

שלחו להדפסה

גודל פונט

מוסף כלכליסט | מוסף יוני 2011 | 30.6.11

בארץ

"אם התעשייה תיכנס לאקדמיה, זאת תהיה קטסטרופה" פרופ' דניאל זייפמן, נשיא מכון ויצמן, עסוק בבניית חומה. כזו שתדחה את לחצי הפוליטיקאים וחברות הענק, ותאפשר לחוקרים שלו להמשיך לפעול בבועה. ובכל זאת, הוא עדיין מצליח לתרגם את הידע שלהם למאות מיליוני שקלים בשנה

עמיר קורץ

10:38, 30.06.11

13 תגובות

מכון ויצמן הוא בועה. 1,300 דונם של דשא, פינות מסתור בין עצים ענפים, ציפורים, שקט ושלווה. 2,700 עובדים, במעבדות ממוזגות וחדרים שמאפשרים לחשוב, להמציא, לפרוץ. אולם תרבות, קאנטרי קלאב, צרכנייה, גן שעשועים מדעי, גן ילדים ואפילו אתר היסטורי ומוזיאון. אפשר לעשות שם הכל, בלי לצאת. כחצי מחברי הסגל אמנם עושים זאת, וחיים עם משפחותיהם בתחומי המכון, אחרים גרים בדירות שהמכון מחזיק ממש מעבר לגדר. אחד מתושבי הקמפוס הוא נשיא המכון, פרופ' דניאל זייפמן. "אני תמיד אומר שאני לא רק הנשיא, אני גם ראש העיר פה", הוא מחייך, ומספר על התוכנית לבנות בקמפוס יחידות דיור נוספות לחברי סגל וסטודנטים.



זייפמן במכון ויצמן. "אנחנו מגדלור. יושבים בפנים ומאירים את הסביבה, ולא קל להיכנס פנימה" צילום: אוראל כהן

הבועה היא מבחינתו לא רק איכות חיים אלא גם ערך אקדמי. "אחת הסיבות העיקריות שאני יושב על הכיסא הזה היא כדי להשאיר את המקום מנותק, במובן הטוב של המילה, כמו הבועה הזו", מצביע זייפמן על הקיר במשרדו, על הדמיה של מכון ויצמן ב-2049, במלאות מאה שנה לחנוכת הבניין הראשון בקמפוס. בועת זכויות ענקית עוטפת שם את כל בנייני המכון, אפילו את מאיץ החלקיקים הגבוה, מגוננת על המתחם ומשווה לו מראה של תפאורה בסרט עתידי. ככה זייפמן רוצה את המכון שלו.

"הרבה פעמים באים ואומרים לנו: 'למה שלא תכניסו מעבדות של חברות מהתעשייה ותעבדו בשיתוף פעולה?'. ואני אומר: זה אסור, זאת תהיה קטסטרופה. בתעשייה עובדים שלוש שנים קדימה, לטווח קצר, ואתה תידרש להשקיע מיליארדים על השלוש שנים האלה וכולם יעסקו בלפתור את הבעיה של היום, כי שם רוב הכסף. זה יבוא על חשבון הרעיונות של מחרתיים, וייקח את כל המערכת לשם. זה מסוכן מאוד. אתה חייב להשאיר מקום מנותק, כדי שאנשים יוכלו לחשוב איך לפתח את הידע שתצטרך בעוד 20-30 שנה".

בקיצור, להישאר במגדל השן.

"לא, כי מגדל שן סגור מכל הצדדים. אני קורא לזה מגדלור. אנחנו יושבים בפנים ומאירים את הסביבה. אנחנו רוצים לצאת לציבור ושהחברה תשתמש בידע שלנו, ולכן האור נזרק החוצה. אבל לא קל להיכנס למגדלור, יש דלת קטנה למטה והיא סגורה".

