

25.56x35.84	1/2	24	עמוד	גלובס - כותרת	03/06/2019	68678630-4
545568 - חברה CyberProo						

אלון כהן: כדור 17



"מערכת המיון של צה"ל ליחידות הטכנולוגיה היא שמרנית"

יובל וולמן, שעוסק במיון מועמדים ליחידות מודיעין, משרטט בראיון ל"גלובס" את החסמים שמקשים על צעירים מהפריפריה להגיע ליחידות הטכנולוגיה • וולמן, לשעבר מנכ"ל המשרד לעניינים אסטרטגיים והיום עומד בראש חברת CyberProof: "בטווח הארוך, אליטה מתבודדת תכשיל את החברה הישראלית" / אורי ברקוביץ'

"מערכת המיון של צה"ל ליחידות הטכנולוגיה היא שמרנית"

אותם בכיתה כדי שבטווח היותר רחוק הם ישתלבו באותו אקוסיסטם שנמשך לאחר מכן לתקופת חיים שלמה. "חייבים לזכור, שבניגוד לתוכנית האינטגרציה במערכת החינוך משנות ה-80 וה-90 קורס צבאי זו חוויה אחרת. הלימוד היומיומי המשותף, ההתגייסות, עבודת הצוות סביב משימה שבסופה שמירה על חיי אדם - יוצרים דינמיקה שונה לחלוטין".

"יש תוכניות אבל הן נקודתיות"

את המצב הזה מבקש וולמן לשנות. "כיום יש מגוון תוכניות שבהן הצבא מנסה לפנות לאוכלוסיות שמורדות מתפקידים טכנולוגיים", הוא אומר. לדבריו, הבעיה היא שמדובר בתוכניות נקודתיות מדי ובהיקף מספרי נמוך מדי. בעיה נוספת, אומר וולמן, היא "שמצד אחד נעשית פנייה לאותן אוכלוסיות, אבל מצד שני הן מגיעות בסופו של דבר לאותם מסלולי מיון - מה שמקשה על היכולת ליצור מסה קריטית של מגויסים שתחולל שינוי. מדובר על מסלול יעיל אך שמרני, שברוב המקרים

"האוכלוסיות מהפריפריה מגיעות לאותם מסלולי מיון - מה שמקשה על היכולת ליצור מסה קריטית של מגויסים שתחולל שינוי. ברוב המקרים לא יצליח את אותם מועמדים אל תפקידי הליבה"

לא יצליח לנתב את אותם מועמדים אל תפקידי הליבה, שזה כאמור המקום שבו יש את הניצוץ היזמי ואת אותו כור היתוך מיוחד שמשם יוצאים הדרות הבלתי נדלים של יזמים". "כל מסלולי המיון בצה"ל מתחילים כיום עם קביעת שני מדדים מספריים", אומר וולמן, ומסביר כי הם "סובלים

הכניסה שלנו לעשור הבא. כבר היום יש לנו 10% כלכלת הייטק, מבחינת גודל האוכלוסייה, ומנגד את כל השאר. מדובר בשתי כלכלות שונות עם הברזלים כגון שפה שונה - אנגלית; מקורות מימון שונים - בורסות או קרנות סיכון זרות שאחראיות על רוב הכסף שנכנס לישראל; מיסוי שונה; והן אפילו נראות אחרת. זו בעצם 'כלכלת כוכב' עם מרכז חזק ויציב של למעלה מ-8,000 חברות הייטק, סטארט-אפים ומרכזי פיתוח של החברות הרב-לאומיות הגדולות, ולכוכב הזה יש שלוחות גדולות בסן פרנסיסקו, ניו יורק, סינגפור, ברלין ולונדון. כל שאר הכלכלה היא כלכלה ישנה, מקומית, עם מקורות מימון מקומיים ועם רגולציה מקומית".

מה הבעיה עם זה? הרי הרבה שירותים מקומיים נהנים מתעשיית ההייטק, והעושר בסופו של דבר מטפף. לא כך? "לא מספיק. המרחק הגדול בין הכלכלות יוצר סיכונים חברתיים גדולים. הסיכון של פערים חברתיים הוא סיכון לחברה כריאה. אליטה מתבודדת שמנותקת מהחוויה הכללית הארץ. האליטה צריכה להיות משרתת ומעורבת כמו בכל חברה ליברלית מתפקדת.

