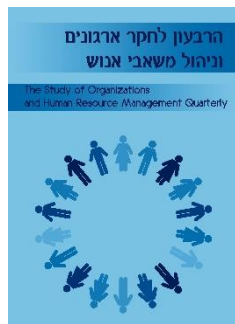


מדור ראיונות



פעם רב חובל, תמיד רב חובל ראיון עם יגאל מאור - מנהל רשות הספנות והנמלים



ראיינו: ד"ר אריה רשף וגב' נעמה בר-און שמילוביץ

מר יגאל מאור הוא מנהל רשות הספנות והנמלים. מאור החל את דרכו הימית כנער בצי הסוחר. לאחר גמר בית הספר לקציני ים בעכו המשיך את דרכו בציר הסוחר הישראלי והגיע לדרגת רב חובל וקברניט בפועל. לאחר מכן עבר מאור לתפקידי ניהול בחברת "צים" וניהל את התפעול של החברה בים התיכון ובנמלי אירופה. לאחר שליחות בחו"ל, חזר מאור לארץ למשרדי חברת "צים" בתפקידי ניהול בכירים. לאחר שעזב את חברת "צים" משנת 2009 ועד לימים אלו, מאור מכהן כמנהל רשות הספנות והנמלים. למאור תואר ראשון בגאוגרפיה ושני תארים שניים בגאוגרפיה ובספנות ובמנהל עסקים מאוניברסיטת חיפה. מאור סייע והיה ממקימי מסלול MBA עם התמחות בניהול ספנות ונמלים בבית הספר למנהל עסקים שבאוניברסיטת חיפה. כיום הוא מנהל מקצועי של תוכנית זו ומרצה בבית הספר במסלול זה במקצועות כלכלת ספנות ונמלים, תפעול ספנות ונמלים ואסטרטגיות ניהוליות בתחומים אלו.

האם תוכל לספר לנו על רשות הספנות והנמלים, תחומי האחריות ופעילויותיה המרכזיות?

רשות הספנות והנמלים (הרשות) הינה הגוף המאסדר (רגולטור) של ענף הספנות והנמלים במדינת ישראל. היא פועלת מתוקף חוק רשות הספנות והנמלים התשס"ד - 2004. מתוקף החוק הרשות אחראית על ניהול מרשם ורישוי כלל כלי השייט הישראליים, פיקוח על תכנונם, בנייתם וייצורם של כלי השייט, גיוס והסמכת אנשי ים בין אם כיורדי ים מקצועיים ובין אם הסמכות ורישוי לחובבי שייט, וכן בהסמכת עובדי נמלים. הרשות הינה הגוף המקצועי המייעץ לשרת התחבורה ולממשלת ישראל בתחומי אחריותה. היא מפקחת על פיתוח ותכנון נמלי ישראל ומייעצת לשרים בעניין תוכניות הפיתוח לנמלים. הרשות פועלת כדי להבטיח את בטיחות השייט ומניעת תאונות ימיות, שמירה על איכות הסביבה בנמלי הים ומניעת זיהום מכלי שייט. תפקידה לשמור על תשתית הספנות הישראלית באמצעות צוות וכלי שייט ישראלים. בין יתר תפקידיה, הרשות אחראית גם ליישומן של אמנות בינלאומיות בתחומי פעילותה ומייעצת לשרת התחבורה בהתקנת תקנות לפי דיני הספנות והנמלים.

תוכל לספר לנו איך הגעת לתפקיד של מנהל רשות הספנות והנמלים ומהי הדרך שעברת?

כבר בתור נער צעיר התחלתי להפליג בים תוך כדי לימודי בבית הספר לקציני ים בעכו. התגייסתי לשירות חובה בחיל הים ולאחר מכן חזרתי לצי הסוחר. הגעתי עד לדרגת רב חובל ותפקיד קברניט שאותו מילאתי במשך 5-6 שנים. בשלב מאוחר יותר עברתי לתפקיד חוף בתור מנהל תפעול. תוך כדי התפקיד השלמתי תואר ראשון ושני בגאוגרפיה עם חטיבת ספנות באוניברסיטת חיפה. בהמשך השלמתי תואר שני נוסף במנהל עסקים.

