



## פרופיל של הצלחה



## יוסי וייס: ממעמקי הים אל החלל



ארבעה עשורים לאחר שסיים בהצטיינות את התואר הראשון בפקולטה להנדסת מכונות בטכניון, נכנס יוסי וייס בראשית יולי 2012 לתפקיד מנכ"ל התעשייה האווירית לישראל.

המסלול המרתק אשר הוביל את יוסי עד לתפקיד מנכ"ל החברה הגדולה בישראל בתחום תעשיית המטוסים והחלל, המעסיקה היום כ- 15,500 עובדים, מכסה את הספקטרום ממעמקי הים ועד לחלל החיצון. המסלול כולל 27 שנות שירות תובעני בחיל הים, אותו סיים בדרגת אל"מ כראש מינהלת פרויקט צוללות ה"דולפין", ובהמשך לכך ביצע מגוון רחב של תפקידי ניהול בכירים במסגרת משרד הביטחון והתעשייה האווירית לישראל, בה שימש בשש השנים שקדמו למינויו כמנכ"ל, כסמנכ"ל ומנהל חטיבת מערכות טילים וחלל.

במסגרת כל תפקידיו, הוכיח יוסי מנהיגות יוצאת דופן הדוחפת את גבולות המעטפת המוכרת. זאת, תוך הובלת פרויקטים ותהליכים המתאפיינים במורכבות טכנולוגית ברמה הגבוהה ביותר, ובעלי היקף עסקי של מאות מיליוני דולרים בשנה, והקפדה על ההיבט האנושי כערך עליון.

פרופיל מיוחד של הצטיינות והצלחה, המשקף מקצוענות ללא פשרות, דבקות במטרה, צניעות, יושרה, חתירה למצויינות, גאווה גדולה בתרומה מהותית ומתמסכת לביטחון מדינת ישראל, ולב חם לאנשים.

יוסי נולד בחיפה ב- 1951. בן להורים ניצולי שואה, אשר אימת המחנות אושוויץ וברגן בלזן שחוו על בשרם, הביאה להתרחקותם הזמנית מן הדת והרקע המסורתי ממנו באו. גישה זו, הובילה להחלטתם לשלוח את יוסי לבית הספר היסודי החילוני 'אורים', סמוך לביתם בשכונת קריית אליעזר, בו השלים יוסי שנתיים ראשונות של לימודים. במהלך תקופה זו, הלך וגבר הלחץ של סבו של יוסי על הוריו, לחזור להוויה היהודית המסורתית, ולשלוח את יוסי להתחנך בבית ספר דתי. לחץ זה, נשא פרי עם הגיעו של יוסי לכיתה ג', עת התרצו הוריו והוא עבר לבית הספר הדתי 'יבנה' הממוקם במעלה הכרמל, מעבר אשר דרש מיוסי נסיעה יומית בשני אוטובוסים בכל כיוון.

"אני זוכר בבהירות איך סבי היה עומד ליד תחנת האוטובוס בה החלפתי אוטובוסים באמצע הדרך לבית הספר", מספר יוסי, "ומוודא שאני יורד מאחד ועולה על השני. עד כדי כך הייתה חשובה לו חזרתי לחיק החינוך הממלכתי הדתי. למדתי ב'בנה' במסגרת בית הספר העממי מכיתה ג' עד ח', ולאחר מן המשכתי לימודי בתיכון 'בנה'. זה עשוי להישמע אולי נדוש, אבל השכבה בה למדתי ב'בנה' הייתה משופעת בחבר'ה מאוד איכותיים, ורבים מהם מחזיקים היום בעמדות מפתח והובלה במגוון ארגונים במשק. הייתי ילד טוב, והלכתי לתנועת הנוער 'בני עקיבא', דבר אשר חייב אותי בקביעות להליכה בשבת לשכונת חליסה, מאחר ובקריית אליעזר לא היה סניף של התנועה. גדלתי בבית עם עוד שתי אחיות, ואבי היה איש כוחות הביטחון אשר שירת בהתחלה בחיל חימוש, אבל מהר מאוד עבר לשרת בחיל הים ונשאר בו עד היציאה לפנסיה".