"אנחנו מדברים על דורות שנוצרים, ולא רק על מתעשרי אקזיטים. השכר עצמו גבוה פי שניים-שלושה. אני רוצה לדבר על ההזדמנות החברתית: איך משלבים יותר ויותר שחקנים מתוך כלל החברה הישראלית כדי לפרוץ את תקרת ה-10%, ולהעביר את אותו ניצוץ לאוכלוסיות גדולות יותר. הבעיה היא שעיקר הפעילות היום - כמו הפרויקטים היפים מאוד של רשות החדשנות ששמים במקור את ההיבט החברתי - נעשה יותר בקונטקסט של ההכשרה האקדמית. מה שחסר, וצריך לתת לו יותר דגש, זה מסגרת ההכשרה האחרת - הצה"לית - שם קיימת הכשרה מסוג שמעודד את אותו ניצוץ, ושאותו אתה רוצה להעביר גם לאוכלוסיות נוספות. פשוט להושיב



המשך מעמוד 24

"המערכת הזאת, הצבאית, ממינת מועמדים לפי המדדים הביטחוניים שלשמשם היא קיימת, אבל קורה בה גם משהו מאוד מיוחד: יש בה ניצוץ שלא קיים במערכת המקבילה - הניצוץ שאנחנו קוראים לו בשפה היומיומית החדשנות או היוזמות הישראלית", אומר וולמן. "פעם נהגנו להשתמש בביטוי 'כור היתוך' בהקשר חברתי שונה, אבל היום כור היתוך הטכנולוגי הזה מאפשר לאנשים מאוד צעירים לעבוד יחד, והיתוך הזה מאוד חשוב למהלכים יזמיים בהמשך הקריירה. הוא מאפשר לצעירים להתמודד עם אתגרים מיוחדים שמחייבים יצירתיות, והשילוב הזה מייצר את אותו רוטב סודי שלא קיים במערכת הצבאית. הייחוד הזה הוא שהפך את ישראל למוקד הרשנות עולמי ולעמק הסיליקון השני, השלישי או הרביעי. אנחנו ניצבים כעת בצומת דרכים, והתוצאה של הבחירות שלנו יכולה להיות אחת משתיים - ההזדמנות החברתית שלנו, או הבעיה החברתית שלנו".

החשיבה שבבסיס התוכנית לפתיחת השרות ביחידות הטכנולוגיה העילית הגיעה לוולמן בין היתר מפרופ' פיטר טמין. ספרו של טמין, "מועמד הביניים ההולך ונעלם: דעה קדומה וכוח בכלכלה דואלית" מ-2017, הראה לדיבר וולמן "כיצד ה-20% יודעים לשמר את המנגנון על ידי שליטה במנגנוני ההכשרה למקצועות העילית. זאת באמצעות שליטה ברגולציה ובכסף, שמוודאת שבוושינגטון מתקבלות ההחלטות הנכונות - אם בבית הלבן או בקונגרס. כך, הן מעמיקות את הפערים בינו לבין ה-80% האחרים, ומביאות למחיקת קיומו של מעמד הביניים - אותה שכבה חברתית שחיונית לכל חברה ליברלית". עתה, מזהיר וולמן, עומדת להתפתח כלכלה דואלית גם בישראל: "עיקר הביקורת של המחאה החברתית של 2011 הייתה על טייקונים וקבוצות אחזקה, ורגולציה שמשמרת מונופולים. זו הייתה ביקורת חשובה שתרמה לחברה ולהתפתחות של הכלכלה הישראלית, אבל צריך להסתכל קדימה ולזהות מה הפערים שעומדים ונוצרים לקראת

יובל וולמן

- **תפקיד נוכחי:** מנכ"ל CyberProof ומרצה לכלכלה, משתיין למערך איתור המועמדים ליחידות מודיעין בצה"ל
- **תפקידים קודמים:** מנכ"ל המשרד לעניינים אסטרטגיים, יועץ לשר האוצר יובל שטייניץ, קצין ביחידה 8200

