

עסקים משפחתיים – "קשר השתיקה"

כשאני מספרת לאנשים כי התחום הקרוב לליבי באימון (coaching) הוא עסקים משפחתיים התגובה הנפוצה היא: "למה את צריכה את זה?" "זה תחום בעייתי ורגיש. משפחות לא אוהבות לדבר על זה. במיוחד לא עם אדם חיצוני שלא שייך למשפחה או לעסק."

כמי שעבדה שנים בעסק משפחתי כעורכת דין אני מכירה מקרוב את המורכבות הכרוכה בכך. את טשטוש הגבולות, עירוב התחומים, המחויבות הכפולה ואולי אף המשולשת למשפחה, לעסק, לעצמי. אלא שלמרות המורכבות והצורך הגדול בקבלת עזרה חיצונית, עסקים משפחתיים ממעטים לשתף אנשים חיצוניים בכל הקשור לעניינים המשפחתיים הרגשים.

נשאלת השאלה למה?

מדוע עסקים משפחתיים היודעים לבקש ולקבל עזרה חיצונית בתחום הכלכלי, משפטי, ניהולי, שיווקי וכד', מתקשים ולעיתים אף מסרבים לעשות זאת בנושא הרגשי משפחתי.

התשובות הידועות והגלויות לכך טמונות בדרך כלל בסיבות הבאות:

1. הרצון לשמור על פרטיות.
2. החשש שעצם העיסוק בנושא יחמיר את המצב ויעורר בעיות חדשות.
3. הרצון להציג כלפי חוץ תמונה אידיאלית של משפחה מלוכדת ללא קשיים ובעיות.
4. החשש ששיתוף אנשים חיצוניים בעניינים המשפחתיים עלול לגרום לנזק כלכלי לעסק.
5. הפחד משינוי – החשש שהצפת הנושאים הרגשיים תערער את המצב הקיים, תפגע בבית, בעוגן.
6. הקושי להודות שיש בעיה ושהבעיה היא במישור המשפחתי.

בנוסף לכל אלה, אפשר גם לומר כי בעסק משפחתי בחרו בעלי העסק מלכתחילה לתת אמון בבני המשפחה בלבד ומכאן, שגם ההתמודדות עם הקשיים המשפחתיים נשארת בגבולות המשפחה ולא מאפשרת שיתוף של אנשים חיצוניים.

בשיחות ומפגשים עם עסקים משפחתיים עולות סבות נוספות. סיבות שלא נאמרות בגלוי, לעיתים מתוך חשש ואי נעימות מבני המשפחה ולעיתים מתוך הקושי לנסח את המצוקה הגדולה הכרוכה בכך.

נראה כי קיים קושי רגשי גדול לדבר על הדברים הכואבים באמת. לקושי הרגשי מתלווה בדר"כ גם המחשבה כי אין לכך תכלית. מדובר ממילא במצב שלא ניתן לשינוי. הנפשות הפועלות – בני המשפחה לא ישתנו, ולכן הברירה היא לצאת מהעסק המשפחתי או לשתוק.

נראה כי הקושי הרגשי נובע בין היתר מהנחת היסוד של בני המשפחה כי עסק משפחתי הוא מקום מוגן ובטוח. מקום בו יש מי שדואג לך ושומר עליך ומכאן שאין צורך בעזרה

חיצונית. בני המשפחה בעסק משפחתי מבקשים לתת אמון, לסמוך, להתמסר באופן מלא מתוך ציפייה שהצד השני, בן המשפחה יכיר תודה ויפעל באופן דומה.

ציפייה שלעיתים אינה מתממשת. לעיתים מתברר כי הנתינה ללא גבול, המסירות הטוטאלית והאמון המלא הושבו ריקם. מתברר כי לא היה שם אף אחד ששמר עליך. במקרים אלה ההבנה וההכרה בכך יוצרת כאב כל כך גדול וצורב עד שלעיתים עדיף לעצום עיניים ולהמשיך הלאה מאשר להביט במציאות נכוחה. במקרים אלה של עיוורון למציאות "קשר השתיקה" הינו בחירה שלא מדעת.

מה שיוצר אולי את אותה ציפייה טמון ברצון של עסקים משפחתיים לעשות משהו אחר. רצון להביא במכלול השיקולים העסקיים "הקרים" גם את המרכיב האנושי, את קשרי האהבה, ההיכרות העמוקה והקשר הרגשי לעסק. רצון זה הינו טבעי ומובן לאור הקירבה המשפחתית, ובעיקר לנוכח הנאמנות והמסירות הגדולה המאפיינת את העסק המשפחתי והמהווה את אחד מנכסיו הייחודיים.