רעב לעוד רגעים של תגליות

זייפמן טיפס מהר למרומי המגדלור. בדצמבר 2006, בגיל 47, היה לנשיא הצעיר ביותר של המכון אי פעם. אחרי 15 שנה כפיזיקאי במכון, שמנסה להבין איך נוצרים ביקום חומרים מורכבים, עזב את מאיץ החלקיקים לטובת בניין ההנהלה ושימור הבודהה. הקדנציה שלו מסתיימת בסוף השנה, ולאחריה יכהן בתפקיד עוד חמש שנים. זמן טוב לשמוע ממנו איך מתנהלת ספינת הדגל של המדע הישראלי ולקבל תמונת מצב של האקדמיה המקומית, זו ששומעת את ההספדים על עצמה בעודה בחיים.

מהפכת החינוך של זייפמן

"נבחר את המורים למדע"

"חייבים חינוך מדעי. ההשפעה של מדע וטכנולוגיה בחיינו היא משמעותית, ולכן אתה חייב לחנך אנשים כדי שיבינו את הדברים" עמיר קורץ

לכתבה המלאה

זייפמן לא נבהל. הוא קודם כל מדען, לא מנהל. מונע מהתשוקה הזו, לדעת, לגלות. זו המהות של הכל, מבחינתו. לא האדמיניסטרציה, הכספים, הקשרים, האירועים. זמן המעבדה, זה הסיפור. "הרגע הזה שאתה יושב במעבדה וקורה שם משהו בראש שלך, שאתה מבין שגילית משהו, הוא רגע אדיר, ושום דבר לא יכול להשתוות אליו", הוא אומר בראיון ל"מוסף כלכליסט". "התיאבון של המדען הוא להגיע לרגע הזה, שאתה אומר: 'וואו, יש פה משהו חדש ואני הראשון שחשב על זה'. פתאום אתה מגלה משהו שמסביר לך תופעה שאתה מכיר שנים, אבל אף אחד לא הסביר אותה ועכשיו אתה בעל ההסבר הזה. זה לא קורה הרבה, תלוי כמובן בתחום. לי זה קרה כמה פעמים, ואלה הרגעים שמחזיקים את המדען עם העיניים פתוחות. אני רוצה לעצמי כמה שיותר מקרים כאלה".

מתי היה לך לאחרונה רגע כזה?

"או, מזמן, מזמן. כנשיא אני לא רואה את זה יותר. התפקיד לוקח לי המון אנרגיה וזמן. יש לי עדיין סטודנטים שעובדים במעבדה שלי, אך הרבה פחות מהזמן שלי מוקדש למעבדה. אני משתוקק לזה, אני אוהב את הרגע הזה כי הוא גדול מבחינת האמוציות. אתה חושב שמדען הוא מאוד רציונלי - וזה נכון - אבל האמוציה שרצה מאחורי התגלית גדולה מאוד. כמה שיותר רגעים כאלה יבטיחו לי חיים ארוכים ומאושרים".

בעצם העיסוק בניהול אתה מוותר ויתור גדול.

"תלוי מה אתה מחפש, ואני מחפש אתגרים. אני מבין במדע ולכן אני צריך לעסוק רק במדע, כי אם אעסוק בדברים אחרים זה יהיה נזק גדול. הניהול של מכון ויצמן הוא מדעי, וזה מה שמייחד את המקום הזה. לכן אני לא חושב שוויתרתי על שום דבר".





צילום: טל שחר

קמפוס מכון ויצמן. "אני גם ראש עיר פה"

והוא גם נהנה מהפריבילגיה של תפקיד ניהולי כה בכיר בעולם המדעי: האפשרות להביט אל העתיד, לראות לאן הולך הכל. כיוון אחד ברור לו מאוד: "המחקר הביורפואי עובר היום מהפכה ענקית בקצב מסחרר. אתה רואה שם טכנולוגיות שלא היית חולם עליהן לפני עשור, ואתה מבין שמשוהו ייצא משם, שזה הדבר הבא. אנחנו רואים היום במעבדות דברים בעלי חשיבות עצומה והמון פוטנציאל הנוגע לאופן שבו מאמצים תרופות ומשתמשים בהן. אנחנו עומדים להשקיע סכום עתק של 80 מיליון דולר בהקמת מרכז לרפואה מותאמת אישית, שבו ננסה להבין מה בדיוק אנחנו קוראים כשאנחנו קוראים את הדנ"א, וללמוד עוד על המבנה והפעילות של החלבונים. זה יסייע לנו ליצור את התשתית לפיתוח מהיר וממוקד יותר של תרופות. היום הרופא מסתכל על סימפטומים וקובע לך תרופה - זה לא חכם כל כך, כי גם אם לך ולי יש אותם סימפטומים, הגנטיקה שלנו שונה, אצלך זה יכול לעבוד ואצלי לא. אם נבין טוב יותר את הגנים נוכל לדעת מה מתאים לכל אחד. זה יאפשר לנו להיות הרבה יותר יעילים, לתת לכל אחד תרופה שתעבוד ולחסוך הרס כספי ובריאותי כבד".