"היו לנו מורים מאוד איכותיים ב'בנה', חלקם ייקים, שלא רק לימדו אותנו את המקצועות השונים, אלא חינכו אותנו לערכים של מצוינות, ותרומה לחברה ולמדינה" מוסיף יוסי. "שיעור היה שיעור, וכבוד למורה היה כבוד למורה. בית ספר תיכון לכל דבר ועניין. למדתי במגמה ריאלית – פיסיקלית, סיימתי עם בגרות ריאלית מלאה עם ציונים טובים, והחלטתי שאני מצטרף לעתודה האקדמית, שנחשבה בזמנו לדבר הכי גדול שיש. לאחר קבלת ההחלטה להצטרף לעתודה האקדמית, עמדו בפני שתי השאלות המרכזיות: איפה ללמוד?, ומה?. איפה? לטכניון הייתה באותה עת בלעדיות על לימודי ההנדסה, ולכן היה ברור לי שאלמד בטכניון. מה אלמד? ובכן, הבחירה בפקולטה להנדסת מכונות הייתה לי טבעית, מאחר והפקולטה שמה בזמנו דגש חזק על תחומי האנרגיה הכבדה, הבקרה והתרמודינמיקה, אשר מאוד עניינו אותי, ולכן בחרתי בה".

ב – 1969 החל יוסי לימודיו בפקולטה להנדסת מכונות בטכניון. "מאוד נהייתי מן הלימודים בפקולטה", נזכר יוסי. "מרצים ברמה גבוהה, כיתות מלאות, סטודנטים שיושבים בשקט מופתי בזמן ההרצאות, לימוד לשם לימוד. במחזור שלי התקיים תמהיל של עתודאים רבים, אנחנו הצעירים, ומבוגרים שהיו בני 26-27 ומעלה. אני זוכר מאוד לטובה את המרצים בפקולטה, ביניהם את פרופ' פסן, פרופ' ריניצקי, פרופ' שביט, ופרופ' בלך ז"ל. במקביל להכשרה האקדמית, עברתי את ההכשרה הצבאית, שכללה טירונות בבה"ד 4, קורס מ"כים במה שהיה בזמנו בסיס 906 של הנח"ל, וקורס קצינים בבה"ד 1".

"סיימתי את הלימודים בפקולטה בהצטיינות לקראת שלהי 1973", מוסיף יוסי, "מיד לאחר מלחמת יום הכיפורים (הייתי חלק ממחזור גיוס נובמבר), ורשמתי בעדיפות ראשונה את חיל הים, וכך היה. הבחירה בחיל הים, נבעה מחד בשל היותו חיל טכני, אחד בו ראיתי תוחלת אמיתית למימוש לימודי המקצוע, ומאידך בשל הזיקה הטבעית שלי לים, כמי שגדל בקריית אליעזר קרוב לים, ואשר אביו שירת בחיל הים והביא את גאוות היחידה הביתה".

בנובמבר 1973, החל יוסי את שירותו הצבאי בחיל הים כסג"מ צעיר, בפלגה הטכנית של בסיס חיפה של חיל הים. במסגרת תפקידו זה, היה יוסי אחראי על תחזוקה ושיפורים במערכות הנשק על כלי השייט בבסיס. כשנתיים לאחר מכן, עבר יוסי בראשית 1976 לבה"ד חיל הים, לתפקיד מפקד מגמת נשק על מימי, והכשיר בתפקידו זה את טכנאי החיל בתחום מערכות החימוש. בהמשך אותה שנה, נשא יוסי לאישה את בחירת ליבו אסתר ז"ל, ושנה לאחר מכן, ב – 1977, נולד בנו הבכור אמיר.

"במהלך 1977", מספר יוסי, "הגיעה אליי הצעה לעבור למפקדת חיל הים. ברטרופסקטיבה, המעבר שלי לתפקיד המוצע במפקדת חיל הים, סימן בעבורי תחילתו של מומנטום מאוד חיובי, בכל האמור בתפקידים להם מונית מנקודה זו ואילך, והקידום בסולם הדרגות, אשר נמשך למעשה עד החלטתי לסיים שירותי הצבאי בחיל הים ולפרוש מצה"ל אחרי 27 שנות שירות ב – 1998. במסגרת תפקידי כאחראי על מערכות הנשק בחיל הים, הובלתי את תהליכי האיפיון, הפיתוח, וההצטיידות של ספינות החיל במערכות נשק אלו".