לתקצב תוכנית מהסוג הזה כבר מתקצב 2020. זה אפשרי. קיבלתי פירובקים מאוד חיוביים מבכירים מאוד בשתי המערכות". בישראל יש שני "קמפוסים-על" להכשרת אנשים לליבת ההייטק הישראלי: היחידות הטכנולוגיות והמערכת האוניברסיטאית - ויש הברזלים גדולים ביניהם", מסביר וולמן. "קודם כל, האוניברסיטה היא לא מודל ישראלי. היא בנויה על בסיס מורשת אקדמית זרה שהלכה והתפתחה והגיעה להישגים שאנחנו מכירים, אבל גם גוררת לא מעט בעיות שרואים אותן בצוות כל הזמן - למשל במתח שבין הציבורי לפרטי הארץ. לעומת זאת, למערכת השנייה - הצבאית - אין תכלית חברתית אלא ביטחונית, ובהתאם היא גם נמדדת לפי הישגים ביטחוניים".



המשך בעמוד 22



צילום: איל יצהר

בית ספר בשדרות. "צריך לגבש תוכנית לזיהוי תלמידים מוכשרים"

"תוך ארבע שנים אפשר להגיע ל-1,000 איש מהפריפריה, שאחרת לא היו שומעים על היחידות האלה. מספיק שיהיה אחד בכל עיר או תיכון שידברו עליו כעל ההוא שהיה ביחידה כלשהי ולאחר מכן הקים סטארט-אפ"

ההחלטות. מי שמקבל את החלטות הם הקצינים הבכירים והשרים בממשלה. למה שהקצונה תסכים לכך? "אכן, יחידות טכנולוגיות לא נמדדות על סמך השגת מטרות חברתיות, אלא על פי השגת מטרות מודיעיניות. אולם משיחות שיש לי עם קצינים בכירים באותן יחידות אני מגלה שיש לזה פתיחות. מעבר לכך, יש כבר היום כל מיני ניסיונות של גורמים מקומיים לפרוץ את התקרה, אבל זה למעלה מכוחותיהם במשאבים ובזמן לנהל עכשיו פרויקטים חברתיים. זה מחייב משאבים והחלטה מלמעלה. "התנגדות אחרת שעלולה לעלות היא דווקא מצד אנף כוח אדם, שמסתכל על העתודה בפריפריה החברתית כעתודה הכרחית למילוי

אתה לא חושש שאליטות שלא רוצות בפועל לחלוק את כוחן יחסמו כל יוזמה מסוג כזה? "אני לא חושב שהכדור פה מונח על כתפיו של האלפיון העליון. אותם אנשים הם לא אלה שמקבלים את

