

דעה | מי כאן בעל הבית? משילות היא ההיפך מהפעלת כוח

"משילות" הוא מונח המתאר ניהול מלמעלה, ברמה אסטרטגית ובחלוקה הוגנת של אחריות ■ אבל בפוליטיקה הישראלית הכוחנית, ובאדיבות השר לביטחון פנים, היא נהפכה למונח אלים

נאוה מיכאל צברי

2023 באפריל 24, 12:34



המונח "משילות" היה חלק מרכזי במסע הבחירות של איתמר בן גביר בבחירות האחרונות. לא רק שהוא הבטיח "להחזיר" אותה מעל לכל במה, ה"משילות" פשתה גם באולפני הטלוויזיה ובחודשים האחרונים שמענו פוליטיקאים ו"מומחים" שונים מפריחים משפטים המכילים את המונח, כאילו הם מבינים אותו. לעומת מילים כמו "ממשל" או "ניהול" המוכרות יותר, המלה "משילות" נושאת קסם של מונח חדש יחסית בשיח הציבורי, ויש בה לכן הבטחה מפתה לכלים חדשים או למצב חדש. כש"משילות" מוצמדת לביטוי "בעל בית", המסר המועבר הוא של החזרת הכוח, החזרת הסדר, מצב חדש שבו נראה להם למי יש את זכויות הקניין ב"בית" הזה. אך האם באמת "משילות" משמעותה הפעלת יותר כוח ישיר?

אז זהו, שלא.

כחוקרת המתמחה בעסקים משפחתיים, אני יכולה לקבוע שישראל מתמחה בהתחלות (לא לשווא היא נקראת גם "סטרט־אפ ניישן") והרבה פחות בשימור והמשכיות לאורך זמן של דור שני או שלישי. רק בשנים האחרונות, כשישראל נכנסה לעשור השמיני קיומה, אפשר להיווכח בצורך להתמודד עם שאלות של המשכיות בעסקים משפחתיים.

מחצית מהבורסה הישראלית כוללת חברות משפחתיות. כשאני עובדת עם משפחות שמנהלות יחד עסקים, בעיקר כאלה שהבשילו ובגרו, ועולה השאלה כיצד לנהלם בדורות הבאים, אני נדרשת למונח "משילות". אלה בעיקר עסקים שבהם בני דור המייסדים אינם מעורבים עוד בניהול ישיר ויום־יומי, אלה מחזיקים בעמדות של בעלי המניות וחברי מועצת המנהלים. המונח "משילות", הוא תרגום של "Governance", כלל אופני פעולת השלטון, ועיקרו אינו הפעלת כוח עודף אלא דווקא חלוקתו.

בדור הראשון של עסק, וגם של מדינה, קבוצה קטנה וקרובה של אנשים מנהלת אותם במודל של "Hands on" - מייסדיה מביאים עמם את הידע והניסיון וגם מנהלים בפועל את העסק או הארגון, תוך שמירה על קשר ישיר עם "השטח". את זה כולנו מכירים. עד היום, שכן כך מתנהלים בשלב ראשון לא מעט סטארט־אפים. אבל בדורות ההמשך, כשהארגון כבר גדול מאוד, ונוצרו כבר שכבות

ניהול רבות שמפרידות בין היושבים למעלה לבין השטח, צריך לפתח "משילות" - מנגנונים של קביעת אסטרטגיה, כשבעלי העסק כבר אינם מעורבים בניהולו הישיר. זה אומר הפעלת מנגנוני דיווח שיעלו מידע רלוונטי ברמת המאקרו, ולא ברמת המיקרו (אסטרטגיה לעומת טקטיקה), לפורום מקבלי ההחלטות הקובע לא בעזרת יותר כוח ישיר, אלא מרחוק, דרך שכבות של מנגנונים ועם ראייה מלמעלה שמכוונת וקובעת רמות סיכון ומפקחת על ההנהלה כמוציאה לפועל של מדיניות מועצת המנהלים.

את צורת המשילות הזאת, אנחנו בארץ ממש לא מכירים. רק עכשיו, בהגיע המדינה לגילה ולגודלה, מי שאחראי וקובע מלמעלה נמצא רחוק מאוד מהשטח וצריך ללמוד איך להפעיל את מי שנמצא למטה. זה אינו ניהול, זו אינה הפעלה של יותר כוח. הפוך בדיוק. כמו בעולם העסקי, להיות דירקטור משמעו להיות חלק ממשילות, ולא מניהול. על כן, במקום לנסות להקים לעצמו גייסות של משטרה פרטית שאותה יוכל לנהל, ולהפעיל כוח ישירות בשטח, כדאי שבן גביר יילמד מהו תפקידו של דירקטור.

ד"ר נאוה מיכאל צברי, חברת סגל אקדמי בכיר בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב, מתמחה בעסקים משפחתיים