4 שנים לאחר שהחלתי את עבודתי במשרדי החברה בחיפה, יצאתי בשליחות חברת צים לגנואה שבאיטליה ושם שהיתי עם משפחתי מעל 7 שנים. כשחזרתי לארץ נכנסתי לתפקידי הנהלה בכירים בחברת "צים" עד לרמת סמנכ"ל בכיר וחבר בצוות הנהלת החברה. לאחר מספר שנים עזבתי את החברה ובמשך תקופה קצרה ניהלתי עסק עצמאי לייעוץ. כיום אני מנהל את רשות הספנות והנמלים, ובתפקידי ליוויתי את כל נושא בניית הנמלים החדשים של מדינת ישראל. בנוסף, אני מלמד בבית הספר למנהל עסקים באוניברסיטת חיפה במסלול ספנות ונמלים וגם משמש כמנהל מקצועי במסלול זה. בימים אלו אני מתקרב לפרישה. אני נמצא כבר 13 שנים בתפקיד מנהל הרשות, זאת לאחר כמה סבבי הארכות על ידי מגוון שרות ושרים לאורך השנים.

האם נכון לומר שהתפקיד שלך מעבר להיבט הניהולי שלו הוא תפקיד שגם רווי פוליטיקה?

פעילות התפקידים הממשלתיים במשרדי הממשלה היא ברוח השרים שמנהלים אותם, כך שיהיו כאלה שיגידו שההחלטות השרים הן החלטות פוליטיות. כל שר מגיע ומנסה ליישם את האג'נדות שלו שאיתן ובזכותן הוא נבחר, תפקידם של התפקידים ברמות השונות הוא למלא את המשימות שהשר מטיל עליהם. כמובן שיש כל מני פרומים, התייעצויות ושיבוטים שכל אחד יכול להביע בהן את דעתו. אבל ברגע שמתקבלת החלטה על ידי מנכ"ל המשרד או השר, אזי הגוף המקצועי צריך למלא את ההחלטה.

ומה לגבי ועדי הנמלים?

הוועדים וההסתדרות הוא אילוץ נוסף שעשוי לאתגר הגשמת תוכניות. יש הרבה אתגרים בנושאי כוח האדם, זה קורה בכל גוף המעסיק עובדים, בעיקר בחברות הציבוריות והממשלתיות שבהן יש דגש חזק יותר על נושא ההון האנושי. זה נכון שבתקשורת שומעים יותר על הוועדים החזקים בתחום התחבורה, כגון הרכבת ועובדי הנמלים, אבל ישנם ועדים חזקים נוספים במשק הזוכים לא אחת לכותרות כמו רשות שדות התעופה, הסתדרות המורים וכו'. אנשים באופן טבעי מתנגדים לשינויים וברגע שמגיע מישור שמנסה לשנות את הדברים מבלי לשתף והתייעץ איתם, גם בנסיבות שבהן המטרה נכונה וצודקת, זה יוצר לא אחת התנגדויות, מיליטנטיות לפעמים ועשוי להגיע לכותרות ולתקשורת. אבל צריך לקחת בחשבון שלא תמיד הפרסומים נכונים ומדויקים.

מה בכל זאת שונה בהיבט הניהולי בין ניהול של רשות ספנות ונמלים לעומת גופים אחרים?

אני לא חושב שיש שוני מהותי. לדוגמא, בכל הגופים הממשלתיים ישנו ועד שמייצג את העובדים ולרוב זהו ועד חזק. מצב זה שונה במידה מסוימת מהקורה בגוף פרטי שבמסגרתו בדרך כלל יש למנהל יותר גמישות במרחב הניהולי. פה כבר נכנסת שאלה פילוסופית של תפקיד התאגיד, האם תפקידו לפרנס את עובדיו ולקדם את רמת חייהם או למקסם את הרווחים של הבעלים. הוויכוח הזה הוא עתיק יומין כמו ההיסטוריה האנושית. במהלך השנים עברתי הרבה תפקידים, החל מתפקיד של רב חובל שהוא תפקיד ניהולי מאוד ייחודי, שבו אין לדרישות הניהול אח ורע גם מבחינת ניהולית וגם מהבחינה החוקית. לאחר מכן עברתי לתפקידי חוף בחברת צים, שבאותה העת הפכה מחברה ממשלתית לחברה פרטית מלאה לאחר שמניות המדינה בחברת צים הועברו למשפחת עופר (בתוך עסקת המכירה של החברה לישראל). לבסוף עברתי למגזר הממשלתי ושם נתקלתי בתרבות ניהולית שונה לחלוטין.