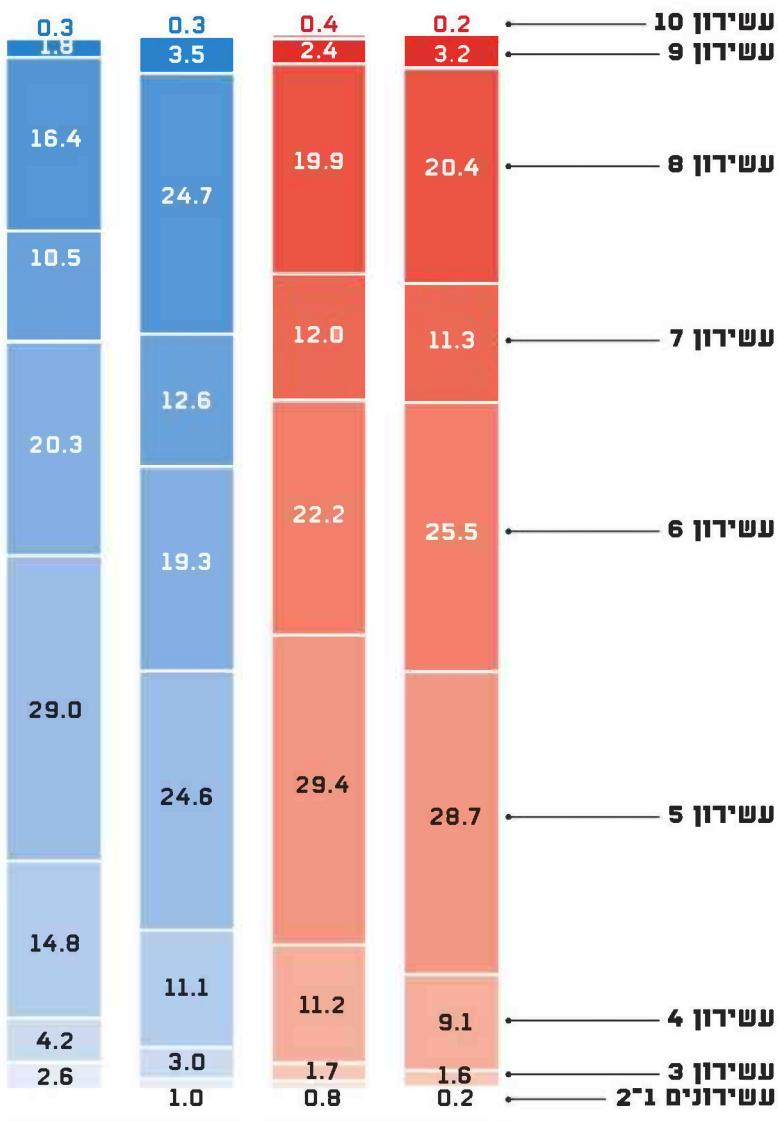
"היום בתפקידי הליכה - שם מתרחשת ההווה החדשנית - יש אלפי מוכשרים בשנה. הדרג המדיני צריך להחליט על הקצאת תקציב שתאפשר כניסה של 5%-10% נוספים - מאות בוגרי פריפריה שיעברו באותו כור היתוך וייצרו מסה קריטית. לא צריך שחצי שכבה בכל תיכון תלך ליחידות האלו. מספיק שניים-שלושה צעירים כדי ליצור אפקט כלכלי ארוך טווח".

איך זה יקרה בשטח בפועל? "בשנים הראשונות תהיה החלטה לסמן את אותם בוגרי תיכון בפריפריה החברתית שלא נכנסים בתנאי הסף, שתתקבל בדיאלוג עם מנהלי התיכונים. המטרה היא להעביר אותם מעל משוכת המיון השמרנית אל תוך הקורס עצמו, ומשלב הקורס וסיומו - אל תוך השירות הצבאי. הרברים האלה ילכו וישתלבו בצורה טבעית על פני שנתיים שלוש. לא יהיה צורך להקפיד על כך יותר משנים ספורות, כי לאחר מכן כבר ידעו לבנות את מבחני המיון בלי אקט מלאכותי".

מהרבה מאוד הטיות תרבותיות פנימיות. לדבריו, מדובר אומנם בשיפור לעומת שנות ה-70 - אז הגיוס לחלק מיחידות היוקרה נעשה גם באמצעות "חבר מביא חבר". כיום מדובר במנגנון דרכו עוברים עשרות אלפי מועמדים, שלאחריו אלפים מתחילים מסלולי הכשרה. "המסלול הפך לממוסד ומסודר, עם תהליך מובנה שכולל ציונים כמותיים, אבל גם כסוף התהליך הזה יושב מישהו וכותב חוות דעת".

היכן נמצא הכשל מבחינתך? "זה לא כשל. זאת פשוט שמרנות. ברצף המיונים יש גם מבחנים יותר רכים, שבודקים כישורים חברתיים ולא רק אינטלקטואליים. אולם ככל שאתה מתקרב אליהם אתה משלב עוד הטיות שגורמות לך בסופו של דבר לרצות עוד מאותו דבר - הבחון מסתכל עליך מבעד לעיניים של מה שהוא כבר מכיר. היום המערכת שמרנית והיא נותנת עוד מאותו דבר, מתוך תפיסה של לשמר את המודלים שהוכיחו את עצמם והביאו נוצאות מאוד יפות לתפארת ביטחון ישראל. לכן צריך לאתגר את מערך המיון הזה. אז כן, זה אכן דבר לא פשוט לשנות את זה אבל לא בלתי אפשרי".

