

שיחת פנים  
רותם שטרקמן



# אולי עדיף לוותר על ערבוב של משפחה ועסקים? אנשים הכי רגועים כשבן משפחה עומד ליד הקופה. בעסק משפחתי, אמון יותר חשוב מאהבה



ההורה אומר לעצמו: הם ראו את העסק רק בתקופות טובות, הם לא עברו מה שאני עברתי, הם לא התנסו, האם הם יצליחו לעבור גם משברים? מה הוא צריך לענות לעצמו? הוא צריך לשאול את עצמו איפה הוא ואיפה הוא מנהל עסק. הורים חושבים לפעמים שהילד שלהם לא מספיק מוכשר, מצד שני, יש כאלה שאומרים שהילד טוב יותר מהם. פגשתי לא מזמן אב שרוצה להי עביר את הניהול והבעלות לידי הילדים כבר עכשיו, כשהוא צעיר יחסית, ואף על פי שרובם לא עוברים בע" סק. מהקצה השני נפגשתי עם בעלת עסק גדול שברור לה שכל עוד היא חיה, הבעלות והשליטה יישארו רק בידיה, אף על פי שהילדים נוטלים חלק פעיל בניהול העסק ואחרי מותה הכל יעבור לבעלותם. הורים מתקשים לראות את הילדים שלהם נכשלים. יש כאלה שכל הזמן יגידו לילד מה לעשות ואז הוא יפחד לטעות, זה ממש מסנדרל. הוא אף פעם לא ירגיש בשל כי תמיד יש עוד מה ללמוד. לשחרר זו גדולה. יש הורים שיש להם חולשה כלפי ילד אחד. המיליארדר תד אריסון לא רצה בשלב ראשון ששרי תהיה בעלת הבית בבנק הפועלים. לפעמים יש כמה ילדים, ואחד מתאים יותר להוביל. קנאה זה קטע חזק, ובכלל חשבונאות רגשית. הרבה פעמים ההורים פוחדים שאחד האחים ישתלט. יצא לי לפגוש בכמה משפחות תסריט דומה: אחד האחים נכנס לעבוד בעסק בגיל צעיר מתוך תחושת מחויבות ונא- מנות למשפחה. הוא חרוץ ומשקיע, וממלא תפקידים ברמה ניהולית זוטרה. ההורה סומך עליו, אבל הוא לא שותף להחלטות האסטרטגיות. יום אחד, אחרי כמה שנים של עבודה שקדנית, פתאום צץ האח שתמיד היה הילד "הבעייתי", זה שאף פעם לא למד ומילא את ההורים דאגה לעתידו. בשלב הזה האח "הפרוע" מחליט שהגיע הזמן להתמסר, ההורה מתלהב ומיד מכניס אותו לעסק, לוקח עליו חסות וסולל לו מסלול קידום מהיר. הוא עוקף את האח החרוץ, שמביט בסיטואציה בעיניים כלות ומרגיש מרומה ומתוסכל. מהר מאוד הוא גם מת- חיל לבעוט ולהתקומם. כי זה לא הכי צודק. והעניין הוא שלפעמים האח "הבעייתי" כריזמטי ויצירתי יותר ויש לו הברקות. מה עושים?

מתמודדים. הורים צריכים לדעת שהילדים שווים בזכויות, אבל לא זהים. אחד יכול להיות מנכ"ל מצוין אם השני יהיה לצדו כסמנכ"ל כספים. מישוהו אמר לי, אין מצב שאח שלי יהיה המנהל שלי. אלה שאלות שמעסיקות הורים – מה בין שוויון להוגנות, אם לתת לכולם שכר שווה, חלק שווה בעסק, אם אפשר להיות הוגן והגון בלי לחלק באופן שוויוני. מנכ"ל זה תפקיד נחשב יותר, זה לא אומר שהוא שווה יותר או חשוב יותר. זה קצת אומר. זה אומר שהם שותפים שווים ויש לו תפקיד רחב יותר בעסק. יש קונפליקטים, אבל הם לא בלתי פתירים. דיברת על בן חוזר, מה עם בן שרוצה לצאת? יש לי לקוחות שיש להם בן שרוצה לצאת מה עסק. יש לו ביקורת על הרבה דברים והוא גם רוצה לעשות דברים אחרת. הוא תחת כנפי ההורים, והוא רוצה שמישהו יראה את הכישורים שלו. הוא כלוא