את עיקר השוני בהיבט הניהולי בתחנות הניהול השונות שעברתי ניתן לייחס לנושא של יחסי עובד – מנהל. כך למשל, מערכת היחסים באונייה מאוד ייחודית. אונייה שיוצאת מהנמל אל ההפלגה נסגרת לעולם קטן, פרטי ומנותק. היום יש אמנם יותר תקשורת ולוויינים והנתק מהחיים הוא יותר נוח, אבל בעבר התקשורת עם החוף הייתה מאוד מורכבת והקברניט נדרש לא אחת להחלטותיו הוא, ללא גיבוי וייעוץ בזמן אמיתי. פה נכנס גם עניין הוועדים וההסתדרות שדיברנו עליו מקודם. ליורדי הים בכלל העולם ובמדינות המסודרות,

יש ועדי עובדים מאוד חזקים ודעתניים, דוגמא לכך בישראל זהו "מרד הימאים" המפורסם שממנהיגיו היו רב חובל נמרוד אשל ואחרים. אירוע בן מעל 70 שנה שיש לו השלכות בתרבות העבודה הישראלית ובפוליטיקה הישראלית עד עצם היום הזה.

לעניינינו, רב חובל שיוצא להפלגה מתמודד לא אחת עם צוות עובדים מאוד חזק ודעתן, ורב החובל עשוי להיכנס למצבים שבהם אנשים צריכים לקבל את הוראותיו שהן לא אחת הוראות מסכנות חיים. בנסיבות הללו מילוי ההוראות תלוי ביכולות הניהול ובמיצובו של רב החובל כמנהיג של אנשים ולא רק כמנהל. הרבה פעמים מתעורר גם הנושא של פער הגילאים. אני למשל הייתי רב חובל בשנות ה-30 הראשונות לחיי כאשר מרבית אנשי הצוות שלי באוניה היו עתירי ניסיון ומבוגרים ממני וזה יכול ליצור קונפליקטים העשויים בהחלט לסכן את האוניה ברגעי חירום.

אתה זוכר סיטואציה שבה נתת הוראה לאיש צוות שהחליט שלא למלא אותה מתוך ידיעה שיש לו גיבוי של הוועד?

במצבי חירום אני לא זוכר שנתתי הוראה לימאי והוא סרב למלא אותה. כן היו ויכוחים עם אנשי צוות והיה צורך לא פעם לשכנע אנשים לפעול ולעיתים גם לדעת לוותר.

צריך גם לזכור שמעמד ותפקיד רב החובל מעוגנים בדיון. אחד הסעיפים בדיון קובע שלרב חובל יש את האפשרות לנקוט בכל אמצעי אפשרי על מנת להגן על הצוות ועל האוניה. אם ניקח את זה לקיצון האבסורדי, ניתן לומר שרב החובל הוא האזרח היחידי שיש לו את הסמכות לכבול בן אדם או אפילו לפעול בכח פיזי לריסונו עד כמה שיידרש. ברור כי בהמשך רב החובל יידרש להסברים משכנעים ביותר להצדיק את מעשיו, אבל הרשות נתונה.

רב החובל נכנס לפעמים לסיטואציות שבהן הוא מנותק מהעולם החיצון והוא נדרש לקבל החלטות הרות גורל בעצמו ועל דעתו ולפעול במצבי סיכון. קרו מקרים, מעטים אמנם, שבהם אוניות ישראליות טבעו ועימן חלק או כל אנשי צוותן. השיקולים וההחלטות בכל האירועים הללו היו של רב החובל וזה לא אומר שהן היו מוטעות, כי לעיתים הטבע חזק מכל ברזל, שיקול או מכל החלטה. אבל זה מעמיד את התפקיד של רב החובל במצב מיוחד שקשה מאוד לבוא ולבנות איזשהו נוהל או מדריך כיצד לנהל אוניה. אלו בעיקר דברים שקשורים באישיות של הבן אדם.