שהתעשייה לא תחשוב שאנחנו עובדים בשבילה

במכון, אם כן, חושבים יעיל. גם אם עוסקים במחקר בסיסי, חושבים על המדע היישומי. ועדיין, הוא מדגיש, הנתק מהתעשייה הוא הכרחי לכל התקדמות. "אנחנו לא רוצים להיות במקום שבו התעשייה באה ואומרת לנו: 'יש לי בעיה - תפתרו לי אותה', כי בזה אין לנו יתרון. היתרון של המכון הוא בקהילה שלו, בעבודה הרבת-חומית ובכך שיש פה אנשים עם רעיונות בלתי מוגבלים. בתעשייה אתה מגייס אדם ואומר לו: 'תפתור לי את הבעיה', וזה מפקס את העובד שלך על מה שאמרת לו. אבל הרבה פעמים הפתרון של הבעיה לא נמצא איפה שהבעיה נמצאת אלא במקום אחר לגמרי. ההיסטוריה של המדע מראה שכל הגילויים הגדולים לא נעשו כי רצו לפתור בעיות, אלא מתוך סקרנות. אם אתה עוסק רק עכשיו במה שאתה רוצה לפתור היום - אתה לא תיצור את הידע שתצטרך מחרתיים".

הדוגמה שהוא שולף כדי להמחיש את הנקודה אינה מקרית: זייפמן הולך ישר על הקופקסון, ספינת הדגל של התעשייה הביורפואית בישראל. "הקופקסון לא נולד מזה שמישהו בא ונתן הוראה לפתח טיפול לטרשת נפוצה, אלא מתוך סקרנות של אנשים שהסתכלו על מולקולות ופולימרים וההשפעה שלהם על רקמות. רק 30 שנה אחרי, ב-1996, יצאה התרופה הראשונה. אם היינו עושים רק דברים רלבנטיים כביכול, לא היה קופקסון ולא היו רנטגן ולייזרים וטרנזיסטורים ו-GPS. יכול להיות שהיום אתה חוקר דברים שנראים לא רלבנטיים, אבל אתה לא יודע אילו עולמות תגלה ומתי זה יהיה רלבנטי. לכן אתה בוחר את האנשים הטובים ביותר ונותן להם חופש לחקור בשקט. זה הפטנט. המדענים האלה הם אנשים יוצאי דופן, שמבינים שיש דברים חשובים שהטבע מציע לנו. הם קיימים, ועכשיו צריך רק לגלות אותם כדי שנוכל להשתמש בהם. הם לא אנשים אוטיסטיים, הם מבינים טוב מאוד שיש חברה מבחץ שרוצה מהם משהו, אבל הם מוברגים אחרת ומבינים שאם יש סוד בטבע, כדאי שנגלה אותו. עד היום רק גירדנו טיפה את האפשרויות; יש עוד המון, אבל לא נגלה את הכל אם נהיה מפוקסים בלפתור את הבעיות של היום".

ובכל זאת, אתם עובדים עם התעשייה.

"אנחנו לא יכולים לעבוד לפי תכתיבים, שהתעשייה תחשוב שאנחנו מבצעים את התוכניות שלה. אבל צריך למצוא את הנקודות המשותפות. לכן אנחנו מביאים את התעשייה לפה ומראים מה שיש למדענים להציע. היתרון שלנו הוא שאנו מסוגלים לחבר את המתמטיקה עם הפיזיקה והביולוגיה והכימיה ולהציע פתרונות שאין לתעשיינים בתוך הבית".

