

A KAPCSOLATOK SZABÁLYOZÁSI FOLYAMATAINAK SZEREPE A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK UTÓDLÁSA SORÁN – EGY KVALITATÍV KUTATÁS TAPASZTALATAI

THE ROLE OF RELATIONSHIP REGULATION PROCESSES IN FAMILY BUSINESS SUCCESSION – LESSONS FROM A QUALITATIVE STUDY

A tanulmány családtudományi elméleti keretben vizsgálja a családi vállalkozások utódlása során működő kapcsolati szabályozási folyamatokat, ezen belül a közelség, a differenciáció, a kölcsönösség, az érzelmek és az időperspektívák szabályozásának jelentőségét az utódlási kimenet szempontjából. A szerzők a szakirodalomból levezethető összefüggéseket egy kvalitatív kutatás eredményeinek bemutatásával támasztják alá, mely 12 magyar családi közepesen kis- és középvállalkozás 27 tagjának bevonásával készült. Az eredmények arra utalnak, hogy a kapcsolati szabályozási folyamatok egymással összefüggésben, rendszerszinten működnek és hatással vannak az előd és a lehetséges utód(ok) közötti dinamikus, nem-lineáris egyezkedési folyamatokra és ezen keresztül az utódlás kimenetére. A kutatás tanulságait javaslatok formájában is megfogalmazzák a tanulmányban.

Kulcsszavak: családi vállalkozások, utódlás, kvalitatív kutatás

The present study applied a family science theoretical framework to examine the importance of the relationship regulation processes – including those of closeness, differentiation, reciprocity, emotions, and time perspectives – during family business succession. The authors present evidence on these associations based on the literature and the results of a qualitative study involving 27 members of 12 Hungarian family-owned SMEs. The results suggested that relationship regulation processes operate interconnectedly and at the systemic level. Moreover, they affect dynamic, non-linear negotiation processes between the incumbent and the potential successor(s) and, through this, succession outcomes. Several recommendations are made.

Keywords: family firms, family relationships, qualitative research

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Sallay Viola¹ (viola.sallay@psy.u-szeged.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Wiesz Attila² (attila.wiesz@uni-corvinus.hu) tudományos munkatárs; Dr. Martos Tamás¹ (tamas.martos@psy.u-szeged.hu) egyetemi tanár

¹Szegedi Tudományegyetem (University of Szeged) Magyarország (Hungary); ²Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 11. 29-én, javítva: 2022. 09. 05-én és 2022. 11. 05-én, elfogadva: 2022. 12. 05-én.

The article was received: 29. 11. 2021, revised: 05. 09. 2022, and 05. 11. 2022, accepted: 05. 12. 2022.

A tanulmányban bemutatjuk annak a kvalitatív kutatási folyamatnak az elméleti hátterét és legfontosabb eredményeit, mely a Budapesti Corvinus Egyetem Családi Vállalatok Központja „A magyar családi vállalatok utódlása” című kutatási projektjének keretei között zajlott le. A kutatás átfogó célja annak felderítése volt, hogy a családi kapcsolatok jellemzői és a gazdasági, üzleti szempontok együttesen hogyan alakítják a családi vállalkozások utódlási folyamatait. Ebben a tanulmányban a kutatást és

az eredményeket a családi kapcsolatok aspektusából ismertetjük. Először áttekintjük azokat a megközelítéseket, melyek a családi kapcsolatok szerepét állítják fókuszba a családi cégek utódlási folyamataiban. Majd a kvalitatív kutatás eredményeit felhasználva bemutatjuk, hogy a kapcsolati szabályozási folyamatok hogyan jelennek meg az utódlási döntésekben és hogyan alakítják az utódlási folyamatot. A tanulmányt a kutatás tapasztalatai nyomán megfogalmazható javaslatokkal zárjuk.

Elméleti áttekintés

A családi vállalkozás három egymást átfedő alrendszerből áll: a családból, a tulajdonlásból és az üzletből (Tagiuri & Davis, 1996). Minden családtag tartozhat egy bizonyos alrendszerhez, vagy több alrendszer metszetéhez is. Az egységes rendszermodell arra fekteti a hangsúlyt, hogy a három alrendszer kölcsönhatása a cég versenyelőnyét megteremtve hogyan tudja létrehozni azt az egyedülálló erőforráscsomagot, amelyet a cégnek egyedi képességekké kell átalakítania (Habbershon et al., 2003). A családi vállalkozások witteni modellje is az új rendszerelméleten alapul és a családi vállalkozást szociális rendszernek tekint (von Schlippe et al., 2021). A Tagiuri és Davis (1996) által leírt alrendszerek (a család, az üzlet és a tulajdonlás) azonban nem önmagukban léteznek, hanem a kölcsönös kommunikáció hozza ezeket létre. Mindegyik rendszer-szemléletű modell a rendszer tagjai közötti kapcsolati folyamatokra fektette a hangsúlyt (Distelberg & Sorenson, 2009), mivel ez egyszerre segít megérteni a családi vállalkozás belső folyamatait, valamint azok hatását családi és céges szinten is (Farkas & Málóvics, 2021; Holt et al., 2018). A családi kapcsolatok tehát áthatják a családi vállalkozás rendszerének teljes fejlődését (von Schlippe & Frank, 2013), és ezért lényegileg alakítják az utódlási folyamatokat is.

Tanulmányunk elméleti kereteként a családi vállalatok családtudományi megközelítése szolgál, mely újabb egyre inkább előtérbe kerül a családi vállalkozási kutatásokban (Jaskiewicz & Dyer, 2017). A családtudományi megközelítés arra törekszik, hogy a családi kapcsolatok dimenzióit összekapcsolja a vállalaton belüli utódlási folyamat jellemzőivel (Bogdány et al., 2019; Breton-Miller & Miller, 2018; Holt et al., 2018; Nábrádi et al., 2016). A családi kapcsolatok tág elméleti keretén belül jelen megközelítésünkben a kapcsolati szabályozási folyamatok (relationship regulation process, RRP) fogalmát használjuk, mely a közeli kapcsolatok pszichológiai elméleteinek egyik megközelítése. Az interperszonális szabályozási folyamatokról szóló modellek szerint a szoros kapcsolatot ápoló egyének – amilyenek a generációk közötti és a generációkat átfogó családi kapcsolatok is – arra törekszenek, hogy szinkronizálják érzelmeiket, gondolataikat és cselekedeteiket (Simpson et al., 2016; Zayas et al., 2002). Ez a törekvés egyaránt vonatkozik rövid és hosszú távú helyzetekre, valamint magában foglalja a jelenlegi helyzetet, a múltbeli és jövőbeli állapotok, valamint a célok és narratívák közös megértését is. A kapcsolati szabályozási folyamatok kifejezést tehát azokra a cselekedetekre és stratégiákra használjuk, amelyeket az egyének egy adott kapcsolatban (vagy a kapcsolatok hálójában) a jobb szinkronizációs szint elérése érdekében használnak akár saját mentális állapotuk és viselkedésük szabályozásával, akár mások állapotának módosítására való törekvéssel (Fitzsimons et al., 2015; Lang et al., 2009; Overall et al., 2006). A családi kötelékekre különösen igaz, hogy a családtagok sokféle módon függenek egymástól mind praktikus, mind érzelmi és szimbolikus értelemben (Lanz et al., 2015). A kapcsolati szabályozási folyamatok ezért alapvető fontos-

ságúak a családi kapcsolatok kialakításában. A kapcsolati szabályozás alapvető stratégiáit a családtagok a korai egyéni fejlődés során az elsődleges családi kapcsolatok részeként tanulják meg és gyakorolják.

1. ábra

A kapcsolati szabályozási folyamatok áttekintése



Megjegyzés: az ábra összefoglaló illusztráció

Forrás: saját szerkesztés

A családi rendszerben a kapcsolati szabályozási folyamatoknak két átfogó funkciója van: segíti átjutni a rendszernek az elkerülhetetlen változásokon és átmeneteken, miközben fenntartja a kapcsolatok folyamatosságát és stabilitását. A családi vállalkozások utódlása összetett folyamat, amely során a változás és stabilitás kettős kritériuma a cégre mint komplex rendszerre is érvényes (Cater et al., 2019; Lambrecht & Lievens, 2008). A családtagok közötti kapcsolatok szabályozására irányuló törekvések ezért egyaránt tartalmaznak a családi, tulajdonlasi és az üzleti kapcsolatokra való utalásokat. Alább összefoglaljuk a kapcsolati szabályozási folyamatoknak, azaz konkrétan a közelség, a differenciáció, a kölcsönösség, az érzelmeik és az időperspektívák szabályozásának lényeges szempontjait és ezek jelentőségét a családi vállalkozások utódlási folyamatának szabályozása szempontjából (ld. 1. ábra).