המשמעות היא שאתה מטיל את מלוא המשקל על אלו שבוחרים את רב החובל?

כן, אבל זה קיים בכל מקום בו בוחרים מנהלים ומנהיגים, אפילו בבחירות לנציגי העם בכנסת.

האם לצרכי איתור מועמדים נעשה שימוש במרכזי הערכה?

כן משתמשים גם במרכזי הערכה, לפחות בעבר היו תהליכים שונים לרבות דינמיקות קבוצתיות שהביאו לביטוי את דעת חברי המועמד על תפקודו. ברור שאם ישנם מספר מועמדים לפיקוד, אז לכל אחד יש את האישיות שלו ואת הדרך שבה הוא ינהל את האנשים בעיקר במצבי לחץ ואת זה צריך לבחון. אבל בסופו של דבר כל אחד מהאנשים שייבחר יתנהל אחרת בים וכאמור קשה לקבוע מדריך לרב החובל המתחיל. צריך גם להבין שבניגוד למקומות אחרים, כמו למשל במסגרת הצבאית שבה עורכים הערכות ביצועים, כשרב חובל יוצא לים, חוץ מהתוצאות של מעשיו, אף אחד לא רואה את הדינמיקה שהתרחשה באוניה. העדויות שתגענה לאחר מכן תהיינה רק מאנשים שמעורבים ומושפעים מן התוצאות.

אין קופסא שחורה באונייה כמו במטוס?

יש, אבל היא כוללת בעיקר את התייעוד של ההתרחשות בגשר הפיקוד. זה לא כולל לדוגמא את הרגשות שמתעוררות או שיחות שנערכו מחוץ לגשר הפיקוד (בניגוד למטוס שבו בדרך כלל האירועים והאינטראקציות מתרחשים בתא הטייס).

אז אפשר להניח ולומר שאתה כמנהל יותר People oriented מאשר Task oriented?

אני חושב שמנהל טוב, וזה לא רלוונטי אם הוא רב חובל או מנהל בחברה פרטית או ממשלתית, צריך לדעת כיצד להניע אנשים ולהפעיל אותם וזה לא דבר פשוט, זה מאוד מאתגר.

מה בכל זאת השוני בסגנונות הניהול בין רב חובל, למנהל בחברה פרטית או חברה ממשלתית?

אני חושב שברמה היומיומית, רב חובל נמצא בעמדה פיקודית. כאשר הוא נותן לאיש צוות פקודה לבצע משימה העובד נדרש לבצע אותה אחרת עלולה להיווצר עבירה משמעתית על פי הדין. הגבולות וההיררכיה מאוד ברורים. לעומת זאת, מנהל בשירות הציבורי, ולא אחת גם בחברות פרטיות, צריך לקחת בחשבון שאם הוא לא הסביר לעובד את חשיבות וצורך המטלה, ותוך כדי זה הוא ווידא שהעובד הבין את המטלה והעובד הציג למנהל את הסתייגויותיו, ובעיקר הוא שכנע את העובד במשימתו, הוא יכול לצפות לכך שלא ימלאו את ההוראה שלו או לפחות לא כפי שרצה ובסופו של דבר אין לו על מי להלין אלא על עצמו. לאורך השנים נתקלתי בסיטואציות בהן יכול להיות ששגיתי, אבל נקודת המוצא שלי תמיד הייתה שאפשר לדבר עם העובדים ולהסביר את ההנחיות במטרה לנסות ולהגיע לקונצנזוס על המשימה.

אם היו שואלים אותך מהו "האני מאמין" שלך כמנהל, מה היית אומר?

ככלל וכעיקרון אם המשימה כשלה, המנהל צריך לבחון בביקורתיות את מהלכיו שלו בטרם הבדיקה אצל העובד. יחד עם זאת, אני לא חושב שיש מדריך למנהל. אני יכול להעיד על הלבטים, החוויות וההתנסויות שלי וכל אחד יכול לבוא ולעשות לספקות אלו אינטרפרטציות משלו. אני כן חושב שבמגזר הציבורי מאוד חשוב שמנהלים יבינו את תחומי האחריות והסמכות שלהם בדין כמו גם ידעו ויכירו את מערכת החקיקה שעל פיה הם פועלים.

