionerna. Kontrollen av de anställda fruarna är möjligen annorlunda än kontrollen av de vanliga anställda, men inte nödvändigtvis lösare. Eftersom fruarna varken omfattas av Lagen om anställningsskydd eller Arbetstidslagen får de själva förhandla mer om sitt arbete än vad vanliga anställda behöver. De anställda fruarna uppfattar att förväntningarna är större på dem när det till exempel gäller att jobba extra, vilket kan innebära att de upplever en stark inre kontroll. Å andra sidan kan de ha större möjlighet att utforma sina arbetsuppgifter. De kan resonera med sina män/chefer om vad som är relevant att ingå i arbetsuppgifterna på ett annat sätt än vad vanliga anställda kan. Samtidigt säger männen i intervjuerna att de försöker att inte särbehandla sina fruar. Men:

”Jo, jag menar det att om det finns människor där som arbetar där, dom måste ju ha samma villkor, dom måste känna samma trygghet, att den som är så att säga chef...att alla är lika viktiga, det är jätteviktigt. Och har man då en person då som är...som får all uppmärksamhet eller sådär så, och som då är en fru också så blir det ju lite fel. Jag tror det är omöjligt att komma ifrån det till hundra procent utan det är nog i så fall så att man får vara hårdare mot sin egen fru än dom andra i så fall. Det är jag ganska övertygad om.” (Hr C-son)

De tre männen som har sina fruar heltidsanställda i företaget medger att de förutsätter att deras respektive fruar ställer upp mer för företaget än de vanliga anställda.

## Centripetala och centrifugala krafter

Eftersom delarna i en organisation inte är sammanfogade en gång för alla är alla organisatoriska konstruktioner ömtåliga. Den upprepade sammanfogningen av delar förstås i relationen mellan medlemmarnas beroende av organisationen och de andra organisationerna i det omgivande sociala landskapet där de tillbringar en del av sin tid. Hur en organisation håller ihop kan därför ses som en spänning mellan centripetala krafter inom organisationen och centrifugala krafter i omgivningen. (1994) Till de centripetala krafterna bidrar först och främst organisationens resurser

och människors beroende av dessa resurser samt möjligheterna att kontrollera och koordinera verksamheten. Till de centrifugala krafterna bidrar framför allt människors andra verksamheter och relationer samt alternativa sysselsättningar. (Ahrne, 1999)

Medlemmarnas ömsesidiga beroende av varandra i en organisation bidrar till dess stabilitet. Lika så är tillfredsställelse, lojalitet, starka känslöband till organisationen och ideologisk hängivelse till organisationens mål centripetala krafter. Om medlemmarna i en organisation förlitar sig på en eller några få medlemmar i organisationen blir denna bräcklig. Andra centrifugala krafter är individuella medlemmars önskan att kontrollera sina egna göranden, alternativa organisations-tillhörigheter i omgivningen och när människor i en organisation inte är beroende av andra för att klara sina uppgifter. De flesta förutsättningarna för centripetala krafter är desamma som ligger till grund för tröghet och brist på flexibilitet i en organisation. Starka inomorganisatoriska nätverk, traditionella rutiner, nöjda medlemmar och en stark kultur förebygger anpassning till en föränderlig omvärld. Det kan också finnas centripetala krafter i omgivningen som bidrar till en organisations stabilitet. Om omgivningen är stabil kan aktiviteterna inom en organisation rutiniseras vilket gör dem lättare att kontrollera. (Ahrne, 1994)

## Centripetala och centrifugala krafter i Familjeföretaget

I familjeföretaget verkar starka centripetala krafter. Både männen och kvinnorna i de fyra familjerna är beroende av företaget och dess resurser vilket gör att de anpassar sig till vad som anses bäst för företaget. Att männen i egenskap av ägare gör det är kanske inte så konstigt, då de har investerat mycket tid, pengar och energi i företaget. Men som en av männen påpekar har även fruarna gjort detta:

sr: "Kan man säga att fruarna indirekt är ägare?"