אתם מציעים להם משהו ששווה הרבה כסף, שמכניס למכון עשרות מיליוני שקלים בשנה.

"אנחנו לא מוכרים ידע, אלא עושים לייסנסינג (רישוי), נותנים להם את האפשרות להשתמש בידע הזה. בהתחלה עובדים יחד - התעשייה משקיעה במעבדה ובפיתוח, ואם זה מצליח היא לוקחת את הרישוי תמורת תמלוגים. לפעמים הם מגיעים כשיש לנו כבר פטנט רשום ביד, ואז אם הם מייצרים מוצר שמצליח, שיש לו שוק ומכירות, אנחנו מקבלים תמלוגים".



צילום: שאול גולן

זייפמן בפאב, באירועי "מדע על הבר"

אני לא מבין בשוק ומכירות. אנחנו נותנים רק את הידע

מכון ויצמן הוא הגוף החלוצי והמוביל בארץ ביכולת להפוך ידע לכסף. כבר ב-1959 הקים חברה פרטית, שאפילו נקראת ידע, שעוסקת במסחר הקניין הרוחני שמייצרים חוקרי המכון. עד כה היתה החברה מעורבת ברישום של יותר מ-1,700 פטנטים, חתמה על קרוב ל-400 הסכמי רישיון ואופציות עם חברות והקימה בעצמה 42 חברות. "השער של המדענים לתעשייה", קורא זייפמן לחברה הזו.

לשער הזה יש עבור המדענים גם משמעות כלכלית: חלק מהתמלוגים זורמים למכון, היתר למדענים עצמם. "לא רק שחקני כדורגל צריכים להיות עשירים, אפשר לתת גם למדענים מובילים. אני לא מתבייש בזה", אומר זייפמן. "כדאי שהאנשים האלה יקבלו את מה שמגיע להם, ומגיע להם יותר מכל שחקן כדורגל או זמר או כוכב טלוויזיה".

אם לחזור לרגע לקופקסון, התמלוגים עומדים על עשרות מיליוני שקלים בשנה. תרופות אחרות שמזרימות למכון לא מעט כסף הן ארביטוקס (לסרטן) ורביף (לטרשת נפוצה), וגם טכנולוגיית הקידוד להצפנת שידורי לוויינים של NDS משתלמת מאוד. אין ספק שהיכולת של המכון לחתום על עסקאות עם חברות גדולות מסייעת לו להמשיך לפעול ולחקור, לקראת עוד עסקאות משתלמות.

אחת הטענות נגדכם, נגד חברת ידע, היא שאתם מעדיפים לחתום עם חברות מבוססות וגדולות ולא לשתף פעולה עם סטארט-אפים קטנים.

"כשאנחנו מייצרים טכנולוגיה וחושבים שיש לנו ביד פטנט בעל ערך ויש תעשייה שמתעניינת בזה - המדיניות שלנו לא קשורה לשאלה אם זו חברה קטנה או גדולה, אלא למי הסיכוי הכי טוב לפתח את הטכנולוגיה הזו, כי המטרה שלנו היא שהיא תהיה לשימוש הציבור. אז לפעמים יש טכנולוגיות שנכנסות לתוך מה שהחברה הגדולה עושה, ואז יש סיכוי טוב יותר שהיא תיקח ותקדם את זה. יש גם מקרים שזה משהו מהפכני ושונה לחלוטין, שבשבילו אתה צריך להקים מערך חדש של אנשים ומכונות - ואז כדאי שדווקא חברה קטנה תיקח את זה כי היא תהיה יותר זריזה ומפוקסת בעניין מחברת ענק. המבחן שלנו קשור רק בסיכויי ההצלחה, לא בגודל".

נדמה שבשנים האחרונות לא יצאה לשוק תרופה חדשה שראשיתה במכון, כמו הקופקסון.