עסקי. בכלל, העסקת חתנים וכלות היא דילמה כבירה. למה? יש עסקים שזה מצליח בהם מאוד, ויש כאלה שזה נורא. אחת השאלות שעולה היא מה יקרה אם הבת שלי תתגרש יום אחד, או מה יהיה אם אני ארצה לפטר את כלתי. אצל הרור השני זה מעלה גם סוגיה של נאמנות – למי אני נאמן יותר, למשפחה הגרעינית או למשפחה שייסדתי בעצמי. נאמנות היא נושא נוכח. איך מתמודדים עם זה? יש כאלה שלא מצליחים להשתחרר מהנאמנות להורים, לא באמת עוזבים את המשפחה, וזה פוגע ביי כולתם לפתח את היחסים עם בני הווג. במשפחה שלא מאפשרת לפתח את המובחנות העצמית יהיו בעיות ואתגרים, נאמנויות מפוצלות ולפעמים שבר זהותי. יש את הקלישאה הזאת שהדור הראשון בונה, הדור השני מבסס והדור השלישי הורס. קלישאה שיש בה מן האמת. לדור המייסד יש אופי של יום ויש לו כריזמה ורדייב. הדור השני מגיע אמנם אל המוכן, אבל הוא מכיר את העסק עוד לפני גדולתו. אין לו את החיים הטובים של הדור השלישי, הוא משמש כידים עובדות ומביא עוד תוכנות. זה גם שלב שבו העסק עובר מדיקטטורה לרמוקרטיה. תסבירי. ישבו אצלי אב ובת, ואמרתי להם שהעסק שלהם עובר מדיקטטורה לרמוקרטיה. "אני דיקטטור?" האב התעצבן, אבל אחרי כמה רקות הוא אמר: "אולי אני באמת דיקטטור". ההבנה הזאת, שאתה צריך לשמוע עוד קולות ודעות וגם לבסס כללים שעל פיהם עוברים, לוקחת זמן. הדור השלישי כבר גדל עם כפית של כסף בפה. כמה גדלת? לא, אני דור שני. יש הברל ביני לבין אחי, שצעיר ממני בעשור. ההורים רוצים לחסוך מהדור השלישי את מה שהם עברו, עבודת ידיים למשל. ספרי עוד סיפור על דור שלישי. אח ואחות שקיבלו לידיהם בפתאומיות עסק במצב קשה אחרי שהאב מת. הם צלחו את זה והעסק בסדר, אבל אחת הבעיות היא שהאח הוא המוביל. הם שותפים שווים, אבל הוא הרוח החיה, בלעדית אין בעיה להסתדר. לכל אחד מהם יש שני ילדים. הם אמרו לילדים שלהם: בואו ותעבדו אצלנו, אתם עוברים כל כך קשה בחוץ. אמירה טיפה בעייתית. נכון. המסר היה "בואו לנוח אצלנו". יש הורים שהם תרגלו לפרנס את הילדים שלהם, הם אומרים – מי שלא מסתדר בחוץ, תמיד יהיה לו מקום בעסק. ועכשיו הילדים הולכים הביתה ב-15:00 כדי להיות עם הילדים שלהם, ופתאום להורים – לאח ולאחות – קשה עם זה. הם אומרים "אנחנו עוברים קשה והילדים שלנו לא מתאמצים". אני אומרת להורים – אל תהפכו את הע" סק שלכם ללשכת תעסוקה. אגב, זה שמגיעים מוקדם והולכים מאוחר זה לא אומר שעוברים קשה יותר, לפע" מיס אפשר למרוד תפוקות בפיתוח, בחשיבה ובהישגים. אבל זה נותן תחושה אחרת. לא רק תחושה, הרור השלישי רגיל לרמת חיים גבוהה. וההורים חוששים: האם אנחנו יכולים להפקיד את העסק בידיהם? או להפקיר.

