



האתגר הבין-דורי

למה כל כך קשה לדור ההמשך לעבוד עם היזם שהקים את העסק?
// ד"ר נאוה מיכאל-צברי

מדינת ישראל היא מדינה צעירה. אחת המשמעותיות של גיל 70 היא העובדה שמרבית העסקים בארץ גם הם צעירים. סבי וסבתי ד"ר ריכרד והילדה שטראוס שעלו לארץ מגרמניה בעליה החמישית, בתחילת שנות השלושים של המאה הקודמת, הקימו עסק משפחתי שנמצא היום בסוף הדור השני שלו ומובל על ידי הדור השלישי. מרבית העולים לישראל הגיעו מאוחר יותר, ולכן הרוב המכריע של העסקים המשפחתיים בארץ נמצא בסוף הדור הראשון שלהם, בשלב כלשהו של המעבר לדור השני.

כאשר מסתכלים על המעבר בין הדור הראשון לשני בעסקים משפחתיים בעולם, בכל המדינות והתרבויות, זהו מבחן קשה עבור אותם עסקים. הסטטיסטיקה העולמית מלמדת כי מרביתם, כשני שלישים מהם, לא יצליחו לעבור בשלום לדור הבא באותה המשפחה. רק כשליש יצליחו לשמור על עסק בבעלות הקודמת, למרות שעסקים ומשפחות רבים אחרים שואפים גם הם לשמור על העסק באותה הבעלות המשפחתית. הסיבות לכישלון

המעבר לדור הבא הן רבות, והן כוללות בין השאר תכנון שאינו מספיק, חוסר הכנה של הדור הבא, שינויים מבניים בין הבעלות בדור הראשון לזה שאחריו וחוסר יכולת לשחרר שליטה של הדור המייסד.

יזמי הדור הראשון הם לרוב גברים שהקימו את עסקיהם לפני מספר עשורים וניהלו אותם בהצלחה ובכישרון רב. הם ניווטו בהצלחה את העסק שהקימו בין אתגרים של מכירות ודרישות מימון, תוך התחשבות בתחרות ובצורך המתמיד להתחדש ולהתיעל. יזם, אשר הצליח להגיע לשלב שבו הוא שוקל לשלב בעסק שלו בני משפחה או להעביר את העסק לדור הבא, הוא בעל קבלות אמיתיות על הדרך שעשה עד הלום - ראש משפחה עם ביטחון עצמי והיסטוריה מוכחת של הצלחות.

ליזם תפקיד מרכזי בעסק שבנה. הוא היה שם מן היום הראשון, הוא מכיר כל פיתול במעלה הדרך. את כל הספקים, הלקוחות והסביבה התחרותית. כולם פונים אליו - מהשומר בכניסה והעובדים בתחתית ההיררכיה בעסק ועד מנהל הבנק. כל עוד היזם פעיל

בעסק (לרוב עד ימיו האחרונים ממש), הוא מרכז את הפעילות בידיו. הוא מחליט בדרך כלל בצורה ריכוזית, וגם אם מקשיב לצוות של מומחים או יועצים סביבו, ההחלטה הסופית היא שלו. היזם הוא הפוסק האחרון ועל פיו יישק דבר, הן במשפחה והן בעסק.

היזם מזדהה הזדהות מוחלטת כמעט עם הארגון שבנה. הרי מדובר ביציר כפיו, במעשה ידיו להתפאר. קורבנות הוקרבו למען היצירה הזאת, הוקדשו ימים, שבועות, חודשים ושנים. כל האנרגיה שלו לאורך שנים ארוכות הושקעה ביצירה הזאת, שמגלמת את פאר היוזמות והכמיהות שלו. הוא ויתר ויתורים משמעותיים למען העסק, לעתים קרובות על חשבון משפחתו וחייו הפרטיים. הזדהותו עם הארגון שיצר משולה לאהבתו ליוצא חלציו, לילד שגידל מינקות. היזם המייסד מרגיש שהארגון מייצג אותו והוא חלק בלתי-נפרד ממנו, בשר מבשרו. סיסמת "העסק הוא אני" יונקת בהחלט מהצהרתו המפורסמת של מלך צרפת לואי ה-14 "המדינה היא אני" ומשמעותה - זהות מוחלטת בין המקום לבין הארגון. ההזדהות היא כה עמוקה, עד שמבחינת ההגדרה העצמית שתי הישויות, היזם והעסק, מתלכדות לכדי ישות אחת. אין ספק שמדובר בעיקר בתחושות ובאופן שכלתני ודאי ידע היזם לומר שהארגון שיצר והוא עצמו אלה שתי ישויות נפרדות. עם זאת, יזמים רבים מתקשים להפריד בינם לבין העסק הלכה למעשה.