"זה לא נכון שאין פה מוצרים בפייפ ליין מתקדם. יש כמה חברות ביוטק ישראליות

שנמצאות כבר בשלב 3, השלב האחרון של פיתוח תרופות, בהתבסס על טכנולוגיות שיצאו מהמכון. חברת אנדרומדה, למשל, מפתחת חיסון לסוכרת נעורים, וחברת בינדווקס מפתחת חיסון לשפעת כללית. אתה לא שומע עליהן כי זה עוד לא מוצר, ואני לא מבטיח שזה יהיה מוצר, אבל זה כבר בשלב האחרון. יש לנו גם שיתופי פעולה עם חברות בפארק המדע ברחובות - בתחום האנרגיה הסולארית או תאי גזע. אנחנו עוזרים, נותנים ידע, ואם זה יימכר נקבל תמלוגים, אבל אנחנו לא משקיעים בזה כסף ואין שם אנשים שלנו. יש הפרדת תפקידים, וחשוב לשמור על זה, בניגוד לטעות שעושות חלק מהאוניברסיטאות שמשקיעות מכסף בטכנולוגיה שהן מעבירות לשוק הפרטי".

למה זו טעות?

"כי זה עולם אחר, הוא מכוון שוק, ואם תתחיל לערבב בין העולמות האלה - הרסת את התשתית האינטלקטואלית שעליה מבוסס מכון ויצמן. הרי בעולם הזה כשאתה מפתח תרופה אז זה לא רק שהיא צריכה לעבוד, אלא שגם יהיה שוק בשבילה ושהיא תמכור, ואני לא רוצה שזה יהיה שיקול של המדענים. אני לא מוכן שהם יהיו מכווני מכירות ואני גם יודע שאני לא טוב בזה ולא מבין בזה שום דבר. וכשאתה לא מבין במשהו - אל תעסוק בו. העולם פשוט כשאנשים עוסקים במה שהם מבינים בו".

יש מקומות שבהם אתה רואה את המתח הזה, בין האינטרס המסחרי למחקרי?

"כן. אתה יכול למצוא את עצמך במצב שבו חברה באה לפה ואומרת: 'הטכנולוגיה בסדר, אבל צריך להמשיך לעבוד עליה ולקדם אותה עוד כמה צעדים לפני שאנחנו לוקחים אותה'. למצב הזה קוראים עמק המוות, זה שמפריד בין הטכנולוגיה שאתה מציע למה שהתעשייה רוצה. אנחנו לא יכולים לחייב את המדען לעשות את זה, זו החלטה שלו. המתח הזה לא בא רק מהתעשייה אלא גם מלמעלה - מהממשלה שמטפסת לך שאתה צריך לעשות דברים רלבנטיים, שיהיה להם קשר למציאות, לתעשייה. השאלה מה רלבנטי מסובכת מאוד בתחום שלנו, כפי שכבר הסברתי, אבל אני מטבעי מעמיד קיר עבה מול הדברים האלה".



צילום: דוד רובינגר

1958. דוד בן גוריון נואם במכון ויצמן

השקעות של מיליארד דולר ושיא בגיוס קרנות

לזייפמן קל יותר לעמוד בלחצי הממשלה מלעמיתיו. רק קצת יותר מ-30% מתקציב המכון מגיעים מכספי ציבור, חלק קטן לעומת שאר גופי המחקר בישראל. "החלום שלי זה לקבל מהם אפס, כי אז אני בלתי תלוי. מצד שני, אני חושב שחובתה של מדינה לממן מוסד כזה. הייתי רוצה לקבל הרבה יותר כסף בלי התניות, אבל בעצם מי לא יגיד אותו הדבר?".

במלחמה על העצמאות המחקרית, זייפמן שמח לשבח את הוועדה לתכנון ותקצוב (ות"ת) של המועצה להשכלה גבוהה בראשות פרופ' מנואל טרכטנברג. "היא חיץ מצוין אל מול הכוחות הפוליטיים, מה שמאפשר למוסדות האקדמיים בארץ לשמור על עצמאותם. לא כמו באירופה, שם הדרג הפוליטי משפיע מאוד על ניהול

האוניברסיטאות, ואתה רואה את הכישלונות. טרנטברג הצליח להשיג תוספת תקציב מכובדת לשנים הבאות, שתשפר את מצב האוניברסיטאות".