בנייה, יבואניות תכשיטים ושעונים, חברות שמירה, ניי קיון ואבטחה. אפילו בנחלות חקלאיות יש הרבה עניינים בין בני משפחה – גם כסף וגם יחסים. טוב, לכולם יש משפחות. מתייחסים לעסק כמשפחתי אם בני המשפחה מעורבים אקטיבית בניהול או מחזיקים בחלק משי מעותי בבעלות. לא המצאתי את ההגדרות, זה תחום נחקר בעולם. הרשת של רמי לוי היא דוגמה טובה, כי חלק גדול מבני המשפחה שלו עובדים בחברה. למי שפחת שטראוס יש הסכמים: איך בוחרים את המנהל ואיך מקבלים ומוכרים מניות, ומה יהיה כתוב בהסכמי הממון עם בני הווג. מה השאלות המרכזיות של התחום הזה? נניח שיש לך עסק ואתה רוצה לתכנן מה יקרה אחרי שתפרוש. גם אם לא כל הילדים עוברים בעסק, אתה רוצה להוריש להם מניות, ושהם יהיו שותפים שחיים בהרמוניה, שיהיו בעלים אחראים של העסק גם אם הם לא מעורבים בניהול. מניות בעסק הן נכס משמעותי, לא כמו דירה, כסף נזיל או מניות בתיק ההשקעות. צריך לכתוב צוואה. אתה לא רוצה שיווצרו שותפויות לא טבעיות כשלא תהיה כאן. מה הכוונה? אם יש שלושה ילדים וכל אחד מקבל שלישי מה עסק, יכול להיות שגורת את דינו של העסק למוות וגם את היחסים ביניהם. למה? כי נניח שרק אח אחד עובד והוא משלים את האבא, ויחד הם הגיעו להישגים, אבל כשמדברים על ירושה האב רוצה שוויון לשלושת הילדים. הוא אומר לבן: אתה תהיה שותף של האחים שלך. והבן אומר: אני קורע את עצמי כאן שנים, הם התפתחו בקריירות שלהם, למה שהם ייהנו מכל זה? וזה יכול לגרום סכסוך בין האבא לבן. הוא רוצה לדאוג לשלושת הבנים שלו. לפעמים הוא יכול לחשוב שהבן רודף בצע. לא תמיד הורים מבינים מה ההברל בין להיות אח לבין להיות הורה. הם חושבים שהאחים צריכים להיות הורים זה של זה, או שהם מטיי לים על אחד האחים לשמש הורה. תני דוגמה לעוד דילמה כזאת. נניח שהאבא מפטר את החתן, כי הוא לא מספיק טוב. הוא פוגע בכך בבת שלו, אבל אולי הוא מפטר אותו כי הוא לא מסתדר עם ילד אחר שלו, ולא משיקול