ובמצב כזה פרידה מהעסק היא כמעט בלתי-אפשרית. יזמים המזדהים באופן מוחלט עם הארגון מתקשים להעביר לאחר את מושכות הניהול או הבעלות. התחושה של חדלות הקיום בהינתקות מהעסק היא עמוקה וממשית ליזם עצמו, אם כי היא בוודאי איננה מודעת באותו האופן שבו אני מתארת את התופעה כאן.

התנהלות זו של היזם המייסד מכתובה גם את היכולת של כל צד שלישי להציע רעיונות או להעביר ביקורת על הארגון, משום שבמקרה של הזדהות מוחלטת בין המייסד לארגון שלו כל הצעה לשיפור הארגון מתקבלת על ידי היזם כביקורת אישית ודרישה לשיפור בו עצמו. במקרים שבהם קיימת הפרדה בין היזם לעסק קל לו יותר לשמוע ביקורת ולקבלה שלא באופן אישי. בכל מקרה, את ההצעות ליעול העסק רצוי להציג בפני יזמים אלה בפגישות אישיות בארבע עיניים על מנת למנוע אי-נעימות אפשרית.

יזמים אינם פורשים

בכל מחזורי הקורס שלי לניהול עסקים משפחתיים נשמעים סיפורים דומים על האבא או הסבא המבוגרים שעדיין מגיעים לעבודה.



ד"ר נאוה מיכאל צברי | צילום: שרון כרמל

בני ה-80 או ה-90 עדיין מתייצבים במשרד ואינם מתכננים לפרוש.

אין בציון עובדה זו מצדי קריאה לפרישה של הדור הקודם, זהו תיאור עובדתי של שני דורות העובדים זה לצד זה במשך שנים ארוכות. ככל שיקדימו להבין ולהפנים זאת, ייטב לשני הדורות. ובמקום לצפות באופן לא ריאלי לפרישת המלכה אליזבת, כדאי לנסך צ'ארלס ללמוד לשתף פעולה בניהול הממלכה.

נוסף לכך, יש לזכור ששיחות על פרישת היזם והיערכות הארגון לתקופה שאחריו אינן לגיטימיות. מדובר בטאבו של ממש. והדבר נכון לא רק לגבי עסקים קטנים ופרטיים אלא גם לגבי ארגונים גדולים שמתכננים בדרך כלל נושאים עסקיים לתקופות ארוכות קדימה.

כפי שאמרנו, מייסד הארגון לרוב אינו עוזב אותו מרצונו. הוא ממשיך להגיע לעבודה, לעתים רק לכמה שעות ייצוגיות ולעתים לימי עבודה מלאים, עד לימיו האחרונים. הוא דוהר אל האופק ישוב באוכף. פנסייה? הס מלהזכיר! וכן, מדובר במגמה כלל עולמית. כשאני מספרת על כך בשיעורים והרצאות, התובנה הזאת מאוד משמעותית לבני דור ההמשך. זה בדרך כלל אומר שהציפייה שלהם לפרישה של הדור הקודם איננה ריאלית, והתכנון לכן אמור להיות בהתאם.

הצוות המלווה בנאמנות את היזם מכיר את תכונותיו ומאפייניו ומתאים את עצמו אליהם. לרוב מדובר במערכות יחסים ארוכות שנים. כבר בתחילת דרכם, כשהעסק קטן ונאבק על קיומו, רותמים אליהם היזמים אנשים שמאמינים בהם ובחזונם: מזכירה, עוזר אישי, מנהלים. הנאמנות הזאת היא דו סטרית, היזם ידאג וילווח את אנשיו הנאמנים בדומה לאב הדואג לילדיו. האווירה שיוצר היזם בעסק היא תרבות ארגונית של עבודה קשה. יזמים מעריכים עובדים ש"נופלים מהרגליים". לא מדובר בשמונה שעות עבודה ביום בקצב נינוח אלא

בשעות עבודה ארוכות. והיזמים מושכים אליהם עובדים נאמנים, שהסגנון הזה מתאים להם.

יזמים מתקשרים לעובדיהם בכל שעות היממה. כמעט. מוקדם מאוד בבוקר ומאוחר מאוד בערב, ובימי שישי ושבת. גם כשהעובד או היזם נמצאים בחופשה. הצבת גבולות הוא מושג שאינו נכלל במערכת היחסים עם יזם. הוא מתקשר מיד כשרעיון חדש עולה במוחו, בכל נסיבות ובכל שעה. הנאמנות המוחלטת והזמינות המלאה הם חלק חשוב בהגדרת מערכת היחסים אתו כמעסיק. זה נכון גם לגבי נותני שירותים אחרים, כמו יועצים, שאינם בהכרח שכירים של היזם.

עצות מעשיות לעבודה עם יזם

היזם דומיננטי ודורש את מירב תשומת הלב, ובה בעת זקוק לחיזוקים. כבר ציינתי שרצוי שלא להעביר עליו ועל העסק שלו ביקורת, ודאי לא בנוכחות זרים או בקבוצה.