ip: "Ja, skattemässigt är de alltid det. Dom räknas som närstående till delägaren så det är ingen skillnad, men dom är ju anställda här...dom har ju gjort uppoffringar. Det får man aldrig glömma. Det är ju så. Därför så har dom ju, man kan liksom inte...på nåt vis säga att ...det här är mina tillgångar i det här bolaget, du kan bara dra...till sin fru, om man inte samtidigt har gjort...tänkt efter att hon har aldrig gjort några uppoffringar...för det gör hon. Hon får ju göra mycket uppoffringar. Hon gör ju mycket mer än folk normalt gör...betyder ju att det blir sämre socialt...avsevärt sämre säkert."

sr: "Hur menar du då?"

ip: "Jo, vi är ju jättetrötta när vi kommer hem. Jag har ju inte så där jättemycket lust at prata med folk när jag kommer hem. Jag har pratat hela dan plus att jag har gjort en massa jobb och sen har jag en väldig massa som jag måste göra på nätterna, va. Jag får ju hålla på med företaget också



och det...då får ju fruarna göra en uppoffring...och det får man inte glömma. Så att det är klart att dom är delägare på sitt sätt. Dom har ju giftorätt och allting. Det blir dubbelt upp.” (Hr A-son)

Fruarna är lättare att kontrollera än vanliga anställda genom sina känslomässiga band till männen, vilket också gör verksamheten lättare att koordinera. De arbetsuppgifter som fruarna och de vanliga anställda har är rutiniserade och som innehavare av positionerna i organisationen är de lätt utbytbara. Dock förloras individer med hängivelse till organisationens mål om fruar byts ut.

Den främsta anledningen till att kvinnorna tycker att de känner ett större ansvar som familjemedlem än vad en vanlig anställd gör, är att deras familjer är direkt påverkade av företagets väl och ve. De har en annan inblick i företaget och dess ekonomi. En anställd har fasta arbetstider och avtalsenlig lön och kan lämna jobbet bakom sig när hon eller han kommer hem på kvällen. Bara en av fruarna verkar ha samma inställning till arbetet i företaget som till en vanlig anställning och det är hon som har både och.

Två av de andra fruarna menar att man som familjemedlem förväntas ställa upp mer än en vanlig anställd. Det är inte uttalat att fruarna ska jobba extra när någon annan till exempel är hemma för sjukt barn, men de känner själva att det förväntas av dem.

sr: ”Har du mer ansvar som familjemedlem?”

ip: ”Ja, det känner jag. Jag undrar om det inte är något som de andra betraktar som en självklarhet, va att man ställer upp så. Jag tror det att det känns så... det är så självklart så att det är ingen som ifrågasätter det. Men det är inte bara mig utan även dom andra, skulle jag tro. Det förväntas nog av fruarna att de tar det på eget ansvar att ställa upp, så är det nog.” (Fru A-son)

En annan anledning till större engagemang i företaget som en av kvinnorna nämnde är att hon inte vill att hennes man ska behöva stå till svars inför de andra delägarna och försvara hennes anställning i företaget.

Den främsta centrifugala kraften som jag kan urskilja är att anställda utomstående förväntas engagera sig i familjeföretaget i samma utsträckning som fruarna. De vanliga anställda har andra organisatoriska tillhörigheter som troligen är minst lika viktiga för dem som företaget.

## Auktoritet och inflytande

När man blir medlem i en organisation avstår man en del av kontrollen över sitt beteende till förmån för organisationens auktoritet. I utbyte får man tillgång till resurser. Även i de mest demokratiska organisationer krävs någon form av auktoritet i det att de tillhöriga lovar att följa gemensamt fattade beslut. Auktoritet handlar främst om vad människor gör å organisationens vägnar och vad de förväntas göra i egenskap av organisationsmedlemmar i en viss position. (Ahrne, 1994)

Även om medlemmarna har accepterat auktoriteten betyder inte det att de är lika nöjda eller lojala. De kan vilja ändra sin situation utan att behöva lämna organisationen. Motsatsen till auktoritet är inflytande, som är organisationens beroende av enskilda medlemmar. Ju mer beroende en organisation är av en viss medlem, desto större krav kan denne ställa på organisationen och andra medlemmar. (Ahrne, 1999)

