

10 טעויות בניהול עסקים משפחתיים המונעות מהן לצמוח

ועצות איך להמנע מהן

מאת: ד"ר רמי בן - ישי

יש לך עסק משפחתי? השילוב של עסק – משפחה – פרט (מימוש עצמי) יוצר קונפליקטים. נוצר צורך לאייש תפקידים ע"י בני משפחה שלא בהכרח מתאימים. נוצר צורך להכניס אנשים מחוץ למשפחה.

יש לך עסק משפחתי וויתקי? אתה רוצה לפרוש. בעסק שנים מהילדים – את מי למנות למנכ"ל? איך תעביר את השליטה תוך שמירה על יחסי משפחה תקינים? אתה ושני אחיך עובדים בעסק המשפחתי. אבא רוצה לפרוש. איך תבטיחו העברה חלקה תוך שמירה על יחסי אחים / משפחה?

אלה רק חלק מהדילמות שתצוצנה כשיגיע הזמן לעשות שינוי או להעברת העסק לדור ההמשך.

מכאן הדרך לפגיעה בהצלחה הכלכלית ובצמיחה של החברה מהירה מאוד.

מטרת מאמר זה לתת רעיונות לעסקים משפחתיים – איך להמנע מטעויות אופייניות אלה.

טעות מס' 1: מתן תפקידי מטה לבני משפחה שאינם מוכשרים לכך – עם

צמיחת העסק המשפחתי – נוצר הצורך בתפקידי מטה. כגון מנהל משאבי אנוש, מנהל תפעול ועוד. הנטייה היא לתת תפקידים אלה לבני המשפחה – גם אם אין להם את הכישורים הנדרשים לכך. לתפקידי מטה חשיבות קריטית לצמיחת העסק. יש לשבח בהם אנשים מתאימים וראויים. באם "אין ברירה" – יש להתנות את מילוי התפקיד בקורס מתאים וללוות את בן המשפחה ביעוץ/ חניכה – עד שירכוש את המיומנויות לתפקד עצמאית. חלופה נוספת – היא לחזק אותו בצוות משימה מתוך עובדי העסק.

טעות מס' 2: טשטוש בין המעגלים – משפחה – עסק – פרט - יש להקפיד על

גבולות ברורים – אם כי גמישים בין שלושת התפקידים – בן משפחה, מנהל בעסק המשפחתי, ואדם עם שאיפות ורצונות אישיים. חשוב להבין שאין בהכרח הלימה בין המיקום ההירארכי בשלושת המעגלים. לדוגמה – נכד צעיר שהוכשר כמהנדס תעשייה וניהול – והתקדם לרמת סמנכ"ל תפעול במפעל משפחתי, במעגל המשפחה ימצא את עצמו פחות בכיר מאשר במעגל העסק (מפעל). במיקרים רבים ראש המשפחה (המשפחות – במקרה של שותפים מייסדים) יכולים לפרוש הדרגתית מניהול העסק – אך לא מניהול המשפחה. כלים שיכולים לסייע בכך הם בניית תיק פיננסי משפחתי המנותק מהעסק עצמו ומרכז השקעות הן בעסק הן מחוצה לו; הפרדה בין בעלות (מניות) לבין ניהול; אמנה משפחתית (ראה להלן).

טעות מס' 3: היעדר מיסוד יחסי הגומלין בין בני המשפחה המעורבים בעסק

בהווה ובעתיד. בדגש על העברה בין דורית – חוסר במיסוד גורם לקונפליקטים, ולתחושות טשטוש ופלישה מצד בני המשפחה ומנהלים שכירים (במידה ויש). מומלץ לנסח הסכם חוזי, אמנה או קוד אתי – המסדירים את יחסי הגומלין – הסמכויות – הציפיות בין בני המשפחה בהווה ובעתיד (הוספת בני משפחה נוספים כגון בני זוג, נכדים וכו').

טעות מס' 4: רצון לטאטא קונפליקטים מתחת לשטיח גם במחיר גבוה – אי

הפרדה בין שלושת המעגלים גורם לקונפליקטים כגון – בן שלא מעוניין בקריירה בעסק המשפחתי; שותף המעוניין להכניס בן זוג לעסק; אחים המכניסים לניהול העסק מחלוקות נושנות מהילדות. במידה רבה טעות זאת נובעת מהשתיים הקודמות – צמצום יביא גם לצמצום הקונפליקטים. לגישת הסינרגיה טכניקה להעלאת



קונפליקטים על פני השטח באופן שלא יעצים אותם, ויאפשר טיפול. הטכניקה מבוססת על כבוד לשונה, הבנת הצורך בחזון (מטרה) משותף, צימצום טשטוש ופלישה ויצירה משותפת של מצב בריא יותר המתחשב בשלושת המעגלים.

טעות מס' 5: נטיה לייצר 3 "קסטות": דור מייסד, בני משפחה אחרים,

שכירים – השימוש במונח קסטות בא להדגיש את הנוקשות בגבולות בין הקבוצות השונות. נטיה זו גורמת לקושי לייצר סינרגיה – אשר נוצרת רק בגבולות גמישים. במושגים פרקטיים – נוקשות זו מונעת מלנצל את העוצמות של כל חבר בארגון ללא קשר למעמדו המשפחתי.