לאחר שנתיים בהן עשה חיל בתפקיד קצין מדור נשק על מימי במפקדת חיל הים, מונה יוסי ב – 1979 לקצין מדור טילים במספן ציוד/ענף מענ"ש (מערכות נשק). "בסוף שנות ה – 60", מספר יוסי, "החל עידן ספינות הטילים במזרח התיכון, בעקבות האספקה של טילי 'סטטיקס' לציי מצריים וסוריה, ע"י ברית המועצות. ספינות הטילים (סטי"לים) של חיל הים, הצליחו אמנם לחמוק מפגיעת טילי ה'סטטיקס' במהלך מלחמת יום הכיפורים, תודות לתורת לחימה ייחודית אשר פיתח החיל. אך יחד עם זאת, הרי שלקראת שלהי שנות ה – 70, החליט חיל הים לצייד את ספינות הטילים של החיל במערכות טילים נגד טילים תוקפים (טילי ה'סטטיקס'), אשר יפילו אותם בדרך למטרה, וישמשו קו ראשון של הגנה על הספינות. בסופו של דבר, הוחלט על רכישת מערכת ה'וולקן פלנקס', תותח נגד טילים מתוצרת ארה"ב, והחלטה זו הובילה לכך שבמהלך השנתיים בהן שימשתי כקצין מדור טילים, עסקתי בסגירת כל היבטי איפיון ורכש המערכת מול היצרנית האמריקנית". במהלך 1979 ובמקביל לעשייה התובענית במסגרת תפקידו בחיל הים, חזר יוסי לפקולטה להנדסת מכונות בטכניון, והשלים את מכסת לימודי התואר השני (מגיטר).

ב – 1981 לאחר שהשלים את תהליכי האיפיון ורכש מערכת ה'וולקן פלנקס', יצא יוסי עם משפחתו לארה"ב לתקופה של שנתיים, במהלכן נולדה ביתו השנייה יעל, וליווה מקרוב את פיתוח והתאמת המערכת לחיל הים, במפעל חברת ג'נרל דינמיקס'.

"הגענו לאורנג' קאוני בקליפורניה", מספר יוסי, "כור מחצבתה של תעשיית ההיי-טק בארה"ב, בתקופה בה היזמות והעשייה הטכנולוגית באזור זה היו במומנטום אדיר קדימה, אשר הורגש בכל מקום. נהנינו מאוד מן השהייה בארה"ב, תירגלנו החלפת חיתולים חד פעמיים, אשר היו פריצת דרך טכנולוגית בהשוואה לחיתולי הבד שהיינו תולים על החבל בבית בישראל, ועשיתי עבודה מקצועית בהיקף אדיר על מנת לסגור פיתוח המערכת והכנת העברתה להתקנה על ספינות הטיילים של החיל בארץ". בשלהי 1983, חזר יוסי עם משפחתו ארצה, ובמהלך השנתיים הבאות, במהלכן נולד בנו השלישי רועי, הטמיע קליטת המערכת על כל היבטיה בחיל הים.

באותה התקופה, התקבלה בצמרת מערכת הביטחון הישראלית, ההחלטה לרכוש את ספינות ה'סער 5', וזאת לאחר עשור של ויכוח נוקב סביב השאלה האם מדינת ישראל צריכה לבנות אוניה קרבית, קורבטה נושאת מסוק, שתשמש ככלי לחימה רב תכליתי בעבור חיל הים, אשר יעשה את כל משימות חיל הים. בסופו של יום, הוחלט לרכוש את הספינות מחברה אמריקנית, בכספי הסיוע הביטחוני האמריקני לישראל. הנרטיב הרווח בהקשר לאישור עניין זה, גורס כי הממשל האמריקני אשר ביטל בתקופה זו את פרויקט מטוס הלבאי, ניצל את ההזדמנות לרצות את ישראל בנושא אחר, ותוך הסבת ההשקעה ממספנות ישראל לתעשייה הביטחונית האמריקנית, אישר רכישת 3 קורבטות 'סער 5' שנבנו בארה"ב, והצטרפו למערך חיל הים בארץ בתחילת שנות ה-90.