אלא שרצון זה יוצר גם את המורכבות הגדולה, את הדילמות והקונפליקטים הפנימיים הקיימים בעסק משפחתי.

מרטין בובר אשר עסק רבות בתקשורת בין אנשים הבחין בין שתי דרכים לקיים דיאלוג אחד עם השני ועם העולם:

דיאלוג אחד הקרוי העולם של I-IT "אני וזה" – שבבסיסו מונחת הנחת היסוד כי העולם הוא קר, אגואיסטי, מבוסס על אינטרסים בלבד.

למול העולם של I-THOU - "אני ואתה" – עולם של יחסים אנושיים וקשר אמיתי, עולם של פתיחות אמיתית לחוויה של האחר.

עסקים משפחתיים המבקשים לנהל את העסק המשפחתי לפי העולם של "אני ואתה" ולהביא בחשבון את המרכיב האישי האנושי, מצויים במקום בו אין חוקים ברורים וידועים מראש. מול העולם הקר המעניק תחושה של שליטה ובטחון קשה מאוד לחיות לאורך זמן ביחסים של "אני ואתה". הדבר מחייב פתיחות, רגישות, ערנות ושינוי מתמיד. לפיכך, מצויים עסקים משפחתיים במצב עדין ומורכב המחייב אותם למצוא את נקודת האיזון הנכונה להם. מדובר במציאת איזון עדין המשתנה בהתמדה. איזון בו נדרשת ערנות ורגישות מתמדת למתרחש. ערנות ופניות שלא תמיד מתאפשרת למקבלי ההחלטות הטרודים בניהול העסק.

לעיתים עין ואוזן חיצונית שאינה מעורבת רגשית והפנויה להקשיב לרחשי ליבם של בני המשפחה באופן שוטף וקבוע עשויה לסייע ולחולל שינוי מהותי במרקם היחסים העדין והשברירי.

מתוך הכרה והבנה של המורכבות הקיימת בעסק משפחתי מפורטות מספר דרכים העשויות לסייע לעסקים משפחתיים להתמודד בהצלחה עם האתגרים העומדים בפניהם:

1. קיום דיאלוג אמיתי פתוח ואפקטיבי בין בני המשפחה בכלל ובין בעלי העסק לדור ההמשך בפרט. אחת הסבות המרכזיות ליצירת מטענים רגשיים בעסק משפחתי נובעת מהקושי של בני המשפחה לומר האחד לשני את אשר על ליבם באופן ישיר וגלוי וזאת מתוך החשש לפגוע ברגשותיו של בן המשפחה. מצב זה יוצר התנהלות של הבלגה, ספיגה וויתור. סינדרום "הלא נעים" נפוץ בעיקר בין ההורים, בעלי העסק לבין ילדיהם, דור ההמשך. ההורים הרוצים בדרך כלל להנחיל את העסק המשפחתי לילדיהם מבקשים לעודד ולהעצים את הדור הצעיר מחד אך מתקשים לוותר על השליטה ולהאציל סמכויות מאידך. הקושי של ההורים נובע פעמים רבות מהטלת

ספק ביכולות של הדור הצעיר ומהתנגדות ההורים לשינוי. (הקושי לקבל שיטות עבודה חדשות ולהכניס לעסק טכנולוגיות חדשות). למול ההורים מתמודד הדור הצעיר עם הרצון להזיק ולכבד את ההורים על פועלם בעסק ולשמור על מקומם ומעמדם של ההורים מחד לרצון לשנות, לחדש ולהביא לעסק משהו משלו המייחד אותו מאידך. במצב זה כל אחד מהצדדים מהלך "על ביצים" כדי לא לפגוע ברגשות השני. חוסר האותנטיות פוגע באיכות היחסים ובהצלחת העסק. קיום דיאלוג אמיתי ופתוח בעניינים הרגישים תוך מודעות והכרה במורכבות הנובעת מפערי הדורות יאפשרו לזהות את העוצמות והחוזקות של כל אחד מהצדדים, למנף את השוני בין הדור הוותיק לדור ההמשך לטובת הצלחת העסק וליצור מערכת יחסים אמיתית וקרובה בין בני המשפחה.