**חן זפט**  
עורכת דין ומגשרת, מומחית בליווי עסקים משפחתיים בתהליכים בין דוריים, גרה בכוכב יאיר, נשואה + 4

חן זפט, ספרי על עצמו. גדלתי בבית של משפטים, ההורים שלי נפגשו על מדרגות הפקולטה. היה להם משרד עורכי דין משותף, ובהמשך אבא מונה לשופט. כשהייתי צריכה להחליט מה ללמוד, ההתלבטות היתה בין פסיכולוגיה למשפטיים – עניין מול מקצוע ופרנסה. ובחרת בכסף. לא בכסף כמו בוודאות והרצון בעצמאות כלכלית. אבל הייתי עורכת דין מתוסכלת הרבה שנים. למה? כי אני אוהבת לשבת מול אנשים ולדבר. אני אוהבת מורכבות אנושית וסיטואציות, בניגוד לתפקיד של עור דין, שבו אתה מנסה למשוך את השמיקה רק לצד שלך. שמעת על חוק המאמץ המועדף? ספרי. כשאתה במקום הנכון ואתה במיטבך, אתה לא מרגיש שאתה מתאמץ. נשמע הגיוני. בפעם הראשונה שישבתי על כיסא המגשרת חשתי שני משפחות משהו, כי היה לי כל כך קל. כשהחלטתי לחבוש גם את הכובע של ייעוץ לעסקים משפחתיים, הבנתי כמה חוסר ידע וצורך שלא מקי כלים מענה יש בזה. מה הכוונה? אנשים רבים מוצאים את עצמם בעסק משפחתי בווריאציה כזו או אחרת, וכל אחד צריך לשאוף להיות בצד של אלה שהצליחו, ולא בצד של אלה שהמחלוקות המשפחתיות קילקלו להם את החגיגה ובסופו של דבר נפגעו בשני הפרמטרים החשובים: הכלכלי והמשפחתי. עד כמה עסקים משפחתיים נפוצים? 70% מהעסקים בישראל הם משפחתיים. בקרב החכי רות הממש גדולות הנתון נמוך יותר, 40%, אבל בעסקים הבינוניים והקטנים התמונה אחרת: 90% מהעסקים הק" טנים הם משפחתיים – מוסך, מכולת, חנות בגדים, שלא לדבר על משרדי עורכי דין ורואי חשבון, המון חברות





צילומים: אייל טואו

עוזר להם. אבל אם אחד פורש כנפיים ועף, והשני גם מקנא וגם דואג, זה לא כ"ף. לפעמים אנשים קופאים בתנוחה כלשהי, שהיתה טובה לפעם והיום כדאי לשייך אותה לא ישיביל לזו, יהיה להם קשה.

**היית עובדת עם בעלך?**

לפעמים בא לי לעבוד אתו, אבל אני מודה שיש משהו טוב בפגישה רק בסוף היום ובחוויות. היה לי מקרה שבו הזוג הביא נכסים מהמשפחה שלו והאישה מנהלת את האופרציה. מבחינתו הוא הבוס והיא העוזרת, אבל מבחינתה היא אשתו והיא מנהלת והוא לא מכבד אותה מספיק. במצב כזה אף אחד לא מרוצה, וזה מחלחל לזוגיות שלהם בצורה קשה.

**מה למדת על משפחות בחמש השנים שבהן את בעסק הזה?**

שלפעמים נראה שקונפליקטים הם סביב כסף ועל טייטל, אבל הרבה פעמים זה על זהות, מי אני ומה המקום שלי בעולם. לעתים קרובות אנשים בטוחים שאין מה לעשות, ושהבעיה שלהם ייחודית רק להם – כי אבא שלנו דומיננטי, כי העסק בסביבה תחרותית, כל אחד בטוח שאלה דברים בלתי פתירים ורק אצלם זה ככה. אבל התמונה דומה בהרבה משפחות. הורים עסוקים בשאלה איך שומרים על שוויון בין הילדים, איך לקבל את השונות של האחים בלי לייצר קנאה ביניהם. הם חוששים מקנאה, ורוצים שהילדים ימשיכו לנהל יחסים טובים אחרי שהם לא יהיו. מה שעוד למדתי זה כוחו של שינוי, שזה אפשרי.