על רקע זה, נבחר יוסי לראש צוות פרויקט 'סער 5' בארץ, בדרגת סא"ל. "התמזל מזלי", אומר יוסי, "להיות במקום הנכון ובזמן הנכון, על מנת להוביל פרויקט מרתק זה. במסגרת תפקידי, הייתי אחראי על ניהול בניית כל חליפת הלחימה לספינות הטיילים החדשות, החל מהובלת האיפיון, התכנון, והבקרה המקצועית על כלל הפעילות ההנדסית לספינות, בתחומי הגילוי המכ"מי, האופטרוני, הגנת הספינה, מערכות התקיפה והגנת הל"א, לקראת ההתקשרות עם המספנה בארה"ב, ויצרני מערכות הלחימה אשר שולבו בספינות, מן הארץ ומחו"ל".

"לאחר שסיימתי הובלת הכנת הקרקע בהיבטי האיפיון והתכנון של כלל המערכות לספינות ה'סער 5', ממשיך יוסי, "מונית ב – 1988, במהלכה נולד בני הרביעי שי, לקצין האלקטרוניקה של הפרויקט במפקדת חיל הים. כאמור, לא הייתי מהנדס אלקטרוניקה, אך ההכשרה הרחבה אותה קיבלתי בטכניון כמהנדס מכונות, והניסיון המצטבר, איפשרו לי להוביל פרויקט אדיר ממדים זה, תוך עמידה איתנה על קרקע המציאות, והפעלת ראייה מערכתית הרואה מעבר לנושאים המקצועיים גרידא. במסגרת תפקידי זה, אותו ביצעתי עד 1991 עת הגעת הספינות לארץ, הייתי אחראי על הניהול השוטף של רכש מערכות הלחימה מול יצרני המערכות, והן על שילוב כל מערכות הלחימה (חליפת הלחימה) של ספינות ה'סער 5'. זאת, תוך עבודה צמודה מול המספנה הבונה בארה"ב, ופעילות שוטפת בקצה השפיץ של הטכנולוגיות הכי חדשות שהיו קיימות בתקופה זו".

במהלך 1991, מיד לאחר סיום תפקידו כקצין האלקטרוניקה של פרויקט 'סער 5', הושאל יוסי מחיל הים למשרד הביטחון/מפא"ת, לתפקיד ראש ענף ים ונ"מ, במטרה לסייע בייצוב תוכניות פיתוח שהיו במצב משברי. בחופף להשאלתו למשרד הביטחון, השלים יוסי תואר מוסמך במינהל עסקים (M.B.A) בפקולטה לניהול ע"ש רקנאטי באוני' ת"א. לאחר שסייע בהוצאת התוכניות ממצב המשבר אליו נקלעו, ניהל יוסי מספר פרויקטים גדולים בעבור משרד הביטחון, וכן יזם מספר שת"פים חדשים מול לקוחות בארץ ובחו"ל, בתחומי פעילות בקדמת הטכנולוגיה. במהלך תקופה זו, חלתה אשתו של יוסי, אסתר ז"ל, במחלת הסרטן, והיא הלכה לעולמה ב – 1992 לאחר מאבק עיקש במחלה.

"זו הייתה תקופה מאוד קשה", מספר יוסי. "היו לי אז ארבעה ילדים בבית, הגדול היה אז בן 15 והקטן בן 4, ובנוסף לעומס הרגשי, הרי שבשל תפקידי הבכיר במפא"ת שהתמקד בניהול תוכניות פיתוח גדולות, נאלצתי לשהות שעות רבות בעבודה, ולצאת לא מעט לחו"ל. למזלי הרב, הסבים והסבתות משני הצדדים התגייסו בכל מאודם לסייע לי ולילדים, וכך הצלחנו לצלוח תקופה זו ולהמשיך מחוזקים במסע החיים. שנתיים לאחר מכן, הכרתי את פרומה שתיבדל לחיים ארוכים, אשר גם היא התאלמנה מספר שנים לפני כן ולה שלושה ילדים. בחופף לסיום השאלתי מחיל הים למשרד הביטחון ב – 1995, הקמנו בית והפכנו באחת להורים לשבעה ילדים, וכיום סבים לתשעה עשר נכדים".