A *közelség szabályozása* az interperszonális melegség, bizalom és kapcsolat optimális szintjének fenntartását jelenti, valamint kapcsolatban áll a rokonság és a bizalmon alapuló nem rokoni kapcsolatok előnyben részesítésével (Lang et al., 2009). A közelség érzékelése gyakran jár együtt a fizikai közelséggel és az együtt töltött idővel, miközben szimbolikus szinten az attitűdök, a jellemvonások és az értékek észlelt hasonlósága szintén a közelség érzetét kelti. A családtagok egyik legfontosabb törekvése az, hogy megfelelően szabályozzák a közöttük lévő közelség mértékét. Ennek megfelelően a kívánt szinttől való eltérés, vagyis a túl nagy vagy túl kis mértékű közelség szabályozási folyamatokat vált ki a családtagokból (Simpson et al., 2016).

Míg a közelség optimális szintjének meghatározása a kapcsolatok kohéziójának megteremtését jelenti, egyúttal szükség van arra is, hogy a családtagok kialakítsák egymástól való *differenciációjuk* (elkülönülésük és megkülönböztethetőségük) optimális mértékét is. Ennek megfelelően egyes elméletalkotók az autonómiát a kapcsolatokban jelen lévő alapvető pszichológiai szükségletként fogalmazták meg (Ryan & Deci, 2017).

A *kölcsönösség szabályozása* összefügg a korrektséget illető elvárásokkal, az együttműködés szabályairól

follytatott egyezkedésekkel (Lang et al., 2009), ezenkívül kiterjed a felelősségek szabályozására is. A családtagok motiváltak arra, hogy olyan kapcsolatokat építsenek ki és tartsanak fenn, ahol a szerepek, feladatok és erőforrások igazságosan oszlanak meg, bár a különböző egyéni elvárások időről időre kihívást jelenthetnek a fennálló családi rendszer számára. Ezzel szemben a kapcsolatban érzékelt igazságtalanság és korrektség hiánya állandó konfliktusok forrása lehet (Alderson, 2015; Qiu & Freel, 2020), miközben felkelti a helyreállításra irányuló erőfeszítéseket is.

A kapcsolati szabályozási folyamatok nagyrészt a szoros kapcsolatokban előforduló pozitív érzelmek megtapasztalására és a stressz enyhítésére összpontosítanak, rövid és hosszú távon egyaránt (Marroquín et al., 2017; Mikulincer & Shaver, 2019; Zaki & Williams, 2013). Az érzelmek kapcsolati szintű szabályozása továbbá magában foglalja az elszennvedett veszteségek kezelését is (Rompilla et al., 2021). A veszteségtől való félelem nemcsak a személyekkel, hanem „a családi kapcsolatok vagy az intimitás elvesztésével kapcsolatos közös félelmekkel” is összefüggésben lehet (Qiu & Freel, 2020, p. 94).

Végezetül a családtagok érdekeltek abban, hogy összehangolják és szabályozzák a múlt és jövő eseményeivel kapcsolatos elképzeléseiket, azaz az időperspektívájukat. Ennek megfelelően együtt meg kell érteniük a közös történetüket, beleértve a múltbeli tapasztalatokat, a jelen helyzetet és a lehetséges kimeneteket integráló nézőpontot (Fivush & Merrill, 2016). Az elméleti megfontolások szerint a családtagoknak ezen felül érdekük egymás céljainak és szándékainak folyamatos ellenőrzése és megvitatása (Fitzsimons et al., 2015).

Az alábbiakban egyrészt bemutatjuk, hogy az öt kapcsolati szabályozási folyamat – a közelség, a különbözőség, a kölcsönösség, az érzelmek és az időperspektívák közös szabályozása – milyen módon jelent meg a családi cégek utódlási folyamatainak korábbi kutatásaiban. Az utódlás során szerepet játszó kapcsolati szabályozási folyamatok elméleti összefüggéseit ezen kívül saját kutatásunkból származó példákkal is illusztráljuk. A következőkben ezért először röviden összefoglaljuk a kutatás módszertani hátterét. Majd bemutatjuk, hogy a családi kapcsolati szabályozási folyamatok a közelség, a differenciáció, a kölcsönösség, az érzelmek és az időperspektívák szabályozásával hogyan támogatják vagy éppen hátráltatják a családi vállalkozások utódlási folyamatát az első generáció utódlása során.

A kvalitatív kutatás áttekintése

A kvalitatív kutatási szakasz 2019 és 2020 között, a megalapozott elmélet módszerével (grounded theory, GT-módszer; ld. Mitev, 2012; Sallay & Martos, 2018) végzett kutatásként zajlott le, magyar családi közepesen kis- és középvállalkozások bevonásával. Ennek során kvalitatív konstruktivisták és interpretativisták megközelítést alkalmaztunk (Charmaz, 2014; Corbin & Strauss, 2008; Strauss & Corbin, 1998). Az elméleti mintavételi folyamat során 12 családi vállalkozás 27 tagjával készítettünk félig strukturált mélyinterjúkat (áttekintően ld. az 1. táblá-

zatban). Arra törekedtünk, hogy minden cégből lehetőleg két generáció is bekerüljön a kutatásba. A családi kis- és középvállalkozásokat a (a blinded review számára maszkolt intézmény neve) szakmai kapcsolati hálóján keresztül kerestük meg. Az interjúzási folyamat első szakaszában számos szülő–fiú és szülő–lány (előd–utód) kettőssel foglalkoztunk. Ezt követően olyan családokat kerestünk fel, amelyek esetében a testvéreket is bevonhattuk, egy esetben pedig a családhoz tartozó utódon kívül a nem a családhoz tartozó tulajdonost is (aki az előd halála után 50%-os tulajdonrészt szerzett meg).

1. táblázat

A kutatásba bevont családi vállalkozások alapvető jellemzői

Sorszám	Alapítás éve	Generációk száma ¹	Szektor ²	Résztevők	Családtag alkalmazottak	Családtag tulajdonosok	Összes alkalmazottak
1	1993	2	közlekedés	Utód 1, Nem-családi Utód 1	2	2	20
2	2008	1	vegyipar	Előd 2, Utód 2	2	1	8
3	1993	1	közlekedés	Előd 3, Utód 3	3	3	80
4	1993	1	vendéglátás	Előd 4, Utód 4	2	2	400
5	1992	2	számítástechnika	Előd 5, Utód 5	3	4	180
6	1998	1	könnyűipar	Előd 6, Utód 6	3	1	18
7	1991	1	építőipar	Előd 7.1, Előd 7.2, Utód 7.1, Utód 7.2	4	4	69
8	1994	2	kereskedelem	Előd 8, Utód 8	3	4	21
9	1985	2	szállodaipar	Utód 9.1, Utód 9.2	2	1	259
10	1985	2	infokommunikáció	Előd 10, Utód 10	2	2	130
11	2002	1	autókereskedés	Előd 11, Utód 11	3	4	75
12	1984	1	élelmiszeripari	Előd 12, Utód 12.1, Utód 12.2	3	2	43

Megjegyzések:

¹ A jelenlegi családi vezérigazgató generációinak száma az alapítótól számítva.

² A szektor megnevezése maszkolt.

Forrás: saját szerkesztés

Félig strukturált mélyinterjúkon keresztül tártuk fel a résztvevők kapcsolati tapasztalatait. Tág értelemben megfogalmazott, nyitott kérdéseket használtunk, amelyek a következő témák dinamikai szempontjait fedték le: a családi vállalkozás alapításának rövid története; a családtagoknak a céghez és a többi családtaghoz fűződő kapcsolata; az

utódlási folyamat (a család folyamatot illető interakciói, a legfontosabb fordulópontok és a várható jövőbeli lépések, valamint a résztvevők folyamatra vonatkozó saját nézőpontja és a családi kapcsolatok érzékelése); az „előddé” és „utóddá” válás személyes útja (az utód megválasztását illető kapcsolati tapasztalatok, a folyamatot befolyásoló családon belüli és kívüli kapcsolatok, valamint a szakmai szerepek és a családi kapcsolatok változásai a folyamat során); ezen tettek hatása a családi kapcsolatokra, valamint arra, hogy a családtagok és a családi kapcsolati folyamatok hogyan befolyásolták a tényleges utódlási folyamatot.