### Auktoritet och inflytande i Familjeföretaget

De fyra männen i företaget är de som förmedlar organisationens auktoritet och de berättar alla hur nöjda de är med hur de anställda fruarna sköter sina arbetsuppgifter. Familjernas och företagets arbetsfördelning följer traditionella mönster. Men fruarna kan ha stort inflytande i företaget eftersom de kan diskutera arbete med en av sina arbetsgivare, i sina mer jämlika positioner som familjemedlemmar. Familjeföretaget som organisation är inte beroende av kvinnornas kunskap utan deras lojalitet. En av fruarna berättar att hon ibland utnyttjar sin position som familjemedlem i företaget:

ip: "Om man säger så här, trots att han är min man och så ju så är jag ju ändå anställd. Jag är ju ingen delägare. Där är man ju anställd. Här är jag ju chef i mitt eget hem, va. Det är jag ju inte på firman så att säga. Och jag vill inte ha den tjänsten heller, va, utan jag tycker att det funkar jättebra som det är så nä, det tycker jag inte att jag kan se någon...sam...nä. Det är klart jag kan ju behandla min man på ett sätt på jobbet som jag kan hemma men det gör jag ju."

sr: "Även i din yrkesroll?"

ip: "Jaja, det är klart jag kan men jag kan ju inte göra det framför andra utan då får vi ju gå in och stänga in oss och så får jag ju säga vad jag tycker" (skratt). (Fru B-son)

De andra fruarna menar att de är vanliga anställda med ansvar inte bara inför sin man utan även inför de andra delägarna. Men man pratar om företaget i familjerna efter arbetstid. Förhoppningsvis talar människor som bor ihop med varandra om var som hänt under dagen, men för

personer som även arbetar ihop kan gränsen mellan arbete och hem bli luddig. Klarast är gränsen hos det par där kvinnan bara arbetar en gång i veckan i företaget. De pratar mycket lite om hennes andra jobb, och inte så mycket om företaget heller. Det är oftast mannen som tar upp ämnet, framför allt om det är något specifikt problem som han vill ha fruns åsikt i. Annars försöker han koppla bort jobbet på vägen hem. Ingen av dem tycker att kvinnan ska jobba mer i företaget än hon gör nu. Mannen säger att han tycker att det är en styrka att de har två olika jobb, han är rädd att det hade blivit för tjatigt om hans fru hade jobbat heltid i företaget.

Det par som har mest professionell kontakt i företaget är också det par som har minst betänkligheter när det gäller att låta företaget påverka familjelivet. De diskuterar och planerar arbetet hemma och mannen säger att han sköter gärna en del arbetsuppgifter hemifrån.

De övriga två paren försöker begränsa företagets påverkan på familjen efter arbetstid. I det ena paret sa kvinnan att när hon började jobba i företaget pratade hon betydligt mer om jobbet hemma, ventilerade tankar och uppfattningar om arbetskamrater och kunder. Hon slutade ganska snart med det när hon märkte att hennes man trodde att det var problem som han skulle åtgärda. Själv ville hon bara få ur sig vad hon retat sig på under dagen. Numera pratar de mycket lite om företaget hemma.

De fyra männen påpekar alla hur viktigt det är att se de anställda fruarna som vanliga anställda och inte särbehandla dem. Det är i alla fall deras intention, även om de erkänner att det ibland är svårt att följa den till hundra procent. Därför tycker de att man ska medvetandegöra problemet genom att prata om det. Tidigare erfarenheter i företaget har gjort ägarna uppmärksamma på att det finns en risk att anställda familjemedlemmar får mer uppmärksamhet och inflytande än vanliga anställda. En av delägarna vittnar om att det tidigare åtminstone funnits en anställd fru som tog sig för stora friheter i egenskap av fru till chefen. Han säger också att det är möjligt att man i företaget tagit lärdom av den perioden.

# Slutsatser

I familjeföretaget har männen primär tillhörighet i egenskap av ägare och därmed makten att ta strategiska beslut bland annat beträffande gemensamma resurser i företaget. Kvinnorna har som anställda sekundär tillhörighet, men som närstående till ägarna har de stort inflytande i företaget och kan, även de, sägas ha primär tillhörighet. Deras tillhörighet i företaget och familjen är beroende av varandra: om någon av kvinnorna blir utbytt i sin familj riskerar hon att bytas ut även i företaget. Alla inblandade, med visst undantag för kvinnan som även har en annan anställning, känner starkt för familjeföretaget. Detta inte minst för att deras familjer är beroende av det. Följden har blivit att ambitionsnivån har höjts och de anställda fruarna upplever att de förväntas lägga ner mer tid och arbete i familjeföretaget än vanliga anställda.

