

# הכל נשאר במשפחה

משולחן ההנהלה אל שולחן השבת ובחזרה: כיצד נראים חיי העסק המשפחתי הבינוני, איך הוא מנוהל, מה עולה בגורלם של מנהלים שלא מהמשפחה ומה צריך להיזהר. יעוץ ארגוני ינסה לעשות סדר בבית העסק

**איפה השווין**  
אלמנט נוסף המאפיין עסקים משפחתיים בינוניים, הוא חוסר הוודאות השורר בהווה לגבי חלקם של בני המשפחה בעסק לאחר מותם העתידי של המייסדים. מצד אחד, המחויבות המשפחתית מושכת לכיוון חלוקה שוויונית עד כמה שניתן בין היורשים. לעומת זאת, ההיגיון הכלכלי מושך לכיוון חלוקה בלתי שוויונית, שבה חלקו של מי שתורם יותר לעסק בהווה יהיה גדול משמעותית בעתיד.

הפרדה בין שווי העסק לבין הרכוש המשפחתי הכולל איננה פתרון מועיל, שכן קיים קשר הדוק בין הצלחת העסק וגודלו של הרכוש המשפחתי הכולל. עד היום לא הצלחתי למצוא שום לקוח – מבין לקוחות רבים – שהיה מוכן להתמודד בהווה עם הסוגיה הכאובה של תכנון העתיד לאחר המוות והחלטות לגבי הירושה. זו אחת הסיבות לכך שרוב מוחלט של העסקים המשפחתיים אינו צולח בשלום את המעבר מהדור הראשון לשני.

**גנרל מודח**  
קושי אחר, המאפיין בלעדית את העסק המשפחתי הבינוני, מתבטא בכישלונות חוזרים באיוש מנהלים חיצוניים, לא בני משפחה, לתפקידי מפתח בעסק. פעמים רבות ניתן למצוא בעסקים אלה סידורים מאולצים ובלתי אפשריים בין בעלים מעורבים מדי לבין מנכ"ל חיצוני, בין בעלים-מנכ"ל וסמנכ"ל מסורס, ועוד. הכישלונות נובעים מאי היכולת של בעל הבית המשפחתי לשחרר את החבל הניהולי, מכך שלא ניתן להזיז בני משפחה בעייתיים מתפקידיהם ומחוסר הבנה של המנהל המקצועי בקריאת המפה המשפחתית-ארגונית.

סינדרום "הגנרל המודח" רווח מאוד בסוג זה של עסקים. בעל הבית המשפחתי "מחליט" שהגיע הזמן שהעסק ינוהל באופן יותר אובייקטיבי, ומגייס "גנרל" - קצין בכיר שפרש מהשירות, או מנהל בכיר שבא מחברה לא-משפחתית. התקוות בשמיים, ההדחה מתרחשת תוך פחות משנה ומפח הנפש ההדדי הוא גדול.

על רקע קבלת ההחלטות הבלתי סדורה הקיימת בעסק המשפחתי הבינוני, יש חשיבות עצומה ליועץ החיצוני, כמי שמחייב את מקבלי ההחלטות לבדוק את עצמם מול תהליך חשיבה מאורגן. היועץ הארגוני יכול להועיל רבות גם בהבהרת הקשר הסמוי בין המסורת המשפחתית לבין התרבות הארגונית. מלאכת היועץ טעונה ומסוכנת, שכן טעויות יכולות לגרום לא רק לכישלון עסקי, אלא גם לפירוק משפחות. כמו תמיד, אך יותר מתמיד, צריך לדעת מה אי אפשר לשנות, ובייחוד – במה אסור לנעת.

גם כאשר נרשמות הצלחות בתהליך הייעוץ, יש לנקוט סייגים מקצועיים באשר לקרבה האישית בין היועץ ללקוח. הנייטיה לראות ביועץ "מושיע", ובתמורה הרצון לקרבו ולאמצו אל חיק המשפחה, הם פיתוי משכר שעל היועץ להימנע ממנו בחוכמה ובעדינות, ולא – יאבד את כוחו לפעול כגורם מאזן ומייצב מול גלי הרגישות המשפחתית.

הכותב הוא מומחה בכיר בפסיכולוגיה קלינית וארגונית

החלטות שוטפות, אך גם החלטות אסטרטגיות, מתקבלות באופן לא פורמאלי בפורום מצומצם ביותר. הסכנה טמונה בכך שהחלטות שגויות, ולעתים הרות אסון, עלולות להתקבל ללא מנגנוני בקרה מסודרים הקיימים בחברות גדולות או ציבוריות.

ברם, הצד הסגוני והמתק ביותר בעסקים משפחתיים בינוניים, הוא הקשר בין ההיסטוריה והמסורת המשפחתית לבין התרבות הארגונית בעסק. התרבות והערכים הארגוניים-עסקיים יונקים מן המסורת המשפחתית, ומושפעים ממנה. העסק הוא בבואה מוסוית של המשפחה. מזהים לגלות כיצד שבויים הגיבורים הראשיים בסיפור מתוך כבלי העבר המשפחתי מבלי שהם מודעים לכך, ולכן חלק ניכר מניסיונותיהם לפתור קונפליקטים ארגוניים-עסקיים נופלים קורבן על מזבח הקיבוען המשפחתי הרגשי. כל המטענים והמטעמים עוברים משולחן השבת אל שולחן ההנהלה, וחוזר חלילה.

**העסק מושחת על עבודה קשה, על נאמנות אישית ועל קבלת החלטות סוליסיטית ובלתי תהליכית של בעל הבית דבר נוסף המאפיין עסקים אלה: יש רק נאמן אחד קבוע ששומר על הקופה. כל בעל עסק קטן יודע מניסיונו שאילמלא כך, הכסף - הזורם בעיקר במזומן - נעלם.**