"חשוב לי לציין", מוסיף יוסי, "כי ההשאלה לתפקיד מחוץ לחיל, פירושה בדרך כלל גלות שלא חוזרים ממנה, אך לשמחתי אני הוחזרתי לחיל הים, קודמתי לדרגת אל"מ, ומונית לראש מינהלת פרויקט צוללות ה'דולפין'. במסגרת תפקידי כראש מינהלת פרויקט צוללות ה'דולפין', בין השנים 1998 – 1995, הייתי אחראי על כלל הפעולות שהתבצעו בחיל הים לפיתוח והצטיידות ב – 3 צוללות 'דולפין'. התפקיד כלל הכוונה מקצועית של הפרויקט, ניהול תכנית רחבה מאוד בהיקף של מעל למיליארד דולר מול תעשיות בארץ ובחו"ל, ניהול מו"מ מול המספנות בגרמניה ויצרני מערכות הלחימה לצוללות, אחריות אישית לשילוב מערכות הלחימה לכלל חליפת לחימה אחודה, והכשרת צוותי כוח האדם והקמת התשתיות להפעלת הצוללות וקליטתן בחיל הים".

עם סיום פרויקט צוללות ה'דולפין' ב-1998, החליט יוסי כי הגיעה העת לסיים שירותו בחיל הים והודיע על פרישתו מצה"ל. על ההחלטה לסיים שירותו הצבאי אומר יוסי: "הגעתי לגיל 48 ואמרתי לעצמי 'עד כאן'. הרגשתי שמציתי את העשייה במסגרת הצבא, ושאני רוצה להמשיך ולתרום ככל יכולתי לביטחון המדינה מתוך מערכות מובילות מחוץ לצבא. פרויקט צוללות ה'דולפין', שהיווה את אקורד הסיום של שירותי הצבאי, נחשב עד היום לפרויקט מוצלח מאוד בחיל הים יחסית להיקפו, בכל האמור בעמידה בל"ז, בביצועים ובתקציב. שירתתי בצה"ל במשך 27 שנים, בהן התמזל מזלי להיות תמיד בקדמת העשייה הביטחונית ובקדמת הטכנולוגיה, עם מוטת שליטה על תקציבים של מאות מיליונים ועד מיליארדי דולרים, ותמיד בלב העשייה. נהייתי מכל רגע, ניתנו לי כל ההזדמנויות שרק יכולתי לבקש, ואני שמח על כך ומוקיר מאוד את צה"ל. עם הודעתי על סיום השירות, קיבלתי הרבה הצעות אטרקטיביות לתפקידים בכירים במגוון ארגונים, אך סיכמתי עם התעשייה האווירית (תע"א) בה ראיתי המשך טבעי לפעילותי רבת השנים במערכת הביטחון, ונכנסתי מיד לתפקידי החדש. למעשה, לא לקחתי אפילו יום חופש אחד. סיימתי שירותי בצה"ל ב-31 לאוגוסט, וב-1 לספטמבר נכנסתי לעבודה בתעשייה האווירית, לתפקיד ראש מינהל מערכות תקיפה במפעל מבת".

בתפקידו הראשון בתע"א, הוביל יוסי פיתוח מערכות מתקדמות העומדות בקדמת הטכנולוגיה. בהמשך, מונה יוסי לראש מינהל ים ונ"מ במפעל מבת. בפעילותו בתפקיד זה, המשיך יוסי לעשות חיל בעבור התעשייה האווירית, תוך הובלת תכניות הצטיידות, ייצוב והתנעת מומנטום בתכניות שהיו במצב משברי, הגדרת קונספטים למערכות חדשות, וגיבוש שת"פים בהובלת התעשייה האווירית, שעיקרם אספקת מערכות עתירות טכנולוגיה ללקוחות זרים.