**אנשים מפתחים מזה.**

אנשים לא יודעים איך, והם גם בדרך כלל לא יכירו לים לעשות את השינוי לבד. יש על זה הרבה בספר שהוצאתי לאור, "במשפחות הכי טובות. איך לנהל בת" בונה חשבונות רגשיים בעסק המשפחתי". ליווייתי משיחות שהאחים בהן לא חשבו שהם יכולים לעבוד יחד, לפעמים הם לא סבלו את הנוכחות אחד של השני ובסוף הם הגיעו להסכמים. לא הכל ורוד, אבל אנשים עושים שינויים. אנשים שהמשפחה היא לא עוגן בעבורם יש הרבה פעמים חברויות חזקות שהן דומות למשפחה. עוד משהו שהתחדר לי: הרבה אנשים אומרים "משפחה לא בוחרים", ואני אומרת – כן בוחרים. אם אתם רוצים להיות בקשר טוב ולעבוד יחד, אפשר לעשות את זה, כי אין משהו שישווה לזה. הביטחון שבני המשפחה ידאגו לך הוא נכס משמעותי בעולם המנוכר שלנו. העוגן הזה, הידיעה שמישהו ידאג לי, ושהמישהו הזה הוא אח שלי, זה נכס מדהים. תוותרו כשצריך, תרברו כשצריך.

**השמירה על הקופה – זה גם כמל, אבל גם מהות.**

אנשים הכי רגועים כשבן משפחה שומר על הקופה. אני רואה אנשים שהאחים שלהם זה ממש לא הבחירה שלהם, לא אותו סגנון חיים, ועדיין כשאני שואלת על אמון, מתברר שיש אמון אבסולוטי. ובעסק משפחתי, אמון חשוב יותר מאהבה. כשמקיימים עסק את מי לוקחים? את אח שלך. גם אם אתה לא אוהב אותו או את סגנון החיים שלו, אתה יודע שהוא לא ירמה אותך ושהוא יהיה שם בעת צרה.

**אולי בכלל עדיף להימנע מלערבב משפחה ועסקים?** ראיתי הצלחות וראיתי סבל רב. אבל בפועל אני שים בוחרים בזה יום אחרי יום, רק צריך לעזור להם לעשות את זה טוב. ●

שווה. מבחינתם, אלה שעובדים מתוגמלים באופן מלא ויותר מכך, ואין סיבה שהאב יעדיף אותם.

**מה יקרה כשהם יגלו מה כתוב בצוואה?**

זה יקרה רק אחרי שהאב ילך לעולמו, וברור שההפתעה שצפויה להם תביא אותם להגיב באופן אמוציונלי.

**מה עושים?**

ההצעה שלי: שתפו את בני המשפחה בקווים כלליים בתכנון ההורשה שלכם, והסבירו את ההגיון, כך שכאשר תבוא הצוואה עם חלוקה לא אחידה, הילדים לא יצטרכו לתת פרשנות רגשית ויבינו שהשיקולים שהנחו אתכם אינם קשורים לאהבה. יש פתרונות שמאפשרים להיות הגונים, גם אם לא שוויוניים לגמרי. אני אומרת לאנשים, אל תדחו את הדיאלוג. לא תוכלו ליישר כל מעגל, אבל תוכלו לייצר פתרון שיהיה טוב דיו, שיענה על מרב הצרכים. השיחות מסייע למנוע קרבות ירושה וחורבן העסק. אחד האתגרים הוא לייצר מובחנות, כי כל אחד חושב כמה כובעים: גם בן משפחה, גם שותף עסקי, גם מנהל וגם קולגה, וזה נהיה מין עיסה שמקשה.

**בלי קשר להורשה, צריך לעשות סדר.**

קודם כל, להבין את כל הכובעים שאנחנו חובשים. זה שלב ראשון, לעזור לכולם להבין את הבלבול ולצאת ממנו, כי השטיח נהיה הר וכבר איי אפשר לצעוד מרוב בעיות שמטאטאים מתחת לו. רבר שני שצריך לעשות הוא לייצר כללים, בהירות ושקיפות. המטרה היא לע"זור למשפחה להתנהל כמשפחה ולעסק להתנהל כעסק. כשיש כללים, באופן אבסורדי יש לאנשים יותר חופש. לא דיברנו על בני זוג שעובדים יחד.