Az adatelemzési folyamat során is a konstruktivista GT-módszer elveit követtük (Charmaz, 2014). A bejövő interjúk nyers adatai, a nyílt kódok, az axiális kódok és az elméleti szelektív kódok formálódó rendszere közötti egyeztetések többszöri iterációi után végül eljutottunk ahhoz a telítettségi ponthoz, ahol a további interjúszövegek elemzése nem eredményezett további módosításokat a kódolási rendszerben és a kísérleti (tentatív) elméleti modellben. A kutatás egyes lépéseit és az elsődleges kvalitatív elemzés nyomán kialakított megalapozott elméleti modellt más helyen részletesen ismertettük (Sallay et al., 2022). Eszerint családi vállalkozások esetében a családon belüli utódlás olyan kapcsolatkezelési folyamatok hálójá, amelyek három fő területre terjednek ki: a közös identitás kezelése, a közös építkezés egyeztetése és a családi szabályok alakítása.

Kapcsolati szabályozási folyamatok az utódlás során

A következőkben részletesen bemutatjuk, hogy a kapcsolati szabályozási folyamatok hogyan jelennek meg a családi cégek utódlásában. Az egyes szabályozási funkciók jellemzői alapján egyrészt értelmezhetővé válnak a meglévő szakirodalmi eredmények. Másrészt pedig a kutatásunk eredményeit is e szerint a logika szerint mutatjuk be, ezzel mintegy párbeszédet folytatva a korábbi eredményekkel.

A közelség szabályozása

Az utódlási folyamat és a következő generáció szocializációjának modelljei és megállapításai gyakran foglalják magukban a közelség és az ebből fakadó részvétel és bevonódás elemeit – vagy az elődhöz (Cater & Justis, 2009) vagy a céghez (Björnberg & Nicholson, 2012; Murphy & Lambrechts, 2015), illetve optimális esetben a mindkettőhöz való közelséget (Bika et al., 2019). A családi vállalkozásokban az előd támogatása a lehetséges utód irányában gyakran fokozza az utóbbi részvételét, érzelmi tulajdonlását, valamint az üzlet és a családtagok iránti elkötelezettségét (Björnberg & Nicholson, 2012), ami a rendszerben magasabb szintű közelséget eredményezhet. A családi vállalkozásokban tapasztalható összetartás optimális szintjének helyreállítását célzó intenzív kommunikáció azonban kétélű fegyver is lehet, amely növeli a családban és az üzleti életben előforduló konfliktusok számát (Qiu & Freel, 2020). Az előd és az utód közötti szituációs távolság – a hiányzó közelség jele – többféle formát ölthet (lehet például térbeli, időbeli és normatív), és előrejelzi

az alapító utódlási folyamat miatt érzett aggodalmát (Malik, 2019). Azt azonban nem vizsgálták, hogy az elődök hogyan reagálnak a kapcsolati távolságra és a felmerülő negatív érzelmeikre, illetve hogyan szabályozzák ezeket. Ugyanakkor az előd saját erős érzelmi tulajdonlása akadályozhatja az utódlási folyamatot (Davis & Harveston, 1999) részben azért, hogy a céggel és a családtagokkal kapcsolatos érzelmi közelséget illetően ellentétes törekvéseket idéz elő az elődben.

Saját kutatásunkban ezzel kapcsolatban azt találtuk, hogy azok az előd-utód párosok, akik már a hivatalos utódlás megkezdése előtt közös tapasztalatokkal rendelkeztek a kölcsönösen jóindulatú, személyesen előnyös cégen kívüli tevékenységekről, később képesek voltak konstruktív módon együttműködni és tárgyalni. Az érzelmileg megindító szülő-gyermek tapasztalatok biztonságos kapcsolati alapot teremthetnek a cégen belüli újfajta felnőtt együttműködés kialakításához. Ezek a családi tapasztalatok a kölcsönös bizalom biztonságos alapjául szolgálnak, amelyre később a generációváltás sikere épülhet.

Amikor az utód gyermekként fizikailag is közel kerülhetett az apa céges tevékenységének helyszínéhez, több esetben is erős, akár érzékszervi emlékeket is hagytak az utódban. „Két-három hete voltam az egyik telephelyünkön, ahol ugyanez a jellegzetes szag meg kosz volt, és tök jó kis ilyen régi emlékek voltak, hogy akkor tényleg ott voltunk” (vegyipari családi cég¹, utód). Az anyagi vonatkozásokon messze túlmenően a tulajdonosi identitás átadása is egy érdelemű, kapcsolati esemény, ami a gyermek utód számára az azonosulás további alapját képezte: „volt olyan, hogy többször is, amikor itt (a gyárudvaron) sétáltunk például kézen fogva, akkor, akkor (apám) mondogatta, hogy ez itt, ez mind a tiétek lesz” (közlekedésszolgáltató családi cég, utód). Más esetben a tulajdonosi identitást az is alakította, ahogy meghitt családi pillanatokban az utód gyermekként közelről látta az előd-szülő céggel és a dolgozókkal kapcsolatos dilemmáit, aggodalmait (számítástechnikai családi cég, utód). A bevonódás és érzelmi tulajdonlás alapja tehát a közös tevékenység, és az ebben megtapasztalt közelség volt.

Míg a kapcsolati szabályozás más aspektusai (például a különbözőségek és a kölcsönösség) egyre fontosabbá válhatnak az utódlási folyamat későbbi szakaszaiban, a közelséggel kapcsolatos kihívások az interjúalanyok tapasztalatai szerint megváltozott formában érvényesülnek. Az együttműködéshez közelségre van szükség, miközben az előd továbbra is a bizalmatlanság érzésével, az utódok pedig a meg nem értettség és a semmibe vétel élményével küszködhetnek. A felmerülő konfliktusok azonban veszélyeztetik a közelséget, és új tárgyalásokat indítanak el a kapcsolatban (v.ö. Qiu & Freel, 2020). A családi szabályok a kommunikációs utak kijelölésével tágabb vonatkoztatási keretet biztosítanak az egyensúly megtalálásához – részben a közelség és távolság egyensúlyának szabályozásával. Érdekes módon azonban több meginterjúvolt családtag úgy látta, hogy magának az öröklési folyamatnak a pontos szabályozása árthat a családi közelségnek (v.ö. Qiu & Freel, 2020). A formális szabályokkal kapcsolatos ambivalens érzelmek megjelenésére az alábbiakban még visszatérünk.

A differenciáció szabályozása

A korábbi kutatások szerint az előd interperszonális irányításra irányuló túlzott erőfeszítései, gyakran hozhatók összefüggésbe kapcsolati konfliktusokkal (Qiu & Freel, 2020), mivel ezek célja a differenciáció szintjének csökkentése az autonóm viselkedés korlátozása által. Eközben az autonómia támogatása – azaz a különbségek elismerése és értékelése – magas teljesítményt, megfelelő működést és partnerek közötti együttműködést eredményez (Gagné et al., 2019). A differenciáció szabályozása gyakran nyílt vagy burkolt elvárások kölcsönös kifejezésével történik. Ezek az elvárásrendszerek megmutatják, hogy a családtagoknak milyen meggyőződésai és igényei vannak a normák és a sokféleség optimális szintjét illetően (Overall et al., 2006). A családi vállalkozásokban az előd elvárásai erősen befolyásolhatják az utódot és az utódlási folyamatot, ideális esetben pedig az érintett partnerek közös elvárásává válhatnak (Martínez-Sanchis et al., 2020). Fontos megjegyezni, hogy a közelség és a differenciáció között gyakran ellentmondásos a kapcsolat. Az alkalmazkodást előnyben részesítő utódoznak időnként el kell fogadniuk, hogy az előd irányít, és vissza kell fogniuk az ebből eredő negatív érzéseiket. Ha viszont az utód elutasítja az irányításra vonatkozó törekvéseket, akkor az jelentősebb autonómiához, de az elődöt illetően nagyobb érzelmi távolsághoz és több konfliktushoz vezethet (Radu-Lefebvre & Rander-son, 2020). Mindazonáltal egy pozitív kimenetelű utódlási folyamatnak sikerül megbirkóznia a közelség és a differenciáció paradox kihívásával, a családtagok pedig a folyamat tényleges szakaszához igazítják kommunikációjuk típusát (Leiß & Zehrer, 2018), ami rugalmas és dinamikus kapcsolati szabályozási erőfeszítések sorozatára utal.