2. יצירת **בהירות משפחתית** (familiarity).- אחד האתגרים הגדולים העומדים בפני משפחות המנהלות עסקים הוא ביצירת מנגנונים אשר יאפשרו לאדם הפרטי, בן המשפחה לגבש זהות עצמאית ונפרדת משלו. לנוכח המחויבות הכפולה למשפחה ולעסק, הרצון לשמור על ההרמוניה המשפחתית מחד ועל הצלחת העסק מאידך, מצוי האדם הפרטי פעמים רבות במצב בו רצונו האוטנטי נבלע ולא נותר עוד מקום לזהות הייחודית שלו. לשאיפות, החלומות והמאוויים שלו.

פעמים רבות נכנס הדור הצעיר לעסק המשפחתי כשהוא בתחילת דרכו המקצועית והאישית. כשטרם גבש לעצמו את הזהות המקצועית והוא נמצא עדיין בתהליך של חיפוש וברור הזהות. במקרים אלה עלולה המחויבות הכפולה לעסק ולמשפחה להקשות ולהכביד על התהליך של זיהוי וגיבוש הרצון האוטנטי. לעיתים התחושה היא שהרצון האוטנטי נבלע נוכח ההתמודדויות הכרוכות בכך.

מצב זה של איבוד הזהות של האדם הפרטי לא מאפשר לעסק המשפחתי ליהנות מהכישרונות והיצירתיות של הפרט ופוגע בתהליך ההמשכיות הבינדורית. עסק משפחתי אשר לא מאפשר חופש בחירה ועצמאות אישית מזמין אליו את בן המשפחה השמרן, הקונפורמיסט ו"הממושמע" בעוד שבעל החזון והמעוף הנתפש כ"מרדן" נפלט החוצה.

אחת הדרכים לשמירה על זהות עצמאית ונפרדת של הפרט היא ביצירת הבחנה והפרדה ברורה של שלוש מערכות: משפחה, עסק והאדם הפרטי. הבחנה בה נעשה ברור וזיהוי של המהות הייחודית של כל אחת מהמערכות תוך הגדרה ברורה ונפרדת של מטרות יעדים וחזון לכל אחת מהמערכות. ככל שהמשפחה תדע לזהות מה היא רוצה להיות הן כמשפחה והן כעסק והפרט ידע לגבש את הרצון האוטנטי שלו ולהגדיר לעצמו מטרות יעדים וחזון, תתאפשר בחירה מודעת ומושכלת שתקל על קבלת החלטות שהמשפחה והפרט יהיו שלמים עימה ותסייע להמשכיות בינדורית מוצלחת.

3. רכישת מימוניות שיחה, תקשורת והעברת מסרים יעילה תוך זיהוי סגנונות תקשורת ודפוסי התנהלות במצבי קונפליקט. עסקים משפחתיים רבים לא נותנים את הדעת לדרך העברת המסרים ולהשפעה של המסרים הלא מילוליים. לעיתים האופן בו נאמרים הדברים יוצר את המסר. בעסקים משפחתיים רבים רווחת הדעה כי על מנת לנהל עסק משפחתי בהצלחה על כל בני המשפחה לעשות הפרדה ברורה וגסה בין קשרי האהבה ליחסי העבודה ולפיכך לא לקחת באופן אישי אמירות פוגעות הנאמרות במהלך העבודה. אלא שגם אם השכל יודע לעשות את ההבחנה, לרגש יש חיים משלו ובפועל אמירות או התנהלויות פוגעות יוצרות משקעים רגשיים העלולים להפוך לאבן הנגף של העסק המשפחתי.

דון מיגל רואיז העוסק בספרו 'ארבע הסכמות' ב "כוחה של המילה" מדמה את המילה לזרע בעל פוטנציאל להצמיח שדה של פרחים או שדה של קוצים ודרדרים.

רכישת מיומנויות שיחה על ידי בני המשפחה תאפשר העברת מסרים ברורה, אפקטיבית, מעצימה ונטולת שיפוט. תקשורת יעילה עשויה לחולל שינוי מהותי במרקם היחסים במשפחה ולהביא לשיפור משמעותי בביצועים של בני המשפחה.

בנוסף, על המשפחה לזהות את דפוסי ההתנהלות שלה במצבי קונפליקט ובאירועים פוגעים ולבחון כיצד דפוסי אלה נתפשים אצל בני המשפחה ומשפיעים על מערכות היחסים בתוך המשפחה.