עם זאת, מודל התקצוב החדש של הות"ת, ששם דגש על מצוינות כקריטריון לתקצוב, אינו תקין בעיניו. אין לו בעיה עם מצוינות, אבל יש לו בעיה עם האופן שבו הוות"ת מודדת אותה. "במודל הזה יצא שמכון ויצמן קיבל את התוספת הקטנה ביותר, ואמרת שמהו פה לא נראה לי. התחלנו להיכנס לתוך המודל, והבעיה העיקרית היא שהמכון לא עוסק בכל התחומים, ולכן בדירוג העולמי הוא מקבל אפס בפילוסופיה, אפס בהיסטוריה, אפס בגיאוגרפיה וכו'. כשאתה מודד כך, אנחנו בתחתית הסולם. אנחנו כעת בוויכוח עם הות"ת איך להחריג את המכון, ואני בטוח שהוועדה תקבל בסוף חלק מהעמדה שלנו".

בכל מקרה, כאמור, הות"ת נוגעת רק לחלק קטן מתקציב המכון. לחלק אחר אחראים מדעני מכון ויצמן, שמגייסים בעצמם מקרנות מחקר בחו"ל כ-20% מתקציב המוסד. בחישוב של כסף לפי מדען, בשנה שעברה הם גייסו בממוצע כ-145 אלף דולר כל אחד - נתון גבוה משמעותית מהממוצע לאיש סגל בכל מוסד אחר בישראל. "אנחנו גם מקום ראשון בכל אירופה בחישוב לפי חוקר", מוסיף זייפמן, אבל מודה שכאן היעדרם של היסטוריונים ופילוסופים פועל לטובת המכון. "כשאתה מכין תוכנית למחקר הסרטן אתה צריך הרבה יותר כסף מאשר לחקור את ההיסטוריה הצרפתית במאה ה-15, אז צריך לקחת את המספרים בהירות".

מקור מימון נוסף הוא השקעות - כספי התרומות, בעיקר מחו"ל, מופקדים בקרן, ורווחיה מוזרמים למכון. בעבר חשף "כלכליסט" כי תיק ההשקעות המנוהל בארץ עומד על 100 מיליון דולר, ואילו בחו"ל משקיע המכון עוד כמיליארד. על פי אותם דיווחים, במשבר האחרון ספג תיק ההשקעות הזה הפסד של כ-50 מיליון דולר, בעקבות השקעה במכשירים של ליהמן ברדרס ו-AIG. "אתה לא יכול לנהל קרן אם אתה לא מסכים להפסיד מדי פעם, ובכל מקרה - מאז זה כבר עלה", אומר זייפמן. "ניהול התיקים שלנו זהיר ונעשה באמצעות ועדת השקעה שזו המומחיות שלה, ולי אסור להגיד להם במה להשקיע. החשיבות של ניהול קרן צמיתה רבה מאוד, כי אם אתה רוצה, למשל, להקים מרכז לחקר הסרטן שיעבוד 50 שנה, אתה יכול לצאת לדרך רק אם אתה יודע שיש לך סיכוי לעבוד במשך כל השנים האלה ולא להיות תלוי בהחלטות פוליטיות או אפילו באיזו קרן מחקר שתיתן כסף לשלוש שנים. אתה צריך שיהיה לך חלק שהוא יציב".

במשבר האחרון זה לא היה ממש יציב.

"כן, זו היתה תקופה קשה, ואתה צריך להתאים את הפעילות של המכון למצב. אז אתה עושה קיצוצים ומבקש מאנשים להיות זהירים יותר, וזה בדיוק מה שעשיתי. דיברתי עם המדענים ואמרת: 'אנחנו עכשיו במשבר, אני לא יודע מה יהיה בשנה הבאה אבל יהיה פחות כסף, אז אל תבזבזו את כל מה שיש לכם עכשיו ותורידו קצת פעילות, כדי שבשנה הבאה נוכל לצלוח את המשבר'. כך עברנו את התקופה הקשה, ובמקביל הגברנו את יכולת גיוס התרומות שלנו".

אגב גיוס תרומות, ברוב המוסדות האקדמיים הנשיא מתרכז בעיקר בכך, פחות בעיסוק אקדמי.