Saját kutatásunkban is azt találtuk, hogy a differenciáció szabályozása fontos témaként jelent meg az utódlási folyamat során. Az előd-utód párok többsége számára fontos szempontként jelent meg például, hogy hasonlítanak-e egymásra vagy sem: a közös identitás személyes megélését nagyban segítette, ha valamilyen lényegi hasonlóságot érzékeltek egymásban. Ez az észlelés aztán hozzájárulhatott a kölcsönös bizalomhoz és segítette az utódlást. Azok az elődök viszont, akik a hasonlóság hiányáról beszéltek az interjúkban, hajlamosak voltak azt is állítani, hogy nincs kinek átadni a stafétabotot, és kevésbé láttak perspektívát az egész utódlási folyamatban.

Az egyik előd ezt így fejezte ki:

„Szerencsés az az alapító, akinek az utódja hasonlít az alapítóra természetben, képességben, az egy nagyon szerencsés ember. Ezek a vállalatok általában nemhogy túlélnek az első tulajdonosnak a visszavonulását, az alapítónak a visszavonulását, hanem egy nagyot fejlődnek” (építőipari családi cég, előd).

Ez az előd azonban csalódott, mert a rá jellemző, határozott, kemény vezetési stílust „a nagyobbik fiam nem vállalta.” Fia, a kijelölt utód számára is nyilvánvaló kettejük különbsége, és nem is kívánja édesapja példáját követni. Éppen ezért ő különbségeik elfogadását hiányolja:

„Ez a forrása konfliktusoknak, hogy édesapám egy autokrata, egyszemélyi, erőskezű vezetés hívó. Azt szerette

volna, ha én is ilyen vagyok. Én viszont másképp gondolkodom. (...) és azt gondolom, hogy ez (a konfliktus) tulajdonképpen egy ilyen programozott utódlást föl is darált” (építőipari családi cég, utód).

Az ő esetükben előd és utód habitusának különbsége, illetve a különbözőségek kölcsönös leértékelése feloldhatatlan konfliktusokhoz vezetett, és az utódlás folyamata veszélybe került, annak ellentétes példájaként, hogy az óhatatlan különbözőségek elfogadása és támogatása segíti az utódlási folyamatot (Gagné et al., 2019). Ugyanakkor az utód felnőttként is megtartja gyermeki lojalitást az idősebb apával szemben, ami a közelség és differenciáció, sőt a kölcsönösség szabályozásának bonyolult egyensúlyozását mutatja a konkrét folyamatban:

„Ez adottság, a családi kötöttség tulajdonképpen, hogy az ember jó gyerekként próbálja tisztelni az apját, ez a feladata a gyerekeknek. (...) részben azért is, mert eléggé benne van a korban, tehát az idő véges” (építőipari családi cég, utód).

A lehető legnagyobb hasonlóság fenntartására az elődök előszeretettel alkalmazták a „terelés” módszerét a családi utódlással kapcsolatban. Az egyik előd (közlekedésiipari családi cég) például ezzel együtt úgy vélte, tiszteletben tartotta fia döntéseit: „Na most azért én többször megkérdeztem tőle, hogy... nincs-e valami máshoz inkább kedve (mint a családi céghez)?” Lánya, az utód ezzel szemben úgy látja, hogy nem volt kész terve, ezért apja tanácsait követte: „Inkább ő mondta, hogy ezt meg ezt kéne, ezzel meg ezzel kéne foglalkozni, és én meg... én meg mondtam, hogy, hogy rendben.” Ezek a tapasztalatok konkrét példái annak, hogy milyen kihívások elé állítja a kapcsolati szereplőket a hasonlóságra és azonosulásra vonatkozó elvárások kifejezésének és fogadásának feladata. Ennek során a konkrét kommunikációs gesztusok jelentése nagy mértékben eltérhet a szereplők számára (Overall et al., 2006), ami rejtett feszültséget hagyhat a kapcsolatban.

Az utódlási folyamat későbbi szakaszában a differenciáció és a közelség (vagy másképpen fogalmazva az autonómia és a kapcsolódás (Radu-Lefebvre & Rander-son, 2020)) optimális szintjéről szóló komplex kapcsolati egyezkedések döntő jelentőségűvé válnak. Az utódo nagyobb függetlenségre való törekvése, a hibák elkövetésének „joga”, az alternatív irányítás hangsúlyozása egyúttal megkérdőjelezheti az előd-utód kapcsolatban korábban megtapasztalt közelséget. Az utódo rendszerint önálló mozgásterért, a hibázás lehetőségéért küzdenek az elődökkel, akik viszont védelemből, bizalmatlanságból vagy hiúságból nehezen engednek az utódo döntési szabadságot. Ezt a paradox kihívást gyakran egy külső szereplő segíthet feloldani. Az egyik családban (szállodaipari családi cég) a cég egyik legnagyobb beszállítójától jövő külső visszajelzés is hozzájárult ahhoz, hogy az előd nagyobb mozgásteret adjon az utódoznak:

„És akkor sikerült meggyőzni édesapámat, nekik és nekem is, hogy... hadd hibázzak, csak hagyjon már dolgozni” (szállodaipari családi cég, utód).

Az előd apák eltérő nézeteket vallottak abban a tekintetben is, hogy hasznos-e az utódlás folyamatában, ha az utód a cégen kívül szerez szakmai tapasztalatokat. Interjúink tanúsága szerint a külsős tapasztalatok szerepének megítélése a szülő-gyermek kapcsolatban meglévő közelség és differenciáció közötti egyensúly érzelmi logikáját követte: az az előd, aki fiával összhangban volt és közel érezte magához, úgy vélte a más cégnél végzett munka az utódlás szempontjából „teljesen kilopott idő” (vegyipari családi cég, előd), mások pedig, akik a különállást hangsúlyozták („(mint) két dudás”), éppen, hogy szükségesnek tartották ezt a tapasztalatot („nem itt kell megtanulni, hanem máshonnan kell a sok okosságokat elhozni ide”, számítástechnikai családi cég, előd).

Az előd által alapított cégnek azonban már a pusztán léte „helyzetbe hozza” a gyermekeit, hiszen az utódlás kérdése – burkolt elvárásaként – jelen van már gyermekkoruktól kezdve. Az utódok, akik gyermekként vagy fiatalon tulajdonrészt kapnak szüleik cégében, azt is megélik, hogy a tulajdonlás élménye számukra „determinálja a jövőt” (közlekedéssipari családi cég, utód), vagy egy másik utód szavaival: „Valakinek át kell venni – az én legyek” (vegyipari családi cég, utód). Ezek szerint a differenciáció szabályozásának jelentősége bizonyos értelemben másodlagos lehet a közelségéhez képest (Martínez-Sanchis et al., 2020), de, amint láttuk, az utódlási folyamat konfliktusosságát nagymértékben befolyásolhatja.

A kölcsönösség szabályozása

A kölcsönösség szabályozása a méltányosság és a felelősségvállalás fogalmához kapcsolódik. A családi vállalkozások családtagjai az utódlási folyamat során gyakran arra törekednek, hogy hallgatóságos „családi megállapodásokat” kössenek, amelyek igyekeznek a családtagok kötelezettségeit az üzleti életbe és a családba integrálni (Schell et al., 2020), így ellensúlyozva a folyamat kölcsönösségével kapcsolatos elkerülhetetlen bizonytalanságokat. Az utódlási folyamathoz a tisztességes bánásmódról és az érdekek kölcsönös tiszteletben tartásáról tudatosan egyeztetett szabályrendszerek szükségesek. Ezenfelül más elméletek szerint a családtagok, különösen a generációk között hallgatóságos „nyilvántartások” is vannak, vagyis a családtagok számon tartják, hogy kinek adtak és kitől kaptak. Például a kontextuális családterápián alapuló megközelítés fogalmait használva Hanson és munkatársai kimutatták, hogy a „családi nyilvántartás” hallgatóságos tudása összefügg a család ellenálló-képességével (Hanson et al., 2019). A kapcsolatok kiegyensúlyozottabb, kölcsönösen tiszteletteljes és támogató „családi nyilvántartása” olyan vállalkozói családi kultúrát teremthet, amely hatékonyan ölel át több generációt és közvetlenül támogatja az utódlási folyamatot. Ez a szempont hangsúlyozza a korábbi generációk tapasztalataiban gyökerező családi hagyományok szerepét is.