טעות מס' 6: הזנחת צרכים חברתיים – והצורך בהכרה של עובדים שכירים

- טעות זו קשורה לטעות הקודמת. המנהל והעובד השכירים, מבליים שעות רבות במשרד – ולא תמיד יש להם תחושה של תגמול (לאו דווקא כספי) הולם. מה שמביא לשחיקה ולתופעת "ראש קטן".
לכן בבואנו לתת **עזרה לעסקים משפחתיים** אני מציע: הרבו בפעילות חברתית/ פנאי. פעילות זו מגבשת ומצמצמת את הפערים בין "3 הקסטות". היו נדיבים עם זמן הפסקת הצהרים. עודדו אינטראקציות לא פורמליות שעשויות להתגלות כזמנים היצירתיים ביותר לפריצות דרך. עודדו עובדים להביא חפצים (קישוטים) אישיים על מנת להקנות לסביבת העבודה מגע אישי. אחד מלקוחותי, הקדיש חדר מיוחד לפעילות בלתי פורמאלית. בחדר היו מספר משחקים/ מכשירי כושר, והוא עודד אינטראקציה בלתי פורמלית בין העובדים - במקרים רבים בחדר זה התרחשו פריצות דרך יצירתיות בנושאים שהיו "תקועים". בשנה האחרונה התחלתי להכניס פעילות בידודנסה בארגונים (ראה בסרטון להלן). **טל – לייצר קישור לסרטון ברינגז עם בידודנסה בעמוד סדנאות חווייתיות.**

טעות מס' 7: הידע של העובדים (גם השכירים) שווה זהב. דאגו לשמר אותו

- חשוב לתת לעובדים השכירים סמכויות לפתרון בעיות של לקוחות, ולערב אותם בתהליך מסודר של למידה מהשטח. כלים טובים לכך יכולות להיות:

- קבוצות מיקוד/סיעור מוחות הדנות בנושא חשוב שעל הפרק
- השתלמויות משותפות (העברת דו"ח סיכום השתלמות ומשוב לכלל העובדים)
- תגמול (לאו דווקא כספי)
- ניתוח אירועים או תהליכים שבוצעו ע"י עובד מסוים ולמידה משותפת מהם.
- בזמן סיום תפקיד של עובד – יש להבטיח את שימור הידע שנצבר אצלו.

טעות מס' 8: נטיה לעבוד עם הדומים לנו – בין בני זוג – או הורים וילדים קיים לעיתים

קרובות דמיון בערכים – דפוסי פעולה – אמונות וכו'. יש ערך רב בערכים משותפים ובהסכמות – אך (סינרגיה נוצרת רק בין שונים). לכן מומלץ להכניס לייצר שונות ע"י הכנסת שכירים וע"י עידוד יזום של דעות לא קונצנזואליות (סיעור מוחות לדוגמה).

טעות מס' 9: שמירה על כפילויות משיקולי שקט תעשייתי – בחברות משפחתיות

לעיתים מקבלים עובדים ואף מנהלים, משיקולי שלום בית (או ליתר דיוק שלום משפחה). כך לדוגמה אם נכנס להנהלה בעל של אחת הבנות שיש לו תרומה סגולית לעסק, עלולים להכניס גם בעל של בת אחרת – שאין לו כל תרומה אמיתית. מה שיוצר כמובן כפילויות ובזבוז.

טעות מס' 10: התעלמות מהשינויים שהכנסת מנהל/עובד חדש מכניסה -

כניסת בן משפחה חדש או מנהל שכיר חדש משנה את האיזון בצוות ההנהלה. יש צורך לתת לכך את הדעת. לדוגמה להגדיר מחדש את גזרות הפעול, תחומי האחריות והסמכויות. כך גם ביציאת בן משפחה/ מנהל מצוות ההנהלה.



תהליך win win synergy נועד לתת **עזרה לעסקים משפחתיים** להתמודד עם קשיים אלה בהשקעת משאבים (זמן וכסף) שגם אתם יכולים לעמוד בה. להרחבה ראה – **טל: צור קישור לריבוע win win בעמוד עסקים משפחתיים**

אם אתם בעלים של עסק משפחתי קטן עד בינוני – אולי תרצו לקרוא גם את המאמר הזה **טל: צור קישור לריבוע 10 טעויות בעמ' עסקים קטנים**.

אם אתם בעלים של עסק משפחתי של שירותי מומחים – אולי תרצו לקרוא גם את המאמר הזה **טל: צור קישור לריבוע 10 טעויות בניהול שותפויות בעסקים של מומחים – במעוד שותפויות לש מומחים**.



בספרי החדש "סינרגיה ארגונית – איך תפיק יותר מהמשאבים הקיימים"

אני מציג כלים יישומיים וטיפים לשיפור הסינרגיה הארגונית.

סינרגיה אינה שאיפה מסתורית ובלתי ניתנת להשגה - בכל ארגון או חברה קיימת סינרגיה (היכולת לברוא מציאות חדשה שהיא יותר מסך כל המשאבים), צריך לעודד אותה.

סינרגיה נוצרת רק בין שונים ורק במצב של גבולות גמישים ותקשורת איכותית. עודדו אותה ותצמיחו את החברה שלכם לגבהים חדשים.