האם חשוב שבתפקיד של "מנהל רשות הספנות והנמלים" יהיה מנהל שיש לו רקע בספנות?

כן, אני חושב שזה מאוד רצוי כי יש פה הרבה עניין של קבלת החלטות ושיקולים מקצועיים. במסגרת ההתגמשות בהחלטות שונות המוענקת למנהל בתפקיד סטטוטורי שכזה על פי הדין, אם הוא לא מכיר היטב את המקצוע, הוא עלול לטעות בשיקוליו לגבי גבולות המותר והאסור, הן ברמת האזרח והן ברמת התאגיד. אני חושב שבאופן גורף יש משמעות לכך שלמנהל יהיה איזשהו רקע מסוים בתחום עיסוקו. אבל בעניין הזה קיימת במקצועות הים האזרחיים בעיה, משום שלצערי בארץ כיום, אנשי הים הם זן נכחד מבחינת כמות האנשים בעלי רקע ימי אזרחי.

יחד עם זאת, בעיסוקים אחרים אם אנחנו מסתכלים על תנודות המנכ"לים במשק האזרחי, אתה יכול לראות שמנכ"ל טוב של חברת החשמל דאז הוא מנכ"ל שופרסל מוצלח של היום ואז אתה יכול להגיד שמנכ"ל בכל חברה יכול להעסיק סביבו את היועצים המקצועיים ביותר שקיימים בתחום, כך שהתפקיד שלו הוא לדעת לתכלל את מגוון הדעות ולעשות אינטגרציה לכל המידע על מנת לקבל את ההחלטה הנכונה.

יש הרבה מחקרים שנערכו בשנים האחרונות שעוסקים ב- Organization of fear. במחקרים הללו נמצא שברוב הארגונים בעולם, העובדים מפחדים להגיד את האמת למנהלים ולכן נוצר בארגון אקלים של פחד. אתה יכול להבין את זה?

אני בהחלט יכול להבין את זה. אני חושב שגם אני כמו עמיתים רבים, יכול באסרטיביות שלי מול העובדים, לייצר לא אחת את הסיטואציה הזאת שבה עובדים שמפחדים לדבר והם יגידו, אם בכלל, את מה שאני רוצה לשמוע. מנהל שיודע ללכת על להב הסכין בין אנרכיה ארגונית לבין ארגון מציית, זה מנהל שגילה את שביל הזהב. אישית, גיליתי לא פעם בסיטואציות שנדרשתי לקבל בהן החלטה, כי הערה של עובד שתחילה לא התייחסתי אליה ואף העלתה בי גיחוך ראשוני, לאחר מחשבה חוזרת ועמוקה, שינתה לי לגמרי את הפרספקטיבה וגרמה לי אפילו לשנות את ההחלטה.

יש בניהול משאבי אנוש מושג שנקרא מחוברות עובדים (Engagement), איך יוצרים את המחוברות הזאת בארגון?

זה לא מושג חדש, כל הנושא של מוטיבציה והנעת עובדים, הוא לדעתי ה"גביע הקדוש" של המנהל, זהו היבט ניהולי שמתמודדים אתו ביום יום.

אתם עושים הערכות ביצוע לעובדים?

כן, במגזר הציבורי נושא של הערכות הביצוע הינו רציני ומשמעותי ביותר גם אם איננו תמיד מדויק ואובייקטיבי באופן מושלם.

ואתם עושים גם שיחות משוב?