העשירונים הגבוהים שולטים ביחידות הטכנולוגיות [%]



תפקידים טכנולוגיים ואקדמאים כלל צה"ל
תפקידים טכנולוגיים ואקדמאים כלל צה"ל

מקור: צה"ל

שורות של קצונה קרבית איכותית שחסרה לו. גם כאן אפשר להתגבר על ההתנגדות הזאת, מכיוון שלא מדובר במספרים גדולים בכל שנה, ועדיין על פני שנים הם מספיקים בכדי ליצור השפעה חברתית גדולה".

בוא נדבר על עלויות. בכמה כסף בעצם כרוכה הגשמת התוכנית שלך?

"צריך בעיקר תקנים חדשים לקורסי ההכשרה לאותן יחידות. זה אומנם מסתכם בכמה עשרות מיליוני שקלים על פני כמה שנים, אבל אם מסתכלים על האימפקט ארוך הטווח - זה משהו שהמערכת בהחלט יכולה להכיל. "בצד הפרקטי, זה אומר שהמדריך שיושב בכיתה מבין שעכשיו הוא לא מעביר רק חומר, אלא יש לו גם אחריות חברתית לעוד תלמידים שנמצאים בכיתה. זה לא טריוויאלי. כשהמסר הזה מחלחל מתוך הפיקוד העליון - ואני אומר את זה מתוך ניסיון - מסרים כאלה מצליחים לרדת למטה ולהיות מיושמים על ידי הקצונה הוותרה יותר".

עם כל הכבוד למטרות הנעלות, האם לא מדובר בעוד דרך שבה האקוסיסטם העשיר של ההייטק, שנמצא במצוקת כוח אדם כרונית, מצפה בעקיפין שהמדינה תכשיר עבורו - ועל השבונה - כוח אדם איכותי?

"ברור שאתה צודק. הרי כל מה שאני אומר הוא שיש לפנינו משאב ציבורי, משאב מדינה לאומי, שנקרא 'שירות ביחידה טכנולוגית מתקדמת'. מה שאמרת זה בדיוק מה שאני מנסה להגיד: כרגע המשאב החשוב הזה מוקצה על פי שיקולים ביטחוניים, אבל אני קורא להסתכל עליו כמשאב ציבורי עם תכלית ציבורית משנית, כזו שאי אפשר להתעלם ממנה. לכן מוצדק לעשות בו שימוש עם הסתכלות לאומית רחבה - ולא רק ביטחונית גרידא".

מה בעצם מניע אותך לעסוק בזה? "אלו שאלות שאני עוסק בהן בכיתה עם הסטודנטים שלי ו'סוחב' אותן עוד מהימים במשרד האוצר. לכן הזווית המקרו כלכלית מאוד מעניינת אותי. אבל מעבר לזה - אני חווה את זה ביומיום. את הדיכוטומיה הזאת שבין שיחות שאני מקיים עם חברים וקולגות מאותו מגזר הייטק, לבין קולגות ממגזרי הכלכלה הישנה. אסור שנחיה במקום קטן כמו ישראל, עם האתגרים שמונחים על כתפיו כחברה, כשנוצרת כזאת חציצה בין שתי אוכלוסיות. שיח פורה בחברה דמוקרטית ליברלית חייב להתקיים על בסיס מצע וחזון משותפים, וכשיש לך שתי חברות ושתי כלכלות זה יכול להתפורר".

"אם לא נעשה דבר, תוך 10-15 שנים מהיום אתה יכול למצוא את עצמך כמו קרחון שמתרחק מהיבשת - גם מילולית. אומנם לא כולם יקומו וילכו כמו שאחרים טוענים, אבל מספיק ששכבה כזאת או אחרת של מוכשרים עוזבת דרילוקיישנים ארוכי טווח. "מצד שני, אני גם לא חושב שהפוטנציאל לנטישה המונית הוא גדול, אבל אני גם לא רוצה את צורת החשיבה הזאת. אני חושב שאנחנו צריכים להיות בתפיסה שהכלכלה הישראלית פורחת ומשגשגת, כשהעוגן של הכוכב יושב פה בישראל. אין סיבה שזה ישתנה".