A kutatásunkban részt vevő elődök és utódok nézőpontja azonban különbözött e tekintetben. Az elődök különböző mértékben foglalkoztak azzal a felelősségükkel, hogy a céget jó körülmények között adják tovább,

míg az utódok inkább az előd, azaz az apjuk érzelmi és fizikai jólétéért aggódtak. A családi öröklési szabályok is többé-kevésbé közös megegyezéseket fejeztek ki a birtoklással való tisztességes bánásmódról, egyensúlyt teremtve a rokonsági szempontok (kölcsonösség) és a személyes hozzájárulások (érdem szerinti differenciáció) között.

Az előd apák közül többen is reflektáltak arra, hogy felelősnek érzik magukat gyermekeik jövőjéért. Egyrészt, az előd apák úgy érezték, hogy a cégalapítás és cégfejlesztés mellett nagyon kevésbé tudtak szülőként részt venni az utódok gyermekkorában. Másfelől egy előd annak a döntésnek a felelősségét emelte ki, hogy apaként a cég átvétele felé orientálja-e a fiát, amivel terhet is helyez rá:

„Nem annyira biztos, hogy szerencsés az, hogy egy apa... a gyereket, a fiát, bármennyire is szeretné is, orientálja ebbe a... tehát a saját maga... a családi vállalkozás irányába. Mert azért lássunk világosan, ez egy életet igényel. Tehát ahhoz, hogy valaki létrehozson egy ilyen 2,5 milliárdos vállalkozást, az az életébe, életébe kerül” (közlekedéssipari családi cég, előd).

Az elődök közül többen azt is saját felelősségüknek érezték, hogy a céget olyan állapotba hozzák, ami az utód számára megkönnyíti az átvételt. Ez a cég működésén túl a vezetővé váló utód hosszú távú jóllétét is szolgálja:

„Én azt mondom, hogy az utódlásban óriási szerepe volt annak, hogy ezt a cégszerkezetet létrehoztuk, mert ebben az esetben, ha én most azt mondom, hogy: 'Kiszálllok, (lányom), csináld tovább!', akkor az halál. Az úgy halál, hogy... rábírom a lányomra, rábírom egy olyat, amelyik egy időzített bomba...” (számítástechnikai családi cég, előd).

Az utódokban is megjelenik az előző generációért vállalt felelősség. Ha az előd apa gondoskodott a cég felkészítéséről az utódlásra, az utódok annak a felelősségével is szembesültek, hogy ők lesznek hivatottak életben tartani és továbbfejleszteni édesapjuk alkotását, ami „egy keserű és egy édes teher” (számítástechnikai családi cég, utód). Másfelől az idősödő szülőkről való gondoskodás felelőssége is az utódokra hárul és ez az utódlás vállalásának motívációjában is szerepet kap.

A kölcsönös felelősségvállalás jelentősége annak a cégnek az esetében vált nyilvánvalóvá, ahol az elődök nem tájékoztatták megfelelően az utódot a cég nehéz helyzetéről. Ez a döntés – több más családi konfliktussal együtt – az utódlás teljes folyamatára rányomta a bélyegét. Az interjúk azonban arra utalnak, hogy az utód gyermekek még abban az esetben is felelősséget érezhetnek szüleikért, ha úgy érzik, hogy azok nem tudtak melléjük állni és az utódlás előtt nem vállalták a cég rendbetételének feladatát. Összességében tehát az interjúalanyok beszámolóit azt mutatták, hogy mind az elődök mind pedig az utódok bonyolult – és érzelmileg is színezett – belső „nyilvántartást” vezetnek a generációk közötti adás és kapás egyensúlyozásáról, a kölcsönösség érvényesítéséről, amibe beletartoznak a családi céggel kapcsolatos feladatok és vállalások is.

Az érzelmek és a stressz szabályozása

A családi vállalkozásokat tárgyaló szakirodalom ritkán foglalkozik az interperszonális érzelmszabályozási folyamatokkal, bár egyes közelmúltban végzett kvalitatív tanulmányok értékes betekintést nyújtottak az utódlási folyamat során előforduló érzelmi munka egyes aspektusai-ba (Cunha et al., 2021; Murphy et al., 2019; Radu-Lefebvre & Randerson, 2020). Az érzelmszabályozás szerepe a kapcsolatokban leginkább a konfliktusok kihívása révén válik nyilvánvalóvá. A nyílt és rejtett konfliktusok olyan stresszélményeket jelentenek, amelyek érzelmi és olykor térbeli és szervezeti távolságtartáshoz vezethetnek (ami segíthet a stressz visszaszabályozásában, de egyúttal hozzájárulhat a helyzet krónikussá válásához is), ugyanakkor elősegíthetik a méltányosabb megállapodások és a kölcsönös megértés felé való elmozdulást is (Qiu & Freel, 2020).

Bár a szakirodalom szerint a stressz és a konfliktusok szabályozásának hatékony eszköze lehet a családi szabályok és megállapodások írásba foglalása, volt család, ahol éppen ez tűnt fenyegető lehetőségnek. Ez arra utal, hogy az érzelmek optimális szabályozási folyamatai jelentős mértékben egyediek, egy-egy családra jellemzőek:

„Mi ezt *(a munkamegosztás családi szabályait)* fel tudtuk azért magunk közt osztani, ezt mi nem írtuk le, szóval hogy vannak családi szabályok, vannak, akik le, le tudják írni azt, hogy kinek mi a feladata, és írásban megvan, minálunk ez nincs meg. ... és én úgy gondolom, hogy talán nem is kell, és ezt szerintem nem is tudtuk volna előre leírni. (...) ha... te vagy mondjuk az édesapám, és te nem tartod be, akkor én leszek rád mérges, fordítva ugyanez, és előbb-utóbb rá fog menni a munka családnak a rovására” (szállodaipari családi cég, utód).

A konfliktusok és a stressz kezelésének sajátos, egyéni variációihoz tartozott, amikor az utódok bizalmat erősítő kapcsolódásként élték meg, ha nyíltan lehetett az előd apával konfrontálódni. Az utódlási folyamatot is előrevívó tapasztalat volt például az egyik családban a nyílt konfliktusok vállalása, amiből azután, ha nehezen is, de közösen elért változás szülehetett: „egy év után ezt így kitaláltuk közösen. Abban is voltak viták” (számítástechnikai családi cég, utód).

A konfliktusos, negatív tapasztalatok és ezek egyedi feloldási módjai mellett több interjúban megjelentek a pozitív érzelmszabályozás módjai is, elsősorban az előd és utód közötti kölcsönös elismerések. Azokban a családokban, ahol a családtagok elégedettek voltak vezetés családon belüli átadásával, az interjúban előd és utód többször is elismerték egymás pozitív tulajdonságait és képességeit. Az egyik előd például úgy beszélt lányáról, akinek már átadta a céget, mint aki számára „nincs lehetetlen és kemény iszonyatosan” (kereskedelmi családi cég, előd).

A konfliktus nem az egyetlen érzelmi kihívás, amelylyel a családtagoknak meg kell küzdeniük. Az interjúk alapján a veszteség és a gyász témája is szorosan kapcsolódik az utódlási folyamathoz. Azok az elődök, akik nem tudtak bizalomteli szövetségre lépni gyermekeikkel, a befolyás megtartásának igényéről számoltak be az átadással kapcsolatban, ami összekapcsolódott bennük a cégért való

aggodalommal és az inaktív életforma elutasításával. Az alapító előd és a cég közötti aktív kapcsolat jövőbeli fenntartása ilyen módon egyszerre szolgálhatja az előd céggel és akár a saját elmúlásával kapcsolatos aggodalmainak csökkentését, a következő generáció feletti kontrollt (a differenciáció korlátozását) és a befolyás igényének (azaz egyfajta kölcsönösségre való jogosultságnak) az érvényesítését:

„Arra nem vagyok alkalmas, az biztos, ameddig működőképes vagyok, hogy én elmenjek haza zabot hegyezni. Az nem az én világom. Azt én úgy gondolom, hogy el tudom viselni, hogy ezt a céget már nem vezérlem, de van benne szavam, ez azért lényeges. Hogy mi lesz, meg hogy folytatódik a cég sorsa, pillanatnyilag én nem látom, hogy a család vinné ezt tovább. Nem kizárt, de nem látom, viszont nem akarom, hogy ez a cég megdőgöljön” (élelmszeripari családi cég, előd).