בעיני היזם יש משקל שונה למילים הנאמרות בעל-פה ולא להא להכתובות. העלאת רעיונות חדשים חדשות לבקרים הוא מה שמאפיין התנהגות יזמית. מתוך תכונה זו נגזר יחס מקל למילים שנאמרות. מילים הן כמו בלוני ניסוי, ביטוי קולי לרעיונות הנולדים במוחו של היזם. מילים אלה אינן מחייבות, ודאי לא במשמעות הביטוי העממי "מילה שלי היא מילה". מנגד, יזמים מעריכים את ההתחייבות שיש במילה הכתובה. חתימה על חוזה או על מכתב שונים בעיניו לגמרי מבחינת המחויבות.

לכן, בעבודה עם יזם, על מנת לוודא את מידת הבשלות של רעיון חדש שאותו הגה, רצוי לבדוק אם היזם מוכן לעבור משלב הדיבורים לשלב הכתיבה. גש אל היזם עם מסמך כתוב ובקש ממנו לאשר בכתב את ביצוע הרעיון שהביע קודם בעל-פה. היזם לא יחתום אם לא יתכוון לכך.

עצה נוספת שאפשר לתת למי שעובד עם

יזם היא הבעייתית ביותר מבחינת הנראות שלה והיא נדמית כמניפולטיבית ביותר, ובכל זאת אני מעלה אותה בהרצאות שלי משום שהיא יכולה להביא תועלת רבה לסביבתו של היזם. כאמור, היזם הוא ריכוזי ודומיננטי, הוא שואף להתיר חותם. במהלך שנים רבות נהגו כל התכניות על ידו והוא הוביל כל מהלך בעסק. זוהי עמדת השפעה וכוח שקשה מאוד לוותר עליה. מכאן גם לא סביר שיזם יסכים לתכניות ולמהלכים שלא היה שותף להם כלל. בין היתר, מתקשה היזם הוותיק לשחרר את שליטתו המוחלטת ולשתף את הדור הצעיר בניהול. העצה לכן, למי שזקוק להסכמת היזם לתכנית חדשה שנהגתה בלעדיו, היא למצוא דרך לשלב את היזם ולהפוך את התוכנית ל"שלו". אפשר למשל להשאיר בתכנית החדשה המוצעת ליזם במקום בולט לעין חלק לא גמור ולתת ליזם "לתקן" או להשלים את החסר. כך הוא ירגיש שתרם למשימה ושהתכנית היא שלו למעשה. על אף המניפולטיביות שבעצה זו המוטיבציה שלה לשילוב של היזם ולמציאת הדרך האלגנטית לתת לו להיות שותף יכולה להועיל מאוד לקידום תכניות חדשות.

לסיכום, היזם המייסד הוא דמות מורכבת. משנים רבות של הרצאות בפני קהל של בני עסקים משפחתיים אני יודעת שהמאפיינים שציינתי כאן נוגעים במאפיינים המשותפים לרבים מהיזמים בני הדור הראשון. בדרך כלל נשמעים בפורומים המשפחתיים או העסקיים רק דברי הערכה שהיזמים זכאים להם בצדק רב. המאפיינים שיש בהם אתגרים כמעט שאינם מושמעים ואינם נידונים. אני מניחה שגם הרגישות של היזם לדברי ביקורת, או מה שעלול להישמע כביקורת, מונעים דיון באותם מאפיינים.

ד"ר נאוה מיכאל-צברי, הינה מנהלת מרכז רעיה שטראוס לחקר עסקים משפחתיים בפקולטה לניהול באוניברסיטת ת"א, ומנהלת אקדמית בקורס ניהול העסק המשפחתי בלבית פיתוח מנהלים

קורס ניהול עסקים משפחתיים באוניברסיטת ת"א

לעסקים משפחתיים חלק נכבד ברוב כלכלות העולם, כ-90% מכלל העסקים הקטנים והבינוניים וכ-40% מהעסקים הגדולים ביותר הם עסקים בבעלות ובניהול של משפחות. בישראל, מסתמן כי מספרים אלה גדולים אף יותר, ומעל ל-50% מהחברות הגדולות במשק הן חברות משפחתיות. עסקים אלו עומדים בפני קשיים ייחודיים של מעבר בין-דורי, ניהול רגשות, יזמות במשפחה ועוד.

קורס ניהול עסקים משפחתיים בלהב פיתוח מנהלים, שייפתח ב-18.3.19 נועד להעמיק את הידע של בעלי עסקים ומשפחותיהם לגבי האתגרים המיוחדים העומדים בפני עסקים משפחתיים והדרכים להתמודדות המוצלחת עם אתגרים אלו. במהלך הלימודים המשתתפים יחשפו לידע שנצבר במשפחות בארץ, למחקרים בעולם ולפרקטיקה וניסיון מהשטח, מפי מומחים ומבעלי ניסיון אישי.