4. זיהוי החוזקות והעוצמות הייחודיים לכל אחד מבני המשפחה. זיהוי החוזקות של בני המשפחה יאפשר שימוש יעיל ופורה ביכולות ובכישורים של בני המשפחה לטובת העסק ולבחירת בעלי תפקידים על בסיס כישורים. דבר אשר יחזק את תחושת ההוגנות והמימוש העצמי של בני המשפחה.

5. טיפוח הקשר הרגשי לעסק באמצעות לימוד והכרה של המורשת, המסורת וההיסטוריה המשפחתית ופיתוח חזון משותף לעסק ולמשפחה. פעולות אלה יגדילו את הרצון והנכונות של בני המשפחה לפעול יחד להמשך קיומו של העסק ולהשגת החזון המשותף.

6. יצירת מסגרת מעצימה ומשתפת המקיימת באופן שוטף וקבוע את הפעילויות הבאות:

א. הכרה והוקרה לכל העובדים בעסק המשפחתי על פועלם לטובת הצלחת העסק תוך תיעוד של הצלחות והישגים.

ב. עידוד בני המשפחה והעובדים החיצוניים בעסק לחלוק ולשתף בידע ובניסיון המצטבר שרכשו תוך תיעוד הידע המצטבר באופן שוטף וקבוע.

ג. עידוד בני המשפחה לחשיבה כיצד עשוי כל אחד מבני המשפחה לתרום מכישוריו וניסיונו לקידום המטרות והיעדים של העסק.

7. קבלת החלטות במסגרת תהליך הוגן הכולל שיתוף ושקיפות מצד מקבלי ההחלטות מחד והקשבה לצרכי המשפחה מאידך. יצירת מסגרת המעודדת השתתפות של בני המשפחה בתהליך קבלת ההחלטות והמאפשרת החלפת דיעות והעלאת הצעות תביא לתמיכה ושיתוף פעולה של בני המשפחה בהחלטות שיתקבלו ותהווה מרכיב חשוב בבניית האמון.

8. טפול במחלוקות – הקרבה והחיכוך המתמשך עם בני המשפחה מייצרים באופן טבעי עימותים ומחלוקות. אחד המרכיבים החשובים להצלחת העסק המשפחתי תלוי ביכולת של המשפחה להתמודד עם מחלוקות. בעסקים משפחתיים קיים לעיתים קרובות החשש לעסוק במחלוקות באופן גלוי וישיר מחשש שהדבר יעצים את המחלוקת. לפיכך חשוב תחילה להביא לשינוי התפישה בעניין זה ולראות במחלוקות כתהליך טבעי וחשוב לצמיחה וליצירת יחסים אמיתיים. על כל משפחה לדון ולמצוא את הדרך הנכונה לה ליישוב המחלוקות. הימנעות מדיון בעניין השנוי במחלוקת פוגעת בתקשורת וביחסי האמון בתוך המשפחה ויוצרת בעיות חדשות.

9. קביעת כללים ברורים וידועים מראש המסדירים את כל הנושאים החיוניים להצלחת העסק ולשמירה על ההרמוניה המשפחתית ועיגון כללים אלה בכתב על מנת ליצור וודאות ואמון.

10. קיום פעילויות שונות שמטרתן לשחרר ולהפיג מתחים רגשיים ולהוות צינור ניקוז לרגשות השליליים. החיכוך המתמיד בין אנשים הקשורים בקשרי אהבה לאינטרסים העסקיים כרוך בעומס רגשי רב. לעיתים פעילות פיזית מתאימה עשויה להקל ולשחרר את המטענים הרגשיים ביעילות רבה מכל דיון מעמיק בנושא.

ככל שעסקים משפחתיים יתנו מקום לצרכים הרגשיים של המשפחה ויאפשרו לעצמם לקבל עזרה חיצונית במקום בו היא נדרשת, ניתן יהיה למנף את הקשר הרגשי (לעסק ולבני המשפחה) לטובת הצלחת העסק ולהפוך את המשאב האנושי המהווה את אחד מנכסיו הייחודיים של העסק המשפחתי ליתרון תחרותי ייחודי.

**שירלי פרנטה, עו"ד, מגשרת, מנחה קורסי גישור ומאמנת לעסקים משפחתיים.
Shircoach@bezeqint.net**