זה תלוי. ראיתי בני זוג שעובדים יחד וכל אחד התמקם בתפקיד ויש ביניהם הרמוניה נהדרת והם חולמים על פרישה יחד, וראיתי בני זוג שזה ממש חבל. יש אנשים שאני אומרת להם שהם כמו עפיפון: אחד מחזיק את החבל חזק ומאפשר לשני להתרומם לגבהים. אם אנשים מצליחים לראות את זה ככה – זה



צילום: imtmphoto/Getty Images IL/Thinkstock

**"אנשים מרגישים תקועים: אם תעזוב את העסק, אולי תאכזב את ההורים או לא תקבל נתח. שכיר יכול להתפטר, אבל אם אתה בעסק משפחתי ואתם שלושה אחים וכולם חתומים על ערבויות בבנקים ואתה עוזב, מה יהיה?"**

בשלב הזה עדיף להיות במצב שהעברה כבר הושלמה. **מה לגבי עובדים שהם לא בני משפחה?**

זה עולם תוכן שלם. אחד המאפיינים שגם הם כאילו בני משפחה, והמשפחה רואת להם. מצד אחד הם נאמדי נים ומרגישים בני משפחה, ומצד שני הם יודעים שבי שלב המעבר לא הם יתקדמו, יש להם תקרת זכוכית. **בואי נדבר על פרידות וגירושים.**

יצא לי לפגוש משפחות שבהן ההורה, בעל העסק, מעסיק את ילדיו, אבל הוא כבר לא נשוי לאמא שלהם. הוא בוגר אחרת, ואולי אפילו יש לו ילד צעיר. כאשר אדם כזה חושב על העתיד, על העברת הנכסים שלו לדור הבא, הוא ניצב בפני סוגיות מורכבות. **כמו מה?**

אם הוא רוצה ואם הוא יכול לחלק את מניותיו שווה בשווה בין ילדיו מזוגתו הראשונה לבין האה שלהם מזוגתו הנוכחית. לפעמים האחים הגדולים כ"ר עסים על האישה החדשה, והשאלה היא אם הם יוכלו להיות שותפים טובים. פעמים רבות נכנסים לתמו"נה גם רגשות אשמה. יש לי לקוח שכל הונו מושקע בעסק והוא מנסה לכתוב צוואה ולא מצליח, כי הוא צריך לבסס קודם איך הוא רוצה שהעסק יתנהל עם הילדים משתי הנשים שלו. רוצה לשמוע כמה חשוב לעשות תיאום ציפיות ולא להפתיע?

**לבי על זה.**

הסיפור של איל ההון שאול אייזנברג מוכר: אחד רי מותו אשתו ובתו הופתעו לגלות שהבן מחזיק בירו צוואה שמנשלת אותן מחלק הארי של הנכסים. התר צאות למשפחה היו קשות, ומי שהרוויחו בגדול הם עורכי הדין שניהלו הליכים בבתי המשפט שנים רבות. **מוזר.**

אנשים חוזרים על הטעות הזאת. יש לי לקוח שבקש ממני לתכנן עבורו צוואה שבה הוא מוריש את מניותיו, ששוות הרבה כסף, רק לאלה מבין ילדיו שעובדים בעסק. בשיחות פרטיות שלי עם כל הילדים עלה כי הילדים שאינם עובדים בעסק בטוחים שהם יקבלו חלק



צילום: יעקב סער/ל"ע"מ

**"אחרי שאיל ההון שאול אייזנברג מת, אשתו ובתו הופתעו לגלות שהבן מחזיק צוואה שמנשלת אותן מחלק הארי של הנכסים. התוצאות למשפחה היו קשות, ומי שהרוויחו בגדול הם עורכי הדין שניהלו הליכים בבתי המשפט שנים רבות"**

