

איפה טעיתי // "תגליות קורות במוח של המדען, לא במעבדה"

בתשע שנות כהונתו כנשיא מכון ויצמן גייס פרופ' דניאל זייפמן יותר מ-100 מדענים מבריקים, אבל עזיבתם המפתיעה של שלושה מהם עדיין מייסרת אותו

13:45 08.05.2016 מאת: **טלי חרות-סובר**

"כולם אוהבים ללמוד מהצלחה", אומר פרופ' דניאל זייפמן, נשיא מכון ויצמן בתשע השנים האחרונות. "אני חושב שהרבה יותר חשוב ללמוד מכישלון, ואני מרגיש שנכשלתי שלוש פעמים בתשע השנים האחרונות". אפשר היה לצפות שזייפמן, פיזיקאי בינלאומי מוערך, יוון לתחום המדע, אלא שכנשיא מכון ויצמן הוא מדבר דווקא על כישלון בתחום ניהול משאבי האנוש. "הדבר הכי חשוב שעושים במכון ויצמן הוא לגייס מדענים צעירים. אנחנו מאמינים שאם נמצא את האנשים הנכונים, הם כבר ידעו מה לעשות. האסטרטגיה היחידה של מכון ויצמן היא לנסות למצוא את האנשים הכי מוכשרים בתחומי המדע השונים. אם הצלחנו בזה, כל השאר כבר יגיע".

האסטרטגיה הזו מוכיחה את עצמה. בכל שנה מגיעים למכון ויצמן כעשרה מדענים חדשים, שהופכים לחלק מקבוצה של מנהלי קבוצות מחקר. "מנהלי הקבוצות הם מובילי המחקרים", מסביר זייפמן, "אנחנו מחפשים אותם כל הזמן. אין יעד אסטרטגי למספר, יש רק יעד אחד – מצוינות".

כיום יש במכון כ-1,000 מדענים, מתוכם 240 מנהלי קבוצות. כל "רכש" חדש כזה עולה סכומים לא קטנים. זה מתחיל בתקציב ראשוני של כ-25 אלף דולר, אבל מטפס גם למיליונים, כפי שקרה לאחרונה כשגויס פיזיקאי בעלות של כ-10 מיליון דולר, שיועד לבניית מעבדה. את זייפמן הסכומים האלה לא מפחידים. "אנחנו לא מתפשרים", הוא אומר, "אם מביאים אנשים ברמה הגבוהה ביותר, צריך לתת להם את התנאים".

הגיל הממוצע של המדענים שמגיעים למכון ויצמן הוא 35. רובם נשארים שם עד הפנסיה, אבל לא כולם. זייפמן, שגייס במהלך שנות נשיאותו כ-100 מדענים חדשים, מתייטר בגלל שלושה שבחרו לעזוב.

"הטעות שעשיתי היתה שחשבתי שברגע שגייסנו אותם בתנאים כה טובים, השאר כבר מובן מאליו", הוא מכה על חטא. "הנחתי שאם חזרנו, וגייסנו והשקענו במעבדות, בתנאי העבודה, במשכורות, והם מרוצים – הם יישארו אצלנו כל החיים. אני מודה שלא שמת לב שיש מי שכבר לא מרוצה, ובצדק. לפעמים יש אנשים מצוינים שברגע אחד מחליטים לעזוב".

בכל זאת, אלה שלושה מדענים.

"אבל כל אחד הוא פנינה. כל כך קשה למצוא את האנשים האלה, ולכן אסור לעצור אחרי הגיוס. אסור לצאת מנקודת הנחה שאם נותנים הכל מהתחלה, הם יישארו לנצח, הרי דברים קורים. לפעמים מגלים שסביבת העבודה השתנתה, שאופן התקצוב בעייתי, או שיש איזה בעיה אישית".

למה זה קורה בעצם?

"מכון ויצמן מציע סביבת עבודה שונה. למדען אין בוס. גם אני לא הבוס שלו. התפקיד שלי דומה קצת לתפקידו של מנהל בית קברות – יש אלפי אנשים מתחתך, אבל אף אחד לא מקשיב לך. החופש האקדמי נועד לאפשר למדענים לעבוד באופן עצמאי לחלוטין, הם צריכים להיות אנשים חופשיים – ותפקידי להגן על חופש המחשבה שלהם. לאף אחד אין חובה לדווח לי. מדען עובד במעבדה שלו, וגם אם יש לו קבוצה גדולה, בסופו של יום הוא בודד. זה משליך על ההתנהלות גם בתחומים אחרים. מאחר שכל אדם פה הוא מלך העולם בתחומו, ומאחר שאלה אנשים מורכבים בעלי אישיות חזקה ועצמאית, לא קל להבין בכל רגע מה הם מרגישים.

"אני צריך להתאמץ לרדת לסוף דעתם, ולגלות שיש בעיה עוד לפני שהם רוצים לעזוב. הטעות שעשיתי עם שלושת העוזבים היתה שלא הייתי קשוב מספיק לצרכים שלהם. כדי להיות קשוב אני צריך ליצור מערכת תקשורת עמוקה הרבה יותר עם מדעני המכון. זהו איזון עדין בין הקשבה לחקרנות.

"בשנים האחרונות אני משתדל הרבה יותר לעשות את זה. ברור לי שההצלחה של המכון טמונה לא רק ביכולת לגייס מדענים מבריקים, אלא גם ביכולת לדאוג לכך שהם יישארו. אי אפשר להתעלם מכך. יש פה שיעור שצריך ללמוד. הרי אפשר לקנות עוד ועוד מיקרוסקופים, אבל בסוף תגליות מדעיות לא קורות במעבדה, אלא במוח של המדען".