בהחלט, כחלק מהערכת העובדים אנחנו מחויבים בשיחות משוב אבל לדעתי בכל השיחות הללו ההטיות מאוד גדולות. מצד אחד אומרים לך כמנהל שאתה חייב למלא את הערכות הביצוע ויש לך השלכות על קידום העובד וגורלו. אבל מהצד השני, אם אתה באמת כותב את מה שאתה חושב על העובד ואתה קורא לו לשיחת משוב ונותן לו ביקורת זה עשוי לפגוע בו (רגשית) מאוד. ברמה התאורטית הציפייה היא שהעובד יקבל את הביקורת ולאחריה הוא ילמד לתקן את דרכו. אבל ברמה המעשית, מעטים המנהלים שיודעים להעביר את הביקורת לעובדים באופן שאינו מעורר התנגדות ולא רבים הם העובדים שיודעים לקבל את הביקורת בפרופורציות הנכונות וליישם אותה. מי שבנה במקור את המערכות הללו הם לא אחת אנשים יוצאי המערכת הצבאית וזה באמת מתאים יותר למסגרת הצבאית שיש שם תרבות ארגונית אחרת. כך למשל בחיל האוויר כל נושא התחקורים הוא מודל שמנסים לחקות אותו בכל העולם. כשטייס חוזר מטיסה והיו במהלכה תקלות, הוא ישוחח על הטעויות שנעשו וכיצד ניתן לתקן אותן לעתיד, מדובר בתרבות כמעט אוטופית שאינה ניתנת להטמעה מלאה בשוק האזרחי.

בעיה נוספת בהערכת הביצועים הוא הנושא של העדר האחידות. יש למשל מנהל מסוים שכל ציוני העובדים אצלו מסתובבים סביב הממוצע בהתפלגות נורמלית, מבחינתו עובד מצוין הוא עובד שעובר את ממוצע הציונים. לעומת זאת, יש מנהל שלא רוצה להתעמת עם העובדים ונותן להם ציוני הערכה גבוהים. איפה זה יוצר קושי? למשל בדיונים על קבלת דרגות או מכרזים שבהם חוות הדעת משמשות ככלי כזה או אחר לקבלת החלטות ואז באים לביטוי ההבדלים בין חוות הדעת של מנהלים מסוגים שונים, כי אף אחד לא עושה נרמול לגבי האופן שבו מנהלים מעריכים. בשביל לעשות את זה נדרש מודל מאוד מורכב שיודע לנרמל נקודתית כל מנהל והערכתו על בסיס ההערכות שלו בעבר. יש גם עניין של עובדים מצטיינים ומענקים, כאשר אלו

מתבססים על הערכת עובדים. מנהל שהוא ביקורתי ונותן לעובדים שלו ציונים אובייקטיביים ומציאותיים, מעשה פוגע בעובדים שלו לעומת עובדים אחרים שהמנהל שלהם נותן להם ציוני הערכה גבוהים.

האם מנהל יכול בשיחת משב לבקש מהעובד לקבל ממנו פידבק?

בהחלט כן, הוא יכול לבקש אבל לדעתי, נדירים המנהלים שיהיו מוכנים לבוא בצורה ישירה ולשאול את השאלה הזאת מה עוד שאין סיטואציה כזו בכלל בנוהלי ההערכה. מעבר לכך ולדעתי, נדירים העובדים שתשאל אותם את השאלה הזאת ויענו לך בצורה ישירה. עובדים יודעים לזהות מתי המנהל מעריך אותם ומתי לא ויודעים גם להביע את דעתם עליו.

זה יכול להביא לכאורה לפחות יעילות במגזר הציבורי?

כן זה עשוי. לעומת זאת, קחו למשל את הדוגמא שחלק לא קטן מהמגזר הציבורי עבר לאחרונה ל-4 ימי עבודה בשבוע במשרד, כאשר יום אחד בשבוע ועל פי בחירתו של העובד, הוא יכול לעבוד מהבית. זה מאוד קשה לפקח על העבודה של העובדים למרות שהם אמורים למלא משימות מדידות לפחות בחלקן. יחד עם זאת, למרות שהמגזר הציבורי ירד ל-4 ימי עבודה במשרד, עדיין העבודה מתבצעת במלואה. בהחלט ייתכן שיש בכך עדות לאבטלה סמויה ברמה מסוימת.

במיוחד במגזר הציבורי

אני חושב שזה קיים בהרבה מקומות עם הסכמים קיבוציים וארגוני עובדים חזקים שבהם העובד יודע שיהיה מאוד קשה לבצע תהליכי התייעלות משמעותיים או למצות אתו את הדין בעבירות משמעת שאינן משמעותיות.

כשאנחנו מדברים על נושא של מחוברות עובדים, אחד הנושאים שעוסקים בהם הוא הנושא של פיטורים. מי צריך לנהל את ההליך מול העובד, הממונה הישיר או המנהל הבכיר?