בחווייה של מה הוא מחמיץ בחוץ. **סוג של בלב וזב.**

נכון. בן בעסק משפחתי לפעמים לא עובד קשה מדי ונהנה ממנעמי החיים. הוא מרגיש שהוא יכול להצליח בחוץ, אבל חושש לוותר על החיים הטובים. הוא גם תחת הרושם של מה חושבים עליו – שהוא פה בזכות אבא. אלה קונפליקטים יום-יומיים, אתה יכול להיות מוכשר ואתה עדיין בעסק שאבא הקים ואתה שואל את עצמך אם היית מצליח גם לבד. אני לא רצינית שככה יגידו עלי. אמרתי לעצמי שאני לא רוצה להיות בת של. **אז יצאת.**

זה השפיע מאוד על בחירת הקריירה שלי. לא הל"כתי לעבוד בעסק המשפחתי, ועדיין איי אפשר לברוח מזה. אני נמצאת בתחום שהשפה בו משפטית, אבל יש בו משהו רך יותר. אני נהנית מכל העולמות, וזה גם עוזר לי להבין את האתגרים של הלקוחות שלי. לפע"מיום חשוב לצאת החוצה ולחזור אחרי שבנית את עצמך. **כדי שלא תחוש החמצה.**

חלק מהעניין הוא שאנשים מרגישים שאין להם מוצא, שהם תקועים: אם תעזוב את העסק, אולי תאכזב את ההורים או לא תקבל נתח מהעסק. הרבה פעמים התחושה היא שאין לך בחירה. שכיר יכול לה"תפטר, אבל אם אתה בעסק משפחתי ואתם שלושה אחים וכולם חתומים על ערבויות בבנקים ואתה עוזב, מה יהיה? טיפלתי בעסק שבו הדור המייסד כבר עבר את גיל 90, יש להם שלושה ילדים בני 50-65, גם הכלה והחתן עובדים בעסק, ועוד שני נכדים. אחד הילדים אמר: "לא באתי לעבוד בעסק כי רצינית, היו לי תוכניות, חשבתי ללכת ללמוד אחרי הצבא, אבל קיבלתי מסר שחייבים אותי כאן, ועד היום אני מרגיש החמצה". הוא בא מתוך מחויבות ומסירות וציפיות של המשפחה ממנו. **ומה קרה?**

בשיחה יושבים אתי שניים, בן 65 מהדור המוביל והשני בן 40, והמוביל אומר: "אנחנו שלושה, אחותי רוצה לפרוש, מי יחזיק את העסק כשאנחנו נפרוש?" חדרות גדולות. ראיתי בעיניים את מה שהנכד בן ה-40 הולך להגיד. **מה?**

שהוא רק מחכה שפרשו כבר, שיינתו לו הורמנות. קורה הרבה שלא משחררים. יש גם פחד מה יקרה למי שפחה, כי המייסד הוא הריב שלה, הוא פותר מחלוקות שלא קשורות לעסק, הוא הרמות המשמעותית והרומי ננטית. גם מבחינה אישית, הוא אומר לעצמו – בעסק אני כל יכול, זה מגדיר אותי, הוא כל חיי, אם אני פורש, מה אני עכשיו?

**העברת המושכות היא רגע מוכוון.**

בעל עסק שישכיל להכין את הפרישה כשעדיין כוחו במותניו – יעשה טוב לכולם. הוא עדיין בעל הסמכות, עוד לא רוצים שהוא יעזוב, אבל יש תהליך הדרגתי. הייתי בעסק שבו הפורש עוד מגיע פיזית, יושב למעלה ואו פתאום יורד מהחדר שלו, אתה רואה את החששות של כולם – מה הוא יעשה עכשיו. **הוא עושה פדיחות?**

הוא כבר קצת מנותק, אז יכול לתת מתנות מוגדי מות ללקוח או להבטיח משהו יקר או לא הגיוני, הוא יכול פתאום לפרוק חבילות שמיועדות למשלוח אחר.