Az időperspektívák szabályozása

Mivel az utódlási folyamat az időben zajlik, elkerülhetetlenül is olyan szabályozási folyamatok tárgya, amelyek időbeli perspektívákat foglalnak magukban, ideértve az érzékelt utódlási szándékokat (Umans et al., 2021), párbeszédeket és a narratívák megosztását (Helin & Jabri, 2016), valamint a családi szokásokról szóló családi történeteket (Reay, 2019). Leiß és Zehrer (2018, p. 5) amellet érvelnek, hogy „a kommunikációs minták folyamatosan újjáépítik a kapcsolatokat”, azaz a családi vállalkozás jövőjére (valamint múltjára és jelenére) vonatkozó narratívák, beleértve az utódlási folyamatot is, közvetlenül befolyásolhatják magát a folyamatot. Az interjúalanyaink által megfogalmazott elbeszélések és tervek szintén az időperspektívák szabályozásának részét képezik. A múlt megosztott és újra elmondott emlékei éppúgy fontos szempontjai a jelennek és a lehetséges jövőnek, mint az el nem mondott és tabusított élmények és szándékok, amelyek alkalmanként alakítják a kapcsolatot. Az időperspektívák családi szintű szabályozása szorosan befolyásolja azt a tárgyalási folyamatot, amelynek során az utódlás kialakul, részben tervezetten és tudatosan, részben pedig spontán módon.

Az utódlási folyamat utolsó, érzékeny időszaka az utód visszavonulása. A még aktív elődök közül többen nem tudták összeegyeztetni törekvéseikkel, önmagukról alkotott képükkel a céges folyamatok kontrolljának elengedését, a cég mindennapjaitól való eltávolodást – azaz, jelen terminológiánk szerint, nehézségeik voltak egy koherens, érzelmileg is kielégítő és a többi családtagokkal összehangolt időperspektíva kialakításával. Mindez azután számos családban konfliktusokhoz vezetett, amiben az előd képviselte a változásnak való ellenállást, a többi családtag pedig a változás igényét. A cég átengedését több családban is az anyai elődök támogatták, azaz az alapítók feleségei: „én arra próbálom rávenni (a férjemet), hogy egy kicsit jobban, lazábban át kell adni, mert ez az élet rendje” (épitőipari családi cég, anyai előd). Az apai előd viszont úgy érzi, a „döntő szót” nem engedheti át: „Ezért ezt jelenleg fenntartom. Nem tudom, meddig leszek még ítélőképes, és hogy mondjam, tettere kész... addig ezt fön fogom tartani” (épitőipari családi cég, apai előd). Az utódok több családban is azzal

hozták összefüggésbe az elődök ragaszkodását a cég aktív ellenőrzéséhez, hogy az alapító apák érzelmi kötődést alakítottak ki a céggel: „azért ez az ő gyereke, és nem tud tőle elszakadni, és egy folyamatos aggodás van benne, hogy mi lesz az ő gyerekeivel” (építőipari családi cég, vezetési utód). Ez a megértés és az ennek alapján megalkotott narratívum egyszerre feszültségcsökkentő, hiszen magyarázatot ad egy konfliktusokkal terhelt helyzetre. Másfelől viszont fenn is tartja a feszültséget, hiszen nem tartalmazza a továbbfejlődés metaforáját (azaz „mi lesz a gyerekekkel, ha felnő”). A kutatásunkban részt vevő cégeket ebből a szempontból abban a helyzetben láttuk, amikor keresik azokat az új történeteket, melyek a családi céggel kapcsolatban újradefiniálhatják a kapcsolatokat (v.ö. Leiß & Zehrer, 2018).

Ahogy már az érzelmei szabályozásának témájánál is láthattuk, az a fajta szembenállás, ahol az előd a változatlanság képviselője, és a többi családtag pedig a változásé, mélyebb szinten a halál metaforájával – és félelmével – kapcsolódott össze. Ez élet végessége a közös időről való tapasztalat legnehezebben megosztható része (Heinonen & Ljunggren, 2020), ami a részt vevő családok esetében – úgy tűnik – elsősorban az interjúkban volt kimondható. Az elődök a cég, azaz saját tulajdonrészük és addigi életük elengedését a személyes elmúláshoz hasonlították. Az utódok pedig az előd biztonságot adó jelenlétének megszűnésének lehetőségéről „rémálomként”, a lehető legrosszabb eshetőségként beszéltek. Az utódok megértésében az előd ragaszkodása a cégben vállalt szerephez végül is az előd életben maradásának záloga lesz – saját ezzel kapcsolatos küzdelmük pedig annak eszköze, hogy az előd apa életben maradását támogassák. Az időperspektívák összehangolása során tehát a családi cég a családtagok által még megélt közös idő történetének fontos szereplőjévé válik:

„Én azt gondolom, hogy én ezzel tisztában is vagyok, hogy ő... ő addig él, amíg dolgozik. Szóval nem tudom elképzelni, hogy ő nem jön be dolgozni, tehát őt roki kocsival (*kerekesszékkal*) is be kell majd tolni, hogy ha száz évesen be akar jönni, biztos. De szerintem ez rendjén is van” (számítástechnikai családi cég, utód).

Megbeszélés

Bemutattuk a családi cégek utódlásáról szóló korábbi különálló kutatásokat, melyek a kapcsolati szabályozási folyamatok szemszögéből értelmezhetők. Azonban nem gondoljuk, hogy a családi vállalkozásokra vonatkozó kutatások teljes mértékben kiaknázták volna a fogalom lehetőségeit. Épp ellenkezőleg: úgy gondoljuk, hogy szükség van egy olyan rendszerszintű fogalom alkalmazására, amely integrálhatja az elemi kapcsolati folyamatokkal kapcsolatos korábbi megállapításokat, és elméleti keretet adhat a családi vállalkozásokban fellelhető családi kapcsolatok leírására. Kvalitatív kutatásunkban tehát arra törekedtünk, hogy az utódlási folyamat dinamikájának megértésére vonatkozóan bemutassuk a kapcsolati szabályozási folyamatok hasznosságát oly módon, hogy feltárjuk, a családtagok hogyan birkóznak meg az utódlás kihívásaival, miközben a fent leírt dimenziók mentén szabályozzák kapcsolataikat.

Eredményeink a szakirodalom tükrében

Megközelítésünk összhangban van a családi vállalkozásokkal kapcsolatos korábbi kutatásokkal, amelyek a családtudomány elméleti fogalmait alkalmazták (Jaskiewicz & Dyer, 2017). Az általunk bemutatott adatok például összhangban vannak azokkal a korábbi tanulmányokkal, melyek elkezdték dokumentálni az előd és a következő generációs családtagok korai – a potenciális utódlást jóval megelőző – kapcsolatának hatását az utódlás folyamatára. Ennek során feltárták (v.ö. Csizmadia & Bogdány, 2013), hogy a következő generációs családtag hajlandósága a vállalathoz való csatlakozásra összefügg a vállalkozással kapcsolatban szerzett gyermekkori tapasztalatokkal, mely az előd és a család bátorításával, a személy, a vállalat, az iparág jellemzőivel, valamint a kulturális és gazdasági kontextuális változókkal együtt fejti ki a hatását. Ahogy láthattuk, a közelség, a differenciáció, a kölcsönösség, az érzelmei és az időperspektíva szabályozása és mindezen folyamatok hatása az utódlásra összefüggött az elődök és az utódok közötti kapcsolat minőségével (Eddleston & Kidwell, 2012; Hedberg & Luchak, 2018; Umans et al., 2021) és a családtagok kommunikációs mintáival (Leiß & Zehrer, 2018; von Schlippe & Frank, 2013). Ahogy a korábbi kutatások is utaltak rá, mindezek a családi kapcsolati jellemzők eltérő szocializációt és utódlási szándékokat eredményezhetnek (Bika et al., 2019), és ezen a módon befolyásolják az utódlási folyamatot.