כל התהליך של פיטורים קשה וטראומתי בכל דרגה. אני מכיר הרבה מנהלים שיגידו לך שהחוויה הכי קשה שהייתה להם היא להגיד לעובד ללכת הביתה. אין מרשם בדוק לשאלה, בדרך כלל הנטייה היא לבצע את המהלך על ידי מנהל ההון האנושי ובדרגות הבכירות על ידי המנכ"ל.

יש מחקרים שמראים שכשמנהלים עושים שיחת משב קצרה, זה הרבה פעמים נובע מהפחד שלהם לנהל את השיחה. הבעיה היא שמהצד השני העובד עשוי להרגיש שלא מתייחסים אליו ומזלזלים בו

זה נכון שקשה לנו להבין שאותן מחשבות ורגשות שיש לנו יש גם לעובדינו ואנחנו רוצים גם הרבה פעמים להקל על המעמד בבחינת המשפט "אל תעשה לחברך מה ששנוא עליך". נראה לי כשמדובר במשוב חיובי אין בעיה לשני הצדדים להשתפך. לעומת זאת כשמדובר בביקורת שלילית, גם המבוקר מעדיף בדרך כלל לקצר את המעמד המביך.

אני מניח שיצא לך לפטר עובדים?

בארגונים שאני עבדתי מחלקת כוח האדם הם שהיו אחראים על הליך הפיטורים. אבל כן ניהלתי שיחות שבהן אמרתי לעובד שאני מאוד לא מרוצה מהביצועים שלו.

כרב חובל נקלעתי לסיטואציה של פיטורי עובד בחו"ל והחזרתו לישראל אבל מדובר כאמור בסיטואציה מיוחדת. באונייה רב החובל הוא גם הרשות השופטת וגם הרשות המבצעת, על אף שהבסיס של הדמוקרטיה

הוא הפרדה מוחלטת בין שתי הרשויות. רב החובל יכול לדון את העובד לסנקציה מסוימת ולאחר מכן לבצע את אותה הסנקציה, כאשר סמכויות "ההענשה" שלו כאמור קבועות בדין. הדבר מחייב יתר רגישות מכל מקום ניהולי אחר. לדוגמא היה לי מקרה שהגענו בלילה לנמל בישראל ולמחרת בבוקר צוות עובדים היו צריכים להתחיל עבודה חשובה במחלקה. באותו מקרה היה עובד שלא הגיע בשעות הבוקר לעבודה אלא רק בצהריים. כתוצאה מכך המנהל שלו הגיש תלונה משמעתית עם כל הפרטים הנדרשים כך שעל פניו התלונה במקרה הזה היתה מוצדקת לרבות הענשת העובד בהטלת קנס או ביטול חופשת חוף. אבל לאחר בירור עם העובד הסתבר שהוא כלל לא ידע מה השעה המדויקת שהוא היה אמור להגיע לעבודה כי המנהל לא הנחה אותו באופן מדויק "מהו בוקר". המסקנה שלי מהמקרה הזה הייתה שתמיד צריך שיהיו לך ספקות שנדרש לבררן היטב. בנסיבות הללו כמובן שזיכיתי אותו.

ניכר שאתה יודע להכיר בטעויות שלך ולעשות תיקון לעתיד

כן אני יודע להכיר בטעויות, אבל לאור הניסיון שצברתי ואופק הניהול שלי סביר להניח שאני כבר לא אגיע למקומות האלה. באחד מספריו של דן בן אמוץ הוא מספר שכאשר הוא סעד את אביו בדקות האחרונות של חייו, האב הרים לפתע את ראשו מהכרית ואמר "עכשיו הבנתי" ואז נפטר. כלומר האדם מבין את המשמעות של הדברים שהוא עשה בדיעבד.

הרבה סיטואציות שנתקלתי בהן בשנותיי המקצועיות סביר להניח שלא יקרו בשנית. היכולת שפיתחתי במהלך השנים היא להטיל ספק בכל החלטה שאני מקבל. בנוסף, אני חושב שניהול נכון, לא משנה אם זה רב חובל או מנהל בחברה פרטית או ציבורית, מושתת בעיקר על הנעת עובדים.