בשנת 2002 ובעקבות הצלחתו הרבה בתפקידיו הקודמים, מונה יוסי למנהל הראשון של מפעל החלל של התעשייה האווירית. במסגרת תפקידו זה, ניהל יוסי מאות אנשי מקצוע בכירים בתחומי פעילות המפעל, הגדיל באופן דרסטי את היקף פעילות המפעל, ביסס את מעמדה של התעשייה האווירית כספק מוביל לתוכנית החלל הישראלית, הוביל באופן אישי פעילות שיווק בארץ ובעולם, אשר הניבה התקשרויות חדשות בהיקף של למעלה מחצי מיליארד דולר, וכן הוביל טיפוח של אנשי מקצוע צעירים, כעתודה ניהולית למפעל. הצלחתו האדירה של יוסי בתפקידו כמנהל מפעל החלל, זכתה להערכה רבה בקרב ההנהלה הבכירה של התעשייה האווירית, והערכה זו הובילה אחרי 4 שנים בתפקיד, למינויו במחצית 2006 לתפקיד סמנכ"ל ומנהל חטיבת מערכות טילים וחלל.

במהלך שש השנים בהן שימש כסמנכ"ל ומנהל חטיבת מערכות טילים וחלל, המשיך יוסי להוכיח מנהיגות יוצאת דופן, הדוחפת כל הזמן את גבולות המעטפת העסקית והטכנולוגית המוכרת. במסגרת תפקידו זה, ניהל מערכות מולטי-דיסציפלינאריות רחבות: מערכות הגנה ותקיפה רב שכבתיות, לוחמת רשת ומערכות שליטה, טילאות ימית, יבשתית ואווירית, סנסורים וראשי ביות לסוגיהם, מערכות נשק ימיות ויבשתיות, מערכות מל"ט תקיפה חדשניות, מערכות נשק נ"מ קצר טווח וארוך טווח, מערכות שיגור ומערכות שו"ב (שליטה ובקרה), מערכות חלל, לוויינות תקשורת, ולווייני תצפית אופטית ותצפית מכ"מית. בנוסף, יזם יוסי והוביל שת"פים עם חברות מובילות בעולם, בתחומי העסקים של התעשייה האווירית.

לאחר שש שנים מאוד מוצלחות בתפקיד סמנכ"ל ומנהל חטיבת מערכות טילים וחלל, הודיע דירקטוריון התעשייה האווירית לישראל במחצית 2012, על הבחירה ביוסי כמנכ"ל הבא של החברה, והוא נכנס לתפקידו ב-1 ליולי 2012. במעמד ההכרזה על המינוי, אמר יוסי "דירקטוריון התעשייה האווירית דב בהרבה: 'אני שמח על תהליך האיתור האיכותי שהתקיים בחברה. יוסי וייס, המועמד שנבחר לכהן כמנכ"ל, מביא עימו את השילוב הראוי בין היכרות והבנה של מורשת תע"א, לבין איכויות אישיות גבוהות ביותר. אני מאמין כי מינויו של יוסי יסייע לקידומה של החברה לייעדים חדשים, תוך השגת מטרותיה, ומצפה לשת"פ פורה עם המנכ"ל החדש".

על המסלול המרתק אשר עבר עד לתפקיד מנכ"ל התעשייה האווירית, אומר יוסי לסיכום: "המוטו שלי היה תמיד להביא לידי ביטוי את המקצוענות, האישיות, היכולת, האמינות, ובעיקר את השקיפות. יש כאלו המתחילים במסלול הקריירה ומסמנים לעצמם מטרות כבר ביום הראשון: היכן יהיו בעוד חמש שנים, בעוד עשר, וכן הלאה. אני מעולם לא תכננתי את מסלול הקריירה שלי. בכל תפקיד אשר קיבלתי על עצמי לבצע, ניסיתי לעשות את הכי טוב שאפשר, מתוך הנחה כי התנהלות זו תביא לי את התפקיד הבא במעלה המידרג. אני שמח בחלקי, מרגיש שאני תורם לביטחון מדינת ישראל, ומחנך דור צעיר של מנהיגים, אשר בשמחה ייתנו תרומתם לביטחון המדינה ולתעשייה האווירית, כאשר תורם יגיע. אני לא מאמין בקיצורי דרך ובקליקות, אלא בעבודה קשה, ביסודיות, במקצוענות ללא פשרות ובראש גדול. אני מאמין כי המשאב האנושי הוא הנכס הארגוני היקר ביותר, וכי יש לטפח אותו כל הזמן. אני גאה לשמש בתפקיד מנכ"ל התעשייה האווירית לישראל, וקם כל בוקר עם אנרגיות חדשות, ומצפה להתמודדות עם האתגרים החדשים אשר יביא היום".