Megközelítésünk azonban a kapcsolati szabályozási folyamatok fogalmának bevezetésével – a hasonló következtetéseken túl – egyúttal új megvilágításba is helyezi az utódlási folyamat korábbi megközelítéseit. Az utódlási folyamatmodelljei a szükséges lépések mentén tettek különbséget az utódlás különböző szakaszai között, ésszerű döntéshozatali pontok követték egymást, mint például az utódlás kimenetelének megválasztása, az utód kiválasztása, az utód döntése, az utód belépése vagy a cég hivatalos átvétele (Filep & Szirmai, 2016). Ezen modellek következményeként arra lehetett következtetni, hogy az utódlási folyamatot előre látható és egymásra épülő, szükséges döntések sorozataként lehet és kell megtervezni. Elemzésünk azonban azt mutatta, hogy az utódlás az előd és az utód közötti kapcsolatok kölcsönös szabályozási folyamataiból áll. A látszólag egymásra épülő jelentős döntések elsősorban e kapcsolat együttes kezelésének eredményei, nem csupán átfogó és tudatos tervezési folyamatok következményei. Ez arra enged következtetni, hogy az utódlás tervezése, vagyis a körülményekről, kontextusról és az utódlás legfontosabb lépéseiről előzetesen meghozott döntések csakis az előd és az utód közötti kapcsolat folyamatos egyeztetésével tudnak hatékonyan működni. A kapcsolat egyeztetése pedig az előd és az utód személyes közelségéről, kölcsönös bizalmáról, felelősségvállalásáról és kettejük autonómiájáról szól, miközben jelentősége van a konfliktusok csökkentésének, a pozitív elismerések kifejezésének, valamint az időperspektívák közös alakításának is.

Véleményünk szerint ezek a folyamatok szabályozzák végső soron azon döntéseket is, amelyeket a családi vállalkozásokat érintő kutatások irodalmának jelentős része

a cég vezetői vagy stratégiai döntéseiként tartott számon. Azaz például hogyan és mikor csatlakozik az utód a céghez; hogyan történik a nem a családhoz tartozó vezetők és vezérigazgatók esetleges meghívása és részvétele; közeli és távoli családtagok részvétele a cégben; az utód vezetői autonómiájának folyamatos növekedése; az előd és a cég közötti kapcsolat újraalkotása.

Javaslatok az eredmények alapján

A sikeres utódlási folyamat biztosítékeként mindezek alapján a következőket javasoljuk figyelembe venni, illetve megvalósítani.

1. Alapvetően szükséges a családtagok, különösen az előd és a lehetséges utódok kapcsolatkezelésre irányuló képességeinek fejlesztése a lehetséges, a konkrét családtagok által elérhető és megvalósítható kapcsolati szabályozási módok feltárásával és a kapcsolatkezelés gyakorlásának elősegítésével.
2. A családtagoknak érdemes felismerniük, hogy a következő generáció családtagjai mily módon dönthetnek szabadon arról, hogy (lehetséges) utódokká váljanak-e, úgy, hogy közben hűek maradhassanak a családi tradíciókhoz és elfogadják a családi örökséget.
3. A hatékony utódlás szempontjából az előd számára rendkívül jelentősnek bizonyult a családon belüli utóddal való hasonlóság felismerése. Ez a felismerés elsősorban annak felfedezése, hogy az utód bizonyos pozitív értékeiben hasonlít az elődre. Ez kapcsolódhat az utód egyik jellemvonásának hasonlóságához, vagy esetleg ahhoz, ahogyan az üzleti lehetőségeket vagy az üzleti partneri kapcsolatokat kezeli. Az utódlási folyamat támogatásának tehát a különbségek elfogadása mellett a hasonlóságok kidolgozásán érdemes alapulnia.
4. Az előd és az utód szempontjából szintén lényeges, hogy személyesen megtapasztalják: képesek arra, hogy jól tegyenek egymásért. Ez a közös tudás jellemzően a hivatalos utódlási folyamat előttről származik, általában az utód életének korai ciklusából, valamint hozzájárul az előddel való közös identitás kialakításához. Az utódlási folyamat során érdemes aktívan használni ezeket a korai kapcsolati tapasztalatokat, amennyiben elérhetőek.
5. Az utódlási folyamat előrehaladtával egy konkrét kapcsolati dinamika egyre fontosabbá válik és a cég egyik jelentős kihívásává növi ki magát. Egy finom, egyedi egyensúlyt szükséges kidolgozni a között, hogy az előd elég autonómiát ad az utódnak mint vezetőnek, miközben mellette marad oly módon és olyan közelségben, ahogyan az mindkettejük igényeinek megfelel. Érdemes megjegyezni, hogy a kutatásban nem találtunk arra példát, még a hivatalos átvétel után sem, hogy az újonnan vezetőnek kinevezett utód ne akart volna az előddel továbbra is szakmai kapcsolatban maradni.
6. Végül az utódlási folyamat sikeres véghezviteléhez hozzájárulhat az utód és az előd kettősének arra irá-

nyuló képessége, hogy az utódlás alatt és azt követően az elődnek a családi vállalkozás rendszerében elfoglalt új helyét kezelni tudják, újra tudják építeni a céghez fűződő viszonyát, és újra kapcsolatba tudják hozni a céggel. Általában azonban sajnos zavar támad, amely során összekeveredik az, hogy az előd és a cég közötti kapcsolat teljességgel megszűnik, azzal, hogy az előd jelentős mértékben elengedi a céget. Az utódnak és az elődnek ezért támogatásra lehet szüksége ahhoz, hogy elkerülhessék ezt a zavart, és az előd és a cég között tudatosan újfajta kapcsolatot hozzanak létre.

A kutatás korlátai és kitekintés

Mint minden kvalitatív tanulmány esetében, az általunk bemutatott eredmények is szükségszerűen a mintánkban fellelhető lényeges tapasztalatokat tükrözik és nem feltétlenül teljes körűek. Továbbá az elemzésben nem vettük figyelembe a családi vállalkozás méretét és összetetlét. Így a jövőbeli vizsgálatok ezeket a szempontokat is kutatás tárgyává tehetik. Ezen túlmenően e családok és vállalkozások egyike sem fejezte be teljes mértékben az utódlási fázist az interjúk időpontjáig. Ez azt is jelenti, hogy az utódlást lezáró szakasz és az ennek megfelelő kapcsolati minták hiányozhatnak az adatainkból. Emellett olyan vállalatokat is bevontunk, ahol a vezetői stafétabotot formálisan már évek óta átadták, de a korábbi vezetők még jelentős mértékben jelen voltak a vállalat működésében és a stratégia kialakításában. Úgy véljük, hogy az általunk vizsgált családi vállalkozások utódlás utáni befejezetlen szakasza tehát nem pusztán kutatásunk korlátja, hanem a magyarországi családi vállalkozások általános jellemzője. Ezen túlmenően a jövőbeli kutatások felhasználhatják a kapcsolati szabályozási folyamatok fogalmi keretét más típusú üzleti konstellációk és családi kihívások megértéséhez. Az egyik legalapvetőbb tanulság, amit kutatásunkból levonhatunk, hogy érdemes újabb és újabb kapcsolati mintákat feltárni, mivel ez elősegítheti a családi vállalkozások működésének megértését.

Jegyzetek

¹ A tanulmányban az interjúalanyok vállalati háttérét az anonimitás biztosítása érdekében általánosítottuk és egyes esetekben meg is változtattuk olyan módon, hogy az a kapcsolati folyamatok és a kontextus lényegi aspektusainak megértését nem befolyásolja.

