

## חברות משפחתיות בימי קורונה: תופעת "התרחבות הזמן"

האם ואיך חברות משפחתיות יתמודדו עם המשבר טוב יותר מחברות לא משפחתיות?

מאת: ד"ר ציפי שפרלינג, פסיכולוגית ארגונית קלינית יועצת אסטרטגית

חברה משפחתית, אולי ביתר שאת מחברות אחרות, יכולה וצריכה בעת ימי משבר למנף את ערך ההמשכיות, הרציפות ותפיסת הזמן הארוך שנטועות ממילא במבנה העסקי-משפחתי שלה. בהגדרתה, חברה משפחתית נשענת על מורשת עשירה ואף מכוונת להמשכיות עתידית. "מיטיבי הלכת" יוכלו לייבא השראה מ"תופעת התרחבות הזמן" (תורת היחסות), וישכילו לממש את הפוטנציאל העסקי איך לחשוב, להעריך ולשכפל את תפיסת התרחבות הזמן גם לדורות הבאים.

בעיצומו של משבר הקורונה, אני שואלת מייסד חברה שאני מלווה ושהשלימה בסמוך לפרוץ המשבר רכישת חברה נוספת, איך הוא מרגיש בדיעבד כלפי הרכישה. תשובתו הינה: "אני מרגיש מצוין". המחשבה שיכול היה אולי לקנות את אותה חברה בזמן המשבר או אחריו במחיר יותר זול אינה מערערת את תפיסת עולמו והאסטרטגיה שלו. ובלשונו: "למדנו שאנחנו כאן לא בשביל למכור חברות. אנחנו כאן בשביל לייצר סינרגיה מערכתית של עסקים לדורי דורות וזה מה שמנחה את האסטרטגיה והאופרציה העסקית שלנו. הנחת העבודה היא שאם המשבר הכלכלי והחברתי לא יפתר בדור שלנו, הוא יפתר בדור הבא. אנחנו עובדים קשה למען ההמשכיות והקיימות".

התנהלות מתוך תפיסה עמוקה של מערכתיות והמשכיות עסקית ומשפחתית מהווה יתרון תחרותי, מתבטאת בצמיחה, ובאופן אף יותר מובהק משמשת מנוע להתמודדות איתנה עם משברים כמו גם הפיכת משבר להזדמנות.

"אנחנו לא נבהלים", אמר לי מייסד אחר, "אנחנו לא עובדים בטווחים של חודשים ושנים אלא של עשרות ומאות שנים. למרות שבהשוואה לאירופה אין לנו בישראל היסטוריה של חברות משפחתיות בנות מאות שנים, טוב לנו שנעמיק את ההסתכלות ואת תפיסת הטווח הרחוק ונרחיב עוד יותר את האופק במצבי משבר. זו החזקה והמהות שלנו".

גיף בסוס השיק את אחד הפרויקטים היוקרתיים ביותר בהיסטוריה, בניית שעון מכני ענקי-מימדים בלב ליבו של אחד ההרים המבודדים במערב טקסס, שעון שמתוכנן לעבוד 10,000 שנה. השעון, אומר בסוס, מהווה סמל ומיצג עצום-מימדים לטיפוח חשיבה לטווח ארוך, זו שלטענתו ולצערך הולכת ונכחדת מן העולם. על מנת למצב את ערכו האייקוני באופן מוחשי וכסמל הטווח הארוך, בסוס משקיע בשלב הכניסה לפרויקט 42 מיליון דולר.



## המרכז להכשרת מנהלים הבינתחומי הרצליה

אלא שלעיתים גם אם חשיבה מערכתית לטווח הארוך מובנת בדור המייסדים, היא לא מחלחלת, לא מוטמעת ואף מעוררת התנגדות אצל דורות ההמשך. נדרשת הכשרת הנהגה הכרוכה בשינוי הבסיס החשיבתי וההתנהגותי, כולל יצירת שיח ומו"מ מתמשך אל מול תפיסות הפוכות של בדידים, של מהר, כאן ועכשיו. מבחן התוצאה הוא ביכולת הדורות הבאים להוביל תהליכים של בניית תשתיות לטווח הארוך ושל עמידות איתנה במצבי אי וודאות.

ב-2015 ביל גייטס ניבא שמגיפה תתקיף את העולם והתריע שאם לא יהיה שינוי בהקצאת המשאבים, העולם ייקלע למשבר עמוק. אבל ב-2015 האופק האפוקליפטי נראה רחוק, בעיקר כי נדרשה חשיבה בתדרים ארוכים יותר.

האם המלכנו מנהיגי מדינות עם אחריות להנהיג בהשראת "תופעת התרחבות הזמן"? נהפוך הוא. בהתמסרות הענקנו לגיטימציה וחיזוקים לקוצר ראייה, להתמודדות במצבי וודאות ולעידוד סיפוקים מהירים, אישיים ומיידיים. התוצאות לא אחרו להגיע.

עסקים משפחתיים, מכיוון שהם לטווח ארוך ולא כדי "לעשות מכה", יכולים להתבונן על ימי המשבר בתפיסה היסטורית שמצליחה לתפוס גם את הימים שלאחר המשבר וההתאוששות. אלה יכולים לשמש סמן ומדד לאיך חשיבה מערכתית לטווח ארוך עוזרת להישאר בזירה העסקית-משפחתית גם במצבי משבר ואי וודאות, במצבים שלא דומים למשהו שהיה מוכר או ידוע מראש. זה דורש לקיחת אחריות והתמדה, בראש וראשונה מן העסקים המשפחתיים עצמם. כאשר המוטיבציה להמשכיות היא חלק מהדנ"א של המייסדים, האחריות והעבודה מחייבות לדאוג לחסן את הדורות הבאים בפני הנגיף הבלתי נראה, זה המכרסם ביכולת לראות לטווח הארוך והמכלה את היכולת להנהיג מערכת מורכבת במצבי אי וודאות ומשבר.

אנחנו כאן כדי להישאר.