יש מאמר שנכתב על ידי אלוף משנה אמיר אבולעפיה, שהיה בזמנו מח"ט הנחל שנקרא "האומץ להביע דעה עצמאית", ובמחקר שהוא ערך ופורסם באתר מערכות הוא מצא שלקצינים רבים בצה"ל אין את האומץ לחלוק על מפקדיהם. התוצאה של התופעה הזאת לגישתו של אבולעפיה היא צבא פחות טוב ופחות יעיל שיתקשה לבצע את משימותיו כראוי. אתה מסכים עם הטענה שלו?

יש מן הצדק בטענה הזו לגבי חלק לא מבוטל מהאוכלוסייה. לצערי, לא אחת גם לפחד יש משקל מסוים בהנעת העובדים. הלוואי שהיינו במקום שבו העובדים מתפקדים רק מתוך תחושת מוטיבציה וחלוציות. מה שאתם אומרים קיים לדעתי בכל ארגון. אתה מבין שלצורך הקידום שלך אתה צריך ליצור קשרים עם גורם שיקדם אותך שאיתו אתה בונה מערכת יחסים שבנויה על נאמנות בלתי מסויגת, שכן אחרת אתה תפסיד את הקידום שלך. אני לא יודע אם להגיד שזה חלק מהתרבות הישראלית, כי כשניהלתי משרד עם עשרות עובדים באירופה, מעולם אף אחד לא ערער על האמירה שלי. נהפוך הוא, בישראל יש לי לא מעט ויכוחים (בונים) עם עובדים. באירופה ובארה"ב, ברגע שמנהל אומר מילה, לרוב לא יערערו על הוראותיו.

בעת שליחותי באירופה ניסיתי פעם ליזום מהלך של העברת פעילות החברה מנמל אחד לנמל אחר. לצורך כך החלטתי לעשות פורום שבו העובדים יוכלו להביע את דעתם על המהלך כפי שנהוג בישראל. באותו הפורום הרגשתי את ההתנגדות באוויר למרות שהם לא הביעו את זה ישירות והם היו מאוד פוליטיקלי קורקט, אבל בסופו של דבר המהלך לא יצא לפועל. בפועל הם לא התאמצו כלל להצלחת המהלך למרות שהם לא אמרו ישירות שהם מתנגדים.

לסיכום, תוכל לשתף אותנו כיצד אתה רואה את הפעילות העתידית של רשות הספנות והנמלים?

הגידול הבלתי פוסק בהיקף האוכלוסייה הפונה לים ולספורט הימי כתרבות פנאי דורש שירות משתדרג באופן רציף לטובת קהל צומח זה. מעבר לכך ובתחום אחר לחלוטין רשות הספנות והנמלים ככל מדינת

ישראל נמצאת כיום בתחילתו של שינוי משמעותי עד כדי מהפך בהתנהלות שרשראות האספקה העולמיות, זאת בעיקר בעקבות מגפת הקורונה, משבר רוסיה אוקראינה והשלכות אירועים אלו על העולם. מדובר בשינויים על בסיס חברתי, סביבתי וכלכלי, המשנים את היקף והתנהלות הדינמיקה האופיינית של תהליכי הגלובליזציה וכמובן שינוי איטי אבל משמעותי ביותר בכל עולם הגאו לוגיסטיקה. בנוסף, ישנו צפי לשינויים באופן, בנתיבים ובאמצעים שבהם תפעל הלוגיסטיקה העולמית, זאת בדגש על מצבה של ישראל כ"מדינת אי" התלויה להישרדותה בסחר החוץ הימי וכללי הלוגיסטיקה העולמית.

לאור הנסיבות, על רשות הספנות והנמלים בעתיד יהיה לפעול כדי להתאים את משק הספנות הנמלים הישראלי לאתגרים אלו, לרבות גמישות מחשבתית, תפעולית וכלכלית לתהליכים מתחייבים בהפעלת הספנות והנמלים. כל זאת צריך להיעשות תוך המשך התמקצעות העובדים, הפעלת שיקול דעת, מידתיות ויושרה בממשקים עם קהל הלקוחות של הרשות וההבנה האמיתית של המושג "משרתי ציבור".