"כן, אבל גם זה חלק מהעבודה המדעית. אם אתה רוצה לבנות את הדברים הנכונים אתה לא יכול להתפשר, לטמון את הראש באדמה ולהגיד: 'אני רוצה לעסוק במחקר הכי יפה וחזק וחדשני אבל שמישהו אחר יאסוף את הכסף'. לכן אני חושב שזה בסדר שאני אעסוק בזה. אין לי מטרה בחיים לאסוף כסף, אבל אני אוסף כסף כי אני מאמין במה שקורה פה".

העיקר אינו מעבדה יקרה. העיקר הוא חופש מוחלט

זייפמן, שעלה מבלגיה ב-1979, גאה במכון שלו. הוא איש שיחה חביב, ישיר ולא מתנשא. בורח שוב ושוב לאמירות מצטנעות, גם כשאני מזכיר, למשל, שהמכון הוכתר "מקום העבודה הטוב ביותר למחקר אקדמי מחוץ לארצות הברית", על פי כתב העת "סיינטיסט". 1,100 סטודנטים יש במכון, 1,000 מדענים בעלי תואר דוקטור ועוד 250 חברי סגל בכירים (פרופסורים וראשי מעבדות). יחס חריג לעומת אוניברסיטאות אחרות, "אבל אל תשווה כי אנחנו בקושי מלמדים פה פרונטלית".





גן המדע במכון. "חולם שאת שיעורי המדע התלמידים יקבלו אצלנו" באדיבות מכון וייצמן

זייפמן לא יכול לתגמל אותם במשכורות חריגות - השכר באקדמיה מפוקח על ידי האוצר ואחיד בכל המוסדות - אבל חברי הסגל נהנים מתנאי מחקר מצוינים וסביבה תומכת. אלה כלי הנשק היחידים במלחמה התמידית בבריחת המוחות. "אני לא יכול להביא חוקרים זרים מובילים בגלל המצב הבעייתי בישראל, אז אני נלחם על הישראלים", הוא אומר. "בעשור האחרון השכר הגבוה יותר שאפשר לקבל בחו"ל נהיה שיקול משמעותי יותר, והבעיה של גיוס מוחות בישראל רק תחמיר. ולא רק עם הצעירים - לא מספיק להביא מוחות טובים צעירים, צריך גם להחזיק אותם במשך 30-40 שנה, לשמר את הוותיקים. לצד המעבדה והציוד ברמה הכי גבוהה אתה חייב לאפשר להם חופש אקדמי מוחלט, מה שלא מציעים להם בקלות בכל מקום בחו"ל. יש לזה מחיר, אבל זה יותר חשוב בעיניי ממעבדה במיליון דולר. כי אם באמת יש לך אנשים יוצאי דופן, אתה צריך לתמוך בהם ולהיות מאחוריהם, אחרת הם לא יישארו".

במה זה בא לידי ביטוי בפועל?

"למשל, אנשים שעוסקים במחקר מסוים ובאמצע הדרך מחליטים לשנות כיוון ופתאום באים עם רעיון אחר, שצריך להשקיע בו מחדש ולהזיז מערכות שלמות. זה דורש תשתית וכסף - ואנחנו נותנים את החופש הזה. יש הרבה מקרים כאלה, ויש פה התחדשות מתמדת. מבחינתי זה קריטי בעולם המחקר, וזה פנטסטי כי זה לא משעמם וזה אינסופי. אם תראה לאנשים שיש גבול ותשים אותם בקופסה, הם פשוט יעזבו. הרעיונות החדשים פורחים אצל אדם שיודע שאין לו גבולות. אנחנו לא אומרים למדענים שמחקר זה או אחר חשוב יותר, כי אני לא יודע מה חשוב. מה שאני כן יודע זה שאם נגייס את המדענים הכי טובים - הם יידעו הכי טוב במה הכי חשוב לעסוק. לכן החלום שלי הוא להביא לפה את האנשים הכי טובים שאפשר, שהמדינה הזו יכולה למשוך במצב הנתון, ולתת להם את הכלים כדי שיוכלו לפתח את החלומות שלהם. בסופו של דבר זה לטובת המדינה. אם אני אוכל ליצור תשתית כזו שתחזיק לאורך זמן, שתהיה הרבה יותר יציבה ממה שיש היום - אני חושב שעשיתי את העבודה שלי".