Felhasznált irodalom

- Alderson, K. (2015). Conflict management and resolution in family-owned businesses: A practitioner focused review. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 140–156.
<https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2015-0030>
- Bika, Z., Rosa, P., & Karakas, F. (2019). Multilayered Socialization Processes in Transgenerational Family Firms. *Family Business Review*, 32(3), 233–258.
<https://doi.org/10.1177/0894486519827435>

- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2012). Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship With the Family Firm. *Family Business Review*, 25(4), 374–390. <https://doi.org/10.1177/0894486511432471>
- Bogdány E., Szépfalvi A., & Balogh Á. (2019). Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány*, 50(2), 72–85. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.02.06>
- Breton-Miller, I. L., & Miller, D. (2018). Looking Back at and Forward From: “Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities.” *Family Business Review*, 31(2), 229–237. <https://doi.org/10.1177/0894486518773850>
- Cater, J. J., & Justis, R. T. (2009). The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 22(2), 109–124. <https://doi.org/10.1177/0894486508327822>
- Cater, J. J., Young, M., & Alderson, K. (2019). Contributions and constraints to continuity in Mexican-American family firms. *Journal of Family Business Management*, 9(2), 175–200. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2018-0022>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- Csizmadia T., & Bogdány E. (2013). Az utódlás és a kis-és középvállalkozások növekedésének kapcsolata. *Vezetéstudomány*, 44(6), 22–28.
- Cunha, M. P., Soares Leitão, M. J., Clegg, S., Hernández-Linares, R., Moasa, H., Randerson, K., & Rego, A. (2021). Cognition, emotion and action: Persistent sources of parent–offspring paradoxes in the family business. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 729–749. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2020-0104>
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review*, 12(4), 311–323. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00311.x>
- Distelberg, B., & Sorenson, R. L. (2009). Updating Systems Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability. *Family Business Review*, 22(1), 65–81. <https://doi.org/10.1177/0894486508329115>
- Eddleston, K. A., & Kidwell, R. E. (2012). Parent-Child Relationships: Planting the Seeds of Deviant Behavior in the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 369–386. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00403.x>
- Farkas G., & Málóvics É. (2021). A gondoskodó elmélet megjelenése a családi vállalkozásokban. *Vezetéstudomány*, 52(11), 45–56. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.04>
- Filep J., & Szirmai P. (2016). A generációváltás kihívása a magyar KKV-szektorban. *Vezetéstudomány*, 37(6), 16–24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2006.06.02>
- Fitzsimons, G. M., Finkel, E. J., & vanDellen, M. R. (2015). Transactive goal dynamics. *Psychological Review*, 122(4), 648–673. <https://doi.org/10.1037/a0039654>
- Fivush, R., & Merrill, N. (2016). An ecological systems approach to family narratives. *Memory Studies*, 9(3), 305–314. <https://doi.org/10.1177/1750698016645264>
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2019). Family Business Succession: What's Motivation Got to Do With It? *Family Business Review*, 34(2), 154–167. <https://doi.org/10.1177/0894486519894759>
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Hanson, S. K., Hessel, H. M., & Danes, S. M. (2019). Relational processes in family entrepreneurial culture and resilience across generations. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 100263. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.001>
- Hedberg, L. M., & Luchak, A. A. (2018). Founder attachment style and its effects on socioemotional wealth objectives and HR system design. *Human Resource Management Review*, 28(1), 33–45. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.004>
- Heinonen, J., & Ljunggren, E. (2020). It's not all about the money: Narratives on emotions after a sudden death in family businesses. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34(6), 661–683. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1723351>
- Helin, J., & Jabri, M. (2016). Family business succession in dialogue: The case of differing backgrounds and views. *International Small Business Journal*, 34(4), 487–505. <https://doi.org/10.1177/0266242614567482>
- Holt, D. T., Pearson, A. W., Payne, G. T., & Sharma, P. (2018). Family Business Research as a Boundary-Spanning Platform. *Family Business Review*, 31(1), 14–31. <https://doi.org/10.1177/0894486518758712>
- Jaskiewicz, P., & Dyer, W. G. (2017). Addressing the Elephant in the Room: Disentangling Family Heterogeneity to Advance Family Business Research. *Family Business Review*, 30(2), 111–118. <https://doi.org/10.1177/0894486517700469>
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony. *Family Business Review*, 21(4), 295–313. <https://doi.org/10.1177/08944865080210040103>
- Lang, F. R., Wagner, J., & Neyer, F. J. (2009). Interpersonal functioning across the lifespan: Two principles of relationship regulation. *Advances in Life Course Research*, 14(1), 40–51. <https://doi.org/10.1016/j.alcr.2009.03.004>

- Lanz, M., Scabini, E., Tagliabue, S., & Morgano, A. (2015). How should family interdependence be studied? The methodological issues of non-independence. *TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 2, 169–180. <https://doi.org/10.4473/TPM22.2.1>
- Leiß, G., & Zehrer, A. (2018). Intergenerational communication in family firm succession. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 75–90. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2017-0025>
- Malik, T. H. (2019). Founder's Apprehension in Small Family Business Succession in Thailand: Interpretative View of the Situational Distance. *SAGE Open*, 9(4), 2158244019885135. <https://doi.org/10.1177/2158244019885135>
- Marroquín, B., Tennen, H., & Stanton, A. L. (2017). Coping, Emotion Regulation, and Well-Being: Intrapersonal and Interpersonal Processes. In M. D. Robinson & M. Eid (Eds.), *The Happy Mind: Cognitive Contributions to Well-Being* (pp. 253–274). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-58763-9_14
- Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2020). How the Pygmalion Effect operates in intra-family succession: Shared expectations in family SMEs. *European Management Journal*, 38(6), 914–926. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.005>
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2019). Attachment orientations and emotion regulation. *Current Opinion in Psychology*, 25, 6–10. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2018.02.006>
- Mitev Z. A. (2012). Grounded theory, a kvalitatív kutatás klasszikus mérföldköve. *Vezetéstudomány*, 43(1), 17–30.
- Murphy, L., Huybrechts, J., & Lambrechts, F. (2019). The Origins and Development of Socioemotional Wealth Within Next-Generation Family Members: An Interpretive Grounded Theory Study. *Family Business Review*, 32(4), 396–424. <https://doi.org/10.1177/0894486519890775>
- Murphy, L., & Lambrechts, F. (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 33–44. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.003>
- Nábrádi, A., Bárány, L., & Tobak, J. (2016). Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban—Problémák, konfliktusok, kihívások, elméleti és gyakorlati megközelítés. *Gazdálkodás: Scientific Journal on Agricultural Economics*, 60(5), 427–461. <https://ageconsearch.umn.edu/record/258590/>
- Overall, N. C., Fletcher, G. J. O., & Simpson, J. A. (2006). Regulation processes in intimate relationships: The role of ideal standards. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 662–685. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.4.662>
- Qiu, H., & Freil, M. (2020). Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. *Family Business Review*, 33(1), 90–113. <https://doi.org/10.1177/0894486519893223>
- Radu-Lefebvre, M., & Randerson, K. (2020). Successfully navigating the paradox of control and autonomy in succession: The role of managing ambivalent emotions. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(3), 184–210. <https://doi.org/10.1177/0266242619879078>
- Rompilla, D. B., Hittner, E. F., Stephens, J. E., Mauss, I., & Haase, C. M. (2021). Emotion regulation in the face of loss: How detachment, positive reappraisal, and acceptance shape experiences, physiology, and perceptions in late life. *Emotion*, 22(7), 1417–1434. <https://doi.org/10.1037/emo0000932>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.
- Sallay V., & Martos T. (2018). A Grounded Theory (GT) módszertana. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 73(1), 11–28. <https://doi.org/10.1556/0016.2018.73.1.2>
- Sallay, V., Wieszt, A., Varga, S., & Martos, T. (2023). Balancing identity, construction, and rules: Family relationship negotiations during first-generation succession in family businesses. *Manuscript, submitted for publication*.
- Schell, S., Wolff, S., & Moog, P. (2020). Contracts and communication among family members: Business succession from a contractual view. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1816429>
- Simpson, J. A., Overall, N. C., Farrell, A. K., & Girme, Y. U. (2016). Regulation processes in romantic relationships. In K. D. Vohs & R. F. Baumeister (Eds.), *Handbook of Self-Regulation: Research, Theory, and Applications* (pp. 283–304). New York: Guilford Publications.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2021). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100269. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.12.002>
- von Schlippe, A., & Frank, H. (2013). The Theory of Social Systems as a Framework for Understanding Family Businesses: Theory of Social Systems and Family Businesses. *Family Relations*, 62(3), 384–398. <https://doi.org/10.1111/fare.12010>
- von Schlippe, A., Rösen, T. A., & Groth, T. (2021). Reinventing the Wheel! The Witten Model of Family Strategy Development. In A. von Schlippe, T. A. Rösen, & T. Groth (Eds.), *The Two Sides of the Business Family. Governance and Strategy Across Generations* (pp. 189–246). Cham: Springer.
- Zaki, J., & Williams, W. C. (2013). Interpersonal emotion regulation. *Emotion*, 13(5), 803–810. <https://doi.org/10.1037/a0033839>