Med referens till Ahrnes beskrivning av "organisatoriska kentaureer" har jag på sidan 24 skrivit: "Det finns alltid en spänning mellan mänskliga egenskaper och känslor och vad en organisation kräver. Likaså finns en spänning mellan olika former av organisatorisk tillhörighet som kan spela in och skapa osäkerhet. Det finns i princip två strategier för att minska dessa spänningar: antingen formas medlemmen så långt som möjligt enligt organisationens uppgifter och krav, eller så anpassas arbetsuppgifterna så att det kvittar vem som utför dem genom att skapa rutiner som kräver lite eller inget engagemang. (1994)" Analysen av familjeföretaget i min studie visar att den osäkerhet och de spänningar som kan förekomma i hög grad lösts genom införlivande av eller anpassning till organisationens krav. Detta behöver dock inte betyda att alla problem är lösta eller att man funnit den bästa lösningen för alla parter.

Att anställa familjemedlemmar i ett företag innebär både styrkor och svagheter för alla inblandade. I familjeföretaget i min studie har jag funnit övervägande styrkor för såväl företag som familjer, ägarna och de anställda kvinnorna. Genom åren har man utvecklat en medvetenhet i företaget om den problematik som kan uppstå i ett familjeföretag.

# Styrkor

## Företaget

Den främsta styrkan hos familjeföretaget i min studie är dess tillgång på hängivna och lojala anställda familjemedlemmar. Som arbetsgivare vet männen att de har anställda som har stor insikt i företaget och som arbetar med företagets bästa för ögonen. De anställda fruarna är fler än de vanliga anställda vilket gör att de sätter en ambitionsnivå bland de anställda som kanske är högre än om det inte funnits anställda fruar i företaget. Vid sjukdom bland de anställda anges det vara troligare att en anställd hustru jobbar extra än att en av de vanliga anställda gör det. Kvinnorna har förutom sina respektive män tre andra chefer i företaget som de måste svara inför. Det gör att de inte kan agera chefs fru i någon större utsträckning och därigenom få fördelar gentemot de andra anställda. Dessutom riskerar fruarna att deras respektive män får stå till svars inför de andra delägarna om de inte lever upp till förväntningarna.

## Familjen

En fördel med att arbeta i och för samma företag, som nämns av de flesta i intervjuerna, är att man kan diskutera sitt arbete med den man lever med och veta att han eller hon förstår vad man pratar om. De vet vilka människor man pratar om och vilka typer av problem som kan uppstå. Både männen och kvinnorna säger att det är lättare att hantera perioder med arbetsanhopning när kvinnorna har förståelse för situationen.

En av fruarna säger att hon tycker om att det hon och hennes man gör i företaget, gör de för sin familj tillsammans.

## Kvinnorna

De fyra anställda hustrurna har haft anställningar med liknande arbetsuppgifter innan de började arbeta i familjeföretaget. Ingen av dem har en utbildning som de gått till ingen nytta. De känner att de har större förväntningar på sig än vanliga anställda, men de har också större rörelsefrihet i organisationen. En av fruarna säger att hon inte har så "strama band" som de vanliga anställda. Hon nämner också som en fördel att hon kan gå till sin man med frågor som hon är rädd att de andra delägarna skulle tycka var löjliga. Jag upplever att de heltidsanställda fruarna ser en extra dimension av meningsfullhet i sin anställning i familjeföretaget. De ser resultatet av sitt arbete på ett annat sätt än vid en vanlig anställning. Här ser jag likheter med tiden innan industrialiseringen

då kvinnan tillsammans med de andra familjemedlemmarna deltog i produktionen i hemmet, inte sällan med ekonomiskt ansvar.

## Männen

För männens del har jag inte märkt att företagets organisation har påverkat deras positioner eller arbetsuppgifter. De två bröderna, liksom de två andra delägarna, har sin formella ställning genom sitt aktieinnehav och de positioner som styrelsen har beslutat om. Dock får de i egenskap av grundarens söner en viss dignitet i företaget. Vad männen vinner på att ha sina hustrur i företaget är deras lojalitet.

## Svagheter

### Företaget

De flesta av de intervjuade vill egentligen inte kännas vid att det skulle finnas några nackdelar med att arbeta med familjemedlemmar. Det är bara paret där kvinnan har en annan anställning också som tycker att det vore jobbigt om de arbetade tillsammans alltid. En svaghet som nämns av en av kvinnorna är att ägarna förväntar sig att de vanliga anställda känner samma lojalitet för företaget som de anställda fruarna. Det skapar en företagskultur som kan vara svår att ta till sig för en utomstående.

### Familjen

En av bröderna i företaget tycker att han och hans bror jobbar för mycket ihop och att det har gjort att de inte umgås som bröder utanför företaget, vilket han saknar. Han säger samtidigt att han och hans bror inte har samma respekt för varandra som de har för de andra delägarna, vilket han tycker är både positivt och negativt.

Den förståelse som kvinnorna visar sina män vid arbetsanhopning och som tidigare nämndes som en styrka kan också innebära en svaghet för familjerna. Eftersom kvinnornas toleransnivå är hög kan det innebära att männen låter arbetsuppgifterna inkräkta på familjelivet. En av kvinnorna berättar att hon ibland ringer sin man på jobbet när hon kommit hem för att dryfta saker som rör familjen, eftersom han kommer hem så sent. Det vanligaste svaret på frågan om nackdelar med

familjeföretaget är att man alltid är engagerad i företaget, och har svårt att sluta tänka på eller prata om det när man kommer hem, något som samtidigt nämndes som en fördel.

## Kvinnorna

En konsekvens av att leva med ständigt arbetande män är att kvinnorna får ta hand om det oavlönade arbetet i hemmet. Ur den synvinkeln kan man säga att kvinnorna arbetar för sina män både i företaget och på fritiden. Mycket hänsyn har tagits till männens karriärer och kvinnornas arbete utanför hemmet har anpassats efter familjens krav. Kvinnornas roll har primärt varit att ta hand om man och barn. Denna könssegregering leder tankarna till en traditionell familjetyp med ursprung i den patriarkaliska familjen.

## Männen

Tre av de intervjuade männen uttrycker i olika ordalag att de bestämmer i företaget och kvinnorna i hemmet. De applicerar det hierarkiska tänkandet i företaget på familjen. Därigenom är det möjligt att de överlåter de strategiska besluten i familjen på kvinnorna. Situationen hade kanske varit densamma även om kvinnorna inte arbetat i familjeföretaget, men jag upplever den som ett försök att skapa jämlikhet i de äktenskapliga relationerna. För männen kan det innebära att de får en svagare ställning i sina familjer än kvinnorna.

I familjeföretaget i min studie har man uppmärksammat de problem som kan uppstå i organisationen och därigenom tagit ett steg mot förebyggande av dessa. För att anknyta till Karen Vintons råd till familjeföretag har man försökt förstå hur konflikter uppstår i familjeägda företag. Vidare är det tydligt att man strävar efter att organisationen ska vara lönsam och effektiv. Däremot har det inte framgått i intervjuerna vilken policy familjeföretaget har vad gäller kommunikation med anställda som inte är familjemedlemmar. Vinton råder ägarna att involvera familjen i planerna för företaget, vilket man gör i hög grad. Samtidigt poängterar hon att det är upp till familjemedlemmarna själva att avgöra om de vill vara involverade i företaget. Jag uppfattar inte att ägarnas familjemedlemmar kan välja att inte vara involverade. Fruarna har övertalats att ta anställning i företaget och även om så inte vore fallet, hade ägarskapet i företaget påverkat och därmed involverat familjen. Slutligen har man i familjeföretaget anlitat en konsult vars råd till företaget var mycket drastiska och mottogs negativt.

## Frågor att föra vidare

Företagets organisation med männen som ägare och fruarna i de assisterande funktionerna är traditionell med rötter i det förindustriella samhället. Koncentrationen av män på beslutande-positionerna inom företaget gör att det uppfattas som patriarkaliskt. Sedan starten har företaget haft flera delägare vilka alla har varit män (och vilkas fruar har varit anställda i företaget med ett undantag) trots att det idag utbildas betydligt fler kvinnor än män inom yrket (Karolinska Institutet, 2001). Vid årsskiftet 2000-01 var nästan hälften av dem under 65 år med legitimation inom yrket kvinnor (Socialstyrelsen, 2001). En intressant aspekt är om eller hur företaget förändras med en kvinna som delägare i samma position som de nuvarande ägarna. Hade hon anställt familjemedlemmar?

Min studie utgår från hur familjemedlemmarna upplever familjeföretaget som organisation. En fråga som nu inställer sig är vad denna företagsform betyder för de "vanligt anställda". I mina slutsatser kan man utläsa att familjemedlemmarnas hängivenhet för företaget totalt sett gynnar företagets ambitionsnivå och skapar en speciell företagskultur. Hur påverkar detta arbetssituationen för de vanligt anställda? Känner de sig stimulerade, pressade eller avlastade? Hur påverkas de vad gäller tillhörighet, gemensamma resurser, kontroll och utbytbarhet? Dessa frågor hade varit en givande utgångspunkt för fortsatta studier.



# Litteraturförteckning

Ahrne, Göran & Hedström, Peter (red.) (1999) *Organisationer och samhälle. Analytiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur

Ahrne, Göran & Roman, Christine & Franzén, Mats (1996) *Det sociala landskapet. En sociologisk beskrivning av Sverige från 50-tal till 90-tal*. Göteborg: Korpen

Ahrne, Göran (1990) *Agency and organization. Towards an organizational theory of society*. London: SAGE Publications

Ahrne, Göran (1994) *Social Organizations. Interaction inside, outside and between organizations*. London: SAGE Publications

Bogdan, Robert & Taylor, Steven J. (1984) *Introduction to Qualitative Research Methods. The search for meanings*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Ejvegård, Rolf (1993) *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Fahlbeck, Reinhold (1991) *Praktisk arbetsrätt*. Malmö: Liber Ekonomi

Giddens, Anthony (1994 [1993]) *Sociologi. Volym 1*. Lund: Studentlitteratur

Giddens, Anthony (1994) *Sociologi. Volym 2*. Lund: Studentlitteratur

Granér, Rolf (1991) *Arbetsgruppen. Den professionella gruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur

Isekog, Tommy (2000) *Personaljuridik*. Stockholm: Norstedts Juridik AB

Johansson, Sven-Erik & Lewin, Staffan (1991) *Familjeföretaget. Framgångsrecept för företaget och familjen – tillväxt, utveckling och överlevnad*. Göteborg: IHM Förlag AB

Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar (red.) (1994) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur

## Tidskrifter

Cliffe, Sarah. (1998) "Family business. Facing Up to Succession." *Harvard Business Review*. May-June; s. 17

## Internet

Vinton, Karen (1998) *Keeping the Family Business Healthy: Four Keys to Success*. Fambiz.com  
Northeastern University's Center for Family Business. (Montana State University Family Business Program)

[www.fambiz.com/template.cfm?Article=UsingConsultants/montana-928.html&Keywords=karen%20vinton&Button=fambiz](http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=UsingConsultants/montana-928.html&Keywords=karen%20vinton&Button=fambiz)

Socialstyrelsen (2001)

[www.sos.se/FULLTEXT/125/2001-125-34/2001-125-34.pdf?valURL=http://www.sos.se/FULLTEXT/125/2001-125-34/2001-125-34.pdf](http://www.sos.se/FULLTEXT/125/2001-125-34/2001-125-34.pdf?valURL=http://www.sos.se/FULLTEXT/125/2001-125-34/2001-125-34.pdf)

Gandemo, Bertil (2001) *Medelstora familjeföretag Ett forskningsprogram inom Forum för småföretagsforskning* Lunds Universitet

[www.fsf.se/Pop\\_mf.pdf](http://www.fsf.se/Pop_mf.pdf)

Karolinska Institutet (2001)

[http://info.ki.se/education/curricula/more\\_information/statistik/index\\_se.html](http://info.ki.se/education/curricula/more_information